

éditorial

Simplification administrative,
un enjeu majeur en période de crise

Page 2

◆ **États-Unis :**

Des plans pour des agences

Page 3

◆ **Canada :** Respecter les règlements
au moindre coût

Page 4

◆ **Royaume-Uni :** Simplifier les obligations
administratives, un enjeu
politique en période de crise

Page 5

◆ **Belgique :**

La simplification administrative au
défi du fédéralisme

Page 6

◆ **Allemagne :**

L'importance de « rendre compte »

Page 7

◆ **Luxembourg :**

Un pilotage centralisé

- **Italie :**

Un processus toujours en cours

Page 8

◆ **Espagne :** Maintenir le cap de la
réduction des charges

Simplification administrative, un enjeu majeur en période de crise

A l'heure où, en France, un nouveau train de mesures de simplification administrative au profit des artisans ou des PME vient d'être présenté au Parlement avec, entre autres, la création d'un « conseil de la simplification », ce numéro de « PGP » propose d'examiner, dans différents pays, la façon dont la simplification administrative, sous ses différents aspects, s'adapte aux défis de la crise actuelle.

L'objectif de simplifier l'administration n'est pas neuf, même si sa mise en œuvre est plus ou moins ancienne d'un pays à l'autre. Aux États-Unis, au Canada, dans de nombreux États de l'OCDE et, naturellement, dans l'Union européenne, la « Better Regulation » se fonde sur trois « piliers » : la simplification des normes et des procédures, ou « réduction de la paperasserie » (« cutting red tape »), la diminution des coûts induits par cette paperasserie et, enfin, les analyses d'impact, ou évaluations « ex ante » et « ex post ».

Déjà, en 2007, l'IGPDE organisait ses Rencontres internationales de la gestion publique (RIGP) sur le thème « Mieux légiférer, améliorer la qualité réglementaire¹ ». L'initiative coïncidait avec les préoccupations européennes puisque, la même année, en janvier 2007, la Commission lançait un programme d'action « visant à réduire les charges administratives superflues » et le Conseil européen, en mars, approuvait l'objectif de réduire de 25% entre 2010 et 2012 « les charges administratives découlant de la législation communautaire et des mesures nationales d'application ou de transposition », tout en invitant les États membres à fixer « leurs propres objectifs nationaux, d'une ambition comparable² ».

Avec la crise, cependant, les enjeux deviennent cruciaux. Partout, aux États-Unis, au Canada, en Europe, on le constatera dans les pages qui suivent, la simplification administrative reste plus que jamais un levier indispensable pour tenter de relancer l'emploi et d'apporter un peu d'oxygène aux PME. Certes, des progrès ont déjà été réalisés : l'OCDE, par exemple, le constatait lors d'un colloque (« Better Regulation in Europe ») organisé en 2010³. Le modèle néerlandais des coûts standard (Standard Cost Model, ou SCM), a été adopté dans de nombreux pays, les procédures ont été dématérialisées, simplifiées, le pilotage souvent harmonisé, les agences réorganisées... Tout, cependant, n'est pas encore satisfaisant et des améliorations restent à apporter. « Pourquoi la simplification administrative est-elle si compliquée ? » indique ainsi l'OCDE dans un rapport⁴ publié un an après le colloque et qui constate que « des critiques se font entendre de la part de parties prenantes et d'universitaires qui ne sont pas entièrement convaincus que ces programmes apportent une valeur ajoutée et sont d'un bon rapport coût-efficacité. »

Ces experts, les gouvernants en ont conscience, doivent être entendus, et particulièrement lorsque la crise s'aggrave. Les pays présentés dans les pages suivantes ont entrepris de renforcer leurs démarches de simplification, dans tous leurs aspects : pilotage stratégique accru, consultation des usagers et des entreprises, information des citoyens, évaluation de l'impact des mesures pour engager un cercle « vertueux », meilleure articulation entre Etat central et territoires et, bien entendu, recours renforcé aux technologies de l'information et à tout ce qui constitue le « e-gouvernement ».

Bureau de la recherche, IGPDE

La collection des
« **Perspective Gestions Publiques** »
est publiée sur le portail de l'IGPDE
à l'adresse suivante :

www.institut.minefi.gouv.fr
(onglet : Recherche et publications/Gestion
publique à l'international)

Si vous souhaitez vous abonner :

gestion-publ-abonnement.igpde@finances.gouv.fr

Contact :

claire.fargeot-boll@finances.gouv.fr

¹ http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/seminairecolloques/rigp/rigp2007_1/view

² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/smart-regulation/administrative-burdens/files/abr_delive_ring_on_promises_fr.pdf

³ http://www.oecd.org/document/24/0,3746,en_2649_34141_41909720_1_1_1_1,00.html

⁴ <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264089778-fr>



Aux Etats-Unis, la simplification administrative prend un relief particulier en temps de crise avec un double objectif : réduire les coûts en interne et en externe, et, aussi, relancer l'économie et l'emploi. Les initiatives ne

sont certes pas nouvelles : diverses tentatives de rationalisation de l'activité des agences se sont succédé au fil du temps, sous divers gouvernements, dans une optique de « performance ». Mais l'opération lancée en janvier 2011 par le gouvernement Obama va au-delà et, surtout, met désormais nettement l'accent sur la nécessité « d'améliorer ou éliminer les réglementations inadap- tées ».

Deux très importantes dispositions¹, début 2011, ont été prises pour demander aux agences « d'auditer la réglementation existante afin de la rendre plus efficace et d'en réduire les coûts induits, et de diffuser un plan complet de mise en œuvre prévoyant en outre l'évaluation régulière des simplifications et leur diffusion auprès du public ». La première disposition concernait les agences opérationnelles (« executive agencies », soit les ministères « classiques ») ; la seconde a étendu les mêmes dispositions aux agences de régulation indépendantes (« independent regulatory agencies »), incluant des entités aussi importantes que la SEC (Securities and Exchange Commission) ou la FHFA (Federal Housing Finance Agency).

Premiers bilans

- Les agences opérationnelles : des avancées

Le 26 août 2011, vingt-six agences opérationnelles avaient fourni des plans proposant plus de cinq cents initiatives de réforme, saluées par la Maison-Blanche pour leurs solides promesses de réduction des coûts². Le ministère de la Santé et des Services sociaux a entrepris par exemple de supprimer les « reportings » superflus imposés aux hôpitaux et autres établissements de santé, soit une économie de quatre milliards de dollars en cinq ans ; le ministère du Travail a simplifié les règlements de prévention des risques professionnels, permettant aux entreprises d'économiser 2,5 milliards de dollars en cinq ans, « sans compromettre la sécurité » ; les Transports proposent de simplifier les réglementations concernant l'industrie du rail, faisant espérer aux usagers une économie de quelque 340 millions de dollars dans les mois à venir. Le service des impôts (« Internal Revenue Service ») va éliminer 55 millions d'heures « consacrées à la paperasserie par les contribuables » en simplifiant ses divers formulaires. Beaucoup de ces initiatives, précise la Maison-Blanche, se concentrent sur les petites et moyennes entreprises, et le ministère de la Défense lui-même a récemment entrepris d'améliorer les délais de paiement de ses prestataires, une mesure concernant 60 000 PME et qui les autorisera à « disposer de cash flow dans une période

particulièrement difficile ». D'une manière générale, pour les experts comme ceux d'OMBWatch, les agences ont su mettre en lumière de nombreux dysfonctionnement, par exemple dans leurs passations de marchés publics (rédaction des procédures), leurs réglementations technologiques, souvent dépassées, ou encore le manque de coordination entre services et agences, tous aspects aisément remédiables. OMBWatch³ se félicite surtout que les agences n'aient pas « cédé à la pression des lobbies politiques ou économiques lorsqu'il s'agissait de préserver des mesures indispensables pour la santé et la sécurité des citoyens ». Beaucoup, d'ailleurs, ont consulté usagers et entreprises pour recueillir leurs suggestions d'améliorations, une disposition à laquelle elles étaient vivement incitées par le guide (« memorandum ») publié à leur intention par l'OIRA, Office of Information and Regulatory Affairs, en juin 2011.

OMBWatch se montre plus réservé sur l'information de ces mêmes usagers. « Des éléments importants n'ont pas ou peu été rendus publics... les descriptions des agences sur les révisions réglementaires proposées ont souvent été vagues, obscures ou indûment techniques »⁴. En outre et surtout, plusieurs agences en ont profité pour introduire encore de nouvelles réglementations alors que l'initiative devait porter uniquement sur les dispositions réglementaires existantes. Avec, pour effet, d'alourdir et de ralentir les processus de révision périodique, soit l'inverse de l'effet recherché.

Les agences indépendantes de régulation : un domaine plus sensible

Si, dans l'ensemble, le bilan des plans « cutting red tape » des agences opérationnelles s'avère positif, il est nettement plus nuancé pour les agences indépendantes de régulation, aux missions particulièrement sensibles et déjà confrontées, pour beaucoup d'entre elles, à d'autres dispositions récentes très lourdes à mettre en œuvre. Le « Dodd-Frank Act » du 21 juillet 2010⁵ par exemple, lancé pour tenter de réguler les activités bancaires, implique d'après des experts comme Ibrahim Warde⁶ (Le Monde diplomatique, août 2010) « la rédaction par dix agences gouvernementales différentes de 533 nouvelles réglementations, 60 enquêtes et 94 rapports, dans un délai de trois mois à quatre ans ». Ces agences ont tardé à remettre leur plan et émis de nombreuses demandes d'éclaircissements, comme par exemple la SEC, en septembre dernier⁷. Des sénateurs ont alors demandé au gouvernement Obama d'accentuer sa pression sur les agences indépendantes en vue d'accélérer la simplification de procédures « rendant difficiles la création d'emplois... alors que notre pays souffre d'un taux de chômage élevé persistant et que, plus que jamais, il est indispensable de lever les obstacles, les doublons et les freins qui pèsent sur la création d'emplois aux Etats-Unis, et particulièrement en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises »⁸.

¹ « Executive order » n° 13563, du 19 janvier 2011 ; « executive order » n° 13579, du 11 juillet 2011.

² <http://www.whitehouse.gov/economy/reform/paring-back-unnecessary-regulations>

³ ONG d'experts assurant une veille sourcilleuse sur les actions gouvernementales : <http://www.ombwatch.org/reglookbacks>

⁴ Ibid.

⁵ « Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ».

⁶ Professeur associé à la Fletcher School of Law and Diplomacy (Massachusetts).

⁷ <http://www.sec.gov/rules/other/2011/33-9257.pdf>

⁸ <http://www.pinedaleonline.com/news/2011/11/BarrassoPortmanWhere.htm>, senators Barosso & Portman: "Where are the plans to cut red tape?", 9 novembre 2011.



Dès 1995, par ses initiatives, le Canada fut « un des premiers pays à être passé d'un objectif de déréglementation à celui de la réforme de la réglementation »¹. Très rapidement, la consultation des parties prenantes y est devenue concomitante à la réglementation.

La nomination en mai 2003 d'un Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente (CCERI), composé de dirigeants d'entreprises, de responsables publics, d'universitaires et de représentants d'associations de consommateurs a permis la publication d'un rapport au Premier ministre. Un projet de « Politique de réglementation intelligente pour le Canada » a alors été adopté et mis en œuvre. En 2005, centrée déjà ses efforts sur l'allègement du fardeau administratif des entreprises -et des petites entreprises en particulier-, un premier Comité consultatif sur l'allègement du fardeau de la paperasse (CCAFP), groupe de travail mixte (secteurs public et privé) a été créé. En 2009, le gouvernement constatait que, grâce à un cadre spécifique dénommé « Initiative de réduction de la paperasse »², 20 % des démarches administratives obligatoires avaient été simplifiées et près de 80 000 obligations réglementaires éliminées.

Objectif prioritaire : alléger le fardeau des petites entreprises

Plus récemment, dans un contexte de crise et d'impulsions nouvelles données à l'économie au travers des « Plans d'action économique » successifs, et dans le cadre du budget fédéral 2010, le gouvernement du Canada s'est engagé à créer une nouvelle commission sur « la réduction de la paperasse ». Consultative et indépendante, mais appuyée par le Secrétariat du Trésor, elle a vu le jour en septembre 2010 et a reçu pour mission essentielle l'analyse des « facteurs d'irritation » des petites entreprises vis-à-vis des démarches administratives obligatoires et de leur « mise en conformité ». Entre janvier et mars 2011, une consultation a été lancée. La commission a recueilli environ 2 300 commentaires relatifs aux difficultés concrètes. En l'attente d'un rapport final, une synthèse des commentaires a été publiée en septembre³. Il est à prévoir que les recommandations contenues dans le rapport entraîneront un nouveau processus d'allègement des démarches administratives, ainsi qu'une adaptation nouvelle et rapide des organisations aux

exigences de réduction des contraintes imposées aux entreprises. Plus encore qu'auparavant, les petites entreprises sont résolument placées au centre du dynamisme économique canadien⁴.

Dans le vocabulaire gouvernemental qui souhaite refléter les préoccupations des acteurs concernés, évoquer la « paperasse » et son élimination progressive vise à « libérer les entreprises pour leur permettre de croître »⁵. De fait, le « fardeau inutile et superflu en matière de conformité » aux règlements fédéraux qui s'impose à toutes les entreprises a, depuis 2008, fait l'objet de nombreuses enquêtes et rapports. Les obligations réglementaires les plus lourdes ont été identifiées. Leur coût en nombre d'actes administratifs, en temps passé et en budget consacré a pu être évalué.

Analyser les facteurs d'irritation et trouver des solutions

Lors de la récente consultation, les petites entreprises et leurs associations ont formulé des commentaires relatifs à la nature des relations qu'elles établissent avec les différents organismes fédéraux en fonction des réglementations diverses et parfois contradictoires. Le rapport de synthèse des commentaires les résume en indiquant que les excès de bureaucratie peuvent avoir des « effets négatifs sur les « facteurs de succès » clés que les petites entreprises doivent maîtriser pour innover et être compétitives : minimiser les coûts indirects, embaucher et maintenir en poste la main-d'œuvre appropriée, obtenir un financement grâce aux crédits d'impôt ou à d'autres dispositifs, respecter les règles commerciales équitables dans le cadre de la concurrence, investir dans l'innovation, la recherche et le développement et exploiter de nouveaux marchés... »

Absence de « professionnalisme » des services fédéraux dans leurs contacts avec le « client », faible prise en compte des besoins, faible réactivité de réponse aux questions telles que celles relatives au paiement de taxes de type TVA, coordination insatisfaisante entre les organismes et accumulation de réglementations qui en résulte... les critiques sont sévères à l'encontre de l'administration fédérale en général et de l'Agence du Revenu en particulier, qui déploient pourtant depuis plus d'une décennie des efforts de modernisation, d'adaptation, d'écoute et de qualité de service considérables⁶. Récapituler les irritants, mettre en exergue les facteurs de crispation et chercher de nouvelles solutions concertées entre parties prenantes suffira-t-il à satisfaire les attentes ?

Les coûts liés à la « mise en conformité »⁷

64 % des entreprises ayant répondu à une enquête de Statistique Canada en 2008 estimaient que le fait de respecter les obligations administratives (« conformité aux exigences ») nécessitait du temps et des moyens spécifiques, en particulier pour répondre à certains règlements sur la fiscalité et l'emploi (administrés par l'Agence du revenu du Canada et Ressources humaines et Développement social Canada), ainsi qu'aux enquêtes de Statistique Canada.

Ces contraintes représentaient :

- 17 millions de documents avec un nombre moyen par entreprise variant entre 7 et 164, selon son effectif ;
- 30 millions d'heures/an pour se conformer en partie ou en totalité à 12 obligations en matière d'information.

Il ressort en outre de l'enquête que :

- les entreprises de moins de 20 employés sont beaucoup plus touchées par la mise en conformité ;
- les petites entreprises comptant entre 1 et 4 employés multiplient par sept les coûts de conformité par employé, comparativement aux entreprises de 20 à 99 salariés ;
- la plupart des entreprises ont recours à un fournisseur de service externe pour préparer leur déclaration de revenus, ce qui montre la complexité liée à cette obligation.

En 2007, le coût annuel de la conformité à 12 obligations réglementaires était établie à 3800 \$ can. par entreprise ; les coûts annuels moyens variaient en fonction du nombre d'employés, allant de 2000 \$ can. pour les entreprises sans employés à près de 15 000 \$ can. pour les entreprises moyennes (100 à 499 salariés)..

Source : Document de travail préparatoire aux consultations - Commission sur la réduction de la paperasse et le Secrétariat du Conseil du Trésor, janvier 2011

¹ Extrait de : « La capacité du gouvernement à produire des réglementations de qualité. La réforme de la réglementation au Canada » - Rapport OCDE, 2002.

² Le Cadre de l'Initiative d'allègement de la paperasse » a fait l'objet de l'inscription d'un objectif de réduction de 20 % des démarches administratives dans le budget 2007.

³ « Éliminer la paperasse pour libérer les entreprises et leur permettre de croître ».- Document préparatoire à la consultation « Rapport sur les commentaires reçus » rédigés par la Commission sur la réduction de la paperasse et le Secrétariat du Conseil du Trésor, janvier 2011 -

<http://www.coupezlapaperasse.gc.ca/heard-entendu/doc/wwwr-rlcr/wwwr-rlcr-fra.pdf> ; <http://www.coupezlapaperasse.gc.ca/why-pourquoi/grow-croitre-fra.asp>

⁴ 97 % des entreprises canadiennes comptent moins de 50 salariés et 75 % de celles-ci en comptent moins de 5 (Jones et Gartner 2004).

⁵ Voir note 3

⁶ L'Agence du Revenu du Canada a créé en 2006 le « Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises ». cf. Rapport 2007, actualisé par un suivi en 2008 et 2010 - <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/rc4483/rc4483-08f.pdf>

⁷ « Enquête sur le coût de la mise en conformité à la réglementation » réalisée tous les 3 ans par Statistique Canada : http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5093&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2



Au Royaume-Uni, la simplification réglementaire est un élément fondamental de la politique économique et elle est aujourd'hui considérée comme une clé de la compétitivité internationale du pays dans le cadre de la recherche d'une sortie de crise.

La coalition au pouvoir depuis mai 2010 en a fait un axe stratégique majeur¹ et s'est

engagée à diminuer le nombre de règles en vigueur (estimé à ce jour à 41000) d'ici à la fin de la législature. Afin de soutenir cette ligne de conduite, le gouvernement a publié en décembre 2010 un guide à l'usage des décideurs politiques, «Reducing Regulation made Simple²», afin de les inciter à ne réguler qu'en dernier ressort. Il a également instauré la règle du « One-in, One-out³ », qui oblige les ministères instituant des dispositions génératrices de nouvelles charges à supprimer l'équivalent de celles-ci à travers d'autres mesures. Cette politique a contribué à une baisse sensible des propositions de nouvelles réglementations au cours du premier semestre 2011. Enfin, le gouvernement a lancé le « Red tape Challenge⁴ », ensemble de consultations en ligne soumettant à la discussion des citoyens un certain nombre de dispositions législatives ou réglementaires porteuses de charges administratives. Le site est organisé par champs sectoriels et les contenus discutés sont renouvelés régulièrement. Les ministres concernés devront ensuite se prononcer pour le maintien ou non des règles soumises au débat, mais le principe sera leur abandon a priori, sauf apport d'une solide justification contraire.

Des dispositifs institutionnels particulièrement efficaces

L'organe institutionnel central de la simplification administrative est le « Better Regulation Executive » (BRE), créé en 2005 et intégré depuis 2007 dans les ministères successifs en charge des entreprises (aujourd'hui le Department for Business, Innovation and Skills, BIS)⁵. Le BRE conduit la réforme réglementaire pour l'ensemble du gouvernement dans le but de réduire et simplifier les obligations qui pèsent sur les entreprises, les particuliers et les organismes du secteur non lucratif. Il s'appuie sur un large réseau d'acteurs dans les différentes administrations pour soutenir et évaluer les démarches de simplification. Le BRE organise des discussions avec les syndicats, les groupes de consommateurs et les parlementaires, et utilise également comme base de travail les évaluations indépendantes du National Audit Office (NAO, équivalent de la Cour des comptes). Il se fonde, de plus, sur des études⁶ éclairant la perception des entreprises ou des citoyens à l'égard des charges administratives. Confiées à des instituts privés, celles-ci peuvent être réalisées à l'initiative du BRE comme à celle du NAO. Enfin, le BRE recueille sur son site internet toutes suggestions d'amélioration de la réglementation et rend compte aux contributeurs de la suite donnée à leurs propositions.

L'OCDE⁷ considère le BRE britannique comme un dispositif exemplaire en matière de pilotage central de la simplification

administrative et réglementaire. Le pays dispose d'atouts forts qui sont une triple culture de la transparence, de la consultation et de « l'accountability » (obligation de rendre compte).

L'OCDE pointe de plus la qualité des évaluations *ex ante* (suite au rapport Hampton de 2005) et *ex post* (ces dernières étant utilisées dans la conception des politiques publiques). Les réglementations doivent répondre à cinq grands principes : la transparence, l'« accountability », la proportionnalité, la consistance et la nécessité de poursuivre un objectif. Le « Regulatory Policy Committee » (RPC)⁸, créé en 2009, est un groupe restreint d'experts dont la mission est de fournir au gouvernement un examen indépendant des mesures de réglementation qu'il propose, afin d'en éprouver la pertinence, les bénéfices et le coût.

Le Parlement, qui dispose d'une commission dédiée (the « Regulatory Reform Committee »), soulignait aussi dans son rapport de 2008 les progrès accomplis depuis l'instauration du BRE.

Indépendamment de l'action du BRE, le pouvoir exécutif s'est vu renforcé par rapport au pouvoir législatif en matière de simplifications administratives depuis la loi « Legislative and Regulatory Reform Act », entrée en vigueur en 2007, qui octroie aux ministres une grande latitude pour réorganiser les services publics de leur ressort et les rendre plus efficaces sans passer par la loi.

Une organisation à consolider au niveau local

L'un des défis demeure la meilleure implication des autorités locales, acteurs essentiels en matière de production réglementaire et de délivrance d'autorisations, et principales interlocutrices des publics visés par les mesures de simplification. La création d'un Bureau de gouvernance réglementaire local (« Local Better Regulation Office »⁹, LBRO), en 2007, est venu apporter une première réponse, dans le domaine de l'activité économique, à ce besoin d'une démarche de proximité et de dialogue sur l'ensemble du territoire. Composé de 45 experts techniques qui mettent leurs compétences au service des autorités locales, ce bureau peut, depuis 2009, habiliter des partenariats entre des autorités désignées comme pilotes (« Primary Authorities¹⁰ », PA) et certaines entreprises. Il s'agit de donner aux entreprises qui dépendent de plusieurs autorités locales (districts, comtés, autorités portuaires etc.) un interlocuteur unique en matière de contrôle du respect des différentes réglementations qui leur sont applicables, dans un domaine donné (ex : concurrence, normes environnementales...). Les PA assurent la coordination de l'ensemble des inspections et fournissent des conseils personnalisés, dont il résulte une efficacité à moindre coût¹¹. En septembre 2011, 386 entreprises avaient noué de tels partenariats, impliquant 69 autorités locales¹².

Institué sous la forme d'une société d'État, puis transformé en organisme public non gouvernemental par une loi¹³ de 2008, le LBRO vient d'être intégré à son ministère de tutelle (le BIS) dans le cadre de la rationalisation de l'organisation des services publics. Si la fédération des petites entreprises a exprimé sa crainte¹⁴ que cette décision n'ait une incidence négative sur la dynamique de réduction des charges administratives, le gouvernement a donné l'assurance de la poursuite du dispositif des PA, porteur d'avancées très largement saluées par les acteurs concernés¹⁵.

¹ <http://www.bis.gov.uk/bre>

² <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/better-regulation/docs/r/10-1155-reducing-regulation-made-simple>

³ <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/better-regulation/docs/o/11-p96a-one-in-one-out-new-regulation.pdf>

⁴ <http://www.redtapechallenge.cabinetoffice.gov.uk/home/index/>

⁵ Rapport de la revue du BRE pour 2009 : <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/better-regulation/docs/10-578-striking-the-right-balance-bre-annual-review-2009.pdf>

⁶ Ainsi l'étude annuelle du NAO 2010 sur la perception des entreprises : http://www.nao.org.uk/publications/1011/business_perceptions.aspx

ou l'étude de 2007 du BRE sur la perception par les citoyens : <http://www.bis.gov.uk/files/file44591.pdf>

⁷ « Better regulation in Europe », United Kingdom 2010 », ISBN 978-92-64-08449-0, ISSN 2079-0368 (online).

http://www.oecd-ilibrary.org/governance/better-regulation-in-europe-united-kingdom-2010_9789264084490-en;jsessionid=h52a5u6ap2hv.delta

⁸ <http://regulatorypolicycommittee.independent.gov.uk/>

⁹ <http://www.lbro.org.uk/about-us.html>

¹⁰ Le principe des PA exposé par le LBRO : <http://www.lbro.org.uk/pa-key-aspects.html>

¹¹ Étude d'impact de la mise en place des partenariats « PA » (juin 2011) :

<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/better-regulation/docs/i/11-987-impact-assessment-extending-primary-authority-scheme.pdf>

¹² Rapport du LBRO sur les PA (septembre 2011) : <http://www.lbro.org.uk/docs/primary-authority-key-facts.pdf>

¹³ <http://www.lbro.org.uk/docs/regulatory-enforcement-and-sanctions-act-2008.pdf>

¹⁴ <http://www.fsb.org.uk/regulation>

¹⁵ <http://www.lbro.org.uk/news-consultation-shows-support-for-lbros-ne....ht>



Au sein du Service public fédéral « Chancellerie » (qui soutient le Premier ministre dans la direction et la coordination de la politique gouvernementale), on trouve l'Agence de Simplification Administrative (ASA). Créée dès 1998, elle a pour mission principale de limiter la complexité et le coût des obligations qui pèsent sur les entreprises et les citoyens. En 1999, le vaste programme de réforme de l'administration fédérale, dit « plan Copernic », a en outre inscrit la simplification administrative parmi les grands chantiers prioritaires.

Dotée d'un comité d'orientation tripartite (représentants des employeurs, des salariés et des classes moyennes, pouvoir politique, administrations) et menant de larges concertations, l'ASA dispose d'une grande indépendance de fait et d'une légitimité forte dans un contexte national traditionnellement attaché à la démocratie représentative. Son rapport annuel, qui s'articule chaque année à un nouveau plan d'action, est transmis au gouvernement et au Parlement.

Outre son action de révision des procédures, assortie d'une mesure des progrès accomplis, l'ASA a un rôle de soutien et de coordination des initiatives prises par les différentes administrations. Elle veille de plus à la bonne information des usagers et à leur association aux mesures de simplification : les citoyens peuvent ainsi formuler en ligne, via les « Points de contact kafka », des suggestions d'amélioration des procédures administratives.

Dix ans après la constitution du pays en État fédéral, le programme de simplification de l'ASA a été étendu en 2003 aux entités fédérées par une convention de collaboration qui pose un cadre de travail commun et promeut les accords entre les différents niveaux de gouvernement (fédéral, régional, communautaire). L'enjeu est d'unifier, harmoniser, mieux articuler et simplifier les procédures administratives pour alléger les charges pesant sur les assujettis. Un « Comité de concertation Simplification administrative » organise le travail de coopération et assure le suivi des dossiers. Il rend chaque année un rapport, assorti de nouveaux objectifs de progrès.

Dix ans après la constitution du pays en État fédéral, le programme de simplification de l'ASA a été étendu en 2003 aux entités fédérées par une convention de collaboration qui pose un cadre de travail commun et promeut les accords entre les différents niveaux de gouvernement (fédéral, régional, communautaire). L'enjeu est d'unifier, harmoniser, mieux articuler et simplifier les procédures administratives pour alléger les charges pesant sur les assujettis. Un « Comité de concertation Simplification administrative » organise le travail de coopération et assure le suivi des dossiers. Il rend chaque année un rapport, assorti de nouveaux objectifs de progrès.

L'évaluation, une mission essentielle

- Une évaluation *ex ante* généralisée grâce au « test kafka » :

Développé par l'ASA, le « test kafka », qualifié par la Banque mondiale de « programme de communication sur la diminution des charges le plus novateur d'Europe », est appliqué depuis octobre 2004. Il systématise l'évaluation *ex ante*, en termes de charges induites, de toutes les nouvelles réglementations soumises au Conseil des ministres fédéral. Cette pratique a été reprise dans la plupart des entités fédérées, sous une forme obligatoire ou non, parfois avec d'autres appellations (ex : guichet « geen gedoe » - « sans tracas » - dans la région bruxelloise).

- Une évaluation *ex post* à deux niveaux :

Au niveau microéconomique, le bureau de mesure de l'ASA (membres de l'ASA et experts extérieurs) passe en revue toutes les réglementations publiées. Grâce à un travail en lien étroit avec les services en charge des réglementations, aucune loi n'échappe à ses analyses.

Au niveau macroéconomique, l'étude d'impact se fonde sur

une enquête biennale menée en collaboration avec le Bureau fédéral du Plan (organisme indépendant chargé de prévisions), et portant sur la perception de l'évolution des charges administratives par les entreprises et les professionnels indépendants. L'enquête, fondée sur l'envoi de questionnaires à un panel représentatif, couvre trois grands domaines législatifs : la fiscalité, l'environnement et l'emploi. Pris dans leur globalité, les résultats ont toujours témoigné d'une baisse entre 2000 et 2008, l'enquête 2010 faisant exception avec une remontée de la charge perçue, les PME mentionnant en particulier une hausse de leurs redevances et des réglementations environnementales.

E-Government, décloisonnement et partage de données

L'un des axes forts des développements en matière de simplification est le partage de données autour de projets de type « e-gouvernement », appelés « banques-carrefour ». Selon le principe de la collecte unique (« only ask once »), les services gestionnaires qui recueillent des informations auprès des usagers deviennent par la suite « sources authentiques » et mettent celles-ci à disposition des autres administrations intéressées. L'intérêt - éviter une nouvelle sollicitation de l'usager - est évident. Cette politique a été complétée par la création de dossiers personnels que les usagers peuvent ouvrir avec leur carte d'identité électronique (eID, devenue obligatoire en 2009). Il existe ainsi une « banque-carrefour des entreprises », une « banque-carrefour de la sécurité sociale », un registre civil en ligne « Mon dossier », un dossier individuel de retraite « Mypension »...

Tout récemment, le gouvernement de la région Wallonie et celui de la Fédération Wallonie-Bruxelles (anciennement « communauté française de Belgique »), qui fait partie de la région Wallonie, se sont entendus sur la création future d'une « banque-carrefour francophone ». L'évolution récente de la simplification, marquée par la généralisation d'un décloisonnement des administrations (partage de données) et la multiplication des banques de données, d'ailleurs encouragée par l'OCDE, pose toutefois la question de la sécurisation de ces données et de la protection de la vie privée. La brochure « My Glass House Web », de l'ASA, vient éclairer les usagers à ce sujet pour un certain nombre de services en ligne.

En conclusion, le succès de la simplification administrative en Belgique paraît indéniable : on estime que le coût des procédures administratives a diminué de moitié entre 2000 et 2008.

Les évaluations menées par l'ASA sont une déclinaison originale des recommandations de l'OCDE en matière d'Analyse d'Impact Réglementaire (AIR) et de l'Union européenne en matière de mesure et réduction de la charge administrative (MRCA). Le « test kafka » est d'ailleurs inspiré du Modèle des Coûts Standards (Standard Cost Model), considéré comme une référence par la Commission européenne. Un enjeu majeur sera sans doute celui de la poursuite de la collaboration entre les entités fédérées dans un contexte d'autonomie accrue de celles-ci et de tensions régionales et linguistiques fortes. A titre d'illustration, le dernier rapport de la convention de collaboration mentionne l'absence de promotion du site wetsmatiging.be (équivalent de kafka) auprès du public francophone de l'autorité flamande. Début décembre 2011, la nouvelle coalition au pouvoir a choisi de nommer un ministre du Budget et de la Simplification administrative, ce qui illustre l'importance de la question en période de crise. Le projet de politique générale annonce d'ailleurs une intensification des efforts de simplification administrative au profit des entreprises et des citoyens.

¹ Rapport 2010-plan d'actions 2011-2012 : http://chancellerie.belgium.be/fr/binaries/Pland%27action_2011_tcm170-151920.pdf

² <http://www.kafka.be/showpage.php?iPageID=41&sLangCode=FR>

³ http://kanselarij.belgium.be/fr/asa/programmes/entites_federees/

⁴ Bilan 2010-programme d'actions 2011 : http://chancellerie.belgium.be/fr/binaries/Programme_d%27action_2011_tcm170-151912.pdf

⁵ <http://www.kafka.be/showpage.php?iPageID=2706&sLangCode=FR>

⁶ Les résultats de l'enquête pour 2010 : http://chancellerie.belgium.be/fr/binaries/Enquete_Charges_Administratives_2011_tcm170-150102.pdf

⁷ http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20111124_00082992

⁸ http://www.oecd.org/document/60/0,3746,en_2649_34141_45707132_1_1_1_1.00.html

⁹ http://kanselarij.belgium.be/fr/binaries/My%20Glass%20House%20Web%20FR_tcm170-108815.pdf

¹⁰ L'accord de gouvernement du 1er décembre prévoit de larges transferts de compétences aux régions et aux communautés : http://www.lesoir.be/actualite/belgique/elections_2010/2011-12-02/voici-l'accord-de-gouvernement-en-integralite-881093.php



En Allemagne, comme dans d'autres pays de l'OCDE (voir le dernier rapport sur la question)¹, la simplification administrative fait partie des objectifs du gouvernement fédéral depuis plusieurs années. C'est dans ce cadre qu'avait été adopté en 2006 le programme gou-

vernemental « Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung » (Réduction de la bureaucratie et meilleur processus législatif)², qui prévoyait en particulier :

- la création d'un Conseil national de contrôle des normes (Nationaler Normenkontrollrat – NKR),
- l'introduction du « Standard Cost Model » (Standardkostenmodell),
- la mise en place d'un coordinateur pour la réduction des charges administratives et d'un meilleur processus législatif (Koodinator für Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung).

Un pilotage suivi

Le NKR créé en 2006³ a pour tâche d'appuyer le gouvernement fédéral dans l'objectif de réduction des charges administratives engendrées par la réglementation existante ou nouvelle. Il a introduit en particulier l'utilisation du « Standard Cost Model » développé au début des années 1990 aux Pays-Bas et devenu depuis un modèle reconnu au niveau international pour le calcul des charges administratives⁴. Précisons que le NKR n'agit qu'à l'échelon fédéral (Bund) et n'a aucune compétence au niveau des Länder, qui n'en prennent pas moins de nombreuses initiatives (voir encadré). Toujours par souci de coordination, le gouvernement fédéral a également créé un poste de

ministre d'Etat (« Staatsminister », en l'occurrence un secrétaire d'Etat parlementaire) au sein de la chancellerie fédérale pour coordonner les projets en matière de réduction des charges administratives et d'amélioration du processus législatif⁵.

Le changement de gouvernement à la suite des élections de 2009 n'a en rien ralenti le mouvement entrepris. Conformément aux attentes de l'OCDE, le nouveau gouvernement allemand a lui aussi ancré dans son traité de coalition la nécessité d'une réduction des charges administratives et d'une amélioration du processus législatif, en adoptant le 27 janvier 2010 une décision gouvernementale *ad hoc*⁶.

Faire connaître les actions

Le gouvernement fédéral communique chaque année au Bundestag un rapport sur la réduction des charges administratives⁷. Le NKR, lui aussi, présente un rapport annuel⁸. Conscient cependant de l'importance de présenter et d'expliquer plus largement aux citoyens les initiatives prises en matière de simplification, le gouvernement fédéral a adopté le 18 août 2010 le programme « Vernetzte und transparente Verwaltung » (« administration connectée et transparente ») comportant plusieurs mesures. Par exemple, un seul numéro de téléphone - le 115 - regroupera à l'avenir les numéros des différents services de l'administration du Bund⁹. Ce projet est actuellement l'un des plus ambitieux du gouvernement fédéral en matière de simplification administrative. Le gouvernement fédéral a également créé un portail internet spécifique¹⁰ complété bientôt par un autre portail plus centré sur les mesures concrètes de simplification¹¹.

Les programmes du gouvernement fédéral pour la réduction des charges administratives, on l'a vu, ne se déploient qu'à l'échelon du Bund, les 16 Länder d'Allemagne ayant tous une structure administrative indépendante et autonome. Cependant, les gouvernements des Länder ont eux aussi développé des programmes de simplification. Les mesures sont très variées : à titre d'exemple, on peut citer le Land de Berlin qui a adopté en 2007 un programme de modernisation, « ServiceStadtBerlin ». Entre 2007 et 2011, quelque 140 mesures de simplification y ont été adoptées, comme la création d'un interlocuteur unique des entreprises pour toutes les questions touchant aux démarches administratives. <http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/servicestadt-berlin/index.html>

¹ http://www.oecd-ilibrary.org/governance/pourquoi-la-simplification-administrative-est-elle-si-difficile_9789264089778-fr

² http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/_Anlagen/Buerokratieabbau/2010-09-17-Kabinettsbeschluss-April-2006.property=publicationFile.pdf/2010-09-17-Kabinettsbeschluss-April-2006

³ Loi « Gesetz zur Einrichtung eines Normenkontrollrates », 1^{er} juin 2006.

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Standardkostenmodell>.

⁵ <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Buerokratieabbau/buerokratieabbau.html>

⁶ http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/Artikel/2010/01/2010-01-29-eckpunkte-buerokratieabbau.html

⁷ http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/_Anlagen/2010/2010-12-15-jahresbericht-buerokratieabbau.property=publicationFile.pdf/2010-12-15-jahresbericht-buerokratieabbau

⁸ <http://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/Content/DE/Artikel/Anlagen/2011-09-20-jahresbericht-2011.property=publicationFile.pdf>

⁹ http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/regierungsprogramm_vernetzte_und_transparente_verwaltung.templateId=raw,property=publicationFile.pdf/regierungsprogramm_vernetzte_und_transparente_verwaltung.pdf

¹⁰ www.bundesregierung.de/buerokratieabbau

¹¹ www.verwaltung-innovativ.de

Luxembourg

Un pilotage centralisé



Le Luxembourg a lancé en 2009 un vaste « plan de simplification administrative des procédures et formalités de l'Etat 2010-2014 »¹ qui aborde de très nombreux volets : réduction de 15% des charges administratives dans quatre domaines prioritaires (environnement, aménagement communal, TVA, sécurité sociale) qui se rajoutent à l'objectif des « 25% » découlant de la législation communautaire. Ce plan inclut des mesures de codification, d'échange de données entre administrations, de simplification des procédures... Le pilotage est très centralisé : il est en effet confié au Département de la simplification administrative (DSA), placé sous l'autorité du ministère d'Etat (équivalent des services du Premier ministre). Le DSA transmet en outre au ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat ses propositions de simplifications de procédures.

Les usagers sont largement consultés et informés : dès 2005, une enquête auprès de 500 PME avait permis « d'évaluer la perception des entreprises face aux obligations et procédures administratives ». Cette étude du DSA devrait être poursuivie en 2012 afin de « mesurer les progressions faites et perçues », dont plusieurs sont en cours de réalisation dans le domaine de la sécurité alimentaire, de l'environnement (recyclage), de la fiscalité, de la santé-sécurité au travail (inventaire des postes à risques) ou encore de la sécurité sociale, du transport, des marchés publics et du casier judiciaire.

A l'avenir, le DSA prévoit en outre d'organiser régulièrement des conférences intitulées « mieux légiférer et simplification des formalités et procédures administratives » pour « présenter les nouveautés de l'Etat, de la Commission européenne et de l'OCDE en la matière » et donner aux administrés « l'opportunité d'échanger sur place avec les administrations concernées ». Un portail, très complet², fournit tous les rapports, documentations, détail des mesures... à l'intention du grand public.

¹ http://www.simplification.public.lu/publications/volet_national/Programme_2010-2014/index.html

² <http://www.simplification.public.lu/>

Italie

Un processus toujours en cours



L'Italie, dans la foulée des consignes européennes, a mis en œuvre en 2009 le décret « taglia-oneri » (« réduction des charges ») du 11/2/2008 projetant de réduire de 25% les coûts induits par les procédures administratives. Le dispositif a été complété par un « plan pour la simplification administrative à l'intention des entreprises et

des familles » (Piano per la semplificazione amministrativa per le imprese e le famiglie 2010-2012), présenté au conseil des ministres du gouvernement Berlusconi le 7 octobre 2010. Un rapport d'étape, en avril 2011¹, estimait la réduction des charges administratives pour le volet « entreprises » (MOA, Misurazione degli Oneri Amministrativi), à quelque 36,4% du total (7,8 milliards d'euros sur 21,4 milliards de dépenses prévues). Plusieurs grands secteurs étaient concernés par les mesures de simplification, dont l'introduction du « Standard Cost Model » : travail et prévoyance, lutte contre les incendies, patrimoine, environnement, fisc, protection des données personnelles, marchés publics.

Le dispositif doit s'étendre à d'autres secteurs, même si nombre d'experts soulignent des difficultés comme les retards de la dématérialisation (en particulier pour la mise en place de la « PEC », la Posta elettronica certificata)², ou encore la complexité, comme dans la mise en œuvre des « guichets uniques » de formalités pour les entreprises. Ils soulignent aussi des retours assez décevants de la consultation des citoyens, l'initiative « Diamoci un taglio » (« Faisons des coupes ») régulièrement mise en avant par le gouvernement Berlusconi mais n'ayant suscité, en deux ans, que quelques dizaines de contributions.

Le pilotage des mesures de simplification est, lui aussi, assez complexe : pas moins de dix entités (commissions, comités, départements ministériels...) sont ainsi listées par le ministère des Politiques européennes³ (Ministero per le politiche europee), directement associé aux initiatives de « Better regulation » européennes et le plus « en pointe » pour suivre l'ensemble des opérations.

L'un des aspects de ce pilotage, cependant, a donné de meilleurs résultats : la simplification de la législation par la suppression de dispositions obsolètes, l'une des initiatives les plus anciennes puisqu'elle remonte aux années 1990 et s'est considérablement renforcée à partir de 2005 avec la mise en place d'une « régie » pour le pilotage stratégique de la qualité réglementaire. Lors de deux séries d'abrogations, en 2008, pas moins de 36 000 lois et décrets ont été supprimés. A cette occasion, des dispositions ont été prises pour une évaluation régulière, *ex ante*, des nouvelles législations et réglementations introduites, par le biais d'analyses d'impact annuelles (AIR, Analisi di Impatto della Regolazione), coordonnées par le département pour les affaires juridiques et législatives (DAGL, Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi) de la présidence du conseil des ministres.

Le tout nouveau gouvernement Monti, dans le cadre des mesures drastiques annoncées pour répondre aux demandes européennes face à la crise, a affirmé sa volonté de poursuivre la simplification administrative, avec une orientation sans doute revue. D'ores et déjà, le 7 décembre dernier, le ministre de la Fonction publique et de la Simplification, Filippo Patroni Griffi, a signé un accord avec le ministre du Développement économique, des Infrastructures et des Transports, Corrado Passera, pour « mettre au point dans les plus brefs délais des mesures de simplifications administratives et de libéralisation des missions du secteur privé soumises à contrôle public ».

¹ http://www.innovazionepa.gov.it/media/665176/dossier_semplificazione_2.pdf

² <http://www.domini.it/post/1306/brunetta-dichiara-200mila-pec-attivate-ma-il-numero-non-e-reale/>

³ <http://www.politichecomunitarie.it/comunicazione/17344/better-regulation>



L'administration centrale espagnole a fait ses premiers pas en matière de simplification administrative et de réduction des charges administratives en 2005 seulement. L'adoption d'un Plan

national de réformes (PNR), considéré comme exemplaire par l'OCDE et la Commission européenne, avait alors inclus quelques mesures relatives à la réduction des délais et des coûts de création d'entreprises, notamment.

Un retard vite rattrapé

Entre 2005 et 2008, la recherche d'amélioration des relations entre l'administration, les citoyens et les entreprises est essentiellement passée par le recours aux nouvelles technologies, la création d'un portail unique (Red 060), la mise en place de la carte d'identité et de la facture électroniques¹... Dans ce pays constitutionnellement décentralisé, les initiatives de modernisation impulsées par l'État central ont été relayées par les administrations des Communautés autonomes ayant signé avec l'Etat une convention visant à rendre les services communs. Pour l'essentiel, ces réformes d'assouplissement des relations citoyens/administrations ont été mises en œuvre dans le cadre de la e-administration. Par la suite, la stratégie de déploiement de l'administration électronique a été étroitement corrélée à la politique de « Better Regulation ». En mai 2007, conformément à la décision du Conseil européen de faire de la simplification administrative l'une des orientations prioritaires de la politique économique européenne, José Luis Zapatero affirmait que la réduction des charges administratives était devenue une de ses priorités.

30 %, un objectif ambitieux

Le « programme d'amélioration de la réglementation et de réduction des charges administratives »² vise à réduire les dé-

marches administratives des entreprises exigées par les trois niveaux d'administration de 30 % d'ici à 2012. Cet objectif est de 5 % supérieur aux recommandations faites aux États membres de l'UE pour la même période. En 2008, ce programme a été décliné en un plan d'action incluant un calendrier de réalisation. La banque centrale d'Espagne, l'UE et l'OCDE ont estimé que le coût total des démarches identifiées dans le programme de réduction était équivalent à 4,6 % du PIB. Les 16 milliards d'économies prévues, à mettre au profit des entreprises, devaient ainsi contribuer à dynamiser le tissu économique et favoriser l'emploi.

Cap maintenu

Avec un taux de chômage atteignant 21,6 % en novembre 2011, la crise économique frappe durement l'Espagne. Le réseau des petites et moyennes entreprises des secteurs de la construction et du tourisme s'y est gravement détérioré, malgré les différentes étapes du « Plan E » (Plan espagnol de relance de l'économie et de l'emploi) et les investissements dans les infrastructures locales qui sont suivis³. Toutefois, malgré la tourmente, le cap fixé par le programme d'amélioration de la réglementation et de réduction des charges a été tenu.

Près de 300 mesures de réduction des charges administratives en faveur des entreprises et des citoyens ont été adoptées en trois ans. Leur application a permis de réaliser près de 6 milliards € d'économies redistribuées aux citoyens (2,3 milliards € environ) et aux entreprises (plus de 3 milliards €)⁴.

Pour faciliter la mise en œuvre coordonnée de ces projets avec les parties prenantes et mieux identifier les charges administratives à alléger ou à supprimer, deux accords de partenariat ont été signés entre le secrétariat d'État à la Fonction publique, la confédération espagnole des entreprises (CEOE) et la confédération patronale des petites et moyennes entreprises (CEPYME)⁵.

¹ « Plan de Accion para la reduccion de Cargas administrativas », chapitre 1.1 : introduction et objectifs, paragraphe : « Programme national de réformes ». Document publié en ligne sur le portail du ministère de la Politique territoriale et de l'administration publique - http://www.mpt.gob.es/dms/es/areas/funcion_publica/iniciativas/normativa-es-parrafo/1/01_Plan_de_Accion.pdf

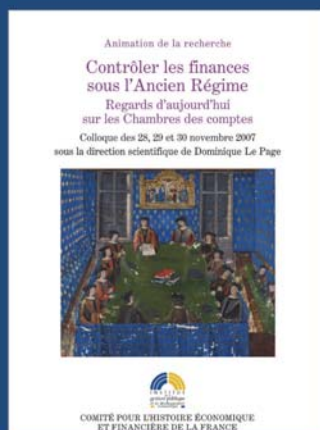
² « Programa de mejora de la reglamentacion y reduccion de cargas administrativas ». Cf. Portail de la politique de réduction des charges administratives www.mpt.gob.es/es/areas/funcion_publica/iniciativas.html

³ « Mesures financières contre la crise et innovations publiques en Espagne ». Note Gestion publique Réactive n°17, publiée par IGPDE - www.institut.minefi.gouv.fr/sections/recherche_publications/gestion-publique-a-l-internati/gpr/gestion-publique-reactive/downloadFile/attachedFile_18/Espagne_Financement_crise_Innovations.pdf?nocache=1294240999.37

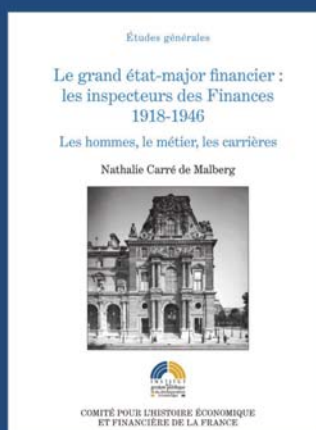
⁴ Portail de la politique de réduction des charges administratives - www.mpt.gob.es/es/areas/funcion_publica/iniciativas.html

⁵ Communiqué de presse publié par La Moncloa, 28 mars 2011 http://www.la-moncloa.es/ServiciosdePrensa/NotasPrensa/MAP/2011/ntmpr280311_CEOECEPYME.htm

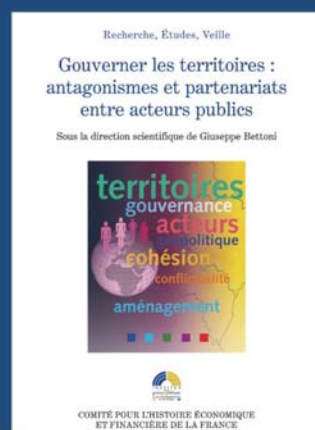
LA COLLECTION HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE



658 pages, 40 €



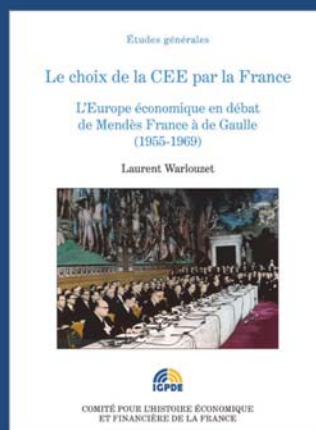
710 pages, 45 €



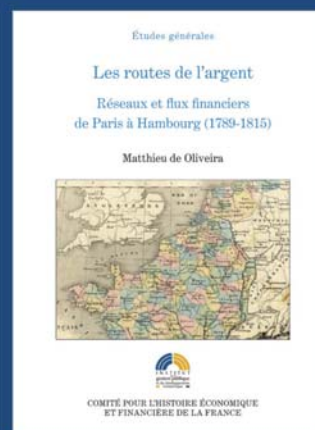
240 pages, 20 €

Histoire économique et gestion publique

Nouveautés 2011
en vente sur
igpde.revues.org
et en librairie



569 pages, 40 €



543 pages, 40 €

A noter dans votre agenda

En partenariat avec l'OCDE

**Les 11ème Rencontres Internationales de la Gestion Publique
(RIGP)**

auront lieu le 28 juin 2012

au Centre de conférence Pierre Mendès France,
Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie,
139 rue de Bercy 75012 Paris

sur le thème :

LES ACTEURS PRIVES DE LA GESTION PUBLIQUE

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Directeur de la publication : Mylène ORANGE-LOUBOUTIN, directrice générale

Rédacteur en chef : Philippe MAZUEL, directeur de la recherche

Coordinatrice de la publication : Claire FARGEOT-BOLL

Équipe de rédaction : Martin CHAUDHURI, Marie-Thérèse DELEPLACE,
Claire FARGEOT-BOLL, Arlette HEURTAUX

Reproduction et citation autorisées en citant la source :

Revue « Perspective Gestions Publiques », IGPDE, ISSN 1961-4381
et en indiquant le lien vers le site

www.institut.minefi.gouv.fr



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE**

**MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**