



Lituanie : la 7^e conférence sur la qualité des services publics

En charge de la présidence¹ du Conseil de l'Union européenne pour le deuxième semestre 2013 (elle est le premier des trois États baltes à l'assurer), la Lituanie a relevé le défi d'organiser la 7^e conférence européenne sur la qualité des services publics qui se tient tous les deux ans à l'automne. Mission réussie pour Vilnius qui a accueilli, les 3 et 4 octobre, les délégations de vingt-trois pays.

Le thème choisi par le réseau EUPAN² pour cette nouvelle conférence était « vers une administration responsable ». La crise économique a eu un fort impact sur le comportement des administrations. Elle les a contraintes à trouver sans cesse de nouveaux moyens pour gagner en efficacité tout en s'adaptant aux besoins et attentes en constante évolution des usagers. Trente exemples de bonnes pratiques réparties en trois thèmes (approche des services publics orientée vers l'utilisateur, utilisation efficace et équitable des ressources publiques, ouverture et transparence des administrations) et neuf sous-thèmes ont présenté de façon concrète cette thématique de la responsabilité des administrations.

Une approche des services publics orientée vers l'utilisateur

Rendre les services publics responsables :

Les administrations doivent identifier les besoins des usagers et prioriser les services qu'elles délivrent en fonction des exigences de ces derniers. Ont été présentés la mise en place de guichets mobiles dans les zones rurales du Land de Saxe³ (Allemagne), la délivrance de chèques-formation pour une plus grande flexibilité dans l'utilisation de l'offre⁴ (Grèce), l'ouverture d'un portail permettant aux citoyens de participer aux travaux d'urbanisme du comté de Prahova⁵ (Roumanie) et le recensement des besoins des clients de l'Agence nationale de paiement du ministère de l'Agriculture⁶ (Lituanie) en vue de l'amélioration de la qualité de service, agence reconnue par l'attribution de la certification ISO 9001.

Définir un meilleur service public avec les citoyens :

En plaçant l'utilisateur au centre de leur organisation, les administrations peuvent repenser la conception et la production de leurs services et mieux les associer à cette démarche. Ceci a été illustré par l'utilisation d'une approche ethnographique pour mieux connaître le comportement des contribuables⁷ (France), la réalisation dans les municipalités d'enquêtes de satisfaction de 3^e génération basées sur le taux⁸ de recommandation⁹

¹ <http://www.eu2013.lt/fr>

² Réseau européen des administrations publiques : <http://www.eupan.eu>

³ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.760>, <http://www.staatsmodernisierung.sachsen.de/295.html>

⁴ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.761>, <http://www.voucher.gov.gr>, <http://www.mou.gr>

⁵ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.762>, <https://www.siugrc-cjph.ro>

⁶ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.763>, <http://www.nma.lt/index.php/news/national-paying-agency-shared-the-best-practice/4292>

⁷ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.764>, <http://www.modernisation.gouv.fr/>

⁸ le taux de recommandation correspond au nombre de personnes qui recommandent un produit ou un service par rapport au nombre de ceux qui l'utilisent.

(Pays-Bas) et l'amélioration des services sociaux par l'embauche d'« experts du vécu » en matière de pauvreté et d'exclusion sociale¹⁰ (Belgique). Cette dernière bonne pratique n'a pas manqué de soulever un réel enthousiasme parmi les participants à la conférence.

Fournir des services pour et en partenariat avec les citoyens :

L'étape suivante, encore peu franchie à ce jour et qui n'est pas sans poser quelques problèmes déontologiques, consiste pour l'Administration à utiliser les ressources, les compétences ainsi que l'engagement des citoyens pour compléter son offre de services. La manière dont le Forum des citoyens non polonais facilite la vie aux étrangers dans la Voïvodie de Mazovie¹¹ (Pologne), le travail de juridictions volontaires pour renforcer les droits des citoyens vulnérables au tribunal de Monza¹² et celui des éducateurs-pairs pour réduire le nombre d'abandons dans la formation professionnelle à Casarano¹³ (Italie) ont permis de mieux comprendre les enjeux de ce travail de coproduction du service public.

Une utilisation efficiente et équitable des ressources publiques

Management par la performance et autres approches du management :

Le rôle du management est essentiel dans le fonctionnement des administrations. Sous l'autorité du pouvoir politique qui fixe les grandes orientations, il décide de l'affectation des ressources, du mode de gestion et du niveau de participation souhaité. Plusieurs approches coexistent aujourd'hui en Europe, visant toutes une bonne gouvernance. Les trois exemples cités furent : les leçons tirées du management par la performance et du management par les résultats¹⁴ (Suède), le management par objectifs au sein de l'administration de la sécurité sociale¹⁵ (Pologne) et le programme « Innover et simplifier avec les agents publics¹⁶ » (France).

Utiliser les TIC pour augmenter la productivité du secteur public :

Principal instrument d'une administration en constante modernisation, les technologies de l'information et de la communication doivent avant tout lui permettre de gagner en productivité. Mise en commun des données publiques, interopérabilité des systèmes et accessibilité maximale pour les usagers en sont les points clés. En ont témoigné la réalisation d'un recensement de la population à l'aide des données électroniques dont dispose l'Administration¹⁷ (Slovénie), la création d'un fichier national des employés du secteur public¹⁸ (Croatie), le projet d'échange de données transfrontalier du gouvernement fédéral et du Land de Bavière¹⁹ (Allemagne) et le système national d'information judiciaire²⁰ (Turquie).

Optimiser la fourniture des services publics :

Faire en sorte que les services publics soient adaptés aux besoins et à la demande doit être une préoccupation majeure pour les administrations. Repenser la couverture territoriale et renforcer la collaboration entre les services tout en garantissant à l'utilisateur une qualité de service élevée sont des étapes importantes de l'optimisation devenue encore plus indispensable en période de crise économique. Le concept pour une amélioration globale du secteur public du ministère pour le Développement régional²¹ (Lettonie), la maison de la psychiatrie sociale et médicalisée de Silkeborg²² (Danemark) et l'amélioration par le CAF²³ des services sociaux et de santé à Vantaa²⁴ (Finlande) ont bien mis en lumière cette nécessité grandissante.

9 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.765>, <http://faberklantvriendelijk.nl/>
10 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.766>, <http://www.mi-is.be/be-fr/politique-de-lutte-contre-la-pauvrete/les-experts-de-vecu>
11 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.768>, <http://www.mazowieckie.pl/en>
12 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.767>, <http://www.tribunale.monza.giustizia.it/it/Content/Index/12774>
13 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.769>, <http://www.bottazzi.gov.it/index.asp>
14 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.772>, <http://www.statskontoret.se/in-english/>
15 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.773>, http://www.zus.pl/files/ZUS_Dev_Strat_for_2013_2015.pdf
16 <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent/par-la-consultation-et-la-concertation/le-programme-innover-et-simplifier-avec-les-agents-publics>
17 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.775>, <http://www.stat.si/popis2011/eng/Default.aspx?lang=eng>
18 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.774>, <http://www.uprava.hr/default.aspx?id=13658>
19 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.779>, <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.778>, <http://www.x-trans.eu>
20 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.776>, <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.777>, <http://www.e-justice.gov.tr>
21 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.780>, http://www.varam.gov.lv/eng/darbibas_veidi/e_gov/
22 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.782>, <http://www.psykiatrienshus.silkeborgkommune.dk/>
23 « Common Assessment Framework » : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
24 <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.781>, http://www.vantaa.fi/en/social_and_health_care_services

Ouverture et transparence des administrations

Une administration transparente :

Afin de garder la confiance des usagers au service desquels elle est, l'Administration se doit d'œuvrer pour une plus grande transparence dans le respect des obligations de réserve qui lui sont fixées par la loi. Les relations qu'elle entretient tant avec son personnel qu'avec ses partenaires se reflètent dans la perception qu'a le public et cette composante fait partie intégrante de l'amélioration continue. Il a été, à ce titre, enrichissant de découvrir notamment la promotion de principes éthiques et de codes de conduite pour les agents publics²⁵ (Croatie), l'établissement d'un modèle d'agrément des établissements de santé²⁶ (Slovénie) et le baromètre de l'intégrité mis en place par le gouvernement²⁷ (Pays-Bas).

Une administration accessible à tous :

L'utilisateur est très demandeur en matière d'accessibilité, qu'il s'agisse de pouvoir trouver l'information légale et administrative dont il a besoin, accéder en toute sécurité à son dossier personnel ou bien encore de consulter des informations actualisées en temps réel lui simplifiant le quotidien. Pour y parvenir efficacement et surtout durablement, l'Administration doit souvent investir dans des projets techniques onéreux et à long terme comme ce fut le cas pour l'ouverture d'un portail concentrant tous les documents publics²⁸ (Norvège), le plan national de réforme et de simplification administrative²⁹ (Hongrie) et le système d'information sur l'état du trafic routier³⁰ (Lituanie).

Une administration à l'écoute et socialement responsable :

S'il est une notion encore assez nouvelle en matière de qualité - et la crise économique a très certainement joué le rôle de catalyseur - c'est bien la responsabilité sociale à laquelle l'Administration ne peut se soustraire. Elle doit assurer l'égalité d'accès à ses services et permettre à chacun, selon les moyens dont il dispose, de faire valoir ses droits. Un audit externe en matière de responsabilité sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles³¹ (Belgique), la coopération avec les ONG pour améliorer l'aspect humanitaire de la lutte contre la migration illégale³² (Pologne), le projet d'administration intelligente de la province de Salamanque³³ (Espagne) et la mise en place d'un nouveau référentiel qualité des services sociaux³⁴ (Pays-Bas) en ont été quatre illustrations.

À l'issue de ces journées d'échange, rendez-vous a été pris pour le deuxième semestre 2015 au Luxembourg³⁵, qui doit accueillir la 8^e conférence sur la qualité des services publics.

L'exemple du « petit tigre balte³⁶ »

Victime d'une des récessions les plus fortes (près de 15 %³⁷) lors de la crise économique de 2009, la Lituanie a cependant fait le choix de ne pas recourir au FMI et n'a pas voulu non plus dévaluer sa monnaie, le litas, ce qui aurait risqué de compromettre fortement son adhésion à la zone euro, désormais prévue pour 2015³⁸. Il s'en est suivi une cure d'austérité sans précédent qui a bien évidemment touché en premier lieu l'Administration³⁹ : baisse de 5 à 50 % des traitements des fonctionnaires selon leur niveau de rémunération, licenciements en masse (20 % au sein du seul ministère de l'Économie, le droit lituanien ne prévoyant pas la garantie de l'emploi pour les agents publics), puis, dans un second temps, baisse des pensions de 5 %. Il est à noter que ces mesures radicales, qui ont permis au pays de ramener son PIB à son niveau d'avant-crise, n'ont pas suscité de réactions violentes au sein des personnels, même s'il y a bien eu quelques manifestations de quelques

²⁵ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.785>, <http://www.uprava.hr/default.aspx?id=13653>
²⁶ http://www.dnv.com/news_events/news/2011/addressing-healthcare-in-slovenia.asp, <http://www.mz.gov.si/en/>
²⁷ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.786>, <http://www.integriteitoverheid.nl/international/international.html>
²⁸ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.790>, <http://www.oep.no>
²⁹ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.789>,
http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/a/15/50000/Magyary_kozig_fejlesztési_program_2012_A4_eng_%283%29.pdf
³⁰ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.791>, <http://www.eismo.info.lt>
³¹ <http://www.budget-finances.cfwb.be/index.php?id=5836>, <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/3-1-2-entreprises-2>
³² <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.792>, <http://www.udsc.gov.pl/index.php?document=264>
³³ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.795>,
https://www.regtsa.es/portal/contenedor3.jsp?seccion=menus_navegacion_hijos.jsp&language=es&codResi=1&codMenuPN=1&codMenu=13&layout=contenedor3.jsp&layout=contenedor3.jsp&layout=p_2_final_Contenedor1.jsp
³⁴ <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.793>, <http://www.epr.eu/index.php/equass>
³⁵ http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/council-eu/index_fr.htm
³⁶ <http://research.nordeamarkets.com/en/2013/08/14/lithuania-is-a-baltic-tiger-again/>
³⁷ <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/lituanie/presentation-de-la-lituanie/>
³⁸ L'euro est devenu la monnaie de l'Estonie le 1^{er} janvier 2011 et sera celle de la Lettonie le 1^{er} janvier 2014.
³⁹ 4/5 des économies réalisées proviennent d'une réduction des dépenses publiques et 1/5 d'une augmentation de la fiscalité.

milliers de personnes » selon Andrius Kubilius, ex-Premier ministre de centre droit, qui a toutefois perdu sa majorité aux dernières élections législatives de novembre 2012.

La Lituanie, qui a perdu près d'un cinquième de sa population (solde migratoire négatif de 700 000 personnes) depuis son accession à l'indépendance en mars 1990, a également entrepris, en juillet 2010, une réforme structurelle majeure de son administration territoriale qui s'est traduite par la suppression de l'administration des 10 comtés (*apskritis*) et de ses postes de gouverneurs (nommés par le gouvernement central de Vilnius et dont le rôle principal était d'assurer l'application des lois et de la Constitution dans les municipalités). Le premier échelon d'administration locale (LAU 1, selon la nomenclature de l'Union européenne) est désormais la municipalité (*savivaldybė*, au nombre de 60), divisée en « conseils des seniors » (*seniūnijos*, au nombre de 546), fonctionnant comme des districts. Un premier projet de réforme, proposant de créer quatre ou cinq subdivisions découpées sur les frontières des régions ethnographiques⁴⁰ et la situation géographique des villes de plus de 100 000 habitants, a été abandonné.

Texte fondateur de l'Administration lituanienne, la « loi sur l'administration publique⁴¹ » du 17 juin 1999, est en constante évolution. Elle vient d'être amendée pour la troisième fois le 2 juillet 2013 par le Parlement (Seimas⁴²) et le ministère de l'Intérieur a lancé, le 5 août, une grande consultation publique⁴³ sur les droits des personnes physiques à l'accès aux services de l'Administration. Sont invités à y participer tous les groupes et organisations de la société civile, les partenaires sociaux, les entreprises et les représentants des gouvernements (échelon central et local) ainsi que toutes les personnes qui s'intéressent à l'amélioration de la qualité de l'Administration publique et à ce qui touche à la réduction des charges administratives.

Et puisqu'il s'agit ici de qualité des services publics et donc de satisfaction des citoyens, pourquoi ne pas citer l'initiative prise par Vilnius qui est la première ville au monde à avoir lancé, en juillet dernier, un « baromètre du bonheur⁴⁴ de ses habitants » ? Après s'être authentifiés, ceux-ci sont appelés à scanner, à l'aide de leur *smartphone*, le smiley de leur choix (correspondant à une valeur allant de 1 à 10) sur l'une des multiples bornes disposées dans la commune. Le résultat est affiché et actualisé toutes les heures sur Internet. Artūras Zuokas, le maire de la capitale lituanienne, s'est ainsi exprimé sur ce projet : « Les sourires sont une monnaie qui ne coûte absolument rien et qui crée beaucoup de bonne volonté à la fois dans notre propre ville et aussi ailleurs. Vilnius regorge de personnes créatives et l'emporte souvent sur Hong Kong pour la vitesse de son Internet. Je suis très heureux que notre ville soit la première au monde à mettre en œuvre ce projet d'avant-garde. Un sourire signifie que l'on croit dans les bonnes choses d'aujourd'hui et celles des générations futures. Vilnius est une ville qui croit en son avenir et j'espère voir toujours plus de sourires dans notre ville ».

Jean-François Adrian

⁴⁰ Les « régions ethnographiques » de la Lituanie (*Aukštaitija, Dzūkija, Mažoji Lietuva, Sūduva* et *Žemaitij*) correspondent aux régions habitées par les cinq ethnies et qui constituent le territoire actuel du pays.

⁴¹ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_e?p_id=455233

⁴² http://www3.lrs.lt/pls/inter/w2008_home.home?p_kalb_id=4

⁴³ <http://vakokybe.vrm.lt/> (en lituanien)

⁴⁴ <http://www.vilnius.lt/index.php?2194104970>

http://happybarometer.com/vilnius?utm_source=iframe&utm_medium=banner&utm_content=vilnius&utm_campaign=iframe