



# GESTION PUBLIQUE

## La veille internationale en brèves

N° 92 – Février 2019

### Précisions méthodologiques

- Les Brèves et les Réactives sont élaborées à partir d'une analyse de sources d'informations et de rapports publiés tant par les administrations publiques européennes et étrangères, les organisations internationales que dans la presse.
- Leur objectif est d'apporter un éclairage comparatif sur les réformes de la gestion publique, principalement dans les pays de l'OCDE.
- Elles ne reflètent pas le point de vue de l'IGPDE.
- Pour des questions de format, nous indiquons seulement un ou deux liens ayant permis de rédiger l'information. Si d'autres ressources ont été utilisées, elles apparaissent entre parenthèses dans le corps du texte.
- La reproduction est autorisée avec mention de la source.

## Note réactive de février

### N° 107 – Argentine

L'Argentine, en dépit de ses atouts importants (huitième pays du monde par sa superficie : 2,8 M km<sup>2</sup>, soit plus de 5 fois la France, la 4<sup>e</sup> plus grande population d'Amérique latine, des ressources agricoles et minières importantes), fait face à une crise économique et monétaire. Le taux d'inflation atteignait 47,6 % en 2018, les comptes de l'État sont dans une situation critique, avec une dette publique qui devrait atteindre 82,1 % du PIB. C'est pourquoi, le président Mauricio Macri a de nouveau sollicité l'aide du FMI et mis en place une politique d'austérité. L'IGPDE consacre sa note réactive de février à la formation professionnelle en Argentine.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

### 1 – Budget et performance

- Élaboration et exécution  
- Mesure de l'efficacité et évaluation

- Contrôle et audit des finances publiques  
- Règles et traités internationaux

#### Espagne



Après une période de gel de leur traitement (qui a représenté une perte de pouvoir d'achat de 14 % depuis 2010), les **fonctionnaires**, suite à l'adoption du décret-loi du 27 décembre 2018, ont obtenu **une augmentation salariale de 2,25 % à 2,75 %**. Selon l'accord triennal signé entre le gouvernement précédent et les syndicats, le salaire de 2,5 millions de fonctionnaires avait déjà fait l'objet d'une revalorisation de 1,75 % l'année dernière. Pour 2019, elle sera de 2,25 % et si le PIB augmente de 2,5 %, cette hausse pourrait atteindre 2,5 %. En plus de l'accord salarial, les syndicats ont obtenu que 100 % des postes vacants soient pourvus avec une augmentation de 30 postes pour les hauts fonctionnaires et de 90 pour les employés temporaires.

Selon les prévisions budgétaires, les **dépenses de personnel croîtront de 4,2 % cette année**, en raison de la mesure adoptée mais aussi de l'harmonisation progressive des rémunérations des forces de sécurité de l'État et des corps de police autonome.

[En savoir plus](#)

#### Russie

Un nouveau directeur, Pavel Malkov, vient d'être nommé à la tête de **Rosstat**, le service fédéral en charge de la gestion des statistiques, afin de **mener de profondes réformes** au sein de cette administration dont les modes de fonctionnement sont obsolètes. Les grands axes de la réforme sont



la mise en œuvre de la **dématérialisation, l'optimisation des processus de gestion et la mise en place de méthodes de gestion plus modernes**. Le manque de connaissance du nouveau directeur - qui est issu du ministère du Développement économique - en matière de statistiques, inquiète certains experts. **90 nouveaux indicateurs ont été introduits par un décret** pris par le président Poutine en mai. Cela va fortement alourdir la charge de travail du service, qui doit dans le même temps se moderniser. Par ailleurs, **son statut pose question**. Depuis 2017, il a été réintégré dans le giron du ministère du Développement économique. Certains craignent un manque d'indépendance, d'autres y voient l'avantage de renforcer son positionnement au sein du gouvernement.

[En savoir plus](#)

#### Tunisie



En janvier, des grèves massives ont paralysé les transports, les écoles et l'Administration. À l'appel de la puissante centrale syndicale UGTT (Union générale tunisienne du travail), 677 000 fonctionnaires et 350 000 employés des entreprises publiques, soit **1 million de personnes (1/4 de la population active) a fait grève**. Les manifestants **critiquent la politique d'austérité** menée par le Premier ministre, Youssef Chahed, qui a promis au FMI de vastes réformes et une diminution du poids de la dette publique. Par ailleurs, **la baisse du pouvoir d'achat est au cœur des mécontentements** : l'inflation a atteint 7,8 % en 2018, et le salaire brut moyen d'un fonctionnaire est de 1 580 dinars (474 euros). Les économistes s'accordent à dire qu'un programme de réformes structurelles pour limiter l'inflation et relancer la croissance est indispensable.

