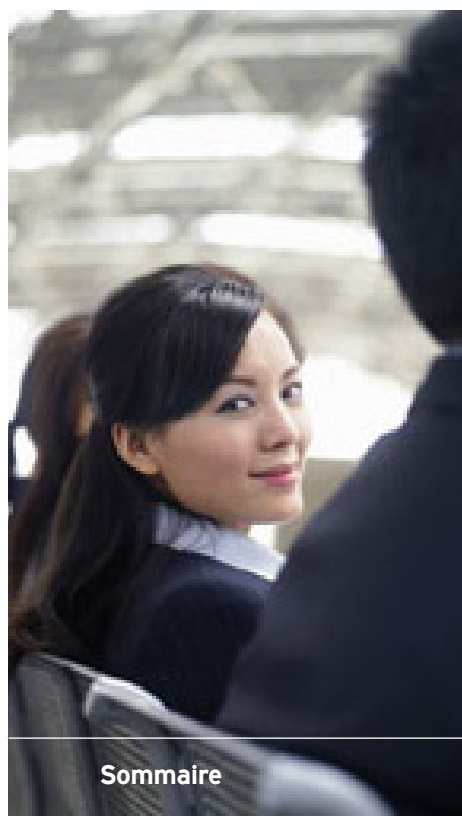


# Forum

Lettre d'information  
pour le secteur public



## Sommaire

- 1 Comment les entreprises publiques sont-elles perçues à travers le monde?
- 3 Un nouveau moteur salarial pour la police
- 4 Le baromètre de l'Attractivité belge

## Comment les entreprises publiques sont-elles perçues à travers le monde?

**Ernst & Young a enquêté dans 24 pays sur la perception qu'ont les citoyens des entreprises publiques. Dans l'ensemble, leur image se porte bien: aux yeux du grand public, les entreprises publiques font jeu égal avec les entreprises privées, voire les dépassent. De grandes différences apparaissent toutefois selon les pays. L'enquête met aussi en lumière de frappantes oppositions (réelles ou apparentes).**

La crise financière et la récession ont à nouveau fait prendre conscience au citoyen du rôle que les entreprises publiques peuvent remplir dans les économies nationales. Dans les pays où l'Etat assume traditionnellement un rôle secondaire, comme aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, les entreprises publiques sont moins nombreuses. Mais dans la plupart des autres pays, elles jouent un rôle significatif dans des pans stratégiques de l'industrie, comme les réseaux énergétiques et de communication et les transports.

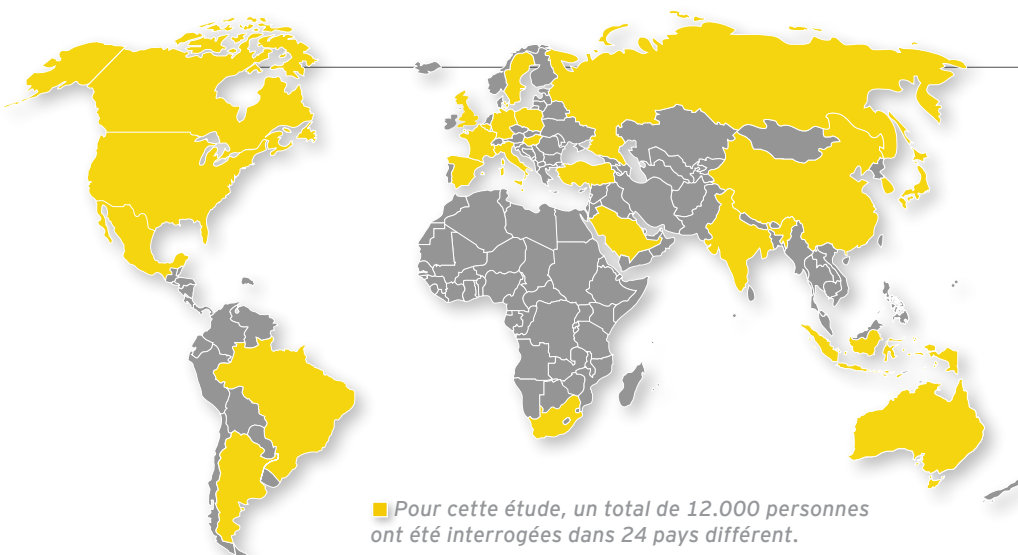
### Perception des entreprises publiques belges

Le Belge se montre très méfiant à l'égard des entreprises publiques nationales. 30% seulement des interrogés sont d'avis que les entreprises publiques fournissent un meilleur service que les entreprises privées. Et 38% seulement sont en outre convaincus que les entreprises publiques

sont plus efficaces que leurs homologues du service privé. La confiance dans les dirigeants des entreprises publiques n'est nulle part au monde plus faible qu'en Belgique. Une majorité écrasante des personnes interrogées estiment que les dirigeants d'entreprises publiques font moins bien que leurs collègues du secteur privé. De surcroît, 9 sondés sur 10 se méfient de l'influence du monde politique sur les entreprises publiques. En dépit de ces chiffres, une large majorité (68%) continue de faire confiance aux autorités après la crise financière. Elle estime que celles-ci doivent contrôler les grandes industries. Ce rôle de contrôle des autorités doit dès lors, surtout dans notre pays, être considéré indépendamment de la prestation de services et de l'efficacité des entreprises publiques.

### Différences par pays

Même si, dans le monde entier, le senti-



majorité des gens estiment que la gestion des entreprises publiques est plus performante. Les citoyens indiens, surtout, sont positifs vis-à-vis du management de leurs 'navratnas' (entreprises publiques), et cela malgré l'appréciation faible au niveau de l'efficacité. En France, pays où l'efficacité des entreprises publiques est jugée positivement, 17% seulement considèrent que le management des entreprises publiques est plus performant.

### Intérêt national

A la question de savoir s'il est de l'intérêt d'un pays que les grandes industries soient contrôlées par les autorités publiques, l'impact de la crise financière ressort très clairement des réponses. En effet, les sondés sont mondialement d'avis que les organisations publiques devraient exercer un contrôle dans des secteurs tels que les assurances, les banques, les services postaux et la défense. Les résultats sont élevés en Arabie Saoudite, en Russie, en Turquie et en Chine, mais ils s'avèrent faibles aux Etats-Unis et surtout en Afrique du Sud.

### Politique

Pour 88% des répondants, les entreprises publiques sont bien gérées par leurs patrons. Pas moins de 80% des Allemands et 96% des Indiens estiment que le pouvoir politique contrôle les entreprises publiques. Pour les gouvernements, dont on attend de plus en plus souvent qu'ils mettent en place des structures plus indépendantes pour les entreprises publiques, de telles perceptions représentent un défi.

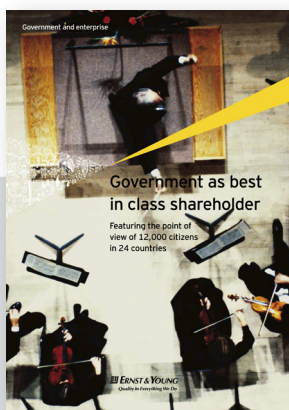
ment qui prédomine est celui d'entreprises publiques moins performantes que leurs homologues du privé, près de 40% des 12.000 citoyens interrogés estiment ainsi que les entreprises publiques fournissent un meilleur service que les entreprises privées. Dans les pays où les entreprises publiques sont présentes de façon plus dominante, leur importance est reconnue et souvent soutenue par l'opinion publique. Les Saoudiens se montrent les plus positifs. Près de deux tiers des sondés affirment que le public offre un service supérieur à celui du privé. A côté de l'Arabie Saoudite, l'Inde (60%) et l'Espagne (51%) sont les deux seuls pays où une majorité des citoyens sont d'accord avec cette affirmation. Les Sud-Africains (17%), les Japonais et les Indonésiens (tous deux avec 29%) sont les plus sceptiques.

### Qualité contre efficacité

Si les citoyens apprécient la qualité des services publics, ils ne les trouvent pas pour autant plus efficaces. Ainsi, beaucoup d'Indiens trouvent que les entreprises publiques fournissent un meilleur service, mais seuls 12% d'entre eux sont d'accord pour dire qu'elles sont aussi plus efficaces. La qualité des services prestés par les entreprises publiques est à leurs yeux nettement plus importante que l'efficacité en termes de coûts/prestation. La France est le seul pays dans lequel une majorité de citoyens estime que les entreprises publiques se montrent plus efficaces que les entreprises privées.

### Rôle important

L'étude conclut que les entreprises publiques resteront un acteur important dans l'économie mondiale, principalement sous l'influence de la crise économique qui a poussé de nombreux pays à nationaliser des entreprises privées. Le développement économique réussi de la Chine, un pays comptant un grand nombre d'entreprises publiques, montre aussi que les entreprises publiques peuvent être très efficaces. "En fait, l'inefficacité des entreprises publiques est surtout liée à leur modèle de corporate governance", conclut l'enquête.



Téléchargez le rapport complet, 'Government as best in class shareholder', sur [www.ey.be](http://www.ey.be)

### Management

En Inde et en Arabie Saoudite, deux pays où la qualité de service des entreprises publiques est parmi les plus appréciées, la



Guy Serraes  
+32 (0)9 242 51 76  
[guy.serraes@be.ey.com](mailto:guy.serraes@be.ey.com)



# Un nouveau moteur salarial pour la police

**En 2010, le Secrétariat Social de la Police Intégrée (SSGPI) a pour la première fois versé le salaire des collaborateurs de police sur base de son nouveau moteur salarial. Depuis 2008, Ernst & Young a intensivement collaboré à l'implémentation de ce dernier.**

Depuis la réforme des polices, le Secrétariat Social de la Police Intégrée (SSGPI) est responsable du calcul et du traitement des salaires des fonctionnaires des polices locale et fédérale. Auparavant, le SSGPI se chargeait uniquement des contacts clients et introduisait les données dans le système du SCDF (Ministère des Finances). Le calcul lui-même s'effectuait sur le moteur salarial du SCDF. À la suite de problèmes récurrents, il fut finalement décidé en 2005 que le SSGPI devait disposer de son propre moteur salarial.

Le contrat pour l'installation du nouveau moteur salarial a été attribué à EDS (aujourd'hui HP) et Acerta, le PeopleSoft d'Oracle étant privilégié comme système front-end. Fort de son expertise en change management et program management, Ernst & Young a coordonné l'implémentation. Cet encadrement a revêtu diverses formes :

## **1 Construire des ponts, échafauder une vision**

Dès l'entame du projet, la polarisation de la collaboration entre le SSGPI et les zones de polices locales et fédérales fut manifeste. Des années d'erreurs et d'ap-

proximations avaient à ce point dégradé l'ambiance que c'est à peine si l'on pouvait encore parler de collaboration. Une tâche essentielle s'imposait donc : construire des ponts entre les différentes parties impliquées et échafauder une vision réaliste sur le mode de travail du SSGPI. A l'issue de concertations avancées, d'enquêtes téléphoniques de la clientèle et d'une série de workshops, nous avons pu constater que tant le SSGPI que les représentants des polices locale et fédérale avaient bel et bien érigé des ponts. Depuis 9 mois, des discussions relatives à l'offre de services, aux implications de système, aux modèles de collaboration décentralisée, aux service level agreements, aux besoins de formation et à bien d'autres sujets sont menées chaque mois dans la plus grande franchise.

## **2 Gestion de programmes professionnelle, en concertation avec le client**

Tout comme d'autres institutions publiques, le SSGPI avait peu ou prou d'expérience de la gestion de projets ICT conséquents. La petite cellule ICT du SSGPI n'était pas familière de tâches telles que la gestion de contrats, la rédaction

“ Une communication ouverte via différents canaux s'est avérée cruciale dans le cadre de ce projet ”

de scénarios test et de plans d'acceptation ou encore le nettoyage de données. Ernst & Young a renforcé cette petite structure ICT en faisant appel à une série de collaborateurs à temps partiel afin de gérer le projet durant 15 mois et, en collaboration avec la Direction des Achats, de mener les négociations avec le fournisseur ICT.

### 3 Des responsables compétents à la tête d'une organisation orientée client

Qui dit nouveau système dit nouveaux processus. Les clients étaient également demandeurs de nouvelles formes de collaboration : plus de décentralisation et d'autonomie, et une vue plus transparente sur le fonctionnement du SSGPI. Bref, une approche professionnelle plus orientée client était requise, à l'instar d'un secrétariat social du secteur privé. Pour mener à bien ces transformations en interne, Ernst & Young a collaboré avec une équipe-clé du SSGPI. Nous avons déterminé ensemble les nouvelles missions essentielles du SSGPI, arrêté la

nouvelle structure organisationnelle et les besoins en personnel et créé des groupes de travail avec le personnel, afin que la nouvelle organisation puisse démarrer concrètement en 2010. Huit cadres ont en outre bénéficié d'un coaching personnalisé pour les aider à mieux appréhender leurs nouvelles missions.

### 4 Communication, communication, communication

On a beaucoup communiqué tout au long du projet, et ce via différents canaux : e-mail, intranet, structures de réflexion, roadshows dans toute la Belgique, concertations avec les syndicats, le cabinet, la commission permanente de la police locale, VVSG, CGL, ... Chaque session faisait l'objet de préparatifs minutieux afin que les collaborateurs soient pleinement préparés à une présentation ou une concertation.



Karla De Smet  
+32 (0) 9 242 5254  
karla.de.smet@be.ey.be

## Baromètre 2010 de l'Attractivité en Belgique

Le dernier baromètre de l'attractivité en Belgique d'Ernst & Young révèle que la Belgique a grimpé en 2009 de la 8<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> place au classement des pays européens les plus attractifs en matière d'investissements. Pour les chefs d'entreprise, les perspectives économiques sont dans l'ensemble meilleures que l'an passé. Mais alors que l'Europe de l'Ouest occupe encore la deuxième place parmi les destinations les plus populaires pour les investissements étrangers directs, elle arrive seulement en 5<sup>e</sup> place en ce qui concerne les projets futurs.

Cette étude sur l'attractivité en Belgique est disponible sur [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be).



Herwig Joosten  
+32 (0) 2 774 93 49  
herwig.joosten@be.ey.com



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

À propos d'Ernst & Young

Ernst & Young est un chef de file mondial en matière d'assurance, de fiscalité, de transactions et de conseil. Dans le monde entier, nos 141.000 employés sont unis par nos valeurs partagées et un engagement indéfectible envers la qualité. Nous faisons la différence en aidant notre personnel, nos clients et nos collectivités à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne un ou plusieurs cabinets membres d'Ernst & Young Global Limited (EYG), qui constituent des entités juridiques distinctes.

Ernst & Young Global Limited (EYG), société britannique non cotée en bourse (société privée à responsabilité limitée), ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples renseignements sur notre organisation, visitez le site Web [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be).

De Kleetlaan 2, 1831 Bruxelles  
Tél : +32 (0) 2 774 90 53  
Fax : +32 (0) 2 774 90 90  
Moutstraat 54, 9000 Gand  
Tél : +32 (0) 9 242 52 05  
Fax : +32 (0) 9 242 51 74

Brecht Reyniers  
Tél : +32 (0) 9 242 51 24  
brecht.reyniers@be.ey.com

Caroline Rollé  
Tél : +32 (0) 9 242 52 05  
caroline.rolle@be.ey.com

Guy Serraes  
Tél : +32 (0) 496 52 18 36  
guy.serraes@be.ey.com

Isabelle Wiels  
Tél : +32 (0) 9 242 52 05  
isabelle.wiels@be.ey.com

Cette publication contient des informations succinctes et est uniquement destinée à un usage général. Elle n'a de facto pas vocation à se substituer à une analyse détaillée ou à un avis professionnel émis par un consultant d'Ernst & Young. Ni EYGM Limited ni aucun autre membre d'Ernst & Young Global ne peut être tenu responsable des pertes occasionnées à toute personne ayant agi ou s'étant abstenue de le faire suite aux informations contenues dans cette publication. Pour tout problème spécifique, il est recommandé de s'adresser à un conseiller approprié.

[www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)

© 2010 EYGM Limited.

