



# GESTION PUBLIQUE

## La veille internationale en brèves

N° 85 – février 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.
- 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° 100 – Irlande

#### « Our Public Service 2020 », le service public de demain pour tous les Irlandais



L'Irlande, qualifiée de « Tigre celtique » de 1994 à 2008 (croissance de 5,9 % en moyenne par an), devrait connaître en 2018 une croissance de 3,5 %. Cependant, entre 2008 et 2015, le pays a connu une situation économique complexe, accompagnée d'une forte volonté de changement au sein de l'Administration, qui s'est traduite par deux plans de réformes successifs (2011-2013 et 2014-2016).

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

##### Canada



Depuis 2012, le **directeur parlementaire du budget (DPG) réclame à l'Agence du revenu du Canada (ARC) des données sur les déclarations de revenu des Canadiens afin d'effectuer de façon indépendante un calcul de l'écart fiscal**, soit la différence entre les impôts dus et ceux qui sont réellement perçus par l'État, **lequel pourrait s'élever à plusieurs dizaines de milliards de dollars chaque année**. Accusant l'ARC d'ignorer ses demandes depuis cinq ans, le DPG a adressé une lettre sous forme d'ultimatum à la ministre du Revenu national et envisage désormais plusieurs procédures inédites si l'ARC refusait d'obtempérer, telles qu'un recours auprès de la Chambre des communes et du Sénat ou une demande d'avis juridique à la Cour fédérale.

[En savoir plus](#)

JGP

##### Espagne



Santiago Menéndez, le directeur de l'Administration fiscale, a adressé un message clair aux contribuables éventuellement tentés par la fraude : en 2017, **67 % des litiges entre l'administration fiscale et le contribuable dans le cadre d'un contentieux administratif sont gagnés par l'Administration**. Il a, par ailleurs, souligné les défis nouveaux auxquels son administration est confrontée notamment en matière de **cryptomonnaies**, qui pour lui posent des problèmes d'**opacité** aussi importants que les paradis fiscaux. C'est pourquoi, le nouveau plan de contrôle fiscal en fait une

priorité. Enfin, il a rappelé **l'obligation des entreprises payant plus de 6 millions d'euros de TVA de faire leur déclaration via le nouveau système informatique** (*Sistema Inmediato de Información* (SII) qui présente l'avantage indéniable de réduire considérablement les délais de remboursement de TVA) sous peine de se voir infliger une amende égale à 0,5 % de la somme à déclarer.

[En savoir plus](#)

VMD

## Royaume-Uni



Les députés britanniques ont approuvé **le règlement de financement des collectivités locales**, qui s'appuie sur un équilibre entre pression fiscale et autonomie des collectivités locales. Ce vote a été précédé de débats sur **l'insuffisance de financement des services sociaux** pour adultes, qui a abouti au vote d'une rallonge de 150 millions de livres. Par ailleurs, l'accent a été mis également sur les **fortes disparités** entre les grandes villes et les comtés ruraux. Une revue de financement équitable (dont l'objectif est l'évaluation du montant des transferts aux collectivités locales en fonction d'une estimation la plus objective possible de leurs ressources et besoins de financement) débutée l'année dernière fait actuellement l'objet d'une consultation.

[En savoir plus](#)

VMD

## Vietnam



En 2017, la direction générale des Impôts (DGI) a recouvré 44,9 milliards de dollars de recettes fiscales, soit 5,2 % de plus que l'objectif de départ. Par ailleurs, 103 211 inspections fiscales ont été menées, c'est-à-dire 113 % du plan d'action annuel. L'année 2017 a aussi été marquée par une réforme importante concernant l'introduction des déclarations fiscales en ligne dans les 63 centres des impôts locaux (au niveau des 58 provinces et des cinq municipalités ayant un statut équivalent). La dette fiscale représentait 7 % des recettes fiscales en 2017, et concernait principalement des sommes irrécouvrables telles que les amendes administratives et les paiements tardifs. **Le plan d'action pour 2018 de la DGI prévoit l'amélioration du recouvrement et de la gestion des arriérés et remboursements de TVA.** Par ailleurs, l'objectif de recouvrement a été fixé à 47,6 milliards de dollars, 7 000 entreprises seront inspectées, et la dette fiscale devrait être ramenée à 5 % du montant des recettes.

