



GESTION PUBLIQUE

La veille internationale en brèves

N° 81 – septembre 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° 96 – Belgique réinventer l'organisation du travail des agents publics



Le début du troisième millénaire est synonyme de nombreuses mutations dans le monde du travail. Développement numérique et performance budgétaire sont les moteurs du secteur public d'aujourd'hui. L'administration fédérale belge innove régulièrement et met en place des modes d'organisation qui, s'ils bouleversent parfois certaines habitudes, ont pour objectif de s'adapter aux nouvelles exigences de la société. Ils sont conçus avec une forte dimension humaine, essentielle pour une meilleure acceptation.

jfa

[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

États-Unis



Le Government Accountability Office (Cour des comptes) vient de publier son [rapport](#) sur la mise en place d'une **procédure d'évaluation** dans cinq agences fédérales représentatives de la diversité des structures et des missions de l'Administration. Instituée par une loi de 2010 (*GPRA Modernization Act*) et pilotée par l'office de la Gestion et du Budget (OMB), elle évalue les **progrès réalisés dans la réalisation de tous les objectifs stratégiques**. Le GAO indique que les cinq agences ont su parfaitement intégrer cette évaluation dans leurs processus de gestion et de performance existants. Il met notamment en lumière les [Maturity Models](#) créés par le département du Trésor pour **améliorer son organisation**.

[en savoir plus](#)

jfa

Italie



Suivant l'exemple de quatre autres pays au sein de la zone euro (Finlande, Pays-Bas, Belgique et Irlande) la république transalpine vient d'annoncer le **retrait de la circulation des pièces de 1 et 2 centimes** à compter du 1^{er} janvier prochain. Même si l'économie annuelle **peut paraître assez minime** (200 000 euros), Rome – qui avait demandé sans succès le billet de 1 euro lors de l'entrée en vigueur de la monnaie unique – s'engage donc dans cette voie que la **Commission européenne avait préconisé** en 2013 (ces pièces représentent 80 % des six milliards de pièces en circulation). Leur suppression est justifiée par le fait qu'elles coûtent **deux fois plus cher à fabriquer qu'elles ne valent**.

[en savoir plus](#)

jfa

Pays-Bas



Tradition remontant à plus d'un siècle (1906) le [Prinsjesdag](#), aussi appelé **Budget Day**, doit, selon l'article 65 de la Constitution, se tenir le 3^e mardi de septembre. Le **gouvernement y présente son projet de budget**, qui sera débattu les deux jours suivants à la chambre basse du Parlement (Tweede Kamer). Après plusieurs mois de négociations, la nomination imminente d'un nouveau gouvernement, toujours dirigé par Mark Rutte mais issu d'une nouvelle coalition, crée une **situation inédite**, qui remet en cause la pertinence de la tenue de cet événement de l'exercice budgétaire. Il a d'ailleurs revêtu un caractère purement formel. Deux tiers des citoyens s'étaient récemment **prononcés pour un report de la journée**.

[en savoir plus](#)

jfa

Portugal



Répondant à une **pression de plus en plus forte de la part de plusieurs pays européens** dans lesquels l'imposition sur les revenus est plus élevée (Finlande, Pays-Bas, Suède), le gouvernement a promis qu'il allait **introduire un impôt supplémentaire** pour les ressortissants des autres États membres qui viennent **s'installer après avoir pris leur retraite** (séduits par un climat favorable et une fiscalité attractive) et dont le nombre augmente de façon croissante chaque année. L'annonce a été faite par Mário Centeno, ministre des Finances, lors d'une réunion avec ses collègues européens à Tallinn. La mesure fait débat car beaucoup sont d'avis que cette nouvelle population **apporte sa contribution à la relance de l'économie**.

[en savoir plus](#)

jfa

2 – Gouvernance

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

Australie



Angus Taylor, ministre chargé de la Transformation numérique, a présenté la **réforme de l'achat public** dans le secteur clé des TIC, qui visera à mieux permettre aux petites et moyennes entreprises de répondre aux appels d'offres. En limitant les marchés à 100 millions de dollars australiens et à une durée de trois ans, le gouvernement veut **encourager ces sociétés** « souvent à l'origine de solutions réellement innovantes » à plus travailler avec l'Administration. En outre, le ministère renforcera sa surveillance sur les investissements dans le domaine du numérique et **veillera à une meilleure coordination des projets** afin de freiner l'augmentation des dépenses tout en apportant une réponse efficace aux besoins.

[en savoir plus](#)

jfa

Chine



L'autorité régulatrice des entreprises publiques appelle à **accélérer les réformes structurelles** en cours depuis 2015 et à une réorganisation des actifs pour concurrencer davantage le secteur privé sur les marchés mondiaux. C'est ce qu'a indiqué son directeur général, Bai Yingzi. Toujours selon lui, « Les entreprises publiques doivent se concentrer sur leur cœur de métier, **accroître leur compétitivité** en améliorant leur capacité d'innovation et leur technologie. La **participation de l'État** représente aujourd'hui encore 80 % dans les secteurs clés tels que la défense, le réseau électrique et l'énergie, les carburants et la pétrochimie, les transports et les télécommunications.

[en savoir plus](#)

jfa

Espagne



Dans le bras de fer qui oppose le gouvernement central et la généralité de Catalogne (qui veut se prononcer sur son indépendance), de nouvelles mesures viennent d'être prises par Madrid : Cristóbal Montoro, ministre des Finances, a annoncé un **contrôle renforcé des dépenses** pour « garantir qu'aucun euro ne servira à financer des actes illégaux ». En effet, le Tribunal constitutionnel, saisi par Mariano Rajoy, a déclaré illégal le référendum prévu pour le 1^{er} octobre. Barcelone devra **fournir des rapports de dépenses hebdomadaires**. Oriol Junqueras, vice-président catalan, a déclaré que le dispositif s'apparente plus à un « contrôle politique » et n'a « rien à voir avec les règles de stabilité budgétaire ».

[en savoir plus](#)

jfa

Lettonie



Imants Paradnieks, député à la Saeima (Parlement) est à l'origine **d'une initiative**, grâce à laquelle il veut **lutter contre l'économie grise**. Il propose de mettre en place une **loterie d'État** sur les factures et autres justificatifs de paiement. Se basant sur des expérimentations menées à Malte, en Pologne, au Portugal et en Slovaquie, il estime que c'est « à la fois un moyen positif de créer une **culture du contribuable** et une plateforme de communication qui aide à expliquer pourquoi il est important d'exiger des reçus pour les services et les biens acquis. Selon ses calculs, cela permettrait au pays **d'augmenter les recettes de la TVA** d'environ 0,5 % par an, soit d'environ 8 millions d'euros pour le budget de l'État ».

[en savoir plus](#)

jfa

3 - Relation à l'utilisateur

- Action publique numérique
- Démarches qualité

- Gouvernement ouvert et transparence
- Participation des citoyens et coproduction

Union européenne 	<p>La Commission européenne va publier, le 18 octobre, un rapport sur le cryptage des données ainsi que les solutions qu'elle préconise pour aider les autorités nationales de police et de justice à accéder aux données dans le cadre de leurs procédures d'enquêtes criminelles. Plusieurs dirigeants européens ont appelé à la création de backdoors (accès secret et réservé aux logiciels de cryptage) mais militants de la protection de la vie privée et lobbies du numérique se méfient de toute suggestion qui viserait à affaiblir le cryptage et pourrait permettre un système de surveillance de masse. Le rapport proposera des méthodes pratiques associées à des conseils sur la conservation des données.</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
Allemagne 	<p>« Sign-me » est la nouvelle application de signature électronique mise en place par l'Imprimerie fédérale (Bundesdruckerei) et qui permet aux utilisateurs de signer électroniquement leurs documents depuis un appareil mobile. Aucune installation matérielle ou logicielle supplémentaire n'est nécessaire pour ce service. Le client s'authentifie via la fonction d'identification en ligne de la carte d'identité (préalablement activée). Il se connecte ensuite via un nom d'utilisateur et un mot de passe et peut utiliser la signature à distance en entrant un code unique transmis par SMS. Le service a été certifié par l'organisme TÜV pour sa conformité à la réglementation (eIDAS) et ses normes élevées de sécurisation des données.</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
Suède 	<p>En réponse à la divulgaration récente sur Internet de données confidentielles détenues par l'agence des Transports (et stockées sur le <i>cloud</i> depuis deux ans), le gouvernement a ordonné une enquête interne. Celle-ci devra déterminer à quel niveau le traitement des données – y compris par des tiers autorisés – n'a pas été conforme à la législation en vigueur et évaluer l'ensemble des dommages causés par cet incident qui a eu un fort retentissement dans le pays. La directrice de l'agence a été jugée pénalement responsable et la nouvelle direction devra s'engager à prendre les mesures nécessaires pour garantir une gestion sans faille de son système d'information.</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
Suisse 	<p>Le canton de Genève va expérimenter pendant six mois la technologie de la blockchain pour moderniser son registre du commerce. Ce projet, mené avec le soutien du laboratoire d'innovation publique Genève Lab et cofinancé par E-Government Suisse, s'inscrit dans le cadre de sa stratégie économique 2030. Concrètement, le registre sera décentralisé à travers le monde pour être accessible et utilisable par tous. Grâce à un outil de validation, une entreprise est authentifiée et les documents (définition des statuts, noms des dirigeants, implantations et permis de construire) vérifiés et transmis en vingt secondes. Une réflexion est en cours pour de futures utilisations, y compris au niveau fédéral.</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>

4 – Emploi public

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

- Recrutement et formation
- Évolutions sociétales

Canada 	<p>Un rapport de l'organisation Global Government Forum met le pays à l'honneur sur le plan de l'égalité femmes/hommes chez les cadres supérieurs du secteur public. Avec 46,4 % de femmes, il a la plus forte proportion de hauts fonctionnaires au sein des pays du G20. Suivent ensuite l'Australie (43,3 %), l'Afrique du Sud (41,1 %), le Royaume-Uni (40,1 %) et le Brésil (37,8 %). Michael Wernick, greffier du Conseil privé, indique que son pays est entré dans la « troisième vague » de la recherche de l'égalité, à savoir « celle qui concerne davantage la culture du lieu de travail : la façon dont les réunions sont menées et les décisions prises, en s'attaquant à des pratiques sexistes, telles que le mansplaining ».</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>
Chili 	<p>Sollicité par le gouvernement, le ministère en charge de la Fonction publique a procédé au recrutement de 216 « animateurs - facilitateurs » dont la mission est de préparer les travaux de la nouvelle Constitution au sein des conseils citoyens répartis sur le territoire national. Le projet a été piloté par le secrétariat général de la Présidence. Rodrigo Egaña, directeur de la Fonction publique et Patricio Zapata, président de l'Observatoire des conseils citoyens ont souligné l'importance du processus de sélection des candidats (sur trois critères : motivation, expérience et compétences) qui s'est déroulé en totale indépendance et a respecté les objectifs de parité comme de dimension interculturelle.</p> <p>en savoir plus</p> <p style="text-align: right;"><i>jfa</i></p>

Danemark



Découvrir ou **mieux connaître d'autres services de l'Administration** (que celui dans lequel on exerce) est devenu possible grâce au programme d'immersion lancé par le Centre pour l'innovation publique. Pendant une semaine (du 11 au 15 septembre) **131 agents publics de toutes catégories** ont bénéficié de cette expérience. Simon Pasquali, chef de bureau de l'économie communale et régionale au ministère des Finances, a, par exemple, travaillé à la municipalité de Dragør. Il y a été accueilli par Kenneth Kristensen, directrice générale des services. Tous deux sont convaincus que cette nouvelle initiative permettra à chacun de **développer de nouveaux réseaux et de mutualiser les bonnes pratiques**.

[en savoir plus](#)

jfa

Royaume-Uni

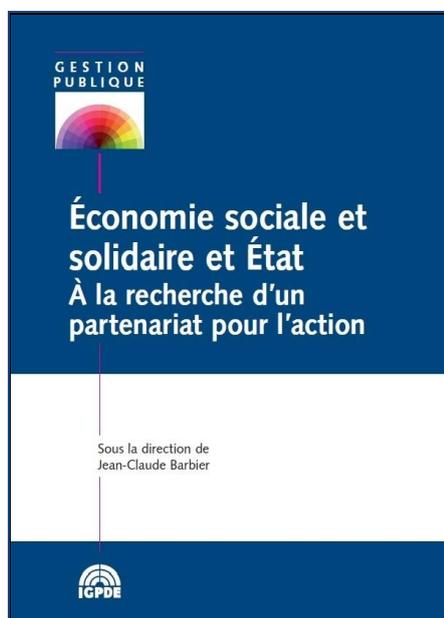


Nicola Sturgeon, Première ministre d'Écosse, a annoncé la **fin du gel des rémunérations** pour les employés du secteur public, et ce, alors que les **traitements n'ont pas été revalorisés depuis six ans** au Royaume-Uni. Le montant de l'augmentation n'a pas encore été communiqué mais, selon le chef du gouvernement, « **elle tiendra compte de l'évolution du coût de la vie** ». La décision a été saluée par l'opposition travailliste qui, par la voix de l'un de ses représentants, déclare : « Ce revirement du gouvernement devrait être suivi d'un engagement à aller plus loin et **utiliser les pouvoirs du Parlement écossais** pour mettre fin à l'austérité et investir dans les services publics ».

[en savoir plus](#)

jfa

À paraître le 3 octobre 2017



L'économie sociale et solidaire (ESS) possède sa dynamique propre. En tant que forme d'économie, elle contrebalance les échecs du marché et les limites de l'État et c'est à ce double titre qu'elle prend une place grandissante dans la réflexion des universitaires et des décideurs publics.

Elle s'appuie néanmoins sur la longue histoire de l'associationnisme qui passe par l'invention d'institutions de protection sociale (mutuelles, associations caritatives,...) et la définition de politiques sociales (aide à domicile, handicap, insertion, ...) pour aboutir au système français actuel. À ce titre, l'ESS est un instrument disponible pour renouveler les modes d'élaboration des politiques publiques et de délivrance des services publics introduisant du partenariat entre l'État et l'ESS afin de dynamiser et de réorienter l'action publique.

Différents scénarios ont déjà été éprouvés : entre complémentarité et substitution, entre partenariat et affrontement dans le domaine de la protection sociale en France. Les enjeux sont de taille, et la question de l'évaluation de l'ESS présente le risque d'être standardisée. La coopération entre ESS et biens communs, ces derniers véhiculent des valeurs communes d'universalité et de partage, offre également des potentialités non négligeables...

Plusieurs études de cas sont présentées dans l'ouvrage. En Russie, au Danemark, au Québec et en France, la diversité des rapports entre État et ESS est abordée : concurrence, volontariat, co-production et biens communs. D'autres exemples (Suède, Espagne, Grande-Bretagne et Pays-Bas) démontrent le potentiel d'innovation que représentent les relations État, secteur privé et l'économie sociale et solidaire.

Editeur : Comité pour l'histoire économique et financière de la France / IGPDE
Collection « Gestion publique » – 250 pages – ISBN 978-2-11-129423-3 – Prix : 21 €
(formats ePub ou PDF disponibles prochainement : 10,99 €)

[en savoir plus](#) / [commander](#)

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

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 (jfa) / NADINE BERNET
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

recherche.igpde@finances.gouv.fr – [@Igpde_Gp](#)

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

PUBLICATION MENSUELLE – ISSN 2105-0740 – © IGPDE 2017



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS