

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° 52 – Irlande



Face à la crise, le gouvernement irlandais adapte le mode d'évaluation de ses fonctionnaires. Ce système rénové, approuvé par les syndicats, se veut être plus objectif et s'efforce de classer les agents publics selon leur réel niveau de performance.

[en savoir plus](#)

Actualité de la gestion publique

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

Afrique du Sud



L'auditeur général de la Banque africaine de développement (BAD), Terence Nombembe, chargé de la réalisation des **audits financiers** et de la vérification sur le terrain des projets et **programmes financés par la BAD**, a déclaré lors d'un forum du secteur public, organisé par l'Institut des audits internes, que le gouvernement sud-africain n'était pas assez engagé dans la **lutte contre la corruption dans le secteur public**. Plus de la moitié des ministères auraient été incapables de fournir dans leurs rapports financiers « des informations crédibles et de qualité », a-t-il annoncé. Seuls 43 % des audits réalisés au sein des ministères et 18 % de ceux des communes seraient sans irrégularités.

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

Espagne



La **réforme des collectivités locales** entreprise en Espagne exige des communes qu'elles présentent des comptes à jour, sous peine d'être supprimées par fusion. La réforme pourrait entraîner la disparition de quelque 3 500 communes rurales. L'objectif est en particulier de lutter contre l'opacité de l'**utilisation des fonds publics** et contre la corruption. Le gouvernement devra cependant trouver une solution pour le cas de deux communautés autonomes, la Castille et le León, dans lesquelles la loi du « **régime local** » qui les régit depuis 1998 n'oblige pas les municipalités à faire contrôler leur budget et leurs comptes.

[en savoir plus](#)

Norvège



Dressant le bilan de dix ans de réforme de la gestion publique, le rapport *Études économiques de l'OCDE : Norvège 2012* préconise principalement, en complément du vote annuel de la loi de finances, une **programmation budgétaire pluriannuelle contraignante**, déjà recommandée en 2002 et développée ces dernières années dans plusieurs autres pays occidentaux. L'auteur note, par ailleurs, le faible recours aux études d'impact en amont et les imperfections de l'analyse coûts-avantages des politiques publiques. Il suggère notamment de constituer une unité « **Efficienc e des opérations** » qui réaliserait des audits aléatoires, de **lier les résultats et la rémunération** des cadres publics et, enfin, d'améliorer l'utilisation des informations sur la performance des services publics.

[en savoir plus](#)

Royaume-Uni



Diligentée par le Cabinet Secretary (en charge de la fonction publique), une **étude interministérielle** passe en revue les services et les méthodes de prospective. Le rapport préconise une **coordination**, sous la direction d'un « Cabinet Secretary Advisory Group », de ces études qui devront être, par ailleurs, plus faciles à lire et à utiliser. Inciter au recours plus systématique aux études prévisionnelles, faire un appel limité à des ressources extérieures à l'Administration car **les études doivent être menées en interne** en lien avec les décideurs et utilisateurs finaux du domaine, mettre en relation les réseaux de prospectivistes hors et dans l'Administration sont les principales recommandations du rapport.

[en savoir plus](#)

2 - Organisation et mise en œuvre du service public

Australie



Le service postal (Australia Post) et l'administration fiscale (Australian Taxation Office - ATO) ont **conclu un partenariat** afin de simplifier la demande du numéro d'imposition unique et individuel (Tax File Number). Ce numéro permet aux résidents de s'identifier auprès de l'ATO et d'effectuer leurs déclarations de revenus. Plus de 700 000 nouveaux demandeurs annuels seraient concernés par cette mesure. Les résidents peuvent télécharger le formulaire de demande en ligne puis le déposer dans un des 475 bureaux de poste participants. Ils sont invités à se présenter ensuite au bureau de poste munis de documents d'identité. La poste a pour mission **d'assurer les vérifications d'identité** pour le compte de l'ATO. Il s'agit d'une procédure familière puisque Australia Post a effectué plus de 4,5 millions de vérifications pour différentes agences officielles en 2012.