[En savoir plus](#)

VMD

## 2 – Gouvernance

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

## Allemagne



**La réforme de l'organisation des tribunaux dans la Sarre est entrée en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.** Dans un contexte de changements démographiques et structurels, **cette réforme vise à établir au niveau régional des services spécialisés** afin d'améliorer l'efficacité des tribunaux tout en conservant le nombre de ceux-ci et de leurs filiales. **Pour les litiges complexes et suivant la matière du différend, seul un tribunal sera compétent pour tout le territoire de la Sarre.** À titre d'exemple, tous les litiges concernant les droits d'auteur seront traités au tribunal de Sarrebruck, et ceux des contrats d'assurance au tribunal de Neunkirchen. Cette restructuration vise à faciliter le **développement d'une plus grande expertise des juges et à réorganiser les juridictions sur le territoire afin d'équilibrer la charge de travail des unités judiciaires.**

[En savoir plus](#)

AK

## Danemark



Le Danemark a été **précurseur dans le développement des laboratoires d'innovations** dans le secteur public. **Le MindLab**, lancé en 2002 au sein du ministère de l'Économie danois, a été un des premiers laboratoires du genre à proposer cette **nouvelle méthode de travail dans les processus administratifs pour l'amélioration du service public.** Devenu une structure interministérielle en 2007, le MindLab a su se transformer au point de catalyser une dynamique d'innovation publique qui a dépassé les frontières du Danemark et a été dans de nombreux pays la **source d'inspiration** pour le lancement de leurs propres structures internes.

[En savoir plus](#)

JGP

## Grèce

La Grèce reçoit courant mars **le versement d'une nouvelle tranche d'aide de 5,7 milliards d'euros dans le cadre du troisième plan d'aide international**, lequel expirera en août. Cette aide est conditionnée à une série de 88 mesures qu'Athènes doit prendre lors des prochains mois, parmi



lesquelles on compte des privatisations, une réforme du travail et du secteur énergétique et **des transformations dans l'Administration publique grecque**. Si sa dette publique reste la plus élevée des 19 pays de la zone euro, le pays a connu une croissance du PIB de 1,4 % en 2017.

[En savoir plus](#)

JGP

#### Kirghizistan



D'après un sondage réalisé auprès de la population de novembre à décembre 2017 (par Baltic Surveys/the Gallup Organization), les citoyens kirghizes sont assez satisfaits de la direction prise par le pays, mais **dénoncent la corruption endémique**. **Plus de la moitié des personnes interrogées pense que la situation économique du pays s'améliore** et se montre optimiste pour l'avenir. Par contre, **95 % des sondés affirment que la corruption est omniprésente** dans les démarches de la vie quotidienne. Au niveau local, d'autres problèmes sont soulevés par les citoyens : la mauvaise qualité des routes, le manque d'eau potable, le coût élevé de la vie et le chômage.

[En savoir plus](#)

VMD

### 3 - Relation à l'utilisateur

- Action publique numérique  
- Démarches qualité

- Gouvernement ouvert et transparence  
- Participation des citoyens et coproduction

#### Croatie



Selon le rapport annuel de la Commission croate pour la **protection des droits des usagers**, celle-ci a résolu **1 558 plaintes de consommateurs**, parmi lesquelles 1 467 cas étaient en lien avec des communications électroniques. Les litiges ont porté principalement sur la fourniture de services publics de communication, la qualité du service fourni, la violation des dispositions relatives aux informations pré-contractuelles et la violation du droit d'accès libre à internet. Les plaintes les plus fréquentes des utilisateurs concernaient les services internet (perturbations dans l'utilisation du service) et des plaintes relatives au manque d'informations essentielles concernant le service (inadéquations entre les conditions et le prix).

[En savoir plus](#)

JGP

#### Finlande



En 2019, **l'Administration fiscale finnoise va se doter d'un système de gestion intégré appelé OmaVero (Mon impôt)**, géré par la société Nortal (qui a déjà fait ses preuves à l'international dans le sultanat d'Oman et au Botswana), qui remplacera plusieurs applications informatiques devenues obsolètes. De **nombreux services** sont offerts aux contribuables via ce nouvel outil : déclaration de revenus, possibilité de paiement anticipé, demande de délais de paiement ou de remise gracieuse, octroi de certificat de dette fiscale. Un premier cap majeur a été franchi en novembre 2017, puisque plus de 30 000 utilisateurs se sont connectés à l'application sans qu'aucun problème technique ne soit survenu. La prochaine étape prévue à l'automne 2018 permettra aux contribuables physiques d'accéder au système.

[En savoir plus](#)

VMD

#### Géorgie



Le **ministère de la Justice** s'est montré **exemplaire en matière de transparence de l'action publique**, en mettant en place des mesures telles que la création du premier portail de données ouvertes du pays, ou le système de pétitions électroniques. Par ailleurs, dès 2014, une forte volonté **d'associer la société civile à la co-crédation des politiques publiques** en matière de transparence a été affichée. Elle s'est traduite rapidement par des faits concrets, en ouvrant le Forum du Gouvernement Ouvert géorgien à toutes les agences publiques, organisations non gouvernementales et représentants du secteur privé. Suite à cette décision, des initiatives intéressantes ont vu le jour comme dans la petite ville d'Ozurgeti, où les conseils locaux sont retransmis à la télévision.

[En savoir plus](#)

VMD

#### Inde



**Lancé en 2015, Smart Cities Mission est un programme phare du gouvernement de Narendra Modi qui vise à investir 15 milliards de dollars dans la transformation urbaine de 100 villes**. Ce plan quinquennal s'étendra sur la période 2017-2022 et a été précédé par une phase de sélection des villes bénéficiaires qui a pris la forme d'une compétition au niveau des États indiens. Celle-ci s'est conclue en janvier 2018 par la nomination de 98 villes qui ont d'ores et déjà reçu 1,5 milliard de dollars pour financer des projets faisant appel à un ensemble d'approches novatrices, telles que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, le développement de partenariats public-privé et la mise en place des meilleures pratiques en matière de planification urbaine.

[En savoir plus](#)

JGP

#### Roumanie



Le ministère roumain des Communications et de la Société de l'information a signé des contrats d'une valeur de 68,2 millions de lei (environ 13,4 millions d'euros) pour lancer deux projets utilisant **le Big Data afin d'améliorer l'infrastructure informatique des institutions publiques**. Selon le ministère, ils devraient être opérationnels dans les 36 mois et permettre **un meilleur accès aux données du gouvernement, prévenir la fraude et rendre plus efficace la collecte des impôts**. Ces projets font partie du programme gouvernemental de modernisation intitulé «Programului Operațional Competitivitate 2014-2020» («[Programme opérationnel de compétitivité 2014-2020](#)») lequel est axé sur le *big data*, l'interopérabilité, la cybersécurité et la cybersanté.

[En savoir plus](#)

JGP

## 4 – Emploi public

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

- Recrutement et formation  
- Évolutions sociétales

#### Afrique du Sud



**Un concours télévisé** sera organisé afin de permettre aux sud-africains de **voter pour le fonctionnaire le plus intègre**, qui recevra un prix intitulé « Integrity Idol ». Ce type de concours est né au Népal en 2014 et a été organisé dans plusieurs pays depuis dont le Nigeria, le Pakistan, le Liberia et le Mali. Cette initiative a vu le jour en janvier de cette année, sous l'impulsion de fondations et d'ONG, dans un contexte où les scandales pour corruption éclatent régulièrement. Un groupe d'experts sélectionnera dix candidats qui seront appelés à passer à la télévision en situation de travail. La récompense sera remise au vainqueur fin mai.

[En savoir plus](#)

VMD

#### Australie



**Le gouvernement de coalition a publié une nouvelle version de sa Workplace Bargaining Policy** (politique de négociation collective pour le secteur public) instaurée en 2014 et source de difficiles négociations qui, dans certains cas, se poursuivent encore à ce jour. Si cette nouvelle mouture conserve l'esprit de la précédente en matière de plafonnement des salaires et de flexibilisation des conditions d'embauche de contractuels, **elle se caractérise également par une politique plus restrictive des accords entre syndicats et agences gouvernementales et favorise les contrats individuels de travail**.

[En savoir plus](#)

JGP

#### États-Unis



**Le budget 2019** présenté par la Maison-Blanche comprend **plusieurs mesures qui pourraient affecter durablement la situation des employés de l'Administration fédérale**. Parmi celles-ci, on compte notamment **la modernisation du Senior Executive Service**, dont un nombre important des quelque 7 000 hauts fonctionnaires sont éligibles à la retraite. Un gel des salaires est annoncé pour 2019, ainsi qu'une diminution du rythme des augmentations et une importance accrue donnée aux rémunérations à la performance. **Une fusion des congés annuels et des arrêts maladie autorisés** est également proposée à partir d'un modèle existant dans le secteur privé qui rassemble tous les congés dans une seule catégorie.

[En savoir plus](#)

JGP

#### Japon



Le Japon a l'espérance de vie la plus élevée au monde et connaît une chute importante de sa natalité. La population devrait passer de 127 à 88 millions en 40 ans. Ce recul démographique couplé avec des lois strictes en matière d'immigration provoque actuellement **une grave pénurie de main-d'œuvre**, la plus importante qu'ait connue le pays depuis les années 70. C'est pourquoi, **le gouvernement prévoit de reculer l'âge de départ volontaire à la retraite au-delà de 70 ans**. Un premier train de mesures concernera **les fonctionnaires** (au nombre de 3,4 millions) dont **l'âge de départ minimal à la retraite passera de 60 à 65 ans**.

[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, CHARGÉE D'ÉTUDES  
ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : VIRGINIE MA-DUPONT, JEAN-GABRIEL PLUMELLE  
/ 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



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS