

Non classifié

GOV/PGC/MPM/M(2013)1

Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

26-Nov-2013

Français - Or. Anglais

**DIRECTION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL
COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

GOV/PGC/MPM/M(2013)1
Non classifié

RÉSUMÉ

**32e réunion du Réseau des Hauts responsables de centres de gouvernement
23-25 octobre 2013
Santiago, Chili**

M. Andrew Davies, Conseiller, tél. +33 (0) 1.45.24.15.92, andrew.davies@oecd.org

JT03349248

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Français - Or. Anglais

SYNTHÈSE

de la Réunion des Hauts responsables des centres de gouvernement (CoG)

23-25 octobre 2013

Reconquérir la confiance des citoyens dans une période critique grâce à l'État stratège

La 32^e réunion des Hauts responsables des centres de gouvernement (CoG) rassemble des secrétaires de cabinet, des responsables du cabinet du Premier Ministre et leurs équivalents de 30 pays, dont plusieurs États latino-américains et la Commission européenne, afin de débattre des enjeux auxquels le Centre se trouve aujourd'hui confronté. Les observations liminaires du Président du Chili, M. Sebastián Piñera, et du Secrétaire général de l'OCDE, M. Angel Gurría, soulignent le caractère éminemment crucial du Centre dans le difficile contexte économique et social actuel. La réunion est l'occasion d'échanger les points de vue et les bonnes pratiques sur la manière pour le Centre de remplir plus efficacement son rôle, et sur les secteurs à renforcer.

Les participants constatent que l'incertitude économique et social actuelle, dans un contexte de recul de la confiance dans la puissance publique qui marque la majorité des pays de l'OCDE, touche très directement les travaux du Centre. On attend de ce dernier qu'il exprime une vision claire pour la reprise et qu'il donne des orientations claires, en particulier quant aux priorités interministérielles ou stratégiques. Le Centre doit traduire sa vision en actions susceptibles de mobiliser les acteurs clés. Les participants notent que cette concrétisation de la vision politique en action publique doit, pour être un facteur de motivation, s'accompagner d'une attitude positive et optimiste. Leur rôle au confluent des sphères politique et administrative est mis en lumière lors d'une séance animée de questions-réponses avec le Président Piñera.

La crise a mis à l'épreuve la capacité du Centre à mettre en place des réformes tirant des enseignements de la crise. De l'avis général, il convient de saisir l'occasion qu'offre cette dernière de promouvoir des réformes difficiles, mais les participants craignent que cet appétit de réforme ne diminue au fil du renforcement des signes de reprise économique. Plusieurs exemples de pays qui ont été protégés des pires effets de la crise actuelle par les réformes efficaces et profondes entreprises lors de chocs antérieurs constituent un argument de taille en faveur du maintien d'une pression réformatrice. Les participants soulignent que des crises de différentes sortes semblent revenir de plus en plus régulièrement, et que le centre doit contribuer à garantir la mise en place des réformes nécessaires pour favoriser la résilience économique et sociale, malgré la présence de nombreux facteurs de complication – coalitions délicates, gouvernements minoritaires, etc.

Dans ce contexte complexe pour les politiques publiques, les participants insistent sur le rôle que peut jouer le Centre pour améliorer la qualité de la prise de décisions en prodiguant des conseils clairs et factuels au chef de gouvernement et à son cabinet. Il faut pour cela, d'un côté, de l'objectivité et une évaluation réaliste de ce qui est possible, et de l'autre, des solutions susceptibles de faciliter la mise en œuvre d'une vision politique. Compte tenu du fait que le Centre ne détient pas le monopole de cette fonction consultative, une autre de ses fonctions essentielles consiste à faciliter les flux de conseils et d'avis provenant d'autres sources, dont l'échelon local.

Les participants insistent également sur l'importance d'une bonne capacité de communication au Centre, afin de présenter au grand public des arguments convaincants et des scénarios optimistes à propos des politiques qui sont proposées, qu'il s'agisse de leur justification, des résultats qu'on en attend ou des compromis à consentir. La clarté et la franchise peuvent aider à gagner l'appui et la confiance des citoyens.

A l'évidence, la confiance est un élément clé de l'efficacité des politiques. Les participants notent que le centre peut contribuer à asseoir la confiance en garantissant la qualité du processus de formulation, du

contenu et de la mise en œuvre de l'action publique, ainsi que leur adéquation aux besoins des citoyens. Pour eux, des mesures sont envisageables dans deux domaines : 1) améliorer les méthodes appliquées par l'exécutif ; et 2) améliorer les capacités de l'exécutif. La transparence, la lutte contre la corruption, l'administration ouverte et la fourniture intégrée de services sont autant de domaines concernés par la confiance pour lesquels le Centre est une force motrice. Ces domaines ne correspondent pas aux contours exacts de portefeuilles ministériels précis, ce qui entraîne souvent pour le Centre la nécessité de donner une certaine impulsion pour mobiliser. Examinant leur rôle de coordination des stratégies interministérielles en matière par exemple d'administration ouverte et de transparence, les participants procèdent à un échange d'expériences sur les conséquences directes de ces questions sur le personnel du Centre : comment respecter la vie privée, comment gérer les médias sociaux, comment assurer la symétrie de la liberté d'information (entre entités gouvernementales, aux différents niveaux de gouvernement, etc.).

Les débats concernant la manière de renforcer les institutions et les capacités du Centre s'appuient sur les informations tirées d'une nouvelle enquête comparative à laquelle 32 pays à ce jour ont répondu [voir GOV/PGC/MPM(2013)3 et 4]. L'enquête montre clairement que les gouvernements ont des besoins très similaires qui justifient amplement un Centre de gouvernement, nonobstant des contextes politiques et constitutionnels très différents. Dans l'ensemble des systèmes – présidentiel, parlementaire ou autre – les trois rôles clés du Centre sont : i) contribuer à une prise de décision de qualité au niveau du chef de gouvernement/cabinet ; ii) coordonner les politiques à l'échelle du gouvernement ; et iii) suivre la mise en œuvre des politiques publiques.

Les participants axent leurs échanges sur la façon de renforcer ces actions de base, entre autres en rendant le Centre plus adaptable/flexible, ciblé, stratégique et efficace dans son activité de coordination. Ils donnent des exemples d'efforts structurels et de ressources que leur pays a consacrés à ces différentes dimensions pour renforcer le Centre (ce que l'enquête de l'OCDE corrobore par ailleurs). La coordination des politiques apparaît comme l'un des rôles du Centre se développant le plus vite. Les participants décrivent un certain nombre d'innovations concrètes qui améliorent la coordination interministérielle, et des mécanismes qui aident le Centre à jouer un rôle de facilitation, de motivation et d'incitation auprès des ministères et d'autres parties prenantes. Le pilotage et l'expérimentation de nouvelles modalités de travail collectif semblent être des rôles clés du Centre.

Le partenariat avec le ministère des Finances est crucial dans l'interaction du centre de gouvernement avec d'autres secteurs gouvernementaux. Le pilotage assuré par le Centre doit être relié à des ressources ; mais l'allocation de ressources doit aussi venir épauler les politiques novatrices menées depuis le Centre. A cet égard, la présence de M. Gerhard Steger, Président du Réseau des Hauts responsables du budget de l'OCDE, est un signe de l'importance que revêt la mise en relation des activités de l'ensemble des agences centrales, sphère financière incluse.

Le Comité de la gouvernance publique examinera lors de sa réunion de novembre 2013 les bonnes pratiques applicables pour coordonner efficacement les politiques, et notamment pour gérer les enjeux complexes au niveau interministériel; les documents de référence et les résultats de cette discussion seront fournis aux participants.

En conclusion, les participants soulignent que le Centre doit être une force positive et optimiste au service de l'élaboration et de la mise en pratique de politiques cohérentes et innovantes. La discussion montre que le Centre a un rôle essentiel d'organisation et de motivation face à nombre des principaux défis sociétaux auxquels les pays développés sont aujourd'hui confrontés. C'est pourquoi il est crucial, pour une gouvernance publique efficace, d'affiner constamment la structure et les compétences du Centre. Les réactions à l'enquête de l'OCDE font entrevoir un intérêt marqué pour une nouvelle analyse comparative que l'OCDE mènerait afin de formuler des recommandations concrètes sur les principaux aspects structurels et fonctionnels du Centre de gouvernement.