



**QUESTIONNAIRE
ADRESSÉ AUX PAYS**

**SYNTHÈSE DES
RÉPONSES**

What role for Government in
the 21st Century?

Strengthening
Trust in
Government

MODERNISING GOVERNMENT

Ministry of the Interior and Kingdom Relations



Pour préparer la réunion du Comité de la Gouvernance publique au niveau ministériel, un questionnaire a été adressé aux pays. Le présent document se base sur les réponses fournies et résume les principaux défis auxquels les pouvoirs publics doivent faire face, ainsi que les solutions généralement mises en œuvre par les pays. Il met également en évidence les nouvelles tendances de la modernisation. Bien que les approches de la réforme varient selon les pays et qu'elles n'en soient pas toutes au même stade d'avancement, la plupart des pays se penchent sur les questions similaires. Elles en soulignent toutefois des aspects différents. L'ensemble des réponses des pays fait l'objet du document GOV/PGC/MIN(2005)3/ANN. [Pour un examen analytique des deux dernières décennies de réformes dans les pays de l'OCDE, se référer à : *Moderniser l'État : La route à suivre* (OCDE, 2005), dont les conclusions principales sont présentées dans une *Synthèse de l'OCDE* qui porte le même titre].

Réponses des pays I : Les principaux défis pour les gouvernements

De façon générale, les pays ont identifié les éléments suivants comme constituant les principaux défis auxquels ils devront faire face en renforçant leurs efforts de modernisation dans les années à venir.

1. *La mondialisation*

- **Compétitivité nationale.** Un secteur public efficace et efficient est indispensable pour préserver la prospérité économique relative des nations.
- **Plus grand rôle des organes supranationaux.** Il peut en résulter une moindre marge de manœuvre pour les gouvernements nationaux et une responsabilité diluée pour certaines activités publiques. (Cela vaut surtout pour les Etats membres de l'Union européenne.)

2. *Des citoyens plus exigeants*

- **On demande plus aux pouvoirs publics.** Les citoyens veulent davantage participer à l'élaboration des politiques et disposer de services publics de meilleure qualité.
- **La société se diversifie.** Les sociétés étant de moins en moins homogènes, les citoyens veulent des services publics qui répondent de plus en plus à leurs besoins spécifiques.
- **Savoir dire non.** Les pouvoirs publics doivent concilier les demandes à court terme des citoyens et l'intérêt collectif à long terme. Dans certains cas, ils doivent préciser qu'il ne sera pas possible de répondre à toutes les attentes.

3. *Le vieillissement de la population*

- **Des pressions sans précédent.** Le vieillissement de la population et son énorme impact budgétaire agissent dans le sens d'une réforme des programmes sociaux [retraites et santé] et du marché du travail, y compris dans la fonction publique.

4. *Les contraintes budgétaires*

- **Optimiser la dépense.** Il faut obtenir constamment des gains d'efficience dans l'action publique pour réduire les déficits et/ou pour procéder à des redéploiements en faveur des secteurs à plus haute priorité.

5. *La réforme du secteur public : un sentiment de lassitude*

- **« Quand sortira-t-on du tunnel ? ».** Comment mettre en œuvre dans le secteur public une réforme continue à long terme ?
- **Résistance au changement.** Il faut aussi vaincre les résistances de ceux qui défendent leurs avantages acquis en s'opposant aux réformes et mettre en œuvre des stratégies de changement qui feront évoluer la culture du secteur public

Réponses des pays II : Les solutions généralement mises en oeuvre

Sont présentés ci-dessous les domaines clé de la modernisation auxquels s'intéressent actuellement les pays.

1. *Placer les citoyens au cœur de l'action publique*

- **Une plus large consultation des citoyens.** Les principales mesures sont les suivantes : enquêtes de satisfaction des usagers des différents services, sondages d'opinion, informations en retour (plaintes) au moyen de centres d'appel et d'Internet ; recours à des médiateurs, représentants des citoyens ; création de panels consultatifs de « clients » ; forums de discussion en ligne ; journée « portes ouvertes » pour favoriser un dialogue direct entre les administrés et l'administration ; auditions publiques et débats ouverts ; désignation de commissions consultatives de très large composition pour l'élaboration des politiques.
- **Un plus grand choix.** Pour certains services les citoyens peuvent aussi faire appel à des prestataires du secteur privé ou du secteur associatif, tout en bénéficiant d'un financement public.
- **Meilleure réactivité et services plus adaptés au client.** Cela se traduit par une plus grande souplesse de gestion, pour faire en sorte que les services publics soient délivrés d'une manière qui réponde au plus près aux besoins des clients. Cet aspect est également très important pour la coordination et la rationalisation des services, lorsque le citoyen doit en passer par différentes agences pour régler une unique question.
- **Charte de service du citoyen.** Ce type de texte indique clairement au citoyen ce qu'il peut attendre du prestataire de services publics et fixe des niveaux de référence pour les performances qui peuvent être escomptées (durée d'attente, par exemple). Un dispositif officiel d'inspection peut être mis en place pour faire respecter ces normes.
- **Une accessibilité améliorée.** A cet effet, le « guichet unique », les informations et les services en ligne, la transmission automatique des demandes de renseignements à l'organisme public compétent facilitent les relations entre le citoyen et l'administration.

2. *Un procédure budgétaire plus efficace*

- **Mettre l'accent sur les performances et les résultats.** De plus en plus, les budgets sont conçus en termes de réalisations et de résultats, afin de privilégier l'élément primordial, le service fourni au citoyen. Cela conduit à la fixation d'objectifs de performance, l'organisme public devant rendre compte de leur mise en œuvre. On admet toutefois que des problèmes se posent, essentiellement lorsqu'il s'agit de mesurer les résultats.
- **La budgétisation en approche descendante.** Pour promouvoir la discipline budgétaire et la réaffectation des ressources, les gouvernements fixent des plafonds, qui reflètent leurs priorités, pour l'ensemble des dépenses; il est ensuite du ressort des ministères d'allouer ces ressources.
- **Ménager plus de souplesse.** Tout en privilégiant davantage les performances et les résultats, on renonce de plus en plus à spécifier dans le détail les ressources qui devront être utilisées. Les responsables peuvent ainsi répondre avec plus de flexibilité aux besoins des citoyens, en leur assurant simultanément un service de meilleure qualité.

3. *Une administration organisée différemment*

- **Refonte des institutions publiques.** Il s'agit en particulier de revoir les structures administratives dans leur ensemble, aussi bien au niveau du ministère qu'au niveau des autres organismes publics. Ces derniers sont considérés comme un moyen de favoriser l'efficacité et l'efficience, mais, à mesure qu'ils se multiplient, leur coordination devient très difficile.

- **Redéploiement des missions entre les différents niveaux d'administration.** Il s'agit le plus souvent de transférer certaines missions d'administration centrale aux niveaux inférieurs d'administration afin de rapprocher les services administratifs du citoyen. Il est également essentiel de clarifier les missions des différents niveaux d'administration et d'éviter les compétences qui se chevauchent ou sont communes, facteur de dilution de la responsabilité.
- **Externalisation et autres mécanismes de marché.** Ces mécanismes sont de plus en plus utilisés. Les autorités publiques ont de plus en plus fréquemment l'obligation de soumettre les services publics à l'épreuve du marché. On a aussi des exemples d'entreprises privées se voyant conférer un « droit de contestation » des modalités en vigueur de fourniture des services publics.

4. *Une fonction publique plus prompte et plus réactive*

- **Décentralisation.** Elle consiste à transférer certains pouvoirs des organes centraux de gestion du personnel aux responsables des divers organismes, chargés de plus en plus de la gestion directe de leurs effectifs dans l'optique d'une performance maximale. Cela peut concerner les conditions de rémunération, et notamment la mise en place d'une rémunération en fonction des résultats.
- **Hauts responsables.** On s'efforce tout particulièrement de développer les qualités de direction et les compétences de gestion des hauts fonctionnaires, de manière qu'ils puissent faire face aux nouvelles priorités et qu'ils instaurent une nouvelle culture organisationnelle axée sur la performance.
- **Recrutement et valorisation des compétences.** Des problèmes peuvent se poser pour ce qui est de la compétitivité de l'administration en tant qu'employeur, notamment parce que la fonction publique est un secteur à forte démographie et parce que l'administration doit attirer de nouvelles recrues. La formation tout au long de la vie est également utilisée pour l'acquisition des compétences nécessaires, à savoir celles d'ordre technique, mais aussi les nouvelles compétences commerciales qui n'avaient pas leur place auparavant dans l'administration.
- **Prévention de la corruption.** Plusieurs pays ont récemment introduit des codes de déontologie destinés aux agents publics et des codes de conduite visant à empêcher les conflits d'intérêts, ou ont procédé à la révision de ces codes.

5. *L'administration électronique pour une meilleure interaction avec les citoyens*

- **Informations et services en ligne.** Le système du portail administratif unique permet aux citoyens de trouver facilement les informations dont ils ont besoin sur un large éventail d'organismes et de services publics, parfois en intégrant à l'échelle nationale les portails mis en place par les niveaux inférieurs d'administration.
- **Bases de données partagées.** Le principe est de collecter les données une fois pour toutes et de les utiliser un grand nombre de fois. Tout en améliorant l'efficacité de l'administration, on allège ainsi la charge administrative qui pèse sur le citoyen.
- **Un outil interactif.** L'utilisation d'Internet pour consulter les citoyens est à même de renforcer les liens entre l'administration et les administrés et de contribuer à une prise de décision plus participative.

6. *Faire fonctionner le marché*

- **Des mesures pour améliorer la qualité de la réglementation.** Ces mesures visent à alléger les formalités administratives en supprimant certaines réglementations et en soumettant les nouveaux textes à une analyse d'impact réglementaire afin d'améliorer leur qualité.