



# GESTION PUBLIQUE

## La veille internationale en brèves

N° 80 – juillet / août 2017

### 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° 95 – Émirats arabes unis un ministère du Bonheur pour faire évoluer la société et guider les politiques publiques



Seule fédération du monde arabe, regroupant sept émirats, peuplée de 9,8 millions d'habitants dont environ 12 % de nationaux, les Émirats arabes unis (EAU), dynamiques (croissance de 2,7 % du PIB en 2016) et prospères (PIB par habitant en 2016 de 38 032 \$), sont le 4<sup>e</sup> producteur pétrolier de l'OPEP (2,8 à 3 millions de barils/jour) et se classent au 7<sup>e</sup> rang pour les réserves mondiales de pétrole (98 milliards de barils). Se distinguant par leur multiculturalisme et la diversification de leur économie (tourisme, finance, services, immobilier, transport aérien et commerce international), ils ont su fait preuve de résilience face à la baisse du prix des hydrocarbures.

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

##### Espagne



Mis en place en février dernier, le Comité d'experts pour la **révision du modèle de financement** local a remis son [rapport](#) le 26 juillet. Soraya Sáenz de Santamaría, vice-présidente du gouvernement et ministre des Administrations territoriales, et Cristóbal Montoro, ministre des Finances, ont présenté les propositions qu'ils veulent mettre en place pour **donner plus d'autonomie budgétaire** aux échelons régionaux et locaux. La mesure phare est la création d'un **nouveau modèle de TVA** (gérée de façon collégiale) : l'État **transférera sa compétence législative** sur la part qui est actuellement reversée aux communautés (50 %), permettant à celles-ci **de l'augmenter ou de l'abaisser**, tout en se conformant aux règles fixées par l'UE.

[en savoir plus](#)

jfa

##### Grèce



Par un emprunt de 3 milliards d'euros à cinq ans, le pays a fait son **retour sur les marchés financiers** le 25 juillet. Même si Athènes n'a pas besoin d'y avoir recours actuellement puisque les prêts accordés dans le **programme d'assistance financière** (et qui expire en août 2018) offrent un taux plus avantageux, le gouvernement d'Aléxis Tsipras veut **tester les effets des bons indicateurs actuels** (amélioration de la notation financière, sortie de la procédure de **déficit excessif**, retour du FMI) et planifie **deux autres levées d'obligations** dans les prochains mois. Avec une demande de deux fois supérieure à l'offre, l'opération a été qualifiée de succès par le ministre des Finances, Euclide Tsakalotos.

[en savoir plus](#)

jfa

## Pays-Bas



Alors qu'un rapport du Conseil scientifique pour la politique gouvernementale sur **l'avenir de l'euro** dans le pays, voire la sortie éventuelle de la monnaie unique, est attendu pour la fin de l'année, le débat public s'intensifie sur la **nécessité d'une réforme monétaire**. L'ONG [Ons Geld](#), fortement soutenue par la société civile et un grand nombre d'élus (dont deux parlementaires qui ont interrogé le ministre des Finances), défend activement son **projet d'un « euro virtuel »** qui, selon elle, serait la réponse à l'accroissement des dettes souveraines des États. Un [rapport](#) récemment adopté par le Parlement européen sur les technologies financières encourage également **les expériences utilisant la monnaie numérique**.

[en savoir plus](#)

jfa

## République tchèque



Nejvyšší Kontrolní Úřad (la Cour des comptes) alerte le nouveau ministre des Finances, Ivan Pilný, sur les **« modifications trop fréquentes dans la fiscalité qui ont conduit à un système empilé et beaucoup trop complexe à la fois pour les contribuables et pour l'Administration »**. L'institution précise dans son [rapport](#) que **« les nouvelles dispositions augmentent la charge administrative et sont souvent apportées en ignorant l'impact précis qu'elles auront sur le budget de l'État »**. Elle relève également un nombre croissant de dysfonctionnements depuis l'introduction du système automatisé de transmission des données (ADIS), lié à la déclaration en ligne des revenus.

