

Commission pour la Libération de la Croissance Française

Atelier sur la réforme des collectivités publiques
Lundi 24 septembre 2007

Introduction

La situation de la France se caractérise aujourd'hui par :

- un niveau de prélèvements publics, toutes catégories confondues, supérieur à la moyenne des membres de l'OCDE et de l'Union européenne
- un nombre de fonctionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales très supérieur à celui de ses partenaires de l'OCDE et de l'Union européenne
- un nombre de collectivités territoriales nettement plus élevé que la moyenne des pays de l'Union européenne de taille comparable et quatre strates d'administration territoriale
- un modèle de gestion paritaire des organismes de sécurité sociale et d'assurance pour l'emploi conçu juste après la guerre et qui doit faire l'objet d'une analyse de coût au regard de l'efficacité du service rendu.

La taille et la complexité de la sphère publique et parapublique constituent un frein à la croissance :

- les « coûts publics » engendrés par la complexité administrative ont été évalués par la Commission européenne à 3% du PIB européen et par l'OCDE à un pourcentage compris entre 3 et 4% du PIB selon les pays.
- elle nuit à la compréhension par les usagers de leurs droits et devoirs et donc empêche le bon fonctionnement des mécanismes mis en place
- elle entraîne des redondances coûteuses, avec un nombre d'échelons trop important et une décentralisation qui n'a pas toujours été menée à son terme.

I – Comment rendre l'Etat plus efficace ?

A – Une meilleure gouvernance

1. L'évaluation préalable des projets de réforme

Si des évaluations des coûts des réformes sont conduites en France aujourd'hui, elles ne sont pas systématiques, manquent de transparence et ne sont pas utilisées de manière visible dans le débat politique et la prise de décision. En outre, les citoyens sont rarement consultés pendant la phase d'élaboration des projets de loi ou de règlement et l'impact d'une réforme, aussi bien en termes de bénéfices que de coûts, tant pour l'administration que pour ses usagers, n'est ni explicité ni étudié en profondeur.

Les Britanniques procèdent systématiquement à des études d'impact préalables de tous les textes soumis au Parlement. Chaque proposition s'accompagne d'une évaluation quantitative et qualitative de son impact et est soumise à une large consultation publique, notamment par le biais de consultations menées sur internet durant douze semaines au minimum. L'objectif poursuivi est de rendre le plus transparent possible le calcul des bénéfices et coûts d'une réforme, et de montrer, le cas échéant, que les premiers justifient et excèdent les seconds.

En matière de politique budgétaire, un pilotage moins rigide sur le modèle de celui de la politique monétaire permettrait d'améliorer la qualité des décisions prises.

Questions :

- Quels critères d'évaluation de la réforme utiliser ?

- Impact sur le budget de l'Etat (coûts de l'élaboration de la réforme, coûts de mise en œuvre et de contrôle, bénéfiques / coûts de l'application sur le budget de l'Etat) ?
- Impact pour les assujettis (bénéfiques et coûts attendus de la réforme (en termes de charge financière pour les assujettis, de nombre d'emplois créés, d'impact sur la compétitivité des entreprises concernées ou sur la croissance de l'activité économique concernée, accompagné de proposition de mesures correctrices/ compensatrices éventuelles) ?
- Impact sur l'environnement ?
- Impact sur la parité hommes / femmes ?
- Autres critères d'évaluation (mobilité sociale,...) ?
- Comment mener cette évaluation ?
- L'évaluation doit-elle être conduite par l'Etat ou être externalisée ?
- Comment consulter les citoyens, les partenaires sociaux et les opérateurs et prendre en compte leurs suggestions ?
- Comment rendre l'évaluation systématique ? Quelles sont les conditions minimales à remplir pour qu'une réforme soit examinée par l'Assemblée Nationale ?
- Comment améliorer le pilotage de la politique budgétaire ?

Pistes de réflexion :

- Faire de l'évaluation d'une réforme un préalable au dépôt de tout projet de loi et de l'absence d'évaluation un motif d'irrecevabilité (déposable par 60 députés) sauf cas d'urgence justifié.
- Sur le même axe, faire une évaluation systématique des amendements des parlementaires

Mettre en place un « comité de politique budgétaire »¹ inspiré des comités de politique monétaire, chargé de fixer, chaque année, un plafond de déficit public ne devant pas être dépassé. Ce plafond pourrait être déterminé, notamment, en fonction de règles définies au niveau communautaire. Le législateur garderait en revanche sa latitude actuelle pour déterminer les autres paramètres budgétaires.

2. La culture du service à l'usager progressivement substituée à celle du contrôle dans le souci d'une meilleure sécurité juridique, notamment des PME et TPE

Les normes sont extrêmement nombreuses (9000 lois et 120000 décrets recensés en 2000 par exemple) et plus de 10% des articles d'un code changent chaque année². Il convient tout à la fois de renforcer la sécurité juridique des activités des entreprises et de faire évoluer les structures administratives afin de rééquilibrer les parts respectives du contrôle et du conseil.

Les obligations administratives imposent des coûts aux entreprises, d'autant plus lourds qu'elles sont petites ou moyennes. L'administration s'est fixée comme objectif de mesurer les coûts induits par les dispositifs normatifs pour les entreprises afin de les alléger de 20% par la simplification des procédures, sans compromettre l'efficacité des politiques publiques. En effet, l'allègement des charges doit renforcer la compétitivité des entreprises et accroître l'attractivité du territoire. Par ailleurs, la mesure ne concerne pas seulement les entreprises mais aussi l'administration elle-même et ont aussi été mesurés les charges pour l'administration elle-même.

Concernant l'expérience française, en 2005 112 obligations ont été mesurées. En 2006, une première vague de simplification a porté sur 30 de ces 112 obligations et a fait l'objet de 18 plans d'action prévoyant un gain estimé de 16 millions d'euros par an dont 12 pour les entreprises. Une 2^{ème} vague de mesures, portant sur 216 nouvelles obligations, a été lancée en 2006 dans cinq secteurs d'activité ciblés : bâtiment, agriculture, plasturgie, transport et médicament. 64 de ces 216 obligations font l'objet actuellement d'une réingénierie

¹ Idée proposée par M. Charles Wyplosz

² étude du SGG : « Statistiques sur l'activité législative et réglementaire », 1^{er} mai 2005

qui aboutira à des plans d'actions en octobre prochain. *Le coût global de ces 216 obligations a été estimé à environ 2,1 milliards d'euros et devrait permettre un gain d'environ 400 millions d'euros chaque année.*

Questions :

- Comment améliorer la qualité de la norme ?
- Comment accroître la sécurité juridique ?
- Faut-il aller, autant que possible, vers un modèle d'autorégulation ?
- Comment faciliter les démarches administratives des entreprises ?
- Comment faire en sorte que les simplifications mises en place concernent effectivement la sphère publique dans son ensemble (Etat et collectivités) ?
- Comment faire évoluer la culture du contrôle de la norme vers la culture d'accompagnement voire du service à l'utilisateur et à l'entreprise ?

Pistes de réflexion :

- Transposer plus rapidement les directives européennes?
- Créer un « *small business service* » sur le modèle de l'organisation mise en place par Tony Blair au Royaume-Uni par redéploiement des agents de contrôle des impôts et de l'URSSAF ?
- Instaurer le rescrit généralisé dans la procédure d'examen des autorisations administratives, de paiement des cotisations sociales et en fiscalité ?
- Remettre à plat comme au Royaume Uni l'ensemble des dispositions applicables aux entreprises actuellement réparties entre 59 codes différents ?

B - La réforme de l'action publique

1. Une politique de réévaluation des politiques publiques : suivre l'exemple de la démarche canadienne ?

En 1999, les effectifs de la Banque d'Angleterre s'élevaient à 2700 agents, tandis qu'ils étaient de 15 918 à la Banque de France. La France compte 2,2 agents des impôts pour 1 000 habitants, le Royaume-Uni 1,3, la Suède et le Canada 1,2³. Ces exemples illustrent que des économies sont possibles au sein de l'administration. Au Canada, un réexamen complet de toutes les dépenses publiques a été entrepris en 6 mois avec comme objectif principal la réduction en 2 ans le déficit fédéral de 6% à 3% du PIB. Pour y parvenir, le gouvernement a ordonné une baisse de 20% en moyenne des dépenses des ministères.

Questions :

- Comment réduire de manière régulière et pérenne les dépenses des ministères ?
- Ces mesures de simplification peuvent-elles être l'occasion d'économies pour la sphère publique lors des nécessaires réorganisations qui les accompagnent ?
- Comment recenser efficacement les dépenses inutiles et identifier les sur-effectifs ?
- Comment s'assurer que les politiques publiques soient évaluées régulièrement, à l'aune de la modification des objectifs et priorités politiques ?

³ A sourcer

2. Des agences plus nombreuses sur le modèle suédois? britannique ?

La lourdeur des procédures administratives, l'inertie de certaines administrations, le coût des politiques publiques, la mauvaise gestion des ressources humaines sont des reproches souvent adressés à l'administration. De plus, une volonté de rapprocher l'action administrative de l'utilisateur et de faciliter les procédures se fait sentir. Enfin, il existe une forte demande d'un Etat plus réactif, capable de répondre rapidement aux besoins des Français.

Questions :

- Comment assouplir l'action administrative et la rapprocher du citoyen ?
- Faut-il séparer organiquement les fonctions de conception et d'exécution ?
- Comment réduire la durée des procédures et les coûts de traitement administratifs ?

Pistes de réflexion :

- Mettre en place des agences ? sur le modèle britannique ou suédois⁴?
- Mettre en place un guichet unique ? Ce guichet doit-il être commun à plusieurs collectivités ?
- Comment accroître la mobilité des fonctionnaires des trois fonctions publiques pour permettre la mise en place d'agence ?
- Quels seraient les domaines à privilégier (recouvrement des impôts ? aide sociale ? équipement ? Autres domaines?)

Mise en œuvre de cette mesure :

- Doit-on adopter une approche progressive pour éviter une transition trop brutale ?
- Faut-il créer un véritable statut juridique de l'agence à la française, distinct des EPA/EPIC et des services à compétence nationale, qui servent actuellement de support juridique aux « agences » existantes ? Comme le souligne un rapport du CAE⁵, « les agences dans les pays anglo-saxons ont beaucoup plus de responsabilités de gestion que nos services mais beaucoup moins d'indépendance que nos établissements publics souvent piètrement contrôlés ».
- Les expériences étrangères montrent que la réussite exige :
 - Qu'une agence ait un périmètre de gestion suffisamment large pour assurer de véritables marges de manœuvre au responsable opérationnel.
 - Que l'autonomie du responsable soit justifiée et vécue comme telle, ce qui peut impliquer une stratégie de communication auprès des agents et une réforme impliquant les syndicats de façon étroite.
 - Que la contractualisation clarifie le cadre des objectifs et ressources nécessaires, les relations et responsabilités respectives du responsable opérationnel, des ministres et des autres parties prenantes le cas échéant, les modalités de recours éventuel à des centres de services partagés.

C – Comment réformer la fonction publique ?

1. La réforme du statut et le remplacement par des contractuels

Une telle réforme a été menée avec succès en Italie et en Suède par exemple⁶. Elle permet notamment une gestion plus souple des ressources humaines et une adaptation plus rapide de l'administration à des contraintes nouvelles.

⁴ voir en annexe une description des agences mises en place à l'étranger et de leur fonctionnement

⁵ Dominique Bureau et Michel Mougeot, Performance, incitations et gestion publique, 2007

⁶ Voir en annexe une description des réformes menées en Italie et en Suède

Questions :

- La fonction publique doit-elle conserver un statut particulier ?
- L'existence de 1 500 corps cloisonnés se justifie-t-elle encore ?
- Comment réformer le statut des fonctionnaires pour permettre une gestion plus souple des ressources humaines ?

Pistes de réflexion :

- Faut-il donner aux agents du secteur public le même statut qu'aux salariés du secteur privé ?
- Faut-il introduire une part de rémunération à la performance pour les cadres de la fonction publique ? Comment mesurer cette performance ?
- Faut-il garder un statut particulier pour certains fonctionnaires (justice, sécurité intérieure, diplomatie) ?

2. La diminution des effectifs d'administration centrale

La diminution du nombre de fonctionnaires est préconisée par la plupart des rapports récents. Elle sera facilitée par le non remplacement d'un fonctionnaire partant à la retraite sur deux, qui est préconisé dans le cadre de la Revue générale des politiques publiques (RGPP). Cependant, ces départs n'auront pas toujours lieu dans les administrations où ils sont les plus nécessaires, ils prendront du temps (cf. : la RGPP prévoit un étalement du non-remplacement sur 5 ans) et pourraient donc ne pas être terminés alors que les réformes de structure seraient, elles, plus avancées voire déjà réalisées. Un plan de départ volontaire de la fonction publique à l'instar de ce qui a déjà été fait dans certains pays (Canada, Hong-Kong) est une piste de réforme intéressante pour compléter le dispositifs de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite⁷.

Questions :

- Comment diminuer les effectifs de la fonction publique là où cela est nécessaire ?
- Comment accélérer le mouvement des départs, en complément du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, de façon à le caler sur le rythme des réformes ?
- Comment favoriser l'acceptation par les agents de la diminution du nombre de fonctionnaires ?
- Faut-il aller vers une seule et unique fonction publique englobant les trois typologies actuelles ?

Pistes de réflexion :

- Peut-on mettre en place un plan de départ volontaire? Si un tel plan était mis en place :
 - comment éviter les effets d'aubaine et les départs massifs de jeunes fonctionnaires ? Faut-il proposer le plan seulement à des agents ayant un minimum de quinze ans d'ancienneté et se trouvant à au moins cinq ans de l'âge de la retraite ?
 - quel devrait être le montant de l'indemnité proposée aux agents ? Comment fixer cette indemnité (négociation avec les syndicats ? calcul des coûts sur x années ?) ? Faut-il assortir l'indemnité d'une formation ?
 - comment financer le projet ? Peut-on utiliser les recettes de privatisation ?
 - quelle est la faisabilité juridique d'un tel plan ? notamment au regard du principe d'égalité ?

⁷ Voir en annexe une description de cette réforme, qui a aussi été menée en Suède par exemple

II – Comment diminuer le nombre de collectivités territoriales et améliorer l’articulation des relations Etat-collectivités territoriales ?

A – Diminuer le nombre de collectivités territoriales pour éviter les doublons

La France compte plus de 36 000 communes, 100 départements, 26 régions et plus de 2 520 EPCI à fiscalité propre. Au total, on recense près de 500 000 fonctions électives dans ces différentes collectivités décentralisées. A ces structures s’ajoutent les services déconcentrés de l’Etat. Les redondances et chevauchements de compétences entre les divers échelons territoriaux sont très fréquentes. A cet égard, un rapport de la Cour des comptes de 2005 constate que l’intercommunalité ne fait parfois qu’ajouter un niveau supplémentaire à l’organisation administrative.

Questions :

- Faut-il réduire le nombre de collectivités territoriales ? Quelle méthode adopter à cette fin ? Quel niveau supprimer ?
- Faut-il et comment renforcer l’intercommunalité ?
- Comment fortement encourager le mouvement de fusion des communes, qui est loin de constituer un succès à ce jour ?

Pistes de réflexion :

- Ne laisser subsister que la région et l’intercommunalité par des incitations financières à la fusion ?
- Fusionner les régions pour n’en laisser subsister que sept ?
- Supprimer le département ?
- Fusionner les communes pour n’en laisser que 5 000 ?

