

Non classifié

PUMA(99)7/REV1



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

OLIS : 05-Nov-1999
Dist. : 05-Nov-1999

PARIS

SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE
COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE

Or. Ang.

PUMA(99)7/REV1
Non classifié

ORIENTATIONS POUR LE FUTUR MANDAT DU PUMA

20ème session du Comité de la Gestion publique, Château de la Muette, Paris
28-29 octobre 1999

Pour de plus amples informations, prendre contact avec Geraldine Byrne-Nason
Tél. : (33-1) 45 24 80 29, Mél. : geraldine.byrne-nason@oecd.org
ou Frédéric Boudier, Tél. : (33-1) 45 24 90 75, Mél. : frederic.boudier@oecd.org

83894

Ta. 17044 - 28.10.99 - 29.10.99

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Complete document available on OLIS in its original format

Or. Ang.

ORIENTATIONS POUR LE FUTUR MANDAT DU PUMA

CONTEXTE

1. La présente note décrit les propositions d'orientations futures, de questions et de problèmes stratégiques qui devront être traités dans le cadre du prochain mandat du PUMA au cours des années 2000-2004. Elle vise à éclairer l'examen par le Conseil de l'OCDE d'un nouveau mandat pour le Comité PUMA et les réseaux qui en relèvent. Elle reflète l'accord intervenu à la réunion du Comité PUMA des 28 et 29 octobre 1999.

2. En outre, le Comité a invité le Secrétariat à traduire cette action stratégique en un projet de programme de travail concret couvrant la période allant jusqu'à la fin de 2001. Ce projet sera examiné par le Comité à sa prochaine réunion les 6 et 7 avril 2000. Le Comité a discuté une première liste illustrant les domaines d'activité s'insérant dans le champ du nouveau mandat (voir l'annexe A disponible ultérieurement). Le Secrétariat poursuit sa consultation avec le Bureau et traduira cette annexe en propositions concrètes d'activités pour la prochaine réunion du Comité. Ce programme de travail tiendra compte des observations formulées sur une version antérieure de ce document concernant le mandat, laquelle contenait des précisions supplémentaires sur les futures activités possibles du PUMA [PUMA(99)7]. Ce programme de travail devrait préciser plus avant les méthodes de travail et les stratégies de communication qui seront appliquées, notamment les rôles respectifs du Comité PUMA et des réseaux propres aux activités qui apportent un soutien aux travaux du PUMA. Le Comité a également recommandé d'examiner les progrès accomplis par le PUMA dans la réalisation des objectifs du mandat dans deux ans de façon à s'assurer que le mandat demeure pertinent comme document d'orientation stratégique pour le Comité.

ORIENTATIONS POUR LE FUTUR MANDAT DE PUMA

INTRODUCTION

1. Au moment où PUMA envisage un nouveau mandat et de nouvelles orientations à donner à ses travaux à l'aube du 21^{ème} siècle, sa mission peut être énoncée de manière concise : promouvoir la bonne gouvernance pour favoriser la réalisation des objectifs économiques et sociaux des pays Membres. Les Ministres des pays de l'OCDE ont fixé les paramètres lorsqu'ils se sont réunis en mai 1999 et ont déclaré qu'une bonne gouvernance « est indispensable pour renforcer la démocratie pluraliste et favoriser un développement durable. Les Ministres se sont félicités des efforts accomplis par l'OCDE pour encourager des structures de gestion publique plus efficaces, plus efficientes et plus transparentes dans les pays Membres et non-membres ». PUMA s'emploiera à la poursuite de ces objectifs.

2. Cependant, derrière cet énoncé relativement direct de la mission de PUMA, se pose un ensemble de questions plus complexes liées directement au rôle de la gouvernance dans le développement économique et social. Cette demande croissante de «bonne gouvernance» tient à de multiples raisons. A une époque caractérisée par ce qu'il est convenu d'appeler la «mondialisation», les pays ont des difficultés à maîtriser un processus irréversible de renforcement des liens réciproques qui dans certains cas met à l'épreuve les relations sociales. L'OCDE joue un rôle essentiel en aidant les gouvernements à faire en sorte que les politiques publiques facilitent la réalisation des objectifs des politiques nationales et dans le même temps, favorise la mondialisation en tirant parti de ses aspects positifs pour assurer le bien-être à l'échelle mondiale tout en corrigeant les disparités qui risquent d'entraîner instabilité politique et agitation sociale. Ce défi est au cœur de la mission de l'OCDE. PUMA a un rôle particulier à jouer en appuyant les efforts des pays Membres pour concilier les objectifs économiques et sociaux aux besoins de la société civile. Pour PUMA, l'objectif des cinq prochaines années doit être d'identifier et de contribuer à traiter les facteurs et les évolutions nouvelles qui constitueront les enjeux de la gouvernance stratégique. Il lui faudra donc continuer à mener des travaux visant à aider les pays Membres (et non-membres) à gérer ces facteurs grâce à un secteur public performant et efficient.

3. L'objet du présent document est de situer les travaux actuels et futurs de PUMA dans le contexte plus large de la transformation des modes de gouvernance, transformation qui concerne de plus en plus le rôle du large éventail d'acteurs publics et de la société civile ainsi que les instruments et les méthodes dont ils disposent. Le document vise aussi à aider les pays Membres à réfléchir à l'avenir afin d'anticiper les évolutions futures et de veiller à ce que l'OCDE, et en particulier PUMA, continue de jouer un rôle de premier plan pour la formulation de conseils à l'intention des pays Membres.

4. Le rapport introduit successivement les points suivants :

I) Ordre du jour élargi : contexte général et objectifs du mandat ;

II) Perspectives d'avenir : nouveau contexte pour l'action gouvernementale ;

III) Implications pour les activités de PUMA : publics visés, partenariats, critères et produits.

I) ORDRE DU JOUR ÉLARGI : contexte général et objectifs du mandat

5. L'expression «bonne gouvernance» est en train de s'imposer rapidement. Définir ce qu'elle recouvre demeure délicat. La frustration qui en découle tient à l'environnement international de plus en plus complexe dans lequel le processus d'interdépendance semble être irréversible. L'interdépendance a créé un monde qui est tout à la fois plus compliqué et plus fragile. Les pouvoirs publics sont confrontés à un monde dans lequel les notions de souveraineté, de responsabilité, de territorialité, de nature des acteurs internationaux sont remises en cause. Il est naturel qu'un tel «processus révolutionnaire» suscite le besoin de mieux comprendre la manière dont les différents gouvernements peuvent le mieux gouverner dans un environnement en mutation rapide.

6. Autre aspect important, mais qui ne constitue pas encore un élément central des travaux de PUMA consacrés à la gouvernance, la nécessité d'une meilleure gouvernance à l'échelle planétaire pour faire en sorte que les possibilités qui s'offrent à ce niveau («mondialisation») soient mieux partagées. Le Rapport sur le développement humain (PNUD) de cette année recommande un programme d'action : «réforme de la gouvernance mondiale pour une plus grande équité, nouvelles approches régionales de l'action et de la négociation collective et mise en œuvre de politiques nationales et locales visant à saisir les occasions qui se présentent sur le marché mondial pour les traduire plus équitablement en terme de développement humain ».

7. Dans le cadre du présent document, le thème central est plus spécifique : l'art de gouverner est en voie de transformation dans nos pays Membres. Ce document vise à identifier les éléments essentiels du programme de travail de PUMA qui peuvent contribuer à éclairer et gérer ce que Jessica Matthews¹ a qualifié en 1997 dans le *Foreign Affairs Journal*, de «transfert de pouvoirs» : une nouvelle redistribution des pouvoirs entre les États, les marchés et la société civile ».

8. L'engagement de PUMA consiste à promouvoir la **bonne gouvernance**. Pour ce faire, il faut renforcer les capacités liées à l'élaboration de politiques à la fois efficaces et réceptives aux aspirations démocratiques ; il faut mettre en place et préserver des institutions publiques performantes et efficaces afin de fournir des services de qualité.

9. Afin de renforcer les capacités d'élaboration des politiques, les pouvoirs publics sollicitent de plus en plus des conseils pour les aider à identifier les politiques qui répondent le mieux aux objectifs du public. Ils réfléchissent également au gouvernement du futur -- construire aujourd'hui l'administration de demain. Cela implique de développer et d'entretenir une capacité stratégique.

10. En ce qui concerne la mise en place et la préservation d'un cadre institutionnel efficace et efficace, les gouvernements ont intérêt à mettre en commun leurs expériences concernant les rôles et les responsabilités institutionnels, les capacités en matière de performance, ainsi que la modernisation et les réformes en cours.

11. En bref, **la bonne gouvernance implique que PUMA apporte son concours aux pays Membres pour le développement de capacités d'élaboration des politiques et la réforme du dispositif institutionnel**. Ces capacités ne donnent pas lieu à un modèle unique et l'objectif n'est pas de concevoir un «moule standard» : à chaque pays son modèle de gouvernance. Le critère déterminant de la bonne gouvernance doit être sa contribution à l'obtention du niveau de vie le plus élevé possible pour les citoyens.

1. A l'époque *Senior Fellow* au *Council on Foreign Relations*.

II) PERSPECTIVES D'AVENIR : nouveau contexte pour l'action gouvernementale

12. Il est largement admis qu'une bonne gouvernance est une condition nécessaire pour assurer une prospérité économique et une stabilité sociale durables. Tous les travaux de PUMA sont fondés sur cet axiome. Pour apporter un soutien effectif aux pays qui s'efforcent de relever les défis futurs de la gouvernance, PUMA devra être en mesure d'anticiper les problèmes d'importance croissante susceptibles de se poser. Les discussions du Comité PUMA et les réponses écrites ont permis d'identifier récemment un certain nombre de ces questions dans un exercice de «survol rapide». Ce «survol» ne prétend pas avoir un caractère exhaustif, ni correspondre à la hiérarchie des priorités. Par exemple, il ne fait pas expressément mention de certains éléments fondamentaux sur lesquels repose la bonne gouvernance comme la primauté du droit et le maintien de l'ordre et de la sécurité publics. Toutefois, la plupart des problèmes recensés figurent au premier plan des préoccupations des hauts responsables de l'action gouvernementale dans nos pays Membres.

13. Une question en particulier s'inscrit en filigrane de toutes les autres : la confiance dans le gouvernement. Face à l'évolution de la société, on se demande si le gouvernement est toujours en prise avec les besoins des citoyens et si la confiance du public dans le gouvernement n'est pas en train de diminuer. Lorsqu'il abordera les grands thèmes présentés ci-après, PUMA tiendra compte de la nécessité sous-jacente de rebâtir la confiance dans le gouvernement. En outre, ces travaux seront menés de telle manière que PUMA puisse apporter la plus grande valeur ajoutée en adoptant une démarche et en réalisant des analyses prospectives :