[en savoir plus](#)

jfa

## 2 – Gouvernance

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

## Corée du Sud



En complément d'un **groupe de travail interne** récemment constitué, le ministère des Affaires étrangères se dote d'un **Comité consultatif externe pour l'innovation** afin de réformer son Administration en profondeur. Pour la ministre, Kang Kyung-wha, les deux instances devront travailler en étroite collaboration et **« élaborer des propositions innovantes qui renforcent sa capacité et son efficacité globale, tout en prenant en compte les attentes de la population »**. La ministre a justifié ce choix par la **nécessité d'ouvrir l'organisation** vers l'extérieur et **d'élargir les compétences** dans les services. Les mesures concerneront les processus d'organisation du travail, la gestion du personnel et le lien avec les citoyens.

[en savoir plus](#)

jfa

## Hongrie



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le pays offre **l'impôt sur les sociétés le plus bas** de l'Union européenne avec un taux de 9 % (en contrepartie, la TVA est à 27 % ce qui est le plus élevé parmi les 28). En complément de l'incitation fiscale, le gouvernement veut **faciliter les démarches des entreprises** qui s'installeront sur le sol hongrois en prenant de nouvelles mesures. L'administration fiscale leur proposera un **système de mentorat** sur une durée de six mois. Cette **offre de service personnalisée** a pour objectif de les aider dans leurs démarches. Le texte prévoit également de **simplifier la réglementation** pour les sociétés qui ont fait l'objet d'un redressement fiscal et continuent à exercer leur activité.

[en savoir plus](#)

jfa

## Italie



Le projet **« RiformAttiva »** piloté par Foromez PA, un centre de service placé auprès du gouvernement, regroupe, depuis le 10 août, **quinze administrations territoriales** (les régions de Campanie, du Latium, Piémont et de Sicile ; les provinces de Modène, Pesaro-Urbino et Potenza, les municipalités de Ascoli Piceno, Pescara, Prato, Raguse, Rimini, Udine et Vicence). Elles ont signé un accord pour **identifier dans quatre domaines d'action** (simplification administrative, entreprises publiques, transparence grâce à un droit d'accès amélioré et gestion des ressources humaines) des modèles et **expérimenter des solutions** qui pourront être étendues à l'ensemble du pays.

[en savoir plus](#)

jfa

## Norvège



Språkrådet, le Conseil linguistique national, **alerte sur la baisse significative** de l'utilisation du nynorsk (la **seconde langue officielle** après le bokmål) au sein de l'Administration. Elle est passée de 26 % en 2012 à 16 % en 2016. L'institution doit s'assurer que **25 % des documents officiels sont également publiés dans cette langue**. Pour ce faire, elle **examine plusieurs catégories de publications** en version papier et numérique. La proportion a été déterminée en fonction du nombre de municipalités qui ont déclaré être locutrices de cette langue (26 sur 114). Le Conseil a, de plus, **constaté d'importants écarts** : si les Affaires étrangères ne l'utilisent qu'à 2,3 %, les services d'Erna Solberg, Première ministre, sont à 33 %.

[en savoir plus](#)

jfa

### Nouvelle-Zélande



Le ministère des Affaires, de l'Innovation et de l'Emploi a annoncé la **suspension immédiate de tous les contrats** passés avec la filiale néozélandaise de l'entreprise japonaise Fuji, principal prestataire de l'Administration pour des services de bureautique. Cette décision fait suite à la **publication d'un rapport indépendant** ayant révélé une « comptabilité inappropriée » dans les opérations en Nouvelle-Zélande et en Australie entre 2011 et 2016, pour un montant évalué à 355 millions de dollars. Le bureau du Vérificateur général va procéder à un **examen approfondi de l'ensemble des marchés publics** et la société devra fournir un **rapport détaillé sur ses activités** dans un délai de six semaines.

[en savoir plus](#)

jfa

## 3 - Relation à l'utilisateur

- Action publique numérique  
- Démarches qualité

- Gouvernement ouvert et transparence  
- Participation des citoyens et coproduction

### Canada



Répondant à une **demande récurrente de la population**, le gouvernement va modifier la loi fédérale sur **l'accès à l'information (ATIA)** dans le but d'améliorer l'accès du public aux documents de l'Administration. Le nouveau texte **élargit les pouvoirs** du Commissaire à l'information, instance chargée de traiter les recours. Il pourra désormais non seulement recommander **mais aussi ordonner** la communication ou la publication des documents demandés. Les administrations devront également **publier « de manière proactive »** un ensemble d'informations qui présentent un intérêt pour le public et ce, dans le but de fournir une **plus grande responsabilité** pour l'utilisation des fonds publics.

[en savoir plus](#)

jfa

### Estonie



Tallinn va ouvrir la **première « ambassade des données » au monde** et a choisi pour cela le Luxembourg. L'accord a été signé par les deux Premiers ministres, Juri Ratas et Xavier Bettel. Le Grand-Duché a été choisi car il dispose de capacités pour assurer **un haut niveau de sécurité** pour les données stockées. Les serveurs vont héberger notamment les fichiers de l'administration fiscale, de l'assurance retraite et du cadastre, la base de données sur les documents d'identité et le registre de la population. L'ambassade aura **le même statut juridique** que les autres représentations diplomatiques du pays mais son emplacement **restera confidentiel** et ne pourra être accessible qu'aux personnes habilitées par l'État balte.

[en savoir plus](#)

jfa

### Irlande



Une nouvelle « **passerelle de services numériques** » va voir le jour. Selon la nouvelle stratégie pour l'administration électronique publiée le 27 juillet, elle offrira des services de haute qualité, sécurisés, fiables et faciles à utiliser. Priorité va être donnée au **renforcement de l'intégration des services en ligne** par la création d'un **référentiel** pour la collecte, le traitement, la classification, le stockage, la transmission et l'accès aux données. Parmi les innovations qui vont être développées par le gouvernement, figure EirCode, un **code postal électronique** attribué à chaque domicile ou siège d'entreprise, qui permettra à l'Administration de **proposer des services personnalisés** sur un secteur géographique donné.

[en savoir plus](#)

jfa

### Royaume-Uni



Héritier d'un long passé industriel, le pays de Galles veut franchir une **nouvelle étape dans sa transition énergétique**, déjà bien engagée. Bien que le **secteur public** ne représente qu'une petite partie des émissions, la nation s'est fixé comme objectif qu'il soit **totalelement neutre en carbone en 2030**. Elle va investir plus de 2 millions de livres par an pour **identifier et soutenir les projets** d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique. À cette fin, le gouvernement a initié le [projet Carbon Positive](#) et lancé une **consultation nationale** pendant l'été. Selon Lesley Griffiths, ministre de l'Environnement et des Affaires rurales, le secteur public se doit **non seulement d'être un modèle**, mais d'influencer l'économie nationale.

[en savoir plus](#)

jfa

## 4 – Emploi public

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

- Recrutement et formation  
- Évolutions sociétales





### Allemagne




**Nouvelle flexibilité dans l'organisation individuelle du travail**, tel est le maître mot de la convention que le ministère fédéral de la Famille, des Personnes âgées, des Femmes et de la Jeunesse a signé avec les représentants du personnel. Désormais **tous les 770 fonctionnaires** – qu'ils exercent sur les sites de Berlin ou de Bonn – peuvent **travailler à distance et/ou entre 6 et 22 heures**. Ralf Kleindiek, secrétaire d'État auprès du ministre, explique que ce nouveau dispositif correspond à une évolution naturelle liée au profond **changement dans la culture du management**, mais qui prend en compte les obligations de l'État employeur. À ce jour, 50 % des effectifs ont déjà fait ce choix.

[en savoir plus](#)

jfa

<p><b>Autriche</b></p> 	<p>Un programme national de formation pour <b>améliorer les compétences numériques des managers</b> du secteur public a été annoncé par Muna Duzdar, secrétaire d'État à la Diversité, à la Fonction publique et au Numérique, lors d'une conférence qui s'est tenue à l'université de Vienne. Intitulé « <b>Leaders numériques</b> », il se concrétise par des <b>modules obligatoires inclus dans les cursus</b> de formation initiale et continue aux <b>fonctions d'encadrement</b> (y compris supérieures). Le programme a été salué par le principal syndicat de la fonction publique (GÖD) car il « permettra aux responsables de l'Administration <b>d'être mieux armés</b> pour exercer leurs responsabilités et assurer la protection de leurs collaborateurs ».</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
<p><b>Bulgarie</b></p> 	<p>Pendant cinq ans (de 2011 à 2015) les fonctionnaires de police ont dû <b>payer eux-mêmes leurs uniformes</b> (dont le port obligatoire et la fréquence de renouvellement sont fixés par une circulaire). Après de <b>nombreuses protestations</b>, le Parlement s'est saisi de la question et a voté un texte qui <b>annule cette décision</b> prise par le ministère de l'Intérieur. L'Administration devra <b>rembourser les agents</b> et les sommes reversées ne seront pas assujetties à l'impôt, ni aux cotisations d'assurance. Le ministère a évalué la dépense à 29 millions de leva (près de 15 millions d'euros), qui a été inscrite – comme <b>dépense de personnel supplémentaire</b> – au budget rectificatif de 2017.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
<p><b>États-Unis</b></p> 	<p>OPM, le service chargé des ressources humaines de la fonction publique fédérale, s'engage sur <b>l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle</b>. Une étude menée auprès des personnels (<b>FEVS</b>) a montré qu'il s'agit aujourd'hui du <b>critère le plus important pour une majorité des agents</b>. OPM intervient en appui auprès des agences et a produit une série de <b>nouvelles brochures</b> sur l'aide à la vie familiale et le soutien aux personnes dépendantes par le télétravail, mais aussi sur les programmes de santé et de bien-être, et de soutien aux personnels. Une <b>formation en ligne</b> « Introduction à l'enseignement professionnel, au travail et à la vie quotidienne » et <b>deux sites</b> <a href="#">Work-Life</a> et <a href="#">Telework</a> complètent l'information de tous.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
<p><b>Taiwan</b></p> 	<p>Le gouvernement a annoncé une <b>diminution des retraites</b> des fonctionnaires (hors enseignants et militaires pour lesquels un dispositif similaire va suivre) afin de pérenniser son financement. Elle va s'appliquer sur la <b>part de capitalisation</b> (qui correspond au tiers de la pension) constituée tout au long de la carrière. Un intérêt annuel de 18 % est actuellement versé sur ce capital. Celui-ci va être ramené à 9 % de 2018 à 2020, puis <b>supprimé en 2020</b>. À compter de 2026, l'âge de départ <b>sera porté de 60 à 65 ans</b> et les dispositifs de retraite anticipée cesseront d'exister. Considérées comme indispensables sur le plan économique, les mesures ont soulevé une importante <b>vague de protestations</b>.</p> <p><a href="#">en savoir plus</a></p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>

<p><b>INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b></p> <p>DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : ANNE-HÉLÈNE ROIGNAN, DIRECTRICE GÉNÉRALE  RÉDACTEUR EN CHEF : MARCEL GUENOUN, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE  COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN  ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN (<i>jfa</i>), VIRGINIE MA-DUPONT (<i>vmd</i>)  / NADINE BÉRNÉTE  RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE</p> <p><a href="mailto:recherche.igpde@finances.gouv.fr">recherche.igpde@finances.gouv.fr</a> – <a href="https://twitter.com/Igpde_Gp">@Igpde_Gp</a>  <a href="https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/presentation-gestion-publique">https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/presentation-gestion-publique</a></p> <p>PUBLICATION MENSUELLE – ISSN 2105-0740 – © IGPDE 2017</p>	 <p>LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES</p> <p>MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS</p>
---	---