B – Améliorer la cohérence des relations entre Etat et collectivités territoriales

L’accumulation d’échelons dans l’administration territoriale, ajoutée à la juxtaposition avec un appareil d’Etat déconcentré très développé entraîne des coûts importants pour les collectivités publiques au sens large, des redondances et une grande complexité pour les usagers. De plus, certains échelons, par leur taille ou leurs compétences, ne semblent plus adaptés au contexte européen.

Questions :

- Comment accompagner les transferts de compétences d’un abandon effectif de la mission par les services de l’Etat et du redéploiement de l’intégralité des agents de l’Etat concernés ?
- Comment optimiser le maillage territorial des services de l’État et des collectivités locales, qui interviennent souvent simultanément aux niveaux régional et départemental, voire également aux niveaux infra-départemental et supra-régional ?
- Comment éviter les doublons entre les actions de l’Etat et des collectivités territoriales ?
- Qui doit avoir la maîtrise d’ouvrage et la maîtrise d’œuvre ? L’Etat ? les collectivités ?

Pistes de réflexion :

- Faut-il transférer les compétences et les effectifs de l’administration préfectorale aux collectivités locales ?
- Faut-il redéployer les services déconcentrés au niveau régional ?

III – Comment rendre les administrations sociales plus performantes pour garantir le maintien du meilleurs service public ?

A – Comment réduire le coût et les modalités de perception des cotisations sociales ? Vers une réforme des URSSAF ?

1. Comment faire passer les URSSAF d'une culture du contrôle à une culture de services aux entreprises ?
2. Comment réformer la gouvernance des URSSAF ?

B – Comment rendre les politiques sociales plus efficaces ?

1. Quelle organisation pour le service public hospitalier et les professions médicales, notamment au regard d'une répartition efficace sur le territoire national ?
2. Quelles structures et quels financements pour le quatrième âge ? les coûts respectifs de l'hébergement familial et du placement en structure collective ?
3. Comment renforcer l'efficacité de la politique de l'emploi ? (cf. Atelier « marché du travail »)
4. Comment rationaliser la gouvernance et réduire les coûts de la politique de formation professionnelle ?
5. Comment rationaliser la gestion d'une même politique par la sphère publique dans son ensemble ?

C – Faut-il revenir sur la gestion paritaire ? Comment réformer l'UNEDIC etc. ?

IV – Comment réformer le secteur parapublic ?

Quelques exemples montrent la complexité du secteur parapublic :

- En 2004, on comptait 289 offices d'HLM, avec un parc locatif de 7510 logements en moyenne. Le plus petit office d'HLM gère 30 logements, le plus grand presque 100 000. Ces offices sont rattachés à des communes ou groupements de communes ou à un ou plusieurs départements.
- Il existe 190 tribunaux de commerce. L'amélioration du fonctionnement de la justice consulaire est évoquée depuis 30 ans (rapport Monguilan). La carte judiciaire⁸, très stable depuis le XIX^{ème} siècle, fait l'objet d'une critique ancienne admise par l'ensemble du corps consulaire : la répartition géographique est inégale, en décalage avec le tissu économique actuel ; le rapport d'activité entre les tribunaux les plus importants et les plus petits est de l'ordre de 1 à 200. Près de soixante tribunaux rendent moins de 50 décisions d'ouvertures de procédure collective par an, ce qui les place en dessous du seuil d'activité critique qui permettrait un exercice satisfaisant de la justice rendue. Il existe donc **des disparités** dans **la qualité** de la justice rendue selon le ressort du **tribunal**, ce qui va à l'encontre du principe d'égalité de tous les citoyens devant la justice.
- Prud'hommes : 270 tribunaux, 200 000 affaires traitées par an (-7% en 10 ans). Durée moyenne de jugement : 13,8 mois.
- Les ordres professionnels : ordre des architectes, des avocats, des experts comptables, des médecins, des chirurgiens dentistes, des pharmaciens, des sages femmes, des vétérinaires, des masseurs kinésithérapeutes, des pédicures podologues, des infirmiers

Questions :

⁸ La création d'un tribunal de commerce relève du pouvoir réglementaire

- Tous les acteurs du secteur parapublic sont-ils indispensables ?
- Quel est le coût de leur action ? Est-il évalué ?
- Comment simplifier les procédures ?
- Cette organisation est-elle optimale pour les usagers ? Est-elle efficace pour mettre en œuvre les politiques publiques ?

Pistes de réflexion :

- Revoir la carte des tribunaux de commerce ?
- Fusionner les réseaux consulaires voire les supprimer ?
- Supprimer les prud'hommes ?
- Fusionner les offices d'HLM ? Instaurer un nombre minimum de logements gérés ?

V – Comment profiter des marges de productivité offertes à tous les niveaux par l'état actuel des nouvelles technologies ?

- A – Toute démarche administrative en une heure sur internet ?
- B - Toute réponse administrative en une heure sur internet ?
- C – Tout projet de réforme 12 semaines sur internet pour permettre aux opérateurs de réagir ?
- D – Internet et les formations initiales et continues ?

VI- Comment améliorer les relations entre ONG et action publique ?

- A – Quelles perspectives en terme d'actions, d'emplois et de croissance ?
- B – Les ONG et le maintien du tissu social et de la solidarité intergénérationnelle, économies potentielles des collectivités publiques ?
- C – Comment encourager et faciliter leur action et leur financement ?

Conclusion

Quel calendrier ?

Annexes

Annexe 1 : La mise en place d'agence : description des réformes menées à l'étranger :

- Au Canada, au Danemark, au Royaume-Uni et en Suède, la réforme de l'Etat a été menée notamment par la création d'agences qui assument les fonctions d'exécution des politiques publiques tandis que les fonctions de conception sont exercées au sein des ministères. Au Royaume-Uni, ces agences sont spécialisées par type d'usager, concentrent les services qui lui sont rendus et agissent par convention avec les différents ministères concernés et les responsables de programmes dont elles utilisent es crédits.
- Les agences pouvant avoir une mission transverse, une approche interministérielle doit parfois être mise en œuvre : au Royaume-Uni, une équipe au sein du Cabinet office est chargée de coordonner l'action des agences, l'évaluation de la performance et de déterminer la pertinence de la création d'une agence. Au Danemark, le ministère des Finances est en charge de cette mission.
- Les opérations administratives de gestion des ressources humaines, la gestion des affaires financières, les fonctions d'achat, les services informatiques et la gestion immobilière peuvent être confiés à des centres de services partagés pour éviter les redondances coûteuses.
- Les avantages de ce système sont principalement :
 - Une gestion plus souple des ressources humaines : les agences juridiquement autonomes peuvent être affranchies des règles statutaires régissant les fonctions publiques. Les contrats des agents sont renégociés à intervalles réguliers, sur le modèle des contrats de droit privé.
 - Un management différent : les responsables d'agence viennent d'horizons variés (secteur privé, fonction publique au sens large) et ont une plus grande liberté de gestion. Ils peuvent gérer le personnel de leur agence avec une plus grande marge de manœuvre et leur rémunération comporte une part variable tenant compte de leur performance.
 - Une réduction du coût des procédures et des délais de traitement : cela a pu être observé en particulier au Royaume-Uni où, par exemple, le délai de délivrance d'un passeport est passé de 95 jours en 1991 à 10 jours actuellement, après la création de l'UK Passport and Records Agency.
 - Des responsabilités clairement établies : le responsable de programme dirige la conception tandis que le directeur d'agence met en œuvre une politique.
- Description du modèle britannique : les agences sont autonomes du point de vue de la gestion des ressources financières et humaines. Elles ne définissent pas leur orientation stratégique qui est l'apanage du ministère de rattachement et se traduit par des contrats de performance (« Public Service Agreements »). Au Royaume-Uni, 75% des personnels de l'Etat travaillent dans des agences. La mission première d'une agence est la prestation de services. La structure est gérée selon une forme contractuelle et le directeur de l'agence est nommé par le ministre ou par le responsable du département de tutelle. Le directeur est tenu responsable des résultats et du fonctionnement de sa structure. Le budget est établi de façon pluriannuelle avec des obligations de résultats fixées au préalable. La mission d'une agence n'est pas considérée comme pérenne : une évaluation a lieu régulièrement (tous les 3 ans par exemple) pour évaluer la pertinence de l'existence et de l'organisation de l'agence.

Annexe 2 : Réforme de la fonction publique en Suède et en Italie (disparition des corps de la fonction publique)

- **Italie** : Développement du **statut de contractuel** sauf dans les domaines sensibles (défense, diplomatie, sécurité intérieure, justice) ; Fin des affectations à vie, renégociation des contrats de travail tous les 4 ans et pour les salaires tous les 2 ans. Création d'un **corps interministériel de hauts fonctionnaires** (sauf juges, préfets et ambassadeurs). Le salaire des hauts fonctionnaires est à **40% variable**. Les conventions collectives sont négociées comme dans le privé. Le recrutement se fait sur concours pour les hauts fonctionnaires, 5% des postes étant ouverts aux cadres du

secteur privé. Introduire une part de **rémunération à la performance** pour les cadres A et véritablement évaluer cette performance. Fixer dans la loi un **objectif de réduction des dépenses de personnel de 1%** par an.

- **Suède** : dès 1984, avec la disparition de l'emploi garanti, un « accord de sécurité » est mis en place pour protéger les fonctionnaires. Le système est amendé dans les années 1990 pour se transformer en Fondation sécurité (TSN) : les anciens agents de l'Etat touchent 100 % de leur salaire pendant deux à douze mois durant lesquels ils bénéficient de **formations, de stages et d'une aide à la recherche d'emploi**. S'ils retrouvent un poste moins bien payé, TSN complète la différence de salaire pendant deux ans, avec un plafond équivalent à 30 % de l'ancien salaire. Les agents du secteur public ont strictement le même statut que les employés du secteur privé, défini dans le cadre de conventions collectives. La politique de gestion, différente d'une agence à l'autre, est basée sur une approche par objectifs et résultats individuels, assortie de contrôles et d'évaluations, en donnant la **priorité à la qualification et à la formation professionnelle**, et non à l'ancienneté. Pas de grille des salaires.

Annexe 3 : Mise en place d'un plan de départ volontaire : l'expérience faite à Hong Kong :

La mise en place d'un plan de départs volontaires a déjà été expérimentée dans la Région administrative autonome de Hong-Kong. Un plan de départs volontaires, soit vers une autre activité, soit en retraite a été mis en place en deux vagues successives, 2000 puis en 2003 à Hong Kong. Le gouvernement de la région administrative autonome de Hong Kong a identifié les sur-effectifs (environ 10% du total des « civil servant ») dans certaines parties bien précises de la fonction publique, suite à un audit des missions, des besoins et des ressources disponibles. En échange d'indemnités (un demi mois de salaire pour chaque année passée dans l'administration plus neuf mois de salaire dans le premier plan et seulement six mois de salaires dans le second) et de garanties sur les retraites, plus de 15 000 agents ont quitté la fonction publique de Hong-Kong (sur un total de 160 000 environ). Ces mesures ont été accompagnées d'un gel des recrutements.

En France, la RGPP permettra de déterminer précisément dans quels ministères et/ou services des réductions d'effectifs sont possibles. Par ailleurs, il est probable que de nombreuses fusions de directions d'administration centrale seront proposées et, peut-être, décidées dans ce contexte, créant ainsi des redondances importantes dans les effectifs, qui ne pourront être résorbées que très progressivement avec le seul outil du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Un plan de départs volontaires destinés à certains ministères et/ou à certaines catégories ou des sur-effectifs et/ou des redondances ont été identifiées permettrait d'accélérer la mise en place des réformes de structures et/ou des diminutions d'effectifs qui seront décidées dans le cadre de la RGPP.