- ***Développer les capacités d'élaboration de politiques plus cohérentes et prenant davantage en compte les impératifs de la mondialisation*** : l'efficacité des politiques exige que les gouvernements coordonnent, intègrent et équilibrent les décisions concernant de multiples disciplines économiques et sociales, les cadres institutionnels et niveaux d'administration, ainsi que les secteurs de l'action gouvernementale. Cependant, les gouvernements éprouvent de grandes difficultés à améliorer la cohérence des politiques compte tenu du nombre croissant d'acteurs -- parmi lesquels figurent les organisations non gouvernementales et la société civile -- et d'intérêts concernés, du large éventail d'objectifs qu'ils poursuivent et des institutions complexes et rigides appelées à intervenir. Cela accroît les risques d'échec majeurs. La cohérence des politiques a également une dimension mondiale. La mondialisation des politiques économiques et sociales demande des capacités accrues pour exploiter les nouvelles possibilités de répondre aux besoins économiques et sociaux. Elle demande également de tenir compte des incidences internationales des politiques publiques. Parallèlement, une plus grande décentralisation de la politique nationale aux échelons d'administration infranationaux accroît le morcellement des responsabilités, ce qui soulève de graves problèmes pour la coordination, la responsabilité et la cohérence des politiques, et accroît la complexité de leur mise en œuvre.
- ***Mener à bien les engagements en matière de politiques publiques dans un monde en mutation*** : les solutions fournies, aussi bonnes soient-elles, ne peuvent donner de bons résultats que si les administrations ont les capacités de mener à bien les actions correspondantes dans un contexte de ressources budgétaires et humaines limitées. Les administrations doivent en permanence trouver les moyens de fournir de meilleurs services à moindres coûts. Les pouvoirs publics doivent également adopter une approche prospective afin de gérer les changements économiques et sociaux. Des capacités stratégiques sont nécessaires pour s'adapter aux évolutions à long terme, tout en demeurant suffisamment souples pour répondre rapidement aux besoins à court terme. Par exemple, les nouvelles technologies posent de nouveaux défis aux pouvoirs publics. À terme, ceux-ci devraient veiller à ce que les ressources soient orientées vers des activités offrant la plus grande valeur aux dépens des activités de valeur moindre. Toutefois, certains facteurs freinent les modifications des priorités, notamment l'inertie institutionnelle, les attentes des citoyens et la

«mainmise» d'intérêts particuliers sur l'action politique. Comment les gouvernement préservent-ils la capacité d'adaptation de l'action politique face à l'évolution des besoins du public ? Un facteur essentiel pour faire face efficacement à ces évolutions résidera dans l'aptitude des pays à évaluer les avantages et les coûts du changement, à en informer les citoyens et à parvenir à un consensus social viable sur la manière de gérer le changement.

- ***Institutionnaliser la transparence, l'honnêteté et l'obligation de rendre compte au sein de l'administration*** : l'efficacité de la gouvernance repose dans une large mesure sur la transparence, l'honnêteté et l'obligation de rendre compte des actions administratives. Pourtant, la confiance du public dans les administrations semble être en baisse dans de nombreux pays de l'OCDE, ce qui réduit la capacité des pouvoirs publics à s'attaquer avec efficacité à des problèmes sociaux importants. C'est là aussi un élément essentiel pour les performances économiques : la redevabilité et la transparence de l'administration influencent les décisions des marchés en modifiant les relations entre les acteurs présents sur le marché et l'évaluation des risques que présente le marché. Par ailleurs, pour asseoir le commerce et l'investissement international sur une base commune et politiquement stable afin qu'ils se déroulent dans des conditions de confiance et de compréhension mutuelles, il est très important que les pays de l'OCDE comme les pays non membres veillent à l'intégrité et à la transparence des institutions publiques.
- ***Intervenir de manière efficace au sein de la société et sur les marchés afin de réaliser les objectifs des politiques publiques et de promouvoir la concurrence ainsi que la cohésion sociale*** : la qualité de la vie dépend non seulement de la qualité de l'administration, mais aussi de la qualité de la société civile, des institutions privées et du fonctionnement des marchés. Pour promouvoir les intérêts publics, les pouvoirs publics doivent parfois intervenir pour aider ces secteurs de la société à mieux accomplir leurs diverses fonctions. Les défaillances dans ce domaine peuvent être coûteuses, par exemple, dans les domaines de l'enseignement, de la sécurité alimentaire ou de la protection de l'environnement. Cependant, comment les gouvernements peuvent-ils veiller à ce que cette intervention, si elle est nécessaire, soit efficace, tout en conciliant les intérêts économiques et sociaux ? Instituer les règles propres à favoriser le bon fonctionnement des marchés est l'un des aspects de ce défi. A mesure que les marchés deviennent plus concurrentiels et se mondialisent et que les consommateurs deviennent plus exigeants et mieux informés, la nature et l'ampleur des défaillances du marché changent. Les pouvoirs publics doivent réglementer le secteur privé de manière efficiente et efficace pour qu'il assure les services comme la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Afin de favoriser les marchés et éviter de graves déséquilibres sociaux, ils doivent mettre en place les institutions qui n'existent pas dans le secteur privé. La prise en considération d'autres instruments d'action, comme une meilleure utilisation de l'information, constitue une autre approche intéressante qui permet d'associer les citoyens de manière à s'attaquer plus efficacement aux problèmes sociaux et à encourager leur participation.

III) IMPLICATIONS POUR LES ACTIVITÉS DE PUMA : publics visés et partenariats, critères et produits

14. Dans les sections i) et ii) de la présente note, on a tenté d'exposer succinctement «où nous en sommes» et «où nous allons». La présente section contient certaines réflexions sur les implications générales pour PUMA s'agissant de son rôle et de ses méthodes.

Publics visés et partenariats

15. L'OCDE, en tant qu'organisation économique intergouvernementale, possède deux caractéristiques et fonctions importantes :

- a) elle a la capacité de toucher, par delà des administrations nationales, les responsables de l'élaboration des politiques publiques à tous les niveaux et réunit ceux qui influent sur l'élaboration des politiques.
- b) le caractère mondial de l'adhésion à cette organisation garantit une interaction entre les régions Asie-Pacifique, Amérique du Nord et Europe sur l'ensemble des questions économiques et sociales qui n'existe dans aucune autre enceinte. Cela inclut une capacité croissante d'interaction et de dialogue avec de nombreux pays non-membres dans toutes les régions du monde.

Ces deux éléments jouent un rôle déterminant pour le positionnement des activités futures de PUMA.

16. Pour soutenir et influencer l'élaboration et la mise en œuvre réussies des politiques publiques, PUMA doit être en mesure d'atteindre les dirigeants politiques et les gestionnaires à l'échelon le plus élevé -- ceux qui sont susceptibles d'agir comme réformateurs et agents du changement à l'interface entre le monde politique et la haute administration. Le fait que de nombreux pays prennent des initiatives qui échouent au stade de la mise en œuvre laisse penser qu'il est possible d'obtenir des résultats positifs en concevant des produits mieux adaptés au groupe des pays de l'OCDE. A cet effet, PUMA doit traiter les questions qui figurent au premier plan des préoccupations des hauts responsables de l'élaboration des politiques, et adopter une stratégie de communication plus dynamique de façon que les résultats des travaux de PUMA soient plus facilement accessibles à ceux qui participent activement à l'élaboration des politiques.

17. S'agissant de l'élargissement de l'éventail des partenariats compte tenu de la capacité croissante de l'Organisation pour l'interaction et le dialogue avec toute une série d'acteurs, deux voies parallèles et qui se renforcent mutuellement se dessinent pour PUMA. En premier lieu à l'intérieur du groupe central de destinataires de ses travaux, PUMA doit mieux répondre aux besoins d'autres sous-ensembles de destinataires. Les pays sont à des stades différents dans leurs réformes de la gouvernance et la gestion publique, et se concentrent sur des questions différentes à des moments différents. PUMA devra cibler ses travaux pour répondre au mieux aux besoins de ces différents sous-groupes de pays, et concilier les intérêts de l'ensemble des pays Membres.

18. Parallèlement, PUMA doit renforcer ses relations avec d'autres partenaires, allant des pays non-membres à d'autres organisations et institutions internationales intéressées. Lors de leur récente réunion à Paris, les Ministres «se sont félicités des efforts faits par l'OCDE pour encourager des structures de gestion publique plus efficaces, plus efficientes et plus transparentes dans les pays Membres et non-membres». Ils ont également demandé à l'OCDE «d'élaborer une proposition d'initiative sur 'la bonne gouvernance' afin de mieux partager les résultats des activités actuelles de l'OCDE dans ce domaine avec les pays non membres intéressés, le cas échéant en coopération avec d'autres organisations internationales». En conséquence de quoi PUMA a joué un rôle moteur, en coordonnant le groupe pilote transversal de l'OCDE chargé de l'examen des travaux de l'Organisation sur la gouvernance. S'appuyant sur cette dynamique, PUMA renforce le rôle d'«éclairer» de l'Organisation fondé sur le partage d'expérience et de compétences de l'OCDE avec les pays non membres. Cette relation se caractérise comme un «dialogue» -- une conversation à double sens -- permettant aux pays non-membres de tirer parti des meilleures pratiques des pays de l'OCDE et d'éviter de répéter les «erreurs» commises par ces pays. Le dialogue permettra aussi aux pays Membres de l'OCDE de tirer parti des meilleures pratiques et des expériences de réformes du secteur public en cours et, dans certains cas, très avancées, dans certains pays non-membres. Un autre

objectif de ce dialogue consiste à mieux exploiter le cœur du programme de travail au bénéfice des pays Membres de l'Organisation.

19. L'expérience de SIGMA dans ce domaine peut être instructive comme modèle pour un dialogue de PUMA plus stratégique et plus durable avec les pays non membres dans l'avenir. SIGMA, qui est rattaché à PUMA et financé principalement par le programme PHARE de l'UE, apporte un soutien à l'amélioration des systèmes de gestion publique en Europe centrale et orientale. Après s'être appuyé initialement sur la base de données de PUMA, il s'emploie à présent à élaborer et diffuser de manière plus autonome des données comparatives et à organiser des ateliers pour soutenir les efforts déployés par les pays en transition en vue de leur intégration future à l'UE. SIGMA et PUMA ont collaboré de manière particulièrement étroite en orientant les travaux sur la déontologie dans le secteur public vers des pays non-membres tant au sein de la «région SIGMA» qu'au-delà.

20. Au sein de l'OCDE, PUMA collaborera aussi avec de nouveaux partenaires sur des projets bilatéraux ou horizontaux pour lesquels PUMA peut apporter une valeur ajoutée en coopération avec d'autres comités de l'OCDE afin de favoriser une meilleure prise en compte de la partie de leur programme de travail relative à la gouvernance. Les travaux déjà en cours sur la réforme de la réglementation et le développement durable se poursuivront dans le cadre du nouveau mandat, et d'autres questions seront abordées en fonction des priorités stratégiques de l'OCDE.

Critères pour apporter une valeur ajoutée et appréhender les travaux futurs

21. Compte tenu de l'objectif principal de PUMA qui est de promouvoir la bonne gouvernance, chaque activité devait être évaluée au regard de certains critères visant à déterminer son impact potentiel, notamment :

- a) **Orientation vers l'avenir et pertinence** : les travaux doivent être orientés vers l'avenir et pertinents de façon à faire avancer la réalisation des objectifs économiques et sociaux prioritaires des pays Membres de l'OCDE.
- b) **Impact sur les responsables de haut niveau** : le produit devrait atteindre les décideurs et les gestionnaires de haut niveau ou atteindre un public plus large et plus important qui peut influencer ce niveau supérieur.
- c) **Application pratique** : les travaux doivent se rapporter aux pressions, aux problèmes et aux expériences auxquels les gouvernements sont confrontés dans la réalité et proposer des mesures concrètes à examiner, des exemples à utiliser, des méthodes d'application et/ou des modèles pour repenser l'élaboration des politiques et leur mise en oeuvre. Cette application pratique contribuera à garantir l'impact sur les responsables de haut niveau mentionné en b) ci-dessus.
- d) **Source unique/avantage comparatif** : les projets devraient fournir des informations, des analyses et un appui qui ne sont pas disponibles ailleurs.
- e) **Intérêt commun** : la question devrait être davantage adaptée à la résolution de problèmes qui se posent à l'échelle internationale. Les échanges de meilleures pratiques peuvent y contribuer directement.
- f) **Rapport coût-efficacité et opportunité** : la mise en commun de ressources et la réalisation d'études à l'échelon international devraient se traduire par des économies d'échelle et il devrait être possible d'établir les produits souhaités en temps voulu et de manière probante au regard des coûts.

Action et produits : sur un continuum

22. La présente section examine le type de contribution que PUMA peut apporter en identifiant différentes catégories. Il ne s'agit pas de laisser entendre qu'une extrémité du continuum a une valeur intrinsèque supérieure à une autre.

23. L'activité et les produits reposent sur un continuum allant des activités et produits de caractère descriptif aux activités et produits prescriptifs et, pour l'OCDE, d'un rôle de facilitateur à un rôle plus direct. Pour tous les types de produits, PUMA conservera la souplesse indispensable pour tenir compte des problèmes nouveaux qui pourraient ne pas avoir été prévus au moment de l'élaboration du programme de travail. Le but est de faciliter un examen prospectif des nouvelles orientations en matière de gouvernance. Il est également prévu de concevoir les produits PUMA d'une manière qui tire au mieux parti de la complémentarité et du potentiel horizontal des différents éléments du programme de travail. Lorsqu'il examinera le continuum, PUMA évaluera également le rôle joué pour informer et influencer les gestionnaires et les décideurs publics :

- **Informations et partage d'expériences sur les initiatives et les meilleures pratiques dans les différents pays** échangés lors des réunions, par courrier électronique, par le biais de «fiches» sur les différents pays et par celui de la lettre d'information «Optique» de PUMA.
- **Les informations et analyses comparatives** replacent les informations communiquées par les pays dans le contexte des différentes approches politiques, institutionnelles et de gestion suivies en matière de gouvernance. Elles mettent en évidence les tendances nouvelles et permanentes qui indiquent un besoin de changement, et qui peuvent contribuer à renforcer le soutien accordé par le niveau politique à ces changements. Ces produits peuvent être communiqués par le biais du site Internet, de publications, de synthèses et d'articles dans des revues consacrées à l'administration ou à la gestion publique.
- **L'évaluation** prolonge l'analyse comparative et vise à déterminer les avantages qu'offrent des innovations, des pratiques ou des techniques particulières, si elles sont applicables à d'autres cas que ceux qui sont actuellement à l'étude, et dans l'affirmative, quels facteurs peuvent contribuer à leur transférabilité. Ces évaluations peuvent prendre la forme d'examens par pays ou d'évaluations comparatives comportant l'utilisation d'indicateurs comparatifs ou l'analyse de ce qui marche (ou ne marche pas) et des raisons pour lesquelles il en est ainsi et de la meilleure façon dont ils pourraient être appliqués dans un contexte plus large. On a souvent recours à des examens mutuels à l'appui de ces analyses soit par un petit groupe de pays procédant à un examen approfondi, soit sous la forme d'un examen plus général en utilisant la structure des Comités de l'OCDE.
- **Les recommandations** adoptées par le Conseil de l'OCDE devraient être réservées à quelques sujets d'importance stratégique et exceptionnelle lorsque la nature du sujet et que la demande qui s'exprime convergent en ce sens. Ces questions devraient comporter une interdépendance à l'échelle internationale pour laquelle des approches communes, renforcées par l'attention que leur portent les responsables de haut niveau et par la pression des pairs, procureraient les plus grands avantages. S'agissant de questions à caractère plus technique pour lesquelles on peut faire un inventaire des meilleures pratiques, PUMA pourrait souhaiter formuler des recommandations au niveau du Comité.

24. PUMA s'attachera également à déterminer quelles sont les «enceintes» les mieux appropriées pour réaliser le Programme de travail -- des manifestations spéciales aux colloques, réseaux et groupes de discussion électronique.