



# GESTION PUBLIQUE

## La veille internationale en brèves

N° 62 – octobre 2015

### 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° 77 – Italie

#### la loi Madia ou l'avènement d'une Administration efficace et performante ?



L'Administration italienne, qui compte 3,2 millions d'agents publics, souffre encore d'une mauvaise image : elle serait très bureaucratique et perméable à la corruption. En matière d'efficacité des organismes publics, elle n'est que 25<sup>e</sup> sur les 28 États membres de l'Union européenne (Banque mondiale, Worldwide Governance Indicators, 2013) et occupe la 22<sup>e</sup> place en matière d'octroi d'autorisations et de licences (Banque mondiale, Doing business, 2015). C'est pourquoi les institutions européennes ont fortement incité le pays à moderniser son Administration.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

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

#### Union européenne



Les **institutions fiscales indépendantes** – en France, le Haut conseil des Finances publiques – de 21 pays de l'Union (c'est-à-dire tous, à l'exception de la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, la Pologne, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie), **réunies à Bratislava**, ont officialisé la création d'un comité pour les Affaires européennes. Ce **réseau** a pour objectif de les aider à **exercer efficacement et en toute indépendance leurs missions**, en particulier celles qui ont trait au **cadre budgétaire** de l'UE. José Luis Escrivá, qui dirige l'institution espagnole, et Ludovít Ódor, membre de l'institution slovaque, en ont été respectivement élus président et vice-président pour un **mandat de deux ans**.

[en savoir plus](#)

jfa

#### Lituanie



L'État balte a entamé, le 4 juin 2015, des **négociations pour adhérer à l'OCDE** (l'Estonie est membre depuis mai 2010 et la Lettonie a officialisé sa demande en mai 2013). Dans ce contexte, Arūnas Dulkys, le vérificateur général (Cour des comptes), et Asta Kuniyoshi, la directrice de la Politique budgétaire, ont reçu une délégation de l'organisation internationale pour présenter le **bilan de la première mission d'évaluation** menée pendant l'été et portant sur la **gouvernance publique**. Les auteurs du rapport ont effectué **plusieurs recommandations** visant à renforcer la transparence dans l'élaboration des politiques publiques et à développer les relations entre l'Administration et le citoyen.

[en savoir plus](#)

jfa

## Royaume-Uni



Le National Audit Office (Cour des comptes) a publié un [rapport](#) examinant les difficultés auxquelles le gouvernement est confronté dans la **mise en œuvre de son action**, ainsi que les mesures qu'il a prises depuis 2010 pour y remédier. Cette analyse porte sur **86 processus opérationnels** menés par 32 entités administratives. L'institution **formule quatre recommandations** sur lesquelles le gouvernement doit se concentrer pour **améliorer sa performance**. Il s'agit de prendre davantage en considération le service à la clientèle, d'adopter une approche globale de la gestion, d'assurer un leadership efficace et d'utiliser l'information sur le rendement afin d'améliorer la performance de son organisation.

[en savoir plus](#)

jfa

## Suisse



Après un premier rapport publié en 2006, qu'elle estime n'avoir été que très partiellement suivi d'effet, la commission de gestion du Conseil des États a invité à nouveau l'Administration fédérale à **maîtriser ses dépenses en consultants externes**. Celles-ci représentent, selon ses calculs, 16,5 % des factures réglées par les services. La commission reproche le **manque récurrent de mise en concurrence** et demande qu'un minimum de **10 % des prestations soient assurées par des fonctionnaires**. Elle alerte également sur la « fièvre de décembre », avec une augmentation de 90 % par rapport aux autres mois et pour laquelle elle soupçonne les services de vouloir solder les crédits budgétaires.

[en savoir plus](#)

jfa

## 2 - Organisation et mise en œuvre du service public

### Allemagne



À l'occasion de la Journée mondiale de la surdité, le 26 septembre, Ole Schröder, secrétaire d'État auprès du ministre fédéral de l'Intérieur, a annoncé **l'ouverture d'un accès spécifique au 115** (numéro national pour les renseignements administratifs) pour les **personnes sourdes et malentendantes**. Dans le cadre d'un **marché** passé entre le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales et la société Telemark, localisée à Rostock, des **opérateurs spécialisés en langue des signes** renseignent les usagers qui les contactent **par session vidéo sécurisée** depuis un ordinateur relié à Internet. L'installation du logiciel nécessaire à la communication est **prise en charge par l'Administration**.

[en savoir plus](#)

jfa

### Estonie



Taavi Rõivas, Premier ministre, et Arto Aas, ministre de l'Administration publique, ont défendu devant le Parlement (Riigikogu) le projet de **réforme du gouvernement en matière d'administration territoriale**. Il est prévu notamment que le niveau local (« omavalitsus », qui correspond à la plus petite subdivision administrative) ne devra **pas se situer en dessous de 4 000 citoyens**. Actuellement deux tiers des 213 communes ont moins de 3 000 habitants et certaines d'entre elles **coopèrent** pour offrir des services, voire **mutualisent** leurs fonctions administratives. Le gouvernement de ce pays pionnier de l'administration électronique œuvre pour que cette réforme entre en vigueur avant les élections locales de 2017.

[en savoir plus](#)

jfa

### Hongrie



András Tállai, ministre d'État aux Affaires parlementaires et de la Fiscalité, a annoncé la mise en place d'un **système d'imposition** « plus convivial, plus rapide et nécessitant moins d'administration et de bureaucratie ». À compter de 2016, tous les citoyens qui ne perçoivent des revenus que d'un seul employeur ne devront **plus remplir de déclaration de revenu**. Un avis d'imposition préalable sera adressé directement à chaque contribuable. Autre mesure : les entreprises seront classées **selon trois niveaux de « confiance face au paiement de l'impôt »** afin d'optimiser les contrôles fiscaux. L'Autorité fiscale et des douanes (NAV) sera ensuite réorganisée, avec la **suppression progressive de l'échelon régional**.

[en savoir plus](#)

jfa

### Norvège







Le médiateur parlementaire de l'Administration publique, Aage Thor Falkanger, a invité, lors d'un séminaire en ligne qui s'est tenu le 14 octobre, les représentants des médias, des administrations locales et des professions du droit à débattre sur le thème de « **l'importance de l'ouverture et de la liberté d'expression dans l'Administration** ». Cette réunion publique fait suite aux déclarations qu'il a publiées depuis sa nomination, en 2014, sur le **manque de transparence** et la liberté d'expression des employés publics, qui se traduisent par un **nombre de plaintes en progression**. Les participants étaient conviés à réfléchir à la question : « La transparence est-elle un frein à une bonne prise de décision ? »



[en savoir plus](#)

jfa

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

|   |   |
|---|---|
| <b>Australie</b><br>  | <p>Une nouvelle disposition du Data Retention Act (<b>loi sur la conservation des données</b>) impose, depuis le 13 octobre, aux opérateurs de télécommunications et aux fournisseurs d'accès à Internet de conserver les <b>données personnelles et de connexion pendant deux ans</b>. L'ensemble de la profession a immédiatement réagi et demandé que cette période soit ramenée à six mois. Leur porte-parole, Laurie Patton, directrice d'Internet Australia, précise notamment que les 128 millions de dollars prévus dans le budget de l'État pour <b>contribuer au financement de cette mesure</b> sont largement insuffisants et que les coûts induits par ce stockage d'informations engendreront des <b>augmentations des tarifs</b> proposés aux usagers.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>  |
| <b>Espagne</b><br>    | <p>Madrid poursuit sa démarche vers une <b>Administration ouverte</b> et lance son nouveau portail de consultation citoyenne <a href="http://www.decide.madrid.es">www.decide.madrid.es</a>. Tous les résidents madrilènes, officiellement déclarés et âgés de seize ans au moins, sont <b>invités à donner leur avis</b>, pendant 45 jours, sur les projets de mesures mis en ligne par la municipalité, mais aussi à <b>déposer leurs propres suggestions</b>. Toute proposition qui franchit le cap des 2 % de la population (soit environ 53 000 voix) devra obligatoirement être étudiée par la municipalité. L'initiative vise à faire de la capitale espagnole « une ville <b>administrée par ses habitants</b>, qui discutent de sujets qui les concernent et font des propositions qui améliorent leur vie ».</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p> |
| <b>Inde</b><br>       | <p>L'État d'Andhra Pradesh (49 millions d'habitants, capitale : Hyderabad) est <b>le plus avancé du pays</b> en matière d'administration électronique. Son ministre en chef, Nara Chandrababu Naidu, a présenté le <b>nouveau programme</b> que va mettre en place son administration : e-Pragati. Il s'agit de regrouper – sur une même architecture technique – les <b>742 procédures entièrement dématérialisées</b> que l'ensemble des services publics fournit aux citoyens et aux entreprises. Celles-ci ont été réunies en <b>14 domaines d'action</b> qui font l'objet d'autant de lots pour la <b>réalisation par les prestataires</b>. Les secteurs de l'éducation et de l'agriculture ont été déterminés comme prioritaires.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>  |
| <b>Malaisie</b><br> | <p>Suivant l'exemple britannique mené en 2011, le gouvernement a pris la décision de <b>fermer avant la fin de l'année tous les sites Internet de l'Administration</b> qui n'ont <b>pas été actualisés depuis plus de six mois</b>. Une étude menée par le bureau de la Gestion et de la Modernisation a montré que cette mesure devrait <b>concerner près de 1 500 sites</b>. Dans sa communication aux ministères, aux organes statutaires et aux administrations locales, le gouvernement a détaillé <b>l'exercice de rationalisation</b> qui devra être mis en œuvre afin que les services offerts à la population « soient de qualité et répondent aux normes minimales ». Le pays est <b>classé 31<sup>e</sup> sur 193</b> par l'ONU en matière d'administration électronique.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>                                   |

### 4 - Gestion des ressources humaines

|   |  |
|---|--|
| <b>Belgique</b><br>   | <p>Le gouvernement veut <b>harmoniser les régimes de retraite</b> entre les secteurs public et privé. En ce qui concerne les agents publics, le projet de loi présenté par le Premier ministre, Charles Michel, prévoit de <b>ne plus prendre en compte les années d'études</b> dans le calcul de la carrière, de <b>supprimer le bonus</b> attribué aux agents qui prolongent leur activité au-delà de l'âge minimum leur permettant de faire valoir leurs droits et de <b>permettre le cumul de la retraite</b> avec une activité professionnelle rémunérée après 65 ans. Daniel Bacquelaîne, ministre des Pensions, a évoqué le concept d'une « <b>retraite à temps partiel</b> » qui permettrait aux agents d'obtenir une partie de leur pension tout en continuant à travailler.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p> |
| <b>États-Unis</b><br> | <p>Selon une étude réalisée par le Cato Institute, qui se fonde sur les chiffres publiés par le bureau des Études économiques (autorité fédérale), les fonctionnaires fédéraux ont une <b>rémunération globale de 78 % plus élevée</b> que celle des employés du secteur privé. Selon Chris Edwards, qui a mené cette étude, cet écart était de 39 % en 1990. Robert Goldenkoff, directeur des questions stratégiques au Government Accountability Office (Cour des comptes) et auteur d'un rapport en 2012 sur le sujet, tient à préciser : « Les employés fédéraux ont en général <b>un niveau de formation très élevé</b> et exercent des emplois qui exigent des compétences en adéquation. Il faut comparer ce qui est comparable ».</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>   |

## Portugal



La Cour constitutionnelle – saisie conjointement par le Syndicat national des personnels de l'administration publique et l'Association nationale des communes – a **annulé la mesure** prise par le gouvernement demandant aux collectivités locales **d'augmenter la durée de travail hebdomadaire** (de 35 à 40 heures). La juridiction a argumenté sa décision en précisant que « le gouvernement a **interféré dans les accords de négociation collective** entre les administrations locales et leurs employés » et a considéré qu'il s'agissait d'« une violation du principe d'autonomie ». Un grand nombre de collectivités **n'avaient pas encore mis en œuvre cette mesure**. D'autres, en revanche, comme Porto, vont devoir faire marche arrière.

[en savoir plus](#)

jfa

## Roumanie



Un chef d'entreprise, Florin Subțirică, a **officiellement proposé à l'Administration** de son pays de mettre à sa disposition – gratuitement et pendant une durée d'un an – un logiciel développé par sa société, Nexus Electronics, qui doit permettre de **mesurer la productivité des personnels**. L'application Enigma 365 pourra **être installée sur chaque poste** par tout organisme public qui en fera la demande. L'outil effectue, en temps réel, un relevé détaillé des applications utilisées (en dissociant les modes actif et inactif), des tâches effectuées et des sites Internet consultés. Le gouvernement a tenu à rappeler **l'obligation préalable d'informer** les agents et les représentants des personnels.

[en savoir plus](#)

jfa

## 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 (*jfa*), VIRGINIE MA-DUPONT /  
GENEVIÈVE RAFFAËLLI, NADINE BERNET  
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

[recherche.igpde@finances.gouv.fr](mailto:recherche.igpde@finances.gouv.fr) – [@Igpde\\_Gp](https://twitter.com/Igpde_Gp)

<http://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/presentation-gestion-publique>

PUBLICATION MENSUELLE - ISSN 2105-0740



MINISTÈRE  
DES FINANCES  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE