

**IR**  
TRUST IN GOVERNMENTS  
THROUGH INNOVATIVE RESPONSES  
TO CRISES AND CHALLENGES  
**INNOVATION  
REQUIRED**

## Notes de séance

# 41<sup>e</sup> réunion annuelle du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement

Vienne, Autriche | 12 et 13 octobre 2022

## Session 1 : Innover dans les Centres de gouvernement (CdG) pour relever le défi de la confiance et de la démocratie

1. Dans de nombreux pays de l'OCDE, les Centres de gouvernement (CdG) sont confrontés à des difficultés grandissantes en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques, en raison de divers facteurs, notamment la dégradation de la confiance des citoyens dans les institutions publiques. La [déclaration 2020 du Réseau des Hauts responsables des Centres de gouvernement](#) note que « *Le succès de la reprise dépendra de la confiance des citoyens en la capacité des gouvernements à mettre en œuvre leurs engagements et à garantir les enjeux à long terme* » et souligne la nécessité de contribuer aux travaux du Comité de gouvernance publique (CGP) de l'OCDE pour améliorer la confiance dans les gouvernements.

2. En réponse à cette déclaration et à d'autres demandes des États Membres de l'OCDE, un processus visant à livrer la première enquête de l'OCDE sur la confiance dans 22 pays de l'OCDE a débuté au premier semestre 2021 et le rapport final « [Principales conclusions de l'Enquête 2021 de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques](#) » (OCDE, 2022<sup>[1]</sup>) a été publié en juillet 2022, s'appuyant sur plus d'une décennie de travaux sur cette question, notamment des études nationales approfondies sur la Corée, la Finlande et la Norvège ( OCDE/KDI, 2018<sup>[2]</sup>), (OCDE, 2021<sup>[3]</sup>), (OCDE, 2022<sup>[4]</sup>). L'enquête vise à aider les pouvoirs publics à améliorer la confiance du public dans la **fiabilité**, la **réactivité**, l'**intégrité**, l'**équité** et l'**ouverture du gouvernement**, sur la base de données et d'éléments probants comparables.

3. Reconnaissant que la force de la démocratie dépend d'efforts continus pour renforcer le lien entre les citoyens et leurs institutions publiques, le CGP a également lancé l'**initiative « Renforcer la démocratie » en 2021** (Encadré 2) avec le double objectif de consolider le modèle démocratique et de le protéger des menaces existantes et émergentes. L'OCDE a placé la confiance dans les institutions publiques au cœur de cette initiative. Les résultats de l'enquête fournissent un programme commun aux pays de l'OCDE afin de renforcer la confiance, consolider la démocratie et s'engager à nouveau à réduire les inégalités.

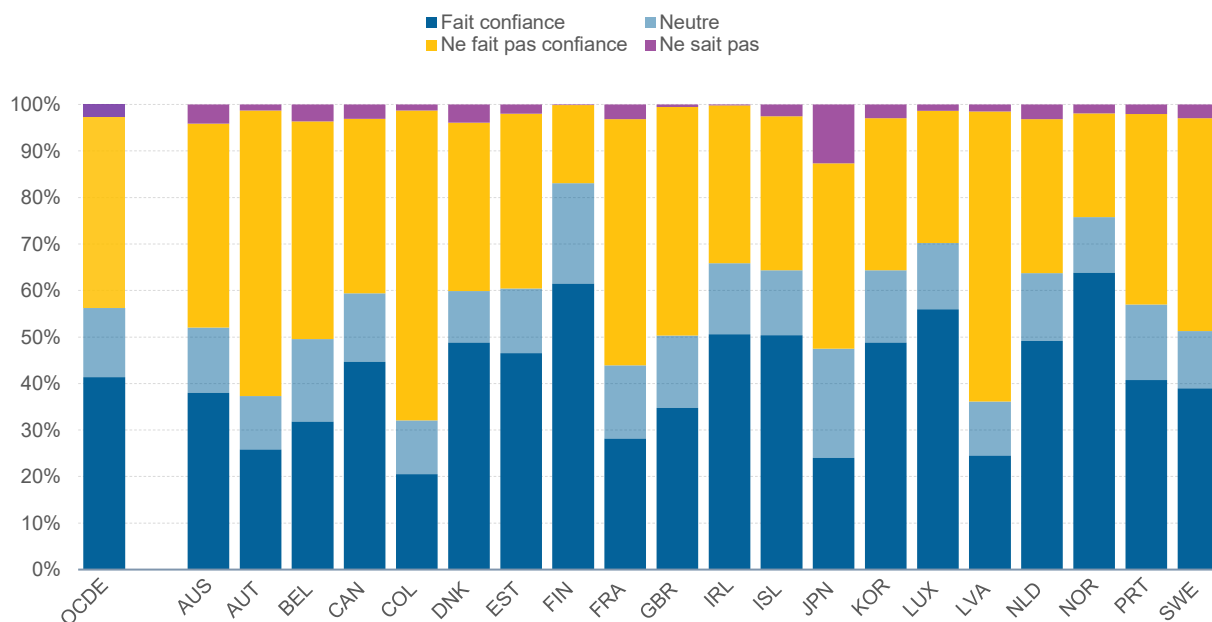
4. Cette session sera l'occasion pour les Hauts responsables des Centres de gouvernement de réfléchir aux conclusions de ces travaux et de débattre de la meilleure façon d'élaborer des mesures favorisant la confiance et de confronter leurs expériences sur les initiatives couronnées de succès en termes de renforcement de la confiance dans les institutions.

### **Principales conclusions tirées de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance**

- Tandis que les pays luttent pour sortir de la crise sanitaire, économique et sociale la plus importante depuis des décennies, les niveaux de confiance sont restés légèrement supérieurs à ceux d'après la crise économique de 2008 (OECD, 2021). **Il ressort de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance que la population se répartit dans des proportions équilibrées entre les personnes qui disent faire confiance à leur administration nationale et celles qui s'en défient** (Graphique 1). En moyenne, environ quatre personnes sur dix déclarent avoir confiance dans leur administration nationale (41.4 %) et quatre autres sur dix (41.1 %) indiquent ne pas avoir confiance. Les données montrent qu'il faut beaucoup de temps pour rétablir la confiance lorsque celle-ci est érodée : une dizaine d'années s'est écoulée avant que les effets de la crise de 2008 sur la confiance disparaissent.

### Graphique 1. Un peu plus de quatre sondés sur dix font confiance à leur gouvernement national

Parts respectives des différents niveaux de confiance dans le gouvernement national (exprimée sur une échelle de 0 à 10), en pourcentage des personnes ayant répondu à l'Enquête (2021)



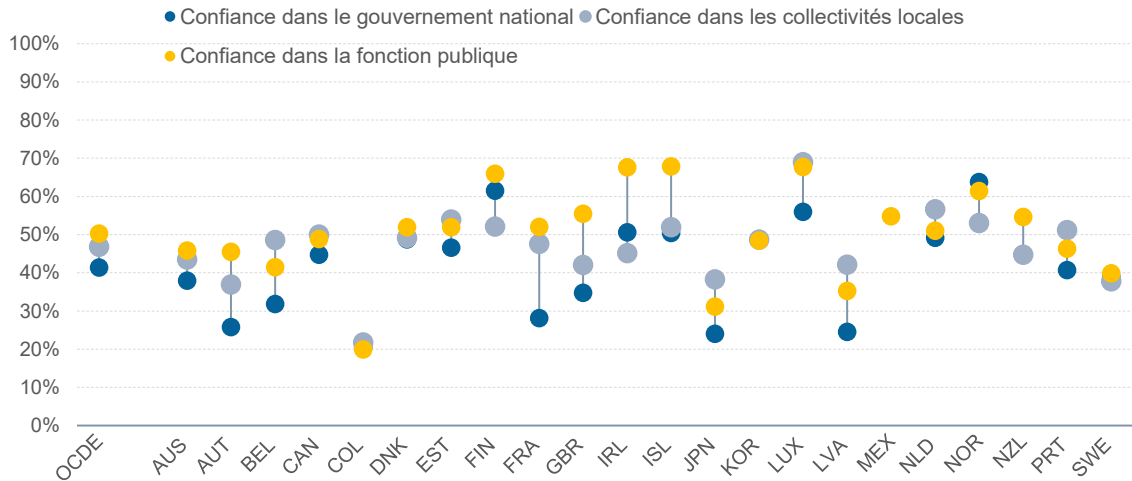
Note : ce graphique présente pour chaque pays la répartition des réponses à la question « Sur une échelle de 0 à 10, où 0 correspond à une défiance totale et 10 à une confiance totale, quel degré de confiance accordez-vous au gouvernement national ? ». Le Mexique et la Nouvelle-Zélande ne figurent pas dans ce graphique car la question sur « la confiance dans le gouvernement national » n'y a pas été posée. Pour plus de précisions, veuillez consulter le document relatif à la méthodologie de l'Enquête sur la page <http://oe.cd/trust>. Les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://stat.link/llkt6v>.

Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).

- **Le niveau de confiance varie d'une institution à l'autre : les fonctionnaires et les collectivités locales sont jugés plus dignes de confiance** La confiance de la population est plus forte dans la police (67.1 %), la justice (56.9 %), la fonction publique (50.2 %) et les collectivités locales (46.9 %) que dans le gouvernement central (41.4 %), le parlement national (39.4 %) et les partis politiques (24.5 %) (Graphique 2 et Graphique 3).
- **La plupart des administrations obtiennent des résultats satisfaisants en ce qui concerne la perception par la population de la fiabilité des institutions, de la prestation de services et de l'ouverture des données.** 65.1 % des personnes interrogées, en moyenne, déclarent pouvoir trouver facilement des informations relatives aux procédures administratives, et une légère majorité (51.1 %) estime que les administrations publiques utilisent leurs données personnelles de manière sûre.
- **Les citoyens sont raisonnablement confiants dans le fait de pouvoir compter sur leur administration nationale pour fournir des services publics :** la plupart des personnes, dans la plupart des pays, se disent satisfaites de leur système national de santé (61.7 % de satisfaits, en moyenne) et d'éducation (57.6 % de satisfaits). Près de la moitié d'entre elles (49.4 %) affirment que leur pays est prêt à réagir face à une future pandémie et seulement un tiers (32.6 %) déclarent qu'il *ne le serait pas*, résultat remarquable au vu des coûts humains et économiques persistants engendrés par le COVID-19.

## Graphique 2. Les personnes font généralement davantage confiance à leurs collectivités locales et à la fonction publique qu'à leurs administrations nationales

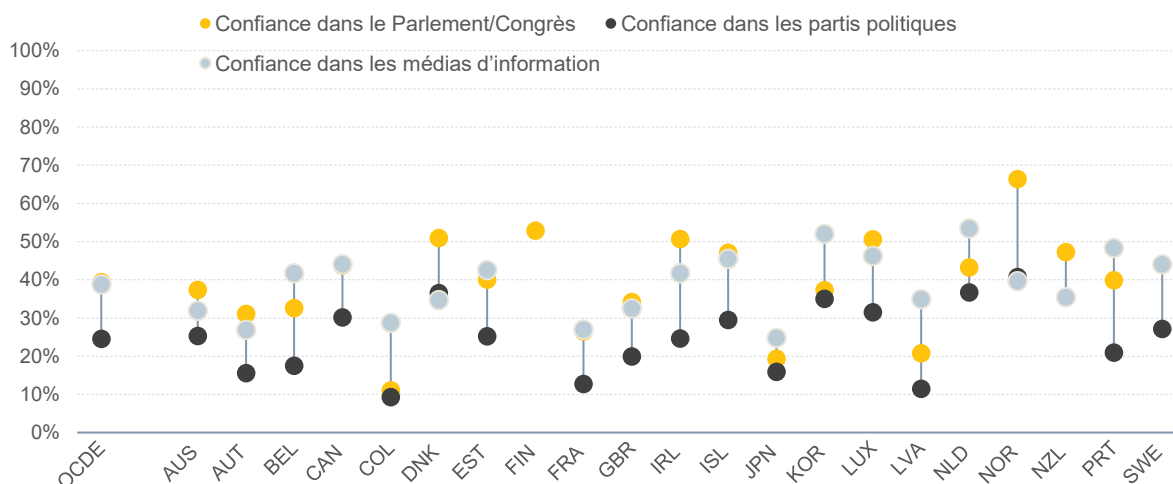
Pourcentage de personnes ayant répondu à l'Enquête qui indiquent avoir confiance dans diverses institutions publiques (d'après le nombre total de réponses comprises entre 6 et 10, sur une échelle de 0 à 10) (2021)



Note : ce graphique montre le pourcentage total de réponses comprises entre 6 et 10 à trois questions distinctes, en l'occurrence « Sur une échelle de 0 à 10, où 0 correspond à une défiance totale et 10 à une confiance totale, quel degré de confiance accordez-vous [au gouvernement national/aux collectivités locales/à la fonction publique] ? ». Pour la Nouvelle-Zélande, les données sur la confiance dans le gouvernement national ne sont pas disponibles ; pour le Mexique, les données sur la confiance dans le gouvernement national et les collectivités locales ne le sont pas non plus. Pour plus de précisions, veuillez consulter le document relatif à la méthodologie de l'Enquête sur la page <http://oe.cd/trust>. Les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://stat.link/akn5wb>.  
Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).

### Graphique 3. La confiance dans le parlement national, les partis politiques et les médias est faible dans l'ensemble de la zone OCDE

Pourcentage de personnes ayant répondu à l'Enquête qui indiquent avoir confiance dans diverses institutions publiques (d'après le nombre total de réponses comprises entre 6 et 10, sur une échelle de 0 à 10) (2021)

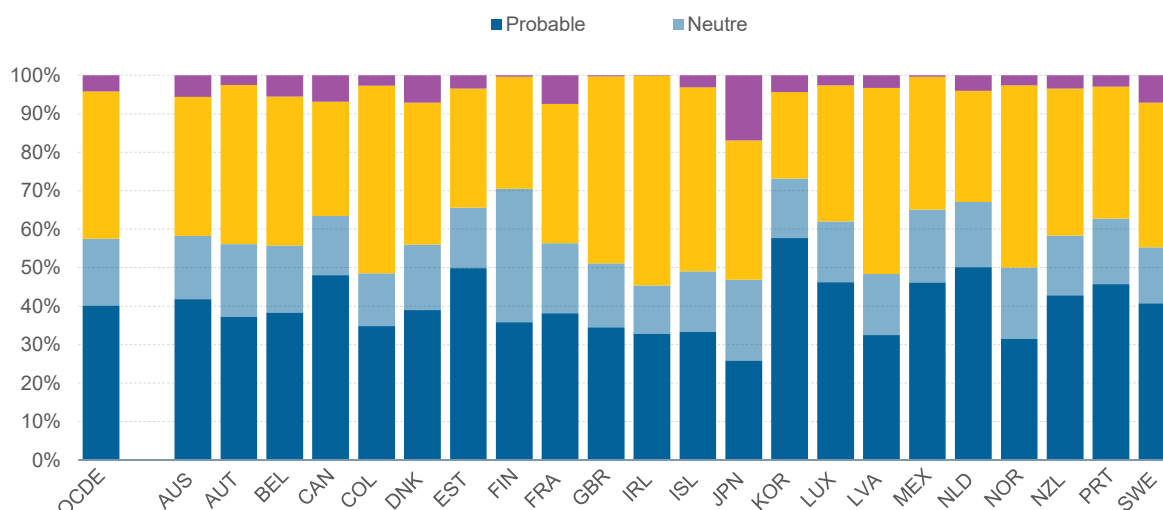


Note : ce graphique présente pour chaque pays la répartition des réponses à deux questions distinctes, en l'occurrence « Sur une échelle de 0 à 10, où 0 correspond à une défiance totale et 10 à une confiance totale, quel degré de confiance accordez-vous [au Parlement ou Congrès (selon le pays)/aux partis politiques ? ». La proportion « Fait confiance » résulte de l'agrégation des réponses allant de 6 à 10 ; « Neutre » correspond à la réponse 5 ; « Ne fait pas confiance » résulte de l'agrégation des réponses allant de 1 à 4 ; et « Ne sait pas » était une option de réponse distincte. Le Mexique ne figure pas dans ce graphique, faute de données disponibles ; pour la Finlande et la Nouvelle-Zélande, les données sur la confiance dans les partis politiques ne sont pas disponibles. Pour plus de précisions, veuillez consulter le document relatif à la méthodologie de l'Enquête sur la page <http://oe.cd/trust>. Les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://stat.link/gwa9bk>.  
Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).

- Pourtant, il existe un fort sentiment que les pays ne parviennent pas à répondre aux attentes des citoyens en matière de réactivité des administrations, et peu de personnes considèrent qu'il est possible de prendre part à l'action publique.** Les résultats obtenus pour plusieurs questions de l'Enquête de l'OCDE montrent systématiquement que les administrations nationales sont considérées comme peu réceptives aux demandes des citoyens, tant dans les décisions publiques que dans les processus plus explicitement démocratiques. Moins d'un tiers des personnes interrogées, au niveau international, estiment que le système politique de leur pays leur permet d'avoir leur mot à dire dans la prise de décision publique, et elles sont autant à penser que l'administration adopterait les opinions exprimées lors d'une consultation publique. Nombre de personnes considèrent également l'administration nationale comme bien moins réactive aux besoins des citoyens et aux avis de la population en ce qui concerne les politiques ou les programmes publics. Seules quatre personnes interrogées sur dix, en moyenne sur tous les pays étudiés, déclarent que leur administration nationale améliorerait un service peu performant, mettrait en œuvre une idée innovante ou modifierait une politique nationale pour répondre aux souhaits de la population (Graphique 4).

## Graphique 4. Pour une minorité de personnes ayant répondu à l'Enquête, un service public serait amélioré en cas de plaintes émanant de la population

Parts respectives des différents niveaux de perception de la probabilité (exprimée sur une échelle de 0 à 10) qu'un service public défaillant soit amélioré si de nombreux citoyens s'en plaignent, en pourcentage des personnes ayant répondu à l'Enquête (2021)



Note : ce graphique présente pour chaque pays la répartition des réponses à la question « Si de nombreuses personnes se plaignent d'un service public peu performant, quelle est la probabilité selon vous qu'il soit amélioré ? ». Le pourcentage associé au qualificatif « Probable » représente le nombre total de réponses correspondant à un degré de probabilité compris entre 6 et 10, celui qui est associé au qualificatif « Neutre », le nombre de réponses correspondant à un degré de probabilité égal à 5, et celui qui est associé au qualificatif « Peu probable », le nombre total de réponses correspondant à un degré de probabilité compris entre 0 et 4. Le pourcentage associé à la catégorie « Ne sait pas » correspond à un choix de réponse distinct. « OCDE » correspond aux moyennes non pondérées calculées, pour les différents niveaux de probabilité, à l'échelle de l'ensemble des pays membres de l'Organisation couverts par l'Enquête. Pour plus de précisions, veuillez consulter le document relatif à la méthodologie de l'Enquête sur la page <http://oe.cd/trust>. Les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://stat.link/cp72lv>.

Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).

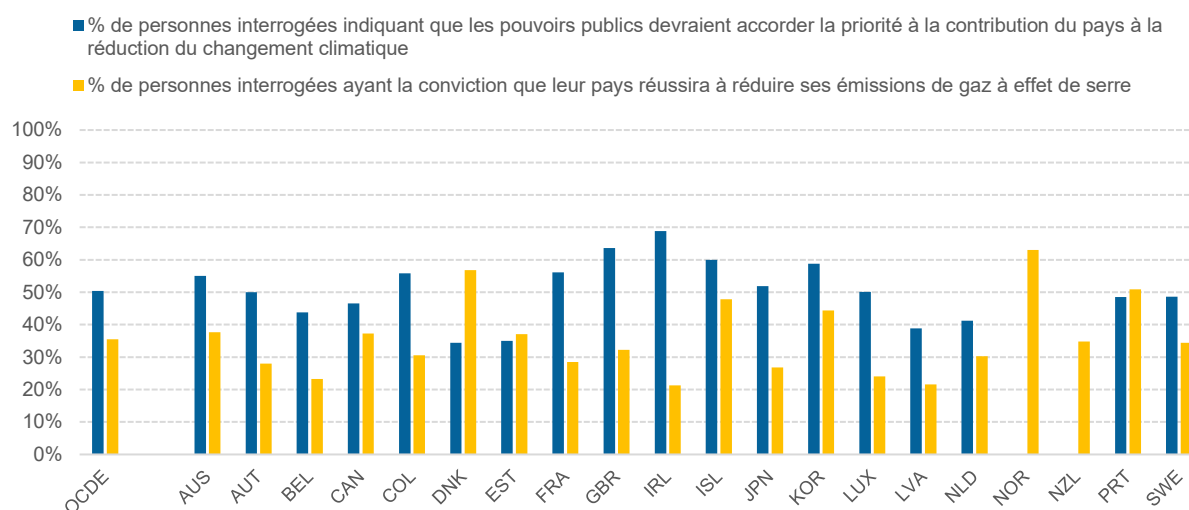
- **Les écarts de niveau de confiance constatés entre les personnes interrogées en raison de différences de génération, de niveau d'instruction, de revenu, de sexe et de région montrent bien que des progrès peuvent être réalisés sur le plan de la participation et de la représentation de tous les citoyens.** On observe en effet chez les jeunes, les personnes ayant un faible niveau d'éducation et celles qui ont de faibles revenus des niveaux de confiance nettement inférieurs à ceux des autres groupes. Les perceptions ont aussi leur importance : le sentiment d'insécurité financière ou celui d'être privé de voix politique ont une incidence négative sur la confiance accordée à l'administration. C'est peut-être pour cela que la confiance dans les institutions publiques, même apolitiques, est beaucoup plus faible chez les personnes qui n'ont pas voté pour les partis au pouvoir que chez celles qui ont voté pour eux, ce qui suggère une polarisation profondément ancrée.
- **La perception qu'ont les citoyens de l'intégrité des pouvoirs publics est un sujet de préoccupation.** Dans les différents pays couverts par l'Enquête, en moyenne, un peu moins de la moitié des personnes qui y ont répondu pensent qu'un haut responsable politique accorderait une faveur politique en contrepartie d'une offre d'emploi bien rémunéré dans le secteur privé. Un tiers environ ont répondu qu'un agent public accepterait de l'argent de la part d'un citoyen ou d'une

entreprise en contrepartie d'un accès plus rapide à une prestation de service public. Cette perception pourrait amener certains citoyens à penser que les décisions des fonctionnaires sont faussées.

- **Renforcer la confiance dans la capacité des pouvoirs publics à relever les défis mondiaux est également une priorité.** Les institutions publiques font face à de nouvelles menaces : la désinformation et la mésinformation, l'inégalité des chances de représentation et de participation, sans compter les crises intergénérationnelles, mondiales et existentielles comme celle liée au changement climatique. Alors que 50.4 % des personnes interrogées pensent que les administrations nationales devraient faire davantage pour réduire le changement climatique, seuls 35.5 % des sondés sont convaincus que les pays parviendront à réduire leur contribution respective au changement climatique, et ceux qui pensent que leur administration y parviendra sont plus susceptibles de lui faire confiance (Graphique 5). Pour tous les pays de l'OCDE, y compris les plus réactifs, il s'agira de s'assurer, au moyen d'outils modernes et fondés sur les données, que leurs citoyens ont foi dans leur détermination à s'attaquer à ces problématiques majeures, et ce sera une tâche difficile.

### Graphique 5. La moitié des personnes interrogées pensent que leur administration devrait accorder la priorité à l'atténuation du changement climatique, mais seulement un tiers d'entre elles ont confiance dans la capacité de leur pays à réduire les émissions de gaz à effet de serre

Part des personnes ayant répondu à l'Enquête qui déclarent que leur administration devrait accorder la priorité à la réduction de la contribution nationale au changement climatique, et part de celles qui ont confiance dans la capacité de leur pays à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (2021)



Note : le graphique présente la part moyenne des personnes ayant répondu à la question : « Pour réduire la contribution de votre pays au changement climatique, pensez-vous que l'administration nationale devrait accorder à ce point Beaucoup moins de priorité / Moins de priorité / À peu près la même priorité / Plus de priorité / Beaucoup plus de priorité ? Le pourcentage indiqué sur le graphique représente le nombre total de réponses correspondant à l'un ou l'autre de ces deux choix. L'autre question posée était : « Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le fait que votre pays parviendra à réduire ses émissions de gaz à effet de serre au cours des 10 ans à venir ? » Le pourcentage indiqué sur le graphique représente le nombre total de réponses correspondant au choix « Relativement confiant(e) » ou « Très confiant(e) ». Les données sont accessibles à l'adresse suivante : <https://stat.link/j0cb7i>.

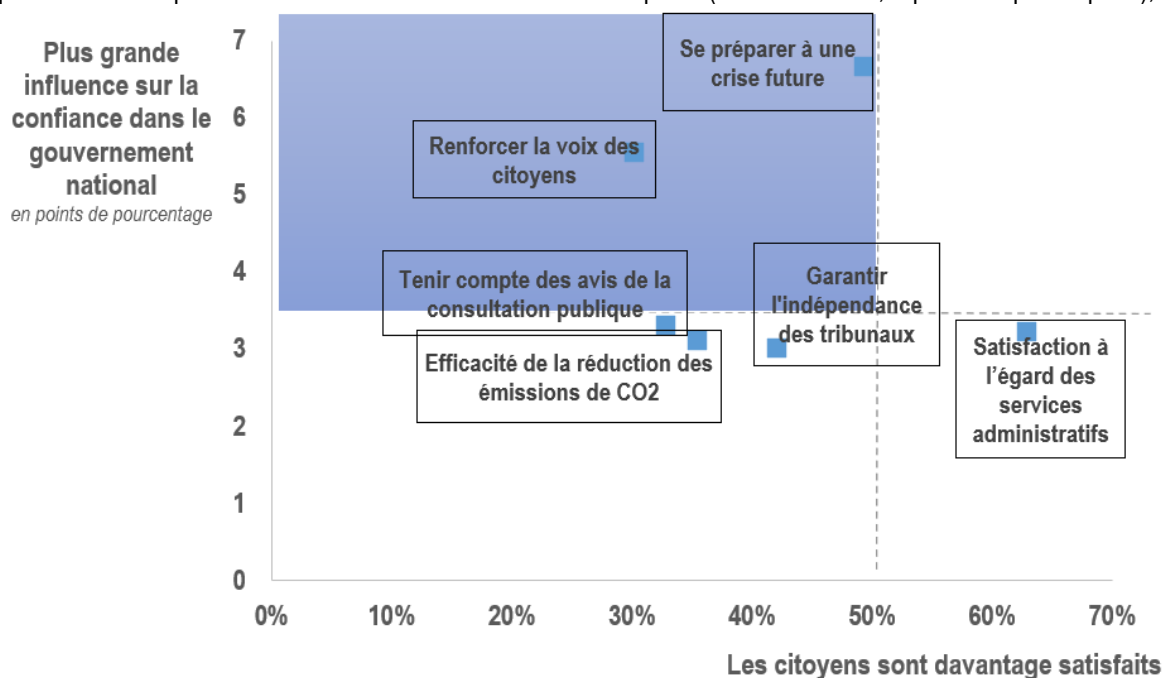
Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).

5. Les résultats de l'Enquête sur la confiance indiquent également les domaines dans lesquels les gouvernements nationaux devraient investir pour avoir le maximum de répercussions sur la confiance du public. Le Graphique 6 présente les déterminants ayant la plus forte influence sur la confiance autodéclarée au niveau national du gouvernement, révélant les actions sur lesquelles les autorités devraient concentrer leur attention, dans l'optique de renforcer la confiance des citoyens. L'axe des y montre l'importance de ces déterminants. La surface en bleu montre où la marge de manœuvre est la plus grande, afin d'agir en faveur d'une augmentation maximale de la confiance dans le gouvernement.

6. Par exemple, si 63 % en moyenne des personnes interrogées sont satisfaites des services administratifs, un peu plus d'une personne sur quatre (30.2 %) estime que le système politique lui permet d'avoir son mot à dire. Le fait que la voix des citoyens puisse peser davantage dans la prise de décision publique peut, quant à lui, avoir un effet positif considérable sur la confiance dans le gouvernement. Ce simple graphique montre là où les gouvernements nationaux devraient investir pour obtenir le plus d'impact sur la confiance du public, en particulier tout ce qui se situe dans le quart supérieur gauche.

### Graphique 6. Actions pour une incidence sur la confiance dans le gouvernement national

Variation en points de pourcentage de la confiance dans le gouvernement national en réponse à des améliorations dans les variables sélectionnées (axe Y de gauche, représenté par une barre) et satisfaction moyenne non pondérée des répondants de l'OCDE dans les variables indiquées (axe Y de droite, représenté par un point), 2021



Note : la figure montre les déterminants ayant la plus forte influence sur la confiance autodéclarée dans le gouvernement national dans une estimation logistiquie qui contrôle les caractéristiques individuelles, les niveaux autodéclarés de confiance interpersonnelle et les effets fixes par pays. Le modèle couvre 18 pays. La Finlande, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni ne sont pas inclus, principalement en raison de variables manquantes. Toutes les variables représentées sont statistiquement significatives à 99 %. Seules les questions dérivées du cadre de l'OCDE pour l'analyse de la confiance (chapitre 1) sont représentées sur l'axe des x, tandis que les caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, l'éducation, l'orientation politique, qui peuvent également être statistiquement significatives, ne sont pas représentées.  
Source : Enquête de l'OCDE sur la confiance (<http://oe.cd/trust>).



## **Restaurer la confiance dans les institutions : quel rôle et quelles pratiques pour les Centres de gouvernement ?**

7. **Les Centres de gouvernement sont particulièrement bien placés pour assurer la cohérence des structures de l'État et faire de la confiance dans les institutions publiques une priorité stratégique.** Les CdG jouent un rôle essentiel dans la hiérarchisation des objectifs politiques de haut niveau et la coordination de la conception et de la mise en œuvre des réponses politiques au sein du gouvernement. Leur rôle est particulièrement déterminant pour les questions multidimensionnelles et transversales qui appellent des réponses pangouvernementales, comme celles liées au renforcement de la confiance dans les institutions publiques. Les CdG peuvent prendre l'initiative de placer la confiance au centre des priorités afin d'aider les administrations à améliorer leur mode de gouvernance, à suivre l'évolution des résultats au fil du temps, à mieux cerner et anticiper les défis, et à mieux prendre en compte les remarques des citoyens. Certains pays de l'OCDE prennent déjà des mesures en ce sens (Encadré 1).

### **Encadré 1. Exemples clés du rôle des Centres de gouvernement dans la promotion de la confiance dans les institutions**

#### **Exploitation des données issues de l'enquête de l'OCDE sur la confiance**

- Le Ministère de l'intérieur et de la sécurité de la **Corée du Sud** a fait du « renforcement de la confiance » un objectif mesurable de son plan quinquennal de stratégie d'innovation. Le Ministère a également entrepris diverses actions connexes, allant de la révision des stratégies d'engagement (conjointement avec le public) à l'amélioration de la coordination interinstitutionnelle.
- En **Finlande**, un groupe de travail réunit le Ministère de la fonction publique, le Ministère des affaires sociales et de la santé, le Ministère des finances, le Ministère de l'intérieur et le Ministère du bien-être en vue de donner suite aux recommandations du rapport sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques en Finlande (OCDE, 2021<sup>[3]</sup>).
- La **Norvège** mène actuellement une « réforme de la confiance », en phase avec les recommandations de l'étude de cas de l'OCDE (OCDE, 2022<sup>[4]</sup>) visant à rationaliser les processus de prestation de services, en mettant l'accent sur une plus grande expérimentation et un meilleur usage de l'innovation et des connaissances des administrations centrales et locales, afin d'améliorer la satisfaction à l'égard des services et de contribuer à l'instauration de la confiance.
- Fort des résultats de l'enquête de confiance de l'OCDE, le **Portugal** prévoit de revoir son système de conseil scientifique. Selon les résultats de l'enquête, les personnes interrogées n'ont pas confiance dans la préparation de leur gouvernement aux crises futures, et nombreuses sont celles qui estiment que les éléments probants et les avis des experts devraient être plus importants dans le cadre de diverses priorités politiques, notamment le changement climatique.

#### **La communication publique a le potentiel de renforcer la confiance dans le gouvernement**

Une communication publique efficace peut jouer un rôle essentiel pour aider à rétablir la confiance dans les institutions publiques. Les données de l'OCDE montrent que la moitié des CdG désignent le renforcement de la confiance comme l'un des principaux objectifs de leur communication (OCDE, 2021<sup>[6]</sup>). L'élaboration de stratégies de communication publique claires peut avoir des effets positifs, améliorer la coordination et contribuer à ce que la communication renforce la confiance des citoyens. Par exemple, la politique du gouvernement du **Canada** en matière de communication et d'identité fédérale qui fournit un contexte et des règles sur la manière dont le gouvernement devrait communiquer

avec le public sur les politiques, les programmes, les services et les initiatives, insiste sur l'importance que revêtent les communications au niveau de la confiance du public envers le gouvernement.

### ***Mésinformation et désinformation***

La mésinformation et la désinformation peuvent renforcer et aggraver l'érosion de la confiance dans les institutions. Les CdG peuvent jouer un rôle majeur de direction et de coordination pour contrer la propagation de la mésinformation/désinformation. En 2019, 38 % seulement des CdG avaient élaboré des directives à cet égard (OCDE, 2021<sup>[6]</sup>). Parmi les 15 pays ayant déclaré disposer d'une stratégie définie à l'échelon du CdG pour contrer la désinformation, les trois premiers objectifs étaient de « renforcer la résistance de la société à la désinformation », d'« aider les fonctionnaires à comprendre la menace de la désinformation » et d'« aider les fonctionnaires à répondre à la désinformation ». Les mesures actuelles et proposées pour prévenir et combattre la mésinformation et la désinformation peuvent être regroupées comme suit : 1. Politiques et initiatives de gouvernance permettant de se préparer et de réagir à la publication et à la diffusion de contenus de mésinformation et de désinformation. 2. Mesures de réglementation et d'action publique visant à accentuer la transparence et la prévention. 3. Des réponses politiques et réglementaires qui réduisent les facteurs économiques et structurels de la désinformation et de la mésinformation [[GOV/PGC\(2022\)8/REV1](#)]. Le gouvernement **britannique** a mis en place un certain nombre de structures et de principes directeurs pour répondre à la mésinformation et la désinformation, notamment une unité d'intervention rapide.

### ***Sollicitation de l'engagement des parties prenantes***

Les CdG jouent un rôle de plus en plus actif en favorisant de nouvelles formes d'engagement citoyen, de représentation et de participation publique susceptibles de contribuer à renforcer la confiance, par exemple en définissant des normes et en fournissant des directives sur la manière de mettre en œuvre les pratiques de co-conception. Ainsi, **l'Irlande** a instauré des assemblées de citoyens, un modèle de démocratie délibérative qui rend compte au Parlement sur des questions telles que la perte de biodiversité (en cours), l'égalité des sexes (2020/21), entre autres.

### ***Un rôle moteur sur les questions mondiales***

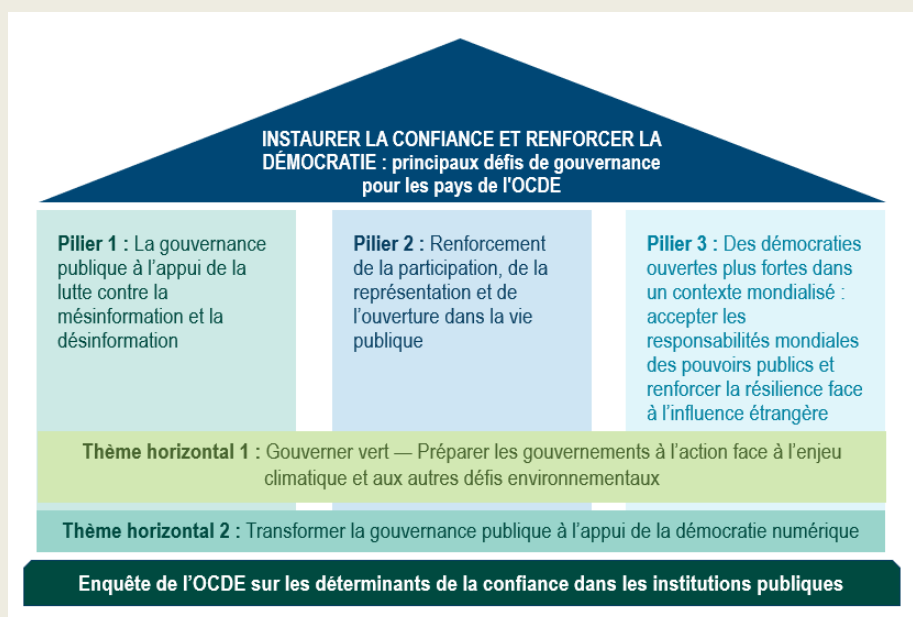
Les Centres de gouvernement ont un rôle essentiel à jouer pour promouvoir la coordination en réponse à des défis transnationaux et pour aligner les programmes de politique publique nationaux sur les programmes internationaux. Les portefeuilles internationaux sont souvent confiés à des départements proches du cabinet du chef du gouvernement afin d'assurer la bonne coordination des questions de politique internationale. La responsabilité sur ces questions était partagée pour 68 % des Centres de gouvernement en 2018, contre 48 % en 2014 (OCDE, 2018<sup>[7]</sup>). Par exemple, en **Corée**, le Directeur général des Affaires étrangères et de la Politique de sécurité nationale est rattaché au cabinet du Premier ministre. De manière similaire, la **Suède** et **l'Estonie** ont constitué des bureaux au niveau du Centre de gouvernement pour gérer les dossiers liés à l'UE.

Source : *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en> ; Note d'information sur la gouvernance publique au service de la lutte contre la mésinformation et la désinformation aux fins de la Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel sur le thème « Instaurer la confiance pour renforcer la démocratie » [[GOV/PGC\(2022\)8/REV1](#)] ; Assemblée des citoyens de l'Irlande <https://citizensassembly.ie/en/> ; Première note de référence sur le thème « Des démocraties ouvertes plus fortes dans un contexte mondialisé : accepter les responsabilités mondiales des pouvoirs publics et renforcer la résilience face à l'influence étrangère » [[GOV/PGC\(2022\)17/REV1](#)].

## Encadré 2. Avenir de l'initiative de l'OCDE « Renforcer la démocratie » et travaux sur la confiance

La réunion de 2022 du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel constitue une occasion importante de faire avancer ce programme (17-18 novembre, Luxembourg). Basée sur l'initiative de l'OCDE « Renforcer la démocratie », la réunion traitera de trois défis de gouvernance répandus dans les démocraties avancées et matures, à savoir : i) la lutte contre la mésinformation et la désinformation, ii) l'amélioration de la participation, de la représentation et de l'ouverture dans la vie publique, et iii) des démocraties ouvertes plus fortes dans un contexte mondialisé : accepter les responsabilités mondiales des pouvoirs publics et renforcer la résilience face à l'influence étrangère. En outre, la réunion portera sur deux thèmes horizontaux communs aux trois piliers sur les défis majeurs du climat et de la démocratie, d'une part, et de la numérisation et de la démocratie, d'autre part. Sous-tendus par les constats de l'Enquête de l'OCDE sur la confiance, ces défis représentent les principales composantes de l'Initiative (Graphique 7), et coïncident avec les Conclusions politiques de la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres de 2021 et 2022 [[C/MIN\(2021\)25/FINAL](#) ; [C/MIN\(2022\)16/FINAL](#)] et avec la vision de l'Organisation dans la prochaine décennie [[C/MIN\(2021\)16/FINAL](#)].

### Graphique 7. Initiative de l'OCDE en faveur du renforcement de la démocratie



Note : encadré élaboré par l'auteur

### ***Principales questions à examiner***

- Quels sont les principaux obstacles à la confiance, et les solutions envisageables pour la développer, dans votre pays ?
- Quels domaines d'action semblent les plus importants pour les Centres de gouvernement ?
- Quelle expérience retenez-vous de l'instauration de la confiance dans les institutions de votre pays ? Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- Quels messages les responsables du Réseau souhaiteraient-ils faire passer aux membres de l'OCDE sur ces aspects ?

## **Session 2 : le CdG, moteur de l'innovation dans le secteur public, affronte de multiples crises simultanées**

### ***Quand tout s'effondre, le centre peut résister***

8. Aujourd'hui, les pouvoirs publics doivent faire face à des défis et à des crises en constante évolution. Les perturbations découlant d'événements et de processus généralisés liés au changement climatique, aux migrations, aux pandémies, à la sécurité géopolitique, etc., se multiplient rapidement et nécessitent des actions rapides de la part des autorités.

9. **Le rôle des Centres de gouvernement s'est avéré essentiel dans la gestion des crises.** En réponse à la crise de COVID-19, les CdG ont renforcé leur rôle de coordination et de planification stratégique, en recourant à des données probantes pour éclairer la prise de décision et la communication des décisions au public (OCDE, 2020<sup>[8]</sup>). En 2020, 73 % des pays de l'OCDE ont signalé une augmentation du nombre d'instances de coordination interministérielle auxquelles le Centre de gouvernement a dû apporter son aide ; 55 % des pays ont fait état de responsabilités nouvelles ou accentuées incombant au Centre de gouvernement ; 68 % ont indiqué que les mécanismes du Centre de gouvernement pour suivre et évaluer les crises futures se sont multipliés depuis le début de la crise. Plus généralement, la crise liée au COVID-19 a démontré la capacité des pouvoirs publics à faire preuve d'initiative et agir rapidement en cas de problème exigeant des mesures immédiates (OCDE, 2021<sup>[5]</sup>).

10. **Si toutes les crises sont différentes, les CdG ont joué et continuent de jouer un rôle essentiel dans l'innovation face à de telles situations, en tant qu'acteurs de premier plan en matière d'initiatives d'innovation et fédérateurs au sein du gouvernement.** Il y a plus de dix ans, la crise financière mondiale a placé les États et les institutions financières au cœur de la réponse. Alors que le COVID-19 s'estompe dans l'actualité et que les gouvernements se concentrent sur d'autres événements urgents (comme le coût de la vie et la crise énergétique, la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine et les fréquents événements climatiques extrêmes), les Centres de gouvernement doivent dresser le bilan de leurs progrès, ainsi que de leurs faiblesses et des défis à venir. Ils devront se pencher attentivement sur la manière de convertir les difficiles enseignements appris au cours des dernières années en matière de solutions et de réformes à long terme. Ce sera essentiel pour aider les pays à se préparer aux crises à venir et à éviter de fournir des réponses parfois inappropriées comme cela a pu être le cas pendant la pandémie. Mieux que toute autre institution du secteur public, les CdG sont idéalement placés pour renforcer véritablement la capacité des gouvernements à être agiles, réactifs et résilients à l'avenir.

11. Cette session sera l'occasion pour les Hauts responsables de discuter des principaux enseignements tirés de l'évaluation par les gouvernements de leur réponse à la pandémie de COVID-19 et de partager des exemples de la façon dont les Centres de gouvernement ont redynamisé le programme de l'innovation publique (à la fois dans les différentes façons de procéder à l'élaboration des politiques et

l'administration publique, ainsi que dans les nouvelles solutions). Dans ce contexte, le groupe pourrait également discuter de la manière dont les Centres de gouvernement devraient s'adapter pour s'assurer qu'ils sont en mesure d'agir rapidement et efficacement face aux chocs futurs, en exploitant les outils et technologies les plus récents.

### **Capitalisation sur les leçons apprises**

12. Lors de la précédente réunion du Réseau des Hauts responsables des centres des gouvernements, qui s'est tenue au Luxembourg en décembre 2021, les gouvernements étaient encore dans la phase de réponse à la crise du COVID-19. Alors que la phase de reprise est désormais entamée, les gouvernements, forts des enseignements basés sur leur expérience et aidés des nouveaux outils et des approches issus de la pandémie, ont l'occasion de prendre des mesures immédiates pour relever les défis complexes qui s'annoncent, notamment pour lutter contre la crise climatique.

13. De récents travaux de l'OCDE, tirant les leçons des évaluations menées par les États concernant les réponses à la crise de COVID-19, rappellent que les États ont pris des mesures rapides et massives pour atténuer les effets économiques et financiers de la pandémie (OCDE, 2022<sup>[9]</sup>). Les centres de gouvernement ont réagi à la crise en faisant montre d'une flexibilité et d'une innovation extraordinaires.

14. Le rapport signale cependant plusieurs lacunes auxquelles les États doivent remédier. La préparation à la pandémie était insuffisante. En 2018, la moitié seulement des pays de l'OCDE étaient dotés d'une institution publique spécifique en charge d'identifier les crises nouvelles, imprévues ou complexes. En 2020, très peu de pays disposaient encore de mécanismes consultatifs scientifiques permanents, qui se sont pourtant avérés cruciaux dans la réponse à cette pandémie. Les faits montrent que les gouvernements qui ont tiré les enseignements des crises précédentes et mis en place des protocoles d'urgence appropriés ont souvent été plus résilients face au COVID-19. Les administrations centrales ont également rencontré des difficultés dans leur collaboration avec les acteurs régionaux et locaux, alors que ceux-ci étaient souvent aux avant-postes de la réponse à la crise. Les gouvernements doivent à présent tirer parti de ces enseignements pour se remettre et améliorer la résilience à l'avenir (Encadré 3).

15. Une évaluation des politiques sera indispensable pour faciliter la compréhension de ce qui a fonctionné (ou non), pourquoi et pour qui. Une telle évaluation permet aussi de faire savoir aux citoyens et aux parties prenantes si les dépenses publiques ont atteint les objectifs visés et donnent les résultats escomptés. Elle est essentielle pour préserver la confiance du public dans les gouvernements et, par extension, à l'égard de l'efficacité de l'action publique. En effet, dans un contexte où les « états d'urgence » ont réduit le périmètre ou la durée de la délibération démocratique, entraînant ce que certains auteurs appellent la perte de la « légitimité d'entrée », les évaluations des politiques peuvent conférer une « légitimité basée sur les résultats ». Les « évaluations des réponses au COVID-19 » de l'OCDE, telles que la récente « Évaluation des réponses au COVID-19 du Luxembourg » (OCDE, 2022<sup>[10]</sup>), peuvent aider les gouvernements dans leurs efforts visant à renforcer les niveaux de confiance et à reconstruire sur de meilleures bases.

### Encadré 3. Évaluations de la riposte au COVID-19 réalisées par les pays : premiers enseignements

Les travaux menés par l'Organisation, fruits de l'analyse de 67 évaluations réalisées dans 18 pays de la zone l'OCDE, tirent 14 enseignements fondamentaux :

- Dans la plupart des pays, l'investissement dans les capacités d'anticipation des risques s'est révélé insuffisant pour permettre une préparation adéquate à la pandémie
- La coopération interinstitutionnelle suppose un engagement des dirigeants, ainsi que des structures de gouvernance adaptées et chargées d'une mission claire
- Pour être efficace, la gestion de crise doit reposer sur des mécanismes de communication interne et de communication d'informations préétablis, ce qui peut se révéler difficile entre niveaux d'administration
- Les instances de conseil scientifique ont fourni des informations utiles à la prise de décision pendant cette crise complexe, mais elles pourraient refléter une plus grande variété de disciplines
- Une communication plus ciblée, plus étayée et plus cohérente est nécessaire pour inspirer confiance
- Les pouvoirs publics pourraient impliquer davantage la société civile, le secteur privé et les acteurs locaux afin d'accroître la transparence de la prise de décision et de faciliter la mise en œuvre des mesures de gestion de crise
- Les mesures fiscales ont joué un rôle décisif dans le soutien financier apporté aux ménages et aux entreprises mais n'ont pas toujours été bien ciblées
- Les mesures de soutien au bilan des entreprises ont sans doute permis aux entreprises de se maintenir à flot dans un premier temps, mais elles comportent des risques liés à leur coût budgétaire à plus long terme
- Les mesures visant les ménages ont généralement permis de compléter la protection sociale existante
- Les pays ont déployé avec rapidité des mesures de soutien aux entreprises mais on dû les ajuster fréquemment, ce qui a nui à leur pertinence et à leur efficacité
- Tirant des leçons de la crise financière mondiale, les pays ont massivement aidé leurs travailleurs indépendants
- Pour réduire les retombées sociales de la crise, les pays ont dû mettre en œuvre des mesures en faveur des populations les plus défavorisées
- Les pays se sont heurtés à d'importants problèmes de mise en œuvre des mesures destinées à atténuer les conséquences sanitaires de la crise
- Les pays ont rapidement fermé leurs frontières et imposé des restrictions aux déplacements, mais la cohérence des mesures de confinement et leur respect ont parfois été problématiques

Source : OCDE, Premiers enseignements des évaluations de la riposte au COVID-19 réalisées par les pays : synthèse (OCDE, 2022<sup>[9]</sup>)

## **L'innovation dans le secteur public lors de la phase de riposte au COVID-19**

16. Depuis le début de la pandémie en 2020, l'OCDE s'est également employée à cartographier les pratiques innovantes, à les décrypter et à aider à la diffusion des idées et des approches pertinentes. Le [tracker de suivi des ripostes innovantes au COVID-19](#) a permis d'identifier toute une série de solutions innovantes pilotées par les organisations actives dans la riposte à la crise. Le tracker recense actuellement plus de 700 pratiques innovantes issues de 63 pays, dont plus de 300 introduites par des administrations nationales ou fédérales. Durant la phase initiale de la pandémie, la phase de *riposte*, les administrations ont libéré un véritable torrent d'innovations, à un rythme et à une échelle sans précédent depuis plusieurs générations. N'ayant d'autre choix que d'agir, elles ont ainsi gagné des années de progrès en quelques semaines et mois. L'Encadré 4 donne un aperçu des principales thématiques sur lesquelles s'est opérée cette innovation, avec des exemples d'initiatives mises en œuvre dans les pays, dont beaucoup ont été pilotées ou soutenues par le centre de gouvernement.

### **Encadré 4. Principales thématiques embrassées par l'innovation dans le secteur public durant la phase de riposte au COVID et exemples d'initiatives**

#### **Forte accélération de l'innovation et de la transformation numériques.**

Durant la phase de riposte, les administrations ont accompli l'équivalent de plusieurs années de progrès en quelques semaines et mois seulement, notamment en adoptant des modes de fonctionnement virtuels, en développant l'usage du numérique dans leur communication publique et en accélérant la transformation numérique par le déploiement d'équipes d'intervention, d'orientations, de ressources et de partenariats dédiés. Les administrations peuvent désormais réfléchir à la meilleure façon d'utiliser le numérique dans le cadre de services plus transparents, plus accessibles et mieux adaptés.

En **Autriche** et en **Espagne** par exemple, des unités numériques ont été créées par le centre de gouvernement aux fins de l'identification et de la rectification des informations erronées sur le COVID-19, tandis qu'au **Portugal**, un Bureau pour la riposte numérique au COVID-19 a été ouvert au sein de l'administration centrale.

#### **Des approches participatives pour de nouvelles solutions et perspectives**

Stimuler l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles solutions et de nouveaux points de vue de la part des citoyens, des résidents et des entreprises.

Par exemple, l'initiative **estonienne** « Hack the Crisis », qui a été reprise un peu partout dans le monde, a été lancée dans le but de fédérer autour du secteur public les énergies extérieures (au sein notamment du monde des entreprises et du grand public) susceptibles d'apporter des idées pour de nouvelles solutions. Ces efforts ont abouti à l'introduction de solutions numériques pour la gestion des équipements de protection individuelle dans les hôpitaux, à l'adoption de nouvelles méthodes de fabrication des écrans faciaux ainsi qu'à la mise en œuvre de chatbots à IA à même d'aider à apporter des réponses fiables aux questions de la population.

#### **Solidarité sociale et action collective**

Stimuler et mobiliser les individus désireux d'aider leurs communautés.

Au **Royaume-Uni** par exemple, le programme « Volunteer Responders » du système national de santé (*National Health Service*, NHS) met en relation des bénévoles avec les citoyens à risque pour différents

besoins qui sont les leurs (par exemple, le retrait de leurs médicaments à la pharmacie, le transport à leurs rendez-vous médicaux, et autres).

### **Contrôle et suivi des infections**

Mettre en place les mesures de suivi du virus et de traçage des contacts indispensables pour « aplatis la courbe » et limiter la propagation du virus.

Par exemple, de nombreux États dans le monde développent des applications de traçage des contacts, souvent dans le cadre de partenariats inédits avec des entreprises technologiques, tout en cherchant à concilier ce traçage avec le respect de la vie privée et les questions que soulève le partage des données.

### **Apprentissage collectif et décryptage**

Décrypter la crise et ses effets avec les différents acteurs afin d'apprendre pour le présent et pour l'avenir.

Par exemple, en **Finlande**, les « dialogues sur le confinement » ont permis aux citoyens et aux communautés de prendre part à des échanges constructifs lors des confinements, aidant à une meilleure compréhension des difficultés à vivre dans de telles circonstances exceptionnelles qui, souhaitons-le, pourra éclairer les décisions futures des pouvoirs publics.

### **Réponses structurelles sur la voie de la reprise et changements à plus long terme**

Concevoir des stratégies de sortie et des moyens de remettre les économies sur les rails tout en repensant la nouvelle normalité, y compris les mesures de réponse, de même que des programmes de réforme du secteur public visant à garantir une plus grande agilité et adaptabilité en cas de besoin.

Par exemple, le plan de sauvetage **français** d'Air-France-KLM, doté de 7 milliards d'euros, est assorti d'une condition relative aux « alternatives ferroviaires », qui impose à Air France de supprimer ses vols pour lesquels, en particulier pour les trajets de moins de deux heures, une alternative ferroviaire existe.

En **Australie**, un programme de subventions salariales a été mis en place pour soutenir les entreprises qui ont été fortement touchées par la pandémie COVID-19.

Source : Synthèse des thématiques identifiées dans <https://oe.cd/c19-innovation> et dans <https://oe.cd/c19-catalyst>.

## ***L'innovation dans le secteur public lors de la phase de reprise***

17. La frénésie d'innovations observée dans le secteur public les premiers temps de la pandémie s'est depuis considérablement essoufflée. Si, pour partie, cette situation peut simplement s'expliquer par le retour à une certaine normalité, elle traduit aussi un phénomène de résurgence du *statu quo*. Malgré cette décélération, quelques thématiques générales ont fait l'objet d'initiatives de la part des États lors de la phase de reprise, dans le cadre d'une réflexion engagée pour repenser leur gouvernance, l'élaboration de leurs politiques et leur administration publique (Encadré 5) (OCDE-OPSI, 2021<sup>[11]</sup>).

18. Il ne s'agit là que de thématiques établies à titre très préliminaire et qui sont susceptibles d'évoluer, les États en étant encore actuellement à chercher leurs marques sur la voie de notre nouveau monde post-pandémique. Ces thématiques de travail constituent néanmoins des points de départ utiles pour des questions à plus long terme qui pourraient être intégrées au cœur de l'élaboration des politiques et de l'administration publique. Le monde a changé, et les centres de gouvernement peuvent aujourd'hui envisager de manière systémique et utile la façon dont ils souhaitent se transformer à l'avenir.



## Encadré 5. Thématiques préliminaires embrassées par l'innovation dans le secteur public durant la phase de reprise et exemples d'initiatives

### Co-créer des données factuelles pour la reprise et pour anticiper les risques

Comme indiqué à l'Encadré 4, de nombreux efforts de riposte ont pris la forme d'initiatives ascendantes et d'approches participatives. Durant la phase de reprise, les solutions les plus viables sont mises à l'échelle et intégrées dans le processus de co-élaboration de l'action publique ou comme idées pour l'amélioration des services publics. De telles approches peuvent continuer d'être utiles aux autorités, en leur permettant de recueillir de précieuses informations en temps réel sur les besoins et les perspectives de la société afin d'éclairer leurs prises de décision et de faire progresser la confiance.

Par exemple, le hackathon #WeVsVirus de la Chancellerie **allemande** a donné lieu à 1 494 idées de projets lors de la phase de riposte, dont certaines ont ensuite reçu un financement initial pour le lancement d'une phase pilote. Cette initiative s'est dans un second temps mutée en un laboratoire du futur à l'échelle nationale, baptisé « Update Germany », où les citoyens co-élaborent des solutions aux défis les plus pressants avec des représentants de tous les niveaux fédéraux, les entreprises, le monde de la science et la société civile.

### Renforcer les compétences des agents du secteur public et miser sur des approches agiles

La pandémie a mis en lumière certains déficits de connaissances chez les agents publics aux fins d'une réponse adéquate et en temps opportun aux crises. Elle a également démontré la nécessité de passer de groupes de travail descendants à des équipes mobiles et à des réseaux horizontaux. Les États doivent poursuivre leurs efforts visant à développer les types de compétences dont ils ont besoin pour s'armer efficacement contre les perturbations et incertitudes qui ne manqueront pas de se présenter à l'avenir, tout en réfléchissant à la manière dont ils peuvent mobiliser rapidement des ressources dans les domaines utiles en cas de besoin.

En **Écosse** par exemple, le centre iHub (*Improvement Hub for Healthcare*) a pour ambition de préparer le système de soins de santé du pays à mieux répondre aux crises et à mieux les anticiper, ainsi que d'instaurer un examen plus systématique des enseignements à tirer pour soutenir l'amélioration du système sur le long terme. Avec le recentrage de son action en 2021 dans le contexte de la pandémie, ses efforts l'ont conduit à développer un cadre tourné vers l'avenir utile pour évaluer la manière dont les systèmes seraient susceptibles de réagir et d'évoluer face à une crise ainsi que les implications associées leur personnel de santé.

### Intelligence collective et autoréflexion face aux défis sanitaires complexes

Des modèles collectifs patient-patient et patient-prestataire de soins de santé commencent à émerger, qui s'emploient à explorer certaines problématiques communes négligées par les systèmes de santé traditionnels (comme le COVID long, par exemple), avec les expériences uniques des patients comme contributions centrales. Ces modèles peuvent être mis en place dans le cadre d'une série de leviers déployés par les États pour une évolution plus holistique des systèmes.

Aux **États-Unis** par exemple, le programme Health+ s'appuie sur la conception centrée sur l'humain pour co-élaborer des solutions centrées sur le patient avec, et non pour, les personnes touchées par des problématiques sanitaires. L'objectif est d'améliorer les programmes de l'administration américaine afin de mieux soutenir et servir les personnes concernées. Ce modèle Health+ donne ses meilleurs résultats lorsqu'il est appliqué à des défis complexes, multi-systémiques et multi-disciplinaires, tels que le COVID long, en collaboration avec tous les acteurs – patients, soignants, praticiens et communautés partenaires.

Source : <https://updatedeutschland.org>, <https://ihub.scot>, <https://www.hhs.gov/ash/osm/innovationx/human-centered-design/longcovid>.

### ***Principales questions à examiner***

- Quelle expérience reprenez-vous des efforts de pilotage de l'innovation dans l'administration déployés par le CdG face à la crise ? Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- Comment les États peuvent-ils tirer pleinement parti de l'évaluation des politiques publiques pour tirer les leçons des ripostes aux crises passées ?
- Comment les centres de gouvernement peuvent-ils favoriser l'identification, l'adoption et la mise en œuvre de solutions plus innovantes face aux défis complexes dans le secteur public ?
- Comment les pays peuvent-ils intégrer des approches plus systémiques, prospectives et itératives dans leurs systèmes d'administration publique, étant entendu que certains problèmes enracinés de longue date, tels que le changement climatique, l'exigent désormais ?
- Comment les CdG peuvent-ils s'assurer que les moyens numériques servent et atteignent tout le monde ? Quelles institutions pour la transition numérique y a-t-il lieu de mettre en place au niveau du CdG ?

## **Séance 3 : Les voies de la transformation : l'avenir des centres de gouvernement**

19. Alors même que les effets de la pandémie de Covid-19 continuent de se faire sentir, les États font désormais face à une conjoncture difficile caractérisée par des niveaux élevés d'incertitude, une croissance qui s'essouffle, de fortes pressions inflationnistes et les incidences persistantes de la guerre en Ukraine sur les marchés de l'énergie (OCDE, 2022<sup>[12]</sup>). Tandis que les crises s'enchaînent très rapidement pour les CdG, il est aujourd'hui essentiel pour les responsables de dresser un bilan et de planifier les réformes qui s'imposent pour promouvoir une plus grande efficacité et une plus grande agilité dans l'administration publique. Ceci est particulièrement important dans le contexte des défis mondiaux qui se posent à nous, tels que le changement climatique, comme il est ressorti des discussions approfondies tenues lors de la [40e Session du Réseau des hauts responsables de centres de gouvernement \(COG\)](#).

20. Cette session sera l'occasion pour les CdG de partager leurs plans pour y parvenir, et d'échanger par exemple sur la manière dont ils prévoient de s'organiser et de gérer les profils et les compétences de leurs effectifs, sur les unités spéciales qu'ils mettent en place pour la coordination sur des défis mondiaux spécifiques, sur la façon dont ils envisagent de renforcer la participation citoyenne et leur communication publique, ou encore sur la manière dont ils développent une réflexion plus prospective au sein de leurs institutions. Les encadrés ci-dessous compilent une série d'exemples pris dans ces différents domaines dans le but de susciter idées et discussions.

## Encadré 6. Innovations touchant au cadre institutionnel du CdG

### **Australie : Développer des images communes de la situation opérationnelle**

Consécutivement à la pandémie de COVID-19, le ministère australien du Premier ministre et du Cabinet a mis au point des outils d'information sur les performances étayés par des mesures pour aider les décideurs de haut niveau à gérer la complexité des politiques publiques. Bien qu'initialement axés sur les crises sanitaires, ces outils ont dans un second temps vu leur utilisation s'étendre à d'autres priorités essentielles. L'un d'eux est une « image commune de la situation opérationnelle », une infographie qui facilite la prise de décision stratégique en fournissant des mesures de performance interministérielles, qu'elle accompagne d'un code-couleur ad hoc permettant de situer visuellement la performance. Deux ans plus tard, ces outils sont régulièrement utilisés par les ministres pour plusieurs priorités clés, de même que dans le cadre des réunions du Cabinet et du Conseil des ministres.

### **Chili : Conseil consultatif à la modernisation de l'État**

Le Conseil consultatif à la modernisation de l'État seconde le Président chilien aux fins de l'analyse des politiques, des plans et des programmes liés aux réformes de modernisation de l'État. En tant qu'organe consultatif, sa vision à long terme assure la continuité du processus de modernisation. Le Conseil joue également un rôle d'organe de coordination avec les autres entités consultatives aux missions similaires. Installé au Secrétariat général de la Présidence, il se compose de douze membres (douze conseillers et un président), dont chacun jouit d'une expérience reconnue dans les affaires publiques et/ou privées. Ses membres sont nommés par le Président et sont issus du monde universitaire, de l'administration, du secteur privé et de la société civile. Le Conseil nomme par ailleurs un Secrétaire exécutif, investi du rôle de point de contact permanent avec le Secrétariat à la modernisation de l'État.

### **Allemagne : Alliance pour la transformation**

Depuis 2021, l'« Alliance pour la transformation » rassemble autour de plusieurs ministères des représentants des entreprises et des syndicats, des entités de la recherche et de la société civile sous l'égide de la Chancellerie allemande. L'alliance concentre ses travaux sur les grands défis transformationnels, tels que la neutralité climatique et l'efficacité des ressources, la numérisation, la résilience de l'État et la manière de façonner une société ouverte à l'innovation. Lancée dans le cadre de l'accord de gouvernement de coalition conclu en 2021, l'alliance tiendra régulièrement des pourparlers à haut niveau avec les ministres.

