

## 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.

## Note réactive du mois

### N° 68 – Estonie longueur d'avance numérique et dette publique maîtrisée



À l'heure où un grand nombre d'États membres sont confrontés à de réelles difficultés pour contenir le niveau de leur dette publique et ne remplissent plus les critères de convergence fixés par le traité de Maastricht, le pays à la pointe de l'administration électronique affiche, depuis plusieurs années déjà, le taux d'endettement le plus bas au sein de l'Union européenne. Une stratégie fondée sur la maîtrise des finances publiques, des mesures libérales et le développement du numérique.

[en savoir plus](#)

## Actualité de la gestion publique

### 1 - Gestion de la performance (budget, indicateurs, audits)

#### Chine



La Banque centrale a pris la décision d'introduire **un plafond d'emprunt pour les collectivités locales**. Elle a aussi interdit les nouveaux emprunts via les « [local government financing vehicles](#) », plateformes de financement indirect qui ont été à l'origine d'importantes dérives (la dette des municipalités représenterait 30 % du PIB). Depuis août, un amendement budgétaire permet aux municipalités **d'émettre directement des obligations**. Le Conseil des affaires de l'État a aussi élaboré une **réglementation qui précise les modalités d'emprunts** (par exemple, le non-recours à l'emprunt pour couvrir les dépenses courantes). L'enjeu majeur réside désormais dans **le recensement et la restructuration** de la dette existante.

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)

#### Indonésie



Fort du succès de la **réforme de la gestion de sa trésorerie**, le ministère des Finances, en collaboration avec la Banque mondiale, vient de publier un ouvrage sur ce thème. La réforme est qualifiée par Marwanto Harjowiryono, directeur général du Trésor, de « pilier de la réforme des finances publiques en Indonésie ». En effet, la **création d'un compte unique du Trésor** a permis de rationaliser la gestion des encaissements et décaissements (les gains financiers sont estimés à 200 et 400 millions de dollars par an en 2012 et 2013 ou 300 millions de dollars depuis 2007 selon deux méthodes de calcul) et d'**accroître la transparence dans la gestion des fonds publics**.

[en savoir plus 1](#), [en savoir plus 2](#)

## Royaume-Uni



Même si le pays a été le premier en Europe à voter, en 1998, une **loi visant à protéger les lanceurs d'alerte au sein de la Fonction publique**, beaucoup hésitent encore à effectuer des signalements. Les quatre « Audit Offices » (cours des comptes) d'Angleterre, d'Écosse, du pays de Galles et d'Irlande du Nord ont publié simultanément un **Guide de bonnes pratiques à l'intention des managers et des personnels**. Ce document se veut – pour les autorités – être une première réponse au constat fait par l'association de lanceurs d'alerte « Public Concern at Work » qui a noté, en 2013, une **augmentation de 41 % des sollicitations** pour des demandes de conseil de la part d'employés du secteur public.

[en savoir plus](#)

## 2 - Organisation et mise en œuvre du service public

### Allemagne



Le « Bundeskartellamt » (autorité fédérale de la concurrence) a publié, le 21 octobre 2014, un document dans lequel il communique **sa position sur la tendance croissante de remunicipalisation des services publics** locaux. Son vice-président, le Dr. Peter Klocker, précise ainsi que « lorsque l'Administration a le **double rôle de pouvoir adjudicateur et d'opérateur économique**, il en ressort un risque accru de discrimination pour les concurrents privés [...] La tendance qui vise à assouplir le contrôle sur les structures municipales va dans le mauvais sens. Les activités entrepreneuriales de l'État devraient se voir appliquer les **mêmes règles en matière de concurrence** que le secteur privé ».

[en savoir plus](#)

### Italie



Pier Carlo Padoan, ministre de l'Économie, a confirmé le souhait du gouvernement de **poursuivre le plan de privatisation**. L'objectif qui a été communiqué à Bruxelles est de **réaliser annuellement un volume d'opérations de cessions correspondant à 0,7 % du PIB**. En 2014, l'État a cédé les parts (70 %) qu'il détenait dans la Caisse des dépôts et consignations (Cassa depositi e prestiti). Figurent parmi les **toutes premières entreprises publiques concernées**, en 2015, le réseau de transport ferroviaire (Ferrovie dello Stato) et les services postaux (Poste Italiane). 49 % des parts de l'organisme assurant le contrôle de la navigation aérienne (Enav) vont également être vendues.

[en savoir plus](#)

### Portugal



Après une première tentative qui a échoué en 2012 (l'unique soumissionnaire n'avait pas été en mesure d'apporter les garanties financières nécessaires), le gouvernement a annoncé sa décision de **vendre – dans un premier temps – 66 % des parts de la compagnie aérienne nationale TAP-Air Portugal**. Sérgio Monteiro, secrétaire d'État aux Transports, a précisé que **5 % de ces parts seraient réservées au personnel** (soit un effectif de 7 500 employés). L'État conservera les 34 % restants **pendant une durée de deux ans**, conformément à la décision prise en Conseil des ministres. La vente de ces dernières parts sera **assujettie au respect du cahier des charges** par le nouveau propriétaire de l'entreprise.

[en savoir plus](#)

### Bulgarie



### Roumanie



Dans le cadre de leur **plan de coopération transfrontalière 2014-2020**, les deux pays ont signé un **protocole d'accord** pour la construction de deux ponts sur le Danube. Ces deux ouvrages complèteront les deux ponts existants en reliant respectivement les villes de Nikopol à Turnu Măgurele et de Siliștră à Călărași. Pour ce projet d'infrastructure de grande ampleur, qui doit **contribuer au désenclavement des régions concernées**, la réalisation sera une **opération de type PPP**. Nikolina Angelkova, ministre bulgare des Transports, des Technologies de l'information et des Communications et Liviu Dragnea, vice-Premier ministre roumain et ministre du Développement régional et de l'Administration publique, ont annoncé la mise en place d'un **groupe de travail mixte** dont la principale tâche est d'identifier les étapes et les délais spécifiques à la préparation des travaux de construction. Comme cela a été le cas pour l'étude de faisabilité, une analyse des avantages potentiels de chacun des sites sera **financée par les deux gouvernements**.

[en savoir plus](#)

## 3 - Qualité de service, relation à l'utilisateur, e-administration

### Australie



L'entreprise SAP annonce la création d'un **Institut pour l'administration numérique** afin de **soutenir les institutions gouvernementales** (fédérales et locales) dans le développement de services communautaires et d'initiatives visant à faciliter le changement structurel. Cet institut de recherche sera complété par un **centre de traitement de données**, localisé à Canberra, qui aidera les administrations à **développer leur stratégie de « cloud computing »**, rendue obligatoire en octobre 2014. Les deux structures emploieront 250 personnes au total. Au-delà de l'amélioration des services en Australie, l'institut vise à être un incubateur pour le développement de meilleures pratiques au niveau mondial.

[en savoir plus](#)

#### Canada



Après six mois de consultations publiques, le président du Conseil du Trésor, Tony Clement, a lancé, le 6 novembre 2014, le **Plan d'Action pour un gouvernement ouvert 2.0**. Fondé sur **douze engagements** qui s'appliquent à plus de cent institutions fédérales, le plan dresse un bilan de la version antérieure. Quatre axes majeurs sont définis : une Administration ouverte par défaut **qui s'appuiera sur une nouvelle directive**, des données ouvertes sans frontières, la transparence et la responsabilité de l'Administration (ex. : processus ouvert de passation des marchés) et un dialogue ouvert. Par ailleurs, le portail du gouvernement ouvert du Canada, [ouvert.canada.ca](http://ouvert.canada.ca), a été remanié afin de **mieux répondre aux attentes des citoyens**.

[en savoir plus](#)

#### Espagne



Le conseil municipal de Barcelone – ville qui s'est vue décerner en 2014 le titre de **capitale européenne de l'innovation** – a lancé un **partenariat stratégique de haut niveau** avec les villes de Dublin, Hambourg, Londres, Milan et Vienne. Ce « **groupe européen des villes pour une gouvernance économique et financière** », appelé aussi CityEcofin, unit des grandes villes européennes qui offrent une vision différente de l'administration locale **en favorisant le management par la qualité**, afin de se porter garantes de la compétitivité économique et des politiques sociales en Europe. L'initiative est gérée par l'Institut européen d'administration publique de Maastricht et soutenue par l'Union européenne.

[en savoir plus](#)

## 4 - Gestion des ressources humaines

#### Autriche



Lors de la présentation du **rapport trisannuel sur l'égalité hommes-femmes dans l'Administration**, Gabriele Heinisch-Hosek, ministre fédérale de l'Éducation et des Femmes, a évoqué la lente progression du nombre de femmes **occupant des postes de direction**. Il est aujourd'hui de 26,3 % (pour un effectif à 41,2 % féminin dans l'ensemble de la Fonction publique). Pour la ministre, cette évolution n'est que la **conséquence de l'introduction des quotas en 1993**. En effet, depuis cette date, et à compétences strictement égales, la candidature féminine doit être préférée pour tout recrutement. L'étude des rémunérations fait apparaître un écart de 12,8 % entre les deux sexes.

[en savoir plus](#)

#### États-Unis



L'**enquête annuelle** sur l'opinion des employés fédéraux vient d'être publiée et révèle que le **télétravail se développe petit à petit**. 4 % des employés fédéraux l'utilisent trois jours ou plus par semaine, 10 % deux jours et 11 % rarement. 77 % des personnes interrogées sont **satisfaites des conditions offertes par leur employeur**. Le télétravail est **fortement encouragé par l'Administration fédérale** car il présente de nombreux avantages : continuité du service public facilitée, réduction des coûts de fonctionnement (coûts mobiliers et immobiliers, réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel,...), baisse des dépenses de transport, impact favorable sur l'environnement et amélioration de la qualité de vie au travail.

[en savoir plus](#)

#### Irlande



Le « Public Appointments Service » (service chargé du recrutement dans la Fonction publique) vient de lancer une **vaste campagne de recrutement à l'intention des jeunes diplômés**. Brendan Howlin, ministre des Dépenses publiques et des Réformes, a annoncé le 20 octobre : « Je suis heureux de pouvoir **lever le moratoire sur le recrutement pour une opération ciblée**. L'embauche de postulants de haut niveau est essentielle pour **assurer les prestations de qualité qu'attendent les citoyens** ». Trois cents cadres vont ainsi être recrutés : 50 en administration centrale, 200 dans les services locaux et 15 économistes qui seront affectés au service de l'évaluation économique.

[en savoir plus](#)

#### Russie



ROSSTAT (service fédéral des statistiques) a publié une **notice d'information** sur les **effectifs et la rémunération des fonctionnaires civils des organes fédéraux** (ministères et structures d'administration centrale) qui représentent une population de 39 300 personnes. Le salaire moyen mensuel des fonctionnaires fédéraux a **augmenté de 18,3 %** entre janvier et septembre 2014 en comparaison avec l'année précédente et s'élève à 96 500 roubles (soit 1 931 euros au 30 septembre 2014). C'est au sein des organes du pouvoir judiciaire et de la magistrature que la hausse enregistrée est la plus importante : 35,3 %. Il est à noter qu'en septembre 2014, le salaire mensuel moyen de la Fédération de Russie est évalué à 31 600 roubles (632 euros). La Douma (chambre basse du Parlement russe) a voté une loi **suspendant jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2016 l'indexation sur l'inflation des salaires de certains fonctionnaires** (administration présidentielle, gouvernement de la Fédération de Russie, Cour des comptes et ministère des Affaires étrangères) car ceux-ci avaient déjà beaucoup augmenté au cours de la période 2012-2014.

[en savoir plus](#), [en savoir plus 2](#)

---

## **INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : MYLÈNE ORANGE-LOUBOUTIN, DIRECTRICE GÉNÉRALE  
RÉDACTEUR EN CHEF : PHILIPPE MAZUEL, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE  
COORDONNATEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN,  
ÉQUIPE DE RÉDACTION / RELECTURE : JEAN-FRANÇOIS ADRIAN, VIRGINIE MA-DUPONT /  
GENEVIÈVE RAFFAËLLI / NADINE BERNET  
RÉALISATION ET MISE EN PAGE : IGPDE - BUREAU DE LA RECHERCHE

PUBLICATION MENSUELLE - ISSN 2105-0740



MINISTÈRE  
DES FINANCES  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE