



Singapour : performance et qualité au cœur de la fonction publique

Les cinquante ans qui se sont écoulés depuis son indépendance en 1965 en ont fait de loin la plus belle ascension économique de l'histoire moderne. Devenue le 3^e pays au monde pour le revenu par habitant¹, la ville-État, qui concentre notamment ses efforts sur l'éducation, la lutte contre la pollution et la sécurité des personnes, s'est fait connaître pour son modèle de fonction publique.

« Intégrité – service – excellence » est la devise de l'Administration singapourienne². Le gouvernement veut promouvoir la réactivité et l'adaptabilité de son secteur public. Selon un modèle hybride de fonction publique de carrière et d'emploi, les agents sont fortement sensibilisés à la mobilité professionnelle et à la transversalité des fonctions. Leur rémunération indemnitaire suit l'évolution de la situation économique du pays³, tout en laissant une part très importante à la performance individuelle et collective.

Lors d'un discours prononcé devant le Parlement le 22 janvier dernier⁴, Teo Chee Hean, vice-Premier ministre en charge de la Fonction publique, a rappelé la volonté du gouvernement de « maintenir une fonction publique de très haute qualité ». Il veut généraliser la coopération interministérielle, développer la mutualisation des services à plus grande échelle et augmenter le nombre d'accréditations ou certifications dans les organismes publics. En contrepartie, le gouvernement s'engage à adapter ses programmes de formation continue et à continuer de proposer des salaires attractifs aux employés publics, déjà alignés sur ceux pratiqués dans le secteur privé.

Exigence de probité à tous les niveaux

Classé 8^e au niveau mondial (et 1^{er} pays asiatique) par Transparency International en 2015 (après avoir partagé la 1^{re} place en 2010 avec le Danemark et la Nouvelle-Zélande), l'archipel met tout en œuvre pour défendre son rang de nation parmi les moins corrompues. S'exprimant lors d'une rencontre organisée en avril 2015⁵ avec des hauts fonctionnaires, le Premier ministre, Lee Hsien Loong, a affirmé que « les dirigeants (de la fonction publique) doivent faire face à des situations difficiles tout en répondant aux attentes élevées du public, mais ils sont tout à fait conscients que l'éthique de la fonction publique doit être strictement respectée. Ils savent que leur premier devoir est de servir la nation et d'améliorer la vie des personnes ». Au regard de la baisse dans le classement de l'IPC⁶, Il a annoncé vouloir renforcer de 20 % les effectifs du Corrupt Practices Investigation Bureau⁷ (qui compte 120 agents) et mettre en place un lieu unique pour que les citoyens rapportent des incidents de corruption.

Dans ce contexte, la lutte contre la fraude est l'un des piliers de la formation de tous les fonctionnaires. Ser Hui Chia, directeur de la Performance et du Management des ressources au ministère des Finances, qui intervient personnellement sur cette thématique au Civil Service College, justifie cette démarche en indiquant qu'une tolérance

¹ Derrière le Qatar et le Luxembourg, selon le classement annuel établi par le FMI.

² <http://www.psd.gov.sg/singapore-public-service/mission-vision-and-core-values>

³ <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-11-27/singapore-civil-servants-win-or-lose-bonuses-on-state-of-economy>

⁴ <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/values-honesty-conviction/2447702.html>

⁵ <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/public-service-leaders/1790098.html>

⁶ Indice de Perception de la Corruption, établi annuellement par Transparency International.

⁷ [Bureau d'enquêtes sur les pratiques en matière de corruption](#). Il dispose de pouvoirs d'investigation élargis et est autorisé à détenir des suspects sans mandat de justice.

zéro en matière de corruption est « indispensable pour maintenir la confiance des investisseurs mais aussi celle des citoyens, afin que Singapour conserve sa position de place sûre et stable⁸ ».

Servir l'État et comprendre les citoyens

Sur les 145 000 personnes travaillant dans le secteur public, 82 000 ont le statut d'agent de l'État (contractuel ou titulaire). Elles exercent leurs missions dans les seize ministères et les dix autorités administratives (organs of state). Elles sont gérées par la Public Service Division⁹, placée sous l'autorité du Premier ministre. Les autres personnels sont employés dans l'un des soixante-six « Statutory Boards¹⁰ » (agences publiques) qui bénéficient de l'autonomie de gestion et de recrutement.

Avec un ratio de deux employés publics pour 100 habitants (soit 4 fois moins qu'en France), l'État – qui reste toutefois le premier employeur du pays – mène une gestion des ressources humaines innovante visant à améliorer l'efficacité. Chaque fonctionnaire se voit ainsi rappeler qu'il est au service de la Nation, en devant chaque année renouveler sa prestation de serment (Public Service Pledge¹¹), lors d'une semaine annuelle du Service public, qui se déroule chaque année en mai depuis 2008¹².

Fort de sa croissance, Singapour se tourne délibérément vers l'avenir et la Fonction publique tient à être le moteur de cette modernisation qu'elle veut avant tout être au service des citoyens. Le Dr Christopher Edward Koh Kok Hwee, qui participe à la formation des futurs cadres supérieurs au Civil Service College est d'avis « que le secteur public est plus stratégique que le secteur privé car il pense sur le long terme ». Pour lui, l'anticipation est de rigueur. Dans ses cours, il demande toujours à ses étudiants d'imaginer à quoi ressemblera le pays dans 20, 30 ou 40 ans, afin de penser les services publics qui seront attendus par la population¹³.

Une rémunération basée sur les compétences et le mérite

Tous les postes offerts au recrutement sont publiés sur le site gouvernemental Careers@Gov¹⁴ et sont relayés dans les médias. Le critère de sélection prédominant est l'adéquation entre les compétences du candidat et le poste. Kwek Mean Luck, directeur du Civil Service College, indique qu'« il n'y a aucun emploi réservé, ni protégé. Pour chaque poste, il est possible de recruter en interne, dans d'autres administrations ou dans le secteur privé ».

Le traitement de base attribué à un agent est déterminé en fonction de son profil (expérience professionnelle, qualifications) et du poste qu'il occupe. Il est également tenu compte des salaires en vigueur sur le marché du travail. Pour le gouvernement, cette démarche lui permet de motiver les candidats mais aussi de limiter les risques de corruption puisqu'il n'y a pas d'écart de rémunération entre les secteurs public et privé.

À compter de l'année 2000, le mérite (Merit Increment) a progressivement remplacé l'ancienneté pour établir les augmentations de traitement. En outre est servie une part variable, composée d'un complément mensuel (Performance Bonus) et de primes annuelles (essentiellement indexées sur la croissance du pays et non prises en compte dans le calcul de la pension). Selon le niveau de responsabilité, la part variable peut représenter de deux à onze mois et demi de salaire. En juin 2015, à l'occasion des 50 ans de Singapour, tous les employés publics se sont vu attribuer un bonus spécial de 500 dollars de Singapour (soit l'équivalent de 309 euros)¹⁵.

La performance est évaluée annuellement¹⁶. Elle est basée sur l'atteinte des objectifs fixés au regard des compétences de l'agent. Le directeur du Civil Service College rappelle toutefois que les supérieurs hiérarchiques « ne disposent pas des informations relatives au niveau d'études, au recrutement et au mode de promotion, afin de réaliser une évaluation parfaitement équitable ». L'évaluation doit également comporter un déroulement de carrière prévisionnel. Cette démarche¹⁷ vise à planifier les choix de formations et les opportunités d'affectation pour contribuer à une gestion prévisionnelle des emplois.

Jean-François Adrian

⁸ <https://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/about-singapore/facts-and-rankings/rankings.html>

⁹ <http://www.psd.gov.sg/>

¹⁰ <http://app.sgdi.gov.sg/index.asp?cat=2>

¹¹ <http://www.careers.gov.sg/the-singapore-public-service/public-service-pledge>

¹² http://www.challenge.gov.sg/archives/2008_03/public_service.html

¹³ <http://news.asiaone.com/news/singapore/singapore-starts-new-public-engagement-initiative-looking-sg100>

¹⁴ <http://www.careers.gov.sg/>

¹⁵ <http://www.straitstimes.com/singapore/manpower/civil-servants-to-get-500-in-special-sg50-payment>

¹⁶ <https://www.accenture.com/us-en/success-singapore-public-service-division-appraisal-system-summary.aspx>

¹⁷ <http://www.psd.gov.sg/singapore-public-service/careers>