[En savoir plus](#)

#### Zimbabwe



Au Zimbabwe, les **salaires représentent 90 % du budget de l'État**, ce qui est inacceptable pour les bailleurs de fonds internationaux comme le FMI. Le nouveau président, Emmerson Mnangagwa, subit une forte pression afin de réduire la masse salariale de la fonction publique. C'est pourquoi, la commission du service public a **licencié 3 365 jeunes fonctionnaires** du ministère de la Jeunesse, des Sports, des Arts et des Loisirs. Le pays est en proie à d'autres difficultés, comme la pénurie de dollars, et un déficit budgétaire croissant. En octobre dernier, un plan de relance économique a été adopté, qui inclut la réduction de la masse salariale.

[En savoir plus](#)

## 2 – Gouvernance

- Réorganisations administratives et territoriales
- Délivrance du service public
- Concessions, délégations et partenariats
- Nationalisations et privatisations

#### Danemark



Le MindLab, premier laboratoire d'innovation publique au monde, a fermé ses portes en 2018. Il a été remplacé, en mai 2018, par **une cellule d'innovation de rupture (Disruption Taskforce)**, positionnée au sein du ministère des Entreprises, composée de sept personnes, et dirigée par Kåre Riis Nielsen, originaire de Uber. Bien que le Danemark soit déjà leader mondial en matière de gouvernement numérique (selon le classement des Nations unies), il souhaite être encore plus agile. Cette nouvelle cellule, appelée aussi « MindLab 2.0 », est axée sur **la transformation numérique du gouvernement danois**. L'objectif est d'étudier des systèmes plus expérimentaux, tels que les bacs à sable et les bancs d'essai réglementaires, afin de mieux réglementer les nouvelles technologies et les nouveaux services. L'idée est également d'expérimenter de nouvelles technologies telles que la voiture autonome, la livraison au dernier kilomètre, l'impression 3D, l'automatisation robotique des processus, et l'apprentissage automatique. Enfin, il est prévu de lancer la GovTechInitiative afin de relever les défis technologiques internes avec des start-up et des petites entreprises technologiques.

[En savoir plus](#)

#### Finlande



Helsinki a investi **98 millions d'euros** dans la **création d'une bibliothèque « nouvelle génération »**, où les livres n'occupent plus l'essentiel de l'espace. L'investissement dans la création de nouvelles bibliothèques est 1,5 fois plus important en Finlande qu'aux États-Unis. Le nouveau bâtiment, dénommé Oodi, comporte trois étages. Le rez-de-chaussée comprend un restaurant, une salle de cinéma, un centre d'information sur l'Union européenne, et des espaces de concerts. Le 1<sup>er</sup> étage est consacré aux équipements électroniques, on y retrouve donc les dispositifs de découpe laser, les imprimantes 3D, des machines à broder et des équipements pour sculpter numériquement du bois. Le 2<sup>e</sup> étage est l'espace uniquement dédié à la lecture. Ce projet est issu de deux décennies de planification et de consultations publiques et devrait favoriser **l'intégration sociale et l'éducation**. D'autres pays nordiques se sont lancés dans ce genre de projet. Le Danemark avait ouvert en 2015 Dokk1, une bibliothèque hybride ultramoderne avec des espaces publicitaires, un bureau des passeports, et un terrain de jeu. En 2020, devrait ouvrir la nouvelle bibliothèque centrale d'Oslo, qui

comprendra une salle de cinéma, une aire de jeu et un atelier numérique.

[En savoir plus](#)

## Inde



Les grandes villes en Inde sont confrontées quotidiennement à des problèmes d'embouteillages gigantesques. Depuis les années 80, **la demande de transport a été multipliée par huit** en raison de la croissance économique et de l'augmentation du parc automobile. Face à un phénomène majeur, le conseil des « smart cities » a organisé les 13 et 14 février derniers **une session pour lutter contre les problèmes de circulation afin de trouver des solutions innovantes et intelligentes**. Différentes pistes ont déjà été testées par plusieurs villes. Le gouvernement de Karnataka a décidé de s'attaquer aux problèmes liés à **l'infrastructure routière** en lançant un appel d'offres concernant les routes urbaines. La priorité est donnée au confort et à la sécurité des piétons et cyclistes, tout en tenant compte des besoins des colporteurs et des vendeurs de rue. La ville d'Amritsar utilise le logiciel LoRaWan afin de **lutter contre le stationnement illégal**. Grâce à des capteurs de stationnement intelligents, les services de contrôle pourront utilement repérer les véhicules en stationnement illégal, réduire les embouteillages et augmenter les recettes fiscales par la même occasion. La ville de Vizag utilisera prochainement une **application de stationnement intelligent**. La ville de Pune souhaite créer un système de contrôle intégré avec des données liées aux services publics, comme la police, ou le service des incendies afin d'améliorer la qualité de service aux citoyens : information en temps réel sur la circulation ou alertes en cas d'urgence.

