



# Panorama des administrations publiques 2017

FAITS SAILLANTS



# PANORAMA DES ADMINIS- TRATIONS PUBLIQUES 2017





# Qu'est-ce que le panorama des administrations publiques ?

Le *Panorama des administrations publiques* propose les toutes dernières données disponibles sur **le fonctionnement et la performance des administrations publiques** des pays de l'OCDE. De par sa pertinence, son contenu intéressera décideurs politiques, responsables publics, managers de la sphère publique, universitaires, étudiants et membres de la société civile. En effet, il permettra aux pouvoirs publics nationaux de mieux comprendre leurs propres pratiques, de comparer leurs réalisations à l'échelle internationale, de tirer des enseignements de l'expérience d'autres pays confrontés à des défis du même ordre et de disposer d'éléments probants pour réformer.

Les indicateurs présentés dans la publication depuis 2009 ont été amplement utilisés pour étayer et façonner les réformes du secteur public des pays membres de l'OCDE.

## Pourquoi s'y reporter ?

Dans les sociétés modernes, le secteur public est un acteur économique central qui contribue à la croissance, procure des biens et des services, régule les comportements et redistribue les revenus entre les citoyens. Les autorités nationales appliquent souvent des programmes de réforme du secteur public destinés à gagner en efficacité, en transparence, avec à la clé la prestation à moindre coût de services de meilleure qualité aux

particuliers et aux entreprises. Mais en l'absence d'informations de qualité, l'impact de ces réformes peut être difficile à déterminer.

## Comment les données sont-elles recueillies et présentées ?

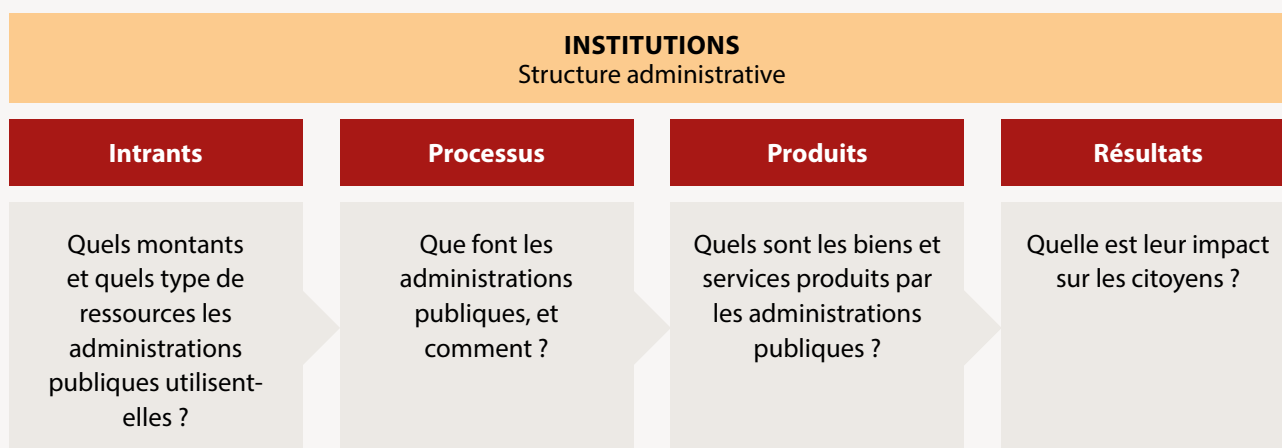
Le *Panorama des administrations publiques* s'appuie sur la **forte compétence distinctive de l'OCDE : mettre au point des références et des données permettant les comparaisons internationales**. La publication repose essentiellement sur les données d'enquêtes recueillies auprès de hauts fonctionnaires dans chaque pays. D'autres sources – autres bases de données de l'OCDE, données provenant d'autres organisations (OIT, FMI, Eurostat, etc.) – sont également mises à profit.

## Quel est le champ couvert ?

Le *Panorama des administrations publiques* couvre les 35 pays membres de l'OCDE, mais aussi le cas échéant les pays en voie d'adhésion (Colombie, Costa Rica et Lituanie), ainsi que d'autres grandes économies de la planète telles que l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Indonésie.

Cette cinquième édition du *Panorama des administrations publiques* comporte des éléments de contexte ainsi que des indicateurs axés sur les intrants, les processus, les produits et les résultats.

## Cadre du Panorama des administrations publiques



Annex : Contexte politique et administratif



# Finances publiques et économie

**Les pouvoirs publics ont trois grandes responsabilités : procurer des biens et des services (éducation, soins de santé, etc.) ; réguler les interactions entre la société et l'économie ; et redistribuer les revenus (notamment via la fiscalité et les transferts sociaux). Ils sont aussi, notamment, chargés de gérer les risques, d'assurer une certaine équité au sein de la société, de lutter contre la corruption et de protéger l'environnement. Pour financer ces activités, ils encaissent des recettes (par exemple via l'impôt) et/ou ont recours à l'emprunt.**

Avec la contraction du déficit budgétaire moyen, la stabilisation budgétaire se poursuit. Le déficit budgétaire moyen a atteint 2.8 % du PIB en 2015, après le point bas de 8.4 % enregistré en 2009. Les déficits restent élevés en Grèce (5.9 %) et en Espagne (5.1 %), mais des améliorations notables sont intervenues en 2016 : la Grèce a connu son premier excédent depuis la crise (0.7 % du PIB), et l'Islande a affiché un confortable excédent (17.2 %) du fait de rentrées budgétaires exceptionnelles (contributions patrimoniales des banques ayant fait défaut).

Le solde budgétaire structurel continue lui aussi de s'améliorer au fil de l'assainissement budgétaire. En 2015, la zone OCDE a affiché en moyenne un déficit structurel de 2.4 % du PIB potentiel, en progrès par rapport aux 6.4 % de 2009, du fait du retour d'une croissance économique modeste et du resserrement des écarts de production. Le solde primaire structurel moyen s'est lui aussi amélioré, passant de 4.4 % en 2009 à 0.5 % en 2015, signe que l'assainissement budgétaire continue de normaliser les soldes des administrations publiques. Pour la période 2016-18, on s'attend dans la zone OCDE à une légère relance du PIB potentiel de 0.4 % en moyenne.

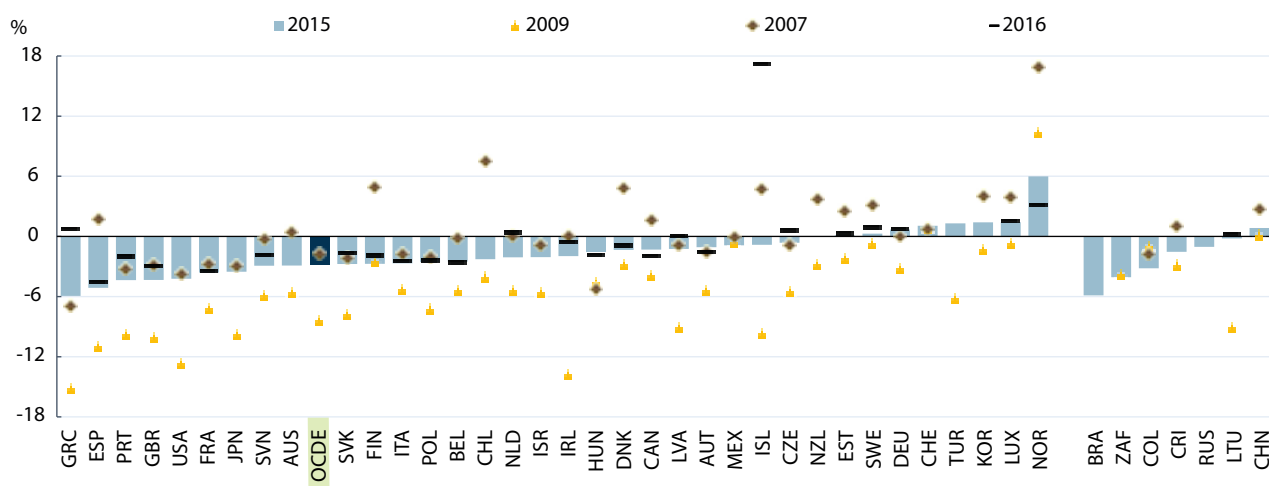
La dette publique demeure élevée. Les niveaux moyens de la dette brute des administrations publiques ont atteint 112 % du PIB, contre 72.9 % en 2007, avant la crise financière. En 2015, onze pays de l'OCDE – du Japon (221.8 %) à

l'Autriche (101 %) – affichaient une dette brute égale ou supérieure à leur PIB. De 2015 à 2016, cette dette est passée au Royaume-Uni de 112 % à 123 % du PIB en raison de changements dans les titres de dette.

En 2015, l'investissement public s'élevait en moyenne à 3.2 % du PIB, allant de 6.7 % en Hongrie à 1.5 % en Israël. Les investissements des administrations publiques ont diminué, en moyenne, par rapport aux 4.1 % de 2009, année de la mise en place du soutien budgétaire en réaction à la crise financière. En 2015, 34 % de ces investissements concernaient les affaires économiques (et d'abord les transports), devant la défense (15.2 %), l'éducation (14.7 %), les services publics généraux (9.3 %) et la santé (8.4 %).

Les soins de santé et la protection sociale sont les principaux moteurs des hausses des dépenses publiques. Même si les dépenses des administrations publiques, en proportion du PIB, ont baissé entre 2009 et 2015 de 44.2 % à 40.9 %, la ventilation des dépenses s'est déplacée vers la protection sociale et les services de santé afin de protéger les personnes vulnérables et de mutualiser les risques résultant d'une mauvaise santé, de la perte d'un emploi et du vieillissement. De 2007 à 2015, les pouvoirs publics ont consacré une part plus grande de l'ensemble de leurs dépenses à la protection sociale, qui a crû de 2.6 p.p., et aux soins de santé, en hausse de 1.7 p.p.

**Solde budgétaire des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)**



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données sur les autres grandes économies (Inde et Indonésie) sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI (avril 2017).



# Emploi public et rémunération

**La taille des administrations publiques est souvent associée à l'effectif qu'elles emploient, même si l'externalisation croissante de leurs fonctions en fait un étalon de moins en moins judicieux de leur ampleur.**

Si de nombreux pays de l'OCDE font état de nettes réductions des effectifs de l'administration centrale découlant des mesures d'austérité qui ont été appliquées au lendemain de la crise financière de 2008, la part des effectifs des administrations publiques dans l'emploi total, exprimée en pourcentage, est restée relativement stable dans la zone OCDE, avec une modeste progression de 17.9 % à 18.1 % de 2007 à 2015.

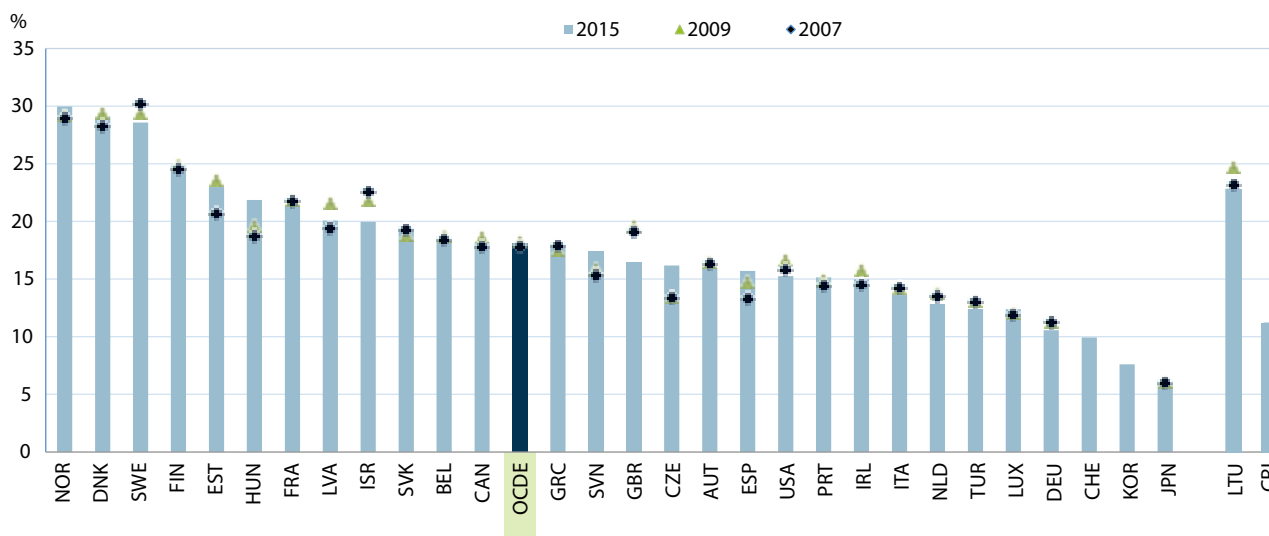
Cette moyenne masque certaines variations selon les pays membres de l'OCDE. C'est au Royaume-Uni et en Israël que l'emploi dans les administrations publiques, en proportion de l'emploi total, a le plus reculé entre 2007 et 2015 (de plus de 2.5 p.p.). En revanche, l'Espagne, l'Estonie, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie ont vu ce pourcentage augmenter de deux p.p. ou plus au cours de la même période.

Par ailleurs, le ratio emploi dans les administrations publiques/emploi total masque des évolutions du nombre absolu d'emplois publics. La Turquie par exemple affiche entre 2014 et 2015 une progression de 3.9 % de l'emploi dans les administrations publiques, au moment où les Pays-Bas connaissent, eux, un recul supérieur à 3.6 %. Ces changements ne transparaissent pas dans le ratio parce que l'emploi dans les administrations publiques et l'emploi total ont, dans ces pays, évolué à des rythmes analogues.

Un effectif vieillissant représente une source de problèmes à régler et de possibilités à exploiter car les pouvoirs publics doivent veiller à ce qu'un taux élevé de départs en retraite ne pèse pas sur la qualité et les capacités du service public. Les administrations centrales comptent en général plus de travailleurs de 55 ans et plus (24 %) que d'employés de moins de 34 ans (18 %). En général, la proportion d'agents âgés d'au moins 55 ans est plus élevée parmi les cadres supérieurs. Plus de 60 % des cadres supérieurs appartiennent à cette tranche d'âge en Grèce (67 %), en Italie (66 %), au Pays-Bas (66 %), en Finlande (63 %) et en Belgique (60 %).

En moyenne, la rémunération des cadres D1 (sommet de la hiérarchie) est supérieure de 27 % à celle des cadres D2 et de 72 % à celle des cadres D3, et représente plus de deux fois celle des cadres D4 et 2.6 fois celle des spécialistes senior, ce qui tend à montrer que l'avantage financier lié aux responsabilités managériales est nettement plus important que celui qui est associé à la spécialisation technique (représentée par les spécialistes). Les secrétaires gagnent en moyenne quatre fois moins que les cadres supérieurs (D1).

**Emploi dans les administrations publiques, en pourcentage de l'emploi total (2007, 2009 et 2015)**



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives aux États-Unis, au Japon, à la Suisse et à la Turquie proviennent de : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), Emploi public par secteurs et sous-secteurs des comptes nationaux. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



# Les femmes dans la fonction publique

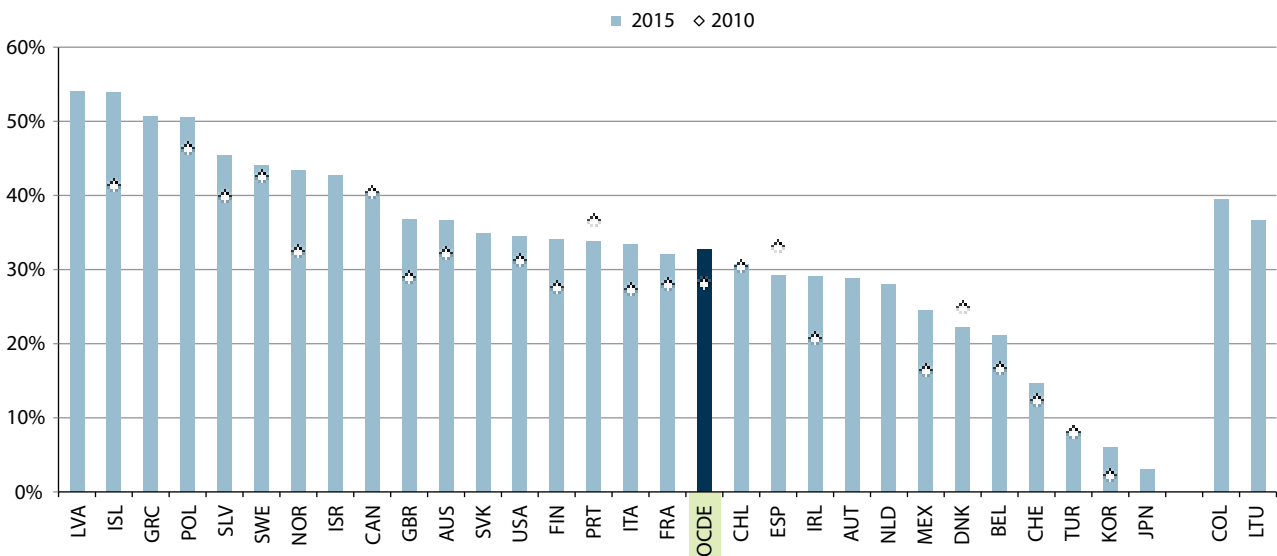
**Une égale représentation des femmes et des hommes dans l'emploi public a son importance pour obtenir un effectif plus diversifié et plus représentatif de la société. Dûment gérée, la diversité favorise le développement du vivier de talents disponible pour contribuer à la performance organisationnelle. Les femmes représentent 58 % de l'emploi public, une part plus grande que dans l'emploi total (45 %). En moyenne, 32 % des femmes occupent des postes senior, mais cette proportion varie beaucoup d'un pays de l'OCDE à l'autre. Quatre pays seulement sont parvenus à la parité hommes-femmes.**

En dépit de l'adoption très large de mesures visant à combattre la sous-représentation des femmes en politique, les femmes n'occupent encore en moyenne que le tiers des sièges dans les parlements et les gouvernements. Aucun pays n'a atteint la parité au sein du parlement et quatre seulement l'ont réalisée au gouvernement.

