



GESTION PUBLIQUE

La veille internationale en brèves

N° 86 – avril 2018

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, notamment.
- 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 du mois

N° 101 – Maroc amélioration de la gouvernance publique, qualité de service et orientation vers le citoyen



Ces quinze dernières années, le Maroc a connu une croissance économique élevée (3,3 % entre 2000 et 2015). La situation sociale s'est également nettement améliorée via l'augmentation du niveau de vie moyen de la population et l'éradication de l'extrême pauvreté. De nombreuses réformes ont été menées dans le secteur public, saluées par le FMI, et qui ont permis d'assurer un meilleur accès aux services publics, un développement des infrastructures publiques et ont eu un impact significatif sur le classement du Maroc dans le domaine du climat des affaires (69e rang mondial parmi 190 pays)...

VMD

[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

Afrique du Sud








Peu de temps après le départ de Jacob Zuma, le gouvernement du nouveau président sud-africain Cyril Ramaphosa a annoncé **une hausse du taux de la TVA pour la première fois depuis la fin de l'apartheid en 1994**. Selon le ministre des Finances Malusi Gigaba, cette augmentation de la TVA de 14 % à 15 % devrait permettre des rentrées supplémentaires d'environ 3 milliards de dollars US. Le déficit budgétaire pourrait diminuer, passant de 4,3 % du PIB pour l'année 2018 à 3,5 % pour l'année 2020.

[En savoir plus](#)

JGP


Espagne

De 2012 à 2018, une **fraude massive à la Sécurité sociale** a entraîné un **manque à gagner de 21 198 millions d'euros** pour l'État espagnol a déclaré Fátima Báñez, ministre de l'Emploi et de la Sécurité sociale, lors de la remise des diplômes aux tout nouveaux inspecteurs. 519 056 emplois irréguliers et 7 029 emplois fictifs se cachent derrière cette malversation. Alors que le corps des

	<p>inspecteurs du travail et de la Sécurité sociale ne compte que 1 835 employés (auxquels viendront s'ajouter les 40 nouveaux promus), un nouveau plan stratégique concernant le service sera débattu prochainement en Conseil des ministres. Au-delà de l'effort de modernisation qui sera mené, ses moyens d'action seront renforcés afin qu'il puisse remplir sa mission principale celle d'assurer la qualité de l'emploi.</p> <p>En savoir plus</p>	VMD
<p>Finlande</p> 	<p>Selon la dernière étude publiée par l'OCDE, après une période un peu morose, la situation économique finlandaise s'est nettement améliorée (la croissance prévue pour 2018 s'élève à 2,5 %). Diverses réformes ont déjà été entreprises, en matière fiscale et en matière de prestations, mais méritent d'être approfondies afin d'assurer la soutenabilité sur le long terme des finances publiques. Les recommandations portent sur un allègement des taxes qui pénalisent l'emploi et une augmentation des taxes indirectes foncières et environnementales. Par ailleurs, selon l'OCDE, les nombreuses aides en matière de frais de garde d'enfants et de fiscalité sur les revenus sont un frein à l'emploi, dont le taux est un des plus faibles des pays nordiques.</p> <p>En savoir plus</p>	VMD
<p>Mexique</p> 	<p>Faisant suite au lancement en 2015 d'une plateforme numérique gouvernementale, une nouvelle étape de la stratégie digitale nationale (2014-2018) a vu le jour. Celle-ci mise sur la blockchain, technologie de stockage et de transmission des informations, pour atteindre un objectif de transparence des comptes publics en permettant à l'État d'émettre des appels d'offre par ce biais. Le modèle de gouvernance s'appuie sur les secteurs publics, administratifs et de services pour superviser le réseau et assurer la confiance et le consensus en son sein.</p> <p>En savoir plus</p>	EG
<p>Pérou</p> 	<p>La Banque mondiale a réalisé en 2017 une évaluation de la performance de la douane péruvienne. Ses conclusions sont très positives car le Pérou a amélioré ses indicateurs de gestion douanière de 20 points depuis 2011 ; ce qui place l'administration douanière péruvienne en tête des douanes latino-américaines, et lui donne un statut international. Plusieurs réformes ont été entreprises comme la création d'un guichet unique douanier avec les pays de l'Alliance Pacifique (Chili, Colombie, Mexique), la mise en place d'un système de gestion des risques et l'utilisation de technologies non invasives. Selon Enrique Fanta Ivanovic, spécialiste en facilitation du commerce à la Banque mondiale, les coûts douaniers pourraient baisser de 3 points du PIB.</p> <p>En savoir plus</p>	VMD
<p>Tunisie</p> 	<p>Le conseil d'administration du FMI a conduit la deuxième revue de l'accord au titre du mécanisme élargi de crédit qui a permis à la Tunisie d'obtenir en 2016 un crédit de 2,98 milliards de dollars. Ce prêt est conditionné par la mise en place de réformes structurelles. Certaines ont déjà été programmées, comme l'inscription dans le budget 2018 des objectifs de déficit réduit, de durcissement de la politique monétaire ou encore de modernisation de la fonction publique. Cependant, la situation reste fragile selon le FMI qui préconise de mettre en œuvre un plan de départ volontaire des fonctionnaires afin d'accroître les recettes budgétaires.</p> <p>En savoir plus</p>	EG

2 – Gouvernance

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

<p>Australie</p> 	<p>En Australie méridionale, la première mutuelle australienne dirigée par ses employés, et aussi composée d'anciens fonctionnaires, a remporté un contrat de 47 millions de dollars AUD. Elle interviendra afin de fournir des services dans le domaine de la petite enfance et en matière d'intervention précoce dans le domaine social. La mutuelle a aussi conclu un accord avec l'Agence nationale pour l'Assurance d'invalidité afin d'être le partenaire dans la délivrance de services qui ciblent les enfants âgés de moins de six ans avec leurs famille et soignants. Cette formule, qui est considérée par Simon Birmingham, ministre de l'Éducation et de la Formation, comme une première mondiale, est une alternative de choix à la privatisation car elle permet le maintien d'un service de qualité (les personnels qualifiés seront employés par la mutuelle), à un coût modeste.</p>
--	---

[En savoir plus](#)

VMD

Inde



Le gouvernement de Narendra Modi a validé **le lancement d'un ambitieux projet d'assurance-maladie, surnommé « Modicare »**, lequel touchera près de 110 millions de familles à faibles revenus. Inscrit dans le budget pour l'année fiscale 2018-2019 qui démarre en avril, Modicare est **financé sur fonds publics** et prévoit une prise en charge des traitements médicaux allant jusqu'à 6 200 euros par an et par personne. L'Ayushman Bharat (National Health Protection Mission) est l'agence mise en place pour gérer au niveau national le financement de ce plan estimé à plus de 1,4 milliard d'euros par an.

[En savoir plus](#)

JGP

Royaume-Uni



Theresa May, Premier ministre britannique, a confié à un groupe de travail, présidé par Elizabeth Corley, vice-présidente de Allianz Global Investors, la responsabilité **d'examiner l'efficacité des investissements à impact social**. En parallèle, Sajid Javid, secrétaire d'État en charge du logement, des communautés et de l'Administration locale, doit évaluer la possibilité de développer ce type d'investissement pour le droit au logement des sans-abri et des personnes les plus vulnérables. **Les Social Impact Bonds (SIB) permettent de financer une politique publique** (donc d'économiser pour l'État) et de rétribuer les investisseurs grâce aux économies réalisées. Selon Elizabeth Corley, le gouvernement a un rôle crucial dans le développement des SIB, qui constituent un **marché potentiel majeur**. En effet, un Britannique sur deux déclare être intéressé par ce type d'investissement, alors qu'aujourd'hui seulement 9 % d'entre eux y ont recours.

[En savoir plus](#)

VMD

Serbie



Le rapport SIGMA 2017 souligne **les progrès notables réalisés par la Serbie en matière de réforme de l'Administration publique**, notamment concernant le cadre légal d'intervention de l'État. On constate **un engagement très fort du gouvernement** et de Branko Ružić, ministre de l'Administration publique et des Collectivités locales, qui se traduit par l'élaboration d'un **plan d'action triennal (2018-2020)**, dont les principaux objectifs sont la transparence, la responsabilité et l'indépendance de l'Administration publique. Ceci est une condition primordiale pour l'intégration à l'Union européenne, souligne Sem Fabrizi, chef de la Délégation à Belgrade. Compte tenu des résultats prometteurs déjà enregistrés, la Serbie se voit accorder une **nouvelle aide qui se monte à 80 millions d'euros** d'ici 2020 : 70 millions d'aide directe et 10 millions répartis en quatre projets d'assistance technique.

[En savoir plus](#)

VMD

Suisse



Le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption a adopté le 15 mars dernier le rapport de Phase 4 concernant la Suisse, faisant suite à une étude commencée depuis 2016. Il vise à évaluer la mise en place par la Suisse de la recommandation de 2009 du Conseil visant le renforcement de la lutte contre la **corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales**. Le texte fait état des difficultés rencontrées pour résoudre dans des délais et à des coûts raisonnables des affaires de corruption transnationale complexes. Les examinateurs recommandent ainsi aux autorités, qui font de plus en plus appel aux ordonnances pénales pour réduire les délais de procédure, de faire preuve de plus de **transparence**. Ils suggèrent également un effort **d'harmonisation entre les pratiques des autorités fédérales et cantonales**.

[En savoir plus](#)

EG

Union Européenne



La **Cour des comptes européenne** a rendu le 20 mars 2018 **un rapport spécial sur les partenariats public privé (PPP)** dans l'Union européenne (UE). La première de ses recommandations est d'éviter d'avoir recours aux PPP. **Entre 2000 et 2014, l'UE a financé 84 projets de PPP** (pour un montant total de 29,2 milliards d'euros) à hauteur de 5,6 milliards d'euros. **L'audit a porté sur douze PPP cofinancés par l'UE (2,2 milliards d'euros sur un montant total de 9,6 milliards d'euros)** durant cette même période en France, en Grèce, en Irlande et en Espagne dans les domaines du transport routier et des technologies de l'information. Le **bilan financier de ces projets est catastrophique** car 1,5 milliard d'euros ont été dépensés de manière inefficace. Des **retards de construction** importants sont à déplorer : sept des neuf projets achevés ont accusé un retard compris entre deux et cinquante-deux mois. Par ailleurs, les **surcoûts** sont souvent assumés par le partenaire public. On constate également un **risque de concurrence insuffisante** dans ce

genre de projet et la possibilité de comptabiliser les PPP comme des éléments hors bilan porte atteinte à la transparence financière.

[En savoir plus](#)

VMD

3 - Relation à l'utilisateur

- Action publique numérique
- Démarches qualité

- Gouvernement ouvert et transparence
- Participation des citoyens et coproduction

Brésil



Après deux années de travail et une consultation publique en 2017, le président Michel Temer signait le 21 mars 2018 un **décret portant création de la stratégie brésilienne pour la transformation numérique**. Si le secteur public est à la source de nombreuses innovations numériques, ce document a pour objectif de les harmoniser pour favoriser la création d'un écosystème propice au développement économique et social du pays. Pour ce faire, la stratégie digitale définit, dans un plan quadriennal, une centaine d'actions et accorde une attention particulière aux **infrastructures de télécommunication, à la fiscalité et à la sécurisation des données privées**. Une partie importante de la stratégie concerne le développement d'une meilleure accessibilité à internet au moyen d'un satellite de communication mis en orbite en mai 2017 et devant apporter de la bande passante dans les zones les moins connectées.

[En savoir plus](#)

EG

Corée du Sud



La ville de Séoul développe actuellement un **plan directeur visant à introduire la technologie « blockchain »** dans de multiples aspects de la vie administrative de la capitale. Le maire de Séoul a déclaré que ce plan, commandé à Samsung SDS en novembre 2017, prévoyait notamment la **création d'une cryptomonnaie – la « S-coin »** – qui pourrait être utilisée dans divers services de la ville tels que les transports ou les allocations sociales. Il a toutefois souligné que la mise en place de cette technologie était conditionnée par la création d'un cadre juridique et réglementaire visant à favoriser son adoption.

[En savoir plus](#)

JGP

Italie



Marianna Madia, la ministre de la Simplification et de l'Administration publique lançait en **2017 un plan triennal pour la transformation digitale de l'administration publique**. Une tentative d'homogénéisation avait alors été initiée avec la mise en place de la **plateforme SPID (Système Public d'Identité Digitale)**, permettant une identification unique pour tous les services connectés des administrations publiques. Cette démarche de simplification s'est toutefois heurtée à la **fragmentation et aux disparités régionales du territoire** et a produit des résultats pour le moment très hétérogènes entre le centre et la périphérie italienne. La prochaine étape de ce plan sera donc de favoriser une **meilleure coordination entre les différents niveaux des administrations**.

[En savoir plus](#)

EG

Russie



Le directeur de l'Information de la ville de Moscou, Artem Ermolaev, **mise sur l'Intelligence Artificielle (IA) pour améliorer les services publics**. En matière de santé publique, des réflexions sont en cours pour utiliser l'IA afin d'améliorer les diagnostics de cancer. Les nombreuses données que possède la ville sur ses citoyens permettront de fournir **des services sur-mesure**. Près de 700 000 Moscovites déménagent tous les ans, un programme d'IA est en cours d'étude afin de leur proposer des logements correspondant à leur profil. En matière de sécurité, des programmes de reconnaissance faciale du système de vidéosurveillance de la ville (160 000 caméras) faciliteront la détection des criminels et la recherche des personnes portées disparues. Enfin, **l'utilisation de la technologie du blockchain** sera étendue à d'autres secteurs que le vote des citoyens sur des projets locaux, par exemple pour la gestion des admissions dans les écoles publiques gratuites, afin d'accroître la confiance du public dans l'Administration et limiter la corruption.

[En savoir plus](#)

VMD

Thaïlande

Débuté en 1994, le développement de l'e-gouvernement connaît un **nouvel essor avec « Thaïlande 4.0 »** dont l'objectif est **d'améliorer la prise de décision gouvernementale grâce aux données publiques**. Ces dernières sont classées en trois catégories : sensibles ou de sécurité nationale, importantes et générales. Selon Pichet Durongkaveroj, le ministre de l'Économie numérique, toutes les



données seront rassemblées dans un système centralisé. Ce projet particulièrement ambitieux, puisque la transformation numérique du pays est prévue pour fin 2018, s'appuie sur un **comité des big data, data centres et cloud computing**, et sur l'expertise universitaire. Plusieurs institutions interviennent dont l'université Kasetsart avec **l'apport de l'expertise française** dans le domaine de l'harmonisation des données qui s'appuie sur une sémantique commune.

[En savoir plus](#)

VMD

4 – Emploi public

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

- Recrutement et formation
- Évolutions sociétales

Allemagne



2,3 millions d'agents des services publics fédéraux et communaux vont percevoir une augmentation de rémunération de 7,4 % étalée sur trois ans : 3,2 % en 2018, 3,1 % en 2019 et 1,1 % en 2020. De cette manière, les agents publics bénéficient également de la bonne conjoncture économique. Ce compromis a permis de mettre fin aux grèves et a été salué par toutes les parties. Il est valable, tout d'abord, pour les employés publics, mais ne sera applicable aux fonctionnaires - qui en Allemagne n'ont pas le droit de grève - qu'à posteriori.

Le coût de cette mesure est évalué à 7,5 milliards d'euros pour les communes et 2,2 milliards d'euros pour l'État fédéral. Grâce à l'augmentation des rémunérations, les communes espèrent attirer plus d'ingénieurs et d'experts du numérique ainsi que des personnes souhaitant travailler dans les crèches.

[En savoir plus](#)

AK

Cameroun



Afin de diminuer la dépense publique et sur les conseils des bailleurs de fonds internationaux, le ministre des Finances, Louis Paul Motaze a lancé **une vaste opération de comptage physique des personnels de l'État (COPPE)**. Sur 322 000 fonctionnaires que compte le Cameroun, 10 000 à 20 000 seraient des emplois fictifs. Depuis 2006, 4 255 agents publics « fantômes » ont été radiés. Cette campagne de recensement s'impose à tous les agents sous peine de sanctions et la population est aussi invitée à dénoncer les faux fonctionnaires.

[En savoir plus](#)

VMD

États-Unis



Le Bureau du management et du budget de la Maison-Blanche a publié en mars l'agenda présidentiel de management (« **President's Management Agenda** »). Celui-ci, généralement diffusé lors de l'année suivant l'élection d'une nouvelle administration, fixe les **objectifs en matière de gestion publique, de changements organisationnels, de politiques institutionnelles et de culture administrative**. Si l'administration Trump identifie dans ce document de 54 pages des objectifs prioritaires tels que la collaboration inter-institutionnelle et le service à l'utilisateur, c'est essentiellement à travers la modernisation technologique qu'elle envisage leur réalisation. Plusieurs initiatives déjà annoncées concernant la fonction publique fédérale ont été confirmées, notamment la mise en place d'une **politique de rémunération basée sur des indicateurs de performance et une diminution du rythme des augmentations salariales**.

[En savoir plus 1](#)

[En savoir plus 2](#)

JGP

Kenya



Le Kenya est le pays d'Afrique où l'on dénombre **le plus d'ethnies, 47 au total**. Selon un rapport publié en 2015, les ethnies les plus importantes occupaient 77 % des postes dans la fonction publique ; à elle seule l'ethnie kikuyu occupait 25 % des postes. Cette situation discriminatoire vis-à-vis des ethnies minoritaires a conduit la Commission du service public à élaborer **un système de quota par ethnie pour l'entrée dans la fonction publique**. Le quota est calculé en fonction de la proportion de l'ethnie dans la population nationale. Patrick Gichohi, chef de la Commission, souhaite que la formule de calcul à la base du quota soit examinée par des juristes afin de limiter le nombre de recours juridiques.

[En savoir plus](#)

VMD

Lettonie

D'avril 2017 à janvier 2018, **l'OCDE a procédé à l'évaluation de la soutenabilité du nouveau système de pension letton**. Elle s'est révélée **globalement positive** ; cependant, un risque important de pauvreté des personnes âgées (plus particulièrement les femmes, et les personnes de plus de 75



ans) nécessite des aménagements. C'est pourquoi, l'OCDE recommande **d'augmenter le niveau de pension minimum** ainsi que le montant des prestations d'assurance sociale. Par ailleurs, les auteurs de l'étude préconisent **la suppression du régime spécial de retraite** (intégration au régime général), car 40 % des bénéficiaires de ce régime ont moins de 50 ans et cumulent pension et travail.

[En savoir plus](#)

VMD

Pakistan



D'après un rapport des Nations unies, **les femmes au Pakistan sont confrontées à de nombreux obstacles pour accéder à des postes à responsabilité dans la fonction publique**. En quinze ans, des progrès considérables ont été réalisés puisque le pourcentage de femmes dans les services d'encadrement de l'Administration centrale est passé de 9 à 45 %. Cependant, **les stéréotypes de genre sont encore très vivaces** et ils influencent les affectations et cantonnent les femmes au bas de l'échelle. L'enjeu pour la fonction publique, premier employeur du pays, est de taille. Le Pakistan, dans le cadre du programme d'action de Pékin sur l'égalité hommes/femmes, **s'est fixé comme objectif d'avoir 30 % de femmes dans les postes à responsabilité**. Pour ce faire, le rapport des Nations unies préconise une approche multidimensionnelle, avec la mise en place d'un budget sensible au genre, une meilleure coordination entre le ministère des Droits de l'homme et le ministère de la Planification, du Développement, et de la Réforme, et la création d'un environnement plus favorable à l'égalité des femmes en leur permettant d'accéder à des réseaux et de s'inspirer de l'expérience d'autres pays.

[En savoir plus](#)

VMD

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, CHARGE D'ÉTUDES
ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : ÉLODIE GRAZIANI, ALEXANDRA KARWAT, VIRGINIE MA-DUPONT, JEAN-GABRIEL PLUMELLE / NADINE BERNET
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

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



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS