

Précisions méthodologiques

- Les Brèves et les Réactives sont élaborées à partir d'une analyse de sources d'informations et de rapports publiés tant par les administrations publiques européennes et étrangères, les organisations internationales que dans la presse, notamment.
- Leur objectif est d'apporter un éclairage comparatif sur les réformes de la gestion publique, principalement dans les pays de l'OCDE.
- Elles ne reflètent pas le point de vue de l'IGPDE.
- Pour des questions de format, nous indiquons seulement un ou deux liens ayant permis de rédiger l'information. Si d'autres ressources ont été utilisées, elles apparaissent entre parenthèses dans le corps du texte.

Note réactive du mois

N° 54 – Afrique du Sud



Seize ans après l'initiative « People first » lancée par Nelson Mandela et visant à améliorer le service public, le gouvernement décide de la relancer via le Plan national de développement (PND) pour 2030.

[en savoir plus](#)

Actualité de la gestion publique

1 - Gestion de la performance (budget, indicateurs, audits)

Belgique



Né de la volonté du gouvernement fédéral de **renforcer le contrôle interne de son administration**, le « Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne » à **destination des organisations publiques** vient d'être mis en ligne par le Service public fédéral « Budget et contrôle de la gestion ». D'approche pratique et conviviale, il s'appuie sur la **méthodologie du cycle PDCA** (pour « Plan », « Do », « Check » et « Act ») et s'accompagne d'**une application dédiée** (Diabolo), développée sous Excel, qui permet de rédiger des descriptions de processus et réaliser des **analyses de risque**.

Le service concepteur « Management Support » assure une assistance aux utilisateurs.

[en savoir plus](#)

Hongrie




« The Unity Against Public Debt Fund » (Fonds de l'unité contre la dette publique), initiative inédite et assez controversée lancée en avril 2011 par György Matolcsy, ministre de l'Économie du précédent gouvernement, avec pour objectif de **recueillir des fonds auprès de la population et des entreprises pour contribuer au financement de la dette publique** vient de dresser un premier bilan : **2 098 dons** ont été enregistrés pour un montant global de **928 000 euros**. À titre de comparaison, le montant, au 31 décembre 2012, de la dette du pays était de 73,5 milliards d'euros et elle a progressé de 3,3 milliards au premier trimestre 2013.

Ces fonds sont gérés par l'[AKK](#), société de droit privé, qui a en charge le financement de la dette de l'État.

[en savoir plus](#)


Italie



Le nouveau gouvernement que vient de former Enrico Letta va devoir s'attaquer au **paiement d'une dette de 40 milliards d'euros de l'administration de l'État** envers des municipalités et des entreprises (225 000 sont concernées pour une dette moyenne de 422 000 euros, deux tiers d'entre appartiennent au secteur médical et interviennent en appui du service public de santé), dont le principe avait été voté le 6 avril dernier. Pour y parvenir sans contrevenir au « pacte de stabilité », l'État italien prévoit, entre autres, des dérogations de paiement de certains impôts, ainsi que **la création d'un Fonds spécial à l'intention des régions, des provinces et des communes**, doté de 26 milliards d'euros.

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)

Turquie




Un rapport de l'OCDE sur la **gestion des risques**, en particulier en matière de dettes publiques, étudie les pratiques de la Turquie en ce domaine où il existe un « risk champion » en la personne du **directeur du bureau de Gestion de la dette**. Cette étude propose également un cadre global d'analyse valable pour nombre de pays et envisage, au-delà des seules activités financières, les conséquences économiques, politiques et environnementales.... Il **recommande de généraliser la démarche** qui consiste à identifier les risques, leurs natures et leurs probabilités, à anticiper leurs impacts, à minimiser leur survenue et surtout à **développer une cellule de prévention des risques** dans les administrations.

[en savoir plus](#)

2 - Organisation et mise en œuvre du service public


Brésil



La procédure de **renouvellement d'une concession à un consortium privé** pour une nouvelle période de 35 ans du stade emblématique de Rio de Janeiro, le Maracanã, vient d'être **stoppée par le juge fédéral**, Gisele Guida de Faria. De nombreuses organisations citoyennes craignent non seulement **une flambée des prix des places**, mais leurs avocats ont surtout argumenté en indiquant que « l'État fédéral **avait investi** 932 millions de reals (soit l'équivalent de 356 millions d'euros) dans sa reconstruction en vue de la coupe du monde de football de 2014 et **ne se verrait rétribuer** par le consortium attributaire - selon les termes de cette concession – que de la somme de 153 millions de reals d'ici à 2048.

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)


Mexique



Le président Enrique Peña Nieto vient de présenter son **Plan national de développement** qui va constituer la **feuille de route de son gouvernement** pour les cinq prochaines années. **L'amélioration de l'Administration** est l'une des trois stratégies transversales qui doivent **accompagner les cinq grands objectifs** de ce plan (assurer la paix, garantir les droits des citoyens, apporter une éducation de qualité, contribuer à la prospérité économique et renforcer la présence à l'international) et pour la première fois des **dispositifs d'évaluation** y ont été inclus. Luis Videgaray, ministre des Finances, ajoute que près de 230 000 propositions ont été reçues en réponse à la **grande consultation publique** et que certaines ont été reprises sous forme de mesures.

[en savoir plus 1](#)


Pologne



Le Sejm (Chambre des députés) vient de donner son feu vert - par 235 voix contre 212 - à la **suppression de la part minimale de 51 % détenue par l'État** dans le capital de la compagnie aérienne nationale LOT. Celle-ci, faisant face à de graves difficultés financières, avait soumis en mars dernier à sa tutelle un plan de restructuration (consistant en une optimisation des destinations desservies et une meilleure gestion de la flotte et des emplois). Le ministère du Trésor, qui a préparé ce projet de loi **ouvrant de fait la voie à une privatisation**, l'a argumenté en précisant que « vouloir maintenir une participation majoritaire de l'État était un frein pour les investisseurs potentiels ».

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)





Serbie





Nikola Selaković, le ministre de la Justice et de l'Administration publique, a annoncé, lors de son discours d'ouverture de la **conférence annuelle du réseau des académies d'administration publique d'Europe centrale et orientale** qui se tenait à Belgrade, qu'il préparait une **nouvelle stratégie de réforme de l'Administration**. Selon lui, celle-ci « sera d'une plus grande portée (que celle de 2004) car elle inclura des choix stratégiques et englobera l'administration locale ». En outre, « elle fera l'objet d'un **grand débat public** car l'objectif principal est la **simplification des procédures administratives** ». Le projet de loi assurera **plus de flexibilité dans l'Administration** et fournira des outils adaptés à un environnement commercial.

[en savoir plus](#)

3 - Qualité de service, relation à l'utilisateur, e-administration

Espagne 	<p>Le gouvernement vient de lancer un projet pour unifier la facturation électronique entre les entreprises et l'Administration. « Red.es », l'entité publique sous tutelle du ministère de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme chargée de coordonner le développement de la société de l'information, va consacrer 500 000 euros à ce projet nommé FACE (Punto General de Entrada de Facturas Electrónicas). Elle mettra à disposition les outils de développement internes ainsi qu'un centre d'assistance aux utilisateurs. Le dispositif, utilisant des logiciels libres, prévoit également d'étudier la compatibilité avec les facturations électroniques existant actuellement dans le secteur privé, et sera prévu pour inclure également les administrations locales.</p> <p>en savoir plus 1, en savoir plus 2</p>
États-Unis 	<p>Huit agences fédérales ont été récompensées par un jury d'experts, de chercheurs et de gestionnaires publics pour leurs programmes innovants dans divers secteurs : santé, sécurité, environnement, développement économique. Ces agences sont ainsi demi-finalistes pour les « Innovations in American Government Award » (prix de l'innovation dans l'administration fédérale), dont la sélection définitive aura lieu à l'automne. La compétition, organisée par le « Ash Center for Democratic Governance and Innovation » de la John F. Kennedy School of Government, « s'impose d'autant plus que les moyens des agences sont actuellement contraints », indique Stephen Goldsmith, directeur du programme « Innovation » de l'Ash Center.</p> <p>en savoir plus</p>
Nouvelle-Zélande 	<p>Faisant suite à la création du Digital Service Council en mars dernier, le ministre de l'Intérieur, Chris Tremain vient d'annoncer qu'un montant de 2,9 millions de dollars néo-zélandais (soit l'équivalent de 1,84 million d'euros) va être consacré à une meilleure mutualisation de l'administration électronique. Les huit agences et services de l'État, qui vont ensemble financer cette opération sur leur propre budget, ont comme principal objectif d'intensifier leur collaboration afin de permettre au plus grand nombre de citoyens d'effectuer leurs démarches en ligne. Le ministre souhaite que 70 % des démarches les plus courantes puissent être réalisées par ce biais d'ici 2017.</p> <p>en savoir plus</p>
Royaume-Uni 	<p>Le 10 Downing Street (services du Premier ministre) est le vingt-quatrième et dernier ministère à rejoindre le portail Gov.uk. Ce dernier doit permettre plus d'un milliard de livres sterling d'économies par an et est construit pour répondre aux besoins et usages des internautes. Ce portail, qui a regroupé près de 2 000 sites en deux ans, a gagné le prix international 2013 du Design Museum. Dans le cadre du programme pour une Administration totalement numérique d'ici avril 2014, il prévoit de rassembler encore près de 300 sites d'agences et d'organismes nationaux. Le pays se positionne ainsi comme un leader mondial de l'e-administration.</p> <p>en savoir plus 1, en savoir plus 2</p>

4 - Gestion des ressources humaines

Allemagne 	<p>Pourtant soumis à une pression croissante de consolidation budgétaire, les représentants territoriaux du Land de Rhénanie-du-Nord-Westphalie s'opposent fermement à la mesure que s'apprête à prendre son gouvernement. En effet, celui-ci souhaite ne pas faire bénéficier les fonctionnaires titulaires des catégories A et B de sa prochaine revalorisation des rémunérations. Ces élus n'excluent pas de déposer un recours auprès de la Cour constitutionnelle de Karlsruhe car, selon eux, « aucun motif valable ne justifie d'exclure ces catégories », « cela accentuera les écarts entre Länder riches et pauvres » et « dans un contexte de renouvellement massif des personnels, la fonction publique doit rester attractive à tous les niveaux de la hiérarchie ».</p> <p>en savoir plus</p>
Grèce 	<p>Le Parlement vient d'adopter une loi qui permettra la suppression de 15 000 postes de fonctionnaires d'ici la fin 2014, une condition posée par la Troïka (BCE, Commission européenne, FMI) pour le déblocage d'une aide financière de 8,8 milliards d'euros. La suppression se fera par le biais de retraites anticipées, de licenciements (qui concerneront essentiellement des personnels de statut privé travaillant dans des agences délégataires de service public) et d'élimination de « doublons ». En outre, les enseignants du primaire et du secondaire travailleront deux heures de plus par semaine à compter du mois de septembre, afin de permettre la diminution de leurs effectifs.</p> <p>en savoir plus</p>

Portugal



Le gouvernement prévoit la **suppression de 214 000 postes de fonctionnaires**, essentiellement des postes d'exécution (lesquels représentent 37 % de l'effectif total des agents publics). Les agents licenciés toucheront **un salaire et demi d'indemnisation par année de présence** (leur traitement moyen étant de 750 euros par mois). Le gouvernement portugais compte réaliser avec cette opération une économie de 795 millions à 2,7 milliards d'euros, soit entre 0,5 % et 1,6 % du PIB. Dans un rapport de janvier 2013, le FMI avait recommandé une **suppression allant jusqu'à 20 % des postes à faible qualification** dans les secteurs de l'éducation, de la sécurité et de l'administration.

[en savoir plus](#)

Suède



Selon un [rapport](#) présenté par le Arbetsgivarverket (Agence nationale pour l'emploi public), la proportion des **agents publics issus de l'immigration** est en constante progression et représente aujourd'hui 15 % de l'effectif total de l'administration. En 2012, cela a représenté un recrutement sur quatre. Selon les experts, cette proportion **reflète mieux la diversité** de la population suédoise et la place au **premier rang de l'Union européenne** pour sa politique prioritaire d'intégration par l'emploi. Phénomène nouveau : il semble possible d'établir, ces dernières années, un lien direct entre le nombre croissant d'étudiants de nationalité étrangère et celui des postulants pour les emplois de cadres dans l'Administration.

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : MYLÈNE ORANGE-LOUBOUTIN, DIRECTRICE GÉNÉRALE
RÉDACTEUR EN CHEF : PHILIPPE MAZUEL, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE
COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN
ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN, FABIEN CARDONI,
CLAIRE FARGEOT-BOLL, ANTOINE SEVESTRE
/ GENEVIÈVE CRASPAY
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

PUBLICATION MENSUELLE - ISSN 2105-0740



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR
MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF
MINISTÈRE DE L'ARTISANAT, DU COMMERCE ET DU TOURISME