Source : (OCDE, à paraître<sup>[13]</sup>)

### Encadré 7. La gouvernance anticipative au Centre du gouvernement

Les CdG peuvent jouer un rôle majeur en permettant, via des initiatives pangouvernementales, d'identifier les défis naissants et de déployer les capacités nécessaires à l'échelle du système pour y faire face efficacement. Le **cadre de gouvernance de l'innovation anticipative** de l'OCDE définit la manière dont les autorités peuvent intégrer les capacités d'anticipation dans la gouvernance publique et le pilotage de l'action publique. Il identifie 12 mécanismes qui contribuent à une gouvernance plus proactive (Graphique 8).

De récents travaux de l'OCDE d'observation du système de gouvernance de la **Finlande**, axés sur les facteurs susceptibles de promouvoir ou de décourager une approche de l'innovation anticipative, mettent en évidence les atouts essentiels du CdG dont pourrait bénéficier tout pays désireux de mettre en place une gouvernance de l'innovation anticipative au niveau central :

- Développement de la **gestion des connaissances et d'une mémoire institutionnelle** pour favoriser l'apprentissage à plus long terme, d'un mandat gouvernemental à l'autre, dans le contexte de réformes sur la durée visant à renforcer la résilience face aux défis futurs.
- Établissement de procédures claires de **diagnostic des problèmes émergents** et conception de solutions organisationnelles flexibles, réfléchies et efficaces.
- Renforcement des capacités pour une **réflexion collective** à l'égard des signaux futurs en utilisant le pouvoir fédérateur du CdG.
- Promotion d'une culture qui questionne les stratégies afin d'encourager l'identification d'**autres approches aux questions émergentes**.

Pour le Centre du gouvernement, l'analyse révèle la nécessité de créer deux nouvelles fonctions :

- Des **processus** systématiques de **transition gouvernementale** pour assurer la continuité des réformes dans la durée et éviter la perte de savoir-faire et de connaissances en cas de changement de gouvernement. Ces processus devraient être adossés à un référentiel de connaissances autour des réformes à long terme et des questions d'anticipation, encourageant le passage des savoirs d'un gouvernement à l'autre, mais aussi entre les fonctionnaires, les politiciens et les parties prenantes. Le recours à la technologie peut contribuer à rendre les données interopérables au sein du gouvernement.
- Une **nouvelle** fonction de **planification gouvernementale anticipative** au sein du gouvernement pour planifier les réponses aux questions émergentes, assortie d'une procédure claire pour diagnostiquer les défis naissants et concevoir des solutions organisationnelles anticipatives flexibles, réfléchies et efficaces, déclenchant une appropriation claire. Les CdG devraient également soutenir la création d'un organe permanent et transversal pour que les Hauts responsables puissent discuter des questions émergentes et anticipatives, tout en disposant de la capacité et des ressources nécessaires pour créer une demande d'anticipation.

### Graphique 8. Mécanismes de gouvernance de l'innovation anticipative



Source (OCDE, 2022<sup>[14]</sup>), *Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland - a Summary Report*, OCDE, Paris ; et <https://oecd-opsi.org/blog/unlocking-the-future-in-finland/>

### Encadré 8. Le centre du gouvernement aux commandes de la transition verte

Les pays ont confié les attributions et les fonctions clés de la gouvernance climatique au Centre du gouvernement. Pour ce faire, ils ont également instauré plusieurs cadres institutionnels (dont des cadres réglementaires), des systèmes de planification, des mécanismes de coordination, des compétences et des capacités d'élaboration de politiques, et des mécanismes d'engagement des parties prenantes (OCDE, 2022<sup>[15]</sup>).

Pour ce qui concerne la coordination, certains pays ont établi une unité chef de file, qui se trouve au Centre du gouvernement, comme organe principal chargé de la coordination. En **Irlande**, par exemple, une unité d'action climatique a été créée au sein du département du Taoiseach [Premier ministre]. Ces unités disposent d'un certain nombre d'outils pour veiller à une plus grande cohérence entre d'une part l'élaboration des politiques publiques et, d'autre part, l'intégration des questions environnementales dans les politiques sectorielles :

- Ils peuvent piloter l'élaboration et le suivi de **stratégies et de plans nationaux globaux** visant à respecter les engagements en matière de climat et d'environnement.
- Ils peuvent **faciliter le dialogue avec les principales parties prenantes**, par exemple en mettant en place des groupes ou des comités de coordination des politiques publiques à l'échelle de l'administration, au niveau des ministres, des secrétaires d'État ou des directeurs. En France, le *Secrétariat général du Gouvernement* au sein du Cabinet du Premier ministre

appuie l'organisation et la préparation du Conseil de défense écologique présidé par le président et réunissant les ministères et organismes publics concernés par la transition verte<sup>1</sup>.

- Ils peuvent offrir un cadrage bien défini pour l'**évaluation ex ante des projets de loi relatifs au climat**. En France, le *Haut Conseil pour le Climat* a [recommandé](#) une série de mesure à conclure avant le dépôt d'un texte de loi au Parlement, notamment une consultation publique, une étude d'impact relative à la *stratégie nationale bas-carbone*, un avis sur la qualité de cette étude, produit par une autorité indépendante.
- Ils peuvent **héberger une infrastructure de gestion du savoir** en vue d'uniformiser les règles du jeu entre les secteurs et de constituer une source commune de données probantes. En Allemagne, par exemple, le [Conseil consultatif sur le changement mondial](#) offre des orientations aux décideurs malgré les incertitudes qui subsistent, en évaluant les risques, en identifiant les options relatives aux mesures de précaution et en suscitant une prise de conscience pour inciter à l'action.

Source : Note d'information sur l'initiative « Gouverner vert - Préparer les gouvernements à l'action face à l'enjeu climatique et aux autres défis environnementaux » [[GOV/PGC/RPC/SBO\(2021\)1/REV2](#)], et « Processus décisionnels en vue de tenir les engagements climatiques : examen des pratiques gouvernementales actuelles » (OCDE, à paraître).

#### *Principales questions à examiner*

- Quelles sont les tendances qui façonnent ou façonneront encore le rôle d'un Centre de gouvernement ?
  - Quelles sont les réformes prioritaires du CdG sur lesquelles vous concentrez actuellement votre action ?
  - Quelles sont les compétences et les capacités nécessaires au Centre du gouvernement pour assurer la prise de décision stratégique, la cohérence de l'action publique et la mise en place du gouvernement du futur ?
  - En quoi ce groupe et les travaux de l'OCDE peuvent-ils vous soutenir au mieux dans ce processus ?
-

# Bibliographie

- OCDE (2022), *Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland - a Summary Report*, OCDE, Paris, <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/06/OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf>. [14]
- OCDE (2022), *Drivers of Trust in Public Institutions in Norway*, Building Trust in Public Institutions, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/81b01318-en>. [4]
- OCDE (2022), *Évaluation des réponses au COVID-19 du Luxembourg : Tirer les enseignements de la crise pour accroître la résilience*, OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c9358848-fr>. [10]
- OCDE (2022), *OECD Survey on Drivers of Trust in Institutions: Main Findings Report*, OCDE, Paris, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/building-trust-to-reinforce-democracy\\_b407f99c-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/building-trust-to-reinforce-democracy_b407f99c-en). [1]
- OCDE (2022), *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, septembre 2022 : Payer le prix de la guerre*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4c8d9c61-fr>. [12]
- OCDE (2022), « Premiers enseignements issus des évaluations des gouvernements de la gestion du COVID-19 : Synthèse », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/premiers-enseignements-issus-des-evaluations-des-gouvernements-de-la-gestion-du-covid-19-7bbc0b27/>. [9]
- OCDE (2021), *Drivers of Trust in Public Institutions in Finland*, Building Trust in Public Institutions, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/52600c9e-en>. [3]
- OCDE (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>. [6]
- OCDE (2021), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>. [5]
- OCDE (2020), « Accroître la résilience face à la pandémie de COVID-19 : le rôle des centres de gouvernement », OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/accroitre-la-resilience-face-a-la-pandemie-de-covid-19-le-role-des-centres-de-gouvernement-7c177686/> (consulté le 30 septembre 2022). [8]
- OCDE (2018), *Centre Stage 2: The organisation and functions of the centre of government in OECD countries*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/gov/report-centre-stage-2.pdf> (consulté le 3 octobre 2022). [7]

- OCDE (à paraître), *OECD Compendium on Strategic Decision-Making at the Centre of Government*, OCDE. [13]
- OCDE/KDI (2018), *Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Korea, Building Trust in Public Institutions*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308992-en>. [2]
- OCDE, A. (2022), « Strengthening decision-making processes to deliver on climate commitments: review of current government practices' », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, OCDE, Paris. [15]
- OCDE-OPSI (2021), *Government Beyond Recovery: Towards a future-fit public sector*, OCDE, Paris, <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/11/OECD-OPSI-GovRecovery-SummaryReport.pdf> (consulté le 30 septembre 2022). [11]