La parité a été atteinte et dépassée dans la plupart des pays de l'OCDE pour les juges de métier, qui sont des femmes à 56 % en moyenne. Cet équilibre varie toutefois beaucoup, et la présence des femmes chute de manière critique dans les juridictions de degré supérieur. Les femmes occupent en moyenne 59 % des postes dans les tribunaux de première instance, mais seulement 34 % des postes de juge dans les juridictions suprêmes.



**Proportion de femmes occupant un poste de cadre supérieur dans l'administration centrale (2010 et 2015)**



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



## Institutions

**Les régulateurs veillent à l'efficacité de la prestation de services essentiels aux particuliers et aux entreprises, à l'interface entre les administrations, les opérateurs privés et les usagers. Pour cela, ils agissent de manière objective, impartiale et homogène. Pour les protéger d'influences indues de la part des différentes parties prenantes, il est essentiel de prendre des dispositions formelles pour leur indépendance, mais la traduction concrète de ces dispositions a également des répercussions sur leur faculté d'exercice de cette dernière.**

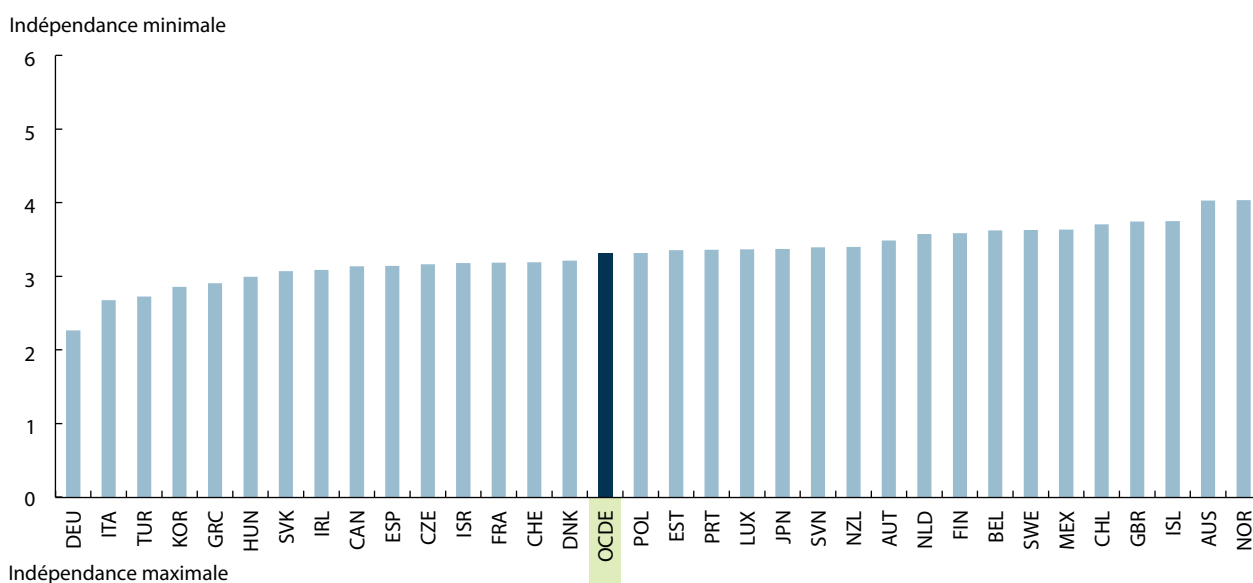
Les systèmes consultatifs apportent une infrastructure de connaissances qui alimente l'action publique en avis permettant de résoudre des défis de plus en plus complexes, et de relier des démarches cloisonnées isolées. Dans 60 % des pays ayant répondu à une récente enquête de l'OCDE, les organismes consultatifs permanents qui sont indépendants des pouvoirs publics sont régis par des règles formelles qui leur fixent un mandat clair pour agir et s'organiser. Dans 13 pays, les avis des organismes consultatifs permanents sont toujours ou souvent rendus publics, le contrôle exercé par le public pouvant empêcher les pouvoirs publics de choisir des avis à leur discrétion.

Les pays de l'OCDE sont conscients du rôle qu'ont à jouer les centres de gouvernement dans la réalisation des Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ODD). Le centre de gouvernement contribue au pilotage de la mise en œuvre des ODD dans 16 pays de l'OCDE – soit seul, soit en lien avec les ministères compétents. L'une des principales difficultés citées par huit pays pour l'organisation de la mise en œuvre des ODD tient à la nécessité de mobiliser des ressources supplémentaires. Certains pays ont déjà pris des mesures visant à augmenter les ressources.

Les organisations internationales jouent un rôle clé de promotion de la coopération réglementaire internationale face aux défis de l'action publique transcendant les frontières nationales. Leurs instruments sont essentiels pour la gouvernance mondiale. Il est crucial de veiller à leur qualité. La plupart des organisations internationales sollicitent les parties prenantes, mais elles sont nombreuses à ne pas avoir le mandat et la capacité de suivre la mise en œuvre et d'évaluer l'impact de leurs instruments.



### Indépendance des régulateurs au sein de six secteurs de services aux collectivités (2013)



Source : base de données de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits, [www.oecd.org/eco/pmr](http://www.oecd.org/eco/pmr).



## Pratiques et procédures budgétaires

**Les cadres de budgétisation axée sur la performance aident à renforcer la responsabilité et la transparence et à promouvoir une culture de la performance. Les données sur la performance servent principalement pendant les négociations budgétaires, où un lien s'établit entre elles et les décisions d'affectation. Les informations sur la performance sont moins susceptibles d'avoir des conséquences managériales ou budgétaires. Les pays dotés d'un cadre plus ciblé et qui ont opté depuis longtemps pour la budgétisation axée sur la performance sont plus susceptibles de traiter les conséquences d'une performance médiocre.**

L'utilisation du processus budgétaire pour progresser en direction de l'égalité hommes-femmes a augmenté ces dernières années. En 2016, 15 pays de l'OCDE ont mis en place, ou envisagent de manière active, une budgétisation au service de l'égalité des sexes. L'immense majorité des pays qui n'ont pas officiellement mis en place cette budgétisation continuent de tenir compte de la problématique hommes-femmes, sous une certaine forme, dans le processus d'élaboration des politiques publiques.

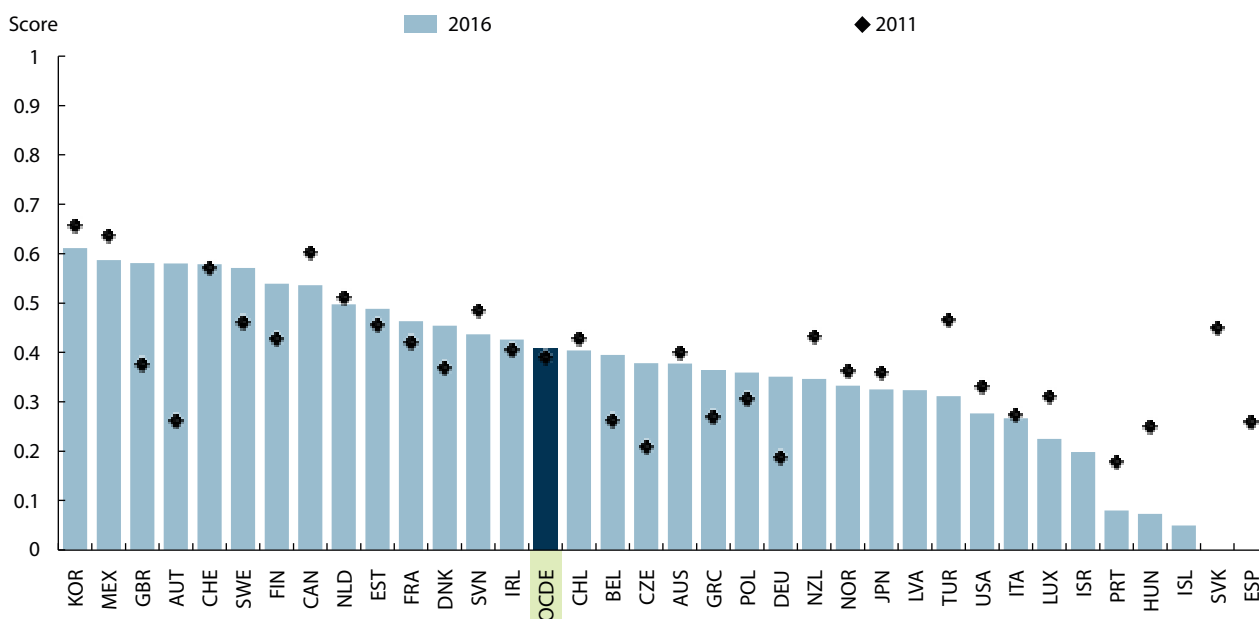
Des examens de dépenses sont de plus en plus mis à contribution par les pays de l'OCDE pour améliorer le contrôle et la hiérarchisation des dépenses. Vingt-deux pays de l'OCDE ont réalisé au moins un examen de dépenses sur la période 2008-16, contre seulement cinq sur la période 2000-07. À ce stade, les pays qui viennent d'adopter cette méthode ont tendance à privilégier des examens de dépenses globaux plutôt que ciblés.

De nombreux pays de l'OCDE ne disposent pas d'une stratégie de long terme, ni de mécanismes systématiques de

hiérarchisation et de décision, pour la *gouvernance effective des infrastructures*. Seuls la moitié environ d'entre eux ont défini en la matière de grandes orientations à long terme qui transcendent les différents secteurs. À peine plus de la moitié ont dressé une liste succincte de projets prioritaires tenant compte des objectifs antagonistes de l'action publique, des besoins infrastructurels existants et des contraintes budgétaires, et neuf pays seulement conjuguent les deux démarches. Ce sont souvent des motivations politiques qui suscitent des décisions d'investissement dans les infrastructures, et la moitié seulement des pays de l'OCDE ont un mécanisme systématique visant à garantir un rendement optimal des sommes investies dans les projets infrastructurels.

Dans les trois quarts des pays de l'OCDE environ, les administrations ont amélioré l'exhaustivité de leurs documents d'information sur les finances publiques en passant d'une comptabilité de trésorerie pure à une comptabilité d'exercice.

### Recours à des pratiques de budgétisation axée sur la performance au niveau de l'administration centrale (2016)



Source : OCDE (2016), Enquête de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance, OCDE, Paris. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.





## Gestion des ressources humaines

**Les décisions de gestion des ressources humaines (GRH) concernant par exemple la sélection, le recrutement, la rémunération, les conditions de travail et le licenciement du personnel peuvent être prises par des autorités centrales de GRH ou déléguées à chaque ministère, département ou agence. Il n'existe apparemment pas de modèle unique ou de norme commune de délégation de la GRH dans la zone OCDE, et l'ampleur de la délégation varie considérablement d'un pays de l'OCDE à l'autre.**

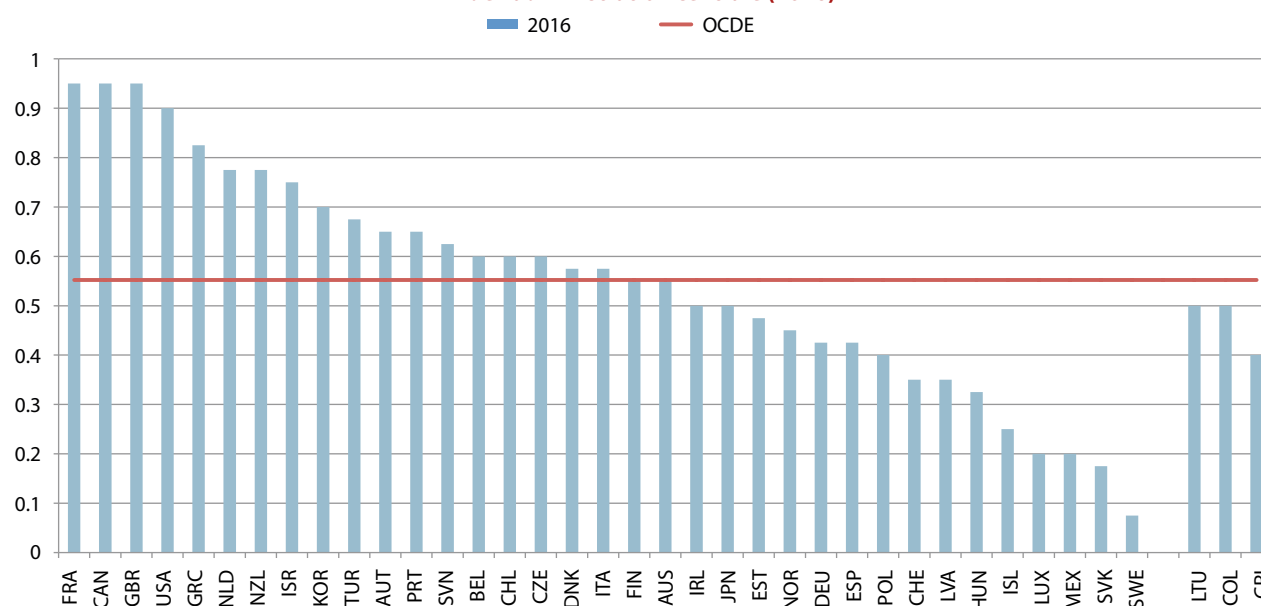
Pour améliorer la qualité, l'accessibilité et la réactivité des services publics tout en gérant ses ressources, le secteur public doit faire l'objet d'une *gestion efficace de la performance*. La presque totalité des pays procède à des évaluations obligatoires de la performance des agents de l'administration centrale. La mise en relation des résultats obtenus avec les récompenses accordées au personnel demeure une tâche ardue, et le recours à la rémunération liée à la performance est resté stable.

Les hauts fonctionnaires doivent faire preuve de capacités d'encadrement pour exécuter rapidement des programmes d'action complexes et s'appuyer sur l'expertise institutionnelle et l'expérience des fonctionnaires pour participer à des prises de décisions fondées sur des données factuelles. La majorité des pays de l'OCDE réservent des mesures de GRH différentes à un groupe particulier de hauts fonctionnaires, et mettent particulièrement l'accent sur le renforcement des capacités et les incitations à améliorer la performance de la haute fonction publique.

C'est en s'appuyant sur une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale que l'on garantit le haut niveau de compétence, l'intégrité et la continuité de la formulation des avis et de la mise en œuvre des politiques publiques qui servent l'intérêt général. Parmi les quatre niveaux se trouvant au sommet de la hiérarchie de la fonction publique, les deux niveaux inférieurs se caractérisent par un *taux de rotation faible, voire nul, lors des changements de gouvernement*, alors que le renouvellement politiquement motivé est, en termes relatifs, plus élevé aux niveaux supérieurs. Les conseillers ministériels affichent en général le plus fort taux de rotation.

Les *analyses des effectifs de la fonction publique* peuvent apporter un éclairage sur la capacité de la fonction publique à recruter, fidéliser et gérer la performance des fonctionnaires. Presque tous les pays centralisent les données sur le nombre, le sexe et l'âge de leurs agents publics. La plupart des pays de l'OCDE présentent les données relatives aux RH dans des recueils destinés à

### Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires de l'administration centrale (2016)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines, OCDE, Paris. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.

être régulièrement communiqués au public, à la sphère politique et aux hauts fonctionnaires. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les données sont incorporées à la planification des RH et communiquées aux responsables sous forme de tableaux de bord.

Les enquêtes menées auprès du personnel permettent aux organisations de la sphère publique de mesurer et de suivre la perception qu'ont les agents de leur travail et

de leur environnement professionnel ; leur utilisation est généralisée. La majorité des pays de l'OCDE y ont recours pour mesurer l'implication, la motivation, la satisfaction et l'engagement des agents. Plus rares sont les pays qui utilisent ces enquêtes pour évaluer des problèmes d'intégrité comme la corruption et les conflits d'intérêts. Des pays en nombre encore plus restreint évaluent l'adéquation des compétences, qui peut être un indicateur de la productivité de la main-d'œuvre.



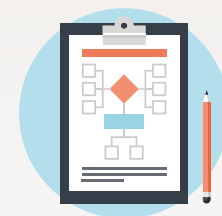
## Intégrité du secteur public

**Il importe de veiller à ce que les systèmes d'intégrité soient adossés à des dispositifs institutionnels clairs, gages de cohérence et d'exhaustivité dans l'ensemble des administrations publiques. Au niveau de l'administration centrale, les centres de gouvernement et les ministères sectoriels s'occupent fréquemment de veiller à une coopération, une coopération et une surveillance fructueuses, notamment pour la formulation des politiques d'intégrité nationale et de lutte contre la corruption. Dans la majorité des pays de l'OCDE, les exécutifs des états fédérés ou locaux peuvent déterminer leurs politiques d'intégrité de manière autonome. Différents mécanismes formels et informels de coordination des niveaux administratifs peuvent venir étayer l'efficacité de la mise en œuvre.**

Tous les pays de l'OCDE suivent des démarches de suivi et d'évaluation des politiques d'intégrité du secteur public qui englobent nombre de ces éléments, mais ces initiatives pourraient être mieux équilibrées dans la mesure où elles ont encore tendance à se focaliser sur les intrants et les produits, au lieu des résultats des politiques.

Au sein du pouvoir exécutif, les responsables sont formellement chargés du contrôle interne et de la gestion des risques. Il est cependant moins fréquent que ces politiques répondent à la nécessité de gérer les risques en matière d'intégrité. La moitié environ des pays de l'OCDE ont aussi créé une fonction d'audit interne centrale qui peut renforcer la cohérence et l'harmonisation de l'action administrative face à ces risques.





# Gouvernance de la réglementation

**La réglementation est nécessaire pour protéger les intérêts des particuliers et des entreprises, préserver l'environnement et instaurer la croissance et le développement économiques. Les carences réglementaires ont été l'un des facteurs qui ont mené à la crise financière et économique mondiale, illustrant ainsi le besoin d'une solide gouvernance de la réglementation pour gérer les risques et favoriser une croissance durable. Il faudra davantage de transparence dans la formulation de nouvelles réglementations et dans la gestion des réglementations existantes pour aider à restaurer la confiance dans les administrations publiques et empêcher à l'avenir la captation des réglementations.**

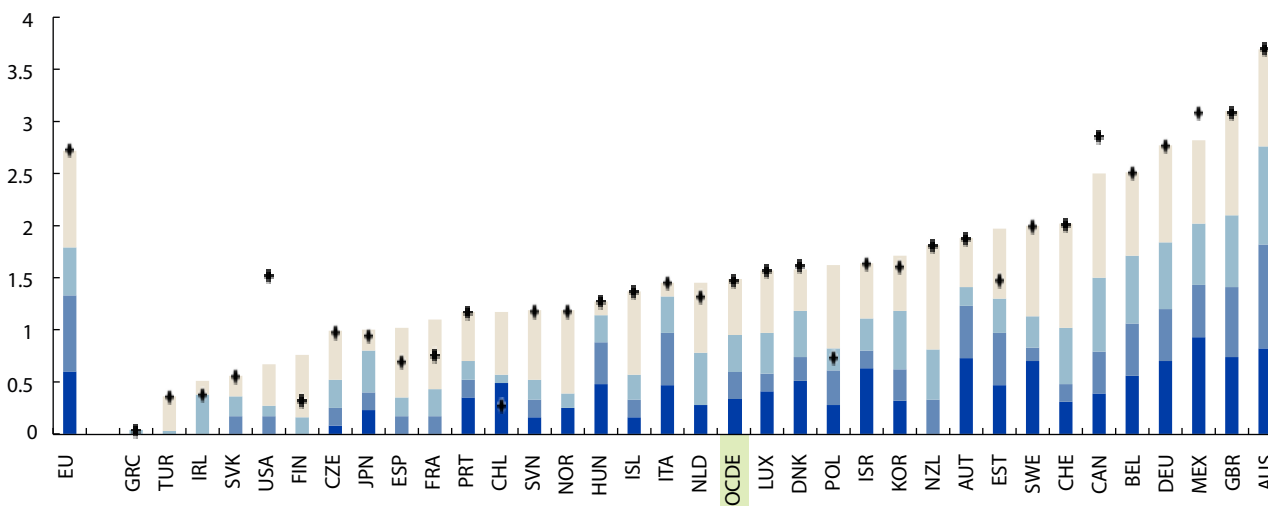
L'association des parties prenantes au processus réglementaire et l'évaluation de l'impact des réglementations sont couramment pratiquées dans la zone OCDE, mais le recours à l'évaluation systématique a posteriori des réglementations n'y est pas généralisé. Il existe une marge d'amélioration, en particulier du point de vue de la transparence et des mécanismes de supervision et de contrôle qualité des outils de gestion de la réglementation.

L'utilisation d'éclairages comportementaux s'ancre dans maints pays de l'OCDE, et sert principalement à améliorer la mise en œuvre. Leur emploi plus conséquent dans l'ensemble du cycle de l'action publique, en particulier pour évaluer et concevoir les politiques, recèle un grand potentiel. Cette meilleure utilisation progressive des éclairages comportementaux par les pouvoirs publics, évaluant et publiant leurs résultats expérimentaux et mettant en commun les succès et les échecs, contribuera à renforcer l'efficacité et la crédibilité de ces outils.

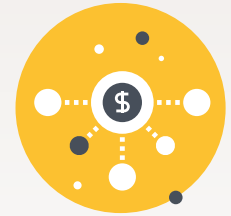


## Évaluation a posteriori des textes (2014)

- Score de méthodologie: textes législatifs
- Score de transparence: textes législatifs
- Score de suivi: textes législatifs
- ◆ Score total: textes réglementaires
- Score d'adoption systématique: textes législatifs



Source : OCDE (2015), rubrique consacrée aux indicateurs de l'OCDE relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), Éditions OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm>. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



# Marchés publics

**Les marchés publics, qui représentent quelque 12 % du PIB de la zone OCDE, composent une part cruciale des dépenses des administrations, de sorte que l'efficacité et l'efficience des procédures applicables à la commande publique sont essentielles pour le bon usage des deniers de l'État.**

En moyenne, les dépenses de santé représentent la plus grande part de la commande publique – près du tiers (29.8 %) des dépenses sectorielles consacrées à des marchés publics dans les pays de l'OCDE. Il est essentiel, pour créer les conditions d'une amélioration à moindre coût des services de santé, de passer des marchés publics transparents et efficaces pour les produits pharmaceutiques et les technologies et fournitures médicales. Les affaires économiques (17 %), l'enseignement (11.9 %), la défense (10.1 %) et la protection sociale (9.8 %) concentrent aussi une part importante des dépenses sectorielles liées aux marchés publics dans la zone OCDE.

De plus en plus, les pays de l'OCDE utilisent les marchés publics comme des leviers d'action en faveur d'autres objectifs stratégiques : viabilité environnementale, participation des PME aux marchés publics, innovation, etc.

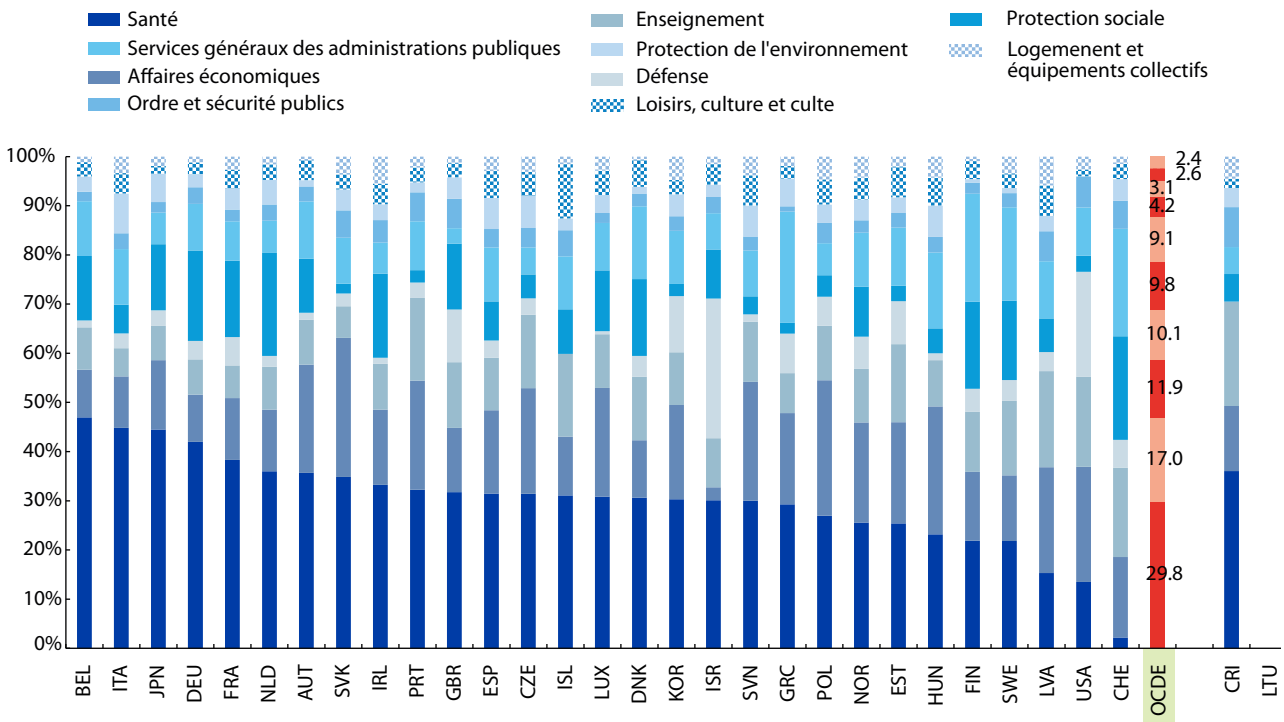
Des systèmes de marchés publics électroniques sont déployés dans tous les pays de l'OCDE et servent surtout à publier et stocker des renseignements sur les marchés publics.

Un nombre croissant de pays proposent des services transactionnels, mais moins de la moitié d'entre eux mesurent les gains d'efficience générés par la numérisation des processus d'achat.

Les achats publics sont centralisés par des centrales d'achat publiques (CAP) nationales qui gèrent des instruments collaboratifs de la commande publique, dont des contrats-cadres. Dans ce rôle clé, les CAP des pays de l'OCDE sont à la fois des centres de connaissances et des vecteurs de gains d'efficience.

Des textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics s'appliquent aux projets d'infrastructures dans près des deux tiers des pays de l'OCDE. Plus de la moitié d'entre eux élaborent des politiques applicables à ces projets, y compris au cas par cas pour le choix des modes de réalisation. L'utilisation pour la commande publique de principes et de cadres servant d'outils de gouvernance des infrastructures stratégiques pourrait contribuer à l'efficacité de la mise en œuvre de ces dernières.

**Structure des dépenses d'approvisionnement des administrations publiques par fonction, 2015**



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat sur les finances publiques (base de données).





## Gouvernement ouvert

**De plus en plus, les pays institutionnalisent les principes de l'administration ouverte (open government) : transparence, responsabilité et participation. La moitié environ des pays de l'OCDE (17 sur 35) se sont dotés d'une stratégie nationale en la matière. Treize d'entre eux utilisent le plan d'action biennal qu'ils ont adopté dans le cadre du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) comme fondement de leurs initiatives d'ouverture de l'administration.**

La coordination des politiques publiques et les capacités connexes du secteur public sont essentielles pour la bonne mise en œuvre des pratiques d'ouverture de la sphère publique. La majorité des pays de l'OCDE (27 sur 35, soit 77 %) sont dotés d'un service spécial chargé d'assurer la coordination horizontale de leur stratégie et de leurs initiatives en matière d'administration ouverte, mais c'est la capacité de ce service à mobiliser un appui politique de haut niveau et l'ensemble des acteurs officiels concernés qui est essentielle au succès des réformes en la matière.

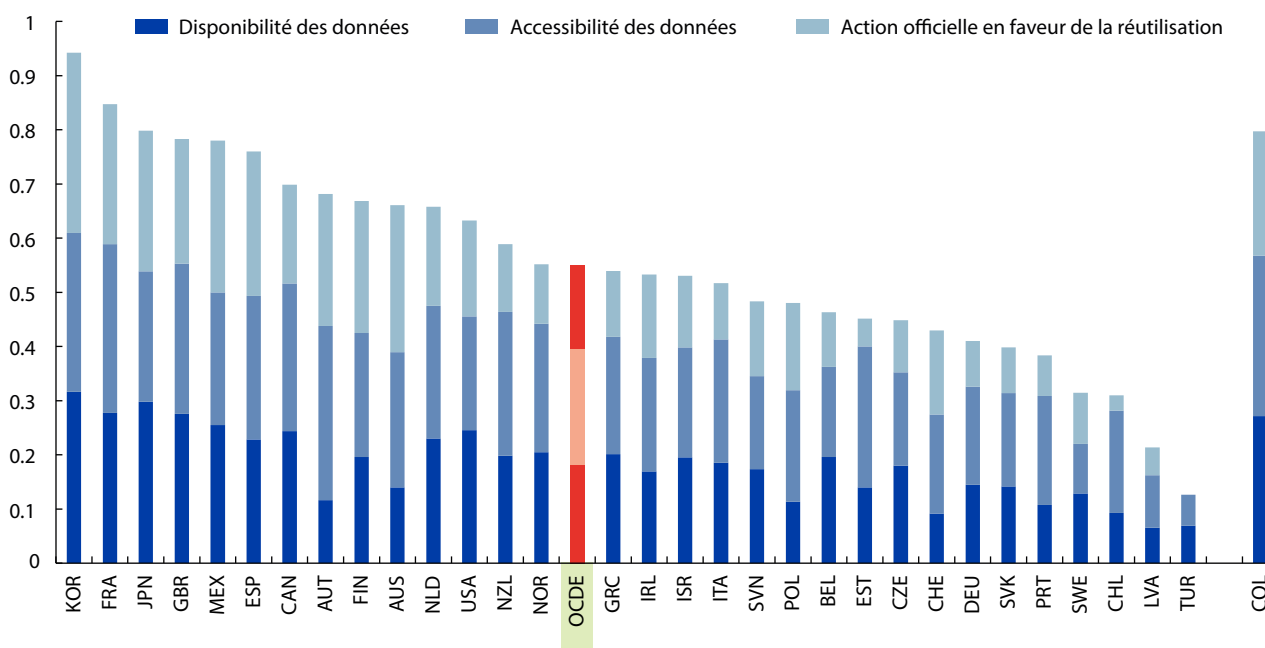
Il faut, pour susciter des améliorations constantes, systématiser le recueil de données, ainsi que le suivi et l'évaluation de l'impact des politiques et pratiques d'administration ouverte. Si 91 % des pays de l'OCDE indiquent assurer un suivi des initiatives d'ouverture de l'administration, la moitié seulement d'entre eux procèdent à des évaluations.

Il ressort du nouvel indice OURdata 2017 que les administrations publiques doivent déployer de nouveaux efforts pour concourir de manière plus active à la réutilisation des données relatives à l'administration ouverte. La plupart des pays de l'OCDE ont opté pour une politique d'« ouverture

par défaut » en vertu de laquelle, sauf raison légitime de procéder différemment, toutes les données des administrations publiques sont ouvertes. Les initiatives nationales propices à la réutilisation des données à l'extérieur de l'administration (comme les marathons de programmation ou les manifestations de cocréation) et à l'intérieur de l'administration (au moyen de formations et de séances d'information visant les fonctionnaires) ont une fréquence très variable. En outre, peu de pays suivent l'impact économique et social des données ouvertes sur la performance du secteur public.

La mise en œuvre est déficiente dans quelques pays où l'action publique en matière de données publiques ouvertes est très récente. Il s'agit notamment de certains pays de l'Europe de l'Est comme la Lettonie, la République slovaque, la République tchèque et la Slovénie. À l'inverse, la Corée, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni, qui ont été parmi les premiers à prôner l'ouverture des données publiques, ont pu mettre en place et appliquer un large éventail de politiques favorables à la disponibilité, à l'accessibilité et à la réutilisation des données.

**Indice OURdata sur les données publiques ouvertes, utiles et réutilisables (2017)**



Source : Enquête de l'OCDE sur les données publiques ouvertes. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



# Administration innovante et numérique

**Les administrations publiques font face à des contraintes budgétaires, des évolutions technologiques et démographiques et des attentes croissantes de la part des citoyens, auxquelles elles doivent répondre par des mesures innovantes. Dès lors, elles sont nombreuses à expérimenter de nouvelles manières de favoriser l'innovation.**

La gestion des ressources humaines peut être un levier important de soutien à l'innovation dans le secteur public, en permettant aux managers et aux agents placés au contact direct des usagers de formuler des idées permettant de renouveler et d'améliorer les modes de prestation des services publics. Soixante pour cent des pays de l'OCDE ont commencé à introduire l'innovation dans les cursus de formation de leurs fonctionnaires, mais faire de même à l'échelle de la carrière – c'est-à-dire intégrer l'innovation au recrutement, à la promotion et à la mobilité – demeure pour beaucoup un défi.

Ces dernières années, les organisations et structures spécialisées dans l'appui à l'innovation dans le secteur public ont progressé en variété et en quantité. Un nombre significatif de pays de l'OCDE ont recours à des structures d'innovation dédiées – laboratoires d'innovation et réseaux axés sur l'innovation – pour promouvoir les activités novatrices dans les administrations publiques.

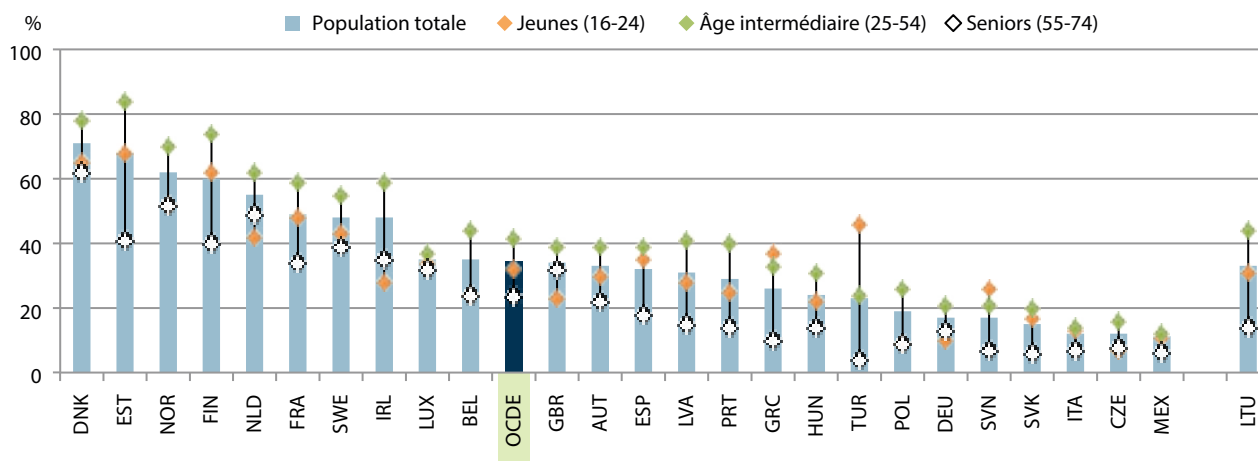
Les incitations financières peuvent être très utiles pour promouvoir l'innovation dans le secteur public. Le recours à des fonds d'innovation pour réaliser des projets d'innovation, appuyer des solutions innovantes et réaliser des prototypes est une pratique qui apparaît dans des pays de l'OCDE. Phénomène relativement nouveau dans le secteur public, les fonds spécialement consacrés à

l'innovation sont de types variés, et visent autant à favoriser les mutations numériques d'ordre général que des projets dans tel ou tel domaine de l'action publique.

En 2016, 36 % environ des habitants des pays membres de l'OCDE ont télétransmis des formulaires via les sites internet d'autorités publiques. L'utilisation des services administratifs numériques par les particuliers a connu une forte hausse sur la dernière décennie : en moyenne dans la zone OCDE, elle a triplé par rapport à 2006. Néanmoins, l'utilisation des services administratifs numériques se caractérise par des différences persistantes selon le niveau d'études et la tranche d'âge.



**Pourcentage d'individus ayant télétransmis des formulaires remplis via les sites internet d'autorités publiques au cours des 12 derniers mois, par tranche d'âge (2016)**



Source : base de données de l'OCDE sur les TIC et base de données d'Eurostat sur la société de l'information. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



## Gouvernance des risques et communication

**Ces 30 dernières années, le nombre de catastrophes majeures est passé d'une centaine à plus de 300 par an dans la zone OCDE, provoquant chaque année des pertes qui se chiffrent à des centaines de milliards de dollars (USD). Ces catastrophes peuvent découler de risques naturels, de pandémies, d'accidents industriels ou technologiques majeurs, ou encore d'actes malveillants (par exemple, attentats terroristes).**

La plupart des pays membres de l'OCDE se sont dotés d'une *stratégie nationale de gestion des risques majeurs* et ont confié la direction de la coordination de la mise en œuvre des mesures à une institution centrale/fédérale unique. Seuls quatre pays n'ont pas chargé une entité ou une unité de piloter ou coordonner la gestion des risques majeurs.

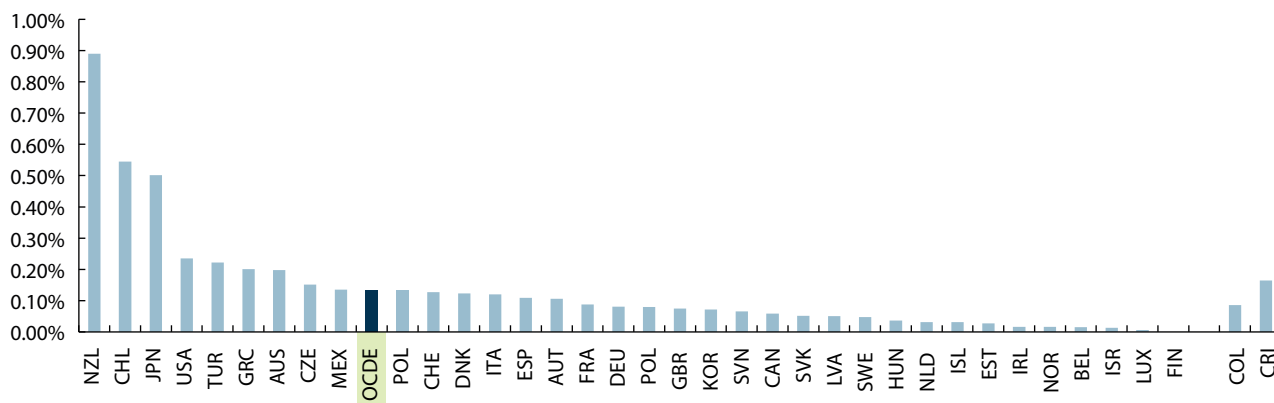
D'autres efforts pourraient compléter la conception et l'évaluation des politiques de gestion des risques afin de

mieux interagir avec les citoyens et les parties prenantes, par exemple en exploitant les outils des médias sociaux et les plateformes virtuelles qui permettent de toucher un plus large public. *L'évaluation des efforts de communication sur les risques reste l'exception* : 11 pays de l'OCDE seulement indiquaient en 2015 avoir tenté d'évaluer les effets de leurs actions de communication autour des risques, et lorsque l'évaluation avait bien eu lieu, ses résultats n'avaient pas permis, sauf au niveau local, de parvenir à une conclusion.



### Pertes moyennes causées par des catastrophes, en pourcentage du PIB dans la zone OCDE (1995-2015)

Pertes moyennes (1995-2015),  
en % du PIB réel (2015)



Source: Guha-Sapir, D., EM-DAT : base de données internationale OFDA/CRED sur les catastrophes, Université catholique de Louvain, Bruxelles, [www.emdat.be](http://www.emdat.be), consultée en mars 2017). Les données relatives au PIB réel sont tirées de la base de données de l'OCDE sur les comptes nationaux (consultée en mars 2017). Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.



# Résultats de l'action publique

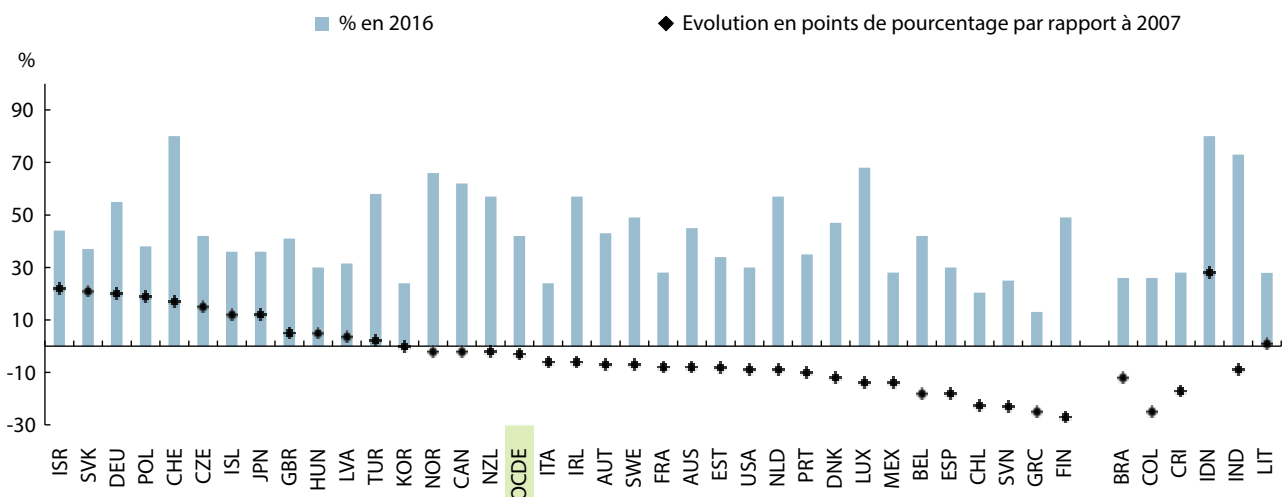
**La confiance dans les administrations publiques demeure inférieure aux niveaux antérieurs à la crise. En moyenne, 42 % des citoyens de la zone OCDE indiquaient en 2016 avoir confiance dans leurs autorités nationales, contre 45 % avant la crise. La satisfaction et la confiance manifestées à l'égard des institutions et services publics restent assez faibles dans un certain nombre de pays, et notamment ceux touchés par des mesures d'austérité.**

Les comparaisons internationales portant sur le niveau d'accessibilité, de réactivité et de qualité des services dans trois domaines centraux (soins de santé, éducation et justice) révèlent d'importantes différences d'un pays de l'OCDE à l'autre. En moyenne, 14 % des citoyens de la zone OCDE indiquent avoir attendu deux mois ou plus un rendez-vous avec un spécialiste, avec une fourchette allant de 3 % en Allemagne à 30 % au Canada. Pour la dernière année disponible, le délai estimé pour résoudre des affaires civiles, commerciales, administratives ou autres (non pénales) varie de moins de 40 jours au Danemark et en Estonie à plus d'un an et demi en Grèce et à plus de deux ans au Portugal.

Des disparités persistent par ailleurs d'une catégorie de la population à l'autre. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, la prise en charge des besoins de soins de santé apparaît moins bonne pour les individus à faible revenu que pour ceux qui jouissent d'un revenu plus élevé. De même, les élèves socioéconomiquement défavorisés sont près de trois fois plus susceptibles que les élèves favorisés de ne pas acquérir le socle minimum de compétences en sciences. Sur la dernière décennie, la part de l'écart de performance en sciences due au statut socioéconomique des élèves a nettement baissé au Chili, aux États-Unis et en Turquie, et le plus augmenté en Corée et en République tchèque.



## Confiance dans les autorités nationales



Source : World Gallup Poll. Les notes détaillées des graphiques sont accessibles dans le *Panorama des administrations publiques 2017*.





## Tableaux de bord « au service des citoyens » : qualité des services

Les pays sont présentés dans l'ordre alphabétique. Le numéro indiqué dans la case indique le positionnement de chaque pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. Les flèches indiquent si la situation s'améliore (↑), reste constante (→) ou se dégrade (↓). Pour les données relatives à l'évolution des valeurs, les années de référence sont précisées dans les notes. L'absence

de symbole signifie qu'on ne dispose pas de données relatives à l'évolution des valeurs.

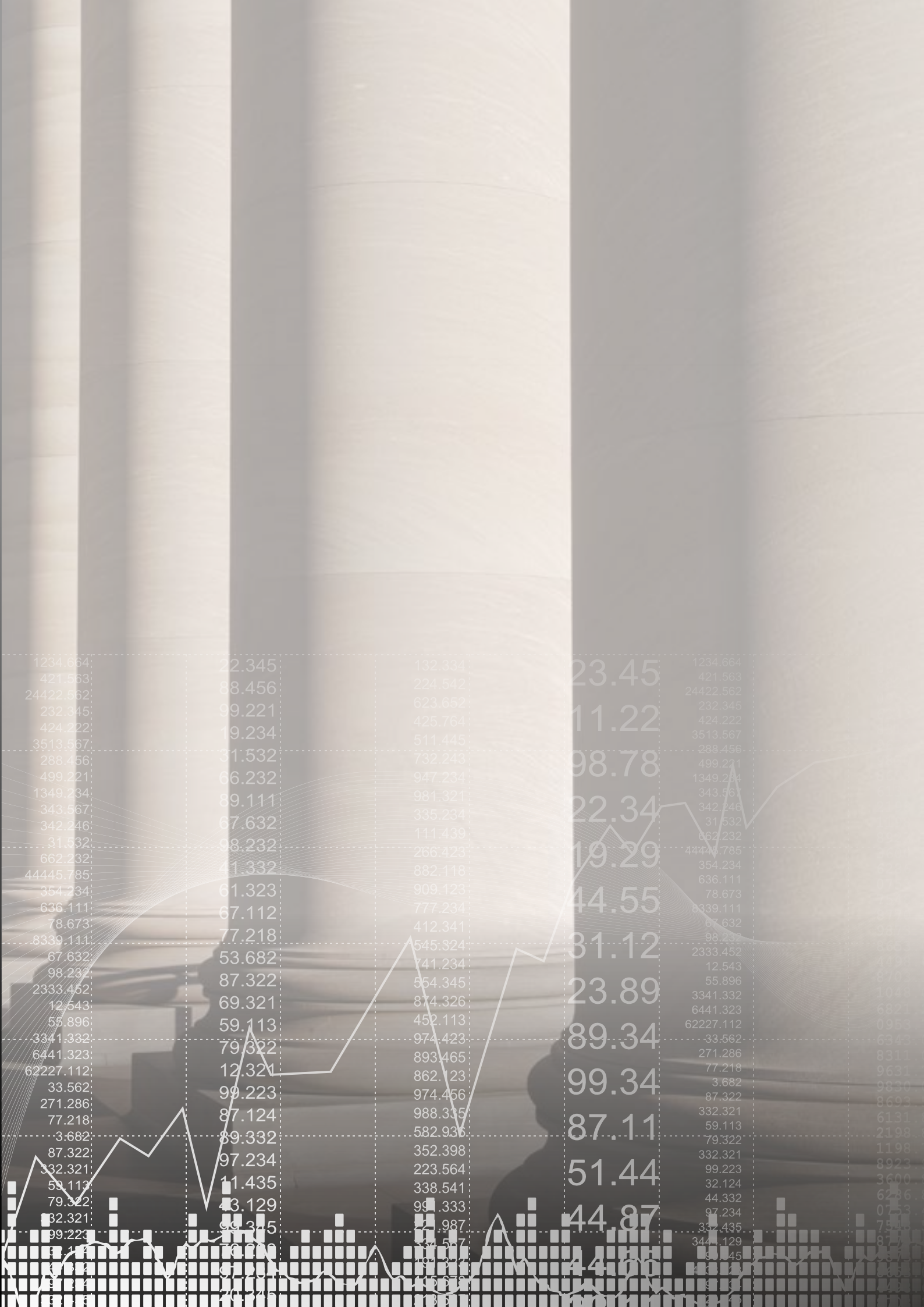
Pour une description détaillée des indicateurs, voir le chapitre 14 « Au service des citoyens ». Des tableaux de bord similaires sont disponibles pour l'accessibilité et la réactivité des services.

Indicateur	Tiers supérieur			Tiers intermédiaire			Tiers inférieur								
	Santé (prévention et soins)			Education			Justice								
	Taux de létalité – infarctus aigu du myocarde (crise cardiaque)	Taux de létalité – accident vasculaire cérébral	Taux de létalité – cancer du sein chez les femmes	Score PISA moyen en sciences	Score PISA moyen en mathématiques	Score PISA moyen en compréhension de l'écrit	Bonne mise en application de la justice civile	Absence d'influence induite des pouvoirs publics sur la justice civile	Non-recours à la violence en cas de grief personnel						
Allemagne	21	↑	10	↑	25	↑	10	11	9	3	4	11			
Australie	15	↑	8	↑	10	↑	8	↓	18	↓	13	10	5	12	
Autriche	20	↑	9	↑	19	↑	20	↓	15	↓	25	5	10	6	
Belgique	14	↑	12	↑	31	↑	14	↓	10	↓	17	11	12	13	
Canada	18	↑	3	↑	15	↑	4	↓	5	↓	1	13	6	5	
Chili	27	↑	26	↑	5	→	33	↓	33	↓	32	18	22	28	
Corée	5	↑	25	↑	1	→	5	↓	2	↓	5	↓	9	17	19
Danemark	10	↑	18	↑	35	↑	15	↓	7	↓	15	8	3	3	
Espagne	6	↑	7	↑	6	↑	24	↓	25	↓	21	↑	22	23	21
Estonie	7	↑	20	↑	17	→	2	↓	4	↓	4	↑	19	13	14
Etats-Unis	16	↑	5	↑	13	↑	19	↓	31	↓	20	↓	17	18	18
Finlande	29	↑	22	↑	7	↑	3	↓	8	↓	2	↓	6	7	2
France	1	↑	1	↑	23	↑	21	↓	19	↓	16	↓	15	19	22
Grèce	30	↑	32	↑	18	↑	32	↓	32	↓	31	↓	26	25	25
Hongrie	31	↑	33	↑	30	↑	28	↓	28	↓	30	↓	25	26	10
Irlande	32	↑	16	↑	34	↑	13	↓	13	↓	3	s.o.	s.o.	s.o.	
Islande	28	↑	21	↑	29	→	29	↓	24	↓	27	s.o.	s.o.	s.o.	
Israël	3	↑	4	↑	33	↑	30	↓	30	↑	29	↑	s.o.	s.o.	s.o.
Italie	11	↑	24	↑	20	↑	27	↓	23	↑	26	↑	27	20	26
Japon	2	↑	17	↑	4	→	1	↓	1	↓	6	↓	4	15	7
Lettonie	24	↑	35	↑	21	↑	25	↓	27	↓	23	s.o.	s.o.	s.o.	
Luxembourg	8	↑	6	↑	24	→	26	↓	26	↓	28	s.o.	s.o.	s.o.	
Mexique	35	↓	19	↑	3	→	35	↓	35	↓	35	↓	28	27	27
Norvège	23	↑	11	↑	9	↑	18	↑	14	↓	7	↑	1	2	8
Nouvelle Zélande	33	↑	23	↑	22	↑	6	↓	16	↓	8	↓	14	11	9
Pays-Bas	9	↑	13	↑	28	↑	11	↓	6	↓	12	↓	7	1	16
Pologne	12	↑	27	↑	16	→	16	↓	12	↓	10	↓	20	21	17
Portugal	13	↑	28	↑	11	↑	17	↑	22	↑	18	↑	23	16	24
Rép. slovaque	22	↑	34	↑	27	→	31	↓	29	↓	33	s.o.	s.o.	s.o.	
Rép. tchèque	26	↑	29	↑	12	↑	23	↓	21	↓	24	↓	16	14	4
Royaume-Uni	17	↑	15	↑	26	↑	9	↓	20	↓	19	↓	12	9	15
Slovénie	19	↑	30	↑	32	→	7	↓	9	↓	11	↓	21	24	20
Suède	25	↑	14	↑	8	↑	22	↓	17	↓	14	↓	2	8	1
Suisse	4	↑	2	↑	14	↑	12	↓	3	↓	22	s.o.	s.o.	s.o.	
Turquie	34	↑	31	→	2	↑	34	↓	34	↓	34	↓	24	28	23

Notes : Santé : comparaison entre 2004 et 2014 (ou l'année la plus proche pour laquelle on dispose de données). Les flèches signalent une évolution positive ou négative supérieure ou égale à 2 p.p. Education : comparaison entre 2006 et 2015. Seules les évolutions statistiquement significatives sont indiquées. Justice : on ne dispose pas de données sur l'évolution des valeurs.

Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé 2016 ; OCDE, base de données PISA 2015 ; World Justice Project (2016), The Rule of Law Index 2016.





# Panorama des administrations publiques 2017

Ces *Highlights* ont pour but de résumer certains des principaux points abordés dans le *Panorama des administrations publiques 2017* qui présente les données comparables les plus récentes sur les pratiques des administrations publiques au sein des pays membres de l'OCDE. Dans la mesure du possible, elle présente aussi des données pour l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, la Colombie, le Costa Rica, la Fédération de Russie, l'Inde, l'Indonésie et la Lituanie. Cette édition contient de nouveaux indicateurs sur l'emploi dans le secteur public, les institutions, les pratiques et les procédures budgétaires, la gouvernance de la réglementation, la gouvernance des risques et communication, l'ouverture des données publiques et l'innovation dans le secteur public. Cette édition contient également pour la première fois des tableaux de bord qui comparent l'accès, la réactivité et la qualité des services publics dans trois domaines clés : la santé, l'éducation et la justice.

Chaque indicateur est présenté dans un format qui se veut le plus clair possible : des graphiques et/ou tableaux illustrent les variations entre pays et dans le temps, des analyses brèves tirent les principaux enseignements des données présentées, et un encadré méthodologique mentionne la définition de l'indicateur et les limitations éventuelles de la comparabilité des données. Une base de données contenant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs sur les gouvernements est disponible en ligne. Elle est mise à jour deux fois par an au fur et à mesure que de nouvelles données seront publiées. La base de données, les notes par pays et d'autres suppléments en ligne sont accessibles à l'adresse suivante : [www.oecd.org/gov/govtaglance.htm](http://www.oecd.org/gov/govtaglance.htm).

## Sommaire

- Chapitre 1. Accepter le changement permanent dans les administrations publiques
- Chapitre 2. Finances publiques et économie
- Chapitre 3. Emploi public et rémunération
- Chapitre 4. Institutions
- Chapitre 5. Pratiques et procédures budgétaires
- Chapitre 6. Gestion des ressources humaines
- Chapitre 7. Intégrité du secteur public
- Chapitre 8. Gouvernance de la réglementation
- Chapitre 9. Marchés publics
- Chapitre 10. Gouvernement ouvert
- Chapitre 11. Administration innovante et numérique
- Chapitre 12. Gouvernance des risques et communication
- Chapitre 13. Principaux résultats de l'action publique
- Chapitre 14. Au service des citoyens