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

Autriche



Une initiative que l'on pourrait qualifier d'exemple de « **démocratie participative** » : la ville de Vienne vient de demander à ses administrés - dans le cadre de l'enquête en ligne qu'elle mène annuellement « [Wien will's wissen](#) » (Vienne veut le savoir) - de **se prononcer pour le maintien** dans les services municipaux d'un certain nombre de prestations (distribution de l'eau, entretien des bâtiments communaux, ramassage des ordures et transports en commun) **ou pour leur privatisation**. La municipalité s'est voulue neutre et a présenté les points de vue contradictoires de deux habitants mais surtout elle s'engage à ne pas recourir à la privatisation d'un service à laquelle la majorité des répondants s'y serait opposée. Il lui est toutefois reproché d'avoir orienté le choix par la manière de formuler la question : « Voulez-vous **protéger** les services municipaux ? »

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

Côte d'Ivoire



Sur proposition du Premier ministre, Daniel Kablan Duncan, **deux décrets relatifs au partenariat public-privé** ont été adoptés en conseil des ministres. Le premier concerne la **modernisation du système de la commande publique**. Il encourage la coopération avec le secteur privé afin de permettre une participation plus active de sa part, tout en assurant la maîtrise de la dette. Le deuxième décret complète le premier, dans la mesure où il met en place un **cadre institutionnel** destiné à assurer une bonne gestion de la commande publique. Les autorités contractantes bénéficieront dorénavant d'un cadre plus précis en la matière pour attribuer les marchés publics.

[en savoir plus](#)

Royaume-Uni



Un article du *Guardian* dénonce les résultats de l'**externalisation des services publics**. La contractualisation d'opérateurs privés avec l'État est passée de 9,6 milliards à 20,4 milliards de livres entre 2008 et 2012. Le « Work Programme » (aide à la recherche d'emploi), le service de surveillance aux frontières, le service d'application des peines sont les exemples cités de non-amélioration du service rendu. L'auteur s'insurge contre la **baisse des salaires** qui se cache souvent derrière le terme d'« efficiency », contre la prééminence des grandes sociétés pour répondre aux marchés publics de délégation et une mise en concurrence réduite dans les faits, et contre le **licenciement des personnels** non conservés dans la structure privatisée. La « TUPE regulation » de 2006 (protection de l'emploi en cas de cession d'activité) s'applique cependant à ce cas et les agents seront donc **indemnisés par la collectivité**.

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

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

<p>Allemagne</p> 	<p>Lors du CeBIT (le salon international dédié aux technologies de l'information) de Hanovre, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Intérieur et des Sports du Land de Mecklembourg-Poméranie-Occidentale, Thomas Lenz, a officialisé la mise en ligne de son « portail de l'administration électronique » : www.cio.m-v.de. Ce Land devient ainsi le premier du pays à délivrer une information centralisée sur l'ensemble des services en ligne disponibles sur son territoire. Sont présentés toutes les initiatives et tous les projets, qu'ils soient à l'initiative du Land, des « Kreise » (arrondissements) ou des communes. Une page détaille pour chacun d'entre eux les objectifs fixés, l'intégration dans la stratégie gouvernementale du Land, l'état précis de mise en œuvre ainsi qu'une évaluation au regard des objectifs de la stratégie nationale en matière d'administration électronique.</p> <p>en savoir plus</p>
<p>États-Unis</p> 	<p>L'État de l'Oregon vient de mettre au point un dispositif efficace pour réduire la bureaucratie et améliorer l'efficacité et le service rendu aux usagers : demander aux agents de signaler eux-mêmes les procédures contre-productives, voire absurdes. Constatant, par exemple, que la vérification du casier judiciaire des nouveaux agents des services sociaux impliquait de faire prendre les empreintes digitales des candidats dans un service de la police, puis de les renvoyer au recruteur par fax avant de les retourner pour validation à un autre service de la police situé en fait dans le bureau voisin du premier, la simplification de la procédure a permis de réduire considérablement les délais et de réduire de 44 à 32 agents le personnel chargé des contrôles dans les services sociaux, en affectant les douze agents restants à d'autres missions.</p> <p>en savoir plus</p>
<p>Indonésie</p> 	<p>Dans le cadre de son plan national « OGI » (Open Government Indonesia), le gouvernement vient de lancer un programme pilote, regroupant trois structures administratives représentatives des niveaux d'administration du pays et nommé « Regional Pilot Project », pour favoriser l'échange d'informations dématérialisées entre le niveau étatique et les services territoriaux et la transparence pour les citoyens. Un portail <i>ad hoc</i> a été ouvert avec trois grands volets : « Open Budget », pour informer sur les dépenses de l'État, « Citizen Budget », qui vulgarise le précédent sous forme de graphiques aisément accessibles, et « Open School », consacré au budget le plus important de l'État : celui de l'éducation.</p> <p>en savoir plus</p>
<p>Royaume-Uni</p> 	<p>Le Cabinet Office est le dernier en date des services gouvernementaux à rejoindre le portail www.gov.uk d'informations et de services de l'Administration lancé en novembre 2012 et qui remplace Directgov et Businesslink. À ce jour, 13 des 24 départements ministériels et près de 300 entités de services publics rendent compte de leur activité à travers ce site et, à terme, en 2014, tous les ministères y seront hébergés au côté de plusieurs centaines d'organismes. La section Inside Government de Gov.uk tente de faire comprendre qui fait quoi dans l'Administration. Au-delà de son architecture très simple, le site permet des recherches par sujets interministériels ou par organisations. Il propose également une présentation des buts et moyens des politiques publiques, des enquêtes d'opinion en ligne, des publications officielles et des statistiques.</p> <p>en savoir plus 1, en savoir plus 2</p>

4 - Gestion des ressources humaines

<p>Allemagne</p> 	<p>Trois projets de loi vont entraîner des modifications importantes du statut des fonctionnaires fédéraux : il s'agit de nouvelles dispositions relatives au temps accordé pour le motif de soutien de famille, à la flexibilité du départ en retraite par la mise en place d'une indemnité attribuée aux fonctionnaires optant pour un départ anticipé ainsi qu'une augmentation du traitement indiciaire des professeurs. Klaus Dauderstädt, président fédéral du Deutscher Beamtenbund (syndicat des fonctionnaires fédéraux), reconnaît l'avancée que constitue une inscription dans la loi du temps consacré à la famille, mais regrette, en revanche, le choix de vouloir en contrepartie supprimer l'indemnité (fixée à 10 % du traitement indiciaire et ne comptant pas pour le calcul de la pension) attribuée aux fonctionnaires choisissant de prolonger leur activité.</p> <p>en savoir plus</p>
--	--

Canada



Dans le cadre de la réforme de l'assurance-emploi, Service Canada a chargé cinquante de ses employés **d'effectuer une visite surprise** à 1 200 bénéficiaires du programme fédéral d'assurance-emploi. Lors de ces visites, les agents sont chargés de remettre aux bénéficiaires une convocation à un entretien. La **réforme**, en vigueur depuis janvier 2013, a soulevé de nombreuses critiques : Nathalie Paulin, déléguée syndicale, considère qu'elle a engendré une atmosphère tendue et que le niveau d'agressivité des usagers envers les agents publics de Service Canada a augmenté, ce qui n'est pas sans conséquence sur la **sécurité des agents publics** ; Yvon Godin, député d'opposition, considère, quant à lui, que les visites surprise sont des formes d'intimidation des usagers et « déplore [que] le gouvernement mette en danger ses fonctionnaires ».

[en savoir plus](#)

États-Unis



C'est désormais effectif : le « séquestre » (néologisme formé sur l'américain « sequestration », ou **coupes budgétaires obligatoires**) est entré en vigueur le 1^{er} mars dernier, les membres du Congrès n'ayant pas réussi à s'entendre sur d'autres mesures de réduction de la dette. Le dispositif coïncide d'ailleurs avec le moment où cette dette atteint, avec 16 000 milliards de dollars, 100 % du PIB du pays. L'inquiétude grandit **au sein des agences fédérales**, qui vont devoir faire face à du chômage technique, des suppressions de postes et de nombreuses disparitions de missions. L'Office of Management and Budget (OMB) estime à quelque 750 000 **les emplois appelés à disparaître**, chez les fonctionnaires mais aussi chez leurs nombreux sous-traitants.

[en savoir plus](#)

Grèce



Face aux **pressions exercées** par la « troïka » (Fonds monétaire international, Banque centrale européenne et Commission européenne), le gouvernement vient de s'engager à progresser rapidement tant en ce qui concerne **l'identification des agents publics** ayant violé le code de conduite ou dérogé aux règles de déontologie que les procédures administratives et judiciaires à leur encontre. Les fonctionnaires, ayant par exemple falsifié des documents pour être recrutés ou ayant été absents sans motif valable et dont le nombre est estimé à 7 000 par le ministère des Finances et de la Réforme administrative, **devront être licenciés** au plus tard fin 2014. La **diminution des effectifs dans l'emploi public** est devenue l'action prioritaire qui conditionne le versement de la prochaine tranche du plan d'aide financière accordé au pays.

[en savoir plus](#)

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, FATIMA ARGRAG,
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