OCDE

MINISTRY OF FINANCE

Notes de séance

GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE

Vers une nouvelle vision pour le secteur public

Réunion ministérielle sur la gouvernance publique
28 octobre 2015
Helsinki, Finlande

TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE PLÉNIÈRE I 3

Assurer une croissance inclusive : Comment mettre en place un contexte institutionnel favorable ?

LABORATOIRE 1: EXPRESSION DES POINTS DE VUE 9

Dialoguer avec les citoyens au service d'une croissance inclusive

Permettre l'expression des points de vue… mais à quel moment et à qui?

Donner du pouvoir à la population… mais comment?

LABORATOIRE 2 : CONCEPTION 15

Formuler une vision stratégique au service de la croissance inclusive

Comment concevoir des politiques au service d'une croissance inclusive ?

Avancer pour favoriser le changement

LABORATOIRE 3 : DÉPLOIEMENT 23

Passer de services publics à l'écoute du citoyen à des services publics axés sur le citoyen, pour atteindre la croissance inclusive

Exploiter pleinement le potentiel d'innovation dans le secteur public

Mettre en place une fonction publique inclusive et hautement qualifiée

LABORATOIRE 4: RESPONSABILITÉ 31

Renforcer la responsabilité grâce à l'évaluation au service d'une croissance inclusive

Garantir des résultats de croissance inclusive à travers l'évaluation et la gestion des performances

Combler les lacunes pour assurer une plus grande responsabilité

SÉANCE PLÉNIÈRE II 39

Définir une vision stratégique pour atteindre des résultats de croissance inclusive

Favoriser une prestation inclusive des services publics

Favoriser la responsabilité grâce à une approche axée sur l'humain

Comment l'OCDE peut-elle contribuer à cette vision stratégique ?

SÉANCE PLÉNIÈRE I

La gouvernance publique au service de la croissance inclusive, pourquoi ?

Au cours de la première séance plénière, les ministres seront invités à échanger sur les moyens dont les pays disposent pour renforcer la gouvernance publique au service d'une croissance inclusive et pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer leurs politiques dans le cadre d'une nouvelle optique plus large.

Une croissance atone, un chômage élevé et des inégalités grandissantes, entre autres stigmates de la croissance économique, ont attiré l'attention des responsables publics sur la croissance inclusive. Une question essentielle se pose : celle de l'aptitude des pouvoirs publics à concevoir et à mettre en œuvre des politiques permettant à la fois de stimuler la croissance et de partager les fruits d'une prospérité accrue avec toutes les catégories de population.

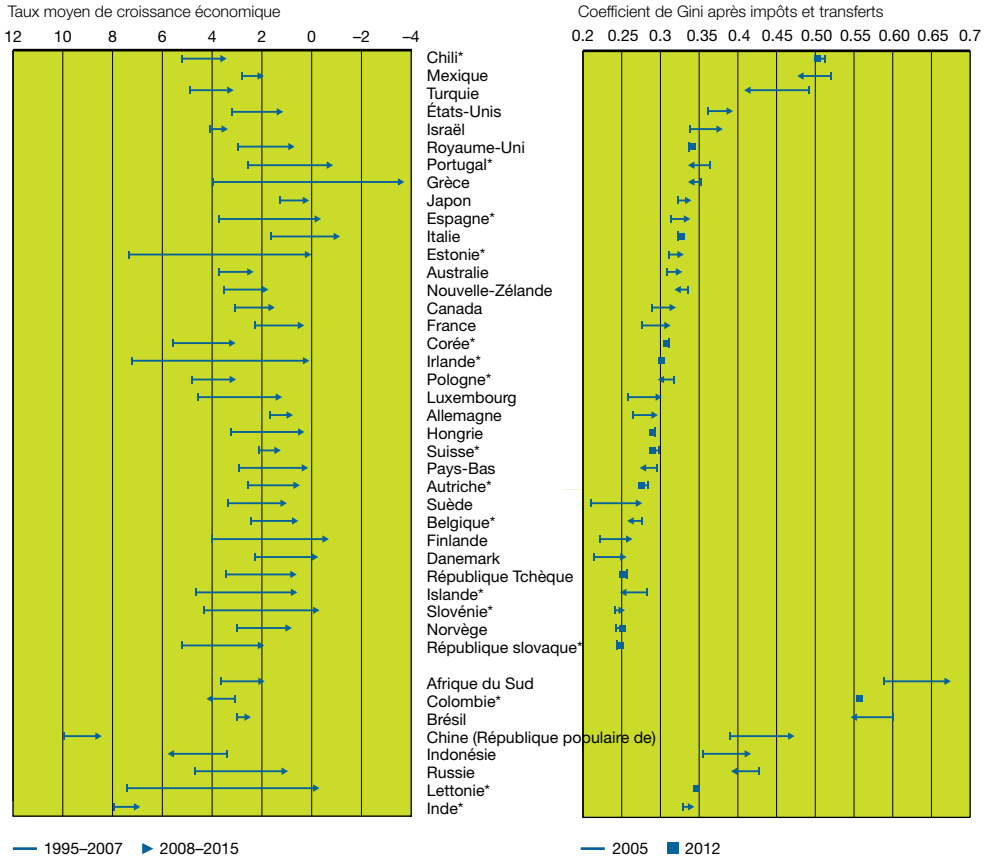
De nombreux indicateurs témoignent de l'atonie de la croissance et du creusement des inégalités dans un grand nombre de pays de l'OCDE. En 2011, le revenu moyen net du décile supérieur était environ dix fois plus élevé que celui du décile inférieur, alors qu'il y a trente ans, il n'était que sept fois plus élevé. Dans de nombreux pays de l'OCDE, les inégalités sont en hausse, même si elles sont stables, voire en baisse, dans quelques-uns d'entre eux. Dans la plupart des pays de la zone OCDE, la croissance a nettement ralenti au cours de la dernière décennie, et elle n'a pas retrouvé ses niveaux d'avant la crise (graphique 1). Parallèlement à l'aggravation des inégalités de revenus, la pauvreté a augmenté, notamment parmi les enfants et les jeunes. Cela a aussi affecté le tissu social, érodant la cohésion sociale ainsi que la confiance à l'égard des institutions publiques.

Pour faire face à ces difficultés, nous devons mettre l'accent non seulement sur le ménage économique « moyen », mais également sur la répartition de la croissance. Cela nécessite la mise en œuvre de politiques « gagnant-gagnant » dans lesquelles croissance et équité vont de pair, engendrant des retombées positives pour les membres de l'ensemble des groupes sociaux. L'action publique doit viser à améliorer non seulement les revenus, mais également l'inclusion et le bien-être. À cette fin, la gouvernance publique va devoir s'orienter vers des méthodes innovantes et des approches intégrées, au service d'objectifs pluridimensionnels. Assurer une croissance inclusive permettra aussi aux pouvoirs publics d'axer leur action sur les défis plus larges liés aux nouveaux objectifs de développement durable (ODD), dans le cadre desquels tous les pays sont invités à favoriser l'inclusion sociale, économique et politique.

ASSURER UNE CROISSANCE INCLUSIVE : COMMENT METTRE EN PLACE UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL FAVORABLE ?

Les politiques de croissance inclusive visent à créer des possibilités pour tous les segments de la population et à mieux répartir les dividendes de la prospérité accrue, tant en termes monétaires que non monétaires (OCDE, 2014). La croissance inclusive signifie que tout un chacun, indépendamment de son milieu socioéconomique, de son sexe, de son lieu de résidence ou de son origine ethnique, contribue au processus de croissance et bénéficie de ses dividendes.

Graphique 1. Après la crise, une croissance au ralenti et des inégalités croissantes dans de nombreux pays



Les pays sont classés par ordre décroissant d'inégalités de revenus pour la dernière année pour laquelle des données sont disponibles.

Note : * Les données relatives aux inégalités de revenus pour l'Autriche, la Belgique, la Colombie, la Corée, l'Espagne, l'Estonie, l'Irlande, l'Islande, la Lettonie, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque et la Slovénie datent de 2007 ; elles datent de 2006 pour le Chili, de 2008 pour la Russie et de 2009 au lieu de 1995 pour la Suisse. Pour les données relatives aux inégalités de revenus, les méthodologies diffèrent parfois. On peut notamment évoquer le cas de l'Afrique du Sud, du Brésil et de la Chine (sources de données secondaires basées sur les revenus) ; de la Colombie et de la Lettonie (nouvelle définition du revenu depuis 2012) et de l'Inde et de l'Indonésie (sources de données secondaires basées sur la consommation). Avec les sources basées sur la consommation, on aboutit à une sous-estimation. Le coefficient de Gini est un indicateur classique d'inégalités de revenus dont la valeur est égale à 0 quand tous les individus ont un revenu identique et égale à 1 quand un seul individu concentre l'intégralité des revenus. Pour consulter l'intégralité des notes relatives au graphique, se reporter à OCDE (2015), In It Together: Why Less Inequality Benefits All, Éditions OCDE. Sources : base de données des Perspectives économiques de l'OCDE ; base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

Les inégalités ne portent pas que sur les revenus. Elles existent également au niveau de l'emploi, de la satisfaction professionnelle, de la participation à la vie publique et de l'état de santé, et la prestation de services publics accessibles et réactifs a un rôle crucial à jouer à cet égard.

En matière de croissance inclusive, l'approche de l'OCDE est axée sur trois aspects généraux : le caractère pluridimensionnel, l'effet redistributif et l'impact (graphique 2) :

Graphique 2. Quoi de neuf dans le domaine de la croissance inclusive ? L'approche de l'OCDE

Quelle croissance ?
Le PIB n'est plus le seul indicateur de succès, et l'on s'intéresse aussi aux progrès tangibles réalisés sur les terrains qui comptent le plus pour le bien-être de la population, y compris l'emploi et la santé.

Le bien-être de la population est placé au cœur de l'action publique.

À qui profite cette croissance ?
On ne s'intéresse plus seulement au « citoyen moyen », pour s'attacher à ce que les fruits de la croissance bénéficient à tous de façon égale.

On fait de l'effet redistributif une préoccupation et un objectif explicites des pouvoirs publics.

Quelles réalisations ?
Les liens quantitatifs entre les réalisations pluridimensionnelles et les variables de l'action publique permettent l'identification de synergies entre les différents leviers de l'action publique et une action compensatoire en cas d'arbitrages, au service de la croissance inclusive.

Une évaluation ex ante des arbitrages et des complémentarités est exigée ; elle permet d'améliorer la transparence, le dialogue social et la responsabilité dans le cadre de l'action publique.

Une croissance inclusive ne peut pas intervenir dans n'importe quel contexte : elle est intimement liée au mode de fonctionnement des pouvoirs publics et aux modalités de conception, de mise en œuvre, de prestation et d'évaluation de l'action publique. Avant tout, elle nécessite des institutions inclusives capables d'améliorer nettement l'accès aux services publics comme l'éducation, la santé, l'emploi, les systèmes de protection sociale et la justice. Elle implique de permettre à toutes les voix de s'exprimer tout en étant particulièrement attentif à d'éventuelles lacunes telles que, par exemple, le manque d'égalité hommes-femmes dans la vie publique. Une bonne gouvernance peut contribuer à restaurer la confiance à l'égard des institutions publiques et améliore l'efficacité et l'impact des dépenses publiques.

Pour assurer aux citoyens une croissance inclusive, la gouvernance publique doit s'appuyer sur une démarche volontariste et décloisonnée axée sur des objectifs stratégiques clairs et sur des retombées mesurables. Cette approche doit être appliquée **tout au long du cycle de l'action publique** et permettre l'**expression des points de vue** des citoyens lors de la **conception** et de la **mise en œuvre** de l'action publique, y compris s'agissant du **déploiement** (c'est-à-dire de la prestation) des services publics, et en garantissant la **responsabilité** par le biais de l'évaluation de l'action menée. Un centrage sur la croissance inclusive implique que les pouvoirs publics abordent les problématiques complexes dans le cadre d'évaluations *ex ante*, qu'ils mesurent l'impact de l'action publique selon de nouvelles modalités et qu'ils évaluent les complémentarités et les arbitrages pour l'ensemble des secteurs et des politiques.

Pour orienter les objectifs publics vers la croissance inclusive, il faut renforcer les capacités à collaborer au sein de la sphère publique. Cela implique de développer une approche intégrée du cycle de l'action publique, avec une prise de décision fondée sur des informations et des données de haute qualité et une vision stratégique, des incitations et des mécanismes de mise en œuvre coordonnés. En dernière analyse, les institutions et les pratiques de gouvernance doivent se caractériser par l'ouverture, la transparence, l'intégrité et la responsabilité.

Les ministres seront invités à débattre de ce qui doit changer pour que les pouvoirs publics puissent commencer à travailler de façon coordonnée s'agissant des dimensions suivantes :

Permettre l'EXPRESSION DES POINTS DE VUE

Pour instaurer une croissance inclusive, les pouvoirs publics doivent mieux comprendre les citoyens et dialoguer avec eux au sujet de leurs besoins et de leurs attentes. Cette approche doit prendre en compte les besoins de toutes les catégories sociales, avec une représentation équitable des deux sexes. Il faut que les processus de décision facilitent une inclusivité au niveau du repérage des problèmes et du choix des solutions, au service d'une stratégie globale de croissance inclusive au niveau « macro » et de mesures plus efficaces et plus pertinentes au niveau « micro ».

Optimiser la CONCEPTION

L'instauration d'une croissance inclusive nécessite de choisir les bons instruments, d'harmoniser les objectifs et de chercher à améliorer la cohérence et la coordination dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'administration. Cela nécessite notamment une meilleure compréhension et anticipation de la demande afin d'évaluer les arbitrages. Comme c'est souligné dans *les Principes de l'OCDE sur la gouvernance budgétaire*, les budgets doivent être mis en adéquation avec les priorités stratégiques. Cela nécessite de maximiser la valeur des processus d'analyse d'impact et de prise de décision fondée sur des données probantes et d'articuler les dimensions *ex ante* et *ex post*. Les *Perspectives de la politique de la réglementation de l'OCDE* évaluent les tendances récentes en ce qui concerne l'usage des outils réglementaires.

Garantir les capacités de DÉPLOIEMENT

Assurer une croissance inclusive impliquera d'assurer la prestation des services publics dans le cadre d'une démarche coordonnée pilotée par le centre de gouvernement. Il sera crucial de motiver les agents publics et de les associer au processus, notamment en s'appuyant sur des incitations monétaires et non monétaires, en enrichissant les compétences et en renforçant les capacités. S'appuyer sur l'innovation peut aider à garantir que les services répondent aux besoins réels et sont accessibles pour toutes les catégories sociales et sur tout le territoire. Cela implique de mettre en place des conditions propices à une administration publique axée sur les données, de renforcer les systèmes et plateformes de partage d'information et de mettre en place une fonction publique « d'excellence ».

Renforcer la RESPONSABILITÉ

Assurer une croissance inclusive implique de produire des résultats fiables et de les intégrer à un cycle de l'action publique dans le cadre duquel l'évaluation influe sur la planification et la mise en œuvre. Comme c'est noté dans les *Perspectives de la politique de la réglementation de l'OCDE*, l'utilisation d'outils de

prise de décision fondée sur des données probantes permet aux pouvoirs publics de mieux évaluer l'impact des politiques selon différentes dimensions et sur différentes catégories de population. Cela implique non seulement d'être capable d'identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, mais également de considérer l'échec comme un pas en avant vers l'innovation et l'amélioration.

La gouvernance publique a un rôle essentiel à jouer au service d'une croissance inclusive **en ancrant l'action publique dans un environnement politique et institutionnel favorisant et façonnant les réalisations fixées d'un commun accord.** Des mécanismes de coordination bien conçus permettent de faire le lien entre la vision stratégique et l'action et d'obtenir des résultats décloisonnés, par-delà les silos administratifs. L'ouverture et la responsabilité au niveau de la prise de décision peuvent garantir la prise en compte des besoins et des préoccupations de l'ensemble des citoyens. Toutefois, des garde-fous doivent être mis en place pour éviter la capture de l'action publique. Une vraie association des parties prenantes peut permettre d'élaborer et d'appliquer les politiques de manière plus ciblée et plus efficace. Un processus d'action publique éclairé, inclusif et conçu de manière à concilier des intérêts rivaux crée un point d'ancrage solide pour placer le bien-être au cœur des politiques économiques.

Il ne sera pas facile de trouver la combinaison optimale de mécanismes et de processus de gouvernance publique pour favoriser l'instauration de la croissance inclusive. Des groupes d'intérêts puissants et bien organisés sont souvent favorables au maintien du *statu quo*.

QUESTIONS À EXAMINER

Comment veiller à ce que la gouvernance publique tienne compte de la complexité inhérente à la conciliation de la croissance et de l'inclusivité ?

Comment formuler une vision convaincante en matière de croissance inclusive permettant de guider une action commune dans l'ensemble de l'administration ?

Comment surmonter les obstacles politiques et institutionnels pour garantir des résultats de croissance inclusive pluridimensionnels ?

Comment renforcer la participation des citoyens et des entreprises pour améliorer la prestation des services publics et la rendre plus inclusive ?

Comment la politique de réglementation peut-elle soutenir de meilleur résultats de croissance inclusive ? Quelles sont les implications des résultats des Perspectives de la politique de la réglementation ?

LABORATOIRE 1 : EXPRESSION DES POINTS DE VUE

Comment servir la croissance inclusive en étant plus à l'écoute des citoyens et des entreprises afin d'améliorer les politiques et les services publics ?

DIALOGUER AVEC LES CITOYENS AU SERVICE D'UNE CROISSANCE INCLUSIVE

Si l'on veut accroître l'inclusivité de l'action publique et des services publics, il est essentiel de permettre aux citoyens de s'exprimer davantage dans le cadre des décisions qui affectent leur vie. Un véritable dialogue permet d'assurer la prise en compte des besoins et des priorités des citoyens dès le début du cycle de l'action publique, afin qu'ils transparaissent mieux dans les politiques et les services. Le fait de donner aux citoyens le sentiment de participer au choix faits en matière d'action publique influe sur la relation entre l'État et la société. Cela permet de montrer l'engagement des pouvoirs publics en faveur de valeurs et d'objectifs partagés, parmi lesquels la transparence.

De nombreux pays conçoivent et mettent en œuvre des réformes du secteur public inspirées par les principes de transparence, de responsabilité et de participation du citoyen qui sont au cœur du Partenariat pour un gouvernement ouvert (encadré 1). Mieux associer les citoyens implique souvent de recourir à des pratiques novatrices de gouvernance telles que la budgétisation participative à l'échelle locale ou le recours aux médias sociaux en vue d'interactions en temps réel, parallèlement à des dispositifs plus classiques de dialogue social.

Encadré 1. Le Partenariat pour un gouvernement ouvert (OGP)

Le Partenariat pour un gouvernement ouvert (OGP) a été lancé en 2011 afin de promouvoir les politiques d'administration ouverte à travers le monde. Depuis 2013, l'OCDE est devenu l'un de ses partenaires multilatéraux officiels. Alors qu'il comptait initialement six membres fondateurs, le Partenariat s'est rapidement étendu et compte actuellement 65 pays membres. Dans le cadre de son projet sur l'administration ouverte, l'OCDE formule des conseils tout au long du processus de partenariat, depuis la satisfaction des critères d'éligibilité jusqu'à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action de l'OGP. Les recommandations et l'assistance technique de l'OCDE ont permis aux pays de concevoir et de mettre en œuvre des programmes efficaces d'administration ouverte à l'échelle nationale.

http://www.oecd.org/gov/open-government.htm

PERMETTRE L'EXPRESSION DES POINTS DE VUE… MAIS À QUEL MOMENT ET À QUI?

La bonne nouvelle est que les pouvoirs publics sont plus nombreux que jamais à intégrer la participation des parties prenantes au cycle de l'action publique, et de façon plus innovante. L'objectif est d'associer tous les groupes sociaux pour refléter l'ensemble des niveaux éducatifs, des professions, des âges, des ethnicités, des situations éventuelles de handicap, des sexes et des situations familiales. La représentation juste et équilibrée des hommes et des femmes de milieux socio-économiques différents dans le cadre des processus de consultation permet de mieux comprendre l'impact de l'action publique. À l'heure où la diversité sociale, politique et culturelle des sociétés s'accentue, il peut être important, pour assurer une croissance inclusive, de dialoguer avec un large éventail de groupes sociaux. Cela permet aux pouvoirs publics d'être mieux à l'écoute des particuliers et des entreprises et de se fonder sur le retour

d'information pour améliorer les services et les politiques. Par exemple, la Nouvelle-Zélande est devenue le premier pays à tenter de faire participer les citoyens au processus législatif, lorsque son parlement a créé un « wiki » en ligne pour recueillir leurs idées sur le *Policing Act* de 2008.

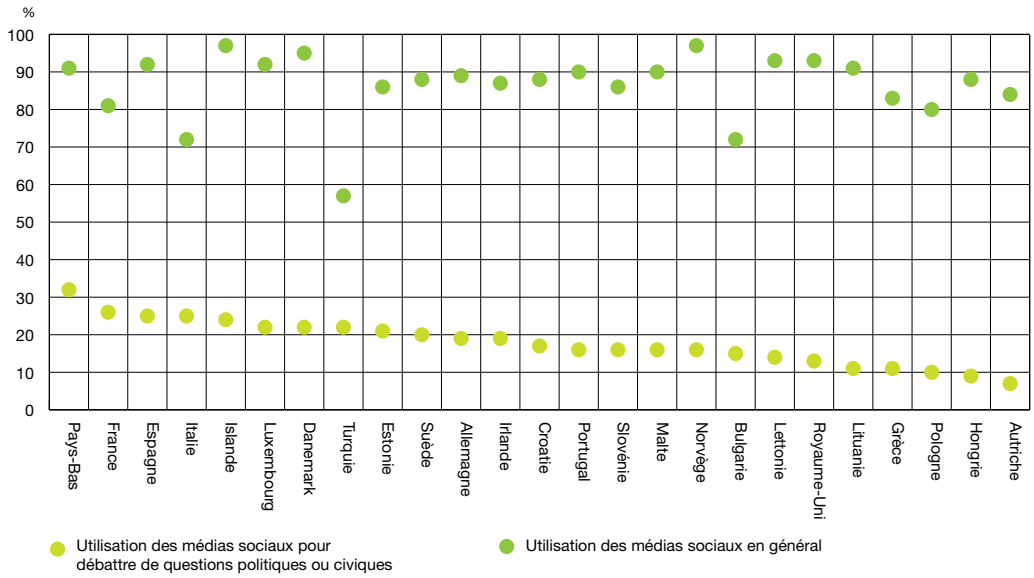
Dialoguer avec les groupes vulnérables et les exclus

Pour servir les objectifs de la croissance inclusive, il est crucial d'aller au-delà des processus de consultation traditionnels afin de toucher ceux qui aimeraient participer mais n'en ont pas la possibilité ainsi que ceux qui en ont la possibilité, mais qui ne le souhaitent pas. Certains groupes sociaux sont défavorisés du point de vue de leurs possibilités de participer à la vie publique, pour des questions de statut social ou économique, d'appartenance ethnique, de culture, de sexe ou d'âge. De même, pour assurer une large participation, il est important d'inciter davantage à participer les groupes qui pourraient le faire, mais qui ne le souhaitent pas, notamment s'agissant des jeunes qui ont subi les effets de la crise économique.

On constate qu'il est utile, pour toucher un public plus large, de formuler les questions liées à l'action publique dans des termes accessibles et de faire parvenir les messages cruciaux aux groupes sociaux concernés. Les pouvoirs publics peuvent, en la matière, s'associer à des organisations de la société civile afin de toucher un public plus large. Par exemple, le laboratoire d'idées britannique *Involve* coordonne les activités officielles de concertation avec la société civile sur l'administration ouverte.

Les jeunes paraissent particulièrement peu enclins à s'intéresser aux questions liées à la gouvernance publique. S'il peut paraître logique aux pouvoirs publics de recourir aux médias sociaux pour dialoguer avec eux, les données de l'OCDE montrent que ces initiatives rencontrent un succès mitigé. La plupart des jeunes Européens utilisent les médias sociaux, mais ils ne sont qu'une minorité à souhaiter y recourir pour débattre de questions politiques ou civiques (graphique 3). Pour gagner en réactivité, il faut que les pouvoirs publics trouvent d'autres moyens de dialoguer avec les jeunes ou de présenter les problématiques sous un angle correspondant à leurs préoccupations.

Graphique 3. Les jeunes utilisent les médias sociaux, mais rarement pour évoquer des questions civiques

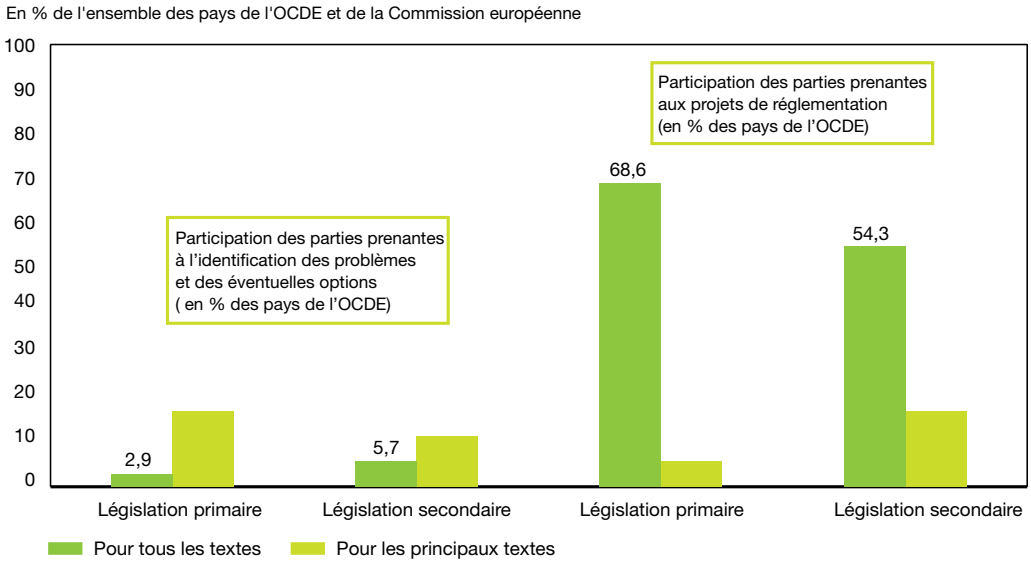


Source : OCDE (2014). Données de 2013.

Permettre l'expression des points de vue… mais à quel moment ?

Dialoguer au bon moment avec les particuliers et les entreprises est crucial pour servir les objectifs de la croissance inclusive. Pourtant, il apparaît que la participation des parties prenantes pourrait intervenir à un stade plus adapté. Trente-deux pays de l'OCDE ont mis en place des mécanismes de consultation des parties affectées par les réglementations. Les données récentes tirées des *Perspectives de la politique de la réglementation de l'OCDE* montrent que l'association des parties prenantes en la matière intervient souvent tardivement dans le processus, lorsqu'un projet de réglementation existe déjà, et non à l'étape de l'identification des problèmes, lorsque les options sont sélectionnées (graphique 4). Ce dialogue doit être plus qu'une simple formalité légale – il doit intervenir dès le début, pour permettre véritablement de trouver de nouvelles idées et solutions, au lieu de servir simplement à se conformer à des décisions déjà prises.

Graphique 4. Les pays dialoguent avec les parties prenantes en matière de réglementation… mais à un stade tardif du processus



Source : OCDE (à paraître), Perspectives de la politique de la réglementation 2015

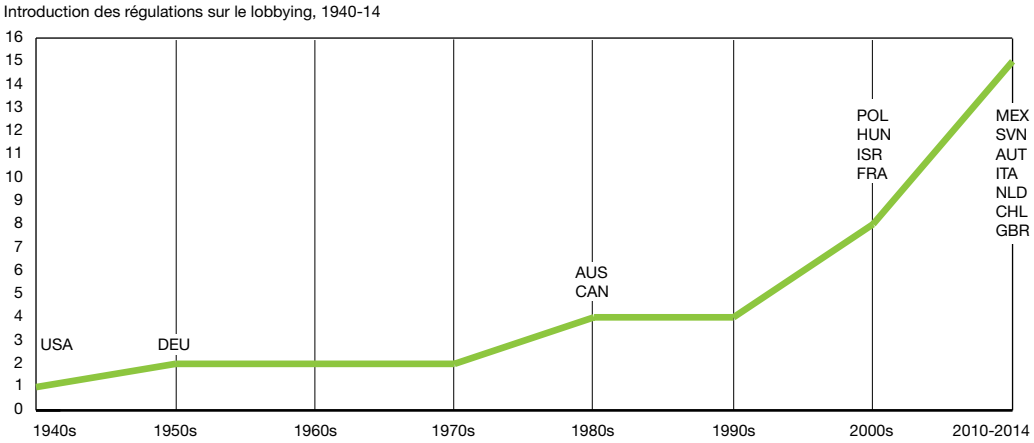
Éviter la capture des politiques

Le risque de capture des politiques publiques survient lorsque des intérêts particuliers prévalent sur l'intérêt général et que le bien public en souffre, ce qui nuit à l'efficacité des politiques, à la cohésion sociale et à la confiance. Il existe un risque que la capture des politiques publiques par des intérêts particuliers conduise à l'inégalité et à l'exclusion. Cette capture peut être la conséquence de l'action directe ou indirecte de groupes puissants, ou celle de l'action cumulée de groupes d'intérêts sectoriels plus restreints. Par exemple, les politiques sanitaires, la réglementation financière et la passation des marchés publics sont exposées au risque de capture par de puissants intérêts particuliers partout où l'on trouve des pratiques de lobbying non encadrées, des allers-retours d'individus entre le secteur public et le secteur privé sans gestion rigoureuse des conflits d'intérêts ou un financement déséquilibré des partis politiques et des campagnes électorales. Un dialogue fructueux et ouvert entre les entités régulatrices et les entités régulées peut néanmoins déboucher sur des conseils avisés précieux. Enfin, si les médias sociaux offrent de nouvelles possibilités de participation, ils sont exposés à un risque de capture lié au problème de la représentativité et de la transparence des voix qui s'expriment.

Les parlements jouent un rôle représentatif essentiel dans les sociétés démocratiques, et l'ouverture du processus législatif peut aider à mobiliser les citoyens. Un vaste processus de consultation conduit par le parlement peut constituer un mécanisme officiel et transparent permettant aux citoyens de faire des suggestions quant aux solutions à adopter et aux arbitrages budgétaires. En revanche, au cours du processus budgétaire, des consultations individuelles entre le ministère de Finances et les parties intéressées peuvent donner une impression de secret ou de capture du processus budgétaire.

Certains pays ont mis en œuvre des mesures pour réglementer le financement de la vie politique et les activités de lobbying et pour gérer les éventuels conflits d'intérêts des agents publics, ce qui a permis de réduire les possibilités de capture et de sauvegarder efficacement l'intérêt général. Les pouvoirs publics peuvent créer des registres publics des activités de lobbying afin d'accroître la transparence et de permettre davantage de contrôle par la population. Même si un nombre croissant de pays ont adopté de telles politiques, notamment en matière de transparence des activités de lobbying (graphique 5), la majorité des pays de l'OCDE doit encore mettre en œuvre des politiques et des dispositifs efficaces en matière d'intégrité afin d'éviter la capture de l'action publique.

Graphique 5. La réglementation des activités de lobbying progresse, mais elle n'existe encore que dans une minorité de pays



Source : OCDE (2014), Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying, OCDE, Paris.

DONNER DU POUVOIR À LA POPULATION… MAIS COMMENT?

Les pays s'appuient sur un ensemble de techniques pour dialoguer avec les citoyens, en les consultant par exemple lors de l'élaboration de nouveaux textes, comme l'illustrent les *Perspectives de la politique de la réglementation*. Des approches plus systématiques, comme la publication en ligne des projets de texte avec une invitation à les commenter, sont aujourd'hui plus largement utilisés. Les pays tirent aussi le meilleur parti des nouvelles technologies pour favoriser le dialogue avec les parties prenantes et permettre une participation plus effective.

Bien utiliser les TIC implique de relever à peu près les mêmes défis que pour les formes plus traditionnelles de dialogue avec les parties prenantes. En plus de la question encore problématique de la fracture numérique, il est nécessaire d'assurer un retour d'information aux participants et d'entendre différentes voix. Par exemple, dans le cadre des formes de participation traditionnelles, les individus assument nécessairement la paternité de leurs commentaires. En outre, des interactions multiples permettent à des parties prenantes d'horizons divers de nouer des relations, et des informations sont fournies afin d'éclairer ces interactions. Pour que la participation en ligne aboutisse à des résultats similaires, elle doit remplir les mêmes conditions, et notamment identifier les participants ; instaurer la confiance par le biais d'interactions ; et fournir des indications et un retour d'information sur l'aboutissement du processus. Par exemple, le recours aux médias sociaux peut aider les groupes moins organisés et moins établis à faire entendre leur voix. Ces médias fournissent des possibilités sans égales de participer et d'obtenir un retour d'information en temps réel. Dans le même temps, ils ont leurs désavantages, et notamment le manque de transparence quant à l'identité des utilisateurs (mandat, positionnement, etc.) et aux conflits d'intérêt potentiels.

Les pouvoirs publics devront attirer et faire participer l'ensemble des citoyens par des canaux multiples. Il faut gérer les éventuels conflits entre, par exemple, les contributions spontanées de parties prenantes pouvant n'être que partiellement représentatives et les mécanismes plus établis tels que les débats parlementaires ou le dialogue social avec les parties prenantes. Si ces derniers modes ont une légitimité institutionnelle, ils ne sont pas non plus toujours exempts de tout biais.

Pour parvenir à une véritable ouverture, il faut que la culture correspondante soit en place. Même si certains pays ont produit des obligations légales ou des directives, la participation des citoyens peut facilement devenir une simple formalité. Pour éviter cette dérive, il faut instaurer une culture d'ouverture et de participation au sein du secteur public, avec un engagement en ce sens au plus haut niveau. Donner aux citoyens la possibilité d'exprimer leur point de vue sans leur communiquer l'issue de leur participation peut avoir des effets négatifs, et notamment susciter un sentiment de lassitude et, au bout du compte, de méfiance vis-à-vis des consultations.

QUESTIONS À EXAMINER

Comment permettre à chacun de s'exprimer et créer les conditions d'une plus grande participation aux politiques et à la délivrance de services tout au long du cycle de l'action publique ?

Comment nouer un véritable dialogue avec les groupes vulnérables et les exclus ?

Comment dialoguer en temps voulu avec les particuliers et les entreprises ?

Comment trouver un équilibre entre l'influence des intérêts particuliers et l'intérêt général afin d'éviter la capture des politiques ?

LABORATOIRE 2 : CONCEPTION

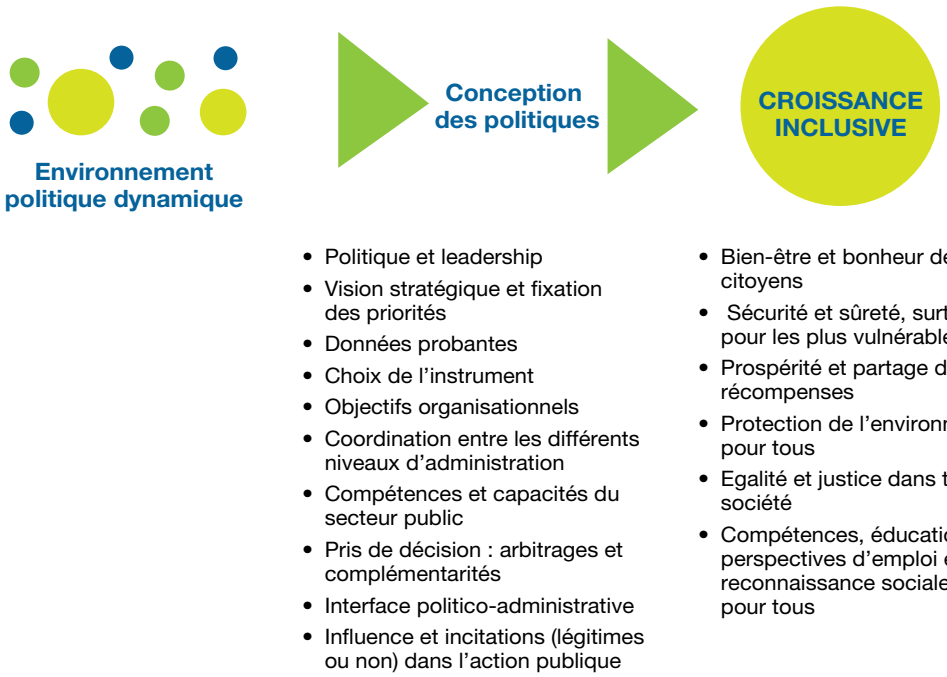
Comment concevoir des politiques au service de la croissance inclusive à l'échelle de l'ensemble de l'administration ? Comment choisir les instruments pour les politiques ?

FORMULER UNE VISION STRATÉGIQUE AU SERVICE DE LA CROISSANCE INCLUSIVE

Il est crucial de formuler une vision stratégique visant à guider le programme d'action relatif à la croissance inclusive. Les politiques sont élaborées dans un environnement complexe comptant de nombreuses parties prenantes et modes de prestation, en une période où l'action publique fait l'objet d'une surveillance accrue. Dans ce contexte, les pouvoirs publics peuvent :

- Axer leur action sur des objectifs pluridimensionnels de croissance inclusive tels que la concrétisation simultanée de la croissance économique, du bien-être social, de l'accès à l'éducation et du renforcement des compétences ;
- Imposer la coopération entre les ministères, au service de retombées inclusives ;
- Exploiter les complémentarités entre l'action des différents acteurs publics face aux dossiers prioritaires ;
- Mettre en place des dispositifs permettant de repérer les tensions entre les objectifs à court terme et à plus long terme ;
- Évaluer l'action menée et ses retombées en tirant des enseignements des succès et, surtout, des échecs, c'est-à-dire des mesures ayant exacerbé l'inégalité des avantages économiques et pesé sur le bien-être sociétal ;
- Gérer les arbitrages grâce à des mesures d'atténuation de façon équitable et juste ;
- Saisir, à court terme, les occasions qui se présentent d'accélérer le changement.

Graphique 6 : Le contexte de la conception des politiques au service d'une croissance inclusive



Pour atteindre tout ou partie de ces objectifs ambitieux, il faudra assurer la coordination et la cohérence de l'action publique, avec des outils et des processus rassemblés au service de solutions réalistes aux défis rencontrés par les responsables publics. Il faudra également savoir suivre un axe stratégique à long terme tout en tirant parti des occasions d'accélérer le processus de changement qui se présenteront à court terme. Les pouvoirs publics peuvent se préparer à de telles éventualités grâce à des activités de prospective, en parallèle au renforcement de leurs capacités à agir à brève échéance.

COMMENT CONCEVOIR DES POLITIQUES AU SERVICE D'UNE CROISSANCE INCLUSIVE ?

1. Coordonner les institutions afin de trouver des solutions inclusives

La plupart des objectifs de croissance inclusive sont pluridimensionnels et, pour qu'ils puissent être atteints, différentes institutions devront coopérer. Il sera crucial que les ministres donnent l'impulsion et s'impliquent pleinement afin de mobiliser les institutions et de les coordonner de manière à trouver ensemble des solutions servant les objectifs poursuivis. Réussir à mettre en place une coalition pour la résolution des problèmes lors de la phase de la conception permettra de trouver des solutions coordonnées et d'assurer l'adhésion de tous.

Les centres de gouvernement peuvent être mobilisés pour favoriser le changement, dans la mesure où ils sont chargés de coordonner les politiques complexes et les priorités nationales et de faciliter l'action publique. Dans de nombreux pays, le centre de gouvernement est le moteur des changements d'orientation de l'action publique : il contribue à veiller à ce que les objectifs stratégiques soient traduits sous forme d'objectifs de haut niveau et d'objectifs d'activité concrets pour les ministères sectoriels.

Il est également crucial de veiller à ce que la conception des politiques soit décloisonnée sur le terrain, là où elle compte pour les citoyens. À l'échelle locale, la prestation des politiques est principalement assurée par le truchement d'un ensemble de dispositifs de coopération associant les autorités centrales et des autorités locales. Assurer la cohérence de l'action publique à tous les niveaux, de l'échelon local à l'échelon national, sera essentiel à la conception et à la prestation de politiques et de services publics inclusifs là où c'est important pour les citoyens.

2. Faciliter le choix des instruments d'action, y compris d'ordre budgétaire et réglementaire, en mobilisant des ressources et des outils de gestion des finances publiques au service d'objectifs complexes

Le choix de l'instrument d'action est essentiel, qu'il s'agisse d'un texte, d'une dépense publique, d'une mesure fiscale, de la prestation directe d'un programme ou de son externalisation. Cela implique d'évaluer la nécessité de recourir à un texte et de repérer les autres solutions pouvant être envisagées. La budgétisation est essentielle à la cohérence des politiques et des programmes, et elle oblige à faire des choix difficiles, dans la mesure où les politiques et programmes entrent en concurrence pour bénéficier de financements nécessairement limités. Dans le cadre de ce processus de choix

de l'instrument d'action, les pouvoirs publics doivent détecter et peser les arbitrages à réaliser afin d'atteindre des objectifs pluridimensionnels.
Le recours aux instruments budgétaires ne se borne pas à répartir des crédits budgétaires dans le cadre de vastes objectifs stratégiques. Les budgets peuvent aider à définir les bonnes incitations en faveur d'une action publique plus innovantes dès le début de la conception de l'action publique, à la phase correspondant à la résolution de problèmes complexes. Par conséquent, de nombreux pouvoirs publics de la zone OCDE ont mis en place des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT), ce qui permet aux responsables publics de voir plus loin que les réalisations immédiates et de prendre en compte des objectifs d'inclusivité plus larges et à plus long terme.

3. Instaurer une culture de l'innovation, de l'expérimentation et de la prise de risque

Une culture de l'innovation et de l'expérimentation implique d'accepter les risques lors de la recherche de solutions à des problèmes complexes. Les défis inhérents à la poursuite de vastes objectifs liés à la croissance inclusive vont obliger la fonction publique à modifier ses modes de pensée et d'action.
Le secteur public doit être prêt à reconnaître qu'il ignore quelle est la meilleure solution et disposé à mettre des idées à l'essai avant de concevoir une politique. Pour passer des outils traditionnels de conception de l'action publique axés sur la rédaction de textes législatifs et réglementaires à des outils de conception plus novateurs, il faut mieux accepter les risques et être plus ouvert à l'innovation et à l'expérimentation. La tendance fréquente à réglementer pour montrer que l'on agit se fonde sur l'idée commune selon laquelle la réglementation serait gratuite et dépourvue de tout autre coût. Cette idée peut être remise en cause, notamment par les ministres, grâce à une réflexion plus large sur la manière dont les pouvoirs publics peuvent atteindre leurs objectifs stratégiques.

Les données publiques ouvertes (DPO) et l'analytique des données peuvent encore renforcer la capacité des pouvoirs publics à mobiliser des données probantes en vue de la conception des politiques. La capacité du secteur public à utiliser, combiner et analyser les ensembles de données publics s'améliore, surtout dans le cadre des initiatives d'administration numérique, ce qui devrait permettre aux autorités de mieux identifier et comprendre l'évolution des besoins et du comportement des usagers afin d'améliorer la conception des politiques. La fourniture d'un accès aux données peut aussi permettre l'émergence d'acteurs potentiels ou créer des marchés s'agissant de la fourniture de solutions ; quant aux pouvoirs publics, ils peuvent définir les cadres généraux – par exemple, des moteurs de recherche destinés à l'ensemble des usagers.

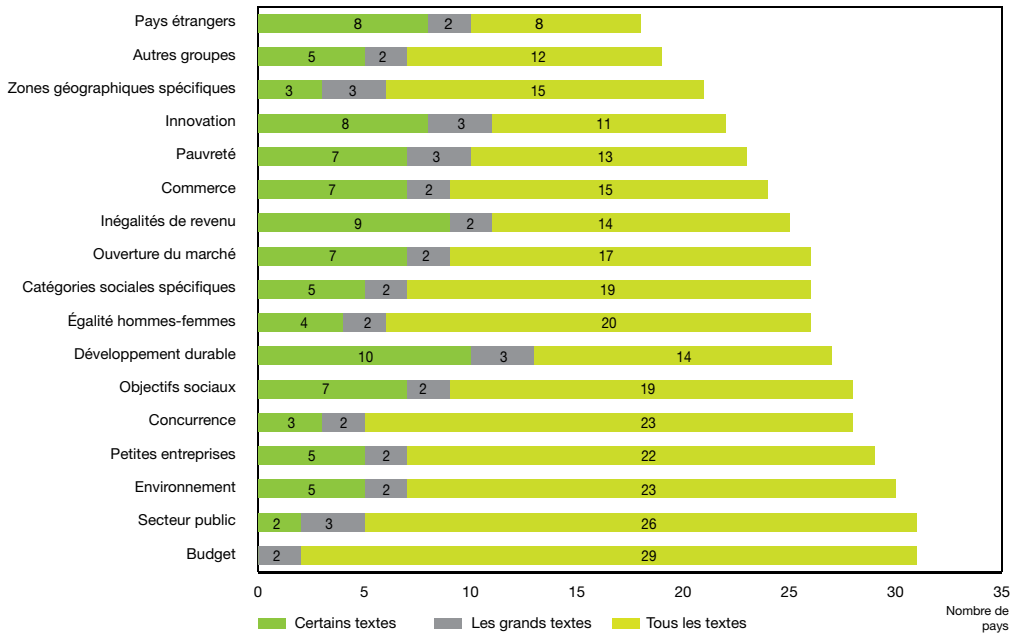
L'innovation dans le secteur public peut aider les pouvoirs publics à concevoir des mesures visant à faire évoluer efficacement les comportements. De nouveaux instruments et techniques tels que les éclairages comportementaux peuvent être utilisés pour éclairer les choix stratégiques. Si les principes comportementaux sont largement utilisés pendant la phase de mise en œuvre de l'action publique, ils ne sont pas encore pleinement exploités lors de la phase initiale de conception des politiques. Cela compte pour comprendre d'importantes problématiques liées à la croissance inclusive telles que l'impact des politiques sur les groupes socio-économiques vulnérables ou l'accès de ces groupes aux services publics.

4. Évaluer l'action publique au service de résultats inclusifs

L'analyse *ex ante* de l'impact des choix budgétaires et des politiques permet aux responsables publics de concevoir des mesures fondées sur des données probantes quant à leurs conséquences potentielles et sur les commentaires des acteurs touchés. L'analyse ex ante des textes et des dépenses englobe un dialogue avec les parties prenantes, des analyses d'optimisation de la dépense publique et des analyses d'impact de la réglementation (AIR). Selon les *Perspectives de la politique de la réglementation de l'OCDE*, bien que des analyses d'impact soient pratiquées dans toute la zone OCDE, leur mise en œuvre et leur efficacité dans la conception des politiques varient. Il faudrait aussi, lors de l'élaboration des politiques, utiliser de façon systématique les données et les éléments probants sur l'impact en termes de grands résultats économiques et sociaux en préservant les valeurs fondamentales du secteur public telles que l'équité et l'inclusivité afin de mieux asseoir la croissance inclusive et de permettre une meilleure prise de décision (graphique 7).

De plus, le recours aux données tirées des évaluations *ex post* des performances en vue de la conception des générations suivantes de mesures et de programmes a reculé sur l'ensemble de la zone OCDE. Cela peut être inquiétant, dans la mesure où une telle prise en compte améliore les capacités de conception au début du cycle de l'action publique. Il serait possible de s'appuyer davantage sur ces outils pour renforcer l'aptitude des pouvoirs publics à examiner les autres solutions pouvant être envisagées pour assurer la croissance inclusive *avant* d'adopter des mesures ou des textes ou de recourir à la dépense publique.

Graphique 7. Quels impacts les pouvoirs publics évaluent-ils pour les nouveaux textes ?



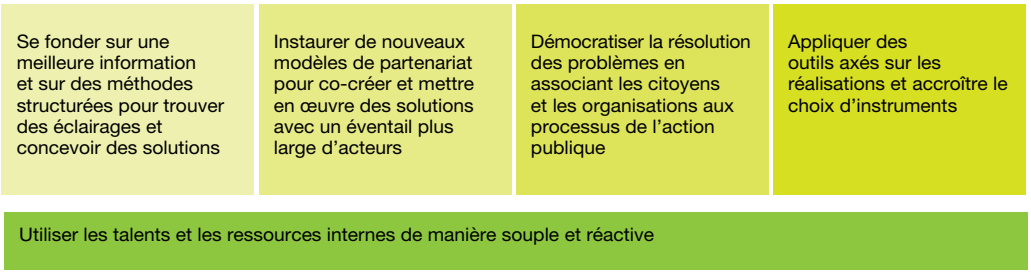
Note : à partir de données issues de 34 pays et de la Commission européenne.

Source : OCDE (à paraître), Perspectives de la politique de la réglementation 2015

AVANCER POUR FAVORISER LE CHANGEMENT

Il faut mettre davantage l'accent sur l'éventail complet des instruments d'action et tirer pleinement parti des nouvelles modalités d'élaboration des politiques (graphique 8). Cela implique un éventail d'approches qui établissent un lien entre plusieurs des questions évoquées lors des laboratoires ministériels.

Graphique 8. Les modalités de l'innovation en matière d'action publique gagnent en importance



Source : adapté d'indications du Bureau du Conseil privé (Canada)

De nombreux pays semblent de plus en plus disposés à sortir de la « zone de confort » des instruments d'action traditionnels. Les pouvoirs publics commencent à se poser des questions essentielles du type : « Quelles sont les preuves de l'efficacité des différents instruments d'action ? Dans quel contexte est-il approprié d'élaborer des lois pour atteindre un objectif stratégique ? Quand les solutions autres que la réglementation sont-elles plus efficientes et efficaces ? ». Par exemple, dans le débat relatif à l'obésité, des solutions autres que la réglementation sont jugées essentielles pour s'attaquer à un problème très complexe, avec certaines données probantes concernant l'impact. Toutefois, les orientations qui seront fixées dès le départ seront déterminantes s'agissant de définir la voie à suivre pour trouver des solutions favorables à la croissance inclusive.

Une bonne gouvernance peut contribuer à favoriser de nouvelles approches face aux défis économiques et sociaux, avec des réponses plus souples et plus rapides dans un environnement en constante évolution. L'innovation et la réflexion hors des sentiers battus nécessitent également l'adoption d'une approche prévoyant une phase préalable d'expérimentation. Cela nécessite d'avoir le courage d'accepter qu'une certaine prise de risque est nécessaire et qu'il ne faut pas sanctionner exagérément les expérimentations qui se soldent par des échecs. De nouvelles techniques visant à raccourcir la boucle de rétroaction et le recours à l'analytique des données joueront un rôle plus important s'agissant d'atteindre cet objectif.

QUESTIONS À EXAMINER

Comment les ministères peuvent-ils œuvrer ensemble à favoriser l'innovation, pour atteindre des résultats de croissance inclusive ?

Comment les responsables publics peuvent-ils favoriser une combinaison efficace d'instruments d'action, y compris dans le cadre des processus réglementaires et budgétaires ?

La technologie est-elle une solution, un outil ou un leurre ? En quoi les données ouvertes peuvent-elles être utiles ?

Comment aider les ministres à concilier leurs impératifs de court terme et leur rôle de long terme pour promouvoir la croissance inclusive ?

LABORATOIRE 3 : DÉPLOIEMENT

Comment améliorer la prestation des services publics, pour et avec les citoyens ?

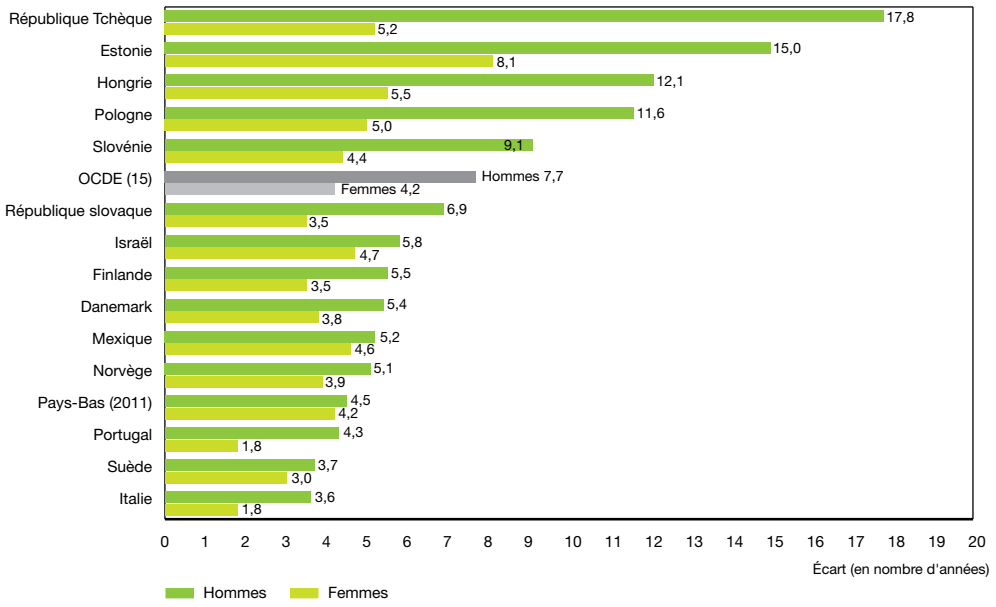
PASSER DE SERVICES PUBLICS À L'ÉCOUTE DU CITOYEN À DES SERVICES PUBLICS AXÉS SUR LE CITOYEN, POUR ATTEINDRE LA CROISSANCE INCLUSIVE

L'aptitude à assurer des services publics efficients et efficaces est cruciale pour assurer une croissance inclusive. Les pouvoirs publics peuvent améliorer leurs relations avec les citoyens en renforçant l'influence des citoyens sur les services publics et en rendant les services publics plus novateurs, le tout grâce aux nouvelles technologies. Cela impliquera d'améliorer la diversité et les compétences de la fonction publique, notamment s'agissant de dialoguer avec le secteur privé et le secteur associatif en vue d'une co-prestation des services publics.

Les services publics tels que les services de santé et d'éducation comptent pour le bien-être de la population. Les citoyens s'attendent à des services plus diversifiés, plus complexes et plus personnalisés qu'auparavant. Or, l'accès aux services publics dépend fortement du statut socio-économique ou du lieu de résidence. Par exemple, les groupes les plus défavorisés vivent souvent moins longtemps et ont du mal à rompre le cercle vicieux des mauvais résultats scolaires, des faibles qualifications et des mauvaises perspectives d'emploi. À l'inverse, les personnes plus instruites bénéficient de meilleures perspectives d'emploi et vivent plus longtemps (graphique 9).

Graphique 9. Éducation et longévité : espérance de vie et niveau d'instruction.

Écart d'espérance de vie à l'âge de 30 ans en fonction du sexe et du niveau d'instruction (2012 ou année la plus proche)



Les chiffres présentent l'écart en termes d'années de vie restantes à l'âge de 30 ans entre les adultes les plus instruits (« enseignement supérieur ») et les moins instruits (« niveau inférieur au deuxième cycle de l'enseignement").

Source : base de données Eurostat complétée par des données nationales pour Israël, le Mexique et les Pays-Bas.

L'évolution des attentes et des contraintes financières dans de nombreux pays modifie le contexte dans lequel s'inscrivent la prestation des services publics et la conception des politiques publiques. De plus en plus, les biens publics sont fournis par le truchement de réseaux complexes associant des acteurs publics et des acteurs privés – y compris dans le cadre d'une externalisation ou de la création d'un organisme public –, et ce morcellement peut conduire à oublier au passage les besoins des usagers. Certains prestataires peuvent se concentrer uniquement sur leur activité propre, au détriment d'une démarche plus large visant à créer de la valeur publique en réponse aux besoins des usagers. Cela renforce la nécessité de mettre les rênes entre les mains de l'usager et de changer de logique afin d'associer l'usager à la conception des services publics dès le départ. Cela peut permettre de mieux prendre en compte la diversité géographique et socio-économique qui peut expliquer le faible intérêt suscité par certains services publics.

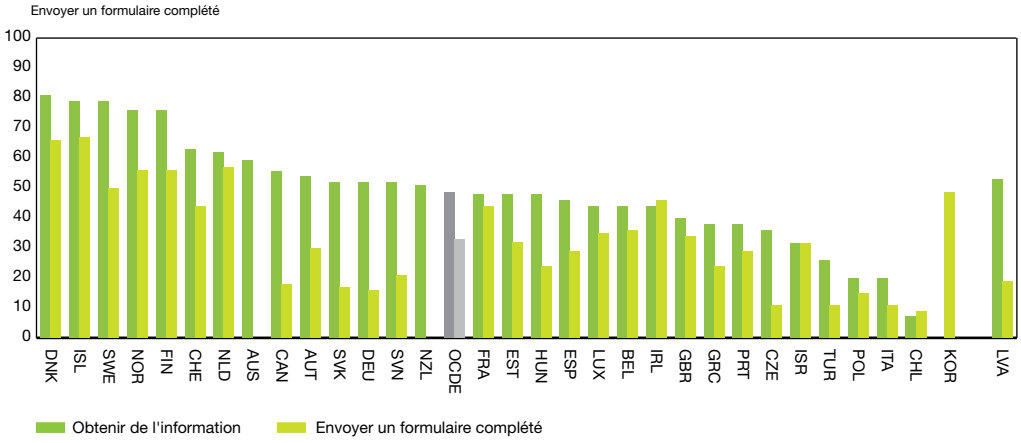
Depuis plusieurs années, de nombreux pays expérimentent des approches des services publics organisées autour de l'expérience des usagers plutôt qu'autour des hypothèses et structures des administrations. Les approches numériques ouvrent de nouveaux horizons s'agissant de mettre en place des administrations publiques à l'écoute des citoyens, mais aussi axées sur les citoyens.

EXPLOITER PLEINEMENT LE POTENTIEL D'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Des approches plus innovantes de la prestation des services publics peuvent permettre d'optimiser l'accessibilité, la portée et la qualité des services publics tout en donnant un rôle plus important aux destinataires de ces services et aux populations locales. Pour assurer une croissance inclusive, les pouvoirs publics vont devoir s'appuyer sur les nouvelles technologies et sur de nouvelles approches telles que l'innovation sociale, la co-prestation, la co-production et l'accompagnement numérique. L'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public (OPSI) a recueilli et analysé de nombreux exemples d'innovations au niveau de la prestation des services publics qui peuvent favoriser l'inclusivité tant au niveau national qu'à un niveau local. L'innovation dans le secteur public passe par la mobilisation de ressources humaines, matérielles et techniques, avec la possibilité de recourir à des outils informatiques et numériques.

L'omniprésence de la technologie dans les modes de vie actuels signifie que les administrations publiques doivent s'adapter à une situation où les citoyens s'attendent à pouvoir gérer leurs interactions avec les services publics de la même façon qu'avec les prestataires privés et avec leur propre réseau. Un investissement stratégique dans le domaine informatique peut favoriser l'accessibilité, la transparence et la responsabilité. Les pouvoirs publics doivent aussi, s'ils veulent favoriser l'inclusivité, traiter le problème de la fracture numérique qui existe entre les divers groupes d'âge et, plus généralement, les différents groupes sociaux. Les administrations publiques sont en train d'apprendre à s'engager aux côtés des ONG, des entreprises et des citoyens afin de créer des écosystèmes d'administration numérique destinés à la prestation et à l'utilisation des services publics numériques. Il est possible d'aller plus loin pour combler la fracture numérique et optimiser la contribution que l'administration numérique peut apporter à une croissance inclusive (graphique 10).

Graphique 10. Les citoyens interagissent-ils avec les autorités publiques sur internet ?



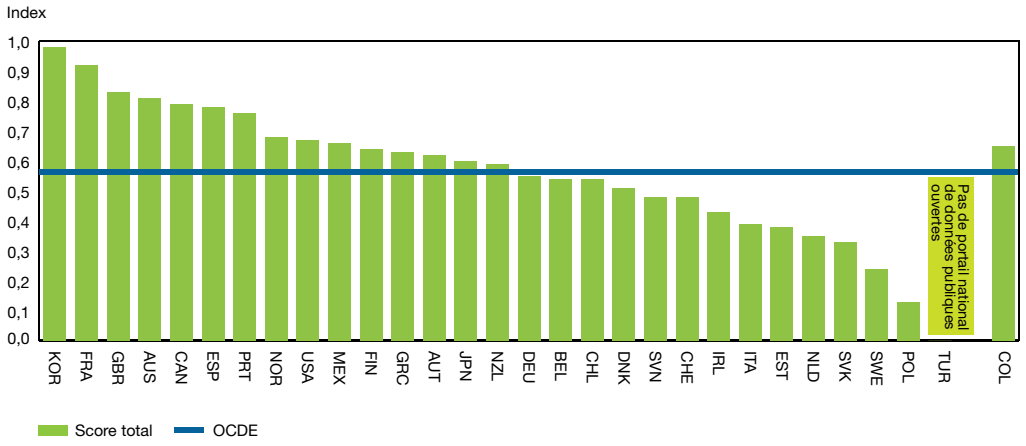
Source : OCDE, base de données sur les TIC ; et Eurostat, Société de l'information (base de données). Les données portent sur l'utilisation d'internet pour interagir avec les autorités publiques au cours des 12 mois précédents, 2014.

Les ministres peuvent concourir à promouvoir le rôle des réseaux collaboratifs, au sein du secteur public et avec des acteurs extérieurs, en vue de mieux répondre aux besoins des particuliers et des entreprises. Les plateformes numériques permettent aux organismes publics de collaborer horizontalement et avec les citoyens pour répondre collectivement à des défis sociétaux complexes. Par exemple, en France, le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, qui est placé sous l'autorité du Premier Ministre, a mis en place une plateforme « Faire simple » qui encourage les citoyens à soumettre des idées de simplification des services publics. Aux États-Unis, la plateforme officielle Challenge.gov permet aux organismes publics de solliciter des solutions novatrices auprès des citoyens dans le cadre de concours assortis de prix.

Pour mieux concevoir les services publics, il est important de disposer de données probantes, et notamment de données sur ce qui fonctionne. Un secteur public axé sur les données peut permettre une prestation de services plus agile, car le retour d'information fourni en temps réel peut éclairer une prise de décision fondée sur des données probantes, le tout au service d'une amélioration permanente. Cette agilité peut également être favorisée par l'ouverture des données publiques, qui vise à assurer l'accessibilité, l'utilité et la réutilisation des statistiques et données publiques. Cette ouverture offre aux pouvoirs publics un autre instrument au service de la croissance inclusive (graphique 11) en plaçant les données entre les mains des citoyens.

Les ministres peuvent aussi promouvoir l'innovation dans le secteur public en renforçant les incitations, en réduisant les formalités administratives et en mettant en place un engagement en faveur de l'innovation à tous les niveaux de la fonction publique. Il serait possible de mieux accepter les risques liés à l'innovation dans le secteur public en renforçant une culture de l'innovation et de l'expérimentation accompagnée de dispositifs de contrôle bien conçus et de protocoles robustes d'expérimentation.

Graphique 11. Indice OURdata : des données publiques ouvertes, utiles et réutilisables (2014)

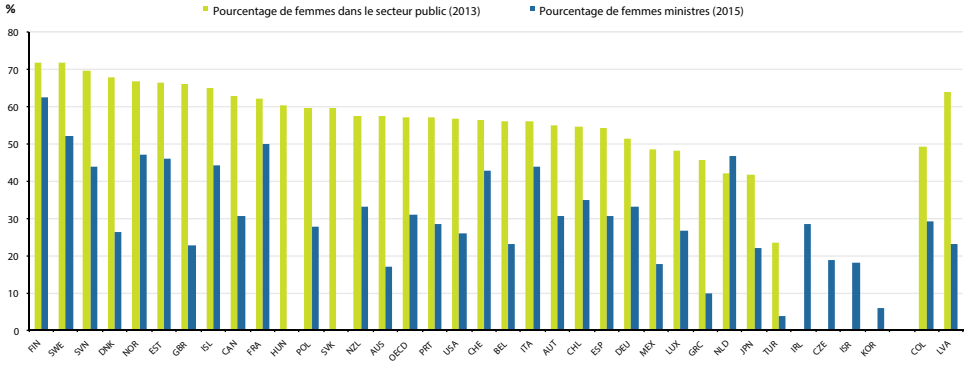


Source : enquête de l'OCDE de 2013 sur l'ouverture des données dans les administrations publiques

METTRE EN PLACE UNE FONCTION PUBLIQUE INCLUSIVE ET HAUTEMENT QUALIFIÉE

Des institutions du secteur public inclusives peuvent favoriser une croissance inclusive, en tenant compte de la composition de la fonction publique et de ses compétences. La diversité en termes de sexe, d'ethnicité, de handicap ou d'âge, ainsi qu'en termes de connaissances et de parcours éducatif, améliore les performances et envoie un message clair d'inclusion. Sans préjuger d'un rapport de cause à effet, on constate que les pays dotés d'une plus forte proportion de femmes à des postes politiques sont généralement moins inégalitaires. Si les femmes sont surreprésentées dans le secteur public, la parité est encore loin d'être assurée dans les postes de haut niveau, puisqu'elles ne représentent par exemple que 30 % des ministres de la zone OCDE. L'égalité hommes-femmes dans la vie publique reste difficile à assurer, et des mesures proactives sont nécessaires pour qu'un changement réel se produise.

Graphique 12. De nombreuses femmes dans le secteur public, mais peu au sommet !



Les pays sont classés en fonction de la part des femmes dans l'emploi public en 2013.

Note : Part des femmes dans l'emploi public : Les données portent sur le secteur public, les administrations publiques et les entreprises publiques, sauf pour les États-Unis, la Finlande, les Pays-Bas et la Turquie (administrations publiques uniquement) ainsi que pour l'Autriche et l'Islande (administration centrale uniquement). Les données relatives à la Nouvelle-Zélande sont exprimées en équivalents temps plein (ETP). Australie, Grèce, Hongrie et Slovénie : 2012 au lieu de 2013. Autriche, Danemark, Islande, Luxembourg et Nouvelle-Zélande : 2011 au lieu de 2013. Allemagne, États-Unis : 2010 au lieu de 2013. Finlande, Suisse : 2008 au lieu de 2013. Turquie : 2006 au lieu de 2013. Pays-Bas : 2005 au lieu de 2013. La moyenne OCDE exclut la Corée, l'Irlande, Israël et la République tchèque. Source : Organisation internationale du travail (OIT), base de données ILOSTAT. Les données relatives à l'Italie proviennent de l'Institut national italien de la statistique et du ministère italien des Finances. Les données relatives au Portugal proviennent du ministère portugais des Finances. Les données relatives à l'Autriche et à l'Islande proviennent de l'enquête de 2011 sur l'égalité hommes-femmes dans l'emploi public.

Les données relatives aux ministres ont été extraites le 1er janvier 2015 de la base de données « Les femmes en politique » de l'Union interparlementaire.

Assurer des services publics inclusifs nécessite un large éventail de compétences qui ne sont pas toujours présentes, à l'heure actuelle, au sein des administrations publiques. Si de nombreux pays de l'OCDE tendent à réduire les effectifs globaux de leur administration centrale, il est nécessaire d'investir dans la fonction publique afin de doter des effectifs resserrés des compétences requises pour favoriser la productivité et l'innovation. Parmi ces compétences, on peut citer la maîtrise des outils numériques, l'analytique des données et l'aptitude à utiliser et à interpréter les données en temps réel lors de la prise de décision. Les compétences d'encadrement telles que le leadership, la négociation et la gestion des projets et des ressources humaines sont également essentielles. Il faut investir pour doter la fonction publique de la bonne combinaison d'agents et, en parallèle, la rendre plus attractive de façon à attirer, fidéliser et accompagner des effectifs hautement qualifiés. Les ministres peuvent contribuer à l'instauration d'une fonction publique d'excellence globale en veillant à ce que les ressources du secteur public correspondent à la demande, à ce que les agents publics bénéficient d'un accompagnement s'agissant d'enrichir leurs compétences et à ce qu'on se fie aux hauts responsables pour fournir des conseils basés sur des données probantes. L'OCDE traite de cette question, parmi d'autres, dans le cadre du projet relatif à une fonction publique d'excellence globale.

Encadré 2. Mettre en place une fonction publique « d'excellence globale »

À l'heure où le lien est de mieux en mieux établi entre, d'un côté, des services publics de qualité et, de l'autre, le bien-être des citoyens et la compétitivité nationale, il est essentiel de définir et de concrétiser les caractéristiques nécessaires à une fonction publique moderne pour garantir sa capacité à relever de nouveaux défis stratégiques tels que l'instauration de la croissance inclusive. Dans un monde qui évolue rapidement, il est nécessaire de mettre en place une nouvelle fonction publique plus agile et axée sur les données, innovante et inclusive, afin de rester en phase avec les technologies émergentes et les exigences de gestion, l'évolution des attentes des citoyens, les mutations démographiques rapides et les contraintes financières. Les pays doivent identifier les bons outils, compétences et agents permettant d'assurer l'excellence. Dans le cadre de son projet relatif à une fonction publique d'excellence, l'OCDE coopère avec les pays participants pour élaborer de nouvelles données probantes sur les performances de la fonction publique afin d'aider les pays à déterminer les mesures les plus efficaces en la matière. Cela permettra aux pays de se situer sur le plan international et de repérer les domaines dans lesquels ils peuvent mieux faire. Une fonction publique d'excellence englobe non seulement un ensemble de compétences individuelles, mais également des caractéristiques institutionnelles comme la diversité du leadership et des équipes. Elle doit aussi savoir innover, assurer l'optimisation de la dépense publique dans tous ses domaines d'intervention, formuler d'excellents conseils sur l'action à mener, faire preuve d'ouverture dans son approche de l'action publique et recourir aux technologies numériques pour concevoir et assurer de meilleurs services publics. Une fonction publique d'excellence favorisera des résultats plus inclusifs et assurera une approche plus équilibrée de la prise de décision.

QUESTIONS À EXAMINER

Comment les pays peuvent-ils construire une culture de l'innovation au sein du secteur public afin de renforcer leur capacité à mettre en œuvre les politiques et à favoriser la croissance inclusive ?

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils utiliser les technologies pour favoriser une prestation des services publics axée sur les citoyens ? Comment mobiliser les données publiques pour faciliter cette prestation et pour favoriser une administration publique axée sur les données ?

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils favoriser des institutions publiques plus diverses et plus inclusives ? Comment les pays peuvent-ils renforcer l'équilibre hommes-femmes au sein du secteur public, au service d'une croissance inclusive ?

Comment les pays peuvent-ils renforcer l'efficience et l'efficacité de la fonction publique afin de mieux répondre aux besoins de sociétés et d'économies en pleine mutation ? Quelles seraient les caractéristiques d'une fonction publique d'excellence globale?

LABORATOIRE 4 : RESPONSABILITÉ

Comment savoir quand les politiques fonctionnent au service d'une croissance inclusive ? Renforcer la responsabilité en améliorant la gestion et l'évaluation de la performance.

RENFORCER LA RESPONSABILITÉ GRÂCE À L'ÉVALUATION AU SERVICE D'UNE CROISSANCE INCLUSIVE

Servir les objectifs de la croissance inclusive implique d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de tout un éventail d'objectifs pluridimensionnels. Dans un contexte de restrictions budgétaires, les pouvoirs publics doivent apporter la preuve de résultats tangibles en termes de croissance inclusive, et ils doivent aussi respecter les exigences applicables en matière d'intégrité. Il faut mieux intégrer les résultats des évaluations et les informations sur les performances au cycle de l'action publique pour améliorer la conception, le déploiement et le suivi des politiques en leur permettant d'être mieux mesurées à l'aune des objectifs de croissance inclusive. Un meilleur usage de l'évaluation permettra également d'améliorer la transparence du processus d'élaboration des politiques et de préciser la répartition des responsabilités. Cela nécessite de mobiliser les informations relatives aux performances afin de contrôler l'impact des politiques, et d'ajuster ou de recalibrer les efforts si les résultats visés ne sont pas atteints.

La difficulté consiste à faire se coordonner tout un éventail d'institutions produisant les données probantes et de comparer les résultats *ex post* aux analyses *ex ante*. Les cadres d'évaluation des performances peuvent indiquer quand une évaluation est nécessaire ; sous quel format elle peut être la plus efficace ; et qui doit la réaliser pour que les résultats soient solides et crédibles. La question est de savoir sur quoi porte la responsabilité, et à qui il s'agit de rendre des comptes. Un débat public sain implique que de nombreuses sources de données viennent alimenter le cycle de l'action publique et que les parties prenantes puissent donner leur avis. Cela peut impliquer une intervention parlementaire, des interventions directes de la société civile et un dialogue actif par le truchement des médias pour mettre en avant les données probantes et les échecs de l'action publique. La difficulté consistera à mobiliser ces diverses modalités au service de la croissance inclusive. Au niveau politique, il est essentiel de définir une vision large afin que les ministères puissent travailler de façon décloisonnée au service des priorités. De nombreux pays utilisent les Indicateurs nationaux clés et des cadres axés sur les réalisations pour guider la définition des priorités et favoriser le suivi de la mise en œuvre. Ces indicateurs liés aux réalisations doivent être soigneusement sélectionnés et être accompagnés d'objectifs stratégiques doublés d'objectifs sectoriels. Le calendrier compte également, puisque l'évaluation doit alimenter l'action politique.

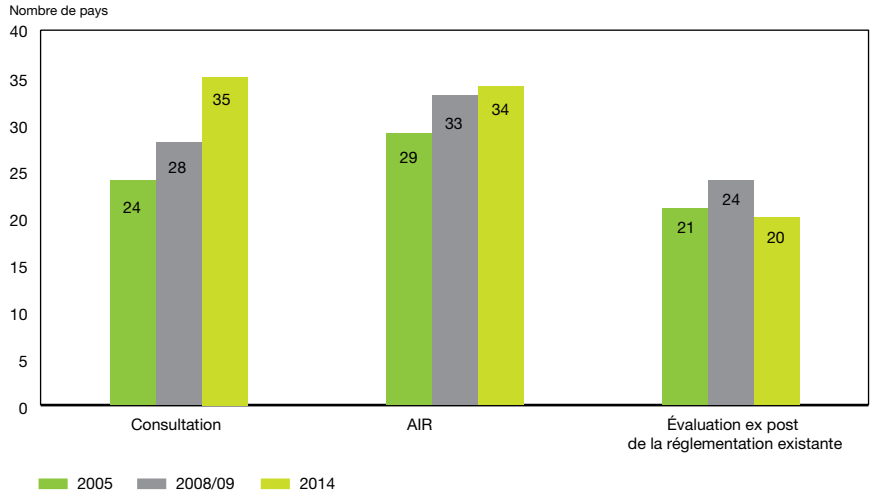
Tableau 1. Quels sont les outils de l'évaluation *ex ante* et *ex post* ?

EX ANTE	DESCRIPTION
Analyse d'impact de la réglementation	Évalue l'impact des futures lois et réglementations par rapport à un ensemble d'effets souhaités (l'économie, les coûts des réglementations, les impacts des objectifs liés à la croissance inclusive sont intégrés de façon inégale).
Impact budgétaire	Évaluation classique du coût des futurs programmes ou actions publiques principalement axée sur les incidences budgétaires au sens strict. Elle peut englober une logique d'audit *ex ante* / une autorisation pour les programmes.
Modélisation / scénarios / analyse des lacunes	Tout un éventail de techniques analytiques sont employées par les milieux universitaires, les laboratoires d'idées ou le secteur public afin d'évaluer l'impact des politiques.
Comités consultatifs	Rapports consultatifs approfondis émanant d'organismes officiels comme les commissions d'enquête suédoises ou la Commission australienne de la productivité.
EX POST	**DESCRIPTION**
Audit de performance (ou d'optimisation de la dépense publique)	Examen ciblé généralement réalisé par un organisme d'audit interne ou externe qui évalue si les objectifs sont réalisés et/ou avec quel degré d'efficience et d'efficacité.
Évaluation de programme	Évaluation approfondie d'un programme donné, à l'aune de sa justification initiale, de son efficacité en termes de réalisation des objectifs, de son coût d'exécution, des autres modalités envisageables et des économies / gains d'efficience possibles.
Évaluation ciblée des politiques	Courte évaluation ciblée portant sur tout ou partie des critères utilisés dans l'évaluation des programmes. S'inscrit souvent dans le cadre d'un examen des dépenses.
Examen des dépenses	Réévaluation à grande échelle de l'emploi des ressources dans un secteur de dépenses publiques, à l'aune de nouvelles priorités et de l'efficacité en termes de réalisation des objectifs. Employé pour dégager de la marge de manœuvre budgétaire.

GARANTIR DES RÉSULTATS DE CROISSANCE INCLUSIVE À TRAVERS L'ÉVALUATION ET LA GESTION DES PERFORMANCES

Pour atteindre des objectifs stratégiques, il est essentiel d'accorder beaucoup d'importance à l'évaluation de l'action menée. Les responsables publics souhaitent savoir ce qui peut les aider à atteindre leurs objectifs. Dans un scénario idéal, l'évaluation *ex ante* et l'évaluation *ex post* fonctionnent en tandem pour fournir un retour d'information fiable au sein du cycle de l'action publique. Toutefois, des lacunes persistent. Dans le domaine de la réglementation, par exemple, comme le soulignent les *Perspectives de la politique de la réglementation* de l'OCDE, la transparence et le contrôle qualité ne sont pas encore assez développés pour l'*évaluation ex ante* des textes, bien que de nombreux pays aient fait de l'analyse d'impact de la réglementation (AIR) une exigence légale. Les chefs d'entreprise ont le sentiment que des lacunes persistent, et une majorité des pays de la zone OCDE considère que des AIR complètes sont rarement, voire jamais, réalisées. L'évaluation ex post pâtit d'un manque avéré de contrôle qualité et de surveillance. Les textes législatifs et réglementaires s'accumulent sans que l'on comprenne pleinement leurs effets. Cela crée une multiplicité d'obligations parmi lesquelles les entreprises et les particuliers doivent se retrouver.

Graphique 13. On prête plus d'attention à l'analyse d'impact ex ante et à la consultation pour les nouveaux textes, mais l'évaluation ex post continue de bénéficier de moins d'attention

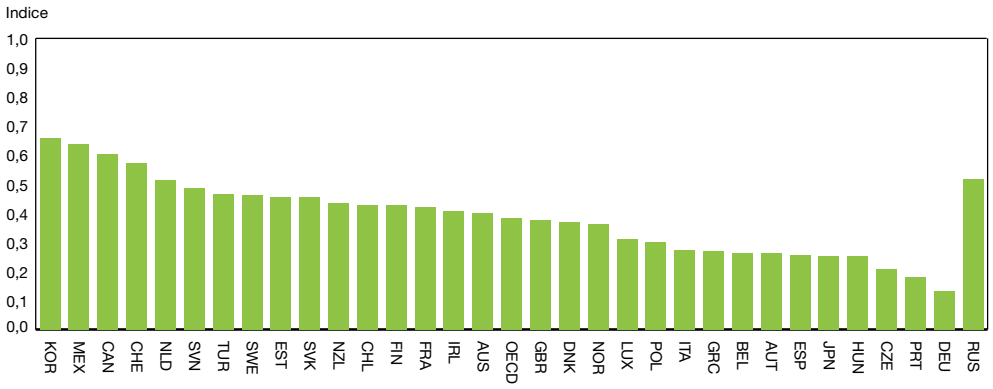


Note : À partir des données issues de 34 pays et de la Commission européenne. Le Chili, l'Estonie, Israël et la Slovénie n'étaient pas membres de l'OCDE en 2005, et n'étaient donc pas couverts par l'enquête 2005.

Source : OCDE (à paraître), Perspectives de la politique de la réglementation 2015

S'agissant des ressources, la budgétisation axée sur les performances est loin d'être universelle, puisqu'environ la moitié seulement des pays de l'OCDE déclarent être dotés d'un cadre central de budgétisation axée sur les performances. De nombreux pays réalisent une évaluation de leurs politiques et de leurs programmes de façon centralisée ou par le truchement d'un ministère ainsi que dans le cadre d'examens des dépenses plus généraux, mais s'appuient-ils sur les résultats pour favoriser l'inclusivité ? Si les programmes et la politique budgétaire font souvent l'objet d'une évaluation *ex post* assurée par des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), il y a rarement d'articulation avec l'analyse d'impact *ex ante* du budget. Il demeure difficile de garantir la boucle de rétroaction en amont de ces évaluations. Pour tenir ses promesses, l'outil de la budgétisation axée sur les performances doit s'inscrire dans un cadre national de gestion des performances doté d'articulations testées et bien établies entre les travaux réalisés dans le cadre des programmes et les réalisations.

Graphique 14. Dans quelle mesure les pays ont-ils recours à la budgétisation axée sur les performances ?



Notes: Cet indice examine dans quelle mesure les pays de l'OCDE ont mis en place un système de budgétisation axée sur les performances. Toutefois, il ne mesure pas l'efficacité de ces systèmes dans la pratique.
Notes: La moyenne de l'OCDE est basée sur 31 pays membres. Le Chili, les États-Unis et l'Islande n'ont pas répondu.

Source : OCDE (2014), Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries, Éditions OCDE,Paris.
DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en

Mobiliser les acteurs de l'évaluation

L'évaluation des performances est assurée par le truchement de différents canaux. Certains sont internes à des ministères, et d'autres (les canaux externes) correspondent aux activités des organismes d'audit ou des ISC ou à des évaluations externes réalisées par des universitaires ou d'autres experts. Par exemple, la Commission australienne de la productivité, de même que son homologue néo-zélandaise nouvellement créée, joue un rôle crucial s'agissant de fournir des évaluations indépendantes de haute qualité. Le centre de gouvernement joue lui aussi un rôle crucial pour aider les ministères et les organismes publics à comprendre et à atteindre les objectifs de réalisations fixés à l'échelle de l'ensemble des administrations. Les ministères peuvent s'appuyer sur le centre de gouvernement et recourir à une évaluation coordonnée des performances dans le cadre d'un ensemble d'incitations qui peuvent contribuer à assurer la cohérence et à coordonner l'action officielle au service d'objectifs stratégiques.

Les ISC sont un autre acteur majeur, mais elles ne sont pas toujours suffisamment intégrées au cycle de l'action publique, malgré leur autorité et le respect qu'elles suscitent (encadré 3). La question est de savoir comment améliorer les performances du secteur public grâce à une collaboration accrue entre les organismes d'évaluation et les ministères. Cela peut aider à évaluer les retombées de l'action publique en termes d'inclusivité, dans le domaine du logement social par exemple.

Encadré 3. L'évolution du rôle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Dans de nombreux pays de l'OCDE, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), dont le rôle traditionnel consiste à réaliser des audits *ex post*, sont en train de sortir de la sphère étroite du contrôle et fournissent désormais des éclairages et des analyses prospectives sur les politiques, programmes et processus publics. Les audits de fin d'année des ISC et leurs rapports annuels fournissent des éclairages précieux sur le fonctionnement, l'efficience et l'efficacité des administrations. Les ISC bénéficient généralement d'un haut niveau de confiance du fait de leur réputation d'indépendance et de leur expertise technique, et elles proposent une évaluation de l'action publique marquée par une optique transversale. Une telle évaluation externe et objective fait souvent appel à des principes, à des éléments de comparaison et à une expertise relevant de la sphère internationale. Pour être pleinement efficaces, les ISC doivent encore surmonter un certain nombre d'obstacles en termes de capacités, de calendrier et de reconnaissance de leur rôle par les parties prenantes. L'OCDE a collaboré avec les ISC dans le cadre d'examens par les pairs afin de renforcer leurs capacités et leur rôle stratégique, et elle a entamé une étude comparative des ISC.

Source : OCDE (à paraître en 2015), Partners for Good Governance: External Oversight, Insight and Foresight.

En outre, de nombreux pays ont mis en place des mécanismes d'audit internes de type Contrôleur général ou Inspection générale. Bien que de tels outils puissent être mobilisés pour des considérations à court et moyen terme, il demeure difficile d'accéder à toute la chaîne des données probantes dans un contexte où l'audit n'est pas indépendant de la fonction d'action publique.

COMBLER LES LACUNES POUR ASSURER UNE PLUS GRANDE RESPONSABILITÉ

Soumis à une forte pression s'agissant de mettre en pratique leurs promesses électorales en l'espace d'un seul mandat, les élus ont parfois du mal à adopter une approche systématique pour modifier les vieux textes ou les programmes existants, en dehors du cadre de politiques d'examen général des politiques publiques. Dans les faits, les ressources financières sont limitées, les examens de programmes sont coûteux et les résultats sont longs à obtenir. Des examens trop nombreux peuvent engendrer une saturation et nuire à la dynamique nécessaire à la création de nouvelles politiques. La résistance à la réforme peut aussi faire échouer les évaluations futures.

Le renforcement de l'évaluation *ex post* demeure difficile dans le secteur public. Moins d'un tiers des pays de l'OCDE évaluent effectivement la réalisation des objectifs lorsqu'ils mènent des évaluations *ex post* des textes. De nombreux pays ont entrepris des examens thématiques sur des sujets tels que la concurrence ou la réduction des charges administratives. Une évaluation de plus grande envergure portant sur des domaines comme la santé ou les PME dans leur globalité pourrait influer plus efficacement sur l'impact global de l'action publique en termes de croissance inclusive. Le manque d'évaluations *ex post* portant sur l'impact des lois et réglementations et des programmes de dépenses empêche les pouvoirs publics de savoir si les réglementations et les politiques atteignent les objectifs visés. Les réglementations affectent les marchés, et les retombées ne deviendront visibles qu'au fil du temps. Les nouvelles réglementations pâtissent de l'absence d'informations quant à ce qui a fonctionné ou pas par le passé. La nature mondiale de la gouvernance nécessite d'examiner les textes et les dépenses selon des modalités novatrices, par exemple à l'échelle de plusieurs territoires et dans le cadre d'une coopération internationale.

Une autre difficulté tient à la masse d'informations que les pouvoirs publics, les citoyens et les médias doivent traiter pour produire des résultats significatifs. Il est nécessaire de veiller à ce que ces informations puissent être ciblées et mises à profit au service de l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre des politiques. Favoriser une culture de fiabilité des données probantes permettra d'obtenir des résultats dans l'ensemble du secteur public. Les élus doivent susciter un consensus sur les options envisageables en matière de réforme parmi les particuliers et/ou les entreprises pour mettre en œuvre les politiques. Ces parties prenantes sont en quête de données probantes et d'évaluations intervenant au moment opportun et pouvant être mobilisées, qu'elles soient réalisées en externe ou en interne. Il faut que la population comprenne ces évaluations et les juge suffisamment dignes de confiance pour servir de base à des réformes. Une culture axée sur ce qui fonctionne peut aider à combler les lacunes des cadres de responsabilité et offrir à la fonction publique la capacité de repérer et de mobiliser les données probantes (encadré 4).

Encadré 4. La nécessité d'une culture de ce qui fonctionne

L'initiative britannique *What Works* vise à produire des données probantes de haute qualité pour la prise de décision, afin de contribuer à des services publics plus efficaces et efficients. Une bonne prise de décision doit s'appuyer sur les meilleures données probantes disponibles sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. L'objectif est de fournir des données probantes exhaustives et évaluées de manière indépendante en rassemblant les données disponibles sur l'efficacité des programmes et des pratiques et en produisant des rapports de synthèse et des examens systématiques de haute qualité. L'objectif est d'évaluer l'efficacité des politiques et des pratiques par rapport à un ensemble de réalisations convenues, en diffusant les conclusions de manière accessible et en encourageant leur utilisation tout au long du cycle de l'action publique. Les centres britanniques *What Works* peuvent diffuser leurs conclusions à travers l'ensemble des administrations locales, auprès de l'administration centrale et par le truchement de réseaux internationaux d'experts. Ils fournissent aux responsables publics, à la lumière de données probantes, des évaluations des performances des diverses options d'action possibles.

https://www.gov.uk/guidance/what-works-network

L'évaluation des performances améliore la souplesse du secteur public. Elle accroît la capacité à ajuster l'action, à procéder à des essais et à appliquer les enseignements tirés des expériences passées, et notamment des échecs, contribuant ainsi à boucler le cycle de l'action publique. Une culture de l'évaluation et de l'ajustement aidera le secteur public à gagner en agilité et à mobiliser les instruments nécessaires disponibles pour mettre en œuvre les politiques publiques de façon inclusive et responsable.

QUESTIONS À EXAMINER

En quoi l'évaluation des politiques peut-elle favoriser des résultats transparents pour la croissance inclusive ? Comment trouver l'équilibre entre reddition de comptes et apprentissage et jeter des ponts entre les résultats obtenus, la planification stratégique et la mise en œuvre ?

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils assurer une coordination entre des institutions et des acteurs divers afin de tirer le meilleur parti des évaluations et de favoriser des résultats de croissance inclusive ?

Comment les pays peuvent-ils coordonner les outils budgétaires, réglementaires, la gestion des performances et l'audit du secteur public, en intégrant l'évaluation *ex ante* et *ex post* afin de favoriser des approches décloisonnées en matière d'évaluation ?

Comment cerner ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, mutualiser les enseignements à en tirer et avancer ? Comment mieux communiquer les résultats afin de favoriser l'inclusion ?

SÉANCE PLÉNIÈRE II

Forger une vision nouvelle pour le secteur public

DÉFINIR UNE VISION STRATÉGIQUE POUR ATTEINDRE DES RÉSULTATS DE CROISSANCE INCLUSIVE

Lors de la dernière séance plénière, les ministres seront invités à échanger sur la marche à suivre pour forger une vision nouvelle pour le secteur public, au service d'une croissance inclusive. Ils évoqueront les difficultés liées au fait de passer d'une communauté de connaissances et d'objectifs à une action concrète. Ils seront invités à examiner les implications en termes de coordination et de mécanismes de pilotage à l'échelle de l'ensemble de l'administration, et notamment les pratiques budgétaires, réglementaires et de gestion des performances pouvant faciliter la poursuite de ces objectifs. Ces débats s'appuieront sur les conclusions des laboratoires ministériels. Alors que ces laboratoires seront l'occasion de partager des éclairages concrets, la séance plénière finale sera consacrée à l'évolution nécessaire du secteur public, aux changements à apporter et aux stratégies requises pour assurer une croissance inclusive. Les ministres seront invités à mettre en évidence les domaines dans lesquels davantage de données probantes et de soutien pourraient être nécessaires pour que la gouvernance publique contribue à la croissance inclusive.

L'instauration d'une croissance inclusive implique d'adopter, pour le secteur public, une large vision stratégique tournée vers l'avenir et reflétant les attentes et les besoins de tous les groupes sociaux. Cette vision stratégique doit refléter des aspirations politiques, mais être suffisamment concrète pour être déclinée sous forme de cadres de coordination et de mise en œuvre dépassant les silos administratifs traditionnels. Elle doit s'appuyer sur un dialogue effectif et transparent avec les citoyens. Cela implique un programme ambitieux visant à refondre les structures, les outils, les institutions et les capacités du secteur public afin de répondre aux exigences du XXIe siècle.

L'instauration d'une croissance inclusive nécessite de comprendre les impacts à long terme et sur l'ensemble de la société des décisions adoptées. Des données probantes de meilleure qualité permettront d'améliorer l'identification des problèmes et la prise de décision. Cela permettra aux responsables et aux agents publics de prendre des décisions fondées sur des données probantes quant à ce qui fonctionne, et de proposer sans coûts excessifs des services publics dotés d'un fort impact. L'accent mis sur les réalisations, souvent à long terme, mettra à l'épreuve la capacité de gestion du secteur public. Cet accent devrait être mis dès le départ, en tenant compte des besoins de toutes les catégories sociales. Il sera essentiel d'améliorer l'égalité hommes-femmes dans la vie publique. Ces réalisations devront être traduites en objectifs concrets pouvant faire l'objet d'évaluations.

FAVORISER UNE PRESTATION INCLUSIVE DES SERVICES PUBLICS

L'innovation dans le secteur public a un rôle crucial à jouer s'agissant de créer de la valeur publique et de réorienter la chaîne de production des services publics vers de vastes objectifs d'inclusivité. L'innovation est pertinente dans tous les domaines, de la numérisation jusqu'aux marchés publics, et à tous les niveaux de l'administration. Les ministres débattront de la marche à suivre pour favoriser encore l'innovation en repensant les outils et les institutions du secteur public et en s'inspirant de l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public.

Un secteur public très performant et propre à servir la croissance inclusive et à assurer efficacement les services publics exigera des agents publics très qualifiés et motivés. Cette séance offrira l'occasion d'examiner les options pouvant être envisagées pour doter le secteur public de demain d'une fonction publique d'excellence dotée des bonnes compétences et gérée par le truchement de cadres de performances rigoureux. Les ministres donneront leur avis sur la manière dont les pays peuvent garantir la motivation et l'implication permanentes des fonctionnaires. Les débats pourront porter sur la nécessité d'ajuster la planification, la budgétisation et les ressources humaines du secteur public afin de bien coordonner les décisions, les ressources et les effectifs. Les ministres pourront évoquer la nécessité de préserver l'intégrité et les valeurs du secteur public, qui sont au cœur de la sphère publique. La recherche d'une croissance inclusive concerne tous les services publics, y compris les services publics locaux, ceux que l'État central assure directement et ceux qui sont co-créés ou assurés en partenariat avec les citoyens, le secteur privé ou le secteur associatif. La croissance inclusive est liée à l'expérience que les citoyens font des services publics à des moments cruciaux de leur vie. Les ministres examineront en quoi un secteur public axé sur les citoyens peut contribuer à assurer l'inclusivité de la prestation des services publics.

FAVORISER LA RESPONSABILITÉ GRÂCE À UNE APPROCHE AXÉE SUR L'HUMAIN

L'apprentissage et l'adaptation sont des piliers essentiels de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques au service d'une croissance inclusive. Les données à la disposition des décideurs proviennent de nombreuses sources qui doivent être bien coordonnées. C'est particulièrement important dans le domaine de la réglementation, où il serait possible de mieux articuler l'analyse d'impact ex ante (en intégrant un plus large éventail d'impacts) à une analyse ex post des impacts cumulatifs réels des textes. Il faudrait favoriser la responsabilité à tous les niveaux et à travers tout le secteur public afin de garantir la transparence de la prise de décision. Des données probantes plus solides associées à des partages de responsabilité plus clairs peuvent garantir plus d'inclusivité.

Les citoyens attendent des politiques et des services publics efficients et efficaces. Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, les pouvoirs publics cherchent des exemples de réussites avérées à adapter et à généraliser. Pour créer de la valeur publique, les outils pouvant aider à repérer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas seront d'un intérêt inestimable. Donner accès aux données publiques ouvertes peut favoriser l'évaluation de l'action publique et contribuer à perfectionner et à améliorer les systèmes et les services. Les ministres auront l'occasion de partager leur expérience sur la marche à suivre pour renforcer l'évaluation et la responsabilité, au service de meilleures retombées pluridimensionnelles.

COMMENT L'OCDE PEUT-ELLE CONTRIBUER À CETTE VISION STRATÉGIQUE ?

Une réunion ministérielle constitue une occasion unique de donner un élan politique et d'encourager la collaboration transnationale sur des problématiques essentielles du secteur public, ce qui contribue à forger une vision stratégique à long terme pour les comités de gouvernance publique et les familles de spécialistes qui y participent. L'OCDE se tient prête à apporter son concours aux ministres et aux pays dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de cette vision stratégique à long terme en enrichissant leurs connaissances et en leur communiquant des données probantes et des conseils sur les institutions, les outils et les processus efficaces.

Ces débats mettront en relief les domaines où des efforts seront nécessaires à l'avenir afin de combler les éventuelles lacunes persistantes tout en poursuivant les travaux essentiels visant, par exemple, à instaurer un secteur public axé sur les données probantes et l'information. Sous la houlette de la présidente et des co-présidents, ces débats permettront de parvenir à un large consensus sur les orientations stratégiques à suivre pour promouvoir une nouvelle vision du secteur public. C'est important pour le bien-être à venir des citoyens ainsi que pour les perspectives économiques à long terme, et cela aidera donc les pays, à terme, à renforcer la confiance de la population à l'égard des institutions publiques.

QUESTIONS À EXAMINER

Comment forger une vision nouvelle tournée vers l'avenir pour le secteur public permettant de consolider et de renforcer la confiance à l'égard des institutions publiques ?

Comment mobiliser les acteurs, les connaissances et les données probantes pour favoriser une action commune propice à un avenir plus durable et plus inclusif ?

Comment favoriser un secteur public axé sur l'humain en renforçant la capacité à rendre compte des résultats obtenus ?

OCDE

MINISTRY OF FINANCE