[En savoir plus](#)

## 3 - Relation à l'utilisateur

- Action publique numérique  
- Démarches qualité

- Gouvernement ouvert et transparence  
- Participation des citoyens et coproduction

## Allemagne



Les services administratifs allemands souhaitent faciliter les démarches de leurs concitoyens. C'est pourquoi, depuis mars 2019, les usagers peuvent s'ils le souhaitent obtenir **une carte d'identité électronique complémentaire à leur pièce d'identité classique**. L'Allemagne a déjà notifié ce projet de loi à Bruxelles. Toutefois, selon des chercheurs, il serait possible d'usurper l'identité d'un autre citoyen en raison d'une faille dans la sécurité lors de l'authentification de la puce sur le réseau.

[En savoir plus](#)

## Guatemala



Au Guatemala, le **taux de recouvrement des taxes et impôts est très faible**. En effet, entre 2011 et 2015, les recettes fiscales n'ont représenté que 12 % du PIB, soit à peine la moitié de la moyenne des pays d'Amérique latine. Sachant que **seulement 65 % des contribuables paient spontanément leurs impôts**, la direction de l'administration fiscale a décidé de **s'inspirer de l'expérience britannique en matière de sciences comportementales** afin d'inciter les contribuables à s'acquitter de leur dette. À partir de 2015, sur la base d'un projet mené en collaboration avec la Banque mondiale et le bureau international du Travail, **des « nudge » ont été introduits dans les lettres adressées aux contribuables défaillants**. Certains messages faisaient référence à la norme sociale, aux choix délibérés ou à la fierté nationale. **La référence à la norme sociale et l'intention de ne pas payer** sont les incitations douces ayant eu le meilleur résultat (les contribuables ciblés sont quatre fois plus nombreux à payer leurs impôts que ceux ayant reçu une lettre simple). Ce projet a eu un double impact ; tout d'abord, une augmentation des recettes fiscales et dans un second temps, une appropriation des méthodes comportementales par les services fiscaux guatémaltèques qui envisagent de les étendre à la TVA et à la taxe sur la circulation des véhicules.

[En savoir plus](#)

## Royaume-Uni



Un **fonds de 1,3 million de livres** a été créé afin d'inciter **les conseils locaux à présenter des projets utilisant les nouvelles technologies**, comme les chatbots, l'intelligence artificielle, ou les guichets uniques. Le ministre de l'Administration locale, Rishi Sunak, y voit le moyen d'améliorer les services aux usagers, et de réduire les coûts. **16 projets** ont reçu des **subventions jusqu'à 100 000 livres**. Différents types de projets ont été soumis à examen : création d'un assistant virtuel de type Alexa d'Amazon afin d'améliorer la vie des personnes vulnérables nécessitant des soins, analyse de données afin de proposer des programmes éducatifs pour les enfants ayant des besoins particuliers, simplification des démarches des usagers déménageant, étude de la possibilité de partager les données d'état civil, création de Gov.uk Pay, un service de paiement en ligne gratuit. Une approche collaborative avec un échange d'expériences entre collectivités est privilégiée dans le cadre de la Déclaration numérique locale, adoptée en juillet 2018.

[En savoir plus](#)

#### Singapour



Le service de Défense civile et le ministère des Affaires intérieures vont développer l'utilisation des **nouvelles technologies** dans le cadre des **services de premier secours**. À partir de 2020, les patients seront identifiés grâce à leurs **empreintes digitales**, afin de pouvoir accéder aux informations médicales contenues dans le registre national électronique de santé. En 2017, 8 % des 14 000 patients soignés en urgence n'avaient pu être identifiés. Pour les patients plus âgés (dont l'empreinte digitale pourrait être abîmée), il est prévu d'avoir recours à l'analyse de l'iris. Dans un second temps, il serait envisagé d'utiliser les smartphones ou tout autre objet connecté portable, qui peuvent aussi récolter des données médicales précieuses, telles que l'électrocardiogramme ou la pression artérielle. Le service de Défense civile souhaite utiliser des **drones d'urgence pour apporter des défibrillateurs** auprès de victimes de crise cardiaque. L'application de soins d'urgence, myResponder, servirait alors pour appeler les drones sur les lieux.

[En savoir plus](#)

## 4 – Emploi public

- Statut, positions d'activité et rémunération  
- Management et évaluation

- Recrutement et formation  
- Évolutions sociétales

#### Canada



La **loi sur les langues officielles instaure le bilinguisme (français, anglais) comme norme** dans la fonction publique fédérale canadienne. Selon le secrétariat du Conseil du Trésor, l'administration publique centrale comptait 181 140 postes au 31 mars 2017 dont 77 889 postes bilingues occupés à 95,8 % par des personnes satisfaisant les exigences linguistiques. Cependant, cette loi, malgré de gros progrès depuis les années 60, est **appliquée inégalement**. Il est fréquent que le fonctionnaire doive pratiquer la langue imposée par son supérieur hiérarchique. Un décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique canadienne permet de recruter du personnel unilingue sur des postes réservés à du personnel bilingue. Les compétences linguistiques requises sur les postes ne font pas forcément l'objet d'une évaluation. C'est pourquoi, un mémoire a été remis au comité sénatorial des langues officielles afin de **proposer des amendements à la loi**.

[En savoir plus](#)

#### États-Unis



Le **shutdown (arrêt des activités gouvernementales) partiel a eu des effets non négligeables sur les citoyens américains mais aussi sur la croissance économique américaine**. La Bank of America Merrill Lynch a dû revoir à la baisse les estimations de croissance fin 2018. **De très nombreux agents publics (on compte 800 000 travailleurs fédéraux) ont été au chômage technique** et n'ont pas été payés alors qu'ils doivent au total 249 millions de dollars de remboursements hypothécaires mensuels. Par ailleurs, la grogne est montée chez les employés des services secrets, dont 6 000 sur 7 000 ont été réquisitionnés mais n'ont pas été payés. Pour remédier à cette situation, de nombreuses associations à but non lucratif ont offert des aides aux employés publics. **De nombreux services publics ne fonctionnaient plus**, ce qui a eu un impact négatif important sur l'économie. La commission bancaire fonctionnait au ralenti : seuls quelques centaines d'employés travaillaient sur les 4 000 que compte celle-ci. Les aides aux agriculteurs ont été suspendues. Le programme d'aide supplémentaire à la nutrition (Snap), qui nourrit près de 40 millions de personnes fut privé de fonds.

[En savoir plus](#)

#### Inde



L'Administration publique indienne a lancé **une campagne de recrutements externes afin de remédier à la pénurie de spécialistes dans certains domaines** comme les finances, la gestion des catastrophes naturelles ou l'intelligence artificielle. La campagne a démarré avec l'ouverture de dix postes au niveau de Secrétaire adjoint et Secrétaire associé pour des ministères les moins stratégiques comme l'Agriculture, les Transports routiers, l'Environnement, et l'Aviation civile. Les candidats devaient justifier d'au moins quinze ans d'expérience dans le domaine souhaité. Contre toute attente, le nombre de candidatures fut assez faible : 6 000 contre les 100 000 attendues, ce qui démontre la **faible attractivité de la fonction publique**. Il est à noter que le contrat offert était de trois ans (avec possibilité d'extension à cinq), ce qui peut constituer un frein pour un salarié du secteur privé

bénéficiant déjà d'un contrat à durée indéterminée. Ces recrutements extérieurs se heurtent aussi à des **obstacles juridiques**. En effet, l'absence de consultation de la Commission des services publics de l'Union semblerait inconstitutionnelle et les recrutements externes contraires à la loi sur l'égalité des chances qui impose des quotas par castes.

[En savoir plus](#)

## Pérou



La loi, dénommée « Servir », a réformé la fonction publique péruvienne. La **méritocratie** est la base de cette réforme, qui est **de mieux en mieux acceptée par l'opinion publique**. En 2017, 67 % des personnes interrogées approuvaient la réforme contre 80 % en 2018. Ce sont les conclusions d'une enquête IPSOS Pérou réalisée auprès de 1 204 citoyens, habitant en zone urbaine. **Sept personnes sur dix soutiennent les différentes composantes de la réforme** : unification des droits du travail, évaluation et promotions fondées sur le mérite, licenciement possible en cas de performance inférieure à la normale. Cette réforme devrait aboutir, selon les personnes interrogées à recruter des fonctionnaires plus qualifiés et s'acquittant des tâches qui leur sont confiées.

[En savoir plus](#)

## INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : VIRGINIE MADELIN, DIRECTRICE GÉNÉRALE  
RÉDACTEUR EN CHEF : MARCEL GUENOUN, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE  
COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : VIRGINIE MA-DUPONT, CHARGÉE D'ÉTUDES  
ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : VIRGINIE MA-DUPONT/ NADINE BERNET  
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

[recherche.igpde@finances.gouv.fr](mailto:recherche.igpde@finances.gouv.fr) – [@Igpde\\_Gp](https://twitter.com/Igpde_Gp)

<https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/presentation-gestion-publique>

PUBLICATION MENSUELLE – ISSN 2105-0740 – © IGPDE 2018

