Panorama des administrations publiques 2017

OCDE

Panorama des Administrations Publiques 2017

OCDE

DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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

Merci de citer cet ouvrage comme suit :
OCDE (2017), *Panorama des administrations publiques 2017*, Éditions OCDE, Paris.
http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr

ISBN 978-92-64-26875-3 (imprimé)
ISBN 978-92-64-26876-0 (PDF)
ISBN 978-92-64-26877-7 (html)

Collection : Panorama des administrations publiques
ISSN 2221-4402 (imprimé)
ISSN 2221-4410 (en ligne)

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Crédits photo : Illustration de la couverture © Jeffrey Fisher.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : *www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm*.

© OCDE 2017

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à *rights@oecd.org*. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), *info@copyright.com*, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), *contact@cfcopies.com*.

Avant-propos

Les gouvernements des pays de l'OCDE œuvrent dans un environnement économique, social et politique qui est de plus en plus complexe et imprévisible. Dans ce contexte, ils s'efforcent de concevoir et de mettre en œuvre des réformes propices à une croissance inclusive, et d'améliorer l'accès aux services publics et la qualité de ces derniers, tout en veillant, face à des contraintes budgétaires persistantes, à optimiser l'utilisation de leurs ressources. Le Panorama des administrations publiques 2017 *propose tout un corpus d'éléments d'observation sur les pratiques et procédures publiques, afin de documenter les réformes du secteur public des pays membres et partenaires de l'Organisation. La présente édition contient les données les plus récentes sur les finances publiques et l'emploi public, ainsi que différentes données d'enquêtes sur les pratiques et procédures publiques (pratiques et procédures budgétaires, gestion des ressources humaines, intégrité du secteur public, gouvernance de la réglementation, marchés publics, administration ouverte (*open government*), gestion des risques et communication afférente, etc.), et deux chapitres sur les produits et les résultats de l'action de l'administration. Le premier chapitre utilise les indicateurs présentés dans la publication pour apporter des éclairages sur les modalités d'une prise en charge de la complexité par les pouvoirs publics, et insiste plus particulièrement sur l'opportunité pour les administrations publiques d'intégrer réflexion systémique et nouveaux outils et méthodes de travail, sur l'exploitation de la profusion de données et d'éléments probants disponibles, et sur l'ouverture des processus de la puissance publique aux parties prenantes – dans le but d'obtenir de meilleurs résultats.*

Ces travaux ont été conduits par Zsuzsanna Lonti, de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE (GOV), sous la direction de Rolf Alter et d'Edwin Lau. Ils représentent un volet important du programme de travail de GOV, qui vise à aider les administrations publiques de tous niveaux à concevoir et à mettre en œuvre des politiques stratégiques, innovantes et fondées sur des données probantes, pour renforcer la gouvernance publique, relever des défis majeurs et divers sur les plans économique, social et environnemental, et tenir les engagements pris auprès des citoyens. Cette publication a été rédigée par Guillaume Lafortune, Alessandro Lupi et Rebecca Schultz. L'assistance de Reginald Dadzie et de Julia Smadja a été très précieuse. D'importantes contributions ont été rédigées et transmises par Edwin Lau, Stéphane Jacobzone, Julio Bacio Terracino, Frederic Boehm et Céline Kauffmann (chapitre 1 : Accepter le changement permanent dans les administrations publiques) ; Nelson Amaya, Ronnie Downes et Luiz De Mello (chapitre 2 : Finances publiques et économie) ; Daniel Gerson, Cristina Mendes, Maya Bacache, Tatyana Teplova et Pinar Guven (chapitre 3: Emploi public et rémunération) ; Andrew Davies, Andrea Urhammer et Teresa Deubelli (chapitre 4 : Institutions) ; Ronnie Downes, Lisa Von Trapp, Camilla Vammalle, Delphine Moretti, Juliane Jansen, Scherie Nicol et Rasha Alshatti (chapitre 5 : Pratiques et procédures budgétaires) ; Daniel Gerson, Cristina Mendes et Maya Bacache (chapitre 6 : Gestion des ressources humaines) ; Janos Bertok, Julio Bacio Terracino, Frederic Boehm, Natalia Nolan-Flecha et Levke Jessen-Thiesen (chapitre 7 : Intégrité du secteur public) ; Céline Kaufmann, Christiane Arndt, Rebecca Schultz, Faisal Naru, Filippo Cavassini et Daniel Trnka, (chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation) ; Janos Bertok, Paulo Magina, Mathieu Cahen et Minjoo Son (chapitre 9 : Marchés publics) ; Alessandro Bellantoni, Maria Emma Cantera, Simon Schmitz, Barbara Ubaldi et Arturo Jacob Rivera Perez (chapitre 10 : Gouvernement ouvert) ;

Piret Tonurist et Joao Vasconcelos (chapitre 11 : Administration innovante et numérique), Jack Radish, Catherine Gamper, Roberto Schiano Lomoriello et Stéphane Jacobzone (chapitre 12 : Gouvernance des risques et communication). Nous remercions Kate Lancaster, Audrey Garrigoux, Carmen Fernandez Biezma, Marie-Claude Gohier et Laura Boutin de nous avoir aidés à préparer le document en vue de sa publication. La traduction en français est à mettre au crédit de Christophe Delprat, Frédéric Berri et Myriam Shalak-Graziani.

Cette publication est le fruit de contributions d'un large éventail de sources et d'experts. Elle a bénéficié de travaux du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE et du Groupe de direction chargé du Panorama des administrations publiques *(voir annexe G) ; du Comité des statistiques de l'OCDE ; du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics ; du Groupe de travail des hauts responsables du budget ; du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêts ; du Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique (*E-Leaders*) ; du Groupe de travail des experts des marchés publics ; du Groupe d'experts sur l'administration ouverte et novatrice ; et du Groupe d'experts sur les données ouvertes. De plus, des commentaires précieux ont été fournis par Peter Van de Ven (Direction des statistiques de l'OCDE), Gaétan Lafortune (Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'OCDE), Corinne Heckman, Alfonso Echazarra, Carlos Gonzalez-Sancho, Camila De Moraes, Daniel Sanchez Serra et Giovanni Maria Semeraro (Direction de l'éducation et des compétences de l'OCDE), ainsi que Marie-Claire Sodergren (Organisation internationale du travail, Genève).*

Table des matières

Préface 9

Le panorama des administrations publiques : Une vigie pour nos services publics 11

Résumé 17

Guide de lecture 21

Introduction 27

Chapitre 1. **Accepter le changement permanent dans les administrations publiques** 33

Introduction 34
1. Les défis… et lacunes… des réformes du secteur public 35
2. Les nouvelles approches exigent une vision stratégique, des données probantes et des capacités à tous les niveaux d'administration 40
3. Pour être plus déterminée et innovante, l'approche du changement doit être fondée sur la transparence et la participation 51
4. Au-delà des frontières nationales : l'utilité de la coopération réglementaire internationale 55
Conclusion 57

Chapitre 2. **Finances publiques et économie** 61

Solde budgétaire des administrations publiques 62
Épargne nette des administrations publiques 64
Solde structurel des administrations publiques 66
Dette brute des administrations publiques 68
Patrimoine financier net des administrations publiques 70
Solde budgétaire et endettement par niveau d'administration 72
Recettes des administrations publiques 74
Ventilation des recettes des administrations publiques 76
Ventilation des recettes publiques par niveau d'administration 78
Les dépenses des administrations publiques 80
Ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (COFOG) 82
Ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique 84
Ventilation des dépenses publiques par niveau d'administration 86
Dépenses d'investissement des administrations publiques 88
Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques 90
Éclairage : ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction de protection sociale et de santé (COFOG) 92

Chapitre 3. **Emploi public et rémunération** 95

L'emploi dans les administrations publiques 96
L'emploi au sein des différents niveaux d'administration 98
Les effectifs vieillissants des administrations centrales 100
L'emploi des femmes dans le secteur public 102
Les femmes en politique 104
Les femmes dans l'appareil judiciaire 106
La rémunération des cadres supérieurs 108
La rémunération des cadres moyens 110
La rémunération des spécialistes dans l'administration centrale 112
La rémunération du personnel de secrétariat 114
La rémunération dans certaines professions de service public 116
Les salaires des enseignants 118

Chapitre 4. **Les institutions** 121

Éclairage : les Institutions et les pratiques visant à préserver les régulateurs de toute influence indue 122
Éclairage : mécanismes consultatifs indépendants des administrations publiques 124
Éclairage : capacité du centre de gouvernement à mettre en œuvre les objectifs de développement durable des nations unies 126
Éclairage : le rôle des organisations internationales dans la coopération réglementaire internationale 128

Chapitre 5. **Les pratiques et les procédures budgétaires** 131

La budgétisation axée sur la performance 132
Éclairage : la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes 134
Les examens de dépenses 136
La gouvernance des infrastructures 138
La qualité de l'information sur les finances publiques 140

Chapitre 6. **Gestion des ressources humaines** 143

Délégation en matière de gestion des ressources humaines 144
Gestion de la performance du personnel 146
Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires 148
Influence politique et nomination des hauts fonctionnaires 150
Gestion des ressources humaines fondée sur les données 152
Enquêtes menées auprès du personnel 154

Chapitre 7. **Intégrité du secteur public** 157

Mécanismes institutionnels régissant les systèmes d'intégrité du secteur public . . . 158
Mécanismes de coordination de la mise en œuvre des politiques d'intégrité 160
Suivi et évaluation des systèmes d'intégrité publique 162
Contrôle interne et gestion des risques 164

Chapitre 8. **La gouvernance de la réglementation** 167

Participation des parties prenantes dans le domaine de la réglementation 168
L'Analyse d'Impact de la Réglementation 170

L'évaluation a posteriori de la réglementation 172
Éclairage : Les éclairages comportementaux 174

Chapitre 9. **Marchés publics** 177

Poids des marchés publics 178
Utilisation stratégique des marchés publics 180
Passation électronique des marchés publics 182
Centrales d'achat publiques 184
Marchés publics dans le secteur des infrastructures 186

Chapitre 10. **Gouvernement ouvert** 189

Stratégies et objectifs en matière de gouvernement ouvert 190
Coordination de l'ouverture de l'administration et gestion des ressources humaines 192
Suivi et évaluation des stratégies en matière de gouvernement ouvert 194
Association des citoyens à l'action publique 196
Données publiques ouvertes 198

Chapitre 11. **Administration innovante et numérique** 201

L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines 202
Les structures d'appui à l'innovation dans le secteur public 204
Les dispositifs de financement de l'innovation dans le secteur public 206
Les services publics à l'ère de la révolution numérique 208

Chapitre 12. **Gouvernance des risques et communication** 211

Incidences socioéconomiques des catastrophes dans les pays de l'OCDE 212
Gouvernance des risques majeurs 214
Tendances en matière de communication autour des risques 216

Chapitre 13. **Principaux résultats de l'action publique** 219

Confiance à l'égard des pouvoirs publics 220
Redistribution des revenus 222
État de droit 224
Efficience du secteur public 226
Rapport coût-efficacité dans le secteur public 228

Chapitre 14. **Au service des citoyens** 231

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens 232
La satisfaction des citoyens à l'égard des institutions et des services publics 238
L'accessibilité financière et géographique des soins de santé 240
L'accessibilité financière de l'éducation 242
Accès aux services juridiques et judiciaires 244
La réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients 246
La réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves 248
La rapidité des services de justice civile 250
La qualité des soins de santé 252
Les résultats des élèves et l'équité en matière éducative 254
L'efficacité et l'équité des systèmes judiciaires 256

Annex A. **Systèmes déclaratifs et sources des pays pour les administrations dans les statistiques de la comptabilité nationale** 259

Annex B. **Méthodologie utilisée pour les agrégats relatifs aux recettes** 261

Annex C. **Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP/COFOG)** 262

Annex D. **Méthodologie et notes supplémentaires concernant la rémunération des agents publics** 264

Annex E. **Méthodologie utlisée pour la construction d'indicateurs composites sur les pratiques et procédures du secteur public** 275

Annex F. **Graphiques supplémentaires accessibles en ligne** 276

Annex G. **Membres du groupe de direction** 279

Glossaire 280

Suivez les publications de l'OCDE sur :

http://twitter.com/OECD_Pubs

http://www.facebook.com/OECDPublications

http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871

http://www.youtube.com/oecdilibrary

http://www.oecd.org/oecddirect/

Ce livre contient des...

StatLinks

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

En bas des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des *StatLinks*. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur Internet le lien commençant par : *http://dx.doi.org*, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l'ouvrage.

Une mondialisation sans laissés pour compte passe par une bonne gouvernance publique

La présente édition du *Panorama des administrations publiques*, qui marque le cinquième anniversaire de cette publication biennale, intervient en des temps de grande incertitude politique, économique et sociale. Dix ans après la crise économique et financière la reprise économique n'est pas encore assez robuste pour produire une amélioration durable de la production potentielle ou pour réduire les inégalités persistantes. La rapidité à laquelle évoluent les technologies, les bouleversements qu'entraîne l'innovation et la contraction des cycles économiques sont caractéristiques du monde actuel. Ces éléments ouvrent de nouvelles perspectives, mais ils rendent aussi l'existence des populations plus imprévisible et aléatoire. Un vaste pan de la population a le sentiment que les fruits de la libéralisation économique mondiale ont été récoltés pour l'essentiel par une minorité de privilégiés. Combler les fractures entre perdants et gagnants de la mondialisation et s'orienter dans une période d'inconnue nécessitent une gouvernance publique ouverte, juste et suivie d'effets.

L'importance du renforcement des institutions et de la gouvernance publiques est soulignée dans les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), notamment dans l'Objectif n° 16 (dont la thématique est la suivante : « Paix, justice et institutions efficaces »). Cela étant, la proportion de citoyens de la zone OCDE qui disent avoir confiance dans leur administration nationale reste faible (42 %) et se situe toujours en dessous des chiffres enregistrés avant la crise. De nouvelles mesures s'imposent donc pour que le lien entre pouvoirs publics et citoyens se reforme, et cette étude peut aider les gouvernements à répondre à cet appel.

L'édition 2017 du *Panorama des administrations publiques* montre les efforts notables déployés par les pouvoirs publics pour impliquer davantage les citoyens, les entreprises et la société civile. De plus en plus, les pouvoirs publics progressent sur la voie d'une institutionnalisation du recours aux politiques et pratiques d'ouverture de l'administration en tant qu'outils permettant d'élaborer des politiques et des services meilleurs et de prévenir la captation de l'action publique. En 2017, près de 50 % des pays de l'OCDE ont adopté une politique nationale spécifique d'ouverture de l'administration. Cependant, d'après les résultats fournis par le nouvel indice *OURdata* de l'OCDE, les pays ont beau avoir accompli des avancées en matière de diffusion de données publiques sous des formats ouverts et réutilisables, on peut en faire plus pour inciter en amont les citoyens et les entreprises à réexploiter ces données. L'utilisation de nouvelles technologies et les éclairages apportés par de nouvelles approches, comme celles qui se fondent sur les sciences comportementales, peuvent contribuer à promouvoir la conception et la production de services en association avec les citoyens et à améliorer l'efficacité de l'action publique.

La présente publication apporte également de nouveaux éclairages sur des questions critiques pour la gouvernance publique, par exemple la représentation des femmes dans la vie publique. Selon les données qui figurent dans le *Panorama des administrations publiques*,

seuls 29 % des parlementaires et 28 % des ministres, en moyenne, sont de sexe féminin dans les pays de l'OCDE en 2017. De même, si 58 % des effectifs de personnel du secteur public sont des femmes, ces dernières n'occupent pourtant que 32 % des postes à responsabilités. La lutte en faveur d'une meilleure égalité hommes-femmes doit s'engager au sein des institutions publiques.

Il s'agit d'un exemple parmi d'autres, des nombreux domaines clés qui se retrouvent dans la série d'indicateurs présentée dans cette cinquième édition. La publication aborde également la question des finances et de l'emploi public, des procédures et pratiques budgétaires ainsi que de la gestion et de la communication des gouvernments sur les risques majeurs dans nos sociétés. Les indicateurs en question permettent aux pouvoirs publics de prendre des décisions davantage fondées sur des éléments tangibles, et de comparer leurs pratiques et leurs performances en repérant comment celles-ci pourraient être améliorées. Grâce à des indicateurs et des analyses d'une portée plus large, fondés sur des données plus récentes et proposés sous toute une gamme de formats électroniques, l'édition 2017 du *Panorama des administrations publiques* constitue une ressource fondamentale pour les décideurs, les citoyens et les chercheurs en quête d'une meilleure gouvernance et de politiques plus inclusives pour une vie meilleure.

Angel Gurría

Le panorama des administrations publiques : Une vigie pour nos services publics

Geert Bouckaert

La parution de la cinquième édition du *Panorama des administrations publiques* est un bon moment pour réfléchir au rôle de cette publication, à son évolution dans le temps et à sa singularité par rapport aux autres ensembles de données relatifs à la gouvernance publique. Le moment est d'autant mieux choisi que nous assistons actuellement à des mutations du rôle que jouent les données d'observations dans la formulation des politiques. D'un côté prévaut une démarche rationnelle dans laquelle ces données servent à savoir où nous en sommes et nous voulons aller, et fondent – ou devraient fonder – politiques et réformes. De l'autre apparaissent des préventions contre l'usage de données scientifiques, face, dans certains cas extrêmes, à des données d'observation volontairement trompeuses.

Dans ce contexte, il est crucial que des institutions génèrent des données et des informations non seulement valides et fiables, mais aussi légitimes et dignes de foi. Au niveau des pays, deux institutions correspondent à cette mission : l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, et l'office statistique national. Au niveau international, l'OCDE est l'une des organisations connues pour la pertinence, la validité et la fiabilité des données probantes produites afin d'aider les gouvernements à formuler leurs politiques et leurs réformes. Dans le domaine de l'administration et de la gouvernance publiques, c'est sa publication *Panorama des administrations publiques* qui remplit ce rôle.

En 2009, l'OCDE a lancé un nouveau projet innovant dénommé « Panorama des administrations publiques ». Ce projet a abouti à une publication, accompagnée depuis 2015 d'une base de données en ligne en accès libre. Pour la première fois, un ensemble imposant de données comparatives sur la performance des administrations publiques se trouvait combiné sous une forme cohérente et accessible. Au fil du temps, le *Panorama des administrations publiques* s'est mué en « tableau de bord » permettant aux gouvernements d'appréhender d'un coup d'œil leur positionnement en termes de réforme de la gouvernance publique. Ce tableau de bord suit une logique de « chaîne de production », mais prend aussi les valeurs publiques en compte. Ce véritable « GPS » est utilisable par les gouvernements pour évaluer leur propre performance par rapport à celle d'autres gouvernements, pour mieux décider comment s'améliorer et pour préparer des réformes ancrées dans la réalité observée. Les éditions suivantes ont poursuivi le développement, l'élargissement et l'approfondissement de cette initiative phare.

Le cheminement du *Panorama des administrations publiques* : développer sur le secteur public un corpus informatif unique en son genre

Les éditions successives du *Panorama des administrations publiques* dessinent un cheminement marqué par au moins six évolutions majeures.

1. Un périmètre élargi : l'accent initial sur les intrants et les processus s'est déplacé sur les produits et les résultats

Fondamentalement, les indicateurs suivent et décrivent le « processus productif » public et se répartissent en cinq grandes catégories : contexte, intrants, processus, produits et résultats. Les indicateurs de la première édition ne concernaient que les trois premières de ces catégories, et on a clairement cherché, au fil du temps, à élargir le champ couvert aux deux dernières. Cette évolution a aussi permis de moins axer les analyses sur la thématique plus étroite de la mécanique des administrations publiques, pour englober le secteur public au sens large. Par exemple, les chapitres présentant les résultats des administrations centrales comportent des indicateurs sur les grands résultats à l'échelle de l'ensemble de l'administration – confiance à l'égard des pouvoirs publics, redistribution des revenus, viabilité budgétaire, État de droit, efficience et rapport coût-efficacité dans le secteur public, etc.

En outre, le chapitre « Au service des citoyens » met en avant des indicateurs relatifs à la qualité de service dans différents domaines de l'action publique, comme les soins de santé, l'éducation, la justice et la fiscalité. À partir d'un nouveau cadre de mesure de la prestation de services publics aux citoyens, sont évalués au moyen des indicateurs de ce chapitre la disponibilité, la réactivité et la fiabilité des services, ainsi que la satisfaction des citoyens. Ce cadre pose un contexte multidimensionnel solide non seulement pour les indicateurs, mais aussi pour expliciter comment les intrants et les processus mènent aux produits et aux résultats en matière de services. Il permet de modéliser ces produits et résultats de manière systématique, de procéder à des comparaisons entre services et de mettre au point des tableaux de bord.

À titre d'exemple, dans le domaine de la réactivité des systèmes de santé aux besoins des patients, le *Panorama des administrations publiques* propose des indicateurs sur les délais d'attente, la clarté des explications fournies par le corps médical, l'association effective des patients aux décisions de soins et de traitement prises par le médecin, et le recours des praticiens aux courriels pour communiquer avec leurs patients. Ces indicateurs montrent en quoi la réorganisation de processus peut avoir des répercussions instantanées sur la qualité des résultats obtenus.

Il est possible, en approfondissant et en enrichissant la palette des indicateurs, de relier les ressources et les processus aux produits et même aux résultats. Le *Panorama des administrations publiques* s'est ainsi affranchi de l'idée, étroite, que la sphère publique ne serait qu'une affaire de budgets et de dépenses.

2. Un approfondissement de l'angle managérial : l'ensemble standard d'indicateurs s'est renouvelé

Le *Panorama des administrations publiques* – plus que toute autre initiative – a su montrer la complexité de la gestion publique. Cette complexité de l'administration, du management et de la gouvernance transparaît clairement à travers les indicateurs relatifs aux différentes fonctions essentielles d'une administration. Pour chacune de ces fonctions, des indicateurs toujours plus divers permettent de nuancer et d'expliciter l'évaluation des performances d'un pays.

Les indicateurs proposés non seulement concernent l'éventail classique de processus et de procédures pour les emplois publics, la gestion des ressources humaines et la budgétisation, mais aussi abordent la gestion de la réglementation, la gestion de la commande

publique et l'administration numérique, ainsi que l'organisation et la gestion de l'ouverture, de la transparence et de l'intégrité transversalement à toutes les fonctions. Le *Panorama des administrations publiques* comporte des indicateurs sur les dimensions systémiques plus larges de la gouvernance publique : rôle des centres de gouvernement, leadership, prospective, axes d'inclusivité. Au sein de ces processus, la diversité des indicateurs disponibles offre un kaléidoscope unique en son genre qui permet de bien mieux évaluer ces deux fonctions de l'État, ainsi que les questions connexes qui se font jour.

La gestion des ressources humaines, par exemple, n'est pas confinée à des indicateurs sur la délégation, les systèmes de recrutement, la rémunération liée à la performance et l'existence de pratiques distinctes pour la haute fonction publique ; elle s'intéresse aussi au sexe, à l'âge, à la flexibilité et à la mobilité, aux relations industrielles et aux conditions de travail. Lorsqu'on étudie la place des femmes dans les administrations publiques, les indicateurs montrent leur taux de féminisation non seulement en général, mais aussi dans les grands groupes de professions – postes senior, juge, politicien, parlementaire ou ministre.

S'agissant de la gouvernance de la réglementation, l'ouvrage contient des indicateurs sur l'impact, la simplification et la consultation des réglementations, mais aussi sur le rôle des organes de surveillance réglementaire, sur la transparence des réglementations, sur leur respect et leur application, et sur la gouvernance des autorités mêmes de réglementation.

3. Une plus grande pertinence des indicateurs pour l'action publique

Dans le *Panorama des administrations publiques*, les indicateurs ne sont pas seulement descriptifs : ils sont immédiatement pertinents pour les politiques publiques.

Un indicateur tel que le pourcentage de dossiers de première instance bénéficiant de l'aide judiciaire ou le pourcentage d'individus s'estimant très bien informés sur les procédures judiciaires cerne immédiatement, à propos de l'accès à la justice, le besoin d'améliorations quantitatives et qualitatives que permettrait un renforcement des aides financières ou de la communication et de l'information. Sous cet angle, et par le choix d'indicateurs spécifiques, le *Panorama des administrations publiques* se positionne clairement et dit ce qu'est une bonne – et une meilleure – gouvernance publique.

De plus en plus d'indicateurs, dans la publication, sont ancrés dans des recommandations et des principes de bonnes pratiques auxquels souscrivent les pays membres, ce qui norme le travail de mise au point. Ainsi, les indicateurs relatifs à la gouvernance de la réglementation reflètent la Recommandation de l'OCDE concernant la politique et la gouvernance réglementaires de 2012, et sont utilisés pour suivre sa mise en œuvre. L'indice *OURdata* sur l'administration ouverte, lui, s'appuie sur la Charte pour des données ouvertes.

4. Une mise en rapport des informations : les indicateurs isolés ont cédé la place à des indicateurs plus composites ou combinés

La combinaison et la corrélation d'indicateurs permettent de déclencher de nouvelles réflexions qui peuvent ensuite se traduire en actions. Faute peut-être de causalité, la corrélation au moins de concepts clés peut apparaître clairement, et porte en germe une influence sur les débats. Lorsqu'on relie l'indice sur les droits fondamentaux à l'indice relatif aux pouvoirs de l'administration, une hypothèse est posée : les pays dans lesquels les droits fondamentaux sont bien développés ont aussi des systèmes où les pouvoirs des autorités ne sont pas illimités.

En incluant des indicateurs sur les produits et les résultats, il devient par ailleurs possible de relier les intrants aux produits pour faire apparaître des niveaux d'efficience, ou les intrants aux résultats pour jauger le rapport coût-efficacité. Par exemple, en combinant les dépenses de santé totales par individu (intrant) à l'espérance de vie à la naissance (résultat), ou les dépenses cumulées par élève (intrant) à un score PISA (résultat), nous créons des indicateurs sur le rapport coût-efficacité du secteur public.

Dans d'autres ensembles d'indicateurs, des indices composites ont été élaborés sans énumération claire des variables constitutives et sans explicitation des choix méthodologiques ayant présidé à leur élaboration. De son côté, le *Panorama des administrations publiques* est tout à fait transparent à cet égard, car il expose les variables qui forment les indicateurs composites – et les valeurs nationales pour chacun d'eux – ainsi que tous les choix méthodologiques opérés pour les combiner. Ces renseignements détaillés permettent aux responsables nationaux de détecter les domaines d'amélioration de leurs pratiques, et rendent ainsi ces indicateurs composites directement applicables, et donc plus utiles.

5. *Une vision programmatique : la simple fourniture de données s'est muée en analyse des nouveaux thèmes d'actualité*

La mise en lumière de tendances nouvelles en proposant des indicateurs à leur sujet est une spécificité importante du *Panorama des administrations publiques*. Au fil des années, la publication a intégré des thèmes naissants, ou des éclairages, sur la restructuration de la main-d'œuvre, les marchés publics verts, la participation des citoyens à la prestation des services (en 2011) ; ou les dépenses informatiques des administrations centrales (en 2013) – pour n'en citer quelques-uns. La diversité des thèmes montre que leur sélection traduit un besoin d'indicateurs : 1) dans des domaines d'action nouveaux (achats verts, participation des citoyens à la prestation des services, etc.) ; 2) pour traiter les nouveaux défis des pouvoirs publics (financement des soins de santé) ; 3) pour réagir aux évolutions de l'environnement extérieur, la plus frappante étant la dernière crise économique et financière (restructuration de la main-d'œuvre) ; et 4) pour combler des carences en matière de données (dépenses informatiques).

Lors des récentes élections qui se sont tenues dans des pays membres de l'OCDE, les peuples ont exprimé leur mécontentement à l'égard des élites politiques. Cette insatisfaction tient souvent au fait que des pans entiers de la population se sentent laissés pour compte en matière de débouchés professionnels, ou piégés dans des emplois à faible salaire, sans possibilité de se faire entendre et, fréquemment, victimes d'une ségrégation géographique. Plusieurs indicateurs du *Panorama des administrations publiques* sont axés sur l'inclusivité, ou sur son absence. Ils reprennent entre autres des données sur le rôle de redistribution des revenus que jouent les pouvoirs publics et sur l'accès financier et géographique aux soins de santé, à l'éducation et à la justice.

6. *Une organisation de l'appropriation des indicateurs : de la fourniture passive de données à la participation interactive des répondants*

Point fort du *Panorama des administrations publiques*, les données recueillies proviennent non seulement de tout un éventail de sources fiables, mais aussi d'une collecte propre de données à partir d'enquêtes. Ce recueil est effectué principalement dans les domaines des processus des administrations publiques : budgétisation, gestion des ressources humaines, gouvernance de la réglementation, intégrité du secteur public, administration ouverte, administration numérique, gestion des risques, etc. Dans nombre de ces domaines, l'OCDE

est la seule source pour ce type d'informations (GRH, administration ouverte, intégrité, etc.). L'Organisation tire parti de sa position singulière pour associer aux enquêtes les responsables gouvernementaux qui sont chargés de ces thématiques et les connaissent bien. Les éventuels biais des réponses sont atténués par les experts techniques de l'OCDE, qui passent les données en revue et assurent un contrôle qualité en vérifiant les réponses par rapport aux réponses antérieures, aux réponses d'autres pays et à d'autres sources de données. Les réseaux de responsables gouvernementaux et d'experts constitués par l'OCDE prennent aussi une part active à l'élaboration des instruments d'enquête, à leur pilotage et à l'examen des résultats.

Le Panorama des administrations publiques : de l'avant-garde à l'avenir

Le *Panorama des administrations publiques* de l'OCDE est aussi à l'avant-garde d'au moins trois mutations profondes de la gouvernance du service public.

La première mutation concerne le champ couvert par les indicateurs intégrés à la publication, et la logique qui a guidé leur sélection. Depuis les années 80, les performances du secteur public sont jugées à l'aune des trois « E » : économie, efficience, efficacité. Toutefois, cette démarche fondée sur une « logique des conséquences », dans laquelle les intrants sont transformés en activités, en produits et au bout du compte en résultats souhaités, est nécessaire mais non suffisante pour évaluer la performance de l'administration. Le secteur public a également besoin, pour être perçu comme légitime et digne de confiance, de se comporter selon une « logique de l'adéquation ».

Cette dernière met en avant trois strates d'adéquation. La première strate est centrée sur les valeurs auxquelles les agents publics et les fonctionnaires doivent adhérer dans leurs comportements individuels – ce que l'on appelle l'« adéquation individuelle ». On la retrouve dans les codes de conduite qui régissent le comportement des agents de l'État du point de vue éthique et que retranscrit, par exemple, l'indicateur relatif aux conflits d'intérêts et aux règles de divulgation des contacts pour les professions clés. La deuxième strate est d'ordre « organisationnel et systémique » et comprend des éléments de pérennité, de résilience et de robustesse du système. D'abord prise en compte par les indicateurs relatifs à l'ouverture et la réactivité des administrations, elle bénéficie aujourd'hui dans le *Panorama des administrations publiques* de nouveaux indicateurs sur l'État de droit, le rôle des centres de gouvernement, la prospective stratégique et le leadership, la transparence et la gestion des risques. La troisième strate a été ajoutée en élaborant des indicateurs et des chapitres sur l'« adéquation des politiques », axés sur l'équité et l'inclusivité de l'administration et de l'action publique. Cette dernière strate semble particulièrement nécessaire pour comprendre les débats récemment consacrés aux réformes.

Ainsi, au fil du temps, il a été possible d'assurer, dans le *Panorama des administrations publiques*, une bonne visibilité des deux logiques (conséquences et adéquation).

La deuxième mutation concerne les modalités du recueil des données. Le mouvement de cocréation et de coproduction a également touché les sciences sociales et leur gestion des données. Les « sciences participatives » supposent une collecte des données s'effectuant par cocréation et recueil participatif. Par exemple, de nouveaux types de données et d'indicateurs reposant sur des enquêtes menées via internet auprès des ménages pourraient susciter de nouvelles façons d'observer la prestation de services publics et la satisfaction citoyenne les concernant. En combinant différents types de données tels que des statistiques plus classiques avec des avis d'experts et des éléments participatifs, il

est plus facile de rapprocher les données et informations par triangulation. Par ailleurs, cette évolution conjugue la technicité et la robustesse des données avec l'appropriation qu'induit le caractère participatif.

Une troisième mutation concerne la vision du rôle de l'État – du secteur public – dans la société. Deux visions s'opposent à ce sujet. D'un côté, l'État minimaliste avec peu d'impôts et des services réduits ; de l'autre, une vision plus souple de l'État, dans laquelle le secteur public peut voir son rôle et sa taille varier. L'hypothèse implicite du *Panorama des administrations publiques* semble être que la taille a peu d'importance en dernier ressort si le secteur public affiche de bonnes performances et reflète les attentes de la société quant à son rôle. Lorsqu'un secteur public est considéré comme un investissement plutôt qu'un coût, et comme une solution plutôt qu'un problème, il importe d'en assurer le bon fonctionnement en tant qu'acteur notable de l'économie. L'horizontalité de la gouvernance publique pour la mise en œuvre des 17 Objectifs de développement durable (ODD) est un argument supplémentaire pour placer le *Panorama des administrations publiques* au centre de notre radar, comme « vigie » de nos services publics.

Résumé

La croissance économique se redresse peu à peu dans la zone OCDE, mais la réaction de rejet de la mondialisation est réelle et les pouvoirs publics doivent s'en préoccuper. La confiance à l'égard des institutions publiques est ténue, et le sentiment que les politiques publiques privilégient certains groupes d'intérêts s'est fortement accru. La contraction des cycles économiques, les évolutions technologiques et les bouleversements dus à l'innovation rendent nécessaires des réformes des marchés du travail et des systèmes de protection sociale nationaux, tandis que les changements climatiques, la fraude fiscale et le terrorisme exigent une action concertée à l'échelle mondiale. Compte tenu de la polarisation de la vie politique et de la défiance des citoyens à l'égard des institutions publiques, on ne peut prévoir le succès des réformes avec autant de certitude qu'auparavant. Il est essentiel de renforcer les systèmes d'intégrité, d'instaurer un dialogue permanent avec les citoyens grâce à des mécanismes d'élaboration des politiques ouverts et participatifs, et de développer la capacité de l'administration à évaluer avec discernement les effets de synergie et les arbitrages entre diverses possibilités d'action pour que les pouvoirs publics renouent le lien avec les citoyens et favorisent une croissance plus inclusive et plus durable. L'édition 2017 du *Panorama des administrations publiques* fournit des indications pour mettre en œuvre ces réformes de la gouvernance publique.

Malgré la poursuite de la stabilisation budgétaire, la dette se maintient à des niveaux élevés et l'investissement public a reculé

- Le déficit budgétaire moyen a atteint 2.8 % du produit intérieur brut (PIB) dans l'ensemble des pays de l'OCDE en 2015, en diminution par rapport aux 8.4 % enregistrés en 2009, tandis que les pays stabilisent leurs finances publiques au lendemain de la crise.
- Le solde structurel s'est amélioré, passant de -6.3 % du PIB potentiel en 2009 à -2.4 % en 2015 à l'échelle des pays de l'OCDE, ce qui marque un retour à des tendances longues.
- La dette publique brute des pays de l'OCDE atteignait en moyenne 112 % du PIB en 2015, le montant de la dette étant égal ou supérieur à celui du PIB dans 11 pays.
- L'investissement public s'établissait en moyenne à 3.2 % du PIB en 2015, les taux nationaux variant de 6.7 % en Hongrie à 1.5 % en Israël. Ce chiffre est en baisse par rapport à la moyenne de 4.1 % enregistrée en 2009, année au cours de laquelle ont été mises en place des politiques budgétaires expansionnistes. Un tiers des investissements publics ciblent l'économie, principalement le secteur des transports, suivie de la défense (15.2 %).

La santé et la protection sociale tirent les dépenses publiques vers le haut

- Entre 2007 et 2015, les dépenses publiques au sein de la zone OCDE ont augmenté le plus fortement dans les domaines de la protection sociale (+2.6 points de pourcentage) et de la santé (+1.7 point de pourcentage).

- Étant donné qu'un tiers des dépenses liées aux marchés publics sont consacrées à la santé, il est primordial de renforcer la transparence et l'efficience de la passation des marchés publics portant sur des produits pharmaceutiques et sur des technologies et du matériel médicaux pour fournir de meilleurs services de santé à moindre coût.

La stabilité générale de l'emploi public masque d'importantes disparités entre les pays

- Si de nombreux pays de l'OCDE font état de nettes réductions des effectifs de l'administration centrale découlant des mesures d'austérité appliquées au lendemain de la crise, la part des effectifs des administrations publiques dans l'emploi total, exprimée en pourcentage, s'est légèrement étoffée dans la zone OCDE entre 2007 et 2015, passant de 17.9 % à 18.1 %.
- Cette moyenne masque des disparités entre les pays. C'est au Royaume-Uni et en Israël que l'emploi dans les administrations publiques en proportion de l'emploi total a reculé le plus sensiblement de 2007 à 2015 (plus de 2.5 points de pourcentage). En revanche, l'Espagne, l'Estonie, la Hongrie, la République tchèque et la Slovénie ont vu ce pourcentage augmenter de deux points de pourcentage ou plus au cours de la même période.
- De plus, le ratio entre l'emploi dans les administrations publiques et l'emploi total masque certaines évolutions du niveau absolu d'emploi public. De 2014 à 2015, les effectifs d'agents publics ont progressé de 3.9% en Turquie mais reculé de plus de 3.6 % aux Pays-Bas. Le ratio ne met pas ces changements en évidence car l'emploi dans les administrations publiques et l'emploi total ont évolué à des rythmes analogues.
- En moyenne, la rémunération des cadres de niveau D1 (situés au sommet de la hiérarchie) est supérieure de 27 % à celle des cadres D2 et de 72 % à celle des cadres moyens (D3), et elle représente plus de deux fois la rémunération des cadres D4 et 2.6 fois celle des spécialistes « senior ». Ces écarts tendent à montrer que l'avantage financier lié aux responsabilités de gestionnaire est nettement plus important que celui qui est associé à la spécialisation technique. Les secrétaires gagnent en moyenne quatre fois moins que les cadres de niveau D1.

Les femmes sont sous-représentées aux postes de responsable public

- En moyenne, seuls 29 % des parlementaires et 28 % des ministres sont de sexe féminin dans les pays de l'OCDE en 2017.
- De même, si les femmes représentent 58 % de l'effectif total du secteur public, elles n'occupent que 32 % des postes à responsabilités.
- Une égale représentation des femmes et des hommes à tous les niveaux de la vie et de l'emploi publics favorise le développement du vivier de talents disponible pour contribuer au fonctionnement de l'organisation.

Les outils d'évaluation des performances et les enseignements de l'économie comportementale améliorent l'efficience et l'efficacité de l'action publique

- Dans la quasi-totalité des pays, les agents de l'administration centrale sont soumis à une évaluation de leurs performances. Il reste difficile de subordonner la rémunération aux performances, et le recours à ce système de rémunération ne s'est pas développé depuis 2010.

- Les pays de l'OCDE font de plus en plus appel aux examens de dépenses afin de mieux maîtriser ces dernières et hiérarchiser les priorités. Vingt-deux pays de l'OCDE ont réalisé au moins un examen de dépenses sur la période 2008-2016, contre seulement cinq pays entre 2000 et 2007.
- L'usage qui consiste à exploiter les enseignements de l'économie comportementale s'enracine dans de nombreux pays de l'OCDE, l'objectif premier étant d'améliorer la mise en œuvre des politiques. Ces enseignements peuvent être exploités à toutes les étapes du cycle de l'action publique, en particulier lors de l'élaboration et de l'évaluation des politiques.

Les initiatives d'ouverture de l'administration s'intensifient mais leur évaluation doit être renforcée

- Les pays institutionnalisent de plus en plus les principes de transparence, de responsabilité et de participation sur lesquels repose l'ouverture de l'administration. La moitié environ des pays de l'OCDE (17 sur 35) se sont dotés d'une stratégie nationale en matière d'ouverture de l'administration.
- La plupart des pays de l'OCDE ont adopté une politique d'« ouverture par défaut », en vertu de laquelle toutes les données publiques sont librement accessibles à moins que leur confidentialité ne se justifie légitimement.
- Cela étant, l'ampleur des efforts déployés par les pays pour promouvoir la réutilisation des données publiques en dehors de l'administration (dans le cadre de marathons de programmation et autres ateliers de cocréation, par exemple) ainsi qu'en son sein (par l'intermédiaire de formations et de séances d'information) varie considérablement.
- Peu de pays évaluent les initiatives d'ouverture de l'administration pour savoir si les effets souhaités sur l'économie, la société, la productivité du secteur public et la responsabilité ont été produits.

Il faut aller plus loin pour rétablir la confiance à l'égard de l'administration et garantir l'accès aux services

- Les niveaux de confiance à l'égard de l'administration restent plus faibles qu'avant la crise. Dans les pays de l'OCDE, 42 % des citoyens en moyenne indiquaient avoir confiance dans leur gouvernement national en 2016, contre 45 % en 2007.
- Des inégalités persistent entre les groupes de population en termes d'accessibilité, d'opportunité et de qualité des services publics. Dans tous les pays de l'OCDE, selon les témoignages recueillis, le taux de réponse aux besoins en soins médicaux est moins élevé chez les personnes qui disposent de faibles revenus que chez les personnes plus aisées. De même, les élèves socio-économiquement défavorisés sont près de trois fois plus susceptibles que les élèves favorisés de ne pas acquérir le socle minimum de compétences en sciences.
- Les pouvoirs publics devraient également prévenir l'apparition de nouvelles formes d'« exclusion numérique ». En effet, tandis qu'une proportion croissante de citoyens a recours à des moyens de communication numériques avec l'administration, des écarts continuent d'exister quant au degré d'utilisation de ces moyens de communication, en fonction du niveau d'instruction, du lieu de résidence et de l'âge.

Guide de lecture

Afin d'interpréter correctement les données figurant dans le *Panorama des administrations publiques 2017*, les lecteurs doivent être au fait des considérations méthodologiques ci-après, qui valent pour bon nombre d'indicateurs. Les indicateurs sont normalement présentés sur deux pages. La première page comporte un texte qui explique la pertinence du thème abordé et met en évidence certaines des grandes différences observées entre les pays de l'OCDE. Ce texte est suivi d'une rubrique « Méthodologie et définitions » qui précise les sources des données et fournit d'importantes indications nécessaires à leur interprétation. En fin de première page, on trouve une rubrique « Pour en savoir plus » qui dresse la liste de travaux de référence permettant de replacer dans leur contexte les données fournies. La seconde page présente les données. Les graphiques illustrent les chiffres actuels et, dans la mesure du possible, leur évolution au fil du temps. On trouvera au dernier chapitre un glossaire des principaux termes employés dans la publication.

Année civile/exercice budgétaire dans les statistiques de l'OCDE relatives aux comptes nationaux

Sauf indication contraire, les données tirées des statistiques de l'OCDE relatives aux comptes nationaux portent sur l'année civile.

Les données relatives à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande portent sur les exercices budgétaires suivants : du 1er juillet de l'année indiquée au 30 juin pour l'Australie et du 1er avril de l'année indiquée au 31 mars pour la Nouvelle-Zélande. Pour le Japon, les données relatives aux sous-secteurs des administrations publiques et des dépenses selon la CFAP/ COFOG (Classification des fonctions des administrations publiques) portent sur l'exercice budgétaire.

Les données faisant appel au *Système de comptabilité nationale* (SCN) ont été extraites le 9 mai 2017 des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données) et des *Statistiques de finances publiques d'Eurostat* (base de données).

Couverture nationale

Le *Panorama des administrations publiques 2017* contient des données relatives à l'ensemble des 35 pays membres de l'OCDE, en fonction des éléments disponibles. Les données statistiques concernant Israël sont fournies par les autorités israéliennes compétentes et sous leur responsabilité. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Quelques autres pays non membres – Colombie, Costa Rica, Fédération de Russie* et Lituanie (pays en voie d'adhésion à l'OCDE) – ainsi que d'autres grandes économies (Afrique

* S'agissant de la Fédération de Russie, le Conseil de l'OCDE, le 12 mars 2014, « a reporté les activités liées au processus d'adhésion de la Fédération de Russie à l'OCDE pour le moment » (*http://www.oecd.org/fr/presse/declaration-de-l-ocde-sur-le-statut-du-processus-d-adhesion-avec-la-russie-et-la-cooperation-avec-l-ukraine.htm*).

du Sud, Brésil, Inde, Indonésie et République populaire de Chine) ont eux aussi fourni des données pour certains indicateurs. Ces données concernant des pays non membres sont présentées séparément à la fin des tableaux et graphiques.

Codes des abréviations

Pays de l'OCDE			
Allemagne	DEU	Nouvelle-Zélande	NZL
Australie	AUS	Pays-Bas	NLD
Autriche	AUT	Pologne	POL
Belgique	BEL	Portugal	PRT
Canada	CAN	République slovaque	SVK
Chili	CHL	République tchèque	CZE
Corée	KOR	Royaume-Uni	GBR
Danemark	DNK	Slovénie	SVN
Espagne	ESP	Suède	SWE
Estonie	EST	Suisse	CHE
États-Unis	USA	Turquie	TUR
Finlande	FIN		
France	FRA	**Pays en voie d'adhésion à l'OCDE***	
Grèce	GRC	Colombie	COL
Hongrie	HUN	Costa Rica	CRI
Irlande	IRL	Fédération de Russie (ci-après « Russie »)	RUS
Islande	ISL	Lituanie	LTU
Israël	ISR		
Italie	ITA	**Autres grandes économies**	
Japon	JPN	Afrique du Sud (Participant auprès du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE)	ZAF
Lettonie	LVA	Brésil (Participant auprès du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE)	BRA
Luxembourg	LUX	Inde	IND
Mexique	MEX	Indonésie	IDN
Norvège	NOR	République populaire de Chine (ci-après « Chine »)	CHN

* S'agissant de la Fédération de Russie, voir note 1 plus haut.

Moyennes et totaux OCDE

Moyennes

Dans les graphiques, la moyenne OCDE est présentée soit comme une moyenne arithmétique non pondérée, soit comme une moyenne pondérée des pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Elle exclut les données relatives aux pays non membres. Les notes signalent les pays membres de l'OCDE pour lesquels on ne dispose pas de données.

Quand un graphique présente des données portant sur une ou plusieurs années, la moyenne OCDE englobe tous les pays de l'OCDE pour lesquels on dispose de données. Par exemple, une moyenne OCDE pour 2009 publiée dans cette édition englobe tous les pays actuellement membres de l'OCDE au sujet desquels on dispose de données pour l'année en question, même si, à l'époque, ils n'étaient pas membres de l'Organisation.

S'agissant des données tirées des statistiques de l'OCDE relatives aux comptes nationaux, les moyennes OCDE sont, sauf mention contraire, pondérées. Elles sont en outre calculées jusqu'en 2015 car les données 2016 ne sont pas disponibles pour tous les pays de l'Organisation (en particulier ses membres non européens).

Totaux

Les totaux OCDE figurent généralement dans les tableaux et représentent la somme des données présentées dans la colonne correspondante au sujet des pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Les totaux excluent les données relatives aux pays non membres. Les notes signalent les pays membres de l'OCDE pour lesquels on ne dispose pas de données.

Suppléments en ligne

Pour plusieurs indicateurs, on trouvera en ligne des tableaux et graphiques supplémentaires présentant des données nationales spécifiques, ou des annexes comprenant des renseignements complémentaires sur la méthodologie de l'indicateur. La disponibilité de tels compléments est signalée à la rubrique « Méthodologie et définitions » de l'indicateur. Le *Panorama des administrations publiques 2017* offre également l'accès au service StatLinks, qui permet aux lecteurs de télécharger les fichiers Excel correspondant aux données présentées. Les liens StatLinks sont placés dans le coin inférieur droit des tableaux et des graphiques, et il est possible de les saisir dans un navigateur web ou, pour les versions électroniques des publications, de cliquer directement dessus.

D'autres éléments complémentaires sont en outre disponibles à l'adresse *http://www.oecd.org/fr/gov/panorama-des-administrations-publiques.htm* :

- des fiches pays présentant un certain nombre de données essentielles pour chaque pays, avec une comparaison à la moyenne OCDE ;
- la base de données statistiques *Panorama des administrations publiques*, qui présente des données régulièrement actualisées pour une sélection d'indicateurs (via OECD.Stat) ainsi que des données qualitatives pour les enquêtes de GOV, par le truchement d'une plateforme web spécifique ;
- des notes relatives au contexte de chaque pays, qui fournissent des renseignements sur certaines grandes caractéristiques de la structure politique et administrative de chaque pays membre.

Indicateurs par habitant

Certains indicateurs (par exemple ceux relatifs aux dépenses, aux recettes et à la dette publique) sont présentés par habitant (c'est-à-dire par personne). Les estimations de la population de référence sont fondées sur la notion de résidence du Système de comptabilité nationale. Elles incluent les personnes qui sont résidentes dans un pays pendant un an ou plus, quelle que soit leur nationalité, et comprennent aussi les membres du personnel diplomatique et militaire étranger, ainsi que leurs familles, de même que les étudiants poursuivant des études à l'étranger et les patients suivant un traitement à l'étranger, même s'ils y restent pendant plus d'un an. La règle d'un an signifie que les résidents habituels installés à l'étranger pour moins d'un an sont inclus dans la population, tandis que les visiteurs étrangers (les vacanciers, par exemple) présents moins d'un an dans le pays sont exclus. Point important à noter dans ce contexte : des individus peuvent être comptabilisés comme employés dans un pays (contribuant au PIB de ce pays par le biais de la production) mais résidents d'un autre (leurs traitements et salaires étant pris en compte dans le revenu national brut de leur pays de résidence).

Parités de pouvoir d'achat

Les parités de pouvoir d'achat (PPA) sont les taux de change des monnaies qui égalisent le pouvoir d'achat de différents pays en éliminant les différences de niveaux des prix entre les pays. Lorsqu'on les convertit au moyen des PPA, les dépenses dans les différents pays sont, de fait, exprimées aux mêmes niveaux de prix. Cela signifie qu'un groupe équivalent de biens et de services aura le même coût dans les deux pays, ce qui permet d'effectuer des comparaisons internationales prenant uniquement en compte les différences de volume des biens et des services achetés.

Il convient de lire les PPA pour les séries courantes et chronologiques à la lumière des indications suivantes.

Pour les dernières années, les informations suivantes sur le PIB, l'AIC (consommation individuelle effective des ménages) et l'IHC (consommation individuelle des ménages) ont été publiées en décembre 2016 :

- Résultats finaux pour l'année 2013, quatrième estimation pour l'année 2014; troisième estimation pour l'année 2015.
- En février 2017, les premières estimations pour l'année 2016 ont été publiées. Les données historiques des PPA jusqu'à 2012 peuvent être révisées chaque année au mois de décembre afin d'y intégrer les révisions appliquées au déflateur des comptes nationaux. En décembre 2016, les données historiques des PPA jusqu'à 2012 ont été exceptionnellement révisées pour tous les pays européens.
- Plus d'information sur les séries temporelles sont disponibles ici:
- 2008, 2011: les PPA pour tous les pays de l'OCDE et la Russie sont des données références calculées de manière conjointe par l'OCDE et Eurostat.
- 2006-2007, 2009-2010, 2012: les PPA pour les pays européens sont des données annuelles de référence fournies par Eurostat. PPA pour les pays non européens et la Russie sont des estimations de l'OCDE sur la base d'extrapolations mondiales.

Des informations supplémentaires sont également disponibles sur le site de l'OCDE dédié aux PPA: *www.oecd.org/std/prices-ppp*

Indicateurs composites

La publication comprend plusieurs indices composites descriptifs dans des domaines étroitement définis concernant la gestion des ressources humaines, la budgétisation axée sur les résultats, les données concernant l'administration ouverte et la gouvernance de la réglementation. Ces indices composites constituent un moyen commode de rassembler des informations d'ordre qualitatif éparses. Les indices composites présentés dans cette publication ont été créés en respectant les étapes définies dans le *Handbook on Constructing Composite Indicators* (Nardo et al., 2008).

Les détails des variables et pondérations utilisées pour construire les différents indices composites sont disponibles dans des annexes en ligne et dans l'annexe E. Les indicateurs composites ont été élaborés en coopération avec les pays de l'OCDE et reposent sur la théorie ou les meilleures pratiques, mais les variables intégrées aux indices et leurs poids relatifs reposent sur des avis d'experts et peuvent donc varier au fil du temps.

Signes et abréviations

. .	Valeurs manquantes
x	Sans objet (sauf indication contraire)
p.p.	Points de pourcentage
PPA	Parités de pouvoir d'achat
EUR	Euros
USD	Dollars des États-Unis

Introduction

La série *Panorama des administrations publiques* a pour objectif de fournir des données fiables et comparables à l'échelon international sur les activités des pouvoirs publics et sur leurs résultats, dans les pays de l'OCDE et dans le reste du monde. Ces données peuvent ensuite être utilisées par les nations pour jauger les performances de leurs administrations publiques, suivre au fil du temps les évolutions nationales et internationales, et étayer l'action publique par des éléments probants. Les indicateurs du *Panorama des administrations publiques* sont eux-mêmes en train de devenir des outils de mesure standards de bien des aspects de la gouvernance publique. Outre les indicateurs de base qui sont la marque de fabrique de la publication, cette cinquième édition comporte un ensemble d'indicateurs inédits et de sources de données complémentaires qui permettent de dresser un tableau plus complet des activités des administrations publiques et des résultats qu'elles obtiennent dans l'ensemble de la zone OCDE.

Les nouveautés du Panorama des administrations publiques 2017

L'édition 2017 du *Panorama des administrations publiques* mélange chapitres de base récurrents et nouveautés. Les chapitres de base sont les suivants : chapitre 2 (Finances et économie publiques), chapitre 3 (Emploi et rémunérations dans le secteur public), chapitre 5 (Pratiques et procédures budgétaires), chapitre 6 (Gestion des ressources humaines), chapitre 7 (Intégrité dans le secteur public), chapitre 8 (Gouvernance de la réglementation), chapitre 9 (Marchés publics), chapitre 13 (Principaux résultats de l'action publique) et chapitre 14 (Au service des citoyens). La présente édition propose en outre différentes nouveautés consolidées :

- Deux nouveaux chapitres sont consacrés à l'innovation dans le secteur public et à la gouvernance des risques. Il est essentiel de traiter ces deux thèmes pour que les pouvoirs publics réussissent à se saisir des défis de la gouvernance et à gérer les crises tout en exploitant les progrès technologiques propices à une action publique plus efficace et efficiente. Le chapitre sur la gestion et la communication à leur sujet s'attarde sur la manière dont les pays de l'OCDE apprécient et préviennent les effets des grands risques, catastrophes naturelles comprises, et y réagissent. Il s'appuie sur deux nouvelles enquêtes que l'OCDE a menées sur la communication en matière de risques et sur la gouvernance des risques critiques. Le chapitre sur l'innovation dans le secteur public fait le tour des efforts déployés par les pays de l'OCDE pour rendre les administrations publiques plus ouvertes, collaboratives et participatives grâce au recours à l'innovation.
- Le *Panorama des administrations publiques 2017* utilise tout un éventail de données inédites intéressant la gestion des ressources humaines, ainsi que l'emploi et les rémunérations dans le secteur public :
  - une actualisation de l'enquête sur les pratiques de gestion stratégique des ressources humaines, et des indicateurs composites (dont la dernière présentation remonte à 2011)

sur des thèmes jadis couverts comme la délégation en matière de RH, la gestion des performances du personnel et les pratiques en place pour la haute fonction publique, et de nouveaux sujets tels que la gestion des ressources humaines à partir de données ;

- une actualisation de l'enquête sur les rémunérations des salariés des administrations centrales/fédérales (dont la dernière présentation remonte à 2013), qui recueille des informations sur les traitements et les cotisations patronales dans différents groupes de métiers ;
- de nouvelles données sur la composition de la main-d'œuvre dans les administrations centrales/fédérales par groupe de métiers, âge et sexe.

- Cette édition comporte également de nouveaux indicateurs composites photographiant les pratiques nationales dans tel ou tel domaine de la gouvernance publique. La mise à jour de l'indicateur composite relatif aux données publiques ouvertes donne des éléments d'appréciation sur leur disponibilité, leur accessibilité et le soutien public à leur réutilisation. Elle s'appuie sur la Charte internationale pour des données ouvertes (*International Open Data Charter*) et sur le cadre analytique élaboré par l'OCDE. Les indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (*iREG*) font leur toute première apparition dans le chapitre consacré à la gouvernance de la réglementation. Ils donnent des renseignements sur les pratiques en place dans les pays de l'OCDE en matière d'analyse d'impact de la réglementation (AIR), d'engagement des parties prenantes et d'évaluation *ex post* de la réglementation, et s'appuient sur la *Recommandation du Conseil de l'OCDE concernant la politique et la gouvernance réglementaires* de 2012.
- La publication propose en outre une série d'indicateurs inédits sur différents aspects de la gouvernance publique. Le chapitre consacré aux institutions présente des données récentes sur les dispositifs consultatifs utilisés par la puissance publique et sur le rôle du centre de gouvernement dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) dans les pays de l'OCDE. Le chapitre sur l'administration ouverte comporte de nouveaux indicateurs sur la stratégie d'ouverture de l'administration des pays de l'OCDE, l'environnement propice à l'administration ouverte et la participation des citoyens. D'autres indicateurs inédits couvrent la gouvernance des infrastructures sous l'angle des budgets et de la commande publique, de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans l'établissement des budgets, et de domaines novateurs de la gouvernance de la réglementation tels que l'utilisation d'éclairages comportementaux et la coopération réglementaire internationale dans les organisations internationales.
- Enfin, pour mettre en lumière l'intérêt croissant porté aux résultats, des tableaux de bord des services rendus aux citoyens sont présentées pour la première fois dans cette édition du *Panorama des administrations publiques* afin de comparer l'accessibilité, la réactivité et la qualité des soins de santé, de l'éducation et du système judiciaire.

Définition des administrations publiques

Les données relatives aux finances publiques sont fondées sur la définition du secteur des « administrations publiques » qui figure dans le Système de comptabilité nationale (SCN). Les administrations publiques recouvrent donc les ministères/départements, organismes publics et services ainsi que certaines institutions sans but lucratif au niveau central, au niveau des États fédérés et au niveau local, ainsi que les administrations de sécurité sociale. Les données sur les recettes et les dépenses sont présentées pour les niveaux d'administration central et infranational (États fédérés et administrations locales) et, s'il

y a lieu, pour les administrations de sécurité sociale. En revanche, les données relatives à l'emploi portent sur le secteur public, qui englobe les administrations publiques et les sociétés publiques telles que les banques, ports et aéroports à capitaux publics. Enfin, les données relatives aux pratiques et procédures de gestion publique portent uniquement sur les pratiques et procédures des administrations centrales.

Cadre et structure de la publication

Le *Panorama des administrations publiques* couvre les 35 pays membres de l'OCDE, et comprend également, le cas échéant, des données sur les pays en voie d'adhésion (Colombie, Costa Rica, Lituanie et Russie) ainsi que sur d'autres grandes économies de la planète telles que l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Ces pays jouent un rôle important et grandissant dans l'économie mondiale et dans les structures politiques internationales.

Cette cinquième édition du *Panorama des administrations publiques* comporte des éléments de contexte ainsi que des indicateurs axés sur les intrants, les processus, les produits et les réalisations. On en trouvera au graphique 0.1 le cadre conceptuel.

Contexte

Des facteurs contextuels (en ligne) fournissent des renseignements sur certaines grandes caractéristiques de la structure politique et administrative de chaque pays membre de l'OCDE. Prendre en compte les éléments contextuels permet de comprendre les grandes différences et similitudes qui existent entre les institutions des divers pays et, partant, de dégager de meilleurs éléments de comparaison. En complément, les fiches par pays (en ligne) offrent, pays par pays, des précisions sur la façon dont les données fournies dans le *Panorama des administrations publiques* s'appliquent au contexte spécifique des réformes du secteur public dans les pays de l'OCDE et dans certains pays candidats à l'adhésion.

Intrants

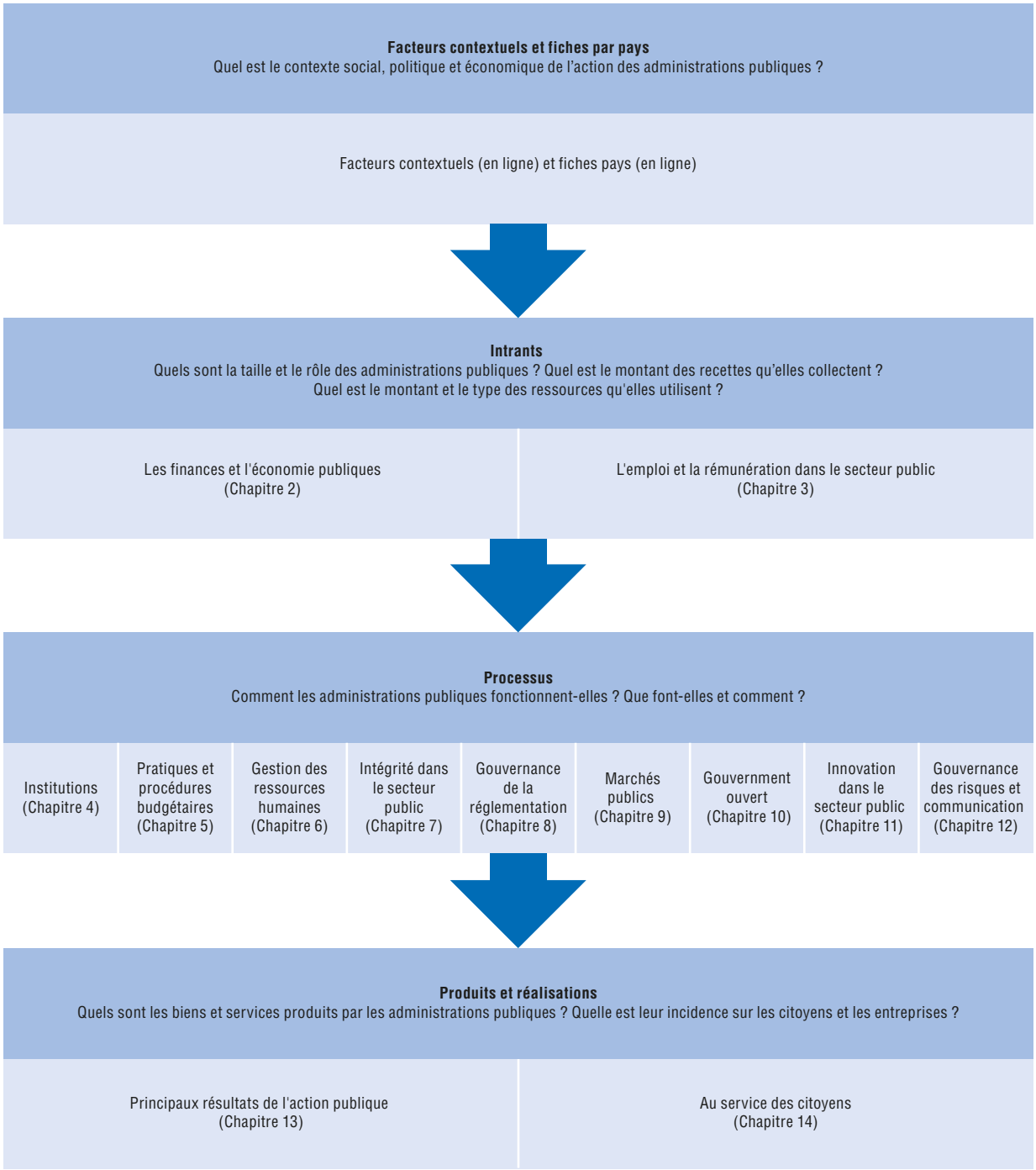
Les intrants font référence aux ressources utilisées par les administrations publiques dans le cadre de leur fonction de production ainsi qu'à la façon dont ces ressources, qui correspondent au travail et au capital, sont combinées. Les chapitres qui décrivent ces intrants sont « Finances et économie publiques » et « Emploi et rémunérations dans le secteur public », qui contiennent des indicateurs sur les dépenses des administrations publiques, les coûts de production, l'emploi et la composition de la main-d'œuvre du secteur public. Les différences pouvant exister au niveau de ces divers indicateurs peuvent aider à comprendre les aptitudes différentes des administrations publiques à produire des biens publics et à les fournir aux citoyens.

Processus

Les processus font référence aux pratiques et aux procédures de gestion publique suivies par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre leurs politiques. Il s'agit des moyens employés par les administrations publiques pour remplir leurs fonctions et atteindre leurs objectifs. Par conséquent, ils sont souvent essentiels pour assurer le respect de l'État de droit, la responsabilité et l'équité, ainsi que la transparence de l'action des pouvoirs publics. Les réformes du secteur public ciblant souvent ces processus, elles suscitent l'intérêt de la population. Cette édition comprend des informations sur les institutions publiques, les pratiques et procédures budgétaires, la gestion des ressources humaines, l'intégrité du

secteur public (systèmes d'intégrité publique, et contrôle interne et gestion des risques), la gouvernance de la réglementation, les marchés publics, l'administration ouverte (*open government*), l'innovation dans le secteur public, et la gestion des risques et la communication afférente.

Graphique 0.1. **Cadre conceptuel du *Panorama des administrations publiques 2017***



Produits et réalisations

La frontière entre produits (*outputs*) et réalisations (*outcomes*) peut être floue. Les produits regroupent la masse des biens et services produits par les administrations publiques, tandis que les réalisations correspondent aux effets des politiques et des pratiques sur les citoyens et les entreprises. Le succès d'une politique donnée devrait se mesurer à l'aune de ses produits dans un premier temps, mais en fin de compte en fonction de ses réalisations. De manière générale, les réalisations correspondent aux effets des programmes et services publics sur les citoyens, en termes d'amélioration du bien-être, de l'état de santé, du niveau d'études/de formation, etc. Si ces réalisations peuvent indéniablement être influencées par la qualité des programmes et des services assurés, elles peuvent aussi l'être par d'autres facteurs tels que la situation socio-économique de la population et les facteurs comportementaux individuels.

Dans cette édition 2017 du *Panorama des administrations publiques*, les éléments de mesure relatifs aux produits et aux réalisations sont fournis dans deux chapitres distincts :

Le chapitre « Principaux résultats de l'action publique » est axé sur des aspects touchant aux administrations publiques dans leur ensemble : confiance des citoyens à l'égard des autorités nationales, perceptions en matière de corruption, État de droit, redistribution des revenus, grands éléments de mesure de l'efficience du secteur public (en fonction des produits) et de son rapport coût-efficacité (en fonction des réalisations).

Le chapitre « Au service des citoyens » suit une approche sectorielle pour mesurer les produits et les résultats des activités du secteur public. À partir d'un cadre intégré élaboré en collaboration avec d'autres Directions de l'OCDE et avec des pays de l'OCDE, ce chapitre fournit des éléments permettant de mesurer l'accessibilité, la réactivité et la qualité des services assurés aux citoyens. L'édition de cette année est axée sur trois secteurs : la santé, l'éducation et le système judiciaire.

Activités futures

Pour produire le *Panorama des administrations publiques*, l'OCDE travaille en étroite collaboration avec d'autres organisations, parmi lesquelles l'Organisation internationale du travail (OIT), le World Justice Project, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), Gallup et la Commission européenne, afin de dresser un panorama complet de la nature et des modalités de l'action publique tout en évitant les doublons au niveau de la collecte des données.

Il est prévu de renforcer cette coopération afin de garantir la comparabilité des données entre les pays couverts par la publication.

En vue des éditions futures de la publication, l'équipe chargée du *Panorama des administrations publiques* prévoit de mener les travaux suivants :

Fournir de nouveaux indicateurs composites dans le domaine des pratiques et procédures budgétaires

Actualiser et étendre la collecte de données concernant la gouvernance de la réglementation, y compris le cadre institutionnel des politiques afférentes

Réitérer la collecte de données sur les institutions du centre de gouvernement

Mettre au point de nouveaux indicateurs mesurant la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales de 2014

Renforcer les indicateurs concernant l'ouverture de l'administration et le caractère participatif de l'action publique, ainsi que l'innovation dans le secteur public.

Éditions régionales et nationales du *Panorama des administrations publiques*

La deuxième édition de *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean* a paru en décembre 2016. La publication propose les toutes dernières données disponibles sur les administrations publiques d'Amérique latine et des Caraïbes, et les compare à celles des pays de l'OCDE. Elle comporte de nouveaux indicateurs sur les finances publiques, les centres de gouvernement, la gouvernance de la réglementation, l'administration ouverte, l'administration numérique et les marchés publics, ainsi qu'un gros plan sur les budgets de la santé.

Une deuxième édition centrée sur un pays, intitulée *Government at a Glance: How Korea Compares*, a paru en juin 2016. Elle présente une série d'indicateurs sur les pratiques des pouvoirs publics et sur les performances des administrations publiques de la Corée, et les compare à celles des autres pays de l'OCDE et des pays du G7. Une première édition régionale *Government at a Glance: Southeast Asia* devrait être publiée en 2017.

Les données et indicateurs relatifs à la gouvernance publique sont intégralement accessibles en ligne !

Toutes les données recueillies par la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE pour notamment produire le *Panorama des administrations publiques* (depuis l'édition de 2015) sont disponibles en ligne sur le site de l'OCDE. Les lecteurs désireux d'utiliser les données présentées dans cette publication pour des travaux d'analyse ou de recherche sont invités à consulter la documentation complète relative aux définitions, aux sources et aux méthodes qui est fournie dans la publication elle-même et en ligne. Cette base de données présente des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs sur les intrants, les processus, les produits et les réalisations du secteur public ; et elle sera régulièrement actualisée au fil de la disponibilité de nouvelles données.

© OCDE 2017

Chapitre 1

Accepter le changement permanent dans les administrations publiques

Introduction

Les administrations nationales des pays de l'OCDE font face à un contexte politique, économique et social qui est de plus en plus imprévisible et complexe, et qui dépasse les frontières nationales. On exige de beaucoup d'entre elles qu'elles remédient aux effets de la mondialisation et qu'elles réagissent face au rejet exprimé par des segments importants de la population. On leur demande de sortir les économies nationales du piège actuel de la croissance molle en augmentant la productivité tout en veillant à ce que les fruits de la croissance – tant en termes d'emplois que de revenus – soient répartis de manière plus équitable dans la société. On leur demande aussi de répondre aux effets perturbateurs des évolutions technologiques. Combinés au vieillissement de la population, au fort taux de chômage des jeunes et aux niveaux durablement élevés de la dette publique, ces défis – et l'absence de réponses appropriées – ont entraîné une polarisation et une fragmentation de l'opinion publique sur un certain nombre de sujets de société tels que l'intégration économique ou le contrôle des flux migratoires.

Les administrations publiques ne cessent de se réformer pour être plus efficaces, efficientes, ouvertes et réactives face aux défis stratégiques. Pour autant, ces réformes produisent-elles toujours les fruits attendus ? Les données relatives à l'impact des récents trains de réformes adoptés dans un certain nombre de pays de l'OCDE face à la crise de 2008 semblent indiquer qu'en dépit de mesures d'austérité et de coupes dans les dépenses et les programmes, l'endettement public n'a guère reculé. De surcroît, l'emploi public et la masse salariale publique restent stables, en moyenne, au sein de la zone OCDE, malgré les importantes coupes budgétaires intervenues dans les pays les plus touchés par la crise. Dans le même temps, la reprise économique vient tout juste de commencer dans un certain nombre de pays de l'OCDE, tandis que le chômage, en particulier parmi les jeunes, demeure élevé. La confiance des citoyens à l'égard des pouvoirs publics a atteint un niveau d'une faiblesse sans précédent. Si cette défiance peut s'expliquer, en partie, par les conséquences de la crise, elle est exacerbée par le sentiment que les réformes sont inefficaces, qu'elles sont mal mises en œuvre et que les autorités ne se posent pas la question de savoir qui va y perdre ou y gagner.

Voilà qui pose la question suivante : les réformes sont-elles conçues pour faire face à une complexité croissante, et sont-elles correctement coordonnées et mises en œuvre ? Les problèmes complexes – c'est-à-dire ceux qui se caractérisent par de l'incertitude, des valeurs divergentes et des processus, structures et acteurs interdépendants – ne peuvent pas être résolus par des solutions partielles ou transactionnelles ; ils nécessitent des approches concertées, adaptatives et soigneusement pilotées (OCDE, 2017c). Les changements climatiques, la mondialisation, les évolutions démographiques et les bouleversements technologiques ont fait apparaître des problèmes dont les causes et les effets sont difficiles à cerner, et qui ne sauraient être réglés par un acteur unique, ni dans le cadre d'un seul domaine d'action.

Ce contexte politique, économique et social incertain s'accompagne d'un certain nombre de défis pour les administrations et pour leur mode de fonctionnement. Or, le cadre dans lequel s'inscrit l'action publique est lui aussi devenu plus complexe, avec une augmentation du nombre d'acteurs non traditionnels issus de la société civile et des questionnements autour de l'influence des intérêts financiers, entre autres, sur les orientations choisies. En outre, la polarisation de l'opinion publique se traduit par une fragmentation politique, comme l'illustre par exemple la formation, dans un certain nombre de pays de l'OCDE, de gouvernements minoritaires ou de coalition dotés d'une moindre capacité d'action. De plus, les décideurs doivent choisir parmi une myriade d'options pour remédier à ces problèmes et à d'autres, souvent sans pouvoir évaluer l'ensemble de leurs implications. Face à de tels défis, des approches et réformes menées au coup par coup et conçues de manière cloisonnée ne suffisent plus.

Ce chapitre défend l'idée selon laquelle une approche traditionnelle des réformes est sans doute de moins en moins pertinente, à l'heure où le contexte mondial et les défis stratégiques qui en découlent deviennent toujours plus mouvants et complexes. De plus, en l'absence de processus ouverts et participatifs, les approches traditionnelles en matière de réforme courent le risque d'être prises en otage par des intérêts privés ou par une résistance, au sein de l'administration publique elle-même, à toute évolution des méthodes de travail. Les dirigeants publics doivent préparer les administrations à un changement permanent en définissant de façon claire les objectifs poursuivis (les « réalisations ») et les éléments de mesure qui serviront à évaluer le chemin parcouru ; en instaurant des systèmes qui favorisent l'innovation et la collaboration en vue d'atteindre ces objectifs ; et en encourageant la transparence et la coproduction avec les entreprises et la société civile pour que le secteur public continue d'œuvrer en faveur de l'intérêt général. Cette cinquième édition du *Panorama des administrations publiques* présente un certain nombre d'indicateurs clés visant à favoriser un changement systémique au sein des administrations publiques et une action publique axée sur les réalisations.

1. Les défis… et lacunes… des réformes du secteur public

1.1 Faut-il changer d'approche pour aider les administrations publiques à s'adapter au changement ?

Les administrations publiques ne cessent de se réformer. Même si le terme de « réforme » est pour le moins vague, et même s'il peut désigner tout changement apporté aux politiques ou aux pratiques de gestion des administrations publiques, les occasions de réformer sont nombreuses. La plus évidente tient à une mutation du contexte dans lequel les pouvoirs publics agissent, entraînant une évolution des politiques et des pratiques qu'ils souhaitent adopter. Le changement de contexte peut être lié à l'évolution de la situation économique ou sociale ou à une évolution technologique. Les réformes font souvent suite à un changement politique, par exemple l'arrivée au pouvoir d'un nouveau parti politique à qui l'électorat a donné pour mandat de trouver de nouvelles solutions aux problèmes existants. Il peut aussi être nécessaire de réformer si les solutions en place manquent d'efficacité faute d'avoir été bien conçues. Souvent, les réformes procèdent de l'imitation ou de l'apprentissage par les pairs : bon nombre de pratiques de gestion publique liées à la Nouvelle gestion publique se sont répandues de cette façon dans les années 80 et 90, les organisations internationales – y compris l'OCDE – ayant joué un rôle important dans leur diffusion. Les réformes trouvent aussi parfois leur origine dans la diffusion d'une idéologie particulière, comme celle qui a

inspiré les politiques de Thatcher et Reagan, ou dans des modes managériales. Il arrive aussi que de nouveaux problèmes surgissent, auxquels il faut apporter des solutions nouvelles.

Il se peut, aujourd'hui, que les approches traditionnelles des réformes du secteur public ne soient plus adaptées à un monde complexe, en mutation rapide et interdépendant. Premièrement, dans un contexte caractérisé par des cycles économiques plus courts répondant à des bouleversements liés à l'innovation, les administrations publiques doivent pouvoir réagir plus vite que jamais aux nouveaux défis et aux exigences des particuliers, des entreprises et de la société civile. Cela implique de disposer de solides capacités de prospective et de *leadership* permettant d'anticiper les défis à venir, s'agissant par exemple d'encadrer des nouveautés comme l'intelligence artificielle, les données massives ou l'économie du partage ; cela implique aussi d'être suffisamment agile pour intégrer, au sein même de l'administration, de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles technologies. Si elles n'acceptent pas la souplesse et le changement permanent, les administrations risquent de conforter la population dans sa conviction qu'elles ont toujours un temps de retard sur les évolutions qui se produisent dans les sociétés. D'un autre côté, les administrations publiques doivent trouver l'équilibre entre ces attentes d'adaptation permanente et rapide et les exigences liées à une action publique plus inclusive, offrant des informations et des possibilités de dialogue à un large éventail de parties prenantes plus tôt dans le processus décisionnel.

Deuxièmement, à mesure que la compréhension des sujets complexes progresse à l'échelle mondiale, un consensus se fait jour autour de l'incapacité des réformes élaborées au coup par coup dans des silos sectoriels et nationaux à produire des résultats à long terme. Pour réaliser certains des Objectifs de développement durable (ODD) liés aux changements climatiques ou à l'égalité des sexes, mais aussi pour résoudre des problèmes tels que la fraude fiscale, il faut des réformes conçues et mises en œuvre par-delà les démarcations entre domaines d'action ou entre services administratifs (par exemple en tenant compte de l'objectif d'égalité des sexes dans les pratiques et procédures budgétaires, les analyses d'impact de la réglementation, les décisions d'attribution des marchés publics et la gestion des ressources humaines), en synergie étroite avec la communauté internationale. Plutôt que de passer successivement d'un état stable à un autre, les administrations publiques doivent être guidées par des objectifs stratégiques clairs leur permettant de faire face à des changements constants et rapides, ainsi qu'à des problèmes stratégiques nouveaux.

Les réformes produisent invariablement des gagnants et des perdants et, de ce fait, il arrive que les groupes d'intérêts exercent une influence indue sur le processus d'action publique, empêchant du même coup les réformes d'être pleinement conçues et appliquées dans l'intérêt général. De même, il peut arriver que des réformes ne soient pas correctement appliquées en raison d'intérêts catégoriels et d'une résistance au changement, par exemple pour protéger des prés carrés au sein d'une entité. Ces types de comportements aboutissent à des réformes fragmentaires ou biaisées qui sapent encore davantage la confiance à l'égard des institutions et réduisent la capacité à lancer d'autres réformes. Plus le processus de l'action publique est réservé à quelques-uns, plus les réformes qui en résultent risquent de ne refléter que les intérêts de ces quelques-uns. L'ouverture des processus et leur articulation publique et visible avec les réalisations souhaitées permettent de dépasser les intérêts catégoriels et d'atténuer les risques de captation de l'action publique, au sein de l'administration comme à l'extérieur. Cela permet de surmonter les obstacles qui empêchent de servir l'intérêt général, comme l'absence de collaboration ou les conflits d'intérêts manifestes. Dans le contexte actuel d'inégalités croissantes et d'insatisfaction

politique, la captation par de puissants groupes d'intérêts peut faire douter du processus démocratique fondamental qui consiste en une prise de décision équitable basée sur l'ouverture, le dialogue et le consensus (OCDE, 2017d).

1.2 Face à des problèmes complexes et interdépendants, il faut adopter une « pensée systémique » pour éviter toute captation par des processus ou groupes existants

La nécessité de mieux anticiper et gérer le changement est en train de conduire à la montée en puissance d'« approches systémiques » consistant à analyser les différents éléments du système qui sous-tend un problème stratégique, ainsi que les dynamiques et interactions entre ces éléments qui produisent un résultat donné. L'expression « approche systémique » désigne un ensemble de processus, de méthodes et de pratiques qui visent à faire évoluer un système (OCDE, 2017). Cette analyse globale met l'accent sur les impacts et les réalisations des politiques publiques, en dépassant la logique linéaire « intrant-produit-réalisation » des conceptions traditionnelles. Elle met l'accent sur l'association de l'ensemble des acteurs concernés, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration, ainsi que sur des processus itératifs, afin de tenir compte de l'incertitude associée aux problèmes les plus délicats.

Les approches traditionnelles de l'action publique consistent, globalement, à décomposer des problèmes complexes en plusieurs aspects, puis à aborder chacun de ces aspects dans le cadre de politiques distinctes. Or, ces approches ne permettent pas nécessairement de tenir compte des liens complexes qui existent entre ces aspects, ni de la nature évolutive de problèmes stratégiques qui dépassent les limites administratives et territoriales. De plus, l'empilement de décennies de réformes du secteur public n'a souvent pas produit les effets escomptés, et a parfois débouché sur des politiques sans cohérence, voire contradictoires.

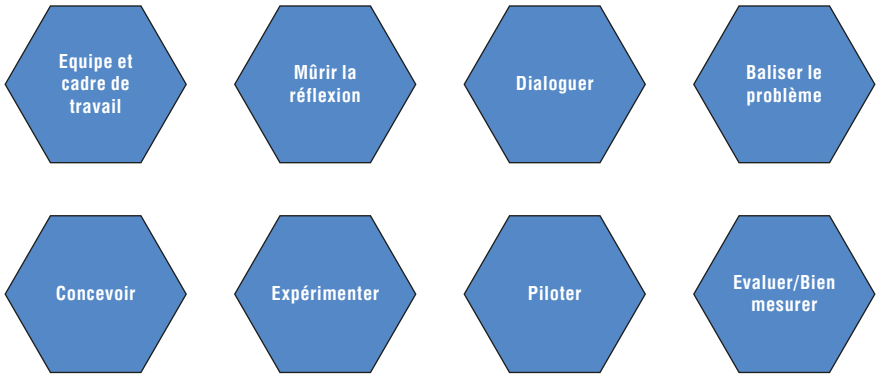
L'approche systémique ne suppose pas forcément de changer tous les éléments du système. Elle exige plutôt d'adopter une vision holistique du problème et des facteurs qui en sont la cause, et d'évaluer les solutions envisageables avec pragmatisme. Cette approche est particulièrement utile lorsque la structure de l'administration publique ne correspond pas au périmètre du problème traité. Celui-ci ne peut alors être résolu qu'en décloisonnant l'administration, c'est-à-dire en associant des acteurs et des connaissances provenant de différents domaines de l'action publique et de différents segments de l'administration. Le décloisonnement ne suppose pas seulement de travailler par-delà les portefeuilles des uns et des autres, mais aussi de modifier intégralement ces portefeuilles, en créant des structures permanentes horizontales et moins hiérarchisées. La Belgique, par exemple, a créé en 2017 un Service public fédéral qui regroupe les services chargés de l'informatique, des ressources humaines, de l'intégrité, de la gestion, du budget, de la comptabilité et des marchés publics au sein d'un seul et même organisme placé au service de toutes les entités fédérales.

Les approches systémiques accordent une grande importance aux besoins, aux points de vue et à l'état d'esprit des usagers, et considèrent les citoyens comme des coproducteurs et coconcepteurs des politiques et services publics. Ces approches peuvent par exemple s'avérer particulièrement utiles pour améliorer les services publics dans des domaines tels que la prise en charge des personnes âgées, la mobilité ou l'éducation. Toutefois, elles peuvent aussi permettre d'améliorer le fonctionnement des administrations publiques en elles-mêmes, par exemple en facilitant la réorganisation de services ou d'organismes (OCDE, 2017c). Elles pourraient aussi être précieuses pour la bonne mise en œuvre des Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD).

Même lorsque les entités publiques ont une vision claire des objectifs à poursuivre et des indicateurs de performance correspondants, il arrive qu'elles ne disposent pas de « l'agilité stratégique » leur permettant de modifier leur manière de travailler. D'abord apparue dans le secteur privé, la notion d'agilité stratégique repose sur trois composantes principales : la sensibilité à la stratégie, l'unité de leadership et la souplesse des ressources. L'appliquer au secteur public implique de faire en sorte que les pouvoirs publics puissent prévoir les besoins et les défis à venir et planifier en conséquence ; d'harmoniser les politiques dans l'ensemble de l'administration en fonction d'objectifs stratégiques communs et de l'intérêt général ; et de réaffecter rapidement les ressources, à mesure que les besoins évoluent. Cela suppose de modifier les structures, les processus et la culture interne propres à chaque entité, ainsi que la façon dont les pouvoirs publics interagissent avec les particuliers et les entreprises. Ces évolutions exigent, à leur tour, de nouvelles compétences, car les agents publics sont censés prendre des décisions plus individualisées en vue d'aboutir aux réalisations souhaitées, dans un contexte moins hiérarchisé et reposant davantage sur la technologie.

Au sein des entités, la capacité à renforcer l'agilité stratégique dépend de l'existence de processus plus ouverts, itératifs et fondés sur des données probantes. L'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public (OPSI) a mis au point un cadre de transformation systémique dans le secteur public qui présente un certain nombre d'éléments interdépendants dont les administrations publiques doivent tenir compte (OCDE, 2017c ; voir graphique 1.1).

Graphique 1.1. **Éléments clés d'un processus de transformation systémique**



Source : graphique conçu par les auteurs à partir de OCDE, 2017c.

- *Équipe et cadre de travail :* l'existence d'une équipe interdisciplinaire composée tout à la fois d'experts publics et externes, déterminée à améliorer profondément le système et œuvrant, pour ce faire, dans un environnement propice, est une condition préalable essentielle au changement systémique ;
- *Mûrir la réflexion, dialoguer, baliser* : accorder le temps et les ressources nécessaires pour mieux comprendre et examiner le problème stratégique sous différents angles permet de mieux définir le but et les objectifs du changement systémique envisagé. De même, il est essentiel de dialoguer avec un ensemble diversifié de parties prenantes et de citoyens pour recueillir des éclairages précieux. Cela présente l'avantage supplémentaire de conférer une légitimité au processus de changement et de faciliter l'adhésion des parties prenantes en leur permettant de réfléchir au problème sans leur présenter des solutions toutes faites.

- *Concevoir et expérimenter* : si la méthode concrète doit être choisie en fonction du contexte, le processus de conception doit préciser les principaux éléments de la solution proposée ainsi que les mesures à prendre pour parvenir à la réalisation souhaitée. De plus, il faut mettre à l'épreuve la solution envisagée afin de recueillir des indications supplémentaires sur le problème à résoudre et sur les effets de la mesure proposée, dans l'objectif de l'affiner.
- *Piloter* : dans ce contexte, le pilotage désigne une forme de leadership « agile » ou « transformatif » qui consiste à orienter et à suivre la mise en œuvre du dispositif proposé et à adapter et recalibrer la solution à la lumière d'évolutions inattendues et d'informations qui apparaissent pendant la phase de mise en œuvre. Cela implique de répartir les ressources de manière plus équilibrée entre la phase de conception et la phase de mise en œuvre du projet de changement systémique.
- *Évaluer* : il peut être délicat d'évaluer les initiatives de changement systémique, car ces processus peuvent être longs et graduels. Comme lors des phases initiales d'un projet de changement systémique, il convient de tenir compte de différentes sources de données. L'évaluation est utile pour examiner si le projet produit l'effet souhaité, mais c'est aussi un volet essentiel du processus de changement systémique lui-même, car ses résultats permettent de guider, au jour le jour, les activités de ceux qui mettent en œuvre la réforme, afin de mieux la faire aboutir.

Dans les sections suivantes du chapitre, nous présentons les éléments essentiels à une bonne mise en œuvre de l'approche systémique : une vision stratégique et un *leadership* issus du centre ; des pratiques permettant de recueillir les données pertinentes et de doter le personnel des capacités nécessaires pour agir sur la base de ces données ; et un système doté de la marge de manœuvre nécessaire pour innover de façon constante. À l'opposé d'une approche technocratique de l'action publique, l'approche systémique exige la participation des citoyens et des parties prenantes et repose sur la transparence, la responsabilité et l'ouverture des données. Enfin, puisque les défis stratégiques possèdent de plus en plus souvent une dimension mondiale, ce chapitre examine certaines perspectives d'élaboration de solutions mondiales. Les indicateurs figurant dans la présente édition du *Panorama des administrations publiques* permettent de montrer comment se situent les pays au regard de ces pratiques.

Encadré 1.1. **Refonte d'un service de protection de l'enfance aux Pays-Bas via une approche systémique**

Aux Pays-Bas, le service de protection de l'enfance et de la jeunesse de la région d'Amsterdam (*Jeugdbescherming Regio Amsterdam*) suit chaque année 10 000 enfants en situation de risque, avec l'aide de 600 employés. En 2008, le service a été placé sous tutelle renforcée, car il n'était pas en mesure de remplir sa mission fondamentale, consistant à évaluer les risques pesant sur les enfants vulnérables et à leur apporter rapidement de l'aide. En 2011, une refonte générale du service a été entamée avec le slogan suivant : « Assurer la sécurité de chaque enfant ». La méthode Vanguard[1] a été enseignée à un groupe composé de dix travailleurs sociaux, de deux chefs d'équipe, de deux psychologues et d'un consultant, et ce groupe a ensuite été chargé de remodeler les processus internes.

En trois mois, le groupe a franchi les étapes de « vérification », de « planification » et d'« action » de la méthode Vanguard et produit une nouvelle façon de travailler. La vérification a montré que le service de protection assurait des rôles divers, confiés à différents collaborateurs : des assistants sociaux travaillaient avec les parents qui le souhaitaient, des tuteurs assuraient une autorité légale sur les enfants, et d'autres

Encadré 1.1. **Refonte d'un service de protection de l'enfance aux Pays-Bas via une approche systémique** *(suite)*

agents encore travaillaient avec les délinquants juvéniles bénéficiant d'une libération conditionnelle. Par conséquent, les familles n'avaient pas d'interlocuteur unique à qui s'adresser, et les travailleurs sociaux ne savaient pas avec certitude à qui il appartenait d'agir dans les cas où un enfant semblait se trouver en situation d'insécurité. De plus, ils agissaient dans le cadre de protocoles établis et de systèmes de remontée d'information qui n'étaient pas essentiels à la mission qui leur était confiée – assurer la sécurité des enfants. Lors de la phase de planification, de nouveaux principes fondamentaux d'action ont été examinés, selon lesquels le travailleur social devait traiter avec le système familial dans son ensemble et communiquer directement avec les familles (« services fonctionnels au service de la famille ») ; par ailleurs, de nouvelles phases de dialogue ont été définies. Il a été décidé de supprimer les anciens silos, au profit d'équipes organisées autour de chaque dossier potentiel. L'accent a été placé sur l'intervention précoce et sur la prise en charge de la famille dans sa globalité.

Une fois achevée l'analyse initiale, on a donné à trois équipes similaires composées de volontaires trois semaines pour suivre le processus découlant des conclusions précédentes, tout en conduisant leur propre processus d'apprentissage. Il s'en est suivi une phase de « déploiement » au cours de laquelle 40 équipes ont suivi ce processus afin de faire l'expérience de leurs propres phases de « vérification », de « planification » et d'« action ». Ce processus a duré une année entière, et il a obligé à apporter des modifications supplémentaires aux services d'appui (informatique, locaux, etc.).

Le processus dans son ensemble a dépassé les attentes initiales : il a permis d'améliorer la qualité du service public tout en en réduisant les coûts. Le nombre de cas dans lesquels les enfants ont dû être retirés de force aux familles a diminué de 50 %, par exemple. Les changements se seraient traduits par une économie d'environ 30 millions EUR par an. En 2015, le service de protection de l'enfance et de la jeunesse de la région d'Amsterdam a été désigné comme la meilleure organisation du secteur public des Pays-Bas.

Malgré les améliorations apportées à son fonctionnement, le service de protection de l'enfance et de la jeunesse de la région d'Amsterdam s'est heurté à des obstacles au niveau de la mise en œuvre et des suites du processus de changement systémique. Il s'est avéré difficile de trouver le personnel adéquat pour donner corps à cette approche axée sur la notion de mission. En tout, environ 40 % des effectifs ont quitté le service pendant le processus de changement, et le taux de renouvellement annuel du personnel est élevé, puisqu'il s'établit à 20 %. En conséquence, de nouvelles procédures de recrutement et des méthodes de formation révisées ont été instaurées.

1. La méthode Vanguard : l'approche Vanguard part des situations dans lesquelles se trouvent les gens, leur pensée et leurs pratiques actuelles leur étant exposées selon une méthode structurée pour étudier « la manière dont le travail fonctionne » (Seddon, 2003, p. 14). Il en ressort souvent que leur organisation produit des résultats sous-optimaux pour l'utilisateur du service. Puis la méthode conduit les employés à enchaîner avec une enquête collaborative visant à reformuler la mission du point de vue de l'utilisateur du service, avant d'entamer la phase de coconception d'un système permettant de réaliser cette mission dans sa formulation renouvelée (O'Donovan, 2012).

Source : OCDE (2017c)

2. Les nouvelles approches exigent une vision stratégique, des données probantes et des capacités à tous les niveaux d'administration

2.1 Le rôle du Centre de gouvernement

Dans une approche systémique, on ne raisonne plus en termes de processus et de frontières entre services : l'objectif est de rechercher des convergences sur la voie à suivre pour obtenir des réalisations. Pour axer le changement sur les réalisations souhaitées, les pouvoirs publics doivent comprendre ce qui importe vraiment aux citoyens – c'est-à-dire l'impact des réformes sur la satisfaction de la population, la confiance envers les institutions et le bien-être –, et prendre la main en entraînant tous les secteurs de responsabilité

traditionnels dans le mouvement. Le centre de gouvernement[1] s'impose peu à peu comme un acteur de référence pour coordonner les priorités globales du gouvernement et pour favoriser une approche axée sur les réalisations au service de cette vision stratégique.

Le centre de gouvernement joue un rôle essentiel s'agissant de veiller à ce que les politiques aillent dans le sens du programme du gouvernement. Son rôle et son importance ont considérablement augmenté ces dernières années, en partie parce qu'il est désormais convenu que des approches à l'échelle de l'ensemble de l'administration sont nécessaires pour surmonter la segmentation des processus de réforme (OCDE, 2013a ; 2015c). Le centre de gouvernement exerce toute une gamme de fonctions cruciales. Une récente enquête de l'OCDE (OCDE, 2013a) recense quatre tâches prioritaires : appui à la prise de décisions par le chef du gouvernement et/ou le Conseil des ministres ; coordination des politiques dans l'ensemble de l'administration et pilotage des stratégies interministérielles prioritaires ; suivi de l'avancement des réformes ; et planification stratégique, laquelle est étroitement liée à l'élaboration des politiques et à l'affectation des ressources (voir chapitre 4 : Institutions).

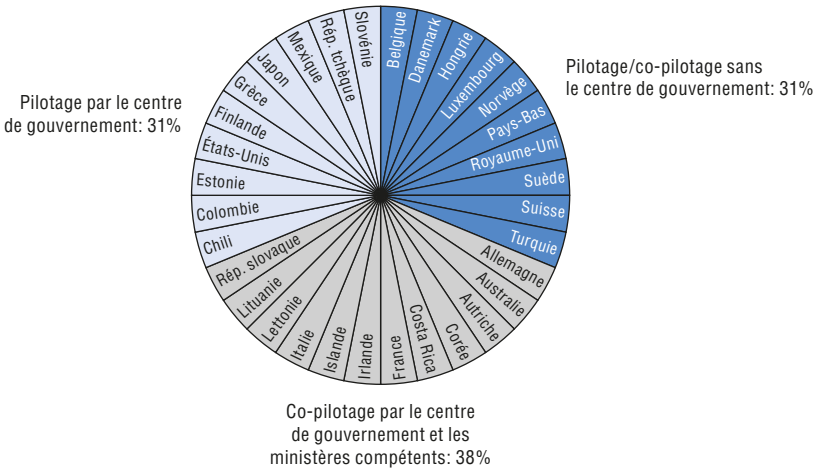
Placé dans une situation sans équivalent pour mettre au point une vision stratégique à long terme, le centre de gouvernement doit communiquer les priorités d'action qui en découlent à tous les secteurs de l'administration publique, de sorte qu'elles puissent être intégrées dans l'ensemble des mesures prises par les pouvoirs publics. En pratique, le centre de gouvernement peut adresser des orientations stratégiques aux ministères et aux organismes publics, et il vérifie que les travaux sont bien conformes aux orientations données.

En raison de la crise mondiale et des fortes contraintes budgétaires pesant sur un certain nombre de pays de l'OCDE, les autorités ont renforcé la coordination entre la budgétisation et la formulation des politiques, afin de veiller à ce que les ressources, qui sont limitées, soient affectées conformément aux priorités d'action. En Autriche, l'administration publique fédérale s'oriente vers le principe de l'action publique axée sur les réalisations depuis 2013. L'Office fédéral de gestion des performances, qui est placé au sein de la Chancellerie, est chargé, en collaboration avec les principales parties prenantes (y compris le parlement, la Cour des comptes, le ministère fédéral des Finances, les organes suprêmes de l'État, les ministères sectoriels et d'autres organismes publics), de veiller à ce que la priorité soit donnée aux réalisations dans l'ensemble de l'administration. Il appuie et conseille les ministères lors de la mise en place de plans de gestion axés sur les performances et les réalisations, et il assure un contrôle qualité des objectifs et des indicateurs choisis par les ministères et les organismes pour mesurer les performances. Il suit également la réalisation des objectifs et rend compte au parlement des résultats obtenus, selon un dispositif normalisé.

La coordination entre les différents segments de l'administration publique est indispensable pour garantir la cohérence des politiques et pour éviter les doublons, les gaspillages, voire les mesures entraînant des effets contradictoires. D'ordinaire, le centre de gouvernement promeut la coordination dans le cadre d'organismes interministériels. Étant donné le nombre croissant de projets interministériels visant à remédier à des problèmes complexes, les centres de gouvernement de nombreux pays de l'OCDE ont intensifié, sur la période récente, leur contribution à la définition des priorités stratégiques et des plans d'action interministériels, et ils se sont aussi impliqués davantage dans la mise en œuvre des politiques horizontales, via, par exemple, des unités chargées de l'exécution. Cette évolution n'implique pas nécessairement une plus grande centralisation ; elle confère simplement au centre de gouvernement un rôle d'appui et de conseil visant à aider les ministères sectoriels à contribuer aux projets horizontaux sans remettre en cause leur autonomie ou leur expertise.

La contribution du centre de gouvernement à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) est une bonne illustration du rôle fondamental qu'il joue afin d'aider l'administration à traiter des problèmes stratégiques complexes. Les 17 Objectifs couvrent une palette de problèmes stratégiques distincts mais interconnectés, qu'il s'agisse de la réduction de la pauvreté et des inégalités, de l'égalité des sexes, de la protection de l'environnement ou de la paix et de la justice. Ces objectifs valent partout, y compris dans les pays de l'OCDE, mais leur réalisation présente des défis différents selon la situation initiale de chaque pays. Toutes ces questions stratégiques doivent être traitées à l'échelle mondiale au cours des 15 prochaines années. Étant donné l'ampleur et la complexité des ODD, ainsi que leur caractère de long terme, tout progrès dans leur réalisation suppose que les administrations publiques se coordonnent dans tous les domaines et à tous les niveaux d'administration (OCDE, 2016b). Les pays de l'OCDE sont conscients du rôle qu'ont à jouer les centres de gouvernement dans la réalisation des ODD (voir graphique 1.2). Dans 16 pays de l'OCDE, le centre de gouvernement contribue à piloter la mise en œuvre des ODD, soit seul, soit en lien avec les ministères sectoriels (voir Chapitre 4 : Institutions).

Graphique 1.2. **Pilotage et copilotage de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable des Nations Unies (2016)**



Source : OCDE 2016, Enquête sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD)

Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, Chapitre 4 : Institutions.

Il existe plusieurs moyens de renforcer le centre de gouvernement pour lui permettre de jouer un rôle proactif de coordination de l'action publique face aux problèmes stratégiques complexes (OCDE, 2015a). Tout d'abord, il convient de définir des objectifs stratégiques pour l'ensemble de l'administration - la mise en œuvre des Objectifs de développement durable, par exemple. Pour renforcer l'adhésion à ces objectifs et créer des conditions propices à leur réalisation, il est utile qu'ils bénéficient d'un appui politique de haut niveau et que le centre de gouvernement dispose d'un mandat clair de mise en œuvre de la stratégie. Ensuite, il convient d'identifier très en amont du processus les obstacles à la réalisation des objectifs et les moyens permettant de les surmonter, en lien étroit avec les ministères. La réalisation des objectifs doit donner lieu à un suivi constant et, le cas échéant, à des mesures correctives.

Enfin, le centre de gouvernement peut jouer un rôle précieux afin d'éliminer les obstacles, par exemple en créant des équipes spécialisées dans l'exécution qui géreront la mise en œuvre et contribueront à résoudre les problèmes qui apparaîtront. Le centre de gouvernement doit aussi mettre en valeur l'importance de la réalisation des objectifs stratégiques auprès de tous les acteurs concernés, et pourrait favoriser l'émergence d'une culture de l'exécution dans toutes les structures administratives en proposant son appui technique, ses conseils et son expertise.

Enfin, le centre de gouvernement doit d'emblée présenter en termes clairs la répartition des tâches entre les différents secteurs de l'administration publique, obtenir l'appui des principaux acteurs concernés, dialoguer avec les parties prenantes externes pour mieux cerner le problème à résoudre et élaborer les solutions les plus adaptées. Pour gérer avec efficacité ses ressources limitées et pour tirer parti de la coopération intragouvernementale, le centre de gouvernement doit doter sa direction et son personnel de capacités analytiques, politiques et administratives spécifiques (OCDE, 2013a).

2.2 Constituer un corpus de données à l'appui du changement

Pour guider l'appareil administratif dans la bonne direction, il est nécessaire de pouvoir mesurer l'accomplissement des réalisations souhaitées et suivre la progression des travaux à cet égard. En mettant l'accent sur les réalisations, on dispose d'un étalon de mesure utile pour évaluer si les activités des administrations publiques restent en phase avec les priorités stratégiques. Les précédentes vagues de réformes – et la tendance des organisations elles-mêmes à élargir leur champ de compétence – peuvent avoir donné lieu à la montée en puissance d'activités non essentielles absorbant des ressources qui pourraient être affectées à des domaines plus urgents. Un nombre croissant de pays de l'OCDE procèdent à de vastes examens périodiques de leurs dépenses publiques afin de déterminer si la répartition des ressources dans le secteur public reste conforme aux objectifs du gouvernement. À l'heure où les pays commencent à sortir de la crise, ces examens de dépenses pourraient favoriser la productivité non seulement en termes de réduction des déficits, mais aussi d'investissements ciblés au service d'objectifs prioritaires.

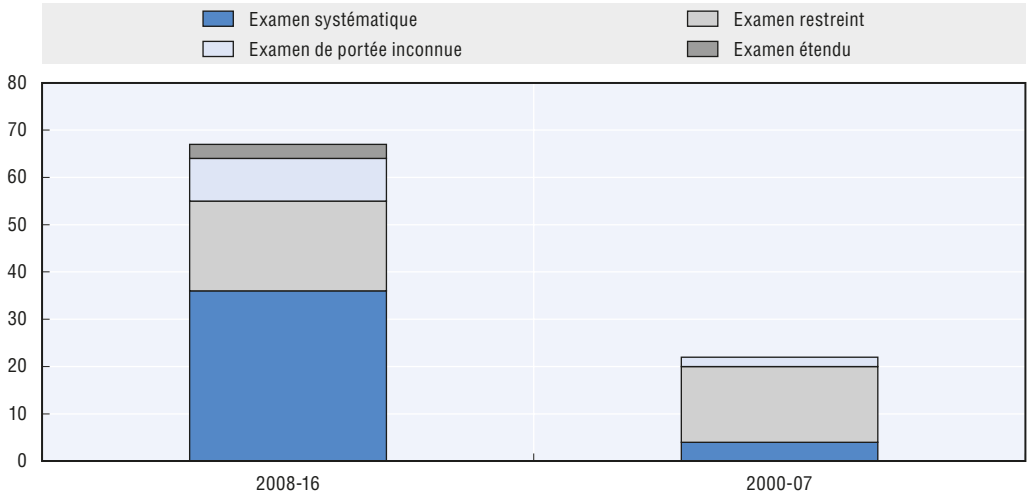
Les données collectées par l'OCDE montrent que le nombre et la fréquence des examens de dépenses ont considérablement augmenté depuis 2007. Vingt-deux pays de l'OCDE ont réalisé au moins un examen de dépenses sur la période 2008-2016, contre seulement cinq pays de l'OCDE sur la période 2000-2007 (graphique 1.3). À ce stade, les pays qui viennent d'adopter cette méthode ont tendance à privilégier des examens de dépenses globaux plutôt que ciblés (voir chapitre 5 : Pratiques et procédures budgétaires).

Malgré la popularité croissante des examens de dépenses, seule une poignée de pays disposent d'informations sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans les examens précédents, ou sur leurs retombées budgétaires. Des progrès peuvent donc être accomplis dans le domaine du suivi de l'exécution et de l'efficacité des examens de dépenses.

De même, les pays de l'OCDE ont couramment recours aux analyses d'impact pour mieux fonder l'action publique sur des données probantes et en améliorer les retombées. C'est une méthode particulièrement répandue dans le domaine de la réforme de la réglementation. Dans sa *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires* de 2012, l'OCDE définit ainsi l'analyse d'impact de la réglementation (AIR) : « un outil et une méthode de décision destinés à informer les décideurs de l'opportunité et des modalités de la réglementation pour atteindre les objectifs de l'action publique ». Elle recommande aux

pays d'adopter des méthodes d'analyse d'impact *ex ante*, et de leur associer des analyses coûts-avantages élargies aux conséquences de la réglementation pour la qualité de la vie, compte tenu de ses effets économiques, sociaux et environnementaux, notamment des effets redistributifs qu'elle peut avoir au fil du temps (OCDE, 2012). Cela étant, l'approche analytique sur laquelle repose l'AIR peut permettre d'évaluer les effets d'un instrument d'action de nature non réglementaire, tel qu'une dépense ou une mesure fiscale, par exemple. L'AIR facilite l'estimation des coûts et des avantages des différentes solutions aux problèmes stratégiques, évalue tout un ensemble d'incidences différentes de la solution proposée et identifie les gagnants et les perdants. Elle aide les responsables publics à déterminer si la meilleure solution à un problème stratégique réside dans la réglementation ou dans un autre instrument d'action, et elle décrit les concessions et les risques inhérents à chaque option.

Graphique 1.3. **Nombre total d'examens de dépenses dans les pays de l'OCDE (2000-2007 et 2008-2016)**



Source : enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 5 : Pratiques et procédures budgétaires.

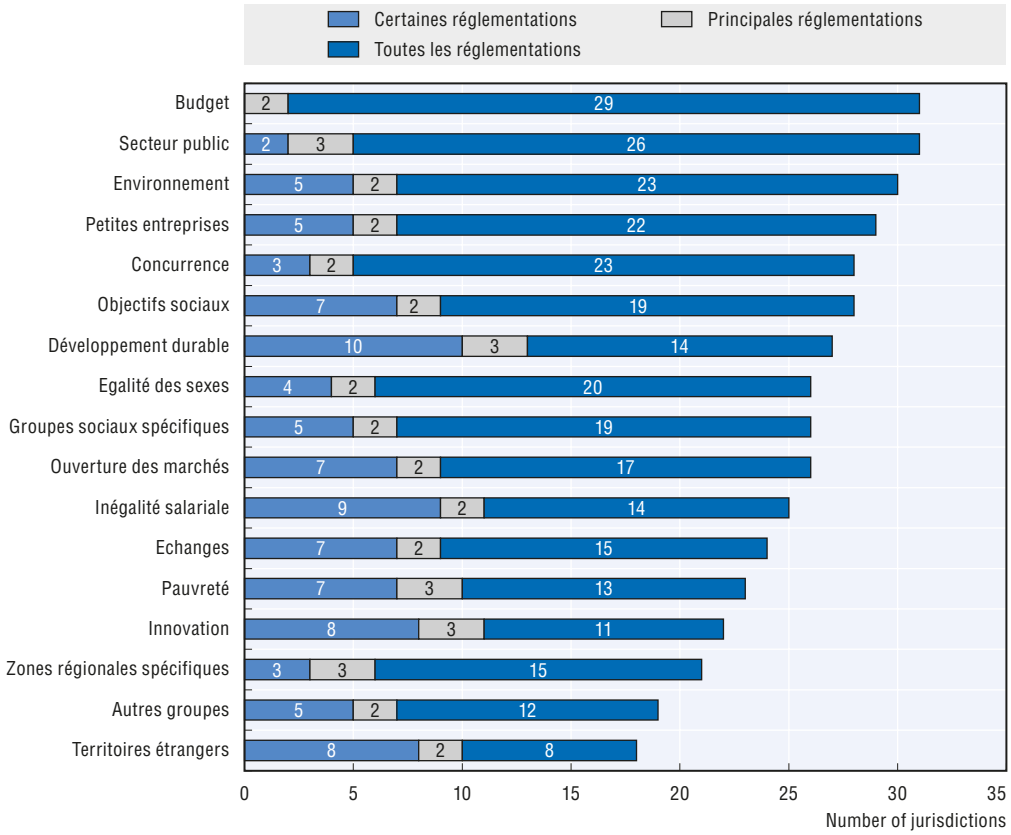
StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933537159*

L'AIR peut s'appliquer à l'analyse des effets sociétaux généraux des politiques, au-delà d'une simple évaluation économique des coûts d'une réglementation (Deighton-Smith *et al.*, 2016). Le champ des règles et directives formelles applicables à la réalisation d'une AIR s'est élargi au cours des dix dernières années. L'obligation d'évaluer les impacts sociaux, environnementaux et redistributifs, outre les effets économiques et les coûts, fait désormais partie intégrante de l'AIR dans de nombreux pays de l'OCDE (voir chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation). Cela étant, les effets économiques, par exemple sur le budget, la concurrence ou le secteur public, restent plus largement évalués qu'un certain nombre d'effets sociaux et redistributifs sur l'égalité des sexes, sur des groupes sociaux ou zones régionales spécifiques, sur l'inégalité salariale ou sur la pauvreté.

Pour cette évaluation globale des différents impacts, la pratique semble avoir du retard sur la théorie. Les incidences sociales, redistributives et environnementales ne sont pas toujours évaluées de manière systématique et conformément aux obligations formelles. Cela témoigne d'un problème de respect des règles qu'il faut résoudre, mais c'est peut-être aussi la conséquence d'un manque de connaissances méthodologiques, d'orientations et de données adéquates pour évaluer ces impacts qui, d'ordinaire, ne peuvent être mesurés que

grâce à des données qualitatives, et ne peuvent être ni quantifiés ni chiffrés. La formation et le renforcement des capacités dans l'administration publique favoriseraient une meilleure exploitation du potentiel de l'AIR. Étant donné le manque de ressources et de temps pour conduire des AIR exhaustives de l'ensemble des propositions de mesures, une approche sélective pourrait permettre de concentrer les capacités sur les politiques susceptibles de produire les impacts les plus importants sur l'économie et la société.

Graphique 1.4. **Impacts analysés dans l'AIR**



Source : OCDE (2015b), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, *http://www.oecd.org/fr/gov/politique-reglementaire/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation.

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933537178*

Enfin, les décideurs doivent veiller à ce que l'AIR serve à favoriser une action publique fondée sur des données probantes, et non pas la production de données visant uniquement à justifier telle ou telle action. Le recours à l'AIR doit aller au-delà d'une simple approche procédurale qui consisterait à traiter l'exercice comme une simple formalité. Les résultats des AIR doivent permettre aux décideurs de prendre des décisions éclairées concernant les solutions qui s'offrent à eux ; ils ne doivent pas être utilisés pour produire des arguments visant à légitimer des décisions qui, dans les faits, ont déjà été prises (OCDE, 2015b).

De nouvelles sources de données sont constamment développées, notamment via les données massives, l'information participative, la recherche scientifique et l'expérimentation de programmes. L'OCDE est en train d'étudier comment les administrations publiques recueillent des données et des avis afin d'en faire une source d'information rapide, cohérente, adaptée et exploitable par les décideurs.

2.3 Renforcer les capacités des agents publics à agir sur le fondement des données probantes

Une vision stratégique claire, couplée à la collecte et à l'analyse de données robustes, n'aboutira pas nécessairement à un changement effectif ; encore faut-il la compléter par des efforts visant à doter les agents publics des capacités nécessaires pour prendre des mesures concrètes au service des réalisations souhaitées. Pour axer la gestion publique sur l'action et le changement permanent, il faut faire évoluer la culture administrative de façon à laisser davantage de place à la prise de risque et à l'expérimentation, et de façon à favoriser la participation et le bien-être des agents, facteurs propices à l'innovation.

L'OCDE a entrepris de recenser les principales caractéristiques d'une fonction publique professionnelle, stratège et innovante (graphique 1.5). Toutes les organisations innovantes partagent un point commun : leur tolérance pour l'expérimentation, le tâtonnement et l'erreur. La difficulté, en particulier pour les organisations du secteur public, consiste à trouver comment permettre l'expérimentation tout en atténuant les risques qui pèseront sur la société dans son ensemble. Il en découle une seconde difficulté, qui tient aux moyens pouvant être envisagés pour récompenser les agents publics qui conduisent des expérimentations bien structurées, même lorsqu'elles se soldent par un échec.

Graphique 1.5. **Vers une fonction publique professionnelle, stratège et innovante**

	Professionnelle	Stratège	Innovante
Il faut des agents publics:	• Qualifiés • Indépendants • Animés par des valeurs • Respectueux de la déontologie	• Privilégiant les réalisations • Tenant compte des faits • Tournés vers l'avenir • Proactifs • Sachant tisser des réseaux	• Itératifs • Sachant exploiter les données • Soucieux du citoyen • Curieux • Capables de construire un discours narratif • Capables d'esprit critique
Dans une fonction publique:	• Fondée sur le mérite • Capable de gérer les compétences douces, la déontologie, les talents (potentiel futur contre performances passées) • Capable de trouver le juste équilibre entre profils généralistes et profils spécialisés dans les métiers et le déroulement des carrières	• Agile • Attractive aux yeux des demandeurs d'emploi qualifiés • Planifiée et gérée de manière à ce que les qualifications et compétences requises soient affectées aux domaines présentant des besoins actuels ou émergents • Tournée vers l'avenir et réactive	• Ouverte et collaborative dans ses cultures, sa direction et son encadrement • Motivée • Autonome (dans la conception des tâches, par ex.) • Mobile • Diverse • Axée sur l'apprentissage
Dirigée par des hauts fonctionnaires qui soient:	• Des conseillers stratégiques de confiance et de bons gestionnaires opérationnels	• Des dirigeants capables d'animer un processus de transformation, des gestionnaires du changement	• Des dirigeants collaboratifs et des gestionnaires sachant s'adapter

Source : OCDE

Inciter les agents publics à innover suppose d'examiner avec soin l'ensemble des incitations et désincitations qui sont simultanément à l'œuvre au sein d'une organisation. Il peut s'agir de facteurs extrinsèques comme la structure de la rémunération ou les modalités d'avancement. La qualité des relations entre le personnel et la direction peut aussi jouer, de même que le recours au travail en équipe et la reconnaissance de l'effort. On peut influer sur les motivations intrinsèques en sensibilisant les agents à l'impact de leur travail – en jouant sur leur proximité avec les bénéficiaires des politiques qu'ils élaborent, ou en leur montrant la création de valeur qui découle de leurs idées et de leurs efforts.

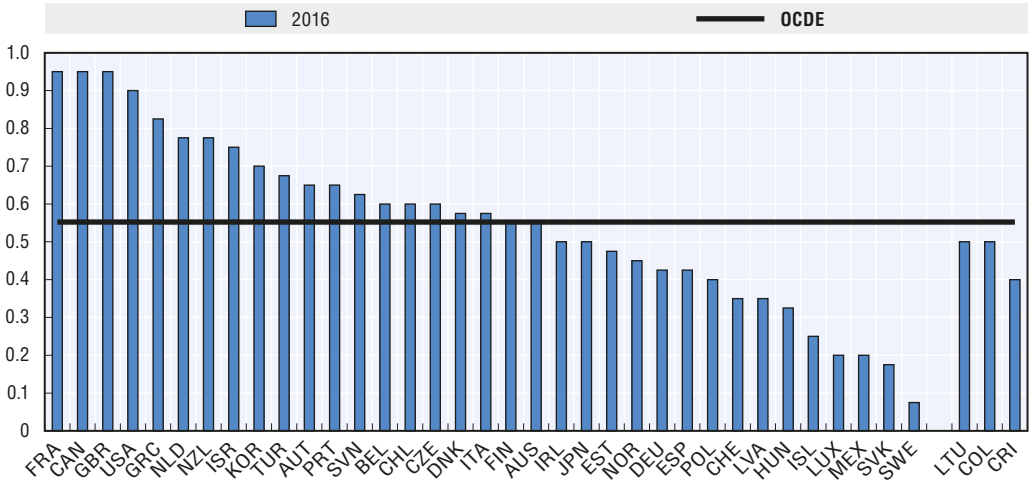
Pour innover, les agents publics doivent également disposer de compétences adaptées aux problèmes qu'il leur est demandé de résoudre. Les agents qui se sentent moins capables d'accomplir leurs tâches sont moins motivés pour les entreprendre, tandis que ceux qui ont acquis des compétences nouvelles ont à cœur de les mettre en pratique. Ces compétences sont souvent liées à des aptitudes techniques particulières, comme la capacité à comprendre et à manipuler des séries de données massives, ou la capacité à maîtriser des approches de la conception des services fondées sur l'expérimentation ou l'élaboration de prototypes. Il peut aussi s'agir d'autres aptitudes, comme la capacité à trouver des liens inattendus entre différentes idées, à poser des questions judicieuses ou encore à nouer des relations utiles. Pour acquérir et renforcer ces compétences au sein de la fonction publique, il faut sans doute envisager le perfectionnement des agents et du personnel sous des angles nouveaux et créatifs.

Un suivi de l'implication des agents, notamment au moyen d'enquêtes régulières auprès d'eux, peut s'avérer utile pour piloter le changement et pour répertorier les mesures les plus propres à soutenir l'innovation et les performances aux niveaux de l'organisation, de la division et de l'unité. Les faits prouvent que l'implication des agents, outre qu'elle est une fin en soi, favorise l'attractivité du service public sur un marché du travail concurrentiel, et constitue un élément crucial d'une gestion des ressources humaines fondée sur des données probantes. Dix-neuf pays de l'OCDE conduisent à intervalles réguliers des enquêtes centralisées auprès des agents de l'ensemble de l'administration centrale. Seuls cinq pays déclarent ne jamais recourir à de telles enquêtes (OCDE, 2016e ; voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 6 : Gestion des ressources humaines).

L'innovation et l'expérimentation – qui sont les fondements d'un secteur public adaptable – impliquent également que l'administration dispose des marges de manœuvre lui permettant de commettre des erreurs et d'y apporter rapidement les corrections nécessaires. L'essentiel est de reconnaître que l'innovation exige de prendre des risques et qu'inévitablement, l'esprit d'entreprise se solde parfois par des échecs. Ces dernières années, les organisations et structures spécialisées dans l'appui à l'innovation dans le secteur public ont nettement progressé en variété et en nombre (OCDE, 2017c). Elles prennent la forme d'équipes, d'unités, de laboratoires ou encore de réseaux. Dans 11 pays de l'OCDE, ces structures offrent un espace d'expérimentation qui encourage la prise de risques (voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 11 : Administration innovante et numérique).

La haute fonction publique est la mieux placée pour favoriser cette évolution de la culture et des valeurs dans diverses entités publiques et domaines d'action, afin de parvenir à des réalisations conjointes. Sous certaines conditions, cette haute fonction publique peut avoir un effet positif sur les performances, la motivation et la satisfaction du personnel (Orazi *et al.* 2013). La mise en place d'une haute fonction publique, qui s'effectue généralement dans le cadre de programmes centralisés et qui est gérée de manière globale pour l'ensemble des entités, est une tendance manifeste dans les pays de l'OCDE. Les femmes et les hommes qui composent cette haute fonction publique exercent à des postes de grande influence et font le lien entre la sphère politique et la sphère administrative afin d'obtenir des résultats de manière efficace, efficiente et légale. Les cadres d'emploi et les programmes de formation peuvent contribuer à conférer à la haute fonction publique un rôle plus proactif s'agissant de stimuler l'innovation dans le secteur public.

Graphique 1.6. **Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires de l'administration centrale (2016)**



Source : OCDE (2016), Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines.
Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 6 : Gestion des ressources humaines.

À mesure que de nouveaux défis apparaissent dans un contexte de numérisation croissante et d'innovation dans le secteur public, il est demandé aux dirigeants d'assumer des rôles différents pour gérer la complexité croissante du processus de l'action publique (Rosenbaum, 2002). Par exemple, l'implication plus forte des citoyens et de la société civile dans la production des politiques publiques exige de développer des compétences d'encadrement à des niveaux inférieurs, pour l'encadrement d'équipes ou de réseaux (Orazi *et al.*, 2013), et montre combien il est important que les hauts fonctionnaires sachent exercer une autorité horizontale et collaborative (Wart, 2013).

Pour obtenir les réalisations souhaitées, il est indispensable de faire coïncider les systèmes de gestion des performances pour la haute fonction publique et les objectifs de l'administration. Idéalement, les régimes applicables aux performances des hauts fonctionnaires devraient traduire en objectifs concrets les réalisations évoquées dans la planification stratégique et la budgétisation, et leur fournir des orientations pour qu'ils fixent à leur tour des objectifs individuels de planification stratégique et de gestion des performances. Les administrations se heurtent à un double défi : faire coïncider les objectifs de performance et les incitations de la haute fonction publique avec des objectifs complexes, mais aussi créer les conditions permettant à la haute fonction publique de s'adapter à l'évolution des circonstances et à des directives politiques qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper – le tout en associant de nouvelles parties prenantes à la sphère de l'action publique.

2.4. Exemple d'approche innovante en matière d'action publique : les éclairages comportementaux

Le recours aux éclairages comportementaux est un bon exemple d'intégration de l'innovation dans les méthodes de travail. Alors que les politiques publiques tablent souvent sur des comportements correspondant à des postulats théoriques, l'approche fondée sur les éclairages comportementaux permet de tester ces hypothèses sur le terrain ou lors d'expériences en laboratoire afin d'établir quelles seront réellement les réactions

aux diverses solutions envisagées. De ce fait, l'utilisation des éclairages comportementaux permet d'apporter des solutions innovantes qui renforcent la capacité de l'administration publique à résoudre des problèmes complexes. Cette démarche fondée sur des données probantes suit une logique inductive basée sur plusieurs sortes d'expériences, notamment des essais contrôlés randomisés, des essais pilotes et des expériences en laboratoire, en ligne ou naturelles. En fonction des résultats, les éclairages comportementaux permettent de repérer des schémas de comportement qui remettent en question les idées reçues sur les comportements dits rationnels. Les éclairages comportementaux reposent sur une combinaison de stratégies économiques traditionnelles et d'éclairages tirés de la psychologie, des sciences cognitives et des autres sciences sociales. Ils permettent d'aborder de front les biais comportementaux qui empêchent souvent l'action publique de déboucher sur le résultat escompté (OCDE, 2017a, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation).

Les éclairages comportementaux sont en train de gagner en popularité auprès des pouvoirs publics en tant qu'outils permettant de créer de nouvelles solutions relativement simples et particulièrement efficaces (voir, à l'encadré 1.2, un exemple pris au Royaume-Uni). L'OCDE (OCDE, 2017a) a récemment publié un recueil d'études de cas concernant le recours aux éclairages comportementaux dans 23 pays et au sein de divers secteurs tels que la protection des consommateurs, l'éducation, l'énergie, l'environnement, la finance, la santé et la sécurité, l'emploi, la prestation des services publics, la fiscalité et les télécommunications.

Sur la base des études de cas recueillies, l'OCDE recommande plusieurs mesures que les pays peuvent prendre pour élargir et renforcer le recours aux éclairages comportementaux dans l'action publique :

- Élargir le recours aux éclairages comportementaux en mettant l'accent non plus sur les comportements individuels, mais sur les processus qui régissent les travaux des entités publiques et sur le comportement des entreprises réglementées (marchés des capitaux/banques ; consommation d'énergie dans les grandes entreprises industrielles ; moyens de transport utilisés par les grandes entreprises, etc.). Les administrations pourraient aussi recourir aux éclairages comportementaux pour mettre en place des solutions adaptées aux besoins spécifiques d'un segment de la population.
- Recourir aux éclairages comportementaux d'un bout à l'autre du cycle de l'action publique. Les éclairages comportementaux sont le plus souvent utilisés à un stade tardif de la conception des politiques. Il peut être extrêmement utile d'y recourir aussi pour évaluer l'efficacité des politiques et, au stade initial de l'élaboration des politiques, pour mieux cerner le problème à résoudre.
- Mettre en place des capacités, des méthodes cohérentes et des processus de contrôle qualité pour l'application des éclairages comportementaux. Cela suppose notamment de mettre au point des processus visant à déterminer les cas où un problème peut (ou non) être résolu grâce aux éclairages comportementaux ; de renforcer les capacités internes des administrations publiques grâce à des programmes d'information et de formation ; d'investir dans la collecte de données et d'informations solides pour fonder les interventions comportementales sur des faits bien établis ; et de favoriser les efforts visant à valider les résultats des expérimentations en les reproduisant et en appliquant des solutions données dans divers contextes.

- Assurer un suivi de l'impact des solutions issues des éclairages comportementaux et en identifier les conséquences à court et à long terme.
- Renforcer la transparence et la responsabilité dans le recours aux éclairages comportementaux en communiquant aussi bien sur les réussites que sur les échecs, ainsi que sur les coûts et avantages réels de leur utilisation. Cela permet de répondre aux préoccupations d'ordre éthique concernant le recours aux éclairages comportementaux et de renforcer la crédibilité de cet instrument et son acceptation par le grand public.

Encadré 1.2. **Utilisation de normes sociales pour réduire la prescription excessive d'antibiotiques au Royaume-Uni**

Public Health England, organisme rattaché au ministère britannique de la Santé, et l'Équipe britannique des éclairages comportementaux (UK Behavioural Insights Team, BIT) ont réalisé des essais contrôlés randomisés entre septembre 2014 et mars 2015 pour établir si la diffusion de messages concernant les normes sociales permettait de réduire la prescription excessive d'antibiotiques. L'intervention visait à réduire le risque de résistance microbienne lié à une forte consommation d'antibiotiques, qui se traduit par une hausse des taux de mortalité et de morbidité ainsi qu'une hausse des coûts dans le secteur de la santé. L'idée principale qui inspire cette approche est la suivante : le comportement d'un individu dans une situation donnée pourrait être influencé par l'idée qu'il se fait du comportement des autres. Par exemple, informer des individus qu'un comportement vertueux est plus répandu qu'ils ne le croient pourrait les encourager à adopter ledit comportement. De même, le fait de savoir que leur propre comportement est inhabituel pourrait les pousser à en changer.

On a expérimenté les effets de deux types d'interventions afin d'examiner l'impact d'un retour d'information relatif aux normes sociales sur les taux de prescription d'antibiotiques des cabinets de médecine générale. Les cabinets situés dans le quintile supérieur des taux de prescription d'antibiotiques ont été identifiés à partir de données publiquement accessibles. La méthode a consisté à répartir de manière randomisée ces cabinets entre un groupe d'intervention et un groupe de contrôle. En septembre 2014, le groupe d'intervention a reçu du *Chief Medical Officer* anglais un courrier indiquant que leur taux de prescription d'antibiotiques était plus élevé que les taux de 80 % des cabinets de leur secteur géographique. Le groupe de contrôle n'a reçu aucune communication. Ensuite, l'expérience a consisté à réaffecter de manière randomisée les cabinets entre de nouveaux groupes d'intervention et de contrôle. En décembre 2014, les cabinets du groupe d'intervention ont reçu des informations axées sur les patients incitant à réduire le recours aux antibiotiques, tandis que le groupe de contrôle n'a reçu aucune communication.

L'une de ces interventions a eu un effet significatif sur les taux de prescription d'antibiotiques. Sur les six mois qu'a duré l'expérience, les médecins qui ont reçu la lettre relative à leur propre taux élevé de prescription ont nettement réduit leurs prescriptions d'antibiotiques – de 3.3 % – par rapport au groupe de contrôle. Si la même méthode avait été appliquée à l'échelon national à tous les cabinets pratiquant des taux élevés de prescription, on estime que le volume d'antibiotiques prescrits aurait baissé de 0.85 %. De plus, le coût de l'intervention était faible (4 335 GBP), tandis que les économies en coûts de prescription directs sont estimées à près de 100 000 GBP. La distribution d'informations axées sur les patients n'a pas eu d'effet significatif.

Source : OCDE (2017a)

3. Pour être plus déterminée et innovante, l'approche du changement doit être fondée sur la transparence et la participation

Même lorsque l'adoption et la mise en œuvre des décisions prises dans le secteur public sont fondées sur les meilleurs éléments techniques, la qualité des politiques ne s'en trouvera guère améliorée s'il n'existe pas de garde-fous pour veiller à l'indépendance des décisions et pour se prémunir contre toute influence indue au sein de l'administration comme à l'extérieur. Même les canaux légitimes d'expression peuvent être mis à profit à des fins de captation de l'élaboration ou de la mise en œuvre des politiques, s'ils sont utilisés de manière exclusive et non transparente, ou s'ils ne sont accessibles qu'aux groupes ou individus disposant de réseaux bien établis (OCDE, 2017d). En complément des politiques spécifiques d'intégrité existant à l'échelle des entités, les trois grandes stratégies suivantes peuvent, de façon synergique, contribuer à prévenir et combattre le risque de captation de l'action publique : (1) garantir l'équité des règles du jeu (association et participation des parties prenantes) ; (2) faire respecter le droit de savoir (transparence) ; et (3) promouvoir le principe de responsabilité (notamment via les autorités de la concurrence, les régulateurs et les institutions supérieures de contrôle des finances publiques). Dans sa présente édition, le *Panorama des administrations publiques* présente un certain nombre d'indicateurs susceptibles d'éclairer ces stratégies.

3.1 Association et participation des parties prenantes

L'association et la participation des parties prenantes accroissent la probabilité que les retombées des politiques publiques touchent le plus grand nombre, et non pas juste une minorité (OCDE, 2017d). L'association active des parties prenantes au processus de l'action publique, à l'exécution du budget et au suivi de la prestation des services publics peut contribuer à orienter et à garantir la bonne mise en œuvre des réformes.

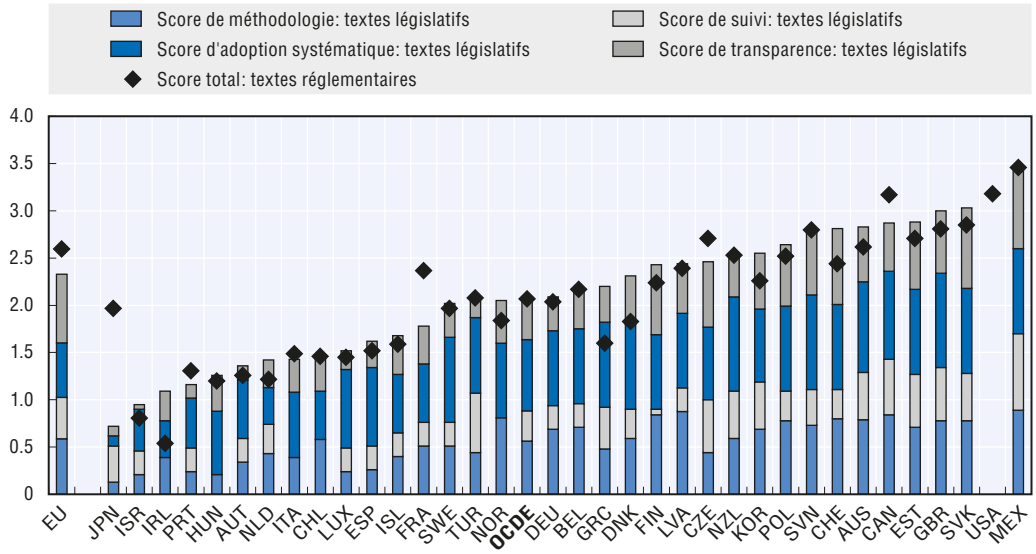
Les pays de l'OCDE accordent une attention croissante aux différentes manières permettant d'associer les parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et à l'examen des politiques et des réglementations. Toutefois, les données recueillies par l'OCDE semblent indiquer qu'il reste des écarts importants d'un pays à l'autre s'agissant du degré d'association des parties prenantes (graphique 1.7). En outre, les parties prenantes sont le plus souvent consultées tardivement, alors que le projet de texte ou de politique existe déjà, plutôt que lors des discussions préliminaires sur la nature d'un problème et les solutions pouvant lui être apportées (OCDE, 2015b ; voir chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation).

Les faits le montrent de manière de plus en plus manifeste : la collaboration avec les citoyens et les usagers peut aider à remédier aux lacunes et à stimuler l'innovation. De même, les mécanismes d'association et de participation peuvent renforcer la responsabilité et l'évaluation. Pourtant, il est rare que les particuliers et usagers puissent ou souhaitent s'organiser en groupes d'intérêts. De ce fait, ils n'ont guère de chance de faire entendre leur voix dans le cadre du processus de l'action publique, et il peut en résulter des décisions biaisées favorisant les intérêts de ceux qui sont parvenus à se mobiliser pour conduire une action collective. Dans ce cas, les pouvoirs publics pourraient gagner à employer des solutions innovantes qui réduisent les coûts d'implication et de participation, par exemple en encourageant l'utilisation des réseaux sociaux afin de dialoguer avec les intéressés et de les aider à faire connaître leurs préoccupations et leurs intérêts.

De surcroît, il faut apprendre aux parties prenantes à dialoguer avec les pouvoirs publics de façon à faire entendre leur voix. Pour ce faire, il peut être utile de leur expliquer quand et pourquoi elles ont l'occasion d'influencer les décisions publiques. Le renforcement

de l'éducation civique à l'école peut également contribuer à améliorer l'implication et la participation dans le processus de l'action publique (Print et Lange, 2013).

Graphique 1.7. **Participation des parties prenantes à l'élaboration des textes (2014)**



Source : Indicateurs de l'OCDE relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG)
Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, chapitre 8 : Gouvernance de la réglementation.

Les pouvoirs publics doivent également donner confiance dans le processus de participation en fournissant un retour d'information suffisant et en veillant à ce que les consultations ne fassent l'objet d'aucune captation par de puissants groupes d'intérêts ou intérêts particuliers. L'aptitude des activités d'association des parties prenantes à atteindre leurs objectifs continue de susciter de forts doutes, ce qui peut limiter leur efficacité. Compte tenu de ces inquiétudes, il semble opportun d'évaluer et de mesurer les résultats de ces activités. Pourtant, peu de pays ont mis au point des méthodes solides visant à évaluer les résultats des consultations effectuées en ligne et sur les médias sociaux, notamment dans le domaine de la prévention des risques et de la communication autour des risques (OCDE, 2016d).

3.2 Transparence de l'action publique

Dans le cadre de l'action publique, la transparence est indispensable pour prévenir et traiter les risques de captation. Les pays de l'OCDE imposent couramment aux responsables publics d'effectuer des déclarations de patrimoine, afin de détecter tout conflit d'intérêts potentiel. Les données présentées dans le *Panorama des administrations publiques 2015* (Chapitre 7 : L'intégrité du secteur public) montrent qu'il existe encore des écarts selon les pays concernant la portée et l'ampleur des exigences relatives aux déclarations de patrimoine et concernant les mécanismes d'examen. Au sein même de chaque pays, il existe également des écarts importants selon le pouvoir (exécutif, législatif ou judiciaire) auquel appartient l'intéressé, selon l'importance de ses fonctions et selon son domaine d'activité ; les responsables publics qui exercent dans des domaines « à risques » tels que les marchés publics, la fiscalité ou les douanes sont soumis à des règles plus contraignantes. À l'heure où les règles et les dispositifs de surveillance continuent de s'alourdir en ce qui concerne les

déclarations de patrimoine, il va devenir de plus en plus indispensable de préserver un juste équilibre entre l'obligation de transparence et le respect de la vie privée des responsables publics.

De surcroît, il est crucial d'établir de solides règles de transparence en matière de lobbying, pour préserver l'intérêt général et pour que les règles du jeu soient équitables (OCDE, 2017d). Les pays ont été plus nombreux à adopter des règles concernant les activités de lobbying depuis 2008 qu'au cours des soixante années précédentes (OCDE, 2014c). Un certain nombre de pays de l'OCDE utilisent deux instruments importants pour surveiller plus étroitement et rendre plus transparentes ces activités de représentation d'intérêts auprès des décideurs publics : les codes de déontologie et les registres de représentants d'intérêts.

Malgré des efforts importants pour surveiller plus étroitement les pratiques de lobbying, les faits semblent révéler la persistance de failles en matière de mise en œuvre et de lacunes au niveau des stratégies de conformité et de mise en application. Le dernier rapport de l'OCDE sur ce thème, intitulé *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*, montre que la mise en application des normes d'intégrité et des codes de déontologie reste assez faible, et la plupart des représentants d'intérêts interrogés par l'OCDE ont indiqué qu'il n'existait pas de sanctions en cas de manquement aux normes ou aux codes de déontologie ou, que s'il en existait, elles n'étaient pas assez dissuasives.

3.3 Responsabilité et contrôle

Les mécanismes d'audit externe et interne sont essentiels pour préserver l'intégrité de l'action publique et pour veiller à la bonne répartition des ressources. La *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique* de 2017 souligne le rôle fondamental des organes externes de surveillance et de contrôle pour assurer la responsabilité des décideurs. Elle évoque le fait que les risques de captation des textes et des politiques peuvent être atténués grâce à une surveillance efficace par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), qui peuvent surveiller les acteurs du secteur public et les placer face à leurs responsabilités.

Des dispositifs performants de contrôle interne et de gestion des risques sont également essentiels, en particulier dans des domaines à hauts risques comme la gestion financière, les technologies de l'information et les marchés publics. Un certain nombre de pays de l'OCDE ont mis en place un service central d'audit interne doté d'objectifs stratégiques propres en matière d'intégrité afin de contrôler l'équité de l'action publique dans l'ensemble des domaines de l'action publique et des entités publiques (voir chapitre 7 : Intégrité du secteur public). L'existence d'un service central d'audit interne, surtout lorsque l'intégrité figure parmi ses objectifs stratégiques, peut renforcer la cohérence de l'action administrative face aux risques en matière d'intégrité.

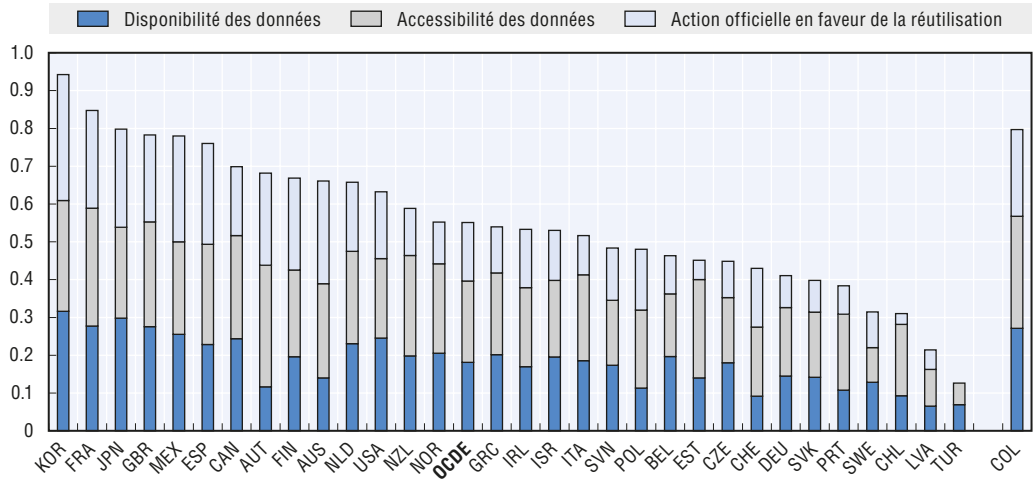
3.4 Données publiques ouvertes

La technologie est en train de modifier profondément le degré d'ouverture des administrations publiques. Au cours des vingt dernières années, un progrès technologique rapide s'est traduit par une forte augmentation des données collectées et produites dans les sociétés, y compris par les entités publiques. Cette évolution accroît la quantité d'informations disponibles permettant de demander des comptes aux administrations publiques. De plus, elle offre à un large éventail d'utilisateurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration, des outils leur permettant de participer aux débats relatifs à l'action publique et de créer de la valeur à partir de cette abondance de données.

La diffusion proactive de données publiques ouvertes est en train de révolutionner les services publics dans les domaines de la santé, de l'éducation, des transports, de la sécurité et de l'environnement (pollution, gestion des déchets) aux niveaux national et infranational. Elle contribue à améliorer l'action publique en ouvrant l'accès aux données et aux faits à l'ensemble des services et ministères, ce qui contribue à abattre les silos. Elle permet aussi aux entreprises et à la société civile de contribuer plus activement à l'action publique. La prolifération des applications de téléphonie mobile utilisant les données géospatiales n'est qu'un exemple de la manière dont les données confèrent un pouvoir aux particuliers et aux entreprises en permettant un meilleur accès et en créant de nouveaux services.

L'édition 2016 de l'indice OURdata de l'OCDE mesure les efforts consentis par les pouvoirs publics pour favoriser la disponibilité et l'accessibilité des données et pour encourager leur réutilisation à l'extérieur et à l'intérieur de la sphère publique. À partir de la Charte internationale sur les données ouvertes et du cadre élaboré par l'OCDE, des pays tels que la Corée, la France et le Royaume-Uni ont atteint un stade particulièrement avancé dans leurs efforts visant à promouvoir les données publiques ouvertes afin de produire un impact socioéconomique. À l'opposé, la Turquie doit encore adopter et appliquer certaines des bonnes pratiques identifiées au niveau international concernant les données publiques ouvertes (voir chapitre 10 : Gouvernement ouvert).

Graphique 1.8. **Indice OURdata sur les données publiques ouvertes, utiles et réutilisables (2017)**



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les données publiques ouvertes

Pour en savoir plus, voir *Panorama des administrations publiques 2017*, Chapitre 10 : Gouvernement ouvert

Cette année, l'indice OURdata a mis en évidence un certain nombre de grandes conclusions :

- *Le soutien à la réutilisation des données publiques ouvertes pourrait être renforcé :* les administrations publiques ont consenti d'importants efforts pour fixer des règles formelles de divulgation d'une grande quantité de séries de données sous des formats ouverts, exempts de restrictions et réutilisables. Toutefois, peu d'entre elles ont adopté une approche proactive visant à encourager la réutilisation des données à l'extérieur de la sphère publique (par des initiatives de sensibilisation aux données, des marathons de programmation ou des manifestations de cocréation) comme à l'intérieur de cette

sphère (par des séances d'information ou des sessions régulières de formation destinées aux agents publics).

- *Il existe des lacunes au niveau de la mise en œuvre parmi les pays qui ont adopté tardivement des politiques et pratiques d'ouverture des données publiques* : un certain nombre de réformateurs récents dans le domaine des données publiques ouvertes – la République slovaque, la République tchèque ou encore la Slovénie, par exemple – n'ont pas encore mis en œuvre quelques-unes des politiques adoptées. À l'inverse, des pays comme le Canada, la Corée, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni, qui ont été parmi les premiers à lancer des politiques d'ouverture des données publiques, en sont à un stade plus avancé de la mise en œuvre, surtout pour ce qui est de la disponibilité et de l'accessibilité des données via un portail central/fédéral de données.
- La consultation des parties prenantes est une pratique courante pour éclairer les politiques en matière de données publiques ouvertes, mais peu de pays se sont dotés de plateformes sur lesquelles les usagers peuvent jouer un rôle actif afin de contrôler la qualité des données disponibles et de les compléter.
- Peu de pays suivent de près l'impact économique et social de l'ouverture des données publiques ainsi que son impact sur les performances et la productivité du secteur public. Or, un suivi de l'impact est indispensable pour favoriser une amélioration permanente et pour mieux comprendre les effets des mesures d'ouverture des données publiques.

L'OCDE examine actuellement comment les pays peuvent favoriser la productivité et l'efficacité des politiques en encourageant davantage la réutilisation des données ; toutefois, à mesure que la frontière technologique recule, de nouvelles questions apparaissent : suffit-il, par exemple, d'ouvrir des séries de données, ou faut-il aussi renforcer la transparence autour de la manière dont ces données sont utilisées, y compris par le truchement d'algorithmes informatiques exploités par des administrations publiques et par des partenaires prestataires de services ?

4. Au-delà des frontières nationales : l'utilité de la coopération réglementaire internationale

Les défis les plus complexes auxquels les pays aient à faire face à l'heure actuelle transcendent les frontières nationales. Les menaces liées aux changements climatiques, aux épidémies, au terrorisme, à la fraude fiscale, aux flux financiers illicites ainsi qu'aux crises économiques et sociales ont toutes des origines et des répercussions d'ampleur internationale. Plus que jamais, les pays doivent coordonner leur action pour faire face aux défis communs, gérer les biens mondiaux et assurer une prospérité et une sécurité partagées. La coopération réglementaire internationale (CRI) permet de mieux répondre aux problèmes complexes qui dépassent les frontières nationales. C'est l'objet du douzième principe de la *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance règlementaires* (OCDE, 2012).

Il existe une large palette d'instruments de coopération réglementaire internationale. L'OCDE (2013c) a répertorié 11 mécanismes différents, depuis l'harmonisation des règles et des lois d'un pays à l'autre jusqu'aux traités et accords, aux activités normatives conjointes et aux accords de reconnaissance mutuelle, en passant par des outils plus informels tels que des instruments non contraignants de type principes ou lignes directrices, ou encore des dispositifs informels de dialogue et d'échange de renseignements. D'ordinaire, les administrations publiques ont simultanément recours à plusieurs outils de CRI.

Les exemples de réussites montrent que l'on peut tirer grand profit de la CRI (voir encadré 1.3). Dans le même temps, il serait possible de procéder à une CRI beaucoup plus systématique dans le cadre de bonnes pratiques réglementaires, et de l'intégrer aux processus de l'action publique. Des lignes directrices pourraient être élaborées pour aider les pays à mieux déterminer les situations où la CRI pourrait apporter des solutions prometteuses à des problèmes stratégiques, et pour les aider à mieux cerner les avantages, les coûts et les handicaps des différents mécanismes de CRI.

Encadré 1.3. **Harmonisation des outils et politiques de sécurité des produits chimiques dans le cadre du Programme environnement, santé et sécurité de l'OCDE**

Les pays de l'OCDE se sont dotés de cadres règlementaires complets pour prévenir et/ou minimiser les risques que présentent les produits chimiques pour la santé et l'environnement. Ces cadres permettent de veiller à ce que les produits chimiques commercialisés soient manipulés dans des conditions de sécurité satisfaisantes, et à ce que les nouveaux produits chimiques soient dûment évalués avant d'être commercialisés. Cependant, la coexistence de différentes politiques nationales de contrôle des produits chimiques peut se traduire par des doublons au niveau des essais. Elle peut aussi créer des barrières non tarifaires ou techniques au commerce des produits chimiques, décourager la recherche, l'innovation et la croissance et allonger les délais de mise sur le marché des nouveaux produits.

Le système d'acceptation mutuelle des données (AMD) mis au point dans le cadre du Programme environnement, santé et sécurité de l'OCDE contribue à limiter les différences inutiles entre les cadres réglementaires et à faciliter le partage du travail entre les pays. Créé en 1981, le système d'AMD repose sur trois décisions du Conseil de l'OCDE qui ont une valeur contraignante pour tous les pays de l'OCDE et les adhérents non membres de l'OCDE. Ces décisions imposent l'acceptation mutuelle des données sur la sécurité des produits chimiques qui ont été obtenues conformément aux normes de l'OCDE dans tout pays membre. De plus, des réunions de représentants officiels et d'experts du secteur privé et de la société civile sont régulièrement organisées dans le cadre du Programme environnement, santé et sécurité, ce qui facilite la mise au point de nouveaux instruments, documents d'orientation et bases de données favorisant l'harmonisation des programmes chimiques et le partage des tâches.

Le système d'AMD facilite la réduction et la suppression des barrières non tarifaires au commerce liées aux différences entre les réglementations. Il permet également de répartir la charge des essais de produits chimiques entre les pays membres, ce qui se traduit par des économies et une meilleure gestion du risque, car les effets des produits chimiques peuvent dépasser les frontières nationales. Le Programme environnement, santé et sécurité constitue une plateforme d'échange international de renseignements techniques et stratégiques qui éclaire l'élaboration de nouvelles politiques de sécurité des produits chimiques et contribue à la poursuite de la rationalisation des cadres réglementaires.

Une étude de l'OCDE datant de 2010 estime à 153 MEUR les économies annuelles nettes générées par le Programme environnement, santé et sécurité. Les économies découlent principalement des essais redondants évités et de l'utilisation de formats normalisés pour la documentation et les évaluations. Cette estimation ne tient pas compte d'importants avantages non quantifiables du Programme, y compris les gains sanitaires et environnementaux liés à une meilleure évaluation des produits chimiques, le raccourcissement des délais de commercialisation des nouveaux produits et la constitution d'une expertise collective permettant de mettre au point des méthodes plus efficaces d'évaluation des produits chimiques.

Source : OCDE (2013b)

Les organisations internationales sont un acteur majeur de la promotion de la CRI. La gouvernance des organisations internationales et la manière dont elles établissent les normes internationales se caractérisent par une grande diversité. La plupart des organisations privilégient dans une large mesure les instruments d'action juridiquement non contraignants et font office de plateformes de formulation de lignes directrices et d'échange de renseignements. Les organisations internationales participent surtout à la planification, à la conception et à l'élaboration des règles et normes internationales, et recueillent des contributions et un retour d'information auprès des parties prenantes. Seules quelques-unes assurent le suivi systématique de la mise en œuvre de leurs instruments ou évaluent leurs retombées. Cela s'explique principalement par des problèmes d'ordre méthodologique, par un manque de ressources ou par l'absence de mandat, cette responsabilité étant le plus souvent confiée aux membres. Il est indispensable de redoubler d'efforts pour instaurer une culture d'évaluation des instruments des organisations internationales, et de renforcer la coordination entre leur secrétariat et leur public, pour obtenir davantage de données probantes sur l'efficacité de l'action des organisations internationales en matière de coopération réglementaire internationale (OCDE, 2016a).

Conclusion

Outil important, la réforme du secteur public est pourtant exposée à la pression croissante des forces qui alimentent la fragmentation du monde moderne. Reste à savoir si les stratégies traditionnelles de réforme peuvent être remplacées par de nouvelles approches axées sur les réalisations, les éléments de mesure et les données probantes, et sur des méthodes de travail reposant de façon permanente sur l'expérimentation, l'ajustement et l'innovation. L'aptitude des pays à s'adapter à un monde en mutation constante dépend en grande partie de leur capacité à mobiliser les dispositifs et le capital humain qui existent au sein des institutions publiques. L'exercice d'un fort leadership par les responsables publics et le centre de gouvernement est indispensable pour garantir l'efficacité de la coordination et de la mise en œuvre dans l'ensemble des secteurs de l'action publique, et pour que les réformes fondées sur des données probantes bénéficient réellement à tous. Les éclairages tirés d'un certain nombre de nouveaux outils tels que les approches systémiques ou les sciences comportementales peuvent, à l'instar des nouvelles technologies, ouvrir la voie à de nouvelles manières de travailler. Toutefois, l'adaptabilité des administrations publiques tient aussi, et peut-être surtout, à leur capacité et à leur volonté de prendre des risques, de tirer des enseignements des résultats obtenus et d'ajuster leurs pratiques en conséquence.

Les lois et les normes peuvent favoriser d'importants facteurs et moteurs du changement, tels que l'intégrité, le recours aux données probantes et l'ouverture, mais l'expérience montre également qu'elles ne suffisent pas nécessairement, à elles seules, à susciter une adhésion durable aux valeurs. La participation des citoyens à l'action publique et à la prestation des services publics devra être complétée et renforcée par des ressources telles que les données publiques ouvertes, et par des initiatives de sensibilisation comme celles qui visent les élèves des écoles afin d'enraciner les valeurs de participation civique et d'intégrité. De même, l'un des principaux facteurs favorables à un changement permanent consiste à renforcer les capacités des agents publics à agir sur le fondement des données probantes, grâce à un fort leadership au sommet de la hiérarchie, grâce à un changement de culture et grâce à des activités régulières de formation. Les agents publics impliqués sont plus enclins à adhérer à cette culture de l'innovation, ce qui signifie qu'il faut accroître la

concertation avec le personnel afin de favoriser une transformation durable. Les travaux récents que l'OCDE a effectués sur l'implication des employés abordent ces questions.

Enfin, il est crucial d'évaluer les résultats du secteur public et de les communiquer au grand public, surtout à l'heure où une part importante de la population n'a plus confiance dans les autorités publiques. Pour qu'un changement permanent soit possible, il faut que les citoyens et les parties prenantes soient disposés à participer à des consultations publiques sur les objectifs stratégiques, sur l'action menée et sur les résultats obtenus, et à trouver un consensus sur les solutions à privilégier. La publication systématique des résultats des évaluations de l'action publique, et l'annonce des retombées positives des politiques publiques, y compris sur les plateformes de médias sociaux, peuvent également favoriser une plus grande cohésion sociale, stimuler le débat public, renforcer la tolérance au risque et, *in fine*, consolider l'aptitude à créer le changement.

Note

1. L'expression « centre de gouvernement » désigne la structure administrative qui est au service de l'exécutif (c'est-à-dire du Président ou du Premier ministre ainsi que du gouvernement dans son ensemble). Le centre de gouvernement connaît des appellations très diverses selon les pays : secrétariat général, secrétariat du Cabinet, chancellerie, bureau/ministère de la présidence, bureau du Conseil des ministres, etc. Dans de nombreux pays, le centre de gouvernement est composé de plusieurs unités aux fonctions diverses. Dans la quasi-totalité des cas, le centre de gouvernement comporte une unité exclusivement placée au service du chef du gouvernement. Les appellations de cette unité sont elles aussi nombreuses : Cabinet du Premier ministre, Secrétariat du Premier ministre, etc. (OCDE, 2013a).

Références

Batie, S.S. et David B. Schweikhardt (2010), « Societal concerns as wicked problems: the case of trade liberalisation », *Policy responses to societal concerns in food and agriculture: Proceedings of an OECD Workshop*, Éditions OCDE, Paris.

Deighton-Smith, R., A. Erbacci et C. Kauffmann (2016), « Promoting inclusive growth through better regulation: The role of regulatory impact assessment », *OECD Regulatory Policy Working Papers*, n° 3, Éditions OCDE, Paris.

O'Donovan, B. (2014), *Editorial for Special Issue of SPAR: The Vanguard Method in a Systems Thinking Context*, Systemic Practice and Action Research, vol. 27, pp. 1-20, doi:10.1007/s11213-012-9247-7.

OCDE (à paraître), *Policy Advisory Systems: A Cross Country Public Governance Perspective*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017a), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017b), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017c), « Working with change: Systems approaches to public sector challenges », *www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/SystemsApproachesDraft.pdf*.

OCDE (2017d), « Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making », *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264065239-en*

OCDE (2016a), *International Regulatory Co-operation: The Role of International Organisations in Fostering Better Rules of Globalisation*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2016b), « OECD Survey on Planning and Co-ordinating the Implementation of the SDGs: First results and key issues », *www.oecd.org/gov/cob-sdg-survey-overview-of-results.pdf*.

OCDE (2016c), *Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2016d), « Trends in Risk Communication Policies and Practices », *OECD Reviews of Risk Management Policies*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264260467-en*.

OCDE (2016e), « Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service », *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en*.

OCDE (2015a), « Delivering from the centre: Strengthening the role of the centre of government in driving priority strategies », *www.oecd.org/gov/cog-2015-delivering-priority-strategies.pdf*.

OCDE (2015b), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2015c), *Slovak Republic: Better Co-ordination for Better Policies, Services and Results*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2014a), *Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2014b), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2014c), *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*, Éditions OCDE, Paris, doi: 10.1787/9789264214224-en.

OCDE (2013a), « Centre Stage: Driving Better Policies from the Centre of Government », *www.oecd.org/gov/Centre-Stage-Report.pdf*.

OCDE (2013b), « Chemical safety », in *International Regulatory Co-operation: Case Studies, vol. 1: Chemicals, Consumer Products, Tax and Competition*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2013c), *International Regulatory Co-operation: Addressing Global Challenges*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2012), *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*, Éditions OCDE, Paris.

Orazi, D. *et al.* (2013), « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique », *Revue internationale des sciences administratives*, 2013/3 (vol. 79), pp. 521-541, doi: 10.3917/risa.793.0521.

Print, M. et D. Lange (*dir. pub.*) (2013), *Civic Education and Competences for Engaging Citizens in Democracies*, Sense Publishers, Rotterdam.

Rosenbaum, W.A. (2002), *Environmental Politics and Policy*, 5ème édition, CQ Press, Washington.

Wart, M. V. (2013), « Lessons from leadership theory and contemporary challenges of leaders », *Public Administration Review*, vol. 73, n° 4, pp. 553-564.

2. FINANCES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

Solde budgétaire des administrations publiques

Épargne nette des administrations publiques

Solde structurel des administrations publiques

Dette brute des administrations publiques

Patrimoine financier net des administrations publiques

Solde budgétaire et endettement par niveau d'administration

Recettes des administrations publiques

Ventilation des recettes des administrations publiques

Ventilation des recettes publiques par niveau d'administration

Dépenses des administrations publiques

Ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (COFOG)

Ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique

Ventilation des dépenses publiques par niveau d'administration

Dépenses d'investissement des administrations publiques

Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques

Éclairage : ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction de protection sociale et de santé (COFOG)

Solde budgétaire des administrations publiques

Le solde budgétaire, qui est la différence entre les recettes et les charges des administrations publiques, montre pour une année donnée le volume des secondes financé par les premières. Il y a excédent si, pendant un exercice, les administrations encaissent davantage qu'elles ne dépensent. À l'inverse, lorsque les charges sont supérieures aux recettes, il y a déficit. Des déficits successifs font augmenter la dette publique et, par conséquent, les paiements d'intérêts.

Dans la zone OCDE, la stabilisation des soldes budgétaires globaux s'est poursuivie après la crise financière internationale. La pression initiale en faveur de l'assainissement budgétaire s'atténuant, les soldes budgétaires se sont améliorés : en 2015, leur montant moyen dans les pays de l'OCDE a été de –2.8 % du PIB, en progrès par rapport au point bas de –8,4 % atteint en 2009. Toujours en 2015, la Norvège présentait l'excédent le plus élevé, à 6 % du PIB, conformément aux règles budgétaires de ce pays ; elle précédait le Luxembourg (1.4 %), la Corée (1.4 %), la Turquie (1.3 %) et le Chili (1.1 %). En revanche, la Grèce présentait le déficit budgétaire le plus important (5.9 %), sa croissance restant défaillante, devant l'Espagne (5.1 %), le Portugal (4.4 %), le Royaume-Uni (4.3 %) et les États-Unis (4.2 %).

En 2016, les soldes budgétaires ont oscillé entre un déficit de 4.5 % du PIB en Espagne et un excédent de 17.2 % en Islande. En Grèce, l'effort de redressement des comptes publics a permis de dégager pour la première fois un excédent, de 0.7 % du PIB, après le point bas atteint en 2009 avec un déficit de 15.1 % du PIB. En Islande, le confortable excédent a résulté de recettes exceptionnelles liées aux contributions patrimoniales des banques impliquées dans la crise financière du pays, qui ont fait augmenter de 52 % les rentrées budgétaires totales.

Le solde primaire – c'est-à-dire le solde budgétaire global déduction faite de la charge nette des intérêts de la dette publique – est un aspect particulièrement important de la viabilité à court terme, car il indique dans quelle mesure un État peut honorer ses obligations sans contracter de nouvelles dettes. Par rapport à la charge nette d'intérêts liée au service de la dette, qui constitue un élément incompressible du budget de l'État, le solde primaire donne une image plus claire de la gestion budgétaire d'un pays.

En 2015, pour un déficit moyen dans les pays de l'OCDE de 2.8 % du PIB, 2 points de PIB représentaient la charge nette des intérêts, de sorte que le solde primaire moyen ressortait à –0.8 % du PIB. Le Japon avait le déficit primaire le plus important (3.1 %), devant la Grèce (2.6 %), la Finlande (2.5 %), l'Espagne (2.4 %) et le Royaume-Uni (2.3 %) ; on trouvait les excédents primaires les plus élevés en Norvège (3.1 % du PIB), en Islande (2.9 %) et en Turquie (2.9 %). La charge nette des intérêts était la plus lourde au Portugal (4.2 %), en Italie (4 %), en Islande (3.8 %) et en Grèce (3.4 %). En 2016, selon les informations dont on dispose, c'est l'Islande qui a dégagé l'excédent primaire le plus élevé des pays de l'OCDE – 20.6 % du PIB – du fait de la hausse susmentionnée des recettes exceptionnelles, tandis que la Grèce a eu un excédent primaire de 3.8 % du PIB. Entre 2015 et 2016, les hausses les plus fortes de la charge nette des intérêts de la dette publique, en pourcentage du PIB, ont été constatées en Finlande, en Norvège et au Royaume-Uni (0.1 point de pourcentage pour chacun de ces pays).

Méthodologie et définitions

Les données relatives au solde budgétaire des administrations publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. On calcule le solde budgétaire des administrations publiques, également présenté comme leur capacité de financement (+) ou leur besoin de financement (–) , en soustrayant les dépenses totales des administrations publiques de leurs recettes totales. Les recettes englobent les impôts, les cotisations sociales nettes, les aides et d'autres recettes. Les dépenses englobent la consommation intermédiaire, la rémunération des salariés, les subventions, les revenus de la propriété (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements). Le solde primaire est le solde budgétaire déduction faite des paiements d'intérêts nets au titre des engagements des administrations publiques (c'est-à-dire les paiements d'intérêts moins les revenus d'intérêts). Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

Pour en savoir plus

OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2015-fr*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

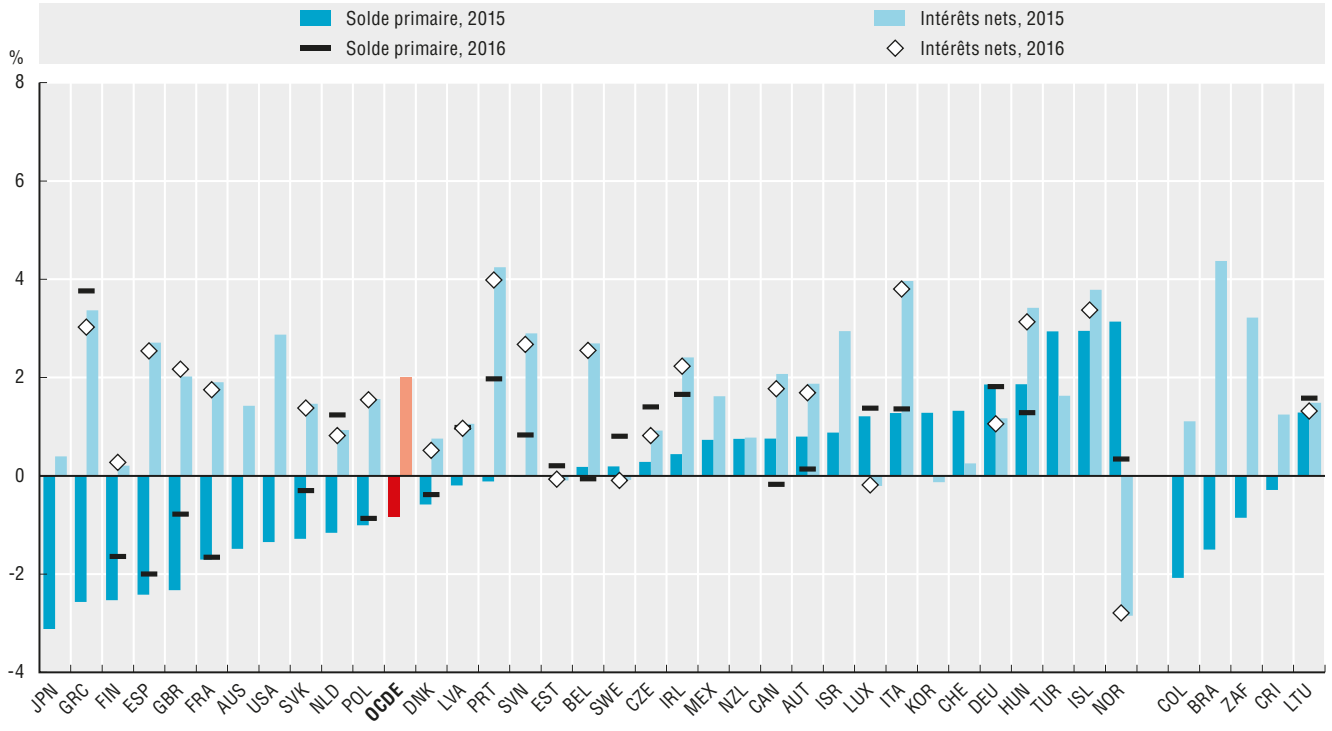
Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

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

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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537197

2.2. Solde primaire des administrations publiques et charges d'intérêts nettes en pourcentage du PIB (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537216

Épargne nette des administrations publiques

L'épargne nette apparaît et s'accumule progressivement lorsque les recettes publiques excèdent les charges, calculées sans tenir compte des dépenses en capital telles que l'investissement public et les transferts aux entreprises publiques ou institutions financières (par exemple à l'occasion des sauvetages intervenus pendant la crise financière).

En 2015, dans les pays de l'OCDE, l'épargne nette représentait en moyenne –2.2 % du PIB, en progrès par rapport aux –6.2 % atteints en 2009, mais sans que l'on ait encore retrouvé le niveau d'avant la crise, soit –0.1 % du PIB en 2007. C'est en Espagne que l'épargne nette était la plus négative en 2015, à –5.2 % du PIB. En revanche, c'est en Norvège qu'elle était la plus positive, à 7.7 % du PIB.

Selon les données disponibles pour 2016, l'épargne nette a été positive dans huit des 34 pays de l'OCDE : en Islande (19.2 %), en Norvège (5.1 %), au Luxembourg (3.7 %), en Suède (2.3 %), en Estonie (1.7 %), en Allemagne (1.2 %), aux Pays-Bas (0.5 %) et au Danemark (0.1 %). La même année, l'épargne nette a été la plus négative en Espagne (–4.6 %), au Portugal (–3.4 %), en France (–2.6 %), en Belgique (–2.4 %), en République slovaque (–2.3 %) et en Italie (–2 %).

Lorsque l'on compare 2015 à 2007, les plus fortes variations de l'épargne nette ont eu lieu dans les pays suivants : la Norvège, où elle passée de 18.3 % du PIB en 2007 à 7.7 % en 2015, tout en restant positive ; l'Espagne, qui a eu la deuxième plus forte variation pendant cette période, passant d'une épargne nette positive de 5.2 % en 2007 à une épargne nette négative de 5.2 % en 2015. Si l'on compare 2015 à 2009, la Grèce a connu la plus forte réduction de l'épargne nette négative, celle-ci passant de –13,2 % à –4 % du PIB ; elle est suivie de l'Irlande (–9.1 % à -0.6%), et de l'Islande (–6.6 % à 1.5 %).

Le besoin net ou la capacité nette de financement équivaut à l'épargne nette après prise en compte des dépenses en capital. La différence entre ces deux soldes correspond donc aux dépenses d'investissement ou aux transferts en capital. En moyenne dans les pays de l'OCDE, le déficit (capacité nette/besoin net de financement) a dépassé l'épargne nette de 0.6 p.p. en 2015. Les différences négatives les plus importantes ont été observées en Grèce (2 p.p.) et au Royaume-Uni (1.5 p.p.). S'agissant de la Grèce, l'écart est dû en partie à des transferts en capital (à hauteur de 0,9 % du PIB) qui s'expliquent surtout par la recapitalisation des banques opérée la même année. Dans le cas du Royaume-Uni, la situation similaire découle pour une part du maintien d'une aide aux banques sous forme d'apports de fonds. Au vu des données de 2016, la situation des deux pays évolue : en Grèce, l'écart entre le besoin net et la capacité nette de financement est presque nul du fait de transferts nets en capital positifs (1.4 % du PIB), alors qu'au Royaume-Uni il a légèrement diminué (de 1.4 p.p.). Pourtant, s'agissant du Royaume-Uni, le montant des transferts nets de capital n'a pas varié (0.5 % du PIB).

Méthodologie et définitions

Les données sur les recettes publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles de comptabilisation approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). L'épargne nette des administrations publiques équivaut aux recettes courantes moins les dépenses courantes, en tenant compte de l'amortissement. Dans le cas de l'épargne brute, les coûts d'amortissement n'ont pas été déduits des dépenses courantes. L'épargne brute plus les transferts en capital nets (transferts en capital reçus, moins transferts en capital à verser) moins les investissements publics (formation brute de capital et les acquisitions, moins les cessions d'actifs non financiers non produits) constitue le solde budgétaire de capacité nette/de besoin net de financement. (voir la rubrique « Méthodologie et définitions » correspondant à cet indicateur.) À cet égard, la capacité nette/le besoin net de financement reflète la position budgétaire après prise en compte des dépenses en capital : une capacité nette de financement, c'est-à-dire un excédent public, signifie que les administrations fournissent des ressources financières aux autres secteurs. À l'inverse, un besoin net de financement, ou déficit public, signifie que les administrations ont besoin de ressources financières de la part des autres secteurs pour financer une partie de leurs dépenses. Par rapport à la capacité nette/au besoin net de financement, l'épargne nette présente l'avantage d'éviter les distorsions ponctuelles liées à des transferts en capital extraordinaires pouvant être massifs. Elle permet, en outre, d'éviter de restreindre de façon excessive l'investissement public durant les périodes marquées par des programmes d'austérité et par des déficits croissants. Le graphique 2.5, relatif aux transferts en capital nets en pourcentage du PIB, est consultable en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

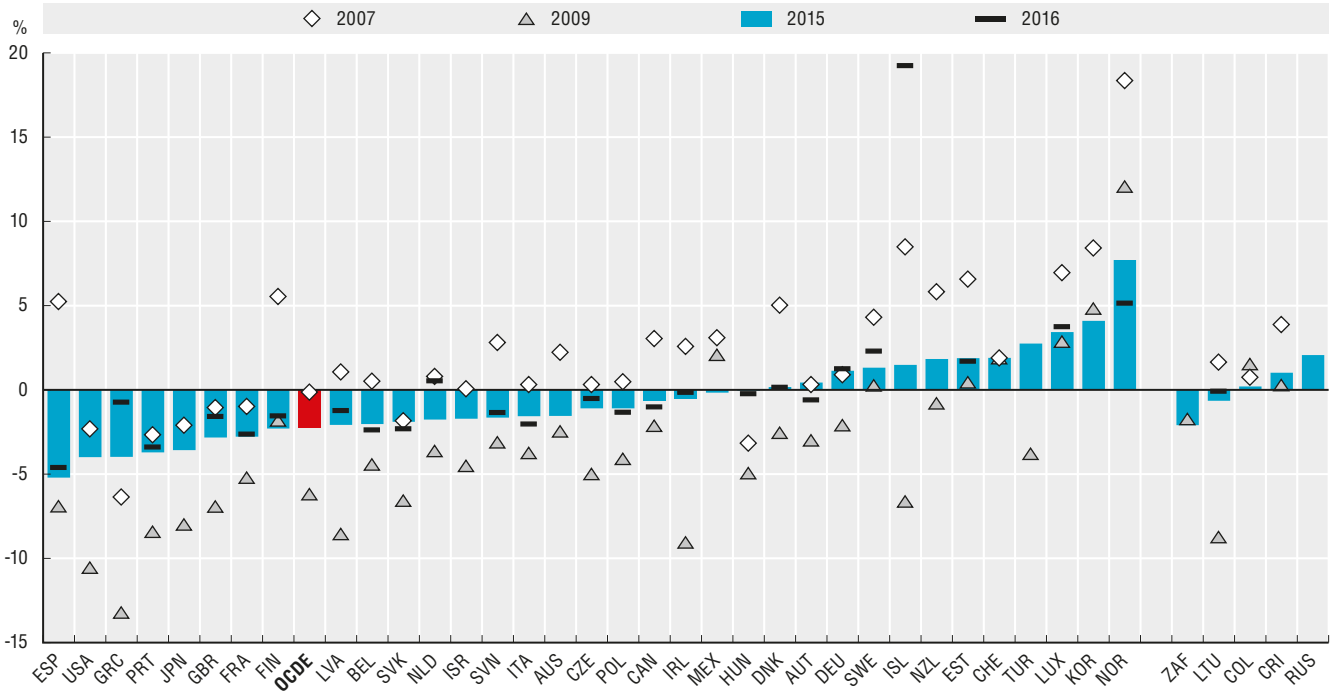
OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2015-fr.*

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

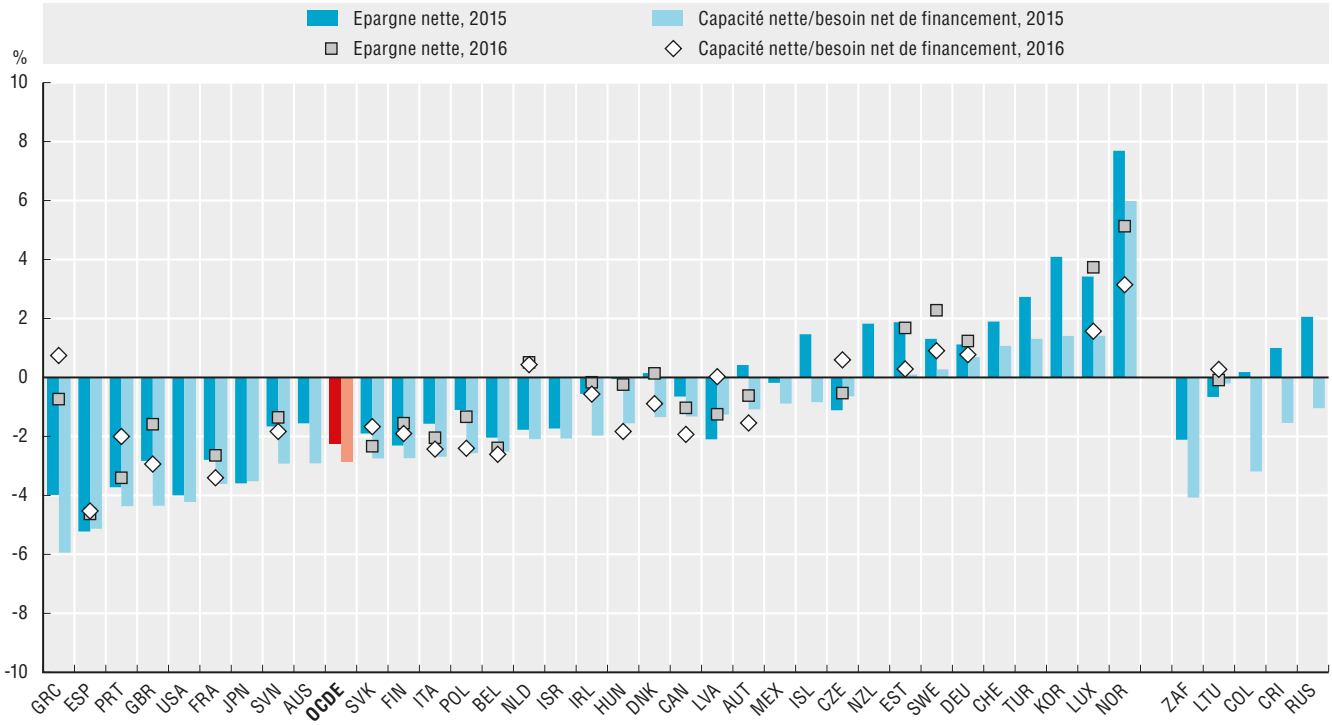
2.3. Épargne nette des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537235

2.4. Comparaison entre l'épargne nette des administrations publiques et la capacité nette/le besoin net de financement en pourcentage du PIB (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537254

Solde structurel des administrations publiques

Les charges et les recettes des administrations publiques sont très sensibles aux cycles de l'activité économique. Les recettes (en particulier fiscales) tendent à diminuer pendant les phases de récession, alors que les dépenses sont susceptibles d'augmenter en raison de la hausse du nombre de chômeurs, lesquels ont droit à l'aide sociale ou à des indemnités. Pendant les phases d'expansion, en revanche, les finances publiques se redressent du fait du gonflement des recettes fiscales et, en général, de la baisse du nombre d'allocataires sociaux. En raison de ces fluctuations des recettes et des dépenses, il est difficile, en l'absence de modifications discrétionnaires de la politique budgétaire, de savoir si celle-ci est expansionniste, neutre ou restrictive pendant une période donnée, et d'apprécier la viabilité du solde budgétaire à long terme.

Ces facteurs sont pris en considération dans le calcul du solde structurel des administrations publiques ; il consiste à soustraire des recettes et des dépenses les effets cycliques mentionnés plus haut, ainsi que les éléments ponctuels. La séparation entre les composantes structurelles et cycliques du solde donne une meilleure idée de la politique budgétaire à long terme.

Pour calculer le solde structurel, il faut estimer les composantes structurelles et cycliques du solde budgétaire et de la production (c'est-à-dire le PIB potentiel). En matière de comptes budgétaires, on établit une distinction entre les dépenses et les recettes structurelles, d'une part, et celles à caractère discrétionnaire, d'autre part. Pour calculer le PIB potentiel, on estime une tendance à long terme de la production, ce qui permet de distinguer production structurelle et cyclique.

Bien que les soldes budgétaires structurels se soient dégradés sous l'effet de la crise financière, les déficits structurels diminuaient en 2015 dans les pays de l'OCDE. À cette date, les pays membres affichaient en moyenne un solde structurel de –2,4 % du PIB potentiel, en progrès par rapport à –6.3 % en 2009 et à –3.2 % en 2007. Comparer 2009 et 2016 donne des résultats frappants : seules la Finlande et la Hongrie ont connu une aggravation entre ces deux dates, leur déficit structurel ressortant respectivement à 0.1 % et 3 % du PIB en 2016, alors que le solde structurel s'est redressé dans tous les autres pays de l'OCDE. En 2016, le Japon avait le déficit structurel le plus lourd (4.8 %), devant les États-Unis (4.3 %) et le Royaume-Uni (4.1 %). À l'inverse, la Grèce avait l'excédent structurel le plus important (6.1 %) – surtout du fait de la baisse du PIB potentiel – devant la Corée (2.5 %), le Luxembourg (1.6 %) et l'Estonie (1.5 %).

Il est plus facile de comprendre le solde structurel estimé en le rapprochant du solde budgétaire global et de la capacité nette/du besoin net de financement, car cela permet de mesurer la différence entre la viabilité à court et à long terme des finances publiques. De 2007 à 2015, même si le déficit structurel moyen des pays de l'OCDE est passé de 3.2 % à 2.4 % du PIB, alors que le déficit budgétaire observé augmentait de 1.8 % à 2.8 % du PIB, les deux niveaux ont convergé au fur à mesure que les économies s'approchaient, après la crise, de leurs niveaux de production à long terme. Ainsi, l'Irlande accusait en 2009 un déficit de 13.8 % du PIB et un déficit structurel de 8.7 % du PIB potentiel ; en 2015, le déficit observé est tombé à 2 % du PIB et le déficit structurel à 1.2 %.

Comme les soldes budgétaires structurels influent davantage sur les fluctuations à long terme que sur les fluctuations à court terme, il est plus facile de les intégrer à d'autres projections macroéconomiques portant sur l'avenir proche. Selon les estimations de l'OCDE, l'assainissement budgétaire devrait s'interrompre, sachant que l'on prévoit dans la plupart des pays de l'OCDE une détérioration de la balance structurelle primaire de 2016 à 2018, qui atteindrait en moyenne –0.4 point de PIB. Pendant cette période, les plus fortes variations auraient lieu en Grèce (–2.7 p.p.), en Hongrie (–2.2 p.p.) et au Luxembourg (–2.1 p.p.).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées des Perspectives économiques de l'OCDE n° 101 (base de données). Le solde budgétaire structurel, ou solde sous-jacent, représente le solde budgétaire tel que défini dans le Système de comptabilité nationale (SCN), corrigé de deux facteurs : l'état du cycle économique (tel que mesuré par l'écart de production) et les opérations budgétaires ponctuelles. Le solde primaire est aussi ajusté de l'incidence des paiements d'intérêts au titre des engagements des administrations publiques (c'est-à-dire les paiements d'intérêts moins les revenus d'intérêts). L'écart de production mesure la différence entre le PIB réel et potentiel, ce dernier constituant une estimation du niveau de PIB qui serait atteint si l'économie fonctionnait à plein régime. Le PIB potentiel n'est pas directement observable, et les estimations sont sujettes à d'importantes marges d'erreur. Parmi les facteurs ponctuels, on peut citer les opérations budgétaires exceptionnelles et irrégulières ainsi que les écarts par rapport aux tendances en matière de transferts en capital nets.

Pour en savoir plus

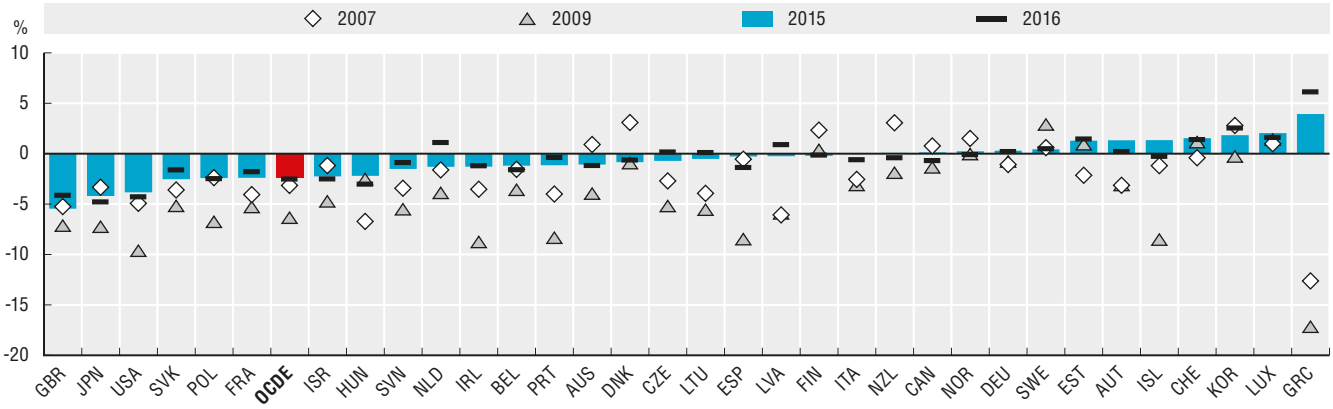
OCDE (2017), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2017 Numéro 1 : Version préliminaire*, Éditions OCDE, Paris, DOI : *http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2017-1-fr*.

Notes relatives aux graphiques

On ne dispose pas de données pour le Chili, le Mexique et la Turquie.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

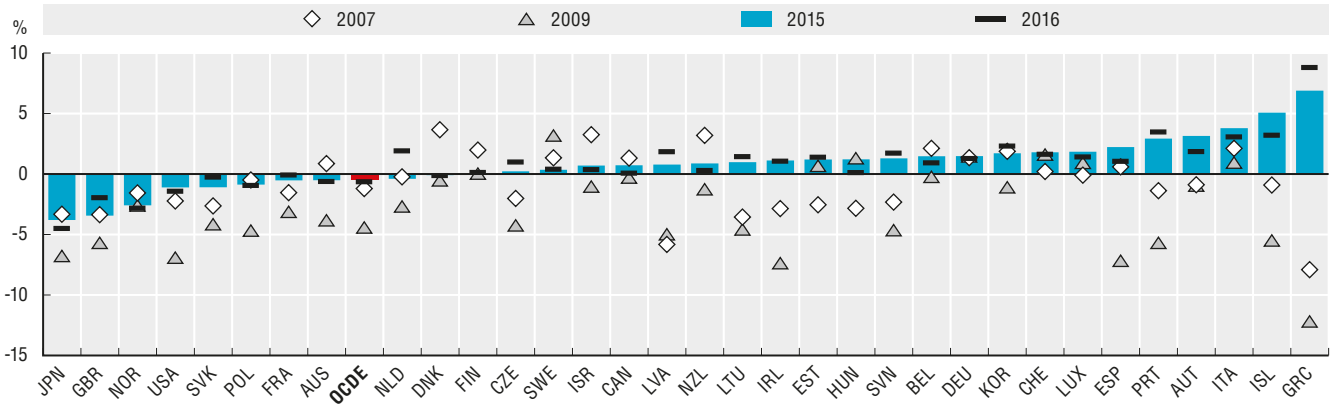
2.6. Solde structurel des administrations publiques en pourcentage du PIB potentiel (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Perspectives économiques de l'OCDE n° 101, juin 2017.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537273

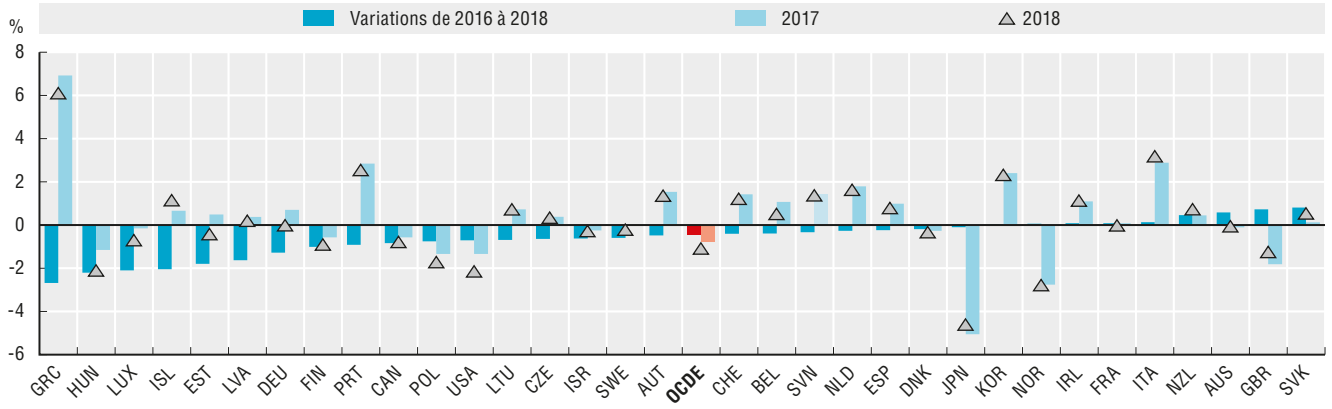
2.7. Solde primaire structurel prévu des administrations publiques en pourcentage du PIB potentiel (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Perspectives économiques de l'OCDE n° 101, juin 2017.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537292

2.8. Solde primaire structurel prévu des administrations publiques en pourcentage du PIB potentiel en 2017 et 2018, et variations depuis 2016



Source : Perspectives économiques de l'OCDE n° 101, juin 2017.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537311

Dette brute des administrations publiques

La dette brute des administrations représente la totalité de leurs obligations financières externes cumulées. Les États s'endettent pour financer des dépenses supérieures à leurs recettes. À long terme, la dette souveraine peut contribuer à l'accumulation de capital physique, en particulier quand les taux d'intérêt sont bas ; mais elle peut gêner cette accumulation lorsque les taux augmentent. Si une grande partie des recettes courantes doit être affectée au service de la dette publique, la politique budgétaire se trouve contrainte.

En 2015, dans les pays de l'OCDE, la dette publique brute représentait en moyenne 112 % du PIB, contre 73 % en 2007 avant la crise financière. Pendant cette période, elle a le plus progressé en Espagne (75.1 p.p.), en Slovénie (73 p.p.), au Portugal (71.1 p.p.) et en Grèce (68.8 p.p.).

De 2007 à 2015, la dette n'a baissé qu'en Norvège (–16.7 p.p.), en Suisse (–5.2 p.p.) et en Israël (–2.1 p.p.). Au cours de cette période, c'est au Japon qu'elle a été la plus élevée, atteignant 221.8 % du PIB en 2015, devant la Grèce (181.6 %), l'Italie (157.5 %) et le Portugal (149.2 %). Bien qu'un haut niveau d'endettement freine l'économie, la nature des détenteurs a de l'importance : si la dette appartient à des investisseurs extérieurs, elle peut faire l'objet d'une dégradation de la notation de crédit du pays et d'une hausse des taux d'intérêt, alors que si elle est détenue par des résidents, comme au Japon, ce risque est moindre. À l'opposé, les pays de l'OCDE ayant les plus bas niveaux d'endettement public sont l'Estonie (13 %), le Chili (24.5 %), la Turquie (27.4 %) et le Luxembourg (30.7 %).

En 2015, la dette brute par habitant était en moyenne de 50 245 USD à PPA ; en termes réels, elle avait augmenté à un rythme annuel de 5.9 % depuis 2007. Dans la zone OCDE, la fourchette d'endettement brut par habitant est large, les niveaux les plus élevés étant près de 30 fois supérieurs aux plus bas. On estime que la dette brute atteignait en 2015 90 345 USD à PPA au Japon, alors qu'en Estonie elle ressortait à 3 761 USD à PPA. La même année, la plus grande part de la dette brute des pays de l'OCDE se composait de titres de dette, lesquels représentaient en moyenne 83 % du total, la proportion allant de 92 % aux États-Unis à 8.7 % en Estonie. Quant aux prêts, ils représentaient en moyenne 8.9 % de la dette, mais ce pourcentage était nettement supérieur dans des pays comme la Grèce (79.2 %) et l'Estonie (67.3%).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN). La dette est un concept communément utilisé, défini comme une sous-catégorie spécifique de passifs distinguée en fonction des catégories d'instruments financiers comprises ou non comprises. On définit la dette comme l'ensemble des passifs qui font obligation à un débiteur de verser à un créancier des intérêts ou du capital à une ou plusieurs dates futures. Tous les instruments de la dette sont donc des passifs, mais certains passifs, tels que les actions, les participations et les produits financiers dérivés, ne sont pas des dettes. On obtient donc le montant de la dette en additionnant les éléments de passif suivants, pour autant qu'ils figurent au bilan financier des administrations publiques : numéraire et dépôts ; titres de créance ; crédits ; et autres engagements (c'est-à-dire les systèmes d'assurance, de pensions et de garanties standards), autres comptes à payer ainsi que, dans certains cas, droits de tirage spéciaux (DTS). Dans le SCN, la plupart des instruments de la dette sont évalués au prix du marché, lorsque c'est pertinent (mais certains pays peuvent ne pas appliquer ce mode d'évaluation, notamment aux titres de créance).

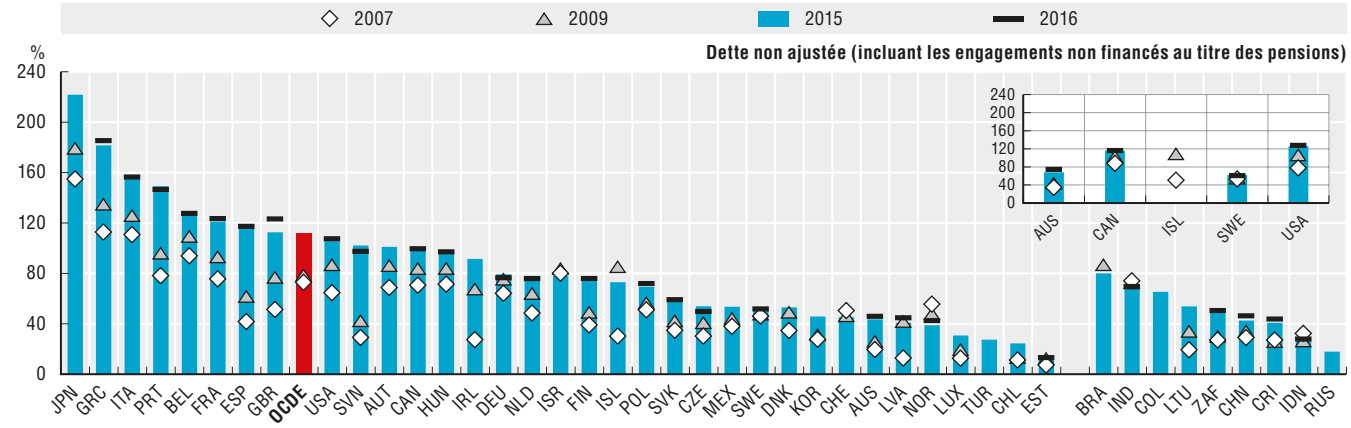
Le traitement des engagements des administrations publiques au titre des régimes de pensions de leurs agents diffère selon les pays, ce qui rend toute comparaison internationale difficile. Quelques pays de l'OCDE tels que l'Australie, le Canada, les États-Unis, l'Islande et la Suède (et d'autres pour lesquels les données sont extraites des Perspectives de l'économie mondiale du FMI) comptabilisent les engagements au titre des pensions des agents publics, qu'ils soient provisionnés ou non, dans la dette publique. Pour ces pays (exception faite de ceux qui ne sont pas membres de l'OCDE), on calcule un ratio d'endettement public corrigé qui fait sortir de la dette publique ces engagements de pensions non provisionnés. Des informations additionelles sont accessibles dans les Statslinks. La dette publique est ici comptabilisée sur une base brute, sans être corrigée en fonction de la valeur des actifs publics. La définition de la dette employée dans le SCN diffère de celle du Traité de Maastricht qui sert à évaluer les positions budgétaires dans l'Union européenne. Le graphique 2.12, « Taux de croissance moyen annuel, en termes réels, de la dette publique par habitant », est consultable en ligne (voir annexe F).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

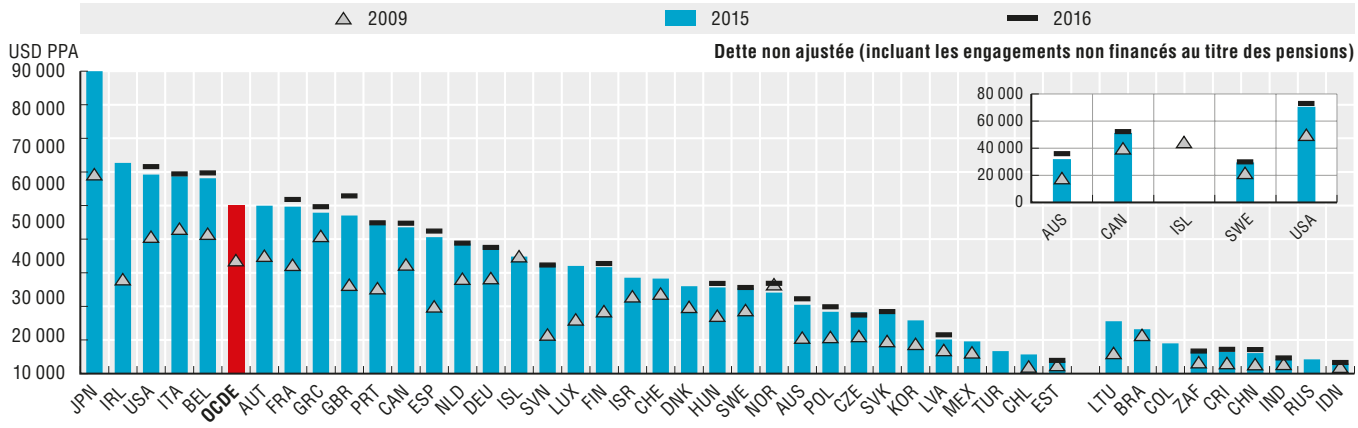
2.9. Dette brute des administrations publiques en pourcentage du PIB, (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Les données sur les autres grandes économies (sauf le Brésil) et sur le Costa Rica sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI (avril 2017).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537330

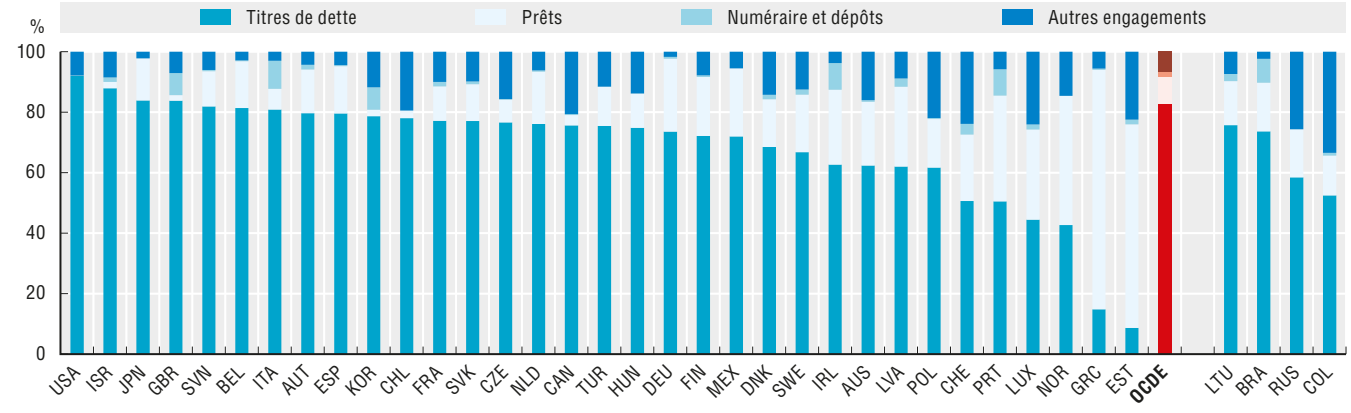
2.10. Dette brute des administrations publiques par habitant, (2009, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Les données sur les autres grandes économies (sauf le Brésil) et sur le Costa Rica sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI (avril 2017).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537349

2.11. Structure de la dette publique brute par instrument financier (2015)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537368

Patrimoine financier net des administrations publiques

La différence entre les avoirs et les engagements des administrations publiques constitue leur patrimoine financier net, qui indique de façon résumée la capacité de l'État d'honorer intégralement ses obligations : les avoirs complètent les recettes attendues à l'avenir puisqu'ils pourraient être cédés dans le but de rembourser les dettes existantes (ainsi décrit-on également l'endettement net). L'existence d'un patrimoine financier net positif signifie que l'état des finances publiques ne met pas en péril leur viabilité, alors qu'une dégradation de ce patrimoine est le signe d'une situation budgétaire fragile nécessitant une hausse des impôts, une baisse des dépenses ou la conjonction des deux.

En 2015, le patrimoine financier net des administrations publiques dans la zone OCDE représentait en moyenne –72 % du PIB, ce qui signifie que pour chaque 1 % du PIB d'avoirs, les administrations devaient 1.72 % du PIB. À cette date, la Grèce avait le patrimoine financier net le plus bas de l'OCDE, soit –148.1 % du PIB, devant l'Italie (–132.5 %), le Japon (–126.1 %) et le Portugal (–109.4 %), alors que sept pays avaient un patrimoine financier net positif : la Norvège (284.4 %), la Finlande (53.5 %), le Luxembourg (49.5 %), l'Estonie (42 %), la Suède (27.6 %), l'Australie (14.4 %) et le Chili (1.4 %).

Depuis la crise, le patrimoine financier net se dégrade dans la zone OCDE ; il a diminué de 31.7 p.p. de 2007 à 2015 du fait de la conjonction d'une croissance négative, d'un alourdissement des déficits et d'une montée de la dette publique. La Grèce a connu la baisse la plus marquée (–67 p.p.), devant l'Espagne (–64.3 p.p.), alors que la plus forte hausse a été observée en Norvège, qui est passée d'un patrimoine positif de 139.8 % du PIB en 2007 à 284.4 % en 2015. Trois autres pays seulement ont augmenté leur patrimoine financier net depuis 2007 : l'Estonie (+13.5 p.p.), la Suède (+6.6 p.p.) et la Suisse (+2.9 p.p.).

De 2015 à 2016, les changements les plus notables ont eu lieu au Royaume-Uni, où le patrimoine financier net est passé de –82.4 % du PIB à –92.8 %, en Slovénie (–3.4 p.p.), au Portugal (+4.9 p.p.) et en Norvège (+4.7 p.p.). Le fait que le patrimoine financier net soit devenu encore plus négatif au Royaume-Uni et en Slovénie est imputable à une hausse de l'endettement dans le premier pays et à une réduction des actifs dans le second ; au Portugal et en Norvège, la progression du patrimoine financier net positif s'explique par une hausse des avoirs des administrations publiques.

Enfin, en 2015, le patrimoine financier net par habitant était en moyenne de –32 692 USD à PPA dans les pays de l'OCDE, en recul par rapport à 2009 (–20 637 USD à PPA). La même année, le Japon avait le patrimoine financier net par habitant le plus négatif, soit –51 359 USD à PPA, alors que la Norvège avait le plus positif, soit 176 378 USD à PPA.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). La valeur financière nette du secteur des administrations publiques est la valeur totale de ses actifs financiers, diminuée de la valeur totale de ses passifs. Le SCN définit les actifs financiers et les passifs pouvant apparaître au compte de patrimoine financier du secteur institutionnel : or monétaire et DTS ; numéraire et dépôts ; titres de créance ; crédits ; actions et parts de fonds d'investissement ; systèmes d'assurance, de pensions et de garanties standards ; produits financiers dérivés et options sur titres des salariés ; et autres comptes à recevoir ou à payer. Dans le SCN, les stocks d'actifs et de passifs financiers sont évalués au prix du marché, lorsque c'est pertinent (mais certains pays peuvent ne pas appliquer ce mode d'évaluation, notamment aux titres de créance). Les données sont basées sur les actifs et passifs financiers consolidés, sauf pour le Chili, le Brésil et la Fédération de Russie. Cet indicateur peut servir de mesure pour la dette publique nette ; en effet, conformément à la logique retenue pour définir la dette brute, il est possible de restreindre la définition de la dette nette à la dette brute, moins les actifs financiers correspondant à des instruments de la dette (conformément au concept défini dans le document « Statistiques de la dette du secteur public : Guide pour les statisticiens et les utilisateurs »). Le fait que divers pays comptabilisent les engagements non provisionnés liés aux agents publics peut avoir une incidence sur la valeur financière nette des administrations publiques et compliquer les comparaisons internationales. C'est le cas de certains pays membres de l'OCDE tels que l'Australie, le Canada, les États-Unis, l'Islande et la Suède. Par conséquent, comme pour la dette publique brute, une valeur financière nette ajustée est calculée pour ces pays.

Pour en savoir plus

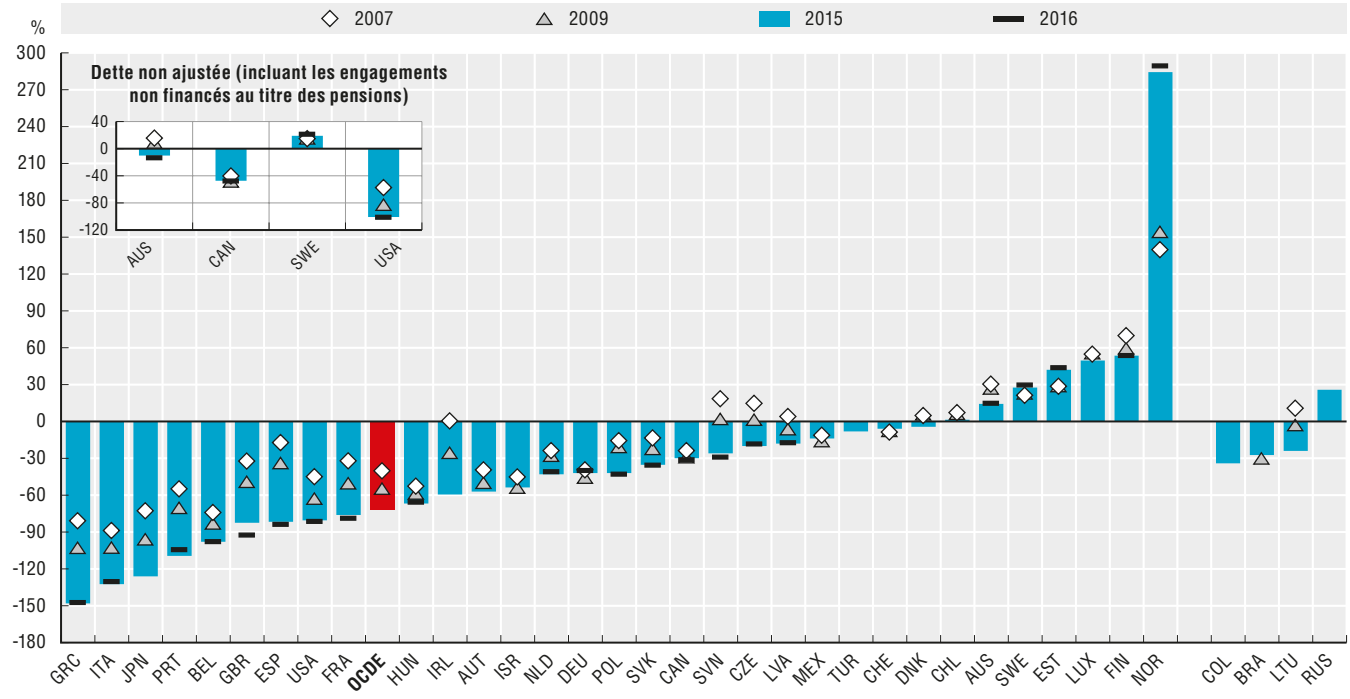
OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2015-fr*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

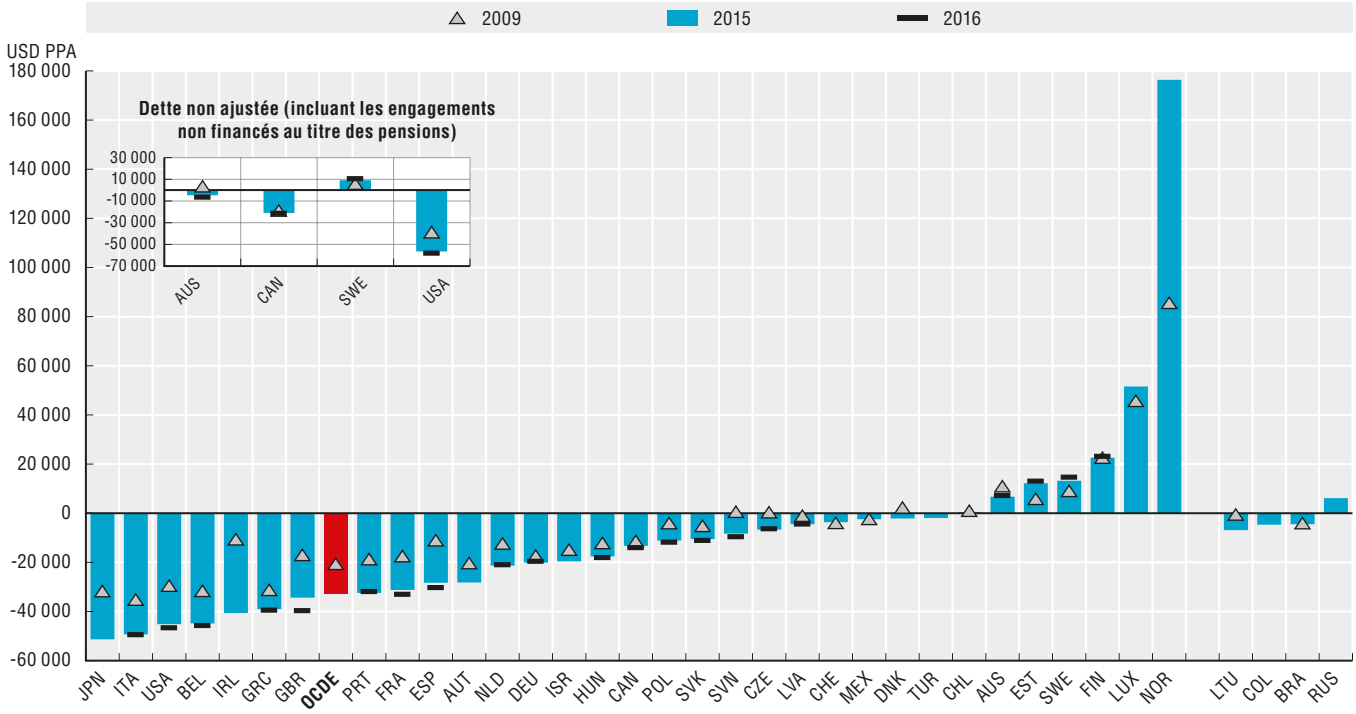
2.13. Patrimoine financier net des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537387

2.14. Patrimoine financier net des administrations publiques par habitant (2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537406

Solde budgétaire et endettement par niveau d'administration

Dans la plupart des pays, de multiples juridictions déterminent conjointement le solde budgétaire global. Selon le degré de décentralisation des dépenses et des recettes, les soldes budgétaires des différents niveaux d'administration ne sont pas forcément identiques, même s'ils s'additionnent tous pour aboutir au solde budgétaire global. Il peut en résulter une volatilité des engagements des administrations ; si par exemple les dépenses sont supérieures aux recettes dans beaucoup de communes, qui financent leur déficit en émettant de nouveaux titres de dette, le montant global de la dette peut s'élever rapidement, d'autres communes agissant de la même manière. De ce fait, les administrations locales opèrent souvent avec des contraintes d'endettement plus strictes que celles des administrations centrales.

Une décomposition du solde budgétaire par niveau d'administration montre comment la décentralisation budgétaire influe sur le solde global. En 2015, les administrations centrales des pays de l'OCDE accusaient en moyenne un déficit de 2.6 % du PIB, alors que les administrations infranationales étaient déficitaires à hauteur de 0.5 % du PIB. Les soldes des administrations centrales s'échelonnaient d'un déficit de 5.9 % en Grèce à un excédent de 6.4 % en Norvège.

Parmi les pays de l'OCDE où les administrations de l'échelon infranational fédéré jouent un rôle dans le solde budgétaire, l'Autriche, l'Allemagne, le Mexique et la Suisse ont dégagé en 2015 des excédents budgétaires des administrations d'Etats fédérés de respectivement 0.07 %, 0.15 %, 0.23 % et 0.34 % du PIB. La même année, le déficit le plus élevé de ces administrations a été observé en Espagne, où il a atteint 1.7 % du PIB, précédant le Canada et la Belgique avec des déficits de 1.6 % et 1.4 % du PIB. À l'échelon local, dans les pays de l'OCDE, tous les excédents et les déficits sont restés dans une fourchette allant d'un excédent de 0.5% du PIB à un déficit de –0.6%, les restrictions à l'accumulation de dettes au niveau local étant souvent efficaces.

En 2015, la dette brute des administrations centrales des pays de l'OCDE représentait en moyenne 97.1 % du PIB, alors que celle des administrations infranationales ressortait à 21.5 % du PIB. Les pays dont les administrations centrales ont la dette brute la plus élevée sont aussi ceux où l'endettement global des administrations publiques est le plus fort : Japon (197.8 % du PIB) et Grèce (184 %). Aux échelons décentralisés, la dette des administrations d'États fédérés était en 2015 la plus élevée au Canada (47 %) et en Espagne (27%), et la plus lourde dette brute des administrations locales se rencontrait au Japon (34 %).

En ce qui concerne la composition de la dette, la plus grande part de la dette brute, soit 85.5 % en moyenne, était imputable en 2015 aux administrations centrales, tandis que 11.4 % relevaient des administrations d'États fédérés, 6.4 % des administrations locales et 1.7 % de la sécurité sociale. Dans des pays comme la Hongrie et la Grèce, plus de 98 % de la dette sont imputables aux administrations centrales, alors que dans d'autres, comme le Canada et la Norvège, les administrations d'États fédérés et les administrations locales sont respectivement responsables de 45 % et 43.1 % de la dette publique. Cette composition évolue depuis 2007 dans le sens d'une concentration accrue de la dette au niveau des administrations centrales puisqu'avant la crise la part moyenne de ces dernières dans la dette brute était de 73 % ; l'endettement a sensiblement augmenté dans la zone OCDE, pendant cette période, en réaction à la crise financière.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A pour davantage d'informations sur les systèmes déclaratifs et les sources). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations d'États fédérés n'existent que dans les neuf pays membres de l'OCDE dotés d'une structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi-fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. On calcule le solde budgétaire des administrations publiques, également présenté comme leur capacité de financement (+) ou leur besoin de financement (–), en soustrayant les dépenses totales des administrations publiques de leurs recettes totales. Pour plus de renseignements sur la dette, se reporter à la rubrique « Méthodologie et définitions » de l'indicateur relatif à la dette brute des administrations publiques.

Pour en savoir plus

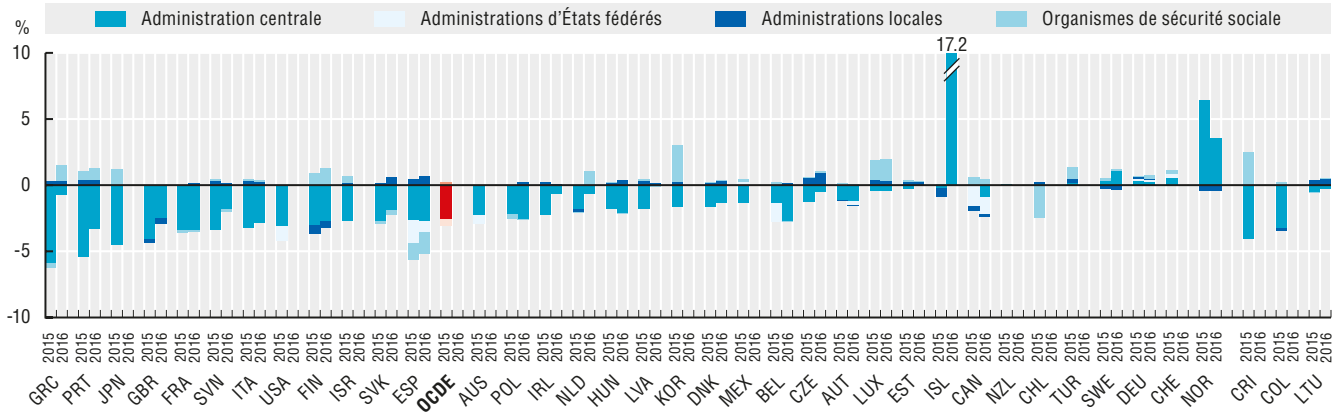
OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2015-fr.*

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

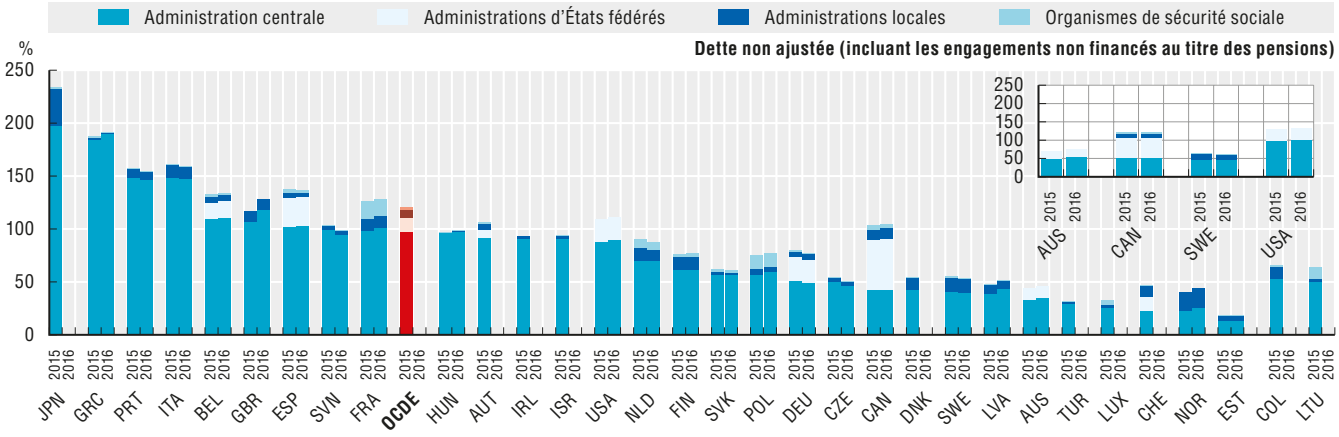
2.15. Solde budgétaire des différents niveaux d'administration, en % du PIB (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537425

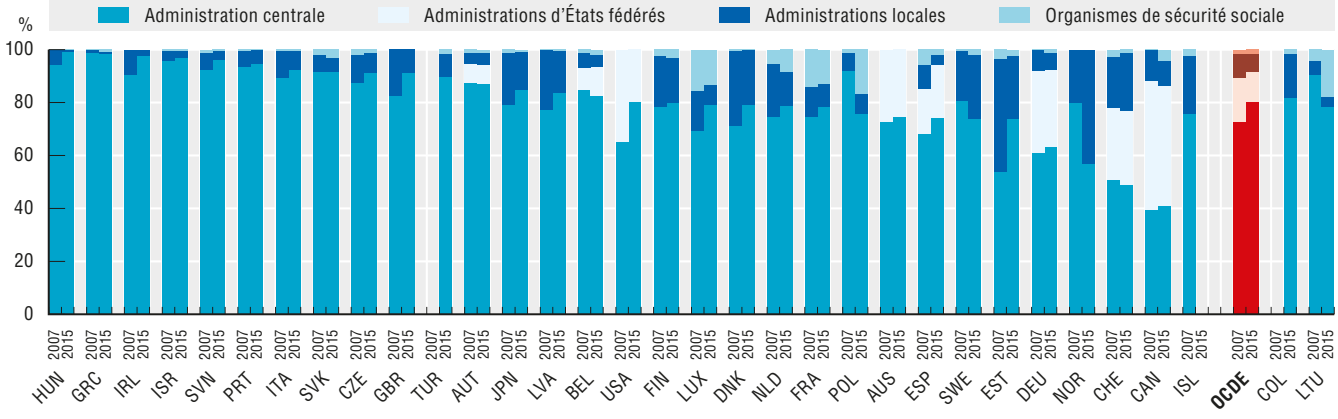
2.16. Dette publique brute des différents niveaux d'administration, en % du PIB (2015 et 2016)



Sources: Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537444

2.17. Répartition de la dette brute des administrations publiques par niveau d'administration (2007 et 2015)



Sources: Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537463

Recettes des administrations publiques

Les recettes publiques financent les biens et les services fournis par les administrations et permettent à l'État d'assurer son rôle de redistribution, les deux principales sources de recettes étant les impôts et les cotisations sociales. Compte tenu des choix passés et actuels de politique économique ainsi que des fluctuations liées au cycle conjoncturel, il existe de grandes différences d'un pays à l'autre quant à la manière dont, et au degré auquel, leurs gouvernements exercent ces deux fonctions fondamentales ; de ce fait, le montant des recettes publiques qu'ils lèvent est également très inégal.

Dans les pays de l'OCDE, à quelques exceptions près, la part des recettes des administrations publiques dans le PIB a retrouvé son niveau antérieur à la crise financière : elle ressortait en moyenne à 37.3 % du PIB en 2007, a fléchi à 35.8 % en 2009, puis est remontée à 38.1 % en 2015. La même année, les recettes des administrations publiques équivalaient à au moins la moitié du PIB dans sept des 34 pays membres de l'OCDE : Norvège (54.8 %), Finlande (54.2%), Danemark (53.5 %), France (53.4 %), Belgique (51.4 %), Autriche (51.6 %) et Suède (50.5 %) ; dans deux pays seulement, elles étaient inférieures à un tiers du revenu national annuel : Irlande (27.6 %) et Mexique (23.7 %). En Grèce, les recettes budgétaires sont supérieures à leur niveau d'avant la crise, puisqu'elles sont passées de 40.4 % du PIB en 2007 à 48.3 % en 2015 ; toutefois, leur niveau s'explique aussi par la forte contraction de la production consécutive à la crise, sachant qu'en 2015 le PIB nominal s'établissait à 76 % de son niveau de 2007. Pendant la même période, parmi les pays candidats à l'adhésion à l'OCDE, c'est la Colombie qui a le plus augmenté les recettes budgétaires : elles sont passées de 31.1 % du PIB en 2007 à 34.1 % en 2015, ce gonflement résultant des revenus du pétrole, du renforcement de la discipline fiscale et de réformes.

De 2015 à 2016, parmi les pays pour lesquels des données sont disponibles, c'est en Islande que les recettes ont le plus augmenté, leur part dans le PIB s'élevant de 42.2 % à 58.4 % du fait des rentrées exceptionnelles au titre de la taxe dite de stabilité prélevée sur les banques en difficulté ; en revanche, les recettes, exprimées en pourcentage du PIB, ont le plus diminué en République slovaque (–2.9 p.p.) et en Hongrie (–2.9 p.p.), ces deux pays dépensant avec lenteur les fonds attribués par l'UE en raison du démarrage d'une nouvelle période de programmation.

Les recettes publiques par habitant ont évolué de façon analogue aux recettes globales, augmentant de façon assez uniforme dans l'ensemble des pays de l'OCDE au fur et à mesure que la crise se dissipait. En moyenne, elles ont progressé de 2009 à 2015, et s'établissaient en fin de période à 16 094 USD à PPA. Les pays où elles sont le plus élevées restent en tête sur ce plan depuis 2009 : Luxembourg (44 485 USD à PPA), Norvège (33 977 USD à PPA) et Danemark (26 203 USD en PPA). S'agissant du Luxembourg, cela pourrait résulter de la contribution fiscale des travailleurs transfrontaliers qui ne sont pas comptabilisés parmi les résidents, alors que dans le cas de la Norvège, ce sont les revenus pétroliers qui ont joué. En revanche, les recettes par habitant sont inférieures à 10 000 USD à PPA en Lettonie, en Turquie et au Mexique.

Dans les pays de l'OCDE, le rythme annuel moyen de progression des recettes publiques réelles a été de 0.6 % de 2007 à 2015, mais de 2.3 % de 2009 à 2015. Les pays où elles ont le plus augmenté sont la Turquie (+5.9 %), la République slovaque (+5.8 %), le Japon et la Lettonie (+4.2 % pour ces deux pays). En revanche, le rythme moyen d'évolution des recettes réelles par habitant a été négatif de 2009 à 2015 en Grèce (0.3 %) et en Norvège (0.2 %).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN). Ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les recettes englobent les impôts, les cotisations sociales nettes, les dons et d'autres recettes. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. Les recettes publiques par habitant ont été calculées en convertissant les recettes totales en USD aux parités de pouvoir d'achat (PPA) OCDE/Eurostat pour le PIB, et en divisant le résultat obtenu par la population. Dans le cas des pays pour lesquels les données sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI, un taux de change implicite basé sur les PPA a été utilisé. La PPA est le nombre d'unités monétaires du pays B nécessaire pour acquérir une même quantité de biens et de services dans le pays A.

Pour en savoir plus

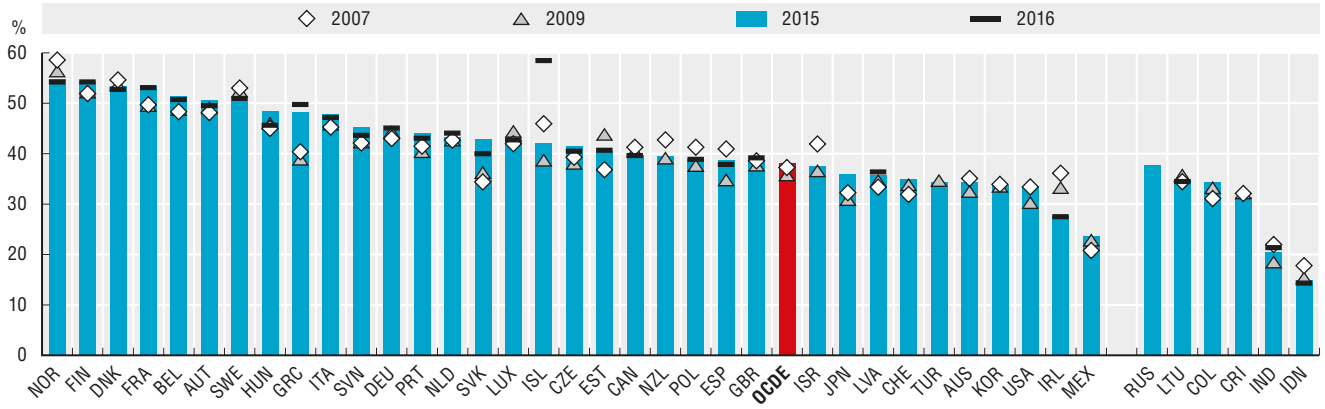
OCDE (2016), OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2015-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

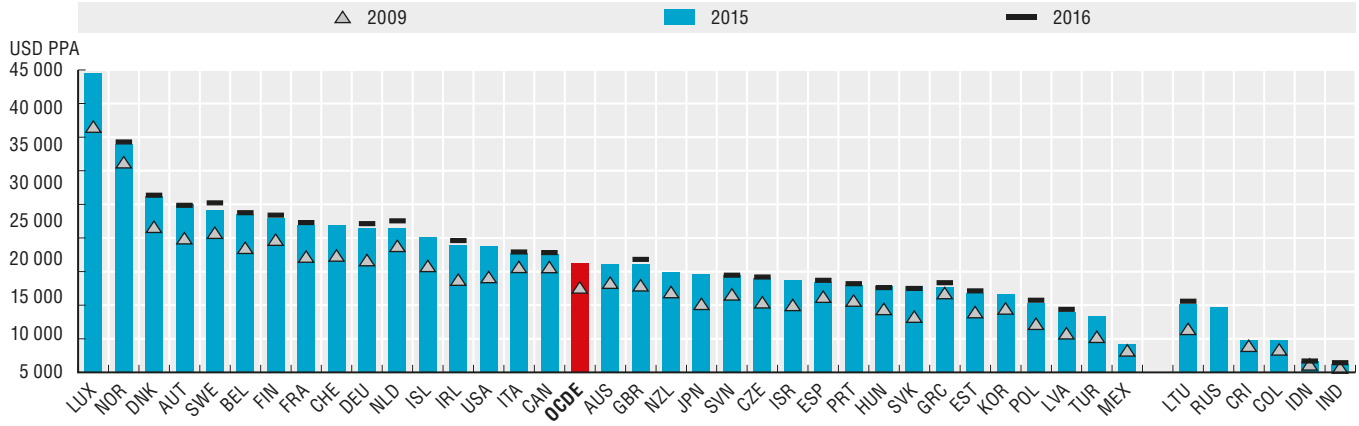
2.18. Recettes des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537482

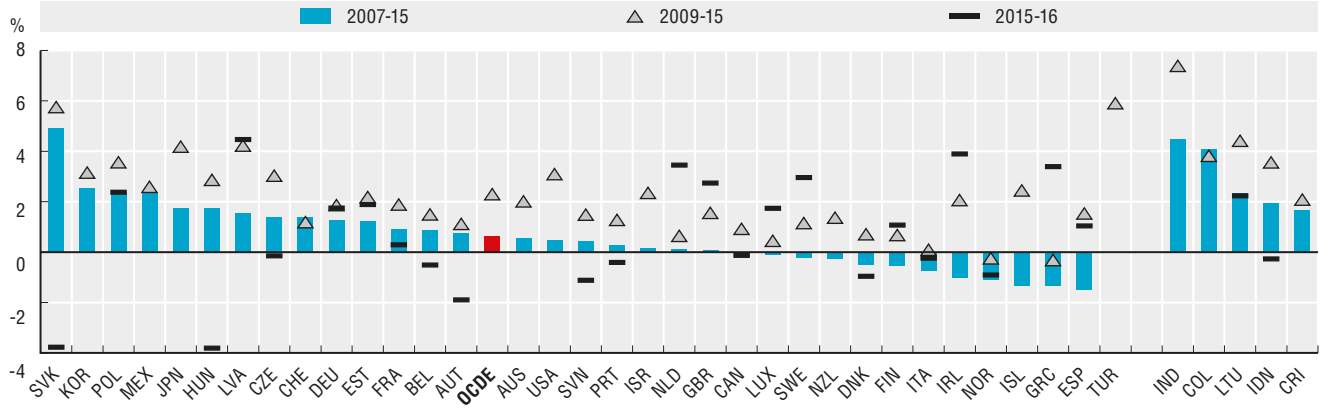
2.19. Recettes des administrations publiques par habitant (2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537501

2.20. Taux annuel moyen de croissance des recettes publiques par habitant en termes réels (2007-15, 2009-15 et 2015-16)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537520

Ventilation des recettes des administrations publiques

La décomposition structurelle des recettes publiques montre comment elles sont levées et aide à déterminer la contribution relative des citoyens et/ou des secteurs de l'économie au paiement des dépenses.

Dans la zone OCDE, les impôts représentaient en 2015 la plus grande part des recettes publiques totales, avec une moyenne de 59.3 %, contre un quart pour les cotisations sociales nettes, le reste se répartissant entre les aides (8.5 %) et les ventes de biens et de services (7.3 %). La proportion des recettes d'origine fiscale allait de 87.8 % au Danemark à 42.4 % en République slovaque, tandis que celle des cotisations sociales nettes allait de 37 % en Allemagne à 1.9 % au Danemark. Les recettes provenant des ventes de biens et de services s'échelonnaient de 14 % en Suisse à 0.3 % au Mexique, ce dernier affichant la proportion la plus élevée de recettes issues d'aides et de sources diverses (33.2 %), contre seulement 2.9 % en France.

De 2007 à 2015, la part des impôts dans l'ensemble des recettes des administrations publiques a diminué en moyenne de 1.2 p.p., ce qui a été compensé par une progression des cotisations sociales nettes (0.6 p.p.), du produit des ventes (0.3 p.p.) ainsi que des aides et autres revenus (0.2 p.p.).

De nombreux responsables publics considèrent que les cotisations sociales font partie intégrante des impôts. Telle est d'ailleurs la logique suivie pour les indicateurs relatifs aux recettes fiscales figurant dans les Statistiques des recettes publiques de l'OCDE. En 2014, les impôts sur les revenus et les bénéfices ont représenté en moyenne (non pondérée) 33.7 % des recettes fiscales ; les impôts sur les biens et les services, comme la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), 32.6 % ; les cotisations sociales 26.2 % ; et le reste 7.4 %, réparti entre les impôts sur les salaires, les impôts sur le patrimoine et d'autres taxes. Les pays dont l'essentiel des rentrées fiscales provenait des impôts sur les revenus et les bénéfices étaient le Danemark (64.9 %), l'Australie (57.9 %) et la Nouvelle-Zélande (55.4 %) ; ceux où cette proportion était la plus faible étaient la Hongrie (17.7 %) et la Slovénie (17.9 %). En revanche, ceux qui tiraient la plus grande part de leurs rentrées fiscales de l'imposition des biens et des services étaient le Chili (55.3 %), la Hongrie et la Turquie (environ 44 %) ; et la plus faible part, les États-Unis (17.4 %).

Quand on compare 2007 et 2014, il apparaît que la part moyenne des impôts sur les revenus et les bénéfices a diminué de 2.3 p.p., alors que celles des cotisations de sécurité sociale et des impôts sur les biens et les services ont augmenté respectivement de 1.4 p.p. et de 0.7 p.p.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux recettes sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN). Ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Les recettes publiques englobent les impôts (impôts sur la consommation, le revenu, le patrimoine, la propriété et le capital, par exemple), les cotisations sociales nettes (par exemple les cotisations aux régimes de pensions, d'assurance maladie et de sécurité sociale ; « nettes » signifie déduction faite de la rémunération des régimes d'assurance sociale, le cas échéant), les ventes de biens et de services (par exemple la production marchande des établissements publics, les droits d'entrée), les aides et les autres recettes (aides courantes et aides à l'équipement, revenus de la propriété et subventions, etc.). Ces agrégats ont été construits à partir de lignes budgétaires de sous-comptes (voir l'annexe B). Les données présentées au graphique 2.23 proviennent des Statistiques des recettes publiques de l'OCDE. Les Statistiques des recettes publiques de l'OCDE et le SCN diffèrent sur la définition des recettes fiscales. Dans le SCN, les impôts sont des paiements obligatoires, sans contrepartie, en numéraire ou en nature, effectués par des unités institutionnelles à des administrations publiques. Les cotisations sociales nettes correspondent aux cotisations effectives ou imputées versées aux régimes d'assurance sociale afin de garantir le droit à des prestations sociales. Elles peuvent être obligatoires ou facultatives, et les régimes peuvent être provisionnés ou non. Les Statistiques des recettes publiques de l'OCDE traitent les cotisations de sécurité sociale obligatoires comme des impôts, alors que le SCN les traite comme des cotisations sociales nettes parce que le droit à une prestation sociale dépend dans la plupart des pays du versement de cotisations appropriées, même si le montant des prestations n'a pas nécessairement de rapport avec celui des cotisations.

Pour en savoir plus

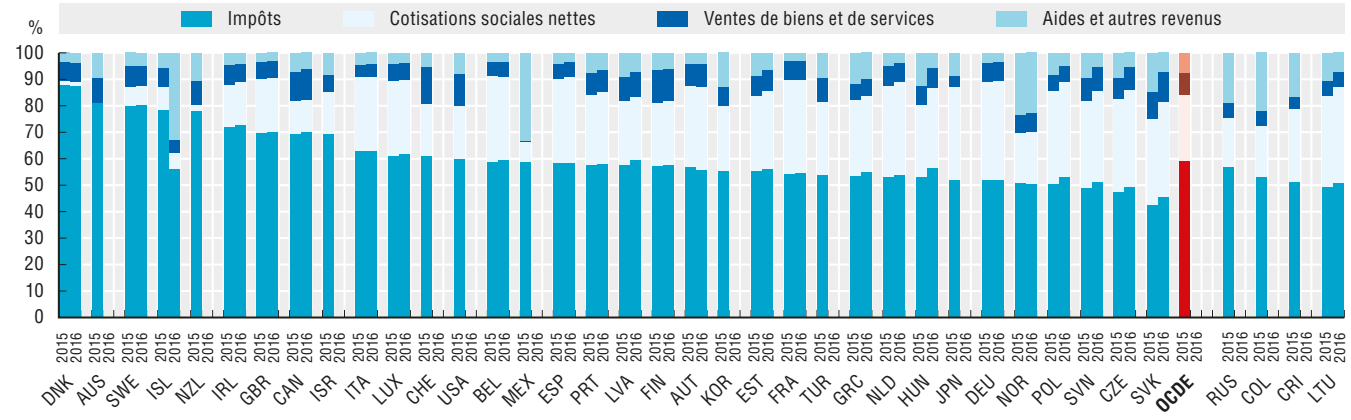
OCDE (2016), *Statistiques des recettes publiques 2016*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/rev_stats-2016-en-fr*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

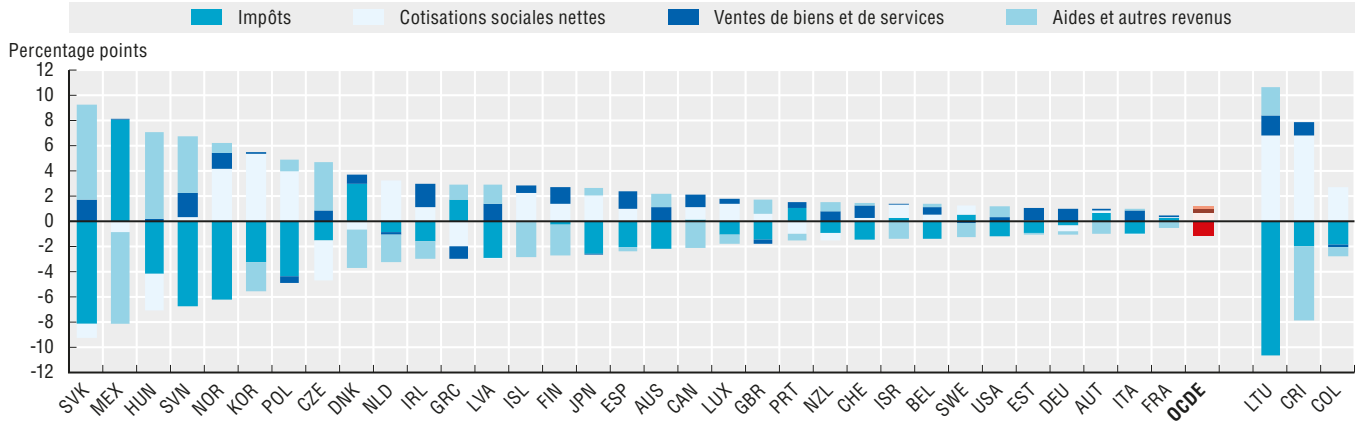
2.21. Composition des recettes des administrations publiques (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537539

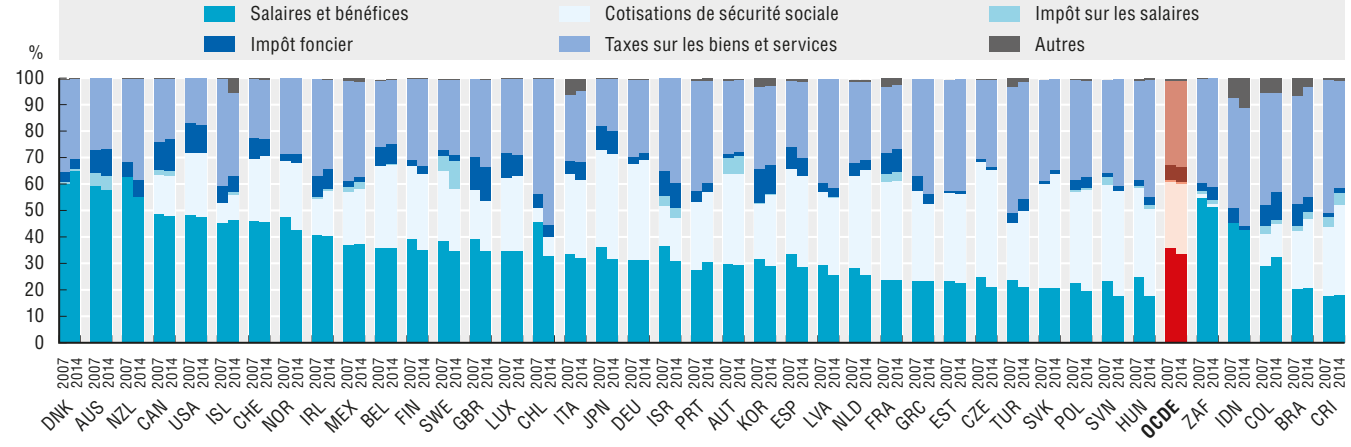
2.22. Évolution de la ventilation des recettes des administrations publiques (entre 2007 et 2015)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537558

2.23. Composition des recettes fiscales en pourcentage de l'imposition totale (2007 et 2014)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537577

Ventilation des recettes publiques par niveau d'administration

Les recettes des administrations publiques sont recouvrées par l'administration centrale, les administrations d'États fédérés et les administrations locales en fonction du degré de fédéralisme budgétaire d'un pays. Au même titre que d'autres catégories de recettes, les impôts sont levés par tous les échelons administratifs dans une mesure qui dépend de la nature économique et du type de base imposable, des avantages administratifs et de l'autonomie de répartition des recettes. Toutefois, dans de nombreux pays, la législation limite la possibilité pour les administrations infranationales de fixer leurs propres bases d'imposition, les taux de prélèvement et les allégements, ce qui réduit leur capacité de générer des sources de recettes propres et, éventuellement, de fournir des biens et des services publics plus adaptés. Simultanément, certaines de ces limitations ont pour objectif de réduire la concurrence fiscale, et donc les inégalités, entre les régions.

En 2015, les administrations centrales ont perçu en moyenne un peu plus de la moitié des recettes publiques (52.5%), contre 17.7 % pour les organismes de sécurité sociale, 19.1 % pour les administrations d'États fédérés et 10.7 % pour les administrations locales. Les pays où l'administration centrale reçoit la plus forte proportion sont l'Irlande (95 %), le Royaume-Uni (90.9%) et la Nouvelle-Zélande (89 %), alors que c'est au Canada (55.5 %) et au Chili (48.5 %) que les États fédérés et l'échelon local en reçoivent le plus.

De 2007 à 2015, la répartition des recettes a peu évolué dans les pays de l'OCDE : en moyenne, la part de l'administration centrale a reculé de 0.4 p.p., celle des administrations d'États fédérés de 0.6 p.p. et celle des administrations locales de 0.1 p.p. En revanche, la part des recettes des organismes de sécurité sociale a augmenté de 1.1 p.p. Au cours de cette période, c'est au Mexique et en Corée que le transfert de recettes du niveau central au profit d'autres échelons administratifs a été le plus marqué (respectivement –4.6 p.p. et –4.5 p.p.). Au Mexique, les recettes des administrations d'États fédérés ont augmenté de 4.6 p.p., alors qu'en Corée celles de la sécurité sociale et des administrations locales ont gagné 4.5 p.p.

En 2015, dans les pays de l'OCDE, les recettes de l'administration centrale étaient surtout d'origine fiscale : 72.5 % en moyenne, avec une fourchette allant de 47.6 % en Norvège à 91 % en Belgique. Les cotisations nettes de sécurité sociale en représentaient 16.1 % en moyenne, la proportion la plus élevée étant observée aux États-Unis (33.7 %) et en République tchèque (30.9 %). Les ventes de biens et de services représentaient 3.5 % des recettes, le solde (7.9 %) provenant de l'aide et des autres revenus. En 2015, le produit de l'aide et des autres revenus variait sensiblement dans les pays de l'OCDE, allant de 2.8 % des recettes de l'administration centrale en Belgique à 26.1 % en Norvège.

Méthodologie et définitions

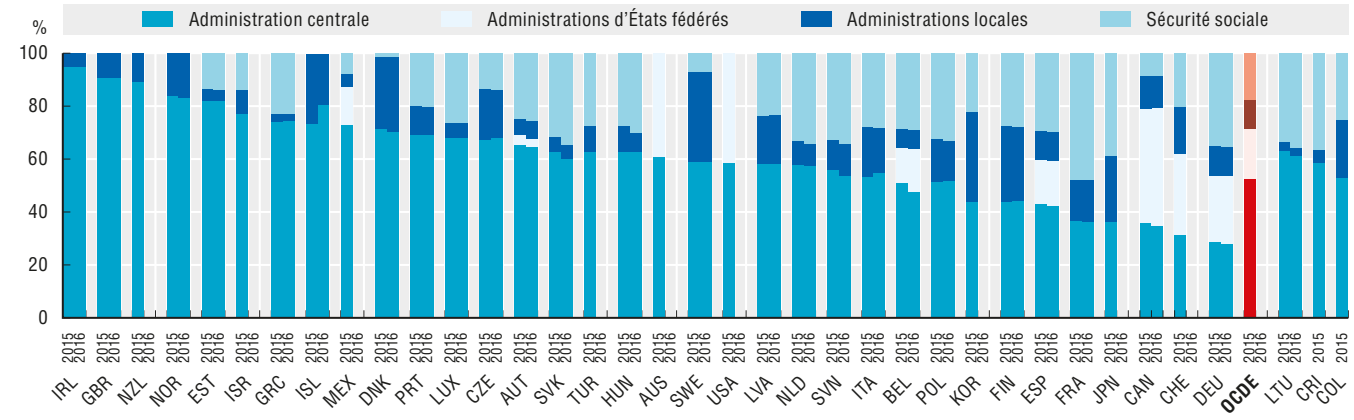
Les données relatives aux recettes sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui est conforme au Système de comptabilité nationale (SCN). Ce dernier constitue un ensemble de règles approuvées au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations d'États fédérés n'existent que dans les neuf pays membres de l'OCDE dotés d'une structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi-fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Les données des graphiques 2.24 et 2.25 ne tiennent pas compte des transferts entre les niveaux d'administration, afin de faire ressortir le poids de chaque sous-secteur dans les recettes totales des administrations publiques, lesquelles sont consolidées à ce niveau. En revanche, les données relatives à la répartition des recettes aux échelons de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés et des administrations locales tiennent compte des transferts entre niveaux d'administration. Les graphiques 2.27 et 2.28, « Composition des recettes des administrations d'États fédérés et des administrations locales », sont consultables en ligne. Les recettes publiques englobent les impôts (impôts sur la consommation, le revenu, le patrimoine, la propriété et le capital, par exemple), les cotisations sociales nettes (par exemple les cotisations aux régimes de pensions, d'assurance maladie et de sécurité sociale ; « nettes » signifie déduction faite de la rémunération des régimes d'assurance sociale, le cas échéant), les ventes de biens et de services (par exemple la production marchande des établissements publics, les droits d'entrée), les aides et les autres recettes (aides courantes et aides à l'équipement, revenus de la propriété et subventions, etc.). Ces agrégats ont été construits à partir de lignes budgétaires de sous-comptes (voir l'annexe B).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

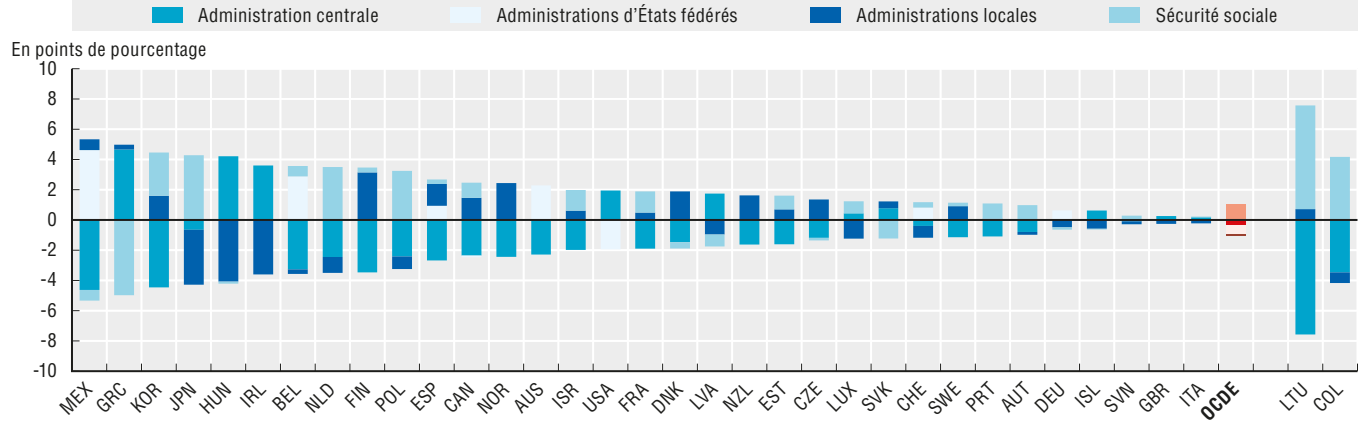
2.24. Répartition des recettes des administrations publiques entre les différents niveaux d'administration (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537596

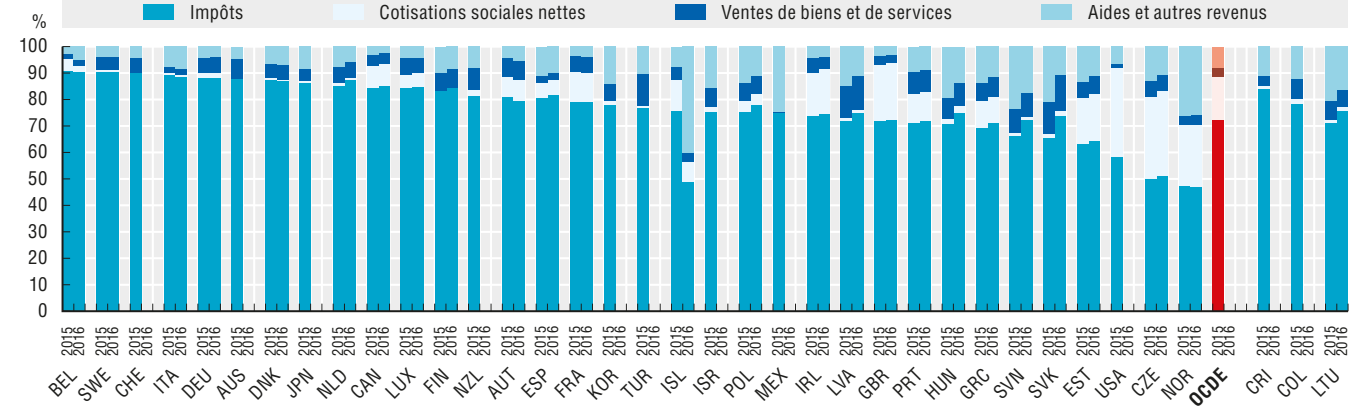
2.25. Variation de la répartition des recettes des administrations publiques entre les différents niveaux d'administration (de 2007 à 2015)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537615

2.26. Composition des recettes de l'administration centrale (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537634

Les dépenses des administrations publiques

Les dépenses publiques constituent le moyen de mettre en œuvre l'ensemble des objectifs publics et des fonctions déléguées – des services fournis uniquement par la puissance publique, comme la justice ou la logistique des élections, au paiement des traitements des fonctionnaires et aux infrastructures de transport, entre autres activités. Les dépenses des administrations publiques donnent une idée de la dimension de ces dernières car elles financent, par exemple, les coûts des services de police, de la délivrance de licences, de l'immatriculation des entreprises, de la fourniture de transports publics, du système de santé, des retraites, des indemnités de chômage, etc. Bien que généralement moins flexibles que les recettes publiques, elles sont aussi sensibles au cycle conjoncturel et découlent de décisions de politique économique passées aussi bien que présentes.

En 2015, les dépenses publiques représentaient en moyenne 40.9 % du PIB dans les pays de l'OCDE. À 38.8% en 2007, avant la crise financière, elles ont augmenté pour atteindre 44.2 % en 2009, puis reculé du fait de la politique budgétaire expansionniste appliquée en réaction à la récession, avec à la clé un redémarrage de la croissance du PIB à un rythme supérieur au taux de progression des dépenses publiques. En 2015, les dépenses publiques étaient les plus élevées, en proportion du PIB, en Finlande et en France (57 % dans les deux pays), devant le Danemark (54.8 %), la Grèce (54.2 %), la Belgique (53.9 %) et l'Autriche (51.7 %). La France menait ce palmarès depuis 2007, mais la Finlande l'a dépassée en 2015 du fait d'une hausse des dépenses plus rapide que la croissance du PIB. La même année, les niveaux de dépenses publiques étaient les plus bas au Mexique (24.5 %), en Irlande (29.5 %), en Corée (32.4 %), en Turquie (33.1 %) et au Chili (33.9 %).

Bien que les dépenses publiques exprimées en pourcentage du PIB aient en moyenne reculé de 3.3 p.p. de 2009 à 2015, les variations ont été très sensibles entre pays. Elles ont le plus augmenté en Norvège (2.7 p.p.) ; en revanche, les plus fortes baisses ont eu lieu en Irlande (–17.6 p.p.), en Turquie (–7.7 p.p.) et en Lettonie (–6.7 p.p.). En Irlande, la diminution du ratio dépenses/PIB en 2015 a résulté de la croissance exceptionnellement rapide du PIB (+32 % en termes nominaux par rapport à 2014), du fait de transferts d'actifs intangibles de sociétés multinationales, alors le montant des dépenses n'a fléchi que de 5 % entre 2009 et 2015.

Selon les données disponibles pour 2016, la part des dépenses publiques dans le PIB a diminué, par rapport à 2015, de 5.2 p.p. en Grèce, en raison de la poursuite de l'assainissement budgétaire, et de 3.9 p.p. en République slovaque du fait d'une moindre absorption des fonds de l'UE. Pendant la même période, c'est en Norvège que la plus forte hausse des dépenses publiques a été observée (2.3 p.p.), devant le Canada (0.5 p.p.).

S'agissant des dépenses publiques par habitant, la moyenne des pays de l'OCDE ressortait en 2015 à 17 353 USD en PPA. Il convient néanmoins de noter que leur niveau varie beaucoup selon les pays, la fourchette allant, en 2015, de 43 010 USD à PPA au Luxembourg à 4 391 USD à PPA au Mexique.

Si l'on compare les taux de progression annuels moyens des dépenses publiques réelles par habitant depuis la crise financière, ils ont été les plus marqués de 2009 à 2015 en République slovaque (3.5 %), devant le Mexique (2.8 %) et la Turquie (2.4 %), alors que ces dépenses ont diminué en Grèce (-3.8 % par an en moyenne) et en Irlande (-2.6 %).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A pour davantage d'informations sur les systèmes déclaratifs et les sources). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les dépenses englobent la consommation intermédiaire, la rémunération des salariés, les subventions, les revenus de la propriété (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements). Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. On a calculé la dépense publique par habitant en convertissant les dépenses publiques totales en USD aux parités de pouvoir d'achat (PPA) OCDE/Eurostat pour le PIB et en divisant le résultat obtenu par la population (dans le cas des pays pour lesquels les données sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI, on a utilisé un taux de change implicite basé sur les PPA). La PPA est le nombre d'unités monétaires du pays B nécessaire pour acquérir une même quantité de biens et de services dans le pays A.

Pour en savoir plus

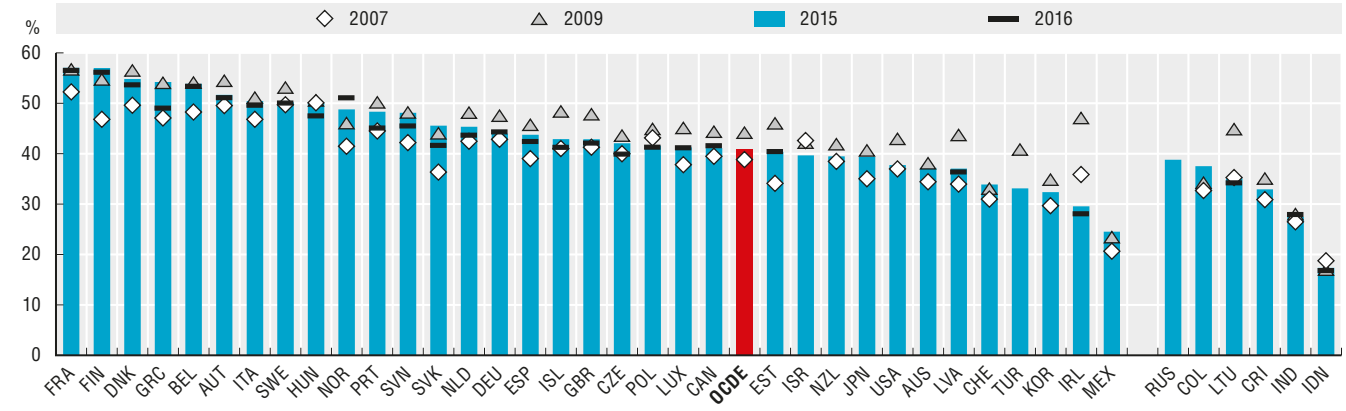
OCDE (2016), « Are the Irish 26.3% better off? », *Les essentiels de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris. *http://www.oecd.org/std/na/Irish-GDP-up-in-2015-OECD.pdf*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

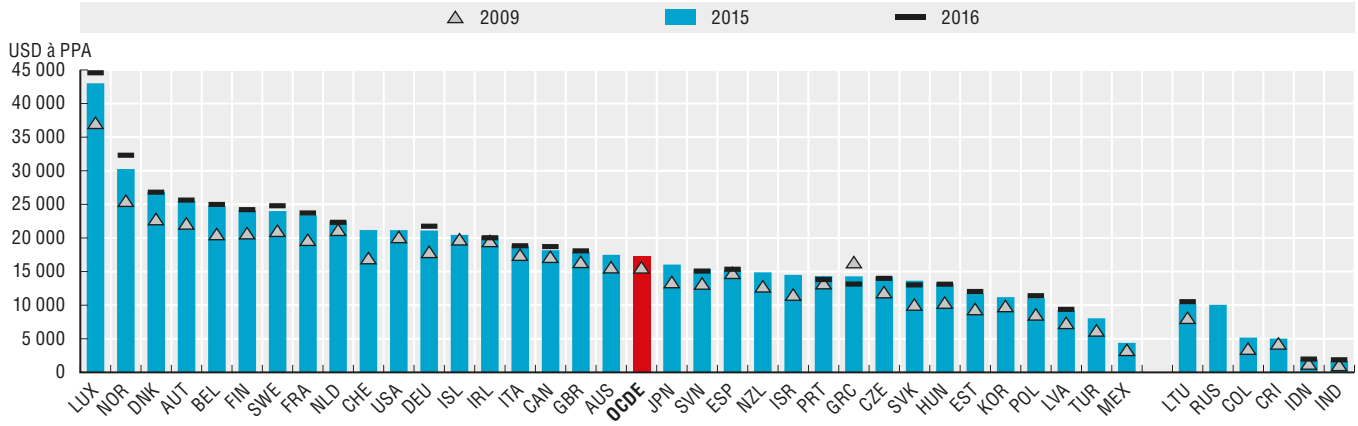
2.29. Dépenses des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537653

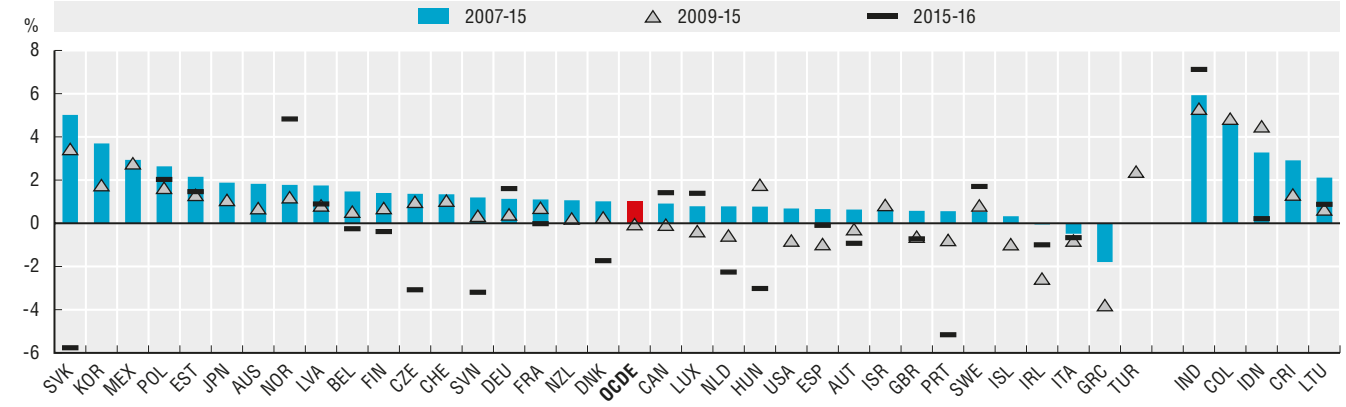
2.30. Dépenses des administrations publiques par habitant (2009, 2015 et 2016)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537672

2.31. Taux de croissance annuel moyen des dépenses publiques par habitant en termes réels (2007-15, 2009-15 et 2015-16)



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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537691

Ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (COFOG)

La décomposition des dépenses des administrations par fonction indique le montant que l'État consacre à des domaines essentiels, comme l'éducation, la santé, la défense, la protection sociale ou l'ordre et la sécurité publics. Ces différentes fonctions agrègent les dépenses selon des catégories prédéfinies, ce qui permet de comparer de manière instructive les priorités nationales des gouvernements.

En 2015, la protection sociale représentait la plus grande part des dépenses publiques dans la zone OCDE, soit 32.6 % en moyenne, s'échelonnant de 44.9 % en Finlande à 19.4 % en Corée. La même année, les pensions représentaient en moyenne plus de la moitié des dépenses de protection sociale (voir la composition de l'indicateur de ces dépenses).

La santé était en moyenne le deuxième poste le plus important des dépenses des administrations, soit 18.7 %, avec une fourchette allant de 24.2 % aux États-Unis à 6.5 % en Suisse. Le poids relativement faible des dépenses publiques de santé en Suisse résulte d'un système de couverture privée de ce risque.

Les services publics généraux – qui incluent le service de la dette – absorbaient 13.2 % des dépenses des administrations, et l'éducation 12.6 %. En 2015, la somme des dépenses affectées à la défense ainsi qu'à l'ordre et à la sécurité publics représentait en moyenne 9.4 % du total dans les pays de l'OCDE ; on trouvait la plus forte proportion de dépenses de défense en Israël (14.9 %), aux États-Unis (8.8 %) et en Corée (7.8 %), et la plus forte proportion de dépenses affectées à l'ordre et à la sécurité publics en Lettonie et aux États-Unis (5.4 % pour ces deux pays).

En 2015, les affaires économiques absorbaient en moyenne 9.3 % des dépenses publiques dans les pays de l'OCDE, avec une fourchette allant de 17.3 % en Hongrie à 5.9 % en Israël. Au sein de cette rubrique, les transports représentaient en moyenne la part la plus élevée – 47.6 % – devant les affaires économiques générales, les échanges et l'emploi – 22 %.

La proportion des dépenses publiques consacrées à d'autres fonctions telles que les loisirs, la culture et les cultes est relativement faible : en moyenne 1.5 % en 2015, l'Islande étant au plus haut avec 7.5% et les États-Unis au plus bas avec 0.7 %. La protection de l'environnement a mobilisé en moyenne 1.3 % des dépenses des administrations, les Pays-Bas se plaçant en tête avec 3.2 % ; le logement et les équipements collectifs en ont mobilisé 1.4 % en moyenne, la fourchette allant de 2.6 % en Corée et en Lettonie à 0.1 % en Israël.

Des comparaisons à moyen et long termes de la répartition des dépenses publiques par fonction font apparaître certains redéploiements. Des changements sont intervenus dans les pays de l'OCDE entre 2007 et 2015, avec une diminution la part des dépenses consacrée aux services publics généraux, à la défense, à l'ordre et à la sécurité publics, aux affaires économiques, à l'éducation et aux loisirs, à la culture et aux cultes diminuant, alors que celle consacrée à la santé et à la protection sociale a augmenté. La hausse la plus sensible a concerné la protection sociale (+2.6 p.p.) et la baisse la plus marquée a eu lieu dans les services publics généraux (–1.2 p.p.). Dans les pays de l'OCDE, les évolutions les plus importantes en matière de protection sociale ont été des hausses de sa part en Lettonie (7.6 p.p.) et en Espagne (6.2 p.p.), alors que la plus forte baisse de la part des services publics généraux s'est produite en Grèce (–6.9 p.p.).

Au Costa Rica, il n'y a pas de dépenses de défense, de même qu'en Islande, qui a supprimé ses forces armées en 1948.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Les données sur les dépenses sont ventilées selon la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP, ou COFOG), qui classe les dépenses selon dix fonctions : services généraux des administrations publiques ; défense ; ordre et sécurité publics ; affaires économiques ; protection de l'environnement ; logement et équipements collectifs ; santé ; loisirs, culture et culte ; enseignement ; et protection sociale. On trouvera à l'annexe C des précisions sur la nature des dépenses. Les graphiques 2.34 et 2.35, disponibles en ligne, retracent les dépenses des administrations publiques par fonction en pourcentage du PIB, et leur variation de 2007 à 2015. Une ventilation des dépenses publiques pour certaines fonctions prioritaires de la CFAP de niveau 2 est présentée au moyen de l'indication des dépenses de protection sociale et de santé, et dans les tableaux 2.36 (services publics généraux), 2.37 (ordre et sécurité publics), 2.38 (affaires économiques) et 2.39 (éducation). Ces graphiques sont consultables en ligne (voir annexe F).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

2.32. Ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (2015)

	Services publics généraux	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logement et équipements collectifs	Santé	Loisirs, culture et culte	Éducation	Protection sociale
Allemagne	13.5	2.3	3.6	7.1	1.4	0.9	16.3	2.3	9.6	43.1
Australie	12.5	4.4	4.9	10.0	2.4	1.6	19.4	2.0	14.6	28.2
Autriche	13.3	1.1	2.7	11.9	0.9	0.7	15.5	2.4	9.6	42.0
Belgique	15.1	1.6	3.3	12.0	1.6	0.6	14.2	2.2	11.9	37.5
Corée	16.6	7.8	4.0	16.1	2.5	2.6	12.5	2.1	16.3	19.4
Danemark	13.5	2.0	1.8	6.7	0.8	0.4	15.6	3.2	12.8	43.0
Espagne	14.9	2.2	4.6	10.0	2.0	1.1	14.2	2.6	9.3	39.1
Estonie	10.6	4.7	4.5	11.8	1.7	0.9	13.7	4.9	15.1	32.1
Etats-Unis	13.8	8.8	5.4	8.7	0.0	1.4	24.2	0.7	16.2	20.8
Finlande	14.9	2.4	2.2	8.3	0.4	0.7	12.6	2.6	11.0	44.9
France	11.0	3.1	2.9	10.0	1.8	1.9	14.3	2.3	9.6	43.1
Grèce	17.8	4.9	3.8	16.0	2.7	0.4	8.2	1.3	7.8	37.0
Hongrie	17.8	1.1	4.1	17.3	2.5	2.2	10.6	4.3	10.3	29.9
Irlande	13.9	1.2	3.7	11.5	1.4	2.0	19.3	2.0	12.4	32.7
Islande	18.0	0.0	3.6	11.6	1.3	1.1	17.4	7.5	17.4	22.1
Israël	13.6	14.9	3.9	5.9	1.2	0.1	12.7	3.5	17.1	27.0
Italie	16.6	2.4	3.7	8.1	1.9	1.2	14.1	1.5	7.9	42.6
Japon	10.4	2.3	3.2	9.5	2.9	1.7	19.4	0.9	8.7	40.7
Lettonie	14.0	2.7	5.4	11.5	1.9	2.6	10.3	4.4	16.2	31.0
Luxembourg	10.5	0.7	2.4	11.9	2.6	1.2	10.9	2.8	12.4	44.8
Norvège	9.6	3.1	2.2	10.5	1.8	1.5	17.2	3.0	11.2	39.8
Pays-Bas	11.1	2.5	4.0	8.8	3.2	0.7	17.7	3.1	12.0	36.8
Pologne	11.8	3.8	5.3	11.1	1.5	1.7	11.2	2.7	12.6	38.3
Portugal	16.8	2.2	4.3	10.5	0.8	1.0	12.7	1.6	12.4	37.8
République slovaque	14.2	2.3	5.2	13.9	2.3	1.9	15.7	2.3	9.3	33.0
République tchèque	10.3	2.2	4.4	15.6	2.6	1.6	18.2	3.2	11.8	30.1
Royaume-Uni	10.6	5.0	4.7	7.1	1.8	1.1	17.8	1.5	12.0	38.4
Slovénie	14.2	1.8	3.2	12.4	2.1	1.3	14.0	3.4	11.6	36.1
Suède	14.1	2.3	2.6	8.4	0.6	1.5	13.8	2.2	13.0	41.6
Suisse	12.6	2.8	5.0	11.0	2.1	0.6	6.5	2.4	17.2	39.9
OCDE	**13.2**	**5.1**	**4.3**	**9.3**	**1.3**	**1.4**	**18.7**	**1.5**	**12.6**	**32.6**
Colombie	14.1	5.0	6.8	11.9	1.4	1.7	15.2	2.3	14.3	27.2
Costa Rica	10.4	0.0	8.0	8.8	1.4	2.6	19.3	0.8	23.3	25.4
Lituanie	12.5	3.8	4.5	10.4	1.5	0.9	16.5	2.7	15.4	31.7

Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées des statistiques relatives aux finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537710

2.33. Évolution de la ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (entre 2007 et 2015)

	Services publics généraux	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logement et équipements collectifs	Santé	Loisirs, culture et culte	Éducation,	Protection sociale
Allemagne	-0.7	0.1	0.1	-0.5	0.2	-1.0	1.5	0.5	0.4	-0.7
Australie	1.9	0.1	-0.2	-2.0	0.3	-0.6	0.5	-0.4	0.3	0.3
Autriche	-2.1	-0.4	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.5	-0.5	0.1	2.6
Belgique	-3.0	-0.5	-0.2	0.5	0.2	-0.3	0.4	-0.3	0.5	2.8
Corée	-1.0	-0.1	-0.2	-4.0	-0.5	-1.1	2.0	-0.2	0.8	4.2
Danemark	0.0	-0.8	0.0	0.8	-0.2	-0.2	0.2	-0.2	0.9	-0.3
Espagne	2.2	-0.4	-0.2	-3.3	-0.6	-1.2	-0.4	-1.5	-1.0	6.2
Estonie	0.8	1.0	-1.8	-0.9	-0.8	-0.9	0.9	-1.1	-2.2	4.9
Etats-Unis	-1.4	-1.9	-0.4	-1.0	0.0	-0.4	3.5	-0.2	-0.9	2.6
Finlande	0.7	-0.5	-0.3	-1.0	-0.3	0.0	-1.5	0.4	-1.4	4.0
France	-2.6	-0.2	0.1	1.9	0.1	-0.3	0.1	-0.2	-0.5	1.7
Grèce	-6.9	-1.0	0.6	7.1	1.0	0.0	-4.6	-0.1	0.2	3.7
Hongrie	-1.3	-1.4	0.2	4.3	1.2	0.2	0.7	1.3	-0.7	-4.5
Irlande	4.1	0.0	-0.6	0.7	-1.7	-3.6	0.0	-0.1	0.0	1.1
Israël	-4.2	-1.6	0.3	0.1	-0.1	-0.7	1.3	0.4	2.5	2.1
Italie	-1.7	-0.1	-0.3	-0.9	0.3	-0.2	-0.2	-0.3	-1.8	5.1
Japon	-2.0	-0.1	-0.2	-0.3	-0.3	-0.5	1.9	0.0	-1.0	2.6
Lettonie	2.7	-1.4	-1.8	-3.0	-0.7	-0.9	-1.6	-0.6	-0.1	7.6
Luxembourg	-1.8	0.0	0.0	-0.3	-0.3	-0.4	-0.5	-0.5	0.5	3.2
Norvège	-4.6	-0.6	0.1	1.4	0.4	0.1	0.4	0.1	-0.5	3.1
Pays-Bas	-1.8	-0.5	-0.3	-1.1	-0.5	-0.2	1.9	-0.5	0.0	3.0
Pologne	-0.8	-0.7	0.1	0.3	0.1	-0.8	0.8	0.0	-0.7	1.7
Portugal	1.5	-0.5	0.3	1.1	-0.6	-1.1	-3.0	-0.7	-2.0	5.0
République slovaque	1.9	0.2	0.1	2.0	0.2	0.0	-1.0	0.0	-0.4	-3.0
République tchèque	-0.5	-0.6	-0.4	-0.3	0.2	-0.8	1.7	0.3	0.0	0.3
Royaume-Uni	0.3	-0.3	-1.0	0.0	-0.4	-1.3	2.0	-0.6	-2.0	3.4
Slovénie	1.3	-1.5	-0.7	2.7	0.3	-0.1	0.1	0.5	-2.4	0.0
Suède	-1.4	-0.8	0.0	0.5	-0.1	0.1	1.0	0.1	0.3	0.3
Suisse	-0.3	-0.2	0.2	-1.9	0.5	-0.1	0.4	0.1	-0.2	1.4
OCDE	**-1.2**	**-0.9**	**-0.3**	**-0.5**	**0.0**	**-0.5**	**1.7**	**-0.1**	**-0.7**	**2.6**
Lituanie	1.0	-1.4	-0.3	-1.5	-1.0	0.1	1.6	-0.3	0.4	1.3

Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées des statistiques relatives aux finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537729

Ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique

Les dépenses publiques peuvent également être classées selon la nature économique des opérations qu'elles occasionnent : rémunération des fonctionnaires, dépenses en capital à caractère ponctuel, financement de subventions ou de transferts monétaires tels que des pensions ou des indemnités de chômage, etc., jusqu'à l'achat auprès du secteur privé de biens et de services utilisés comme intrants dans la production des administrations publiques (consommation intermédiaire). Cette classification des dépenses des administrations est complémentaire de la classification par fonction car elle met en exergue des catégories plus vastes de la fonction de production des administrations publiques et de ses relations avec l'économie.

Selon cette classification, la composition des dépenses publiques dans les pays de l'OCDE était, en 2015, la suivante : les prestations sociales représentaient en moyenne 41.1 % de l'ensemble de ces dépenses, les rémunérations des personnels 23.1 %, la consommation intermédiaire 13.9 %, les dépenses en capital 9.4 %, les revenus du patrimoine 6.4 % et le solde 6.1 %, partagé entre les subventions et les autres dépenses courantes. La même année, la part des dépenses publiques consacrée aux prestations sociales, en numéraire et en nature, était la plus élevée en Allemagne (54.2 %), devant le Japon (53.9 %), et la plus faible au Mexique (10.2 %) et en Islande (14.9 %). Dans ces deux pays, en revanche, la part de la rémunération des personnels était la plus élevée, à respectivement 34 % et 32.4 % des dépenses totales en 2015, alors qu'elle était la plus basse (14 %) au Japon. La part de la consommation intermédiaire était la plus élevée en Islande et en Israël, à respectivement 25.4 % et 23 %.

De 2009 à 2015, la ventilation des dépenses par opération économique a peu évolué dans les pays de l'OCDE. La part des prestations sociales a en moyenne augmenté de 3.1 p.p., alors que celles de la rémunération des personnels (–0.1 p.p.), de la consommation intermédiaire (–0.4 p.p.) et des dépenses en capital (–2.7 p.p.) ont reculé ; ce dernier point résulte des mesures budgétaires anticycliques prises en 2009 en réaction à la crise. Pendant cette période, la composition des dépenses a le plus varié en Hongrie, où la part des dépenses en capital a augmenté de 8.8 p.p., principalement du fait de l'utilisation des fonds de l'UE, alors que celle des prestations sociales a diminué de 7 p.p. ; et en Corée, où la part des dépenses en capital a baissé de 7.7 p.p. alors que celle des prestations sociales a gagné 7.2 p.p.

Si l'on compare à plus long terme la répartition des dépenses publiques par opération économique, on observe, entre 2007 et 2015, certaines variations importantes dans plusieurs pays. Ainsi, en République tchèque, la part des dépenses consacrées à la rémunération des personnels a augmenté de 3.2 p.p. pendant cette période, alors qu'elle a reculé de 6.1 p.p. au Portugal en raison de baisses salariales. En outre, la part des prestations sociales s'est élevée de 7.5 p.p. en Lettonie, de 6.9 p.p. en Corée et aux États-Unis, ainsi que de 6.7 p.p. en Espagne, alors qu'elle a baissé de 5.5 p.p. en Hongrie et de 5 p.p. en République tchèque. S'agissant des dépenses en capital, même si en 2015 leur part moyenne ressortait à 9.4 % dans les pays de l'OCDE, elles représentaient 19 % des dépenses publiques en Corée, devant la Hongrie (18.1 %).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Les dépenses englobent les opérations économiques suivantes : la consommation intermédiaire, la rémunération des salariés, les subventions, les revenus de la propriété (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales (en l'occurrence, les prestations sociales autres que les transferts sociaux en nature et les transferts sociaux en nature fournis aux ménages par l'intermédiaire de producteurs marchands), les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants, mais aussi d'autres dépenses mineures telles que les autres impôts sur la production, les impôts courants sur le revenu et le patrimoine, etc., et l'ajustement pour variation des droits à pension) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements).Toutes ces opérations sont comptabilisées sur une base consolidée à l'échelle de l'ensemble des administrations publiques (c'est-à-dire qu'on procède à une compensation des opérations intervenant entre les différents niveaux d'administration). Le graphique 2.41, « Évolution de la ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique (entre 2009 et 2015) », est consultable en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-201-5-fr*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

2.40. Ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique (2015, 2016 et évolution entre 2007 et 2015)

	Consommation intermédiaire			Traitement des agents			Subventions			Revenus fonciers (incluant les intérêts)			Prestations sociales			Autres dépenses courantes			Dépenses en capital		
	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015	2015	2016	Évolution 2007/2015
Allemagne	10.5	10.9	1.5	17.1	17.0	0.0	2.1	2.0	-0.2	3.5	3.1	-2.7	54.2	54.5	0.1	5.7	5.4	1.7	6.9	7.1	-0.5
Australie	18.2	..	-0.1	27.1	..	0.4	3.6	..	-0.5	4.8	..	0.6	29.9	..	0.8	6.5	..	-0.2	9.9	..	-1.1
Autriche	12.6	12.7	0.3	20.9	21.1	-0.4	2.6	2.7	-0.5	4.6	4.1	-1.8	45.0	45.7	2.8	6.1	6.4	0.4	8.3	7.3	-0.8
Belgique	7.5	7.4	-0.2	23.1	23.2	-0.7	6.3	6.2	0.7	5.6	5.4	-2.6	46.9	47.4	2.7	3.8	4.1	0.2	6.8	6.4	0.0
Canada	18.0	17.7	-0.1	30.5	30.8	0.8	2.2	2.0	-0.3	7.6	7.1	-2.4	28.7	29.2	2.3	2.9	3.2	-0.4	10.2	10.2	0.2
Corée	13.4	..	-1.2	21.3	..	-1.7	1.0	..	-0.2	5.0	..	-1.6	27.9	..	6.9	12.5	..	2.5	19.0	..	-4.6
Danemark	16.5	16.9	0.4	29.3	29.7	-1.6	3.7	3.5	-0.1	2.9	2.5	-0.4	33.9	34.4	0.9	5.9	5.8	-0.7	7.8	7.3	1.6
Espagne	12.1	11.8	-0.7	25.3	25.7	-0.2	2.6	2.4	-0.2	7.1	6.6	3.0	42.2	43.0	6.7	3.5	3.8	-0.5	7.1	6.6	-8.2
Estonie	16.9	17.3	-0.1	28.5	29.2	0.8	1.1	1.1	-1.4	0.2	0.2	-0.3	33.3	34.5	4.7	4.9	4.9	0.2	15.1	12.8	-4.0
Etats-Unis	16.3	..	-2.0	26.0	..	-1.2	0.8	..	-0.2	9.0	..	-0.7	38.9	..	6.9	0.8	..	0.0	8.3	..	-2.7
Finlande	19.0	19.6	0.1	24.3	24.0	-2.5	2.4	2.2	-0.3	2.1	1.9	-1.0	39.8	40.3	4.3	4.9	4.8	-0.2	7.6	7.3	-0.4
France	9.0	8.9	0.0	22.6	22.6	-1.1	4.5	4.6	1.9	3.6	3.4	-1.4	45.5	45.8	1.9	6.7	6.8	0.2	8.1	8.0	-1.4
Grèce	9.1	9.7	-5.2	22.7	25.1	-0.8	1.8	2.0	1.6	6.6	6.6	-2.9	41.0	45.5	4.5	3.0	3.3	-0.8	15.9	7.9	3.7
Hongrie	14.7	14.7	2.2	21.2	23.2	-1.7	2.6	3.0	-0.1	7.0	6.7	-1.0	30.4	31.7	-5.5	6.0	8.1	0.5	18.1	12.5	5.7
Irlande	12.2	13.0	-1.6	25.0	26.1	-3.1	2.4	2.3	-0.2	9.0	8.3	6.3	37.4	38.2	4.6	3.4	3.7	-1.0	10.5	8.5	-5.0
Islande	25.4	25.5	-0.2	32.4	33.4	-1.1	3.1	3.2	-1.1	10.7	10.1	4.9	14.9	14.9	1.4	3.4	3.3	-0.7	10.0	9.5	-3.2
Israël	23.0	..	0.2	25.4	..	1.4	1.8	..	0.1	8.5	..	-4.1	21.0	..	1.7	12.2	..	0.8	8.1	..	-0.1
Italie	10.9	11.0	0.5	19.5	19.8	-2.3	3.4	3.7	1.0	8.2	8.0	-2.0	45.4	46.1	4.6	4.4	4.6	-0.3	8.2	6.9	-1.4
Japon	9.7	..	-0.1	14.0	..	-3.0	1.6	..	0.1	4.9	..	-0.6	53.9	..	4.0	3.6	..	0.3	12.3	..	-0.7
Lettonie	16.7	16.3	0.7	26.7	28.0	-2.5	0.6	1.2	-1.6	3.6	3.1	2.5	30.3	32.2	7.5	9.1	9.8	-0.5	13.0	9.3	-6.2
Luxembourg	8.9	8.6	0.5	21.0	20.8	-0.3	3.3	3.2	0.1	0.8	0.8	0.0	47.7	47.4	0.4	7.5	7.9	1.3	10.8	11.2	-2.0
Mexique	12.9	..	0.7	37.9	..	-1.1	1.7	..	-2.1	7.7	..	0.0	10.2	..	2.6	14.2	..	5.7	15.4	..	-5.9
Norvège	13.5	13.7	0.2	30.4	30.2	1.3	4.1	4.2	0.0	1.3	1.1	-4.9	34.9	34.7	1.7	5.6	5.5	0.7	10.2	10.7	1.0
Nouvelle-Zélande	15.8	..	-0.4	23.2	..	-0.5	0.8	..	0.0	4.7	..	0.6	36.1	..	-0.2	5.9	..	-0.6	13.4	..	1.1
Pays-Bas	13.6	13.2	-1.0	19.5	20.2	-0.7	2.6	2.8	-0.4	2.8	2.5	-1.9	48.5	49.8	4.9	4.3	3.2	-0.4	8.7	8.3	-0.5
Pologne	14.1	14.0	-0.1	24.6	24.9	0.4	1.2	1.3	-1.0	4.2	4.1	-0.8	39.0	41.7	2.1	5.3	4.9	-0.2	11.5	9.0	-0.3
Portugal	11.8	12.7	-0.3	23.4	25.0	-6.1	1.3	1.2	-0.4	9.5	9.4	2.8	39.9	42.0	3.6	5.2	5.3	-0.2	8.9	4.4	0.6
République slovaque	13.0	13.2	-1.2	19.7	22.0	-0.3	1.3	1.1	-1.0	3.8	4.0	0.0	41.7	46.0	-3.0	4.4	4.3	-0.2	16.1	9.4	5.7
République tchèque	14.8	15.5	0.9	20.8	22.3	3.2	5.5	6.0	1.4	2.6	2.4	-0.1	37.1	38.8	-5.0	5.0	5.3	0.6	14.4	9.7	-1.1
Royaume-Uni	20.4	20.3	0.5	21.8	22.0	-3.2	1.5	1.7	0.0	5.5	5.9	0.2	38.0	37.7	3.6	4.9	4.7	-1.2	8.1	7.8	0.0
Slovénie	13.8	14.4	0.7	23.2	25.4	-1.3	1.7	1.8	-2.0	6.8	7.0	3.9	37.8	39.5	-0.1	4.1	4.5	-0.9	12.5	7.4	-0.2
Suède	16.2	16.1	0.6	24.9	25.1	0.1	3.2	3.3	0.3	1.3	1.2	-2.4	34.1	33.9	1.4	11.4	11.0	-0.5	8.9	9.3	0.5
Suisse	13.6	..	1.1	22.4	..	0.1	9.7	..	-1.2	1.7	..	-1.9	34.0	..	0.1	7.2	..	2.4	11.3	..	-0.6
Turquie	15.3	..	..	23.6	..	..	3.3	..	..	5.9	..	..	37.9	..	..	3.4	..	..	10.6	..	..
OCDE	**13.9**	**..**	**-0.6**	**23.1**	**..**	**-1.2**	**2.0**	**..**	**0.1**	**6.4**	**..**	**-1.0**	**41.1**	**..**	**4.1**	**4.1**	**..**	**0.4**	**9.4**	**..**	**-1.7**
Colombie	14.2	..	-1.7	22.9	..	-0.4	0.4	..	0.2	7.1	..	0.1	34.9	..	-3.8	10.6	..	0.8	10.0	..	0.7
Costa Rica	10.2	..	2.1	43.6	..	..	0.0	..	9.7	7.8	..	0.0	13.7	..	-2.1	15.4	..	-12.7	9.3	..	-2.2
Lituanie	14.7	14.1	0.2	27.5	28.8	-3.9	1.1	1.2	-0.2	4.3	4.0	-1.4	35.6	37.1	2.5	4.3	4.9	0.6	12.3	10.0	-5.5
Russie	15.4	..	..	27.1	..	..	1.6	..	..	1.7	..	..	27.8	..	..	10.2	..	..	16.3	..	..

Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les comptes nationaux et sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537748

Ventilation des dépenses publiques par niveau d'administration

Le degré de décentralisation budgétaire détermine la nature des dépenses effectuées à chaque niveau d'administration. Tous les échelons administratifs sont liés par un chevauchement des responsabilités en matière de financement des biens et des services qu'ils procurent, de fixation de principes directeurs qualitatifs, etc. L'ampleur de ce chevauchement dépend de l'organisation institutionnelle du pays, de l'uniformité des biens et des services qu'ils fournissent, des besoins de la population et des objectifs de redistribution poursuivis. La décentralisation des dépenses répond certes à la diversité des préférences locales et peut mener à une meilleure responsabilisation politique sur les résultats, mais elle peut aussi limiter les économies d'échelle dans la fourniture des services, être source d'inefficiences et accentuer les inégalités géographiques.

En 2015, 41 % en moyenne des dépenses publiques étaient le fait de l'administration centrale, 38.9 % étaient imputables aux administrations d'États fédérés et aux administrations locales, et les organismes de sécurité sociale représentaient les 20.1 % restants.

De 2007 à 2015, sous réserve de grandes différences entre les pays, la répartition des dépenses entre les niveaux d'administration a évolué en faveur de la sécurité sociale : en moyenne, la part des dépenses des organismes de sécurité sociale a augmenté d'1.4 p.p., probablement du fait du vieillissement de la population et des conséquences de la crise, la part de l'administration centrale étant restée pratiquement stable (–0.1 p.p.) et celle des administrations infranationales ayant légèrement reculé de –1.3 p.p. Pendant cette période, les principaux changements ont été l'augmentation de la part des dépenses de l'administration centrale en Irlande (10.5 p.p.) et en Hongrie (8.9 p.p.) ; en Irlande, cette hausse a été compensée par une baisse similaire de la part des administrations locales, et en Hongrie par une diminution des parts des administrations locales (–7.4 p.p.) et de la sécurité sociale (–1.5 p.p.). Dans ce pays, l'évolution a résulté de la réorganisation de l'administration territoriale, puisque la responsabilité de la fourniture de services essentiels est passée d'échelons administratifs infranationaux à des entités déconcentrées de l'administration centrale.

En ce qui concerne les dépenses de l'administration centrale, la rémunération des personnels en a représenté en moyenne 16.8 % en 2015, avec une fourchette allant de 30.2 % en Turquie à 6.6 % au Japon. Les prestations sociales en ont absorbé en moyenne 16.6 %, la proportion la plus élevée étant de 48.3 % aux États-Unis, devant 41.5 % en République tchèque, 40.6 % aux Pays-Bas et 39.6 % en Norvège. La part des autres dépenses courantes, qui comprend les transferts à d'autres unités institutionnelles, a atteint en moyenne 35.6 % des charges de l'administration centrale. Ces écarts entre pays pourraient s'expliquer par la différenciation des responsabilités des divers niveaux d'administration, ainsi que par l'hétérogénéité des décisions des autorités concernant les modalités de prestation des services publics et des choix effectués sur les modalités applicables aux prestations sociales fournies aux citoyens.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Les dépenses englobent la consommation intermédiaire, la rémunération des salariés, les subventions, les revenus de la propriété (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements).Les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations d'États fédérés n'existent que dans les neuf pays membres de l'OCDE dotés d'une structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi-fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Comme les données des graphiques 2.42 et 2.43 excluent les transferts entre niveaux d'administration, elles donnent une représentation approximative de la responsabilité globale de chaque niveau d'administration en matière de fourniture de biens et de services. Toutefois, les données du graphique 2.44 et la ventilation des dépenses par fonction aux niveaux central, étatique et local (tableaux 2.45, 2.46 et 2.47) comprennent les transferts entre échelons administratifs et indiquent donc le montant dépensé pour chaque catégorie de charge par niveau d'administration. Les tableaux 2.45, 2.46 et 2.47 sont disponibles en ligne (voir annexe F)

Pour en savoir plus

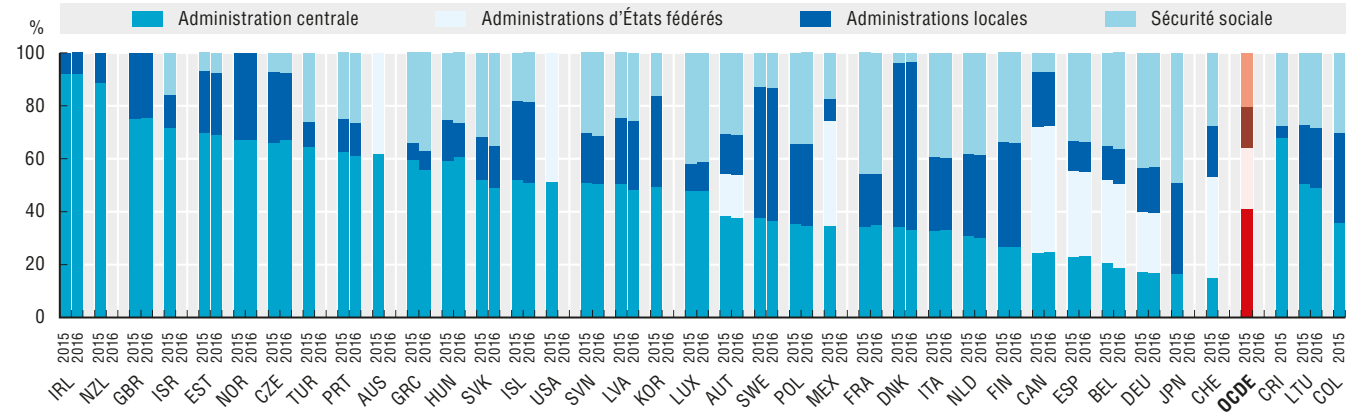
OCDE (2016), *OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2015-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

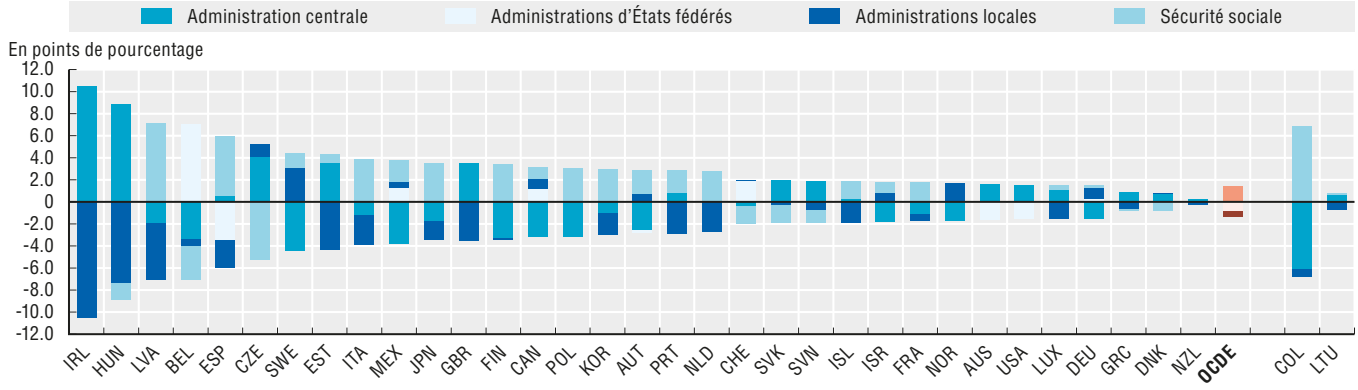
2.42. Ventilation des dépenses des administrations publiques selon les niveaux d'administration (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537767

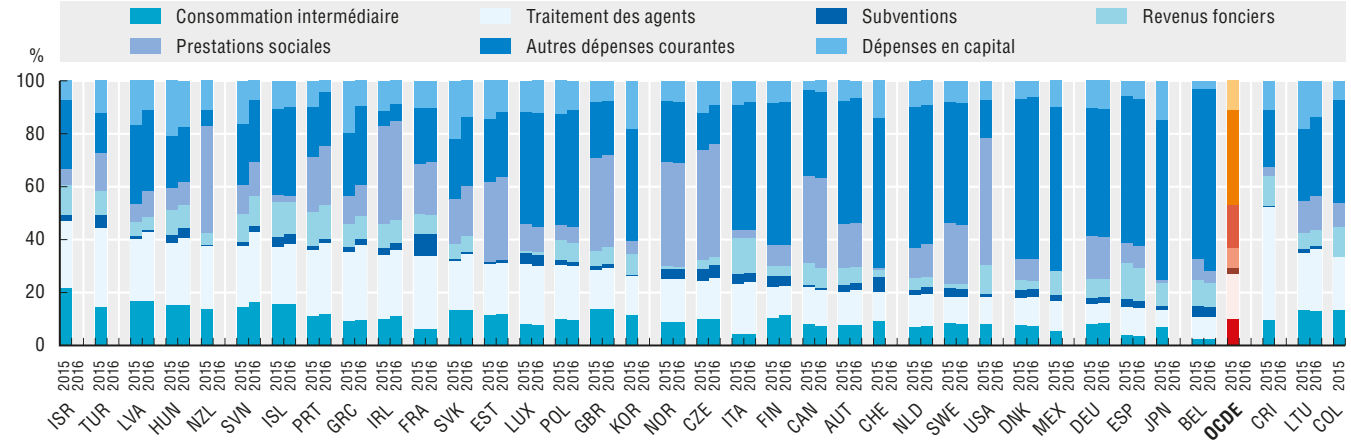
2.43. Variation de la ventilation des dépenses des administrations publiques selon les niveaux d'administration, 2007 à 2015



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537786

2.44. Ventilation des dépenses des administrations centrales par opération économique, 2015 et 2016



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537805

Dépenses d'investissement des administrations publiques

Les dépenses publiques ont des horizons temporels différents, d'où la pertinence de la distinction entre dépenses de consommation et d'investissement, puisque l'augmentation du stock de capital physique, au moyen par exemple de dépenses dans les infrastructures de transport, est déterminante pour la croissance économique et la productivité à long terme. En témoignent les appels récents à une progression des investissements publics pour stimuler une productivité qui se ralentit.

En 2015, dans la zone OCDE, les investissements des administrations publiques ont représenté en moyenne 3.2 % du PIB, en baisse par rapport aux 4.1 % de 2009 et aux 3.6 % de 2007. Le pays ayant consenti l'effort d'investissement le plus important a été la Hongrie, avec 6.7 % du PIB, devant la République slovaque (6.4 %), l'Estonie (5.2 %) et la République tchèque (5.1 %), autant de pays de l'Europe de l'Est qui reçoivent un montant significatif de fonds structurels de l'UE pour financer l'investissement. En 2015, les plus bas niveaux d'investissement ont été observés en Israël (1.5 %), en Irlande (1.7 %) et au Mexique (1.8 %).

De 2007 à 2015, les plus fortes hausses de la part de l'investissement des administrations publiques dans le PIB ont été le fait de la République slovaque (+3.3 p.p.) et de la Hongrie (+2.4 p.p.), avant toutefois un recul en 2016 dans ces deux pays. Pendant cette période, cette part a le plus baissé en Irlande (2.8 p.p.) et en Espagne (2.3 p.p.). Parallèlement, d'autres grandes économies ont accru leurs investissements publics, notamment la Chine où ils sont passés de 1.9 % à 4.1 % du PIB.

Dans les pays de l'OCDE, les investissements des administrations publiques représentaient en moyenne 7.7 % des dépenses publiques totales en 2015, en recul par rapport aux 9.3 % observés tant en 2007 qu'en 2009. Leur part dans le PIB a été la plus élevée en Corée, où elle a atteint 15.2 %, mais elle a été inférieure aux 22.5 % observés en 2009 (et aux 20 % de 2007), 54.5 % étant affectés aux affaires économiques et à la défense. En 2015, l'effort d'investissement des administrations publiques rapporté au PIB a été le plus faible en Israël (3.8 %) et en Belgique (4.4 %).

La répartition des dépenses d'investissement entre les niveaux d'administration correspond dans une large mesure à la structure politique et administrative. Dans la zone OCDE, quelque 40 % des dépenses d'investissement relèvent de l'administration centrale, alors qu'à peu près 60 % sont effectuées par les administrations infranationales – de nombreux biens publics étant d'intérêt local plutôt que central. La proportion des investissements assurée par les administrations centrales va de 81 % en Grèce à 7.2 % au Canada. Toutefois, au Canada et en Belgique, deux pays à structure fédérale, les administrations infranationales réalisent 90 % environ des dépenses d'investissement public.

En 2015, la première destination de l'investissement public était la fonction affaires économiques, qui comprend par exemple les transports et l'énergie, avec une part moyenne de 34.6 % dans les pays de l'OCDE, devant la défense (15.2 %), l'éducation (14.7 %), les services publics généraux (9.3 %) et la santé (8.4 %) ; une moindre proportion était affectée au logement (5.1 %), à la protection de l'environnement (4.5 %), à l'ordre et à la sécurité publics (3.5%), et à la protection sociale (1.6 %).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles de comptabilisation approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). L'investissement des administrations générales inclut la formation brute de capital et les acquisitions, moins les cessions d'actifs non financiers non produits. La formation brute de capital fixe (qu'on appelle également l'investissement fixe) est la principale composante de l'investissement ; au sein des administrations publiques, elle porte principalement sur des infrastructures de transport, mais également sur des infrastructures telles que des immeubles de bureaux, des logements, des écoles, des hôpitaux, etc. Par ailleurs, conformément au cadre fixé par le SCN 2008, les dépenses de recherche-développement ont également été comptabilisées dans l'investissement fixe. Les investissements publics additionnés aux transferts en capital forment la catégorie des dépenses publiques en capital. Les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations d'États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations d'États fédérés n'existent que dans les neuf pays membres de l'OCDE dotés d'une structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasifédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Les graphiques 2.51, « Investissement public en pourcentage de l'investissement total (2007, 2009 et 2015) », et 2.52, « Ventilation de l'investissement public par fonction », sont consultables en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

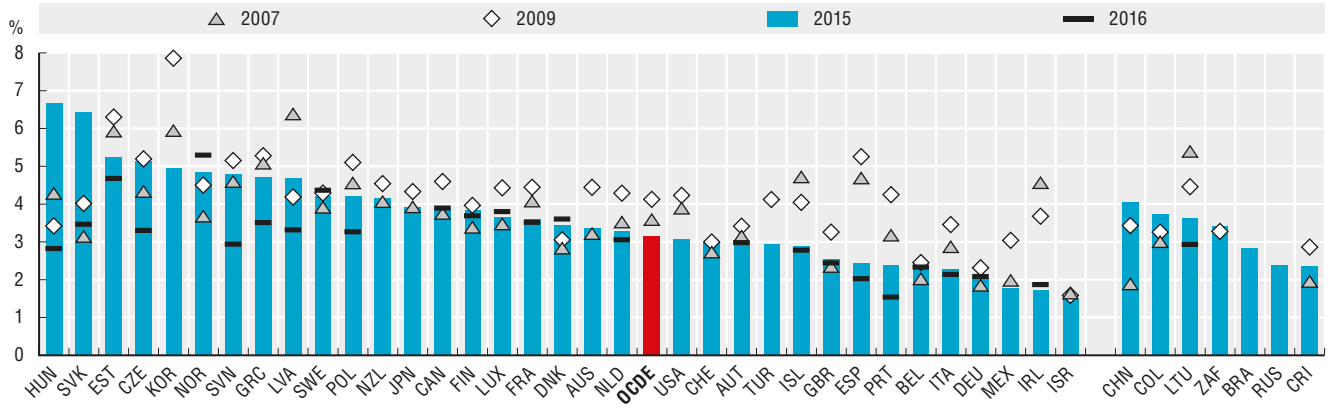
OCDE (2014), Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement, OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

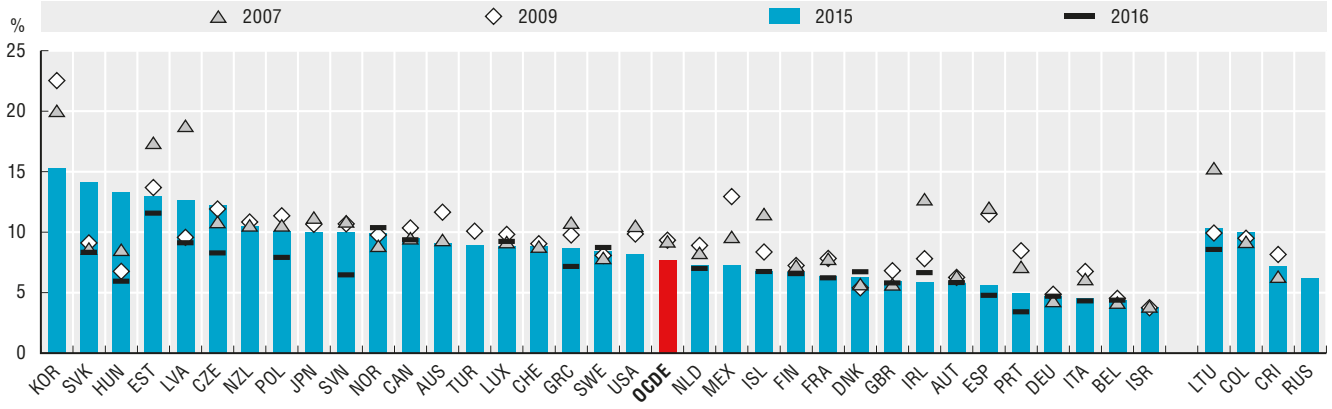
2.48. Investissement des administrations publiques en pourcentage du PIB (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537824

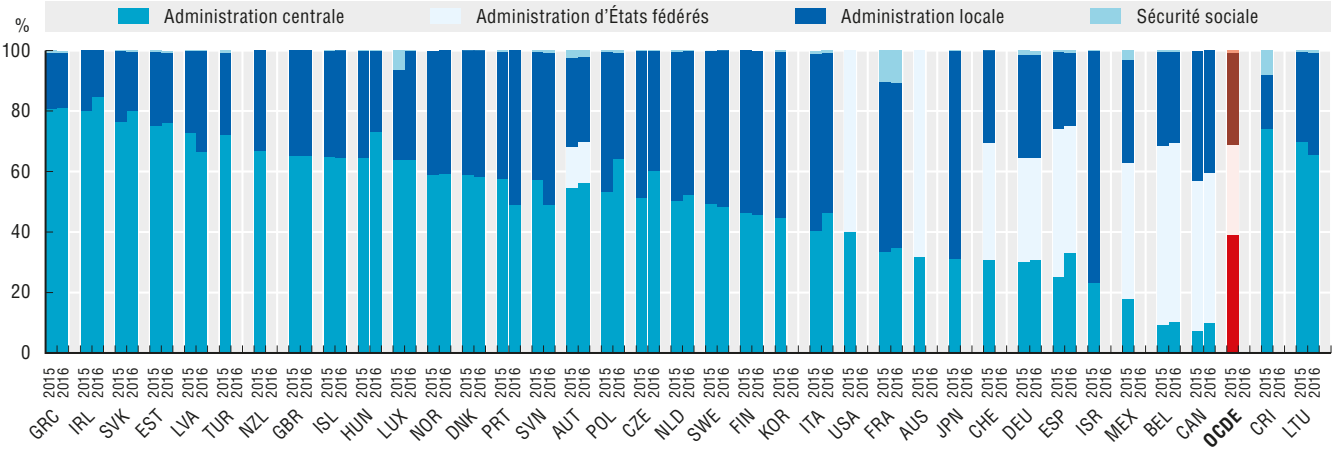
2.49. Investissement des administrations publiques en pourcentage des dépenses publiques totales (2007, 2009, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537843

2.50. Répartition des dépenses d'investissement entre les différents niveaux d'administration (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537862

Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques

On distingue deux catégories de dépenses des administrations publiques : celles consacrées à la rémunération des personnels et celles qui servent à acquérir des biens et des services auprès du secteur privé ; conjuguées à d'autres charges telles que l'amortissement du capital, elles composent l'ensemble des coûts de production des administrations publiques. Cette ventilation permet de mieux déterminer le degré d'externalisation de leur production, qu'elle se fasse par l'achat direct d'intrants au secteur privé, ou par délégation à celui-ci (par exemple à un organisme à but non lucratif) de la fourniture de biens ou de services aux usagers.

Les coûts de production varient d'un pays de l'OCDE à l'autre : ils vont de 31 % du PIB en Finlande à 12.6 % au Mexique, avec une moyenne de 20.9 % en 2015. La rémunération des personnels absorbe en moyenne 9.5 % du PIB, avec une fourchette de 16.1 % au Danemark à 5.5 % au Japon. Les biens et services utilisés et financés par les administrations publiques ressortaient en moyenne à 8.7 % du PIB en 2015, s'échelonnant de 16.6 % au Pays-Bas à 3.2 % au Mexique. Dans d'autres grandes économies comme le Brésil et la Chine, la rémunération des personnels représentait respectivement en 2015 12.8 % et 6.4 % du PIB la même année.

De 2007 à 2015, les coûts de production ont augmenté de 0.7 p.p. en moyenne dans les pays de l'OCDE, atteignant 20.9 % du PIB en fin de période. C'est en Norvège (+5 p.p.), en Estonie (+4.9 p.p.) et en Finlande (+4.5 p.p.) que la hausse a été la plus marquée, alors que l'Irlande (–4.5 p.p.) a connu la plus forte baisse – surtout du fait de modifications de la rémunération des personnels. Celle-ci a le plus progressé en Norvège (2.8 p.p.), devant le Chili (2.4 p.p.) et l'Estonie (2.1 p.p.), alors que le plus net recul a eu lieu en Irlande (–2.7 p.p.).

Dans la zone OCDE, les coûts de production se composent surtout de la rémunération des personnels (45.3 %) et des prix des biens et des services utilisés et financés par les administrations publiques (41.7 %), le reste ressortant à 13.1 % du total. La rémunération des personnels va de 74 % des coûts de production au Mexique à 25.7 % au Japon.

L'externalisation des administrations publiques est mesurée par l'ensemble des biens et services qu'elles utilisent et financent une année donnée. En 2015, elle a atteint en moyenne 8.7 % du PIB dans les pays de l'OCDE, de 16.6 % aux Pays-Bas à 3.2 % au Mexique. Dans la plupart de ces pays, les dépenses d'externalisation au titre des biens et de services utilisés par les administrations publiques dépassent celles concernant les biens et services qu'elles financent. Au Danemark et en Lettonie, plus de 80 % des dépenses d'externalisation sont destinées aux biens et aux services utilisés par les administrations publiques, alors que des pays comme la Belgique, le Japon, l'Allemagne et les Pays-Bas recourent davantage au secteur non administratif pour fournir des services à la société (plus de 60 % du total des dépenses d'externalisation).

Méthodologie et définitions

Le concept et la méthodologie adoptés pour les coûts de production sont basés sur la classification existante des dépenses publiques du Système de comptabilité nationale (SCN). Le cadre SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir annexe A). Dans le détail, les coûts de production des administrations publiques comprennent : Les coûts liés à la rémunération des agents publics, y compris toute rémunération en numéraire ou en nature, plus la totalité des cotisations obligatoires (et imputées) de l'employeur au régime d'assurance sociale et les versements facultatifs pour le compte des agents publics. Les biens et les services utilisés par les administrations publiques, qui sont la première composante de l'externalisation. Selon le SCN, il s'agit de la consommation intermédiaire (acquisition des produits intermédiaires nécessaires à la production des administrations, par exemple des prestations comptables ou informatiques). Les biens et les services financés par les administrations publiques, qui sont la seconde composante de l'externalisation. Selon le SCN, cela inclut les transferts sociaux en nature effectués par le truchement de producteurs marchands et payés par les administrations publiques (dont ceux qui sont d'abord réglés par les administrés puis remboursés par les administrations, par exemple les traitements médicaux remboursés par le système public de sécurité sociale). Les autres coûts de production, qui englobent les composantes restantes de la consommation de capital fixe (dépréciation du capital) et les autres impôts sur la production, moins les autres subventions sur la production. Les données incluent les emplois publics et la consommation intermédiaire affectés à des activités de production destinées à l'usage propre des administrations. Les coûts de production présentés ici ne sont pas égaux à la valeur de la production indiquée dans le SCN. Le graphique 2.56, « Ventilation des dépenses d'externalisation des administrations publiques (2015 et 2016) », est consultable en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

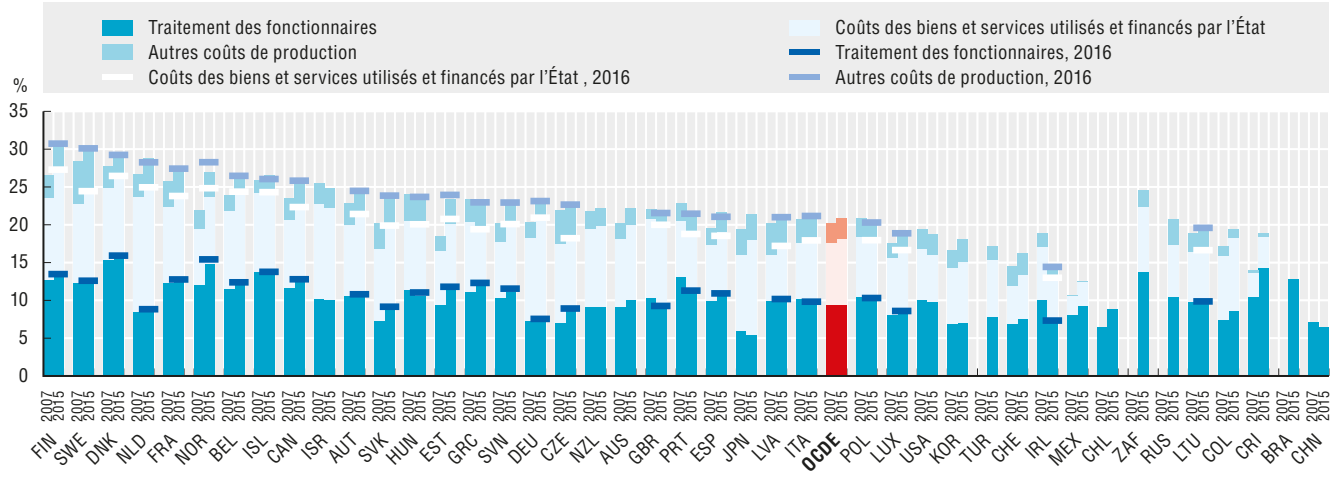
OCDE (2015), *Panorama des comptes nationaux 2015*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/na_glance-2015-fr*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

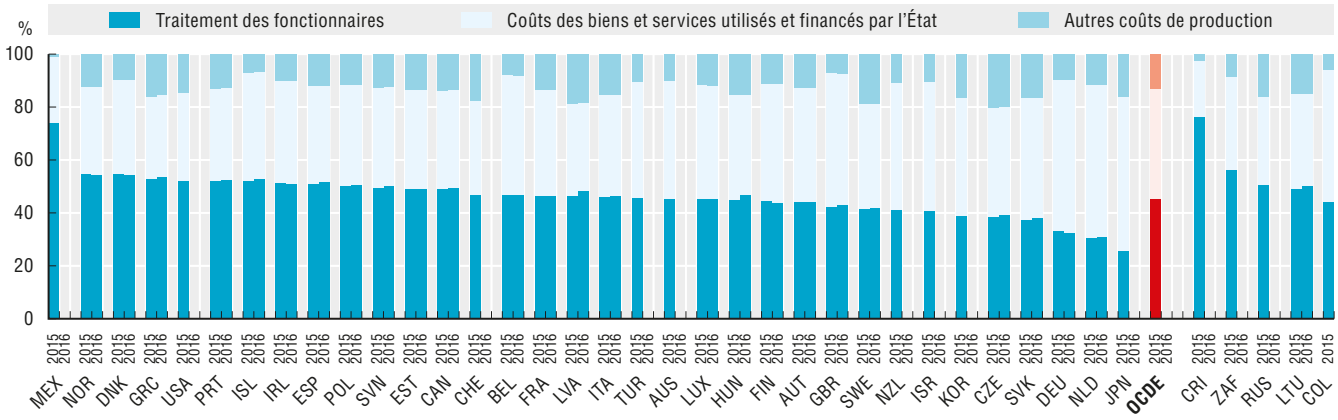
2.53. Coûts de production en pourcentage du PIB (2007, 2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les comptes nationaux et sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537881

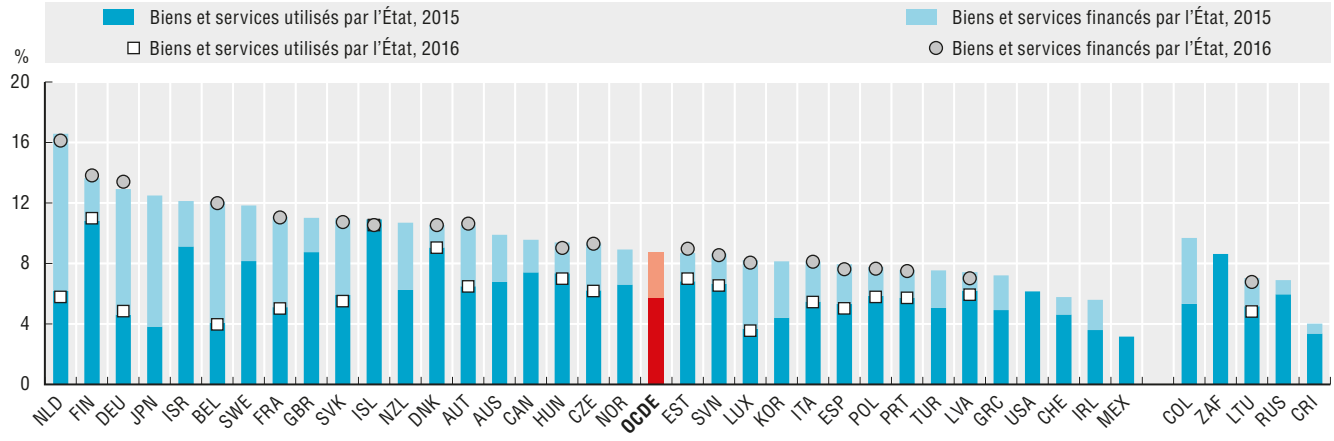
2.54. Ventilation des coûts de production (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les comptes nationaux et sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537900

2.55. Dépenses d'externalisation des administrations publiques en % du PIB (2015 et 2016)



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les comptes nationaux et sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537919

Éclairage : ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction de protection sociale et de santé (COFOG)

L'un des principaux objectifs des pouvoirs publics est de protéger les personnes vulnérables et de partager les risques résultant d'une mauvaise santé, de la perte d'un emploi et du vieillissement. Cette préoccupation donne lieu aux dépenses publiques de protection sociale (pensions, assurance chômage, etc.) et de santé, qui constituent souvent les programmes de dépenses les plus importants. La demande et l'offre de protection sociale et de services de santé dépend de la dynamique démographique et des fluctuations économiques, mais aussi des évolutions technologiques, leur interaction complexe pouvant avoir une incidence majeure sur la viabilité à long terme des finances publiques.

Deux facteurs liés entre eux sont déterminants pour la dynamique des services de protection sociale et de santé, ainsi que pour la composition des dépenses publiques qui leur sont consacrées. En premier lieu, le ralentissement général de la productivité s'est accentué dans les pays de l'OCDE : alors que la productivité plurifactorielle avait augmenté en moyenne de 1.45 % par an de 1985 à 1999, son taux de progression est tombé à 0.58 % de 2000 à 2015 (OECD, 2016a). Cette évolution limite la croissance à long terme, d'où un effet négatif direct sur la viabilité des dépenses de protection sociale et de santé. En deuxième lieu, les coûts s'élèvent en raison du vieillissement de la population et des mutations technologiques.

En 2015, dans les pays européens de l'OCDE pour lesquels on dispose de données sur ce thème, les dépenses de protection sociale étaient en majorité consacrées aux pensions, à hauteur de 53.5 % en moyenne contre 51.1 % en 2009, après la mise en œuvre de réformes visant à assurer la viabilité des systèmes de retraite et des autres dispositifs individuels de retraite par capitalisation (OCDE, 2016b). Les pensions représentent la plus grande part des dépenses de protection sociale en Grèce (76 %), au Portugal (67 %), en Italie (64 %) et en Lettonie (63 %), et la plus petite part en Irlande (25 %) et en Islande (26 %). Les prestations maladie et les pensions d'invalidité absorbent 14 % des dépenses de protection sociale, avec une fourchette allant de 34 % en Norvège à 6 % au Portugal. Dans les pays européens de l'OCDE, les dépenses consacrées à la famille et à l'enfance en représentent 9 % en moyenne ; elles sont les plus élevées dans les pays offrant des congés parentaux de longue durée et une aide substantielle à l'enfance, comme l'Islande (23 %) et le Luxembourg (22 %), qui précèdent l'Irlande (20 %), le Danemark (19 %) et la Norvège (18 %). Dans les pays européens de l'OCDE, l'indemnisation du chômage représente en moyenne 7 % des dépenses publiques ; elle atteint 19 % en Irlande où les allocations de longue durée sont généreuses, 12 % en Espagne où le chômage reste élevé après la crise, et 11 % au Danemark. Les autres composantes de la protection sociale (conjoint survivant, logement, R-D connexe, etc.) représentent en moyenne 16 % des dépenses afférentes.

S'agissant de la santé, les services hospitaliers représentaient en 2015 46.5 % en moyenne des dépenses de santé des pays européens de l'OCDE, devant les services ambulatoires (31.8 %) et les produits et équipements médicaux (14 %). C'est au Royaume-Uni (75.2 %) que la part des dépenses de santé consacrée aux services hospitaliers est la plus élevée, devant l'Estonie (74.1 %) et le Danemark (71.1 %). La même année, les services ambulatoires représentent la plus grande part des dépenses publiques de santé au Luxembourg (85.6 %) et en Espagne (77.4 %), alors que la part des produits, des appareils et des équipements médicaux est proportionnellement la plus importante en Grèce (30.8 %) et en Allemagne (22.5 %). Enfin, les services de santé publique et la R-D connexe absorbent chacun 1.9 % des dépenses.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale (voir annexe A). Les données sur les dépenses sont ventilées selon la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP ou COFOG), qui classe les dépenses selon dix fonctions (voir annexe C).

La fonction des dépenses de santé est divisée en six sous-fonctions : produits, appareils et matériels médicaux ; services ambulatoires ; services hospitaliers ; services de santé publique ; R-D dans le domaine de la santé ; santé n.c.a. La fonction des dépenses de protection sociale est divisée en neuf sous-fonctions : maladie et invalidité ; vieillesse (c'est-à-dire pensions) ; survivants ; famille et enfants ; chômage ; logement ; exclusion sociale n.c.a. ; R-D dans le domaine de la protection sociale ; protection sociale n.c.a.

Les graphiques 2.59 et 2.60 « Variation dans la ventilation des dépenses publiques par fonction administrative de protection sociale/de santé», sont disponibles en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

OCDE (2016a), *Compendium de l'OCDE sur les indicateurs de productivité, 2016*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2016b), *Perspectives de l'OCDE sur les pensions 2016*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/pens_outlook-2016-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

2.57. Répartition des dépenses publiques par fonction administrative de protection sociale (2015)

	Maladie et invalidité	Vieillesse	Survivants	Famille et enfants	Chômage	Logement	Exclusion sociale n.c.a.	R-D dans le domaine de la protection sociale	Protection sociale n.c.a.
Allemagne	16.1	48.3	9.8	8.4	9.2	2.4	2.2	0.0	3.6
Autriche	9.0	60.4	6.8	10.8	6.8	0.5	4.7	0.0	1.0
Belgique	17.4	44.9	8.9	11.9	9.8	1.0	5.0	0.0	1.0
Danemark	20.2	35.4	0.0	19.3	11.5	3.0	8.4	0.0	2.1
Espagne	13.8	53.5	13.7	3.8	11.8	0.2	1.6	0.0	1.6
Estonie	16.4	54.5	0.5	17.9	8.3	0.2	1.0	0.1	1.1
Finlande	13.8	52.4	3.1	12.6	10.4	1.7	3.6	0.1	2.3
France	11.4	55.2	6.4	10.1	8.1	3.8	4.2	0.0	0.8
Grèce	7.8	76.6	8.2	3.1	3.3	0.2	0.1	0.1	0.6
Hongrie	20.3	48.4	7.4	13.1	2.5	1.8	5.2	0.0	1.4
Irlande	17.2	25.1	6.6	20.3	19.2	8.5	0.8	0.0	2.4
Islande	30.3	26.4	0.2	22.6	5.9	6.0	4.3	0.0	4.4
Israël	23.7	46.2	5.7	10.2	2.9	1.6	5.5	0.0	4.2
Italie	8.7	64.3	12.9	7.1	5.5	0.2	1.2	0.0	0.0
Lettonie	18.4	63.6	1.5	5.7	4.2	0.9	3.5	0.0	2.1
Luxembourg	7.9	55.5	0.0	21.7	10.6	0.2	3.7	0.0	0.3
Norvège	34.5	36.0	1.0	18.2	2.6	0.6	4.5	0.2	2.4
Pays-Bas	27.3	41.0	0.6	6.4	10.3	2.8	11.3	0.2	0.1
Pologne	16.4	57.3	11.3	8.9	3.5	0.3	1.6	0.0	0.7
Portugal	6.6	67.0	9.6	5.8	6.7	0.1	1.2	0.0	2.9
République slovaque	18.7	52.8	5.7	8.7	1.4	0.0	3.2	0.0	9.6
République tchèque	17.1	60.5	4.8	8.7	1.7	2.1	3.5	0.0	1.5
Royaume-Uni	16.1	53.7	0.4	9.0	0.9	8.0	9.9	0.0	2.0
Slovénie	13.0	57.0	8.1	11.3	3.5	0.1	4.9	0.0	2.1
Suède	21.3	51.0	1.4	11.9	6.3	1.5	6.1	0.0	0.4
OCDE-Europe	**14.7**	**53.5**	**7.5**	**9.0**	**7.0**	**2.6**	**4.1**	**0.0**	**1.6**
Colombie	1.4	69.1	..	10.7	..	5.1	11.9	..	1.7
Lituanie	24.9	52.0	3.1	8.8	5.0	0.5	4.2	0.0	1.5

Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), *statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques* (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537938

2.58. Ventilation des dépenses publiques par fonction administrative de santé (2015)

	Medical products, appliances and equipment	Outpatient services	Hospital services	Public health services	R&D Health	Health n.e.c.
Allemagne	22.5	29.5	38.6	0.8	1.1	7.4
Autriche	14.1	18.3	55.7	2.2	5.7	3.9
Belgique	10.9	34.8	49.6	1.9	0.1	2.7
Danemark	6.8	13.9	71.1	1.6	2.3	4.2
Espagne	16.1	77.4	0.0	1.4	4.4	0.7
Estonie	12.4	8.9	74.1	0.5	2.3	1.7
Finlande	9.3	45.7	42.4	0.3	1.6	0.6
France	17.6	35.4	43.2	1.4	1.2	1.2
Grèce	30.8	10.3	57.6	0.0	0.4	0.8
Hongrie	19.2	28.7	41.5	2.7	0.4	7.4
Irlande	16.7	31.7	39.8	2.8	0.2	8.7
Islande	7.4	22.0	67.9	0.3	0.0	2.3
Israël	11.5	29.5	55.1	2.2	0.0	1.7
Italie	11.5	37.9	44.0	3.9	1.1	1.5
Lettonie	12.7	26.5	55.8	1.7	0.0	3.3
Luxembourg	0.1	85.6	8.5	0.8	3.6	1.4
Norvège	6.5	23.2	59.6	3.1	4.5	3.3
Pays-Bas	10.4	27.2	51.5	2.6	3.9	4.3
Pologne	1.3	32.1	60.8	1.5	1.8	2.5
Portugal	5.5	31.3	58.1	0.6	1.2	3.4
République slovaque	19.6	32.1	42.9	0.6	0.0	4.8
République tchèque	12.4	21.2	44.9	18.1	0.6	2.8
Royaume-Uni	5.7	10.3	75.2	2.9	2.1	3.7
Slovénie	14.5	32.9	41.8	5.2	1.1	4.5
Suède	10.5	42.9	37.9	3.1	2.6	2.9
OCDE-Europe	**14.0**	**31.8**	**46.5**	**2.3**	**1.9**	**3.6**
Colombie	93.2	..	..	4.3	0.5	2.0
Costa Rica	3.3	38.8	48.9	2.3	2.0	4.8
Lituanie	13.2	25.9	37.5	1.3	0.1	22.0

Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données), *statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques* (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537957

3. EMPLOI PUBLIC ET REMUNERATION

L'emploi dans les administrations publiques

L'emploi au sein des différents niveaux d'administration

Les effectifs vieillissants des administrations centrales

L'emploi des femmes dans le secteur public

Les femmes en politique

Les femmes dans l'appareil judiciaire

La rémunération des cadres supérieurs

La rémunération des cadres moyens

La rémunération des spécialistes dans l'administration centrale

La rémunération du personnel de secrétariat

La rémunération dans certaines professions de service public

Les salaires des enseignants

L'emploi dans les administrations publiques

Les administrations publiques de la zone OCDE exercent une large palette de fonctions qui exigent toutes une main-d'œuvre motivée et qualifiée. Les fortes disparités que l'on constate, selon les pays de l'OCDE, quant au poids de l'emploi public dans l'emploi total reflètent la grande diversité des activités menées par les administrations publiques et des modes de prestation des services publics. Ces services peuvent être assurés en grande partie par des agents publics ou être fournis grâce à divers partenariats avec le secteur privé ou non lucratif. Dans certains pays, la grande majorité des professionnels de santé, des enseignants et des membres des services d'urgence, par exemple, sont directement employés par l'administration. Ailleurs, dans des pays qui ont recours à d'autres dispositifs de prestation de tels services, bon nombre de ces professionnels sont employés par des organisations à capitaux non publics, ou bien interviennent en qualité de prestataires privés. Le recours à l'externalisation, la taille relative et la structure des secteurs associatif, caritatif et/ou non lucratif, ainsi que la présence de prestataires du secteur privé, sont autant de facteurs déterminants pour l'emploi public.

Le volume de l'emploi dans les administrations publiques varie fortement selon les pays de l'OCDE. Le taux d'emploi dans les administrations publiques le plus élevé s'observe dans les pays nordiques que sont le Danemark, la Norvège et la Suède, où il atteint près de 30 % de l'emploi total. À l'autre extrémité de l'éventail, les pays d'Asie membres de l'OCDE s'appuient dans une moindre mesure sur des agents publics. Au Japon, l'emploi dans les administrations publiques représente seulement 6 % environ de l'emploi total, tandis que la Corée enregistre un taux de 7.6 %.

Si de nombreux pays de l'OCDE font état de nettes réductions des effectifs de l'administration centrale découlant des mesures d'austérité qui ont été appliquées au lendemain de la crise financière de 2008, la part des effectifs des administrations publiques dans l'emploi total, exprimée en pourcentage, est restée relativement stable dans la zone OCDE, sa progression de 17.9 % à 18.1 % entre 2007 et 2015 étant modeste. Cette moyenne masque certaines variations selon les pays membres de l'OCDE. C'est en Israël et au Royaume-Uni que l'emploi dans les administrations publiques en proportion de l'emploi total a reculé le plus entre 2007 et 2015 (plus de 2.5 points de pourcentage). En revanche, l'Espagne, l'Estonie, la Hongrie, la République tchèque et la Slovénie ont vu ce pourcentage augmenter de deux points ou plus au cours de la même période (en Espagne, cette hausse s'explique principalement par la baisse de l'emploi total).

Lorsqu'on s'intéresse au taux annuel de croissance des effectifs des administrations publiques, on constate que la moyenne de la zone OCDE elle aussi est restée relativement stable, ces effectifs ayant augmenté de 0.6 % à partir de 2007-09, avant de connaître une baisse de 0.4 % en 2011-12, puis de repartir légèrement à la hausse entre 2014 et 2015. En fait, d'une manière générale, les effets de la réduction du nombre d'agents publics opérée face à la crise ont pu être observés en 2012, c'est-à-dire avec du retard par rapport aux conséquences financières de la crise. Dans beaucoup de pays, l'emploi dans les administrations publiques a suivi une tendance semblable, caractérisée par un ralentissement de la croissance des effectifs pendant la période 2011-12, du fait des mesures d'austérité, et par une certaine reprise à l'horizon 2014-15. Cependant, l'examen des différents pays considérés séparément dessine un tableau moins figé. Par exemple, la Turquie affiche la croissance la plus forte à partir de 2014-15, à savoir 3.9 %, tandis que les Pays-Bas enregistrent les réductions d'effectifs les plus marquées, supérieures à 3.6 %, sur la même période. Si ces disparités ne sont pas perceptibles sur le premier diagramme, c'est probablement parce que l'emploi dans les administrations publiques et l'emploi total ont, dans ces pays, évolué à des rythmes analogues. Les taux de diminution les plus forts s'inscrivent dans la période 2011-12, au cours de laquelle les réductions d'effectifs appliquées par mesure d'austérité ont connu leur apogée dans certains pays, comme la Grèce, où l'emploi dans les administrations publiques a chuté de 7 %, et le Royaume-Uni, où il a reculé de 4.7 %.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Par « emploi dans les administrations publiques », on entend l'emploi à tous les niveaux d'administration ainsi que dans les ministères proprement dits, les organismes et directions publics, et les institutions sans but lucratif contrôlées par les pouvoirs publics. Les données correspondent au nombre total d'agents employés directement par ces institutions.

L'emploi total englobe toutes les personnes qui exercent une activité productive entrant dans le domaine de la production au sens des comptes nationaux. Les personnes employées comprennent toutes celles qui, au cours d'une brève période déterminée, ont occupé un emploi rémunéré ou exercé un travail indépendant.

Pour en savoir plus

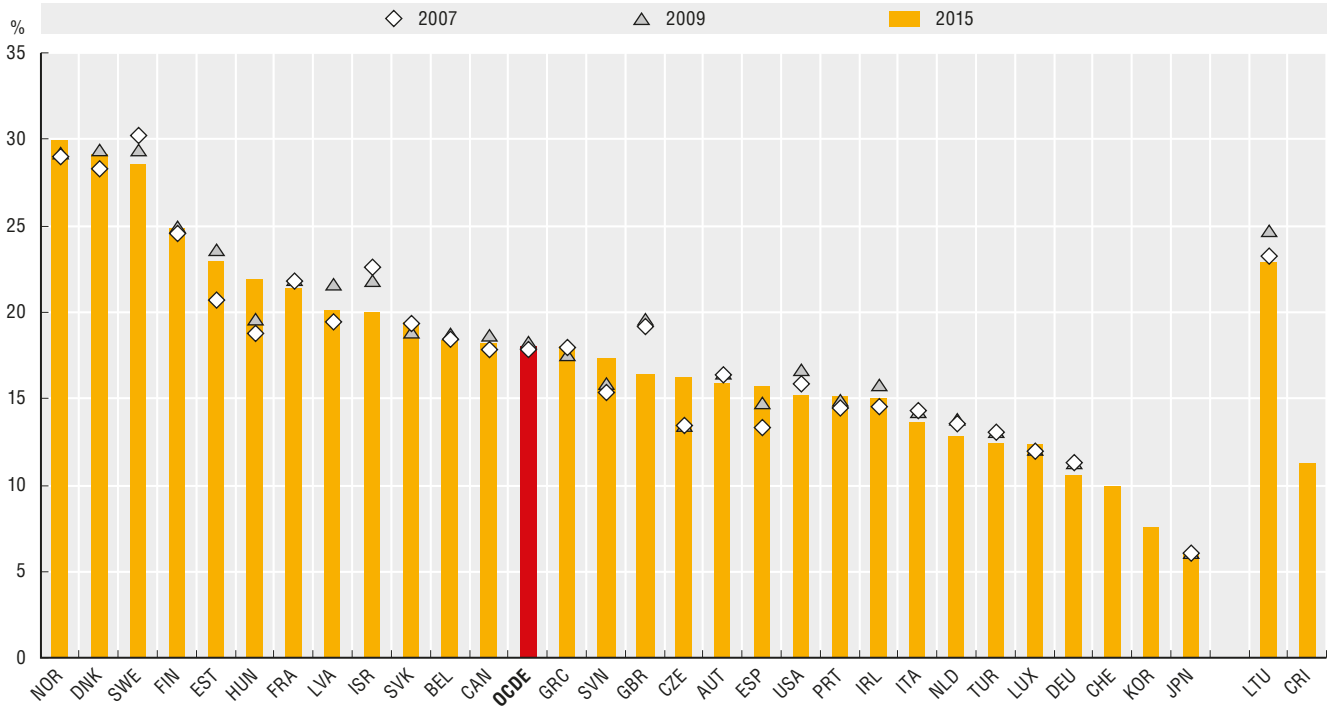
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

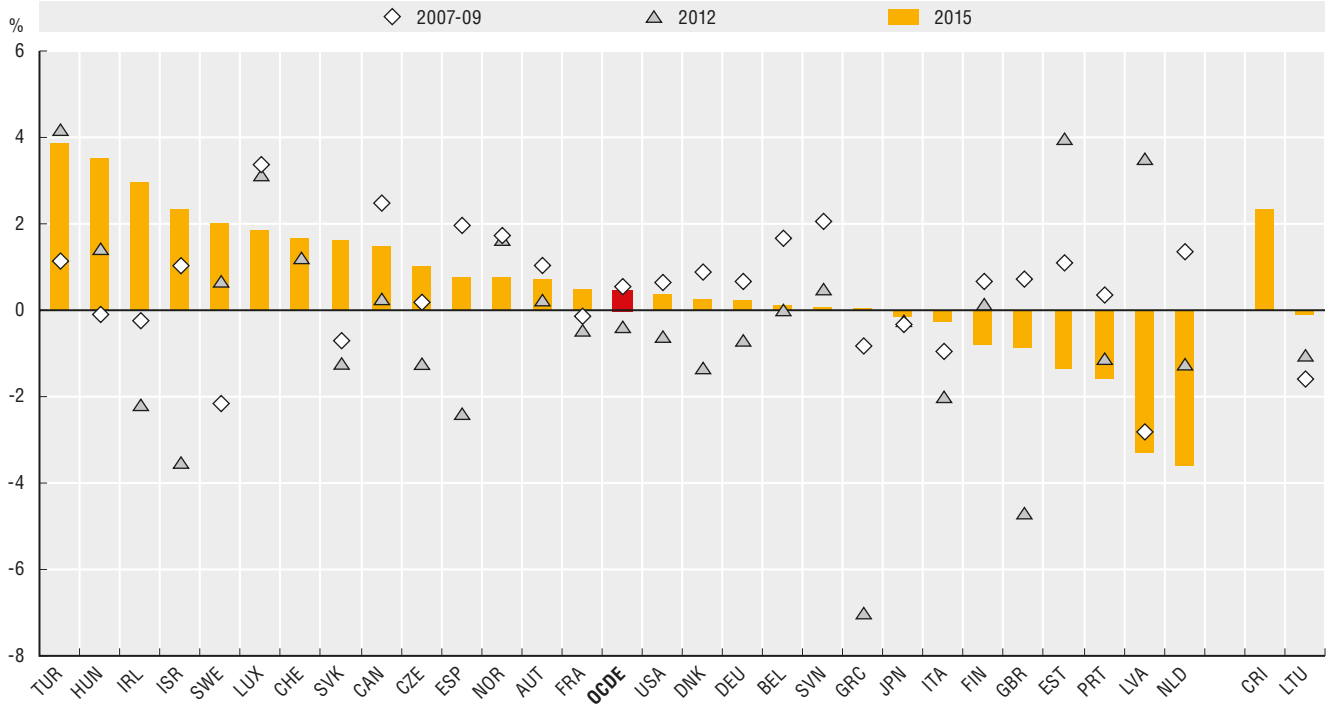
3.1. Emploi dans les administrations publiques, en pourcentage de l'emploi total (2007, 2009 et 2015)



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives aux États-Unis, au Japon, à la Suisse et à la Turquie proviennent de : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), *Emploi public par secteurs et sous-secteurs des comptes nationaux*. Les données pour la Corée proviennent des autorités nationales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537976

3.2. Taux de croissance annuelle de l'emploi public (2007-09, 2011-12 et 2014-15)



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives aux États-Unis, au Japon, à la Suisse et à la Turquie proviennent de : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), *Emploi public par secteurs et sous-secteurs des comptes nationaux*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933537995

L'emploi au sein des différents niveaux d'administration

La proportion de personnel employé aux échelons administratifs infranationaux constitue un indicateur du niveau de décentralisation des administrations publiques. En général, plus les administrations infranationales concentrent une part importante des effectifs, plus cela signifie que des responsabilités en matière de prestation de services publics ont été déléguées aux administrations régionales et locales. S'il est vrai que la décentralisation peut accroître la réactivité des administrations face aux besoins et aux priorités d'ordre local, elle peut aussi entraîner des disparités dans la prestation des services publics au sein d'un même pays.

En 2014, la plupart des pays employaient plus d'agents au niveau infranational qu'au niveau central. Dans les États fédéraux, un tiers environ de l'ensemble des agents publics travaillent à l'échelon central, ce qui est le signe d'un niveau élevé de décentralisation. Dans les États unitaires, la proportion d'agents publics au niveau de l'administration centrale est beaucoup plus variable, puisqu'elle va de moins de 20 % au Japon et en Suède à environ 90 % en Turquie et en Irlande.

Entre 2009 et 2014, le pourcentage d'agents publics employés au niveau central est resté relativement stable, ce qui semble indiquer que, dans les pays où les effectifs d'agents publics ont fait l'objet d'ajustements sur cette période (voir la section 3.1), ces ajustements ont, dans l'ensemble, été opérés de façon équilibrée entre administrations centrale et infranationales. Seule la Hongrie a connu un changement important au cours de cette période : la proportion d'agents publics employés à l'échelon central a bondi de près de 30 points de pourcentage. Cette hausse s'explique par la réorganisation de l'administration publique territoriale ayant eu lieu pendant cette période. L'administration centrale a réorganisé la prestation des services publics dans des domaines clés, notamment dans la santé et l'éducation, afin d'améliorer la qualité de ces services dans les régions pauvres et de l'uniformiser davantage à l'échelle du pays. Pour ce faire, la Hongrie a « recentralisé » la responsabilité de la prestation des services publics qui incombait aux administrations infranationales décentralisées, autrement dit « transféré en amont » cette responsabilité depuis les collectivités locales.

Méthodologie et définitions

Les données ont été rassemblées par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans le cadre de sa base de données ILOSTAT. Elles sont fondées sur les définitions du Système de comptabilité nationale (SCN) et recouvrent l'emploi public à l'échelon central et aux échelons infranationaux. L'administration infranationale englobe les administrations d'États fédérés et les administrations locales, y compris les régions, les provinces et les municipalités. Ensemble, le niveau central et les niveaux infranationaux forment les administrations publiques. Les pays ont également fourni des données sur l'emploi dans les administrations de sécurité sociale, qui font partie des administrations publiques et englobent toutes les unités institutionnelles à l'échelon central, à l'échelon des États fédérés et à l'échelon local dont l'activité principale consiste à fournir des prestations sociales. Dans la mesure où les administrations de sécurité sociale relèvent de divers niveaux d'administration, l'emploi dans cette catégorie a été comptabilisé séparément, sauf indication contraire. Cela étant, dans la plupart des pays, à l'exception de la France, du Mexique et de l'Allemagne, les administrations de sécurité sociale emploient un nombre d'agents restreint et représentent un faible pourcentage des effectifs totaux. Les données correspondent au nombre total d'agents employés directement par chacune de ces différentes institutions.

Les pays suivants sont considérés comme des États fédéraux dans la série de données : l'Allemagne, le Canada, l'Espagne (considérée comme un pays quasi fédéral), les États-Unis et la Suisse.

Pour en savoir plus

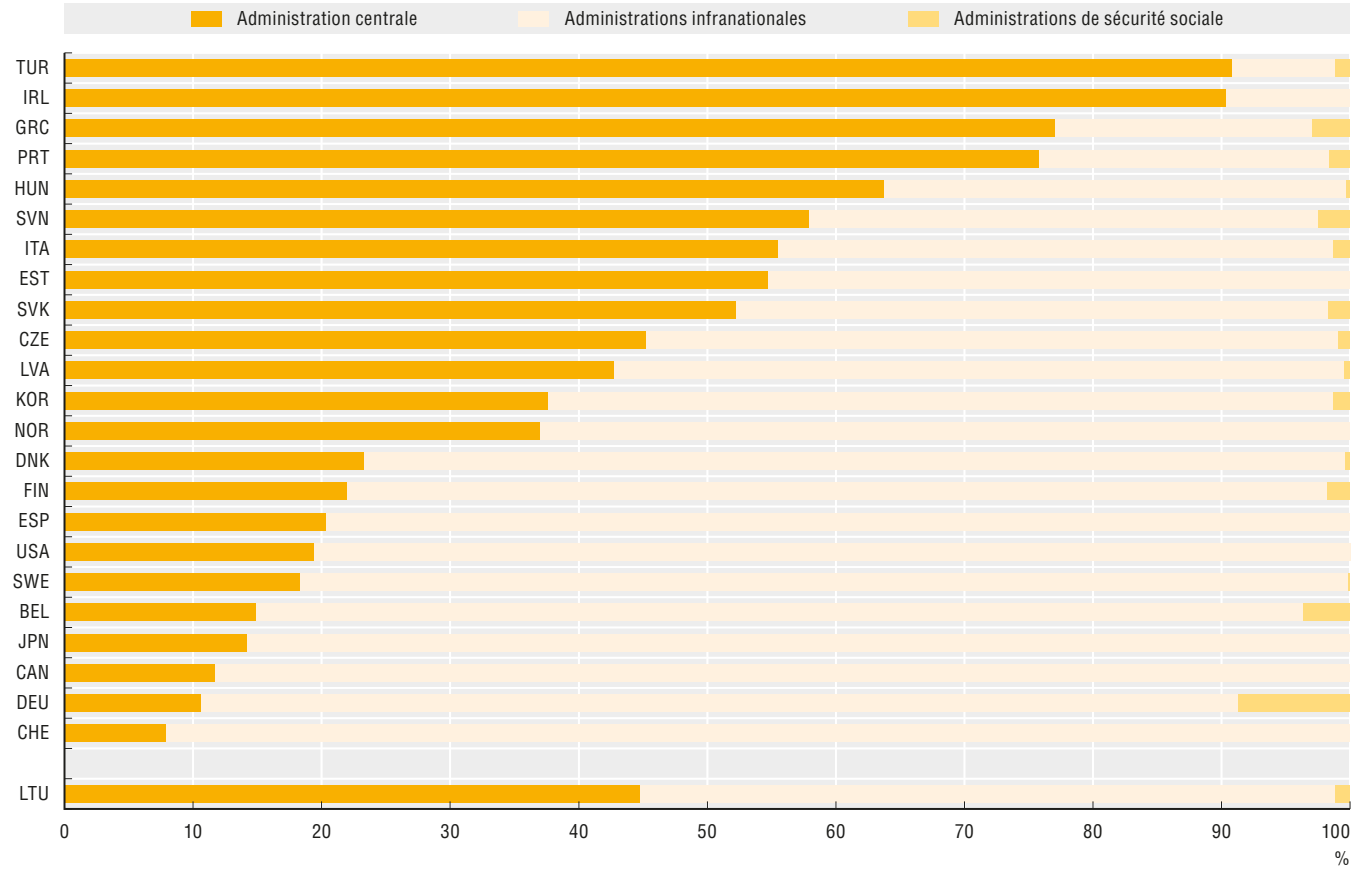
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les données relatives au Danemark portent sur 2013 au lieu de 2014. Les données relatives à la Corée portent sur 2015 et non 2014. L'emploi au sein des administrations de sécurité sociale n'est pas différencié (c'est-à-dire qu'il est comptabilisé dans le cadre unique de l'emploi au sein de l'administration centrale ou des administrations infranationales) pour les pays suivants : le Canada, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, l'Irlande, le Japon, la Norvège et la Suisse.

3.3 : les données concernant la Lituanie se rapportent à 2010 et non 2009.

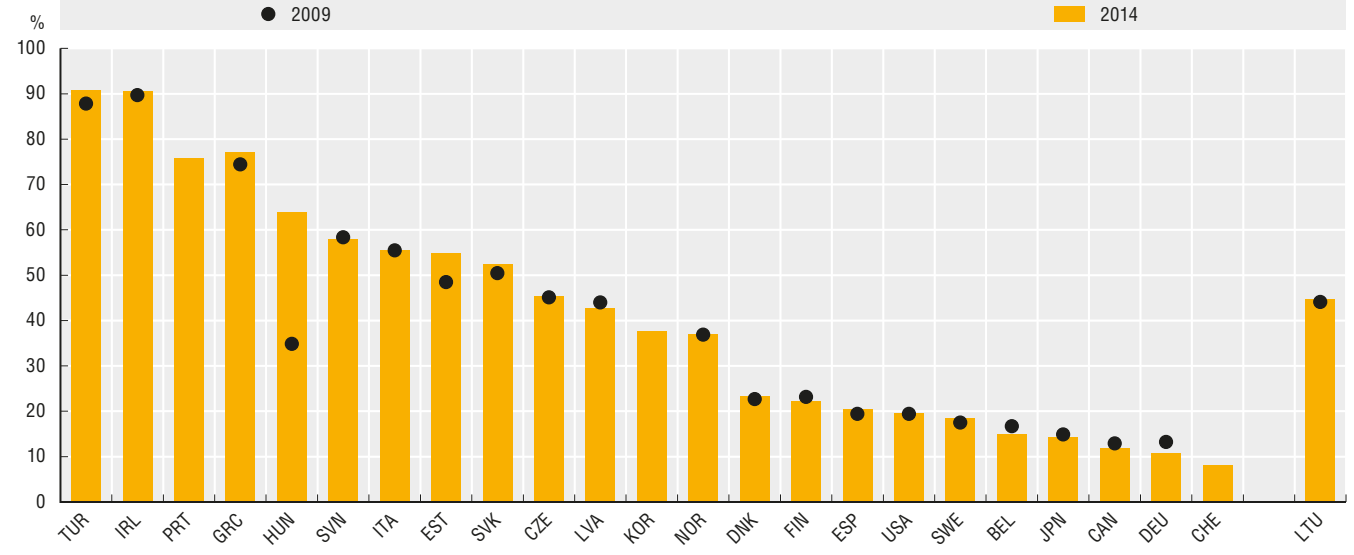
3.3. Répartition de l'emploi public entre les divers niveaux d'administration (2014)



Source : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), *Emploi public par secteurs et soussecteurs des comptes nationaux*. Les données pour la Corée et le Portugal proviennent des autorités nationales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538014

3.4. Pourcentage d'agents publics employés au niveau central (2009 et 2014)



Source : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), *Emploi public par secteurs et soussecteurs des comptes nationaux*. Les données pour la Corée et le Portugal proviennent des autorités nationales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538033

Les effectifs vieillissants des administrations centrales

Un effectif vieillissant représente une source de problèmes à régler et de possibilités à exploiter pour les pouvoirs publics, car ces derniers doivent veiller à ce qu'un taux élevé de départs à la retraite n'ait pas de conséquences néfastes sur la qualité et les capacités du service public. Les départs à la retraite donnent aussi l'occasion d'intégrer de nouveaux talents et de nouveaux points de vue au sein d'une organisation. Une proportion modeste de jeunes agents constitue un facteur de risque lié à la capacité limitée des administrations à créer des possibilités de renouvellement. Elle peut également être un signe de faible attractivité du secteur public en tant qu'employeur. S'il est nécessaire de bien planifier ses besoins en personnel pour éviter la perte de savoirs et d'expérience, le départ d'agents peut offrir une occasion de restructuration des effectifs. Par exemple, les administrations peuvent promouvoir la mobilité horizontale pour réaffecter des ressources en fonction des priorités de l'action publique ou créer des possibilités de formation. Le départ à la retraite de cadres supérieurs pourrait en outre permettre de repenser le modèle de direction en termes de parité entre les sexes ou de responsabilité.

Les administrations centrales des pays de l'OCDE qui disposent de données affichent en moyenne une plus forte proportion de travailleurs de plus de 55 ans que de travailleurs de moins de 34 ans (24 % et 18 %, respectivement). C'est en Italie que la part des agents de l'administration centrale âgés de 55 ans ou plus a enregistré la hausse la plus importante depuis 2010, passant de 31 % à 45 % environ. Cette évolution place l'Italie au premier rang des pays de l'OCDE en ce qui concerne la proportion d'agents de 55 ans ou plus. L'Espagne occupe la deuxième place suivant le critère de la croissance des effectifs d'agents publics qui appartiennent à cette tranche d'âge, effectifs dont la proportion a progressé de 25 % à 35 %, approximativement, et la troisième place au regard de cette proportion, juste derrière l'Islande qui compte 40 % d'agents publics de 55 ans ou plus. La composition par âge des administrations centrales du Danemark, des États-Unis, de la Norvège et de la Suisse est restée relativement stable entre 2010 et 2015.

Le vieillissement des effectifs n'est pas une préoccupation pour tous les pays de l'OCDE. Au Chili, en Australie, en Hongrie, au Japon, en Corée et en Slovénie, moins de 20 % des effectifs de l'administration centrale sont âgés de 55 ans ou plus. Le Chili est également le pays qui affiche la plus forte proportion d'agents publics âgés de 18 à 34 ans (32 %), suivi de la Hongrie (31 %) puis de la Lettonie et de l'Allemagne (30 %). En revanche, en Italie, en Grèce, en Espagne, en Pologne et en Corée, moins de 10 % des effectifs de l'administration centrale se situent dans cette tranche d'âge. L'Estonie est le pays dans lequel la part des agents de moins de 35 ans s'est le plus étoffée entre 2010 et 2015 (+8 points de pourcentage).

En général, la proportion d'agents âgés d'au moins 55 ans est plus élevée parmi les cadres supérieurs (titulaires d'un poste de niveau D1 ou D2) que chez les titulaires d'autres postes. Plus de 60 % des cadres supérieurs appartiennent à cette tranche d'âge en Grèce (67 %), en Italie (66 %), au Pays-Bas (66 %), en Finlande (63 %) et en Belgique (60 %). L'Italie et l'Espagne disposent également d'un important contingent, en proportion, de spécialistes âgés de 55 ans ou plus (42 % et 41 %, respectivement).

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été recueillies par le biais de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales. Les répondants étaient principalement de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale, et les données ont trait à la composition des effectifs de l'administration centrale ou fédérale par âge et par poste. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'Enquête, sauf le Luxembourg et la Nouvelle-Zélande. Veuillez vous reporter à l'annexe X en ligne pour obtenir de plus amples détails sur l'Enquête.

Les définitions de la fonction publique ainsi que d'une organisation dirigée au niveau de l'administration centrale ne sont pas identiques d'un pays à un autre, ce dont il convient de tenir compte lors de l'établissement de comparaisons. Les termes « service public » et « fonction publique », de même qu'« agent public » et « fonctionnaire », sont utilisés indifféremment tout au long du présent chapitre. La prudence s'impose en matière de comparaisons entre les données des éditions 2011 et 2017 du *Panorama des administrations publiques*, car la portée et le nombre des réponses communiquées par les pays varient d'une édition à l'autre. Les postes de cadre supérieur comprennent les postes de niveau D1 et de niveau D2.

Pour en savoir plus

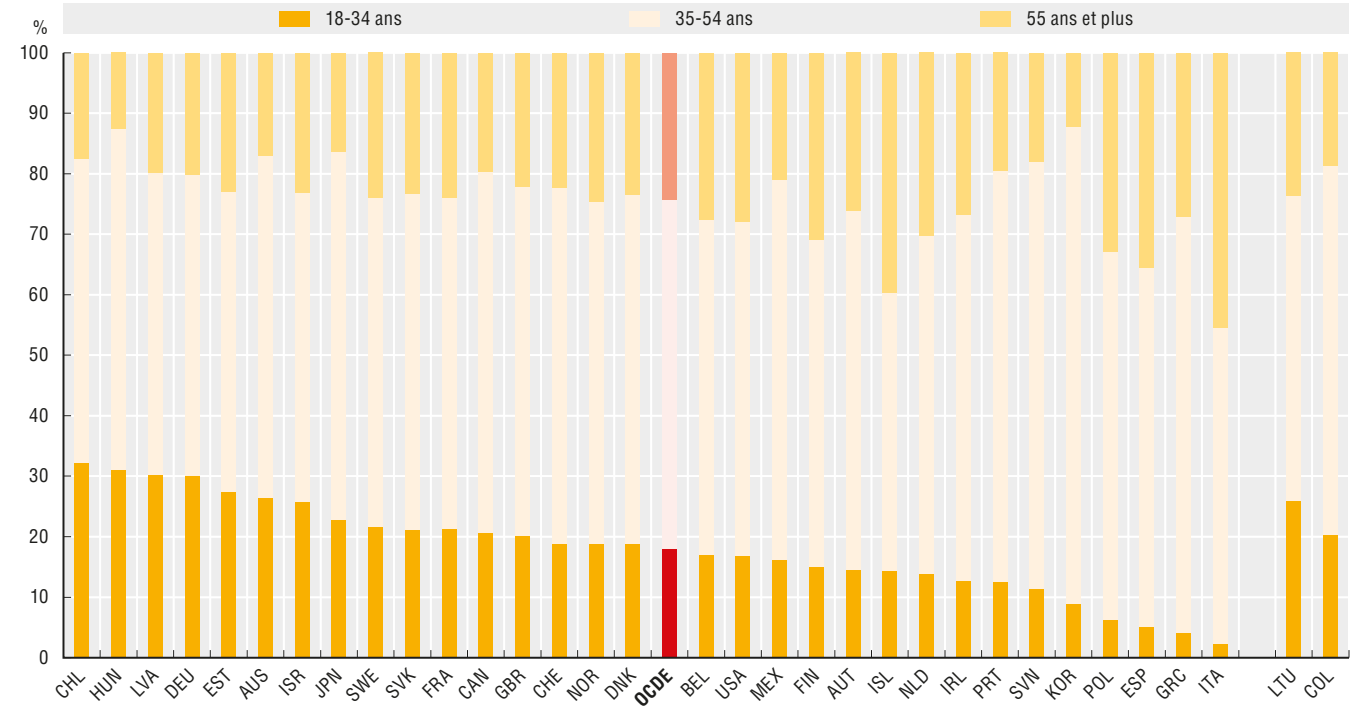
OCDE (2016), *OECD Pensions Outlook 2016*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

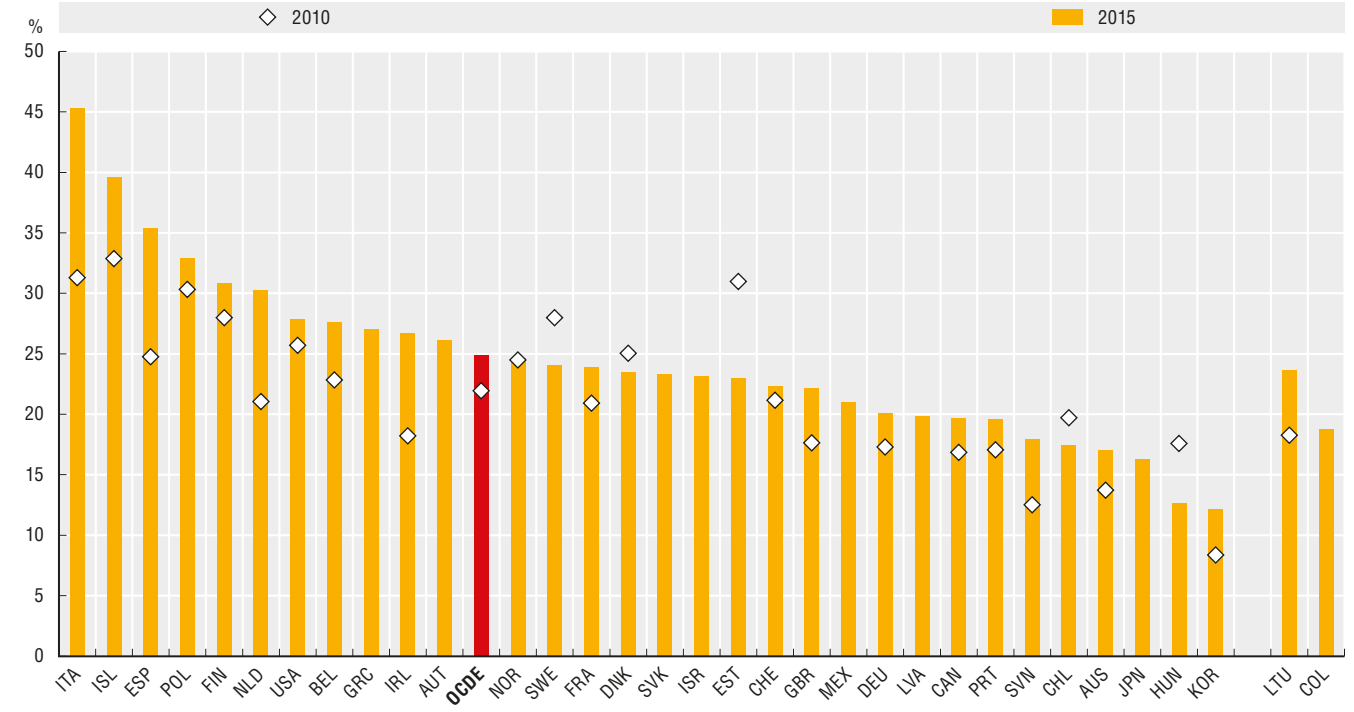
3.5. Ventilation par tranche d'âge des agents employés dans l'administration centrale (2015)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538052

3.6. Pourcentage d'agents de l'administration centrale âgés de 55 ans ou plus (2010 et 2015)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538071

L'emploi des femmes dans le secteur public

Une égale représentation des femmes et des hommes dans l'emploi public est un indicateur notable de progrès sur la voie de la constitution d'un effectif de personnel plus diversifié et plus représentatif de la société. Dûment gérée, la diversité favorise le développement du vivier de talents disponible pour contribuer au fonctionnement de l'organisation. Une diversité de points de vue et d'expériences au sein des organisations du secteur public peut se traduire par des politiques et des services qui répondent mieux aux besoins de la population. Dans la haute administration publique, la parité est un indicateur important du rôle que jouent les femmes dans les processus décisionnels et dans l'élaboration des politiques.

Dans la zone OCDE, les femmes sont plus fortement représentées dans l'emploi public (58 % des effectifs) que dans l'emploi total (45 %), ce qui s'explique notamment par le fait que certains métiers de premier plan dans le secteur public, comme ceux d'infirmier/infirmière ou d'enseignant(e), sont exercés dans la grande majorité des cas par des femmes. Cette différence pourrait aussi être le résultat d'une souplesse des conditions de travail plus grande dans le secteur public que dans le secteur privé. On dénombre par exemple 16 pays de l'OCDE où le secteur public offre plus de facilités à ses agents pour s'occuper de leurs enfants ou d'un membre de leur famille que le secteur privé n'en offre à ses employés. Dans l'administration centrale, les femmes représentent en moyenne 53 % des effectifs (2015). La Grèce, l'Italie, le Danemark, la Belgique et l'Espagne affichent une relative parité (51 % à 52 % de femmes). C'est en Hongrie que la proportion de femmes dans l'administration centrale est la plus forte (72 %), suivie de la Pologne (69 %) puis de la République slovaque (68 %). À l'autre extrémité de l'éventail figurent le Japon (18 %), la Corée (29 %) et la Suisse (31 %).

La proportion de femmes qui occupent un poste élevé dans l'administration centrale varie considérablement. Les données montrent que dans la plupart des pays, les femmes sont d'autant moins nombreuses à occuper un poste que celui-ci est plus haut placé. Très peu de pays parviennent à la parité hommes-femmes : la Pologne, la Grèce, l'Islande et la Lettonie affichent la proportion la plus élevée de femmes dans la haute administration (entre 50 % et 54 %). À l'inverse, les proportions les plus faibles sont observées au Japon (3 %), en Corée (6 %) et en Turquie (8 %). L'Islande et la Norvège sont les pays où la proportion de femmes dans la haute administration a augmenté le plus fortement depuis 2010 (+12 et +11 points de pourcentage), alors qu'au Danemark, au Portugal et en Espagne, cette proportion a diminué de 3 à 4 points de pourcentage environ. En élaborant des politiques qui visent la parité hommesfemmes aux postes les plus élevés de l'administration, les pouvoirs publics sont mieux à même d'inciter les femmes à occuper ces postes en plus grand nombre. En 2015, l'équilibre entre les sexes constituait le principal objectif des stratégies en faveur de la diversité mises en œuvre dans 15 pays de l'Union européenne, ou UE (dont 11 pays membres de l'OCDE). Des objectifs de recrutement de femmes sont en place dans 10 pays de l'OCDE, et des objectifs de promotion de femmes dans 6 pays de l'Organisation.

Méthodologie et définitions

Les données sur l'emploi dans le secteur public ont été réunies par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans le cadre de sa base de données ILOSTAT. Elles sont extraites de l'Enquête sur la population active, sauf indication contraire. L'emploi dans le secteur public englobe à la fois l'emploi dans les administrations publiques et l'emploi dans les entreprises et sociétés résidentes à capitaux publics. Les données correspondent au nombre total d'agents employés directement par ces institutions, quel que soit le type de contrat de travail qui les lie. Les actifs regroupent toutes les personnes en âge de travailler qui, au cours d'une brève période déterminée, ont occupé un emploi rémunéré ou exercé un travail indépendant.

Les données sur la proportion de femmes dans l'administration centrale ont été recueillies par le biais de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales. Les répondants étaient principalement de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale, et les données ont trait à la composition des effectifs de l'administration centrale ou fédérale par sexe et par poste. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'Enquête, sauf le Luxembourg et la NouvelleZélande. Veuillez vous reporter à l'annexe E en ligne pour obtenir de plus amples détails sur l'Enquête.

Les définitions de la fonction publique ainsi que d'une organisation dirigée au niveau de l'administration centrale ne sont pas identiques d'un pays à un autre, ce dont il convient de tenir compte lors de l'établissement de comparaisons. Les termes « service public » et « fonction publique », de même qu'« agent public » et « fonctionnaire », sont utilisés indifféremment tout au long du présent chapitre.

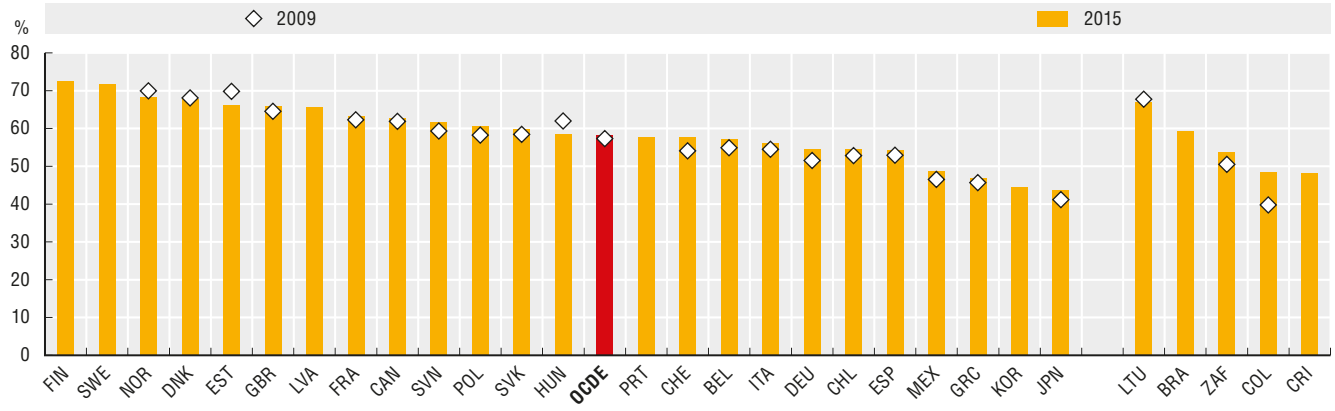
Les données sur la part des femmes dans l'emploi total (3.10) et sur les politiques en faveur de l'égalité des chances entre femmes et hommes (3.11) sont disponibles en ligne à l'annexe F.

Notes relatives aux graphiques et au tableau

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

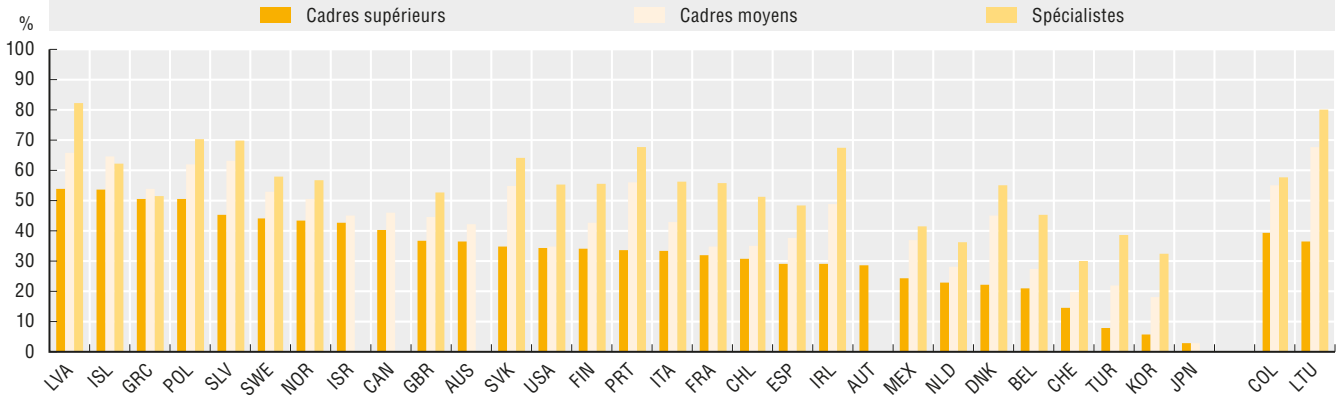
3.7. Pourcentage des emplois du secteur public occupés par des femmes (2009 et 2015)



Source : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), *Employment by sex and institutional sector*. Les données pour la Corée, l'Italie et le Portugal proviennent des autorités nationales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538090

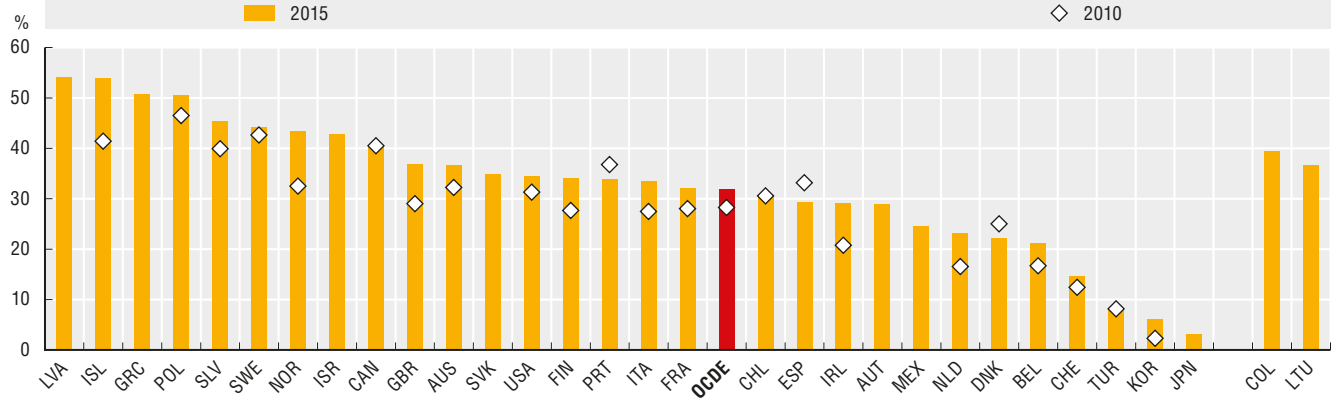
3.9. Proportion de femmes dans certaines catégories de postes de l'administration centrale (2015)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales. Les données pour la Corée et le Portugal proviennent des autorités nationales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538109

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



Source : OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales ou fédérales.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538128

Les femmes en politique

Les gouvernements et les parlements se trouvent au centre de la vie publique et politique. Réussir à y instaurer l'égalité entre les sexes est une première étape cruciale pour faire en sorte que les politiques et les budgets publics tiennent compte des points de vue et des intérêts des femmes aussi bien que de ceux des hommes. En adoptant les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), les pays se sont engagés à établir l'égalité entre les sexes parmi les dirigeants politiques. Or, le renforcement de la représentation des femmes en politique se révèle faible sur les 15 dernières années, les femmes restent sous-représentées dans les ministères et elles occupent à peine un tiers des sièges dans les chambres basses des parlements de la zone OCDE, en moyenne. Pour tendre davantage vers une pleine participation des femmes à la vie politique en qualité de dirigeantes, il faut que les pouvoirs publics réagissent de façon globale et coordonnée en dépassant les mesures qui ciblent les femmes en tant que groupe sous-représenté en politique.

En moyenne, 29 % des sièges de la chambre basse du parlement, ou du parlement luimême dans le cas des institutions monocamérales, étaient occupés par des femmes en 2017, soit une faible augmentation d'un point de pourcentage par rapport à 2015. Le taux de représentation des femmes au parlement variait entre plus de 47 % en Islande et moins de 10 % au Japon. Aucun pays de l'OCDE n'a atteint la parité hommes-femmes au sein du parlement et seuls 17 d'entre eux comptaient au moins 30 % de parlementaires de sexe féminin. Sur les 18 pays de l'OCDE où des élections parlementaires ont été organisées depuis 2015, 13 ont vu la représentation des femmes augmenter (+4 points de pourcentage en moyenne, et jusqu'à +6 points en Estonie, en Irlande et en Islande). En Espagne et en Grèce, la représentation des femmes au parlement a connu un léger repli (-2 et -5 points de pourcentage, respectivement) depuis les dernières élections. Une majorité de pays de l'OCDE a instauré un quota de femmes dans la vie politique, dont la nature et l'ampleur diffèrent cependant, certains quotas de candidates étant fixés par la loi et d'autres quotas instaurés volontairement par les partis politiques, par exemple. En 2017, la chambre basse ou unique du parlement fonctionnait sur la base d'un quota légal de femmes dans 10 pays de l'OCDE.

En 2017, dans les pays de l'OCDE, 28 % en moyenne des postes de ministre du gouvernement central ou fédéral étaient occupés par des femmes, ce qui correspond à une diminution de 1.3 point de pourcentage par rapport à 2015. Les écarts entre les pays sont importants : alors que la France, la Suède, le Canada et la Slovénie ont réparti leurs portefeuilles ministériels dans le respect de la parité hommes-femmes en 2017, les femmes étaient absentes du gouvernement hongrois et occupaient un seul des 26 postes de ministre du gouvernement turc. En moyenne, les femmes représentent un tiers des portefeuilles ministériels dans 14 pays de la zone OCDE. Entre 2015 et 2017, le pourcentage de femmes parmi les ministres a chuté de plus de 15 points en Estonie, en Finlande et en Italie, tandis que le nombre de ministres de sexe féminin au niveau fédéral a fortement augmenté au Canada et au Danemark. À ce jour, aucun pays de l'OCDE n'a légiféré en faveur de l'application de quotas de femmes aux nominations de directeurs.

Méthodologie et définitions

Les données concernant les parlementaires de sexe féminin se rapportent à la chambre basse du parlement, ou au parlement lui-même dans le cas des institutions monocamérales, et proviennent de la base de données PARLINE de l'Union interparlementaire (UIP). Elles correspondent à la proportion de parlementaires de sexe féminin enregistrée au 1er janvier 2017 et au 1er décembre 2015. Les barres de couleur vert pâle représentent les pays où un quota légal de candidates était en vigueur en janvier 2017 pour la chambre basse ou unique du parlement. Les quotas légaux sont inscrits dans le droit électoral du pays, dans sa législation relative aux partis politiques ou dans d'autres textes de loi comparables. Par définition, les quotas fondés sur le droit électoral ou sur la législation relative aux partis politiques reposent sur des dispositions légales, ce qui oblige toutes les entités politiques à les appliquer de la même façon. Les données relatives aux quotas sont issues de la base de données mondiales sur les quotas de femmes de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA).

Les données sur les ministres de sexe féminin dans les gouvernements nationaux sont tirées de la base de données sur les femmes en politique tenue par l'UIP et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Elles correspondent au pourcentage de ministres de sexe féminin en poste au 1er janvier 2017 et au 1er janvier 2015. Elles indiquent la part des femmes dans l'effectif total des ministres, y compris les vice-premiers ministres et les vice-ministres. Les premiers ministres ou chefs de gouvernement ont aussi été pris en compte lorsqu'ils détenaient un portefeuille ministériel. Les vice-présidents et les dirigeants d'une instance officielle ou d'un organisme public n'ont pas été comptabilisés dans le total.

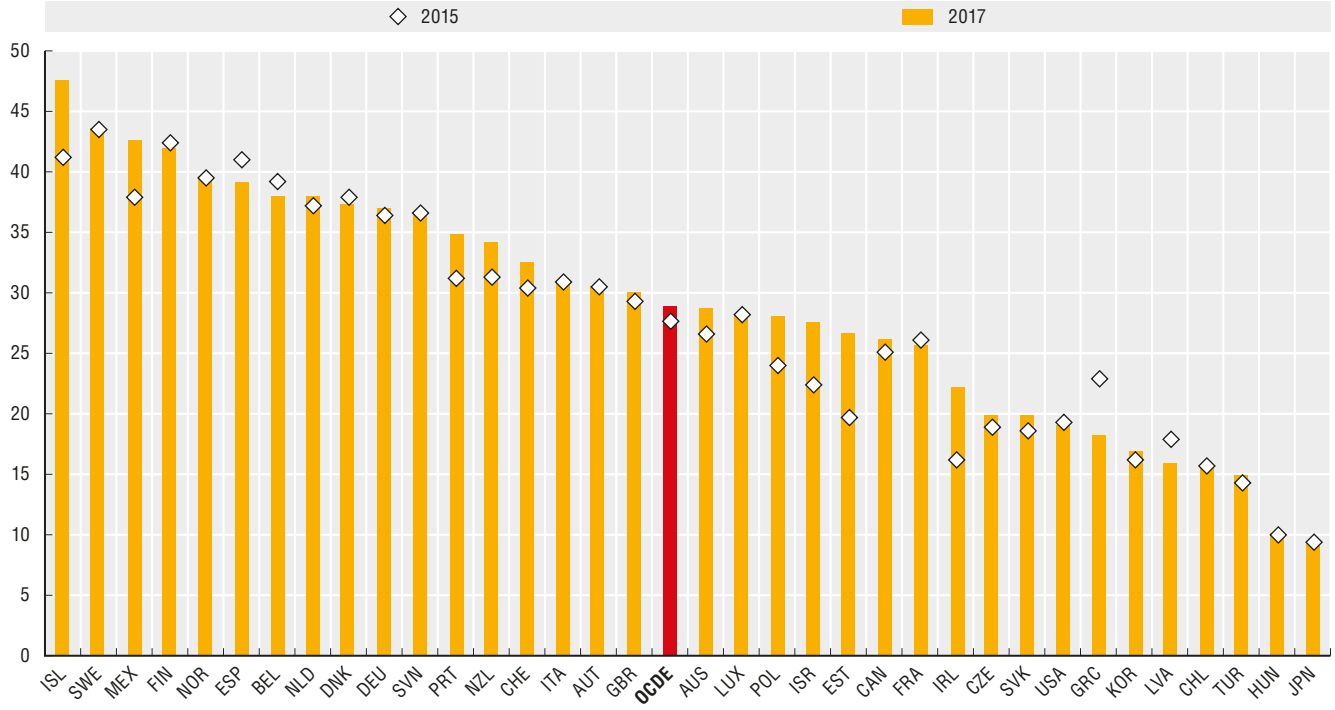
Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

3.12. Pourcentage de parlementaires de sexe féminin et pays dotés de quotas légaux de candidates (2015 et 2017)

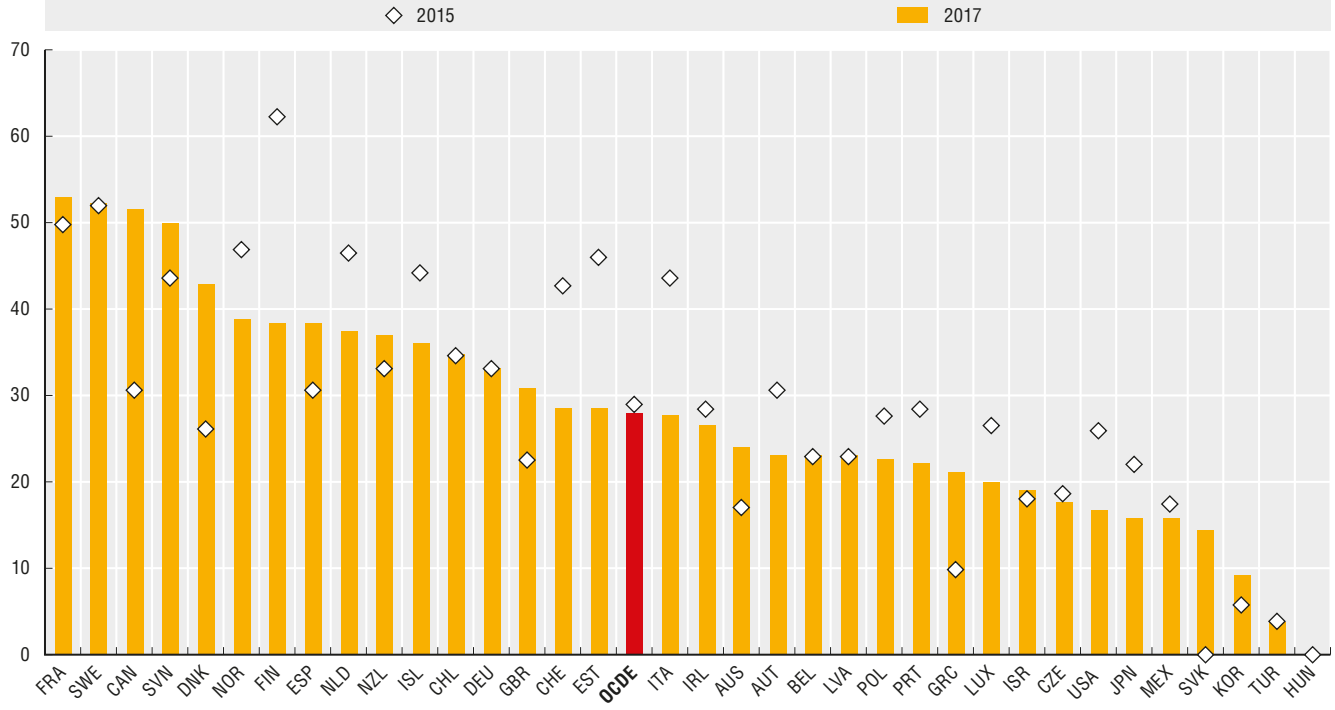
Chambre basse ou unique du parlement



Sources : Union interparlementaire (UIP), PARLINE (base de données) ; base de données mondiales sur les quotas de femmes de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538147

3.13. Pourcentage de ministres de sexe féminin (2015 et 2017)



Source : Union interparlementaire (UIP) et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), base de données sur les femmes en politique (2015 et 2017).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538166

Les femmes dans l'appareil judiciaire

Les pays de l'OCDE soulignent de plus en plus qu'un équilibre garanti entre les sexes au sein du pouvoir judiciaire est une question de gouvernance fondamentale en rapport avec l'équité, la transparence et l'application effective du principe de légalité. Les nominations de femmes dans la justice, en particulier à un niveau élevé, peuvent contribuer à faire évoluer les stéréotypes sexistes et à inciter davantage les femmes à faire appliquer leurs droits.

En ce qui concerne le pourcentage total de femmes parmi les juges de carrière, les données disponibles révèlent que la parité hommes-femmes a été atteinte et dépassée dans la plupart des pays de l'OCDE, les femmes représentant en moyenne 53 % de l'ensemble des juges en 2014, soit un point de pourcentage de plus qu'en 2012. Dans certains cas, comme ceux de la Suisse et de l'Irlande, la proportion de femmes a augmenté plus fortement, de cinq et sept points de pourcentage respectivement. Au cours des 10 dernières années, les efforts croissants qui ont été accomplis pour créer des comités de nomination respectant la parité hommes-femmes et pour garantir une procédure équitable de sélection des juges, la mise en place de conditions de travail flexibles, et une promotion accrue de l'accès des femmes au barreau, ont contribué à améliorer l'équilibre entre les sexes au sein de l'appareil judiciaire.

Le taux de représentation des femmes varie d'un niveau de juridiction à un autre. Les femmes occupent en moyenne 59 % des postes dans les tribunaux de première instance et 50 % dans les tribunaux d'appel, mais seulement 32 % des postes de juge dans les juridictions suprêmes. De plus, 77 % des pays qui disposent de données comptent une majorité de juges de sexe féminin dans leurs tribunaux de première instance, mais ils ne sont plus que 48 % en ce qui concerne les tribunaux d'appel. Dans le cas des juridictions suprêmes, cette proportion tombe brutalement à 15 %. Les conditions rigoureuses qui s'appliquent aux nominations semblent compliquer un peu plus la situation des femmes au sein du pouvoir judiciaire. Dans les pays du Commonwealth, par exemple, l'idée selon laquelle seuls les meilleurs avocats (*barristers*) peuvent obtenir un poste de juge haut placé limite à l'évidence le vivier de candidats aux postes élevés et défavorise surtout les femmes, qui pâtissent le plus des difficultés liées à la conciliation des vies professionnelle et privée en progressant dans leur carrière juridique, et qui sont donc particulièrement susceptibles de renoncer à celle-ci.

La prise de conscience des obstacles qui entravent la carrière judiciaire des femmes et la volonté d'y faire face se sont renforcées dans toute la zone OCDE au cours des 10 dernières années. Plusieurs pays ont adopté des mesures de discrimination positive pour assurer la parité hommes-femmes dans l'appareil judiciaire, y compris à des postes élevés. Suivant le modèle d'autres pays (comme le Canada ou le Royaume-Uni), l'Irlande s'emploie à créer une commission de nomination aux postes de l'appareil judiciaire ayant notamment pour objectif l'instauration de la parité hommes-femmes. En 2013, le Conseil général du pouvoir judiciaire espagnol a approuvé le Plan pour l'égalité des chances dans la carrière judiciaire, qui vise à faire disparaître toute forme de sexisme en matière d'accès à la carrière judiciaire et d'avancement dans cette carrière, à assurer le perfectionnement professionnel des femmes, à leur permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie de famille, et à faire en sorte qu'elles prennent part à la prise de décisions à un niveau supérieur. Certains pays de l'OCDE parmi lesquels l'Allemagne, le Danemark, la Norvège et le Royaume-Uni ont fait savoir qu'ils avaient encouragé en 2014 la mise en œuvre de procédures de recrutement tenant compte de la problématique hommes-femmes, notamment l'adoption de mesures telles que la constitution de comités de sélection respectant la parité hommes-femmes et la diversification du vivier de candidats.

Méthodologie et définitions

Les données présentées ont été recueillies par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ). Elles concernent les années 2012 et 2014 et portent sur 25 pays de l'OCDE membres du Conseil de l'Europe. On trouvera des précisions sur ces données dans l'Étude de la CEPEJ n° 23 intitulée « Systèmes judiciaire européens - Efficacité et qualité de la justice » (éditions 2014 et 2016).

Les *tribunaux de première instance* sont les juridictions au sein desquelles se déroulent les premières audiences des procès ; les *tribunaux d'appel* ont pour rôle de réexaminer, le cas échéant, les décisions rendues par des juridictions inférieures ; les *juridictions suprêmes* sont situées au sommet de la hiérarchie des nombreuses juridictions et fonctionnent essentiellement comme des tribunaux d'appel, réexaminant les décisions de juridictions inférieures et d'instances d'appel de niveau intermédiaire.

Les *juges de carrière* sont ceux qui sont recrutés, formés et rémunérés pour exercer la fonction de juge à titre d'activité professionnelle principale dans le cadre d'un tribunal de première instance, d'un tribunal d'appel ou d'une juridiction suprême.

Pour en savoir plus

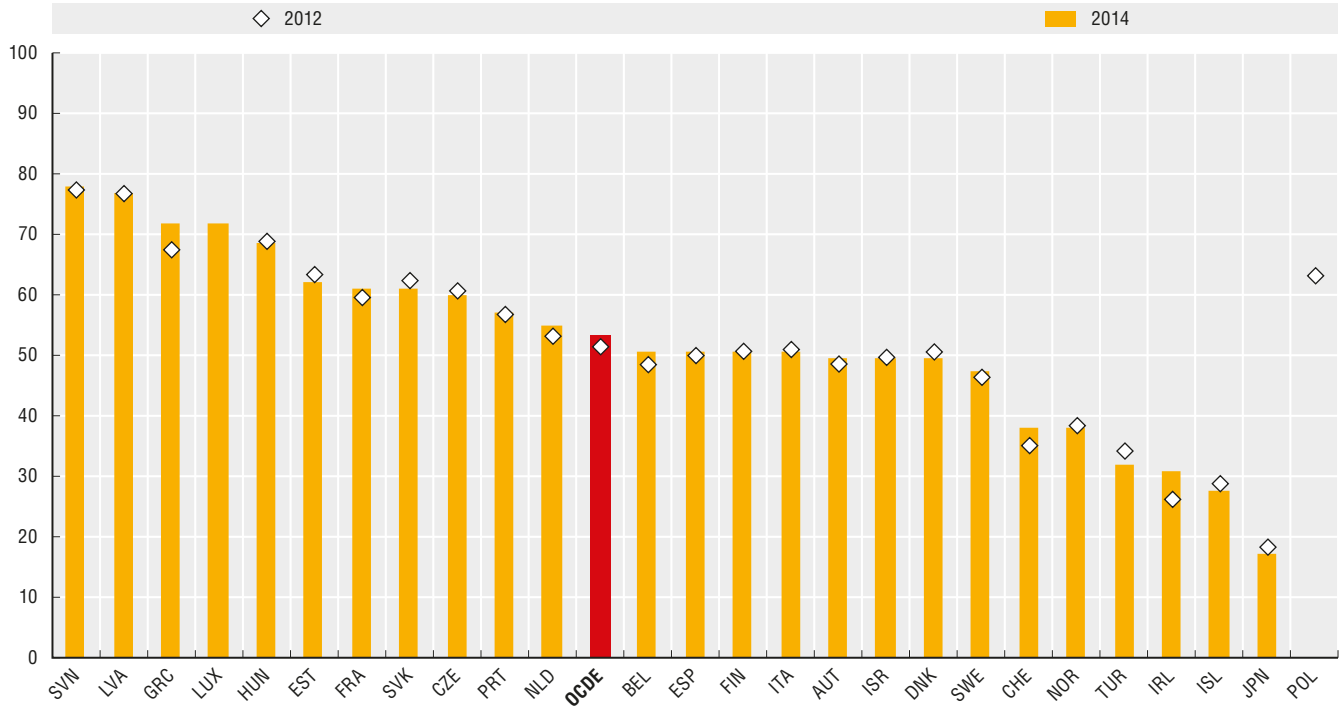
OCDE (2016), *Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris (*http://dx.doi.org/10.1787/9789264252875-fr*).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

3.14. Pourcentage de juges de carrière de sexe féminin (2012 et 2014)



Source: « Systèmes judiciaire européens - Efficacité et qualité de la justice », Étude de la CEPEJ n° 23, éditions 2014 (données de 2012) et 2016 (données de 2014).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538185

3.15. Pourcentage de juges de carrière de sexe féminin, par niveau de juridiction (2014)

Source: « Systèmes judiciaire européens - Efficacité et qualité de la justice », Étude de la CEPEJ n° 23, édition 2016 (données de 2014).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538204

La rémunération des cadres supérieurs

Les cadres supérieurs de l'administration centrale sont censés pouvoir s'adapter au contexte politique, avoir une compréhension approfondie des citoyens qu'ils servent et être des gestionnaires rationnels capables de piloter des organisations du secteur public saines et très performantes. Leur rémunération est un indicateur donnant la mesure de la valeur qu'on accorde aux postes de cadre supérieur, et elle influe sur le pouvoir d'attraction et de fidélisation qu'exercent ces postes à l'égard des personnes hautement qualifiées, en plus de la motivation intrinsèque de ces dernières liée à la nature de l'activité.

Divers facteurs peuvent expliquer les écarts de niveau de rémunération entre les pays pour des postes très semblables. Par exemple, il est possible que le secteur public offre une rémunération différente, en fonction des spécificités de la structure du marché du travail national, afin de pouvoir rivaliser avec le secteur privé pour attirer des talents. Le marché du travail interne peut aussi entrer en ligne de compte car les niveaux de rémunération peuvent inciter les candidats à fort potentiel à postuler pour l'exercice de fonctions de plus en plus élevées. Parallèlement, les administrations publiques doivent s'efforcer de préserver à la fois l'équilibre interne des salaires et le sentiment d'équité. La composition des effectifs peut également influencer les niveaux de rémunération, selon, par exemple, l'ancienneté des hauts fonctionnaires ou la proportion de femmes, dont le salaire est généralement inférieur à celui de leurs collègues masculins, dans les emplois de cadre supérieur.

Dans l'Enquête sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales menée en 2016, l'OCDE a défini des catégories professionnelles précises afin de comparer des activités semblables, et pris en compte dans la rémunération le traitement ou salaire brut mais aussi les cotisations de sécurité sociale. Les cadres de niveau D1 sont des fonctionnaires de très haut rang situés juste en dessous du ministre ou du secrétaire d'État et les cadres de niveau D2 sont des cadres supérieurs situés immédiatement en dessous des cadres D1. En moyenne, la rémunération des cadres supérieurs de niveau D1 s'élève à 231 546 USD à parité de pouvoir d'achat (PPA) dans les pays de l'OCDE. Outre le traitement ou salaire, la rémunération comprend les cotisations sociales de l'employeur (17 % de la rémunération, soit 39 281 USD à PPA) et un ajustement lié au temps de travail (14 % de la rémunération, c'estàdire 31 638 USD à PPA). La rémunération totale moyenne des cadres D2 s'établit à environ 182 246 USD à PPA dans la zone OCDE. En moyenne, la rémunération des cadres D1 est supérieure de 27 % à celle des cadres D2. Aux États-Unis, en revanche, les cadres supérieurs de niveau D1 sont moins rémunérés que les cadres de niveau D2, la raison la plus vraisemblable résidant dans le caractère politique de la nomination de nombreux cadres D1, qui sont donc susceptibles d'être plus jeunes ou d'avoir une moins grande expérience de l'administration publique que les cadres D2.

C'est en Australie et en Italie que les cadres supérieurs sont le mieux rémunérés, et, à l'inverse, en Lettonie, en Slovénie, en Grèce et en Corée que leur rémunération est la plus faible. Après ajustement au regard du produit intérieur brut (PIB) par habitant, de façon à tenir compte des écarts de développement économique entre les pays, on constate que les cadres supérieurs de niveau D1 perçoivent la rémunération la plus élevée au Mexique ainsi qu'en Colombie, tandis que les cadres supérieurs islandais et norvégiens sont le moins bien lotis en termes de rémunération.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales. Des représentants de ministères et d'organismes de l'administration centrale y ont répondu par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics.

Les données portent sur six ministères ou directions de l'administration centrale (Intérieur, Finances, Justice, Éducation, Santé et Environnement, ou leurs équivalents). La nomenclature et les définitions des activités professionnelles sont tirées de la Classification internationale type des professions de 2008 (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Les niveaux de rémunération correspondent à la moyenne des rémunérations du personnel en fonction.

La rémunération totale comprend le traitement ou salaire et les cotisations sociales de l'employeur, que le régime soit capitalisé ou non. Les seules cotisations sociales prises en compte sont les cotisations aux régimes d'assurance maladie et de retraite, de sorte que les données présentées soient cohérentes à l'échelle de l'ensemble des pays.

On a converti les rémunérations en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*. Les données sont ajustées par rapport au nombre moyen de jours de congé mais pas par rapport au nombre d'heures travaillées par semaine, puisque les cadres sont censés, officiellement ou non, accomplir des journées de travail plus longues.

Voir l'annexe D pour de plus amples informations sur la méthodologie.

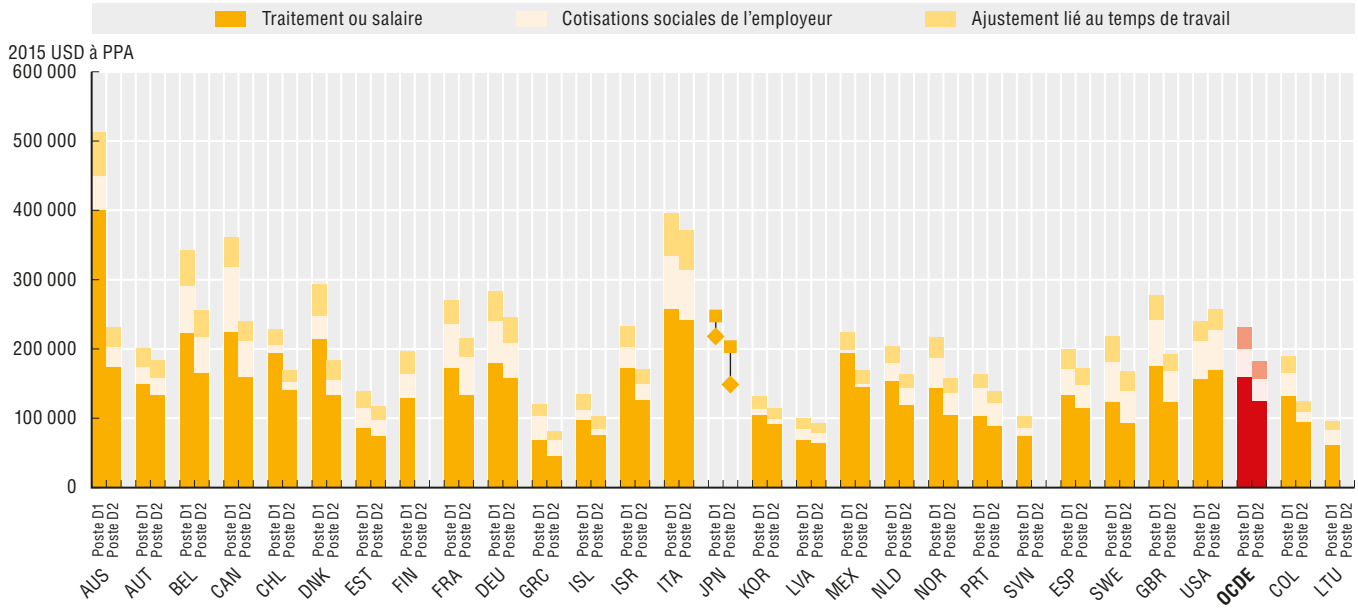
Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

3.16. Rémunération annuelle moyenne des cadres supérieurs de l'administration centrale (2015)

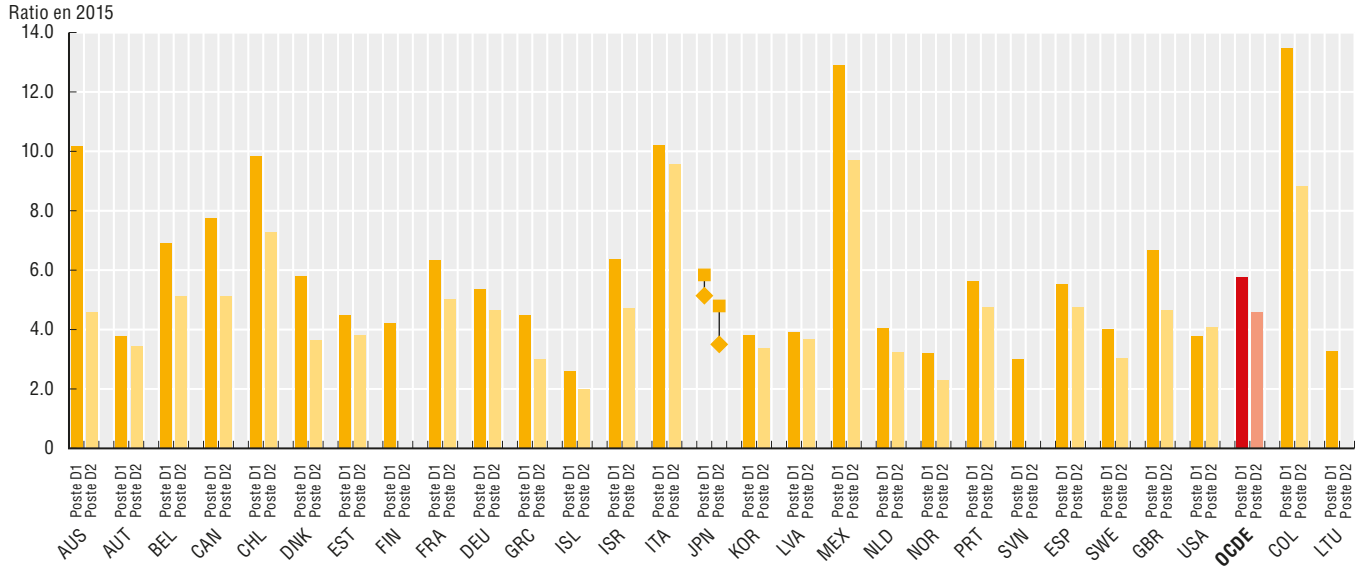
Ajustée par rapport aux différences en matière de congés



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538223

3.17. Rémunération annuelle moyenne des hauts fonctionnaires de l'administration centrale, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538242

La rémunération des cadres moyens

Les cadres moyens jouent un rôle essentiel dans la hiérarchie du personnel, traduisant la vision stratégique des cadres supérieurs en mesures concrètes prises par l'ensemble des agents publics qui sont placés sous leur autorité. Ils ont par conséquent une influence directe sur le climat qui règne sur le lieu de travail, sur le bon fonctionnement des systèmes de gestion publique et le succès des réformes en la matière, et, en dernier lieu, sur la capacité institutionnelle à produire les résultats attendus par les citoyens.

Le montant et la structure de la rémunération des cadres moyens peuvent dépendre de facteurs politiques et historiques, ainsi que du mécanisme de détermination du salaire de base et des augmentations. Par exemple, certains pays fixent le salaire de base par décret administratif, en s'appuyant sur des calculs liés à l'évolution de la situation économique et du marché du travail (mesurée à l'aune de l'inflation, par exemple), alors que dans d'autres pays, le salaire de base fait l'objet d'une négociation collective avec les syndicats. Les pays se distinguent aussi en termes de consensus politique sur le mode de financement du régime de sécurité sociale et le type de prestations à servir. Dans certains pays, le montant des cotisations sociales acquittées peut être plus élevé qu'ailleurs, tandis que d'autres pays se caractérisent par un nombre de jours de congé supérieur. C'est en Suède, en France et en Grèce que la part des cotisations sociales de l'employeur dans la rémunération totale est la plus importante, et en Corée, au Chili et au Mexique qu'elle est la plus faible.

Dans les pays de l'OCDE, la rémunération des cadres moyens de niveau D3 s'élève en moyenne à 134 522 USD à parité de pouvoir d'achat (PPA), dont 24 209 USD à PPA de cotisations versées par l'employeur et 18 416 USD à PPA d'ajustement lié au temps de travail. La rémunération totale des cadres moyens de niveau D4 atteint 112 114 USD à PPA. Les écarts de rémunération d'un pays à un autre sont plus réduits pour les cadres moyens que pour les cadres supérieurs. En outre, les cadres D3 gagnent en moyenne 20 % de plus que les cadres D4, d'où un écart entre les deux niveaux de rémunération des cadres moyens plus faible que celui qui sépare les deux niveaux de rémunération des cadres supérieurs (dont la rémunération au niveau D1 est plus élevée de 27 % que celle des cadres supérieurs D2). Il existe en revanche un écart de taille entre la rémunération des cadres supérieurs et celle des cadres moyens : au niveau D1, les premiers gagnent 72 % de plus que les seconds au niveau D3, et plus du double par rapport aux cadres moyens de niveau D4. L'écart de rémunération entre les niveaux D1 et D4 est le plus marqué en Australie, au Chili, au Canada, et au Royaume-Uni.

L'ajustement au regard du produit intérieur brut (PIB) par habitant permet de prendre en compte l'hétérogénéité des niveaux de développement et des revenus moyens à l'échelle des pays. Les cadres moyens du Mexique ainsi que de la Colombie perçoivent la rémunération rapportée au PIB par habitant la plus élevée, tandis que les cadres moyens norvégiens et autrichiens sont le moins bien lotis à cet égard.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales. Des représentants de ministères et d'organismes de l'administration centrale y ont répondu par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics.

Les données portent sur six ministères ou directions de l'administration centrale (Intérieur, Finances, Justice, Éducation, Santé et Environnement, ou leurs équivalents). La nomenclature et les définitions des activités professionnelles sont tirées de la Classification internationale type des professions de 2008 (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Les niveaux de rémunération correspondent à la moyenne des rémunérations du personnel en fonction.

La rémunération totale comprend le traitement ou salaire brut et les cotisations sociales de l'employeur, que le régime soit capitalisé ou non. Les seules cotisations sociales prises en compte sont les cotisations aux régimes d'assurance maladie et de retraite, de sorte que l'on dispose de données cohérentes à l'échelle de l'ensemble des pays.

On a converti les rémunérations en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*. Les données sont ajustées par rapport au nombre moyen de jours de congé mais pas par rapport au nombre d'heures travaillées par semaine, puisque les cadres sont censés, officiellement ou non, accomplir des journées de travail plus longues.

Les résultats de la comparaison avec les données recueillies précédemment ont une portée limitée car la méthodologie a légèrement évolué. Voir l'annexe D pour de plus amples informations sur la méthodologie.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2012), *Public Sector Compensation in Times of Austerity*, Éditions OCDE, Paris (*http://dx.doi.org/10.1787/9789264177758-en*).

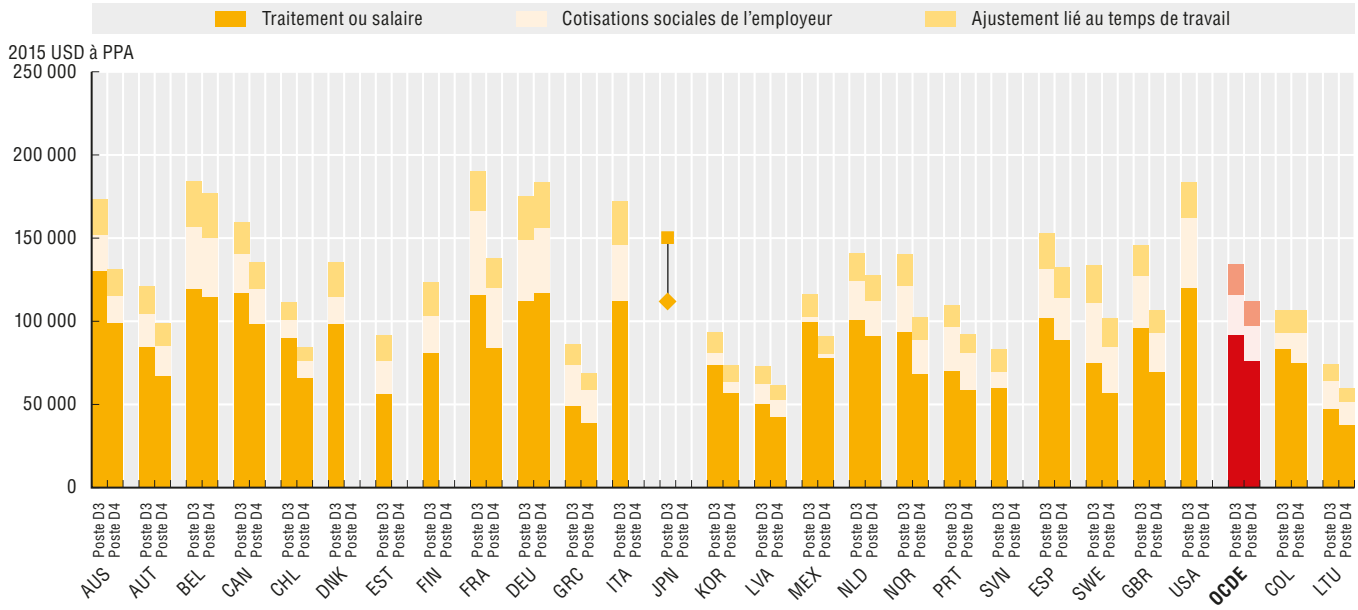
Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

3.18. Rémunération annuelle moyenne des cadres moyens de l'administration centrale (2015)

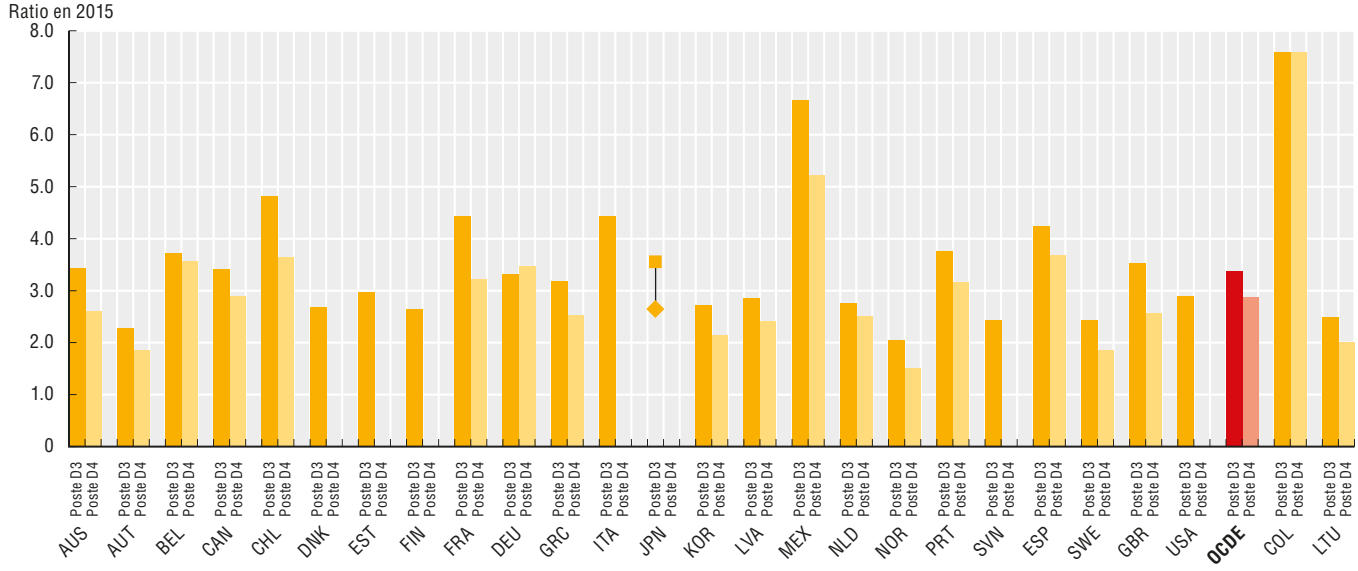
Ajustée par rapport aux différences en matière de congés



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538261

3.19. Rémunération annuelle moyenne des cadres moyens de l'administration centrale, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538280

La rémunération des spécialistes dans l'administration centrale

Les spécialistes, tels les analystes des politiques, apportent des compétences cruciales pour la réalisation d'analyses factuelles nécessaires à l'élaboration de politiques et de programmes efficaces qui répondent aux besoins et aux attentes des citoyens. Le niveau de rémunération des spécialistes révèle dans quelle mesure leurs compétences sont prisées et rétribuées par l'administration publique. Certains spécialistes affichent une palette de compétences qui sont recherchées tant par le secteur public que par le secteur privé ; c'est pourquoi le niveau de rémunération de ces compétences peut constituer un indicateur de la capacité des administrations publiques à rivaliser pour attirer des talents. Pour l'administration, il est primordial de fidéliser ces agents afin d'améliorer l'élaboration des politiques et la prestation des services publics. Les écarts de niveau de rémunération entre les pays peuvent être la conséquence de divers facteurs dont on ne tient pas compte ici, par exemple les différences en matière de qualifications requises et de représentation des femmes aux postes de spécialistes, ainsi que les différences relatives à la situation géographique du lieu de travail.

En moyenne, la rémunération des spécialistes « senior » s'élève à 88 667 USD à parité de pouvoir d'achat (PPA) dans la zone OCDE, dont 16 103 USD à PPA correspondent aux cotisations de l'employeur et 15 461 USD à PPA à l'ajustement lié au temps de travail. La rémunération des spécialistes « junior » s'établit à 68 453 USD à PPA. Ces derniers gagnent donc en moyenne 23 % de moins que les spécialistes senior. Cet écart s'explique avant tout par des différences d'ancienneté et d'expérience. C'est au Chili, au Danemark et au Mexique ainsi qu'en Colombie que l'écart de rémunération entre spécialistes senior et junior est le plus important, et en Corée qu'il est le plus faible.

Les cadres supérieurs de niveau D1 gagnent en moyenne 2.6 fois plus que les spécialistes senior, ce qui tend à montrer que l'avantage financier lié aux responsabilités de gestionnaire est nettement plus important que celui qui est associé à la spécialisation technique. L'écart de rémunération entre les cadres supérieurs D1 et les spécialistes senior est maximal au Mexique, en Italie et au Royaume-Uni, et minimal en Islande, en Slovénie, aux Pays-Bas et en Espagne. Après ajustement au regard du produit intérieur brut (PIB) par habitant, on constate que les spécialistes chiliens et colombiens perçoivent la rémunération la plus élevée, tandis que la Norvège et la Lituanie affichent le plus bas niveau de rémunération des spécialistes.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales. Des représentants de ministères et d'organismes de l'administration centrale y ont répondu par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics.

Les données portent sur six ministères ou directions de l'administration centrale (Intérieur, Finances, Justice, Éducation, Santé et Environnement, ou leurs équivalents). La nomenclature et les définitions des activités professionnelles sont tirées de la Classification internationale type des professions de 2008 (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Les niveaux de rémunération correspondent à la moyenne des rémunérations du personnel en fonction.

La rémunération totale comprend le traitement ou salaire brut et les cotisations sociales de l'employeur, que le régime soit capitalisé ou non. Les seules cotisations sociales prises en compte sont les cotisations aux régimes d'assurance maladie et de retraite, de sorte que l'on dispose de données cohérentes à l'échelle de l'ensemble des pays.

On a converti les rémunérations en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*. L'ajustement lié au temps de travail compense les écarts en la matière, compte tenu à la fois du nombre moyen d'heures de travail et du nombre moyen de jours de congé.

Les résultats de la comparaison avec les données recueillies précédemment ont une portée limitée car la méthodologie a légèrement évolué. Voir l'annexe D pour de plus amples informations sur la méthodologie.

Pour en savoir plus

OCDE (2012), *Public Sector Compensation in Times of Austerity*, Éditions OCDE, Paris.

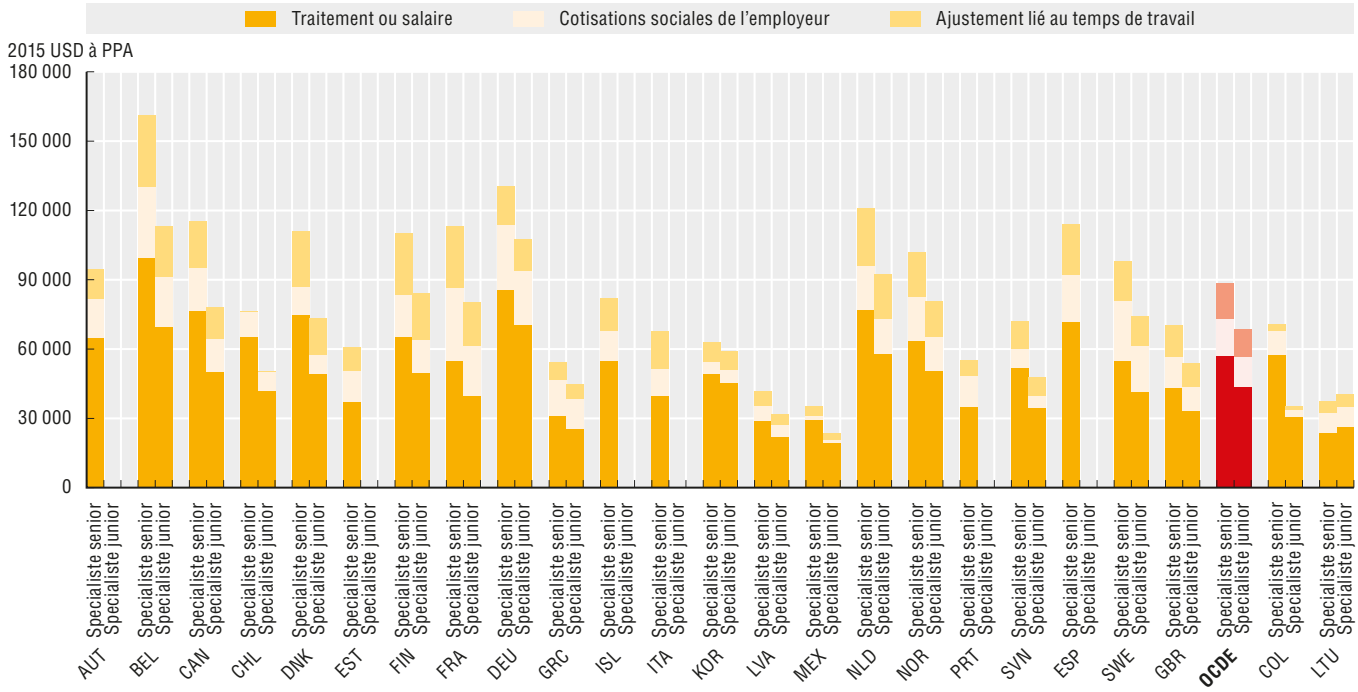
Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

3.20. Rémunération annuelle moyenne des spécialistes senior et junior dans l'administration centrale (2015)

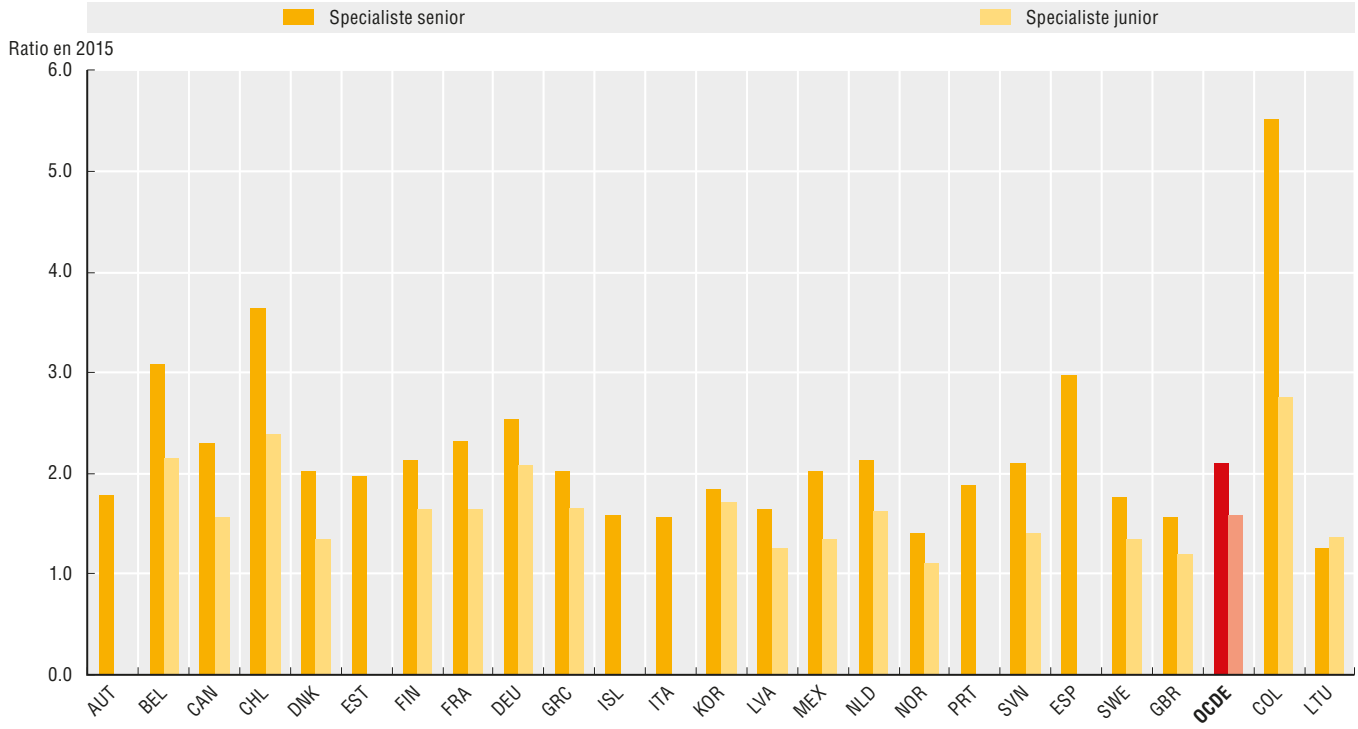
Ajustée par rapport aux différences en matière d'heures de travail et de jours de congé



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538299

3.21. Rémunération annuelle moyenne des économistes senior et junior de l'administration centrale, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538318

La rémunération du personnel de secrétariat

Les emplois de secrétariat correspondent au niveau le plus bas de la hiérarchie des professions pour lesquelles l'OCDE recueille des données en matière de rémunération. Il s'agit généralement d'emplois qui nécessitent un niveau de compétence et d'instruction moins élevé que les postes de cadre ou de spécialiste, et qui sont plus souvent occupés par des femmes. En moyenne, la rémunération des secrétaires s'élève à 52 748 USD à PPA, dont 9 823 USD à PPA de cotisations sociales versées par l'employeur et 9 445 USD à PPA d'ajustement lié au temps de travail. La part de ces cotisations et de cet ajustement dans la rémunération totale est la même, soit environ 18 %. La rémunération est susceptible de varier en fonction des conditions de travail et du contexte local, mais aussi des heures de travail. Les données présentées ici ont été corrigées des différences liées au temps de travail et aux congés. C'est au Chili que le nombre d'heures de travail est le plus élevé.

Comme pour les autres catégories professionnelles examinées ici, la part des cotisations sociales de l'employeur dans la rémunération totale des emplois de secrétariat est très variable à l'échelle de la zone OCDE. Les écarts peuvent s'expliquer par l'influence de facteurs historiques, culturels ou politiques sur l'ampleur des prestations de sécurité sociale à servir et sur le mode de financement du système de sécurité sociale, et par l'expression de préférences nationales sur ces deux aspects. Les cotisations sociales de l'employeur peuvent être considérées comme des contributions, financées par l'organisation dans son ensemble, au versement différé d'un salaire (la pension) et de prestations d'assurance (maladie). Pour rendre compte du montant total des cotisations aux régimes de sécurité sociale, il faut intégrer les cotisations de l'agent comprises dans son salaire brut. Par ailleurs, il n'existe pas forcément de corrélation entre le montant des cotisations sociales et la qualité du système de sécurité sociale. Comme pour les autres catégories professionnelles, la part de l'employeur dans les cotisations sociales est minime au Mexique et en Colombie et particulièrement importante en Suède et en France. Une fois rapportée au produit intérieur brut (PIB) par habitant, la rémunération des secrétaires s'avère la plus élevée en Grèce et en Colombie, et la plus faible en Slovénie et en Islande.

Le bonheur et la motivation des employés reposent en grande partie sur la relativité des salaires, qui joue un rôle déterminant à l'égard du sentiment d'équité qu'ils éprouvent, et influe par conséquent sur leur motivation. La dispersion de la rémunération au sein du personnel a également des répercussions sur les inégalités sociales et la confiance dans les pouvoirs publics. Les secrétaires gagnent en moyenne quatre fois moins que les cadres supérieurs (D1). Cet écart de rémunération est particulièrement prononcé dans les cas du Mexique, du Chili et de l'Australie, ainsi que de la Colombie, où la rémunération des cadres supérieurs est plus de huit fois supérieure à celle des secrétaires, et il est le plus faible en Grèce, en Norvège, en Finlande, en Islande et aux Pays-Bas, où les cadres supérieurs gagnent moins de trois fois et demi ce que perçoivent les secrétaires.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales. Des représentants de ministères et d'organismes de l'administration centrale y ont répondu par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics.

Les données portent sur six ministères ou directions de l'administration centrale (Intérieur, Finances, Justice, Éducation, Santé et Environnement, ou leurs équivalents). La nomenclature et les définitions des activités professionnelles sont tirées de la Classification internationale type des professions de 2008 (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Les niveaux de rémunération correspondent à la moyenne des rémunérations du personnel en fonction.

La rémunération totale comprend le traitement ou salaire brut et les cotisations sociales de l'employeur, que le régime soit capitalisé ou non. Les seules cotisations sociales prises en compte sont les cotisations aux régimes d'assurance maladie et de retraite, de sorte que l'on dispose de données cohérentes à l'échelle de l'ensemble des pays.

On a converti les rémunérations en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*. L'ajustement lié au temps de travail compense les écarts en la matière, compte tenu à la fois du nombre moyen d'heures de travail et du nombre moyen de jours de congé.

Les résultats de la comparaison avec les données recueillies précédemment ont une portée limitée car la méthodologie a légèrement évolué. Voir l'annexe D pour de plus amples informations sur la méthodologie.

Pour en savoir plus

OCDE (2012), *Public Sector Compensation in Times of Austerity*, Éditions OCDE, Paris.

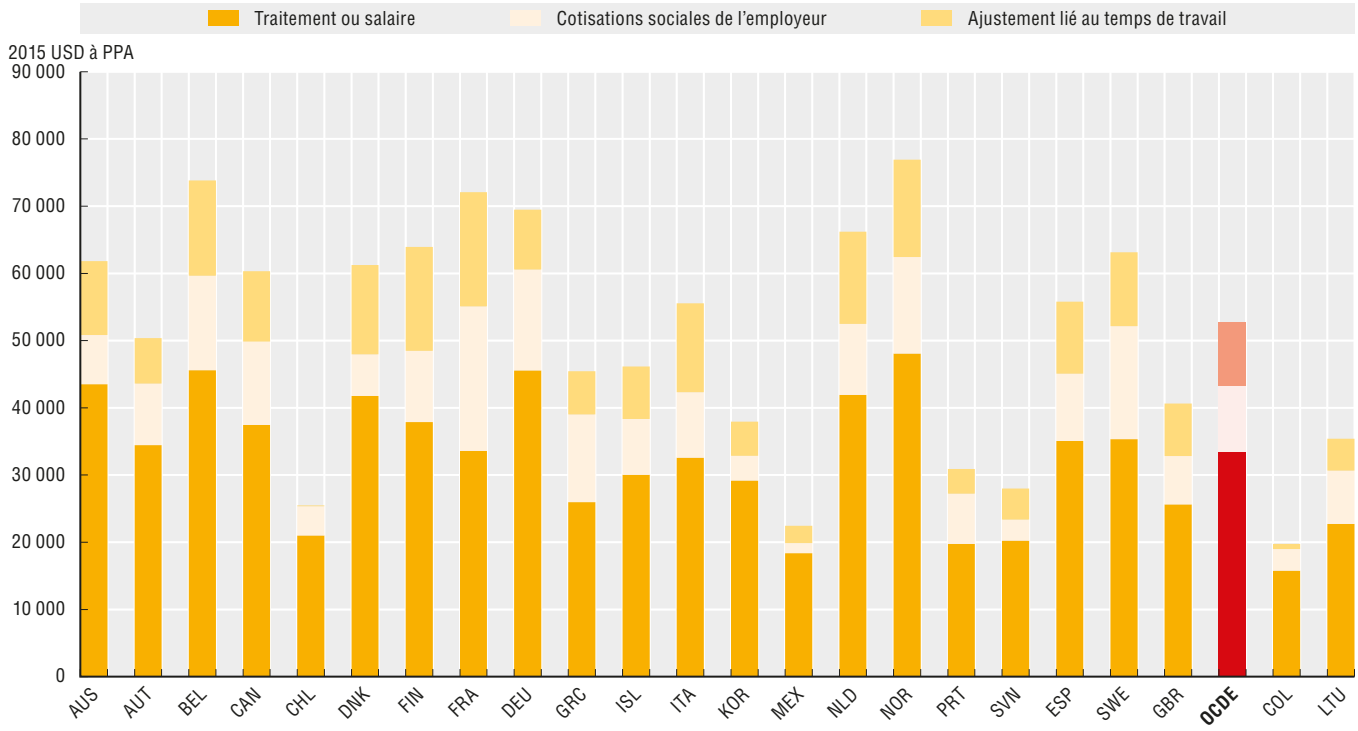
Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

3.22. Rémunération annuelle moyenne des agents publics assurant des fonctions de secrétariat (2015)

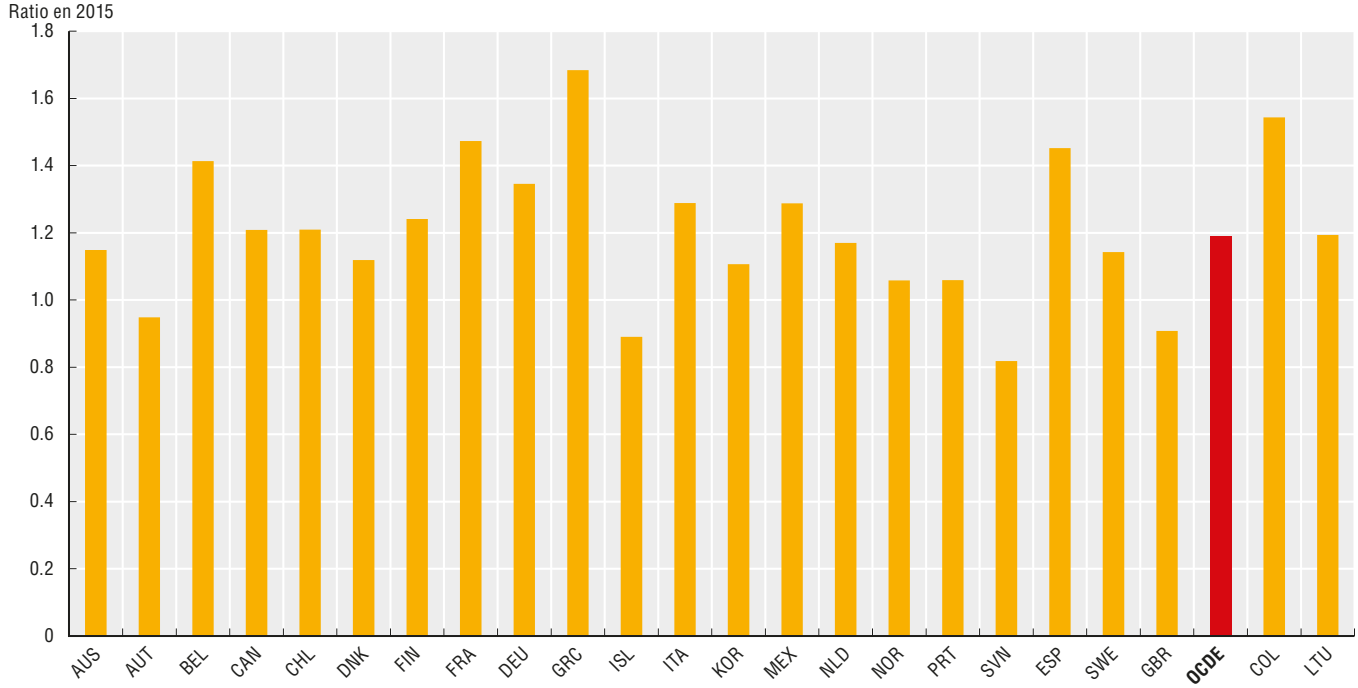
Ajustée par rapport aux différences en matière d'heures de travail et de jours de congé



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538337

3.23. Rémunération annuelle moyenne des agents publics assurant des fonctions de secrétariat, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538356

La rémunération dans certaines professions de service public

Les agents de service public qui travaillent au contact des usagers représentent le visage de l'administration publique pour la majorité des citoyens, en conséquence de quoi leur comportement et leur compétence ont une influence directe sur la perception des institutions publiques par la population. Les agents et les inspecteurs de police travaillent en relation avec les usagers afin d'assurer conjointement la prestation au moindre coût de services publics offrant satisfaction. Leur dévouement et leur motivation jouent donc un rôle primordial dans la double perspective d'une amélioration de la qualité de la prestation des services publics et d'un renforcement de la confiance des agents publics et des usagers dans leurs administrations.

On trouvera ici des données relatives à des professions liées au maintien de l'ordre et à l'administration fiscale, c'est-à-dire des données concernant : les inspecteurs et enquêteurs de police, les agents de police, les agents de l'immigration, les inspecteurs des douanes et les inspecteurs des impôts. Si ces professions existent dans tous les pays, les fonctions correspondantes peuvent toutefois être assurées, dans certains cas, par des administrations infranationales au titre desquelles nous ne recueillons pas de données.

La rémunération des inspecteurs de police s'élève en moyenne à 81 952 USD à parité de pouvoir d'achat (PPA) dans la zone OCDE, et celle des agents de police à environ 64 795 USD à PPA, ce qui signifie que les premiers gagnent 26.5 % de plus que les seconds en moyenne. Cet écart donne la mesure de l'avantage financier dont s'accompagne l'exercice de plus lourdes responsabilités.

Les écarts de rémunération entre les cinq professions énumérées plus haut sont relativement faibles, ce qui pourrait laisser entendre que les qualifications requises pour les exercer sont pratiquement semblables. Le rapport entre la rémunération d'un spécialiste et celle d'un agent dont la fonction est plus générale constitue un indicateur de l'attractivité relative des emplois de spécialiste. En outre, ces professions étant exposées à un risque de corruption mineure, le fait de bien rémunérer les fonctionnaires de police et les fonctionnaires des impôts pourrait contribuer à l'atténuation de ce risque. Les inspecteurs des impôts gagnent en moyenne 19 % de moins que les inspecteurs de police et seulement 2 % de plus que les agents de police. L'écart de rémunération entre inspecteurs des impôts et inspecteurs de police est maximal en Australie, en France et en Islande, où les derniers sont avantagés de plus de 30 % par rapport aux premiers. Quant à l'écart de rémunération entre inspecteurs des impôts et agents de police, c'est en Slovénie, en Espagne et au Portugal qu'il est le plus important. Les inspecteurs de police gagnent en moyenne 33 % de plus que les inspecteurs des douanes, un écart qui enregistre son plus haut en Australie et en Norvège et son plus bas au POrugal, en Suède et en Corée. En moyenne, dans la zone OCDE, les agents de l'immigration gagnent à peine 5 % de moins que les agents de police.

Une fois la rémunération rapportée au produit intérieur brut (PIB) par habitant, le tableau n'est plus le même : c'est au Chili et au Portugal que les agents dans certaines de ces cinq fonctions sont les mieux rémunérés ; à l'inverse, la Lettonie ainsi que la Lituanie affichent le niveau de rémunération le plus bas concernant ces professions.

Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à 2015 et ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales. Des représentants de ministères et d'organismes de l'administration centrale y ont répondu par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics.

Les données portent sur certains agents de service public travaillant au contact des usagers (inspecteurs et enquêteurs de police, agents de police, agents de l'immigration, inspecteurs des douanes et inspecteurs des impôts). La nomenclature et les définitions des activités professionnelles sont tirées de la Classification internationale type des professions de 2008 (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Bien que tous les pays emploient des agents chargés d'accomplir ces missions de maintien de l'ordre et d'administration fiscale, les données fournies par plusieurs d'entre eux ne permettent pas de dissocier certaines fonctions.

La rémunération totale comprend le traitement ou salaire brut et les cotisations sociales de l'employeur, que le régime soit capitalisé ou non, y compris les cotisations de retraite versées par l'intermédiaire du budget de l'État plutôt que de cotisations sociales émanant de l'employeur (cas de certains régimes par répartition, principalement). Les seules cotisations sociales prises en compte sont les cotisations aux régimes d'assurance maladie et de retraite, de sorte que l'on dispose de données cohérentes à l'échelle de l'ensemble des pays.

On a converti les rémunérations en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux. L'ajustement lié au temps de travail compense les écarts en la matière, compte tenu à la fois du nombre moyen d'heures de travail et du nombre moyen de jours de congé.

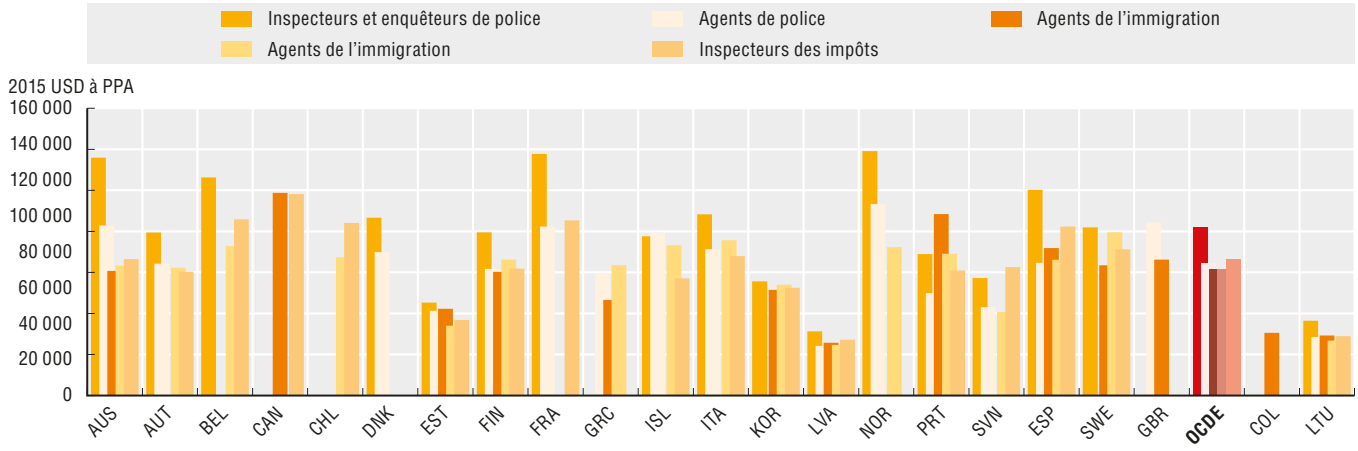
Voir l'annexe D pour de plus amples informations sur la méthodologie.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

3.24. Rémunération annuelle moyenne des agents de service public travaillant au contact des usagers (2015)

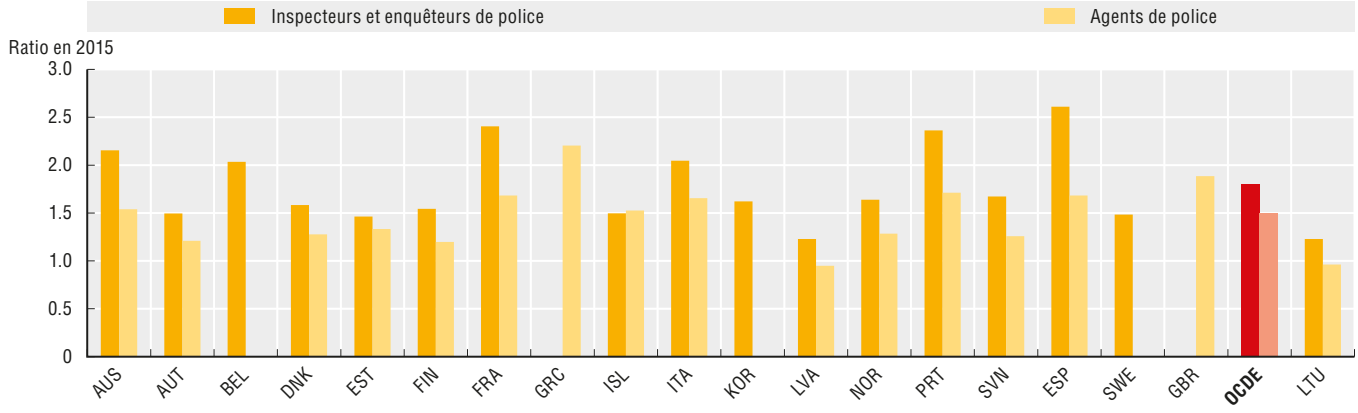
Ajustée par rapport aux différences en matière d'heures de travail et de jours de congé



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538375

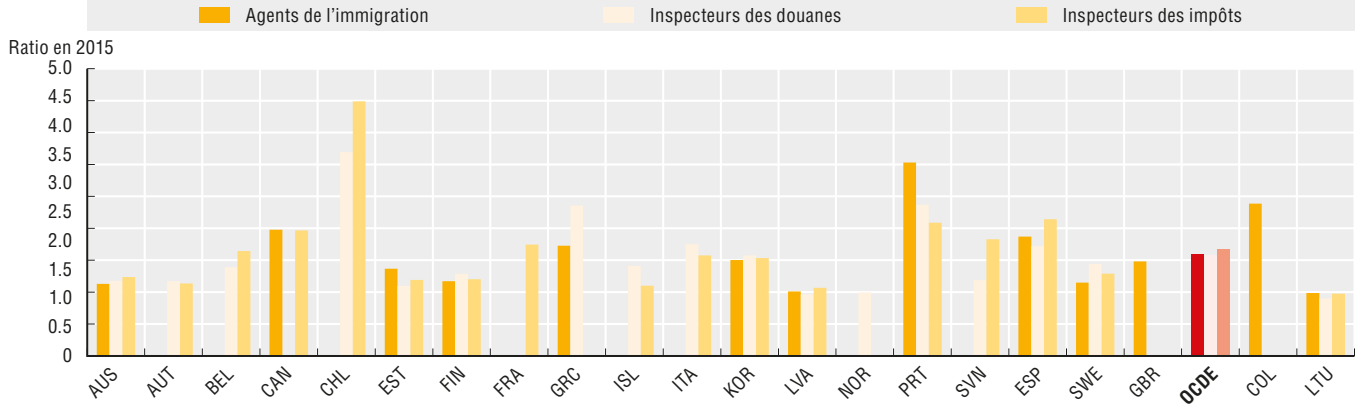
3.25. Rémunération annuelle moyenne des inspecteurs, des enquêteurs et des agents de police de l'administration centrale, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538394

3.26. Rémunération annuelle moyenne des agents de l'immigration, des inspecteurs des douanes et des inspecteurs des impôts de l'administration centrale, rapportée au PIB par habitant



Sources : Enquête 2016 de l'OCDE sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales ; Base de données pour l'analyse structurelle (STAN) de l'OCDE/Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538413

Les salaires des enseignants

Les salaires des enseignants représentent l'essentiel des dépenses et investissements réalisés dans l'enseignement scolaire, et peuvent avoir d'importantes répercussions sur la structure du corps enseignant et sur la qualité de l'enseignement. Le secteur de l'éducation entre en concurrence avec d'autres secteurs pour se doter des agents les mieux qualifiés. Les salaires des enseignants peuvent influencer fortement le choix des diplômés de devenir enseignants, et le choix des enseignants de rester dans la profession.

Afin de comparer les salaires des enseignants, il faut prendre en compte dans l'analyse les effets du type et du niveau d'enseignement, qu'il s'agisse du primaire ou du premier ou deuxième cycle du secondaire. Les données présentées ici permettent de comparer les salaires statutaires bruts en début de carrière, en milieu de carrière et à l'échelon maximum des enseignants du premier cycle du secondaire possédant les qualifications typiques et exerçant dans un établissement public. Cette comparaison s'accompagne d'une mise en garde car pour effectuer des comparaisons de portée internationale, il faut tenir compte du fait que les salaires statutaires ne sont qu'une composante, certes importante, de la rémunération des enseignants. Des écarts entre les pays en matière d'avantages sociaux, de cotisations sociales acquittées par l'employeur et par l'employé, de fiscalité, et de primes et indemnités peuvent induire des différences dans la rémunération totale. De plus, les salaires des enseignants n'ont pas été corrigés des différences en termes d'heures de travail et de jours de congé contractuels, qui peuvent être pertinentes pour des comparaisons nationales et internationales. Il n'en reste pas moins que ces données peuvent fournir des indications sur les différences qui existent entre les pays de l'OCDE en matière de rendement de l'enseignement.

Les salaires des enseignants augmentent avec leur ancienneté, le montant du salaire annuel statutaire moyen atteignant 44 407 USD dans la zone OCDE en 2014 pour un enseignant qui possède 15 ans d'ancienneté. On relève d'énormes écarts de salaire entre les pays : les enseignants gagnent environ 113 000 USD par an au Luxembourg, mais moins de 20 000 USD par an en Hongrie, en République tchèque et en République slovaque. Les augmentations réglementaires du salaire des enseignants tout au long de leur carrière varient considérablement elles aussi. Si l'écart entre les montants minimum et maximum du barème des salaires s'élève à 58 000 USD environ au Luxembourg, le salaire des enseignants peut évoluer à la hausse dans une fourchette de moins de 10 000 USD en Norvège, au Danemark, en République slovaque, en Turquie et en République tchèque.

Dans les pays de l'OCDE pour lesquels on dispose de données, les enseignants gagnent en moyenne 91 % de la rémunération des employés diplômés de l'enseignement supérieur. Dans sept pays de l'OCDE, les salaires des enseignants dépassent la rémunération de ces derniers, les enseignants mexicains étant les mieux lotis avec un écart de 74 % en leur faveur. Les salaires des enseignants sont quasiment identiques à ceux des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur en Grèce, en Allemagne et en Suisse. En revanche, ils sont inférieurs au salaire moyen de ces travailleurs diplômés dans 21 pays de l'OCDE. Par exemple, en République slovaque et en République tchèque, les enseignants gagnent moins de la moitié de la rémunération des employés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

Méthodologie et définitions

Les salaires statutaires correspondent aux salaires prévus dans les barèmes de rémunération officiels. Les salaires indiqués sont exprimés en montant brut (somme totale versée par l'employeur, avant impôts) diminué des cotisations de l'employeur aux régimes de sécurité sociale et de retraite (en fonction des barèmes de salaire existants). Ils sont donnés ici pour un enseignant exerçant à temps plein et possédant les qualifications typiques, en début de carrière, au bout de 15 ans d'ancienneté et au niveau de salaire annuel maximum (dernier échelon). Il convient de distinguer les salaires statutaires présentés dans cet indicateur des dépenses salariales réelles des administrations, d'une part, et des salaires moyens des enseignants, d'autre part. De plus, cet indicateur n'est pas directement comparable avec les données sur la rémunération des agents des administrations centrales ou fédérales qui sont présentées dans ce chapitre.

On a converti les salaires bruts des enseignants en USD en utilisant les parités de pouvoir d'achat (PPA) de la consommation privée issues de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*.

L'indicateur de relativité des salaires est tiré du tableau D3.2b (disponible en ligne) des « Regards sur l'éducation 2016 ». Les salaires des enseignants correspondent aux salaires statutaires au bout de 15 ans d'ancienneté. La rémunération des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur est la rémunération moyenne des travailleurs à temps plein et en année pleine, âgés de 25 à 64 ans, dont le niveau de formation se situe au niveau 5, 6, 7 ou 8 de la Classification internationale type de l'éducation (CITE).

Pour de plus amples détails, veuillez vous reporter à l'encadré D3.2 des « Regards sur l'éducation 2016 ».

Pour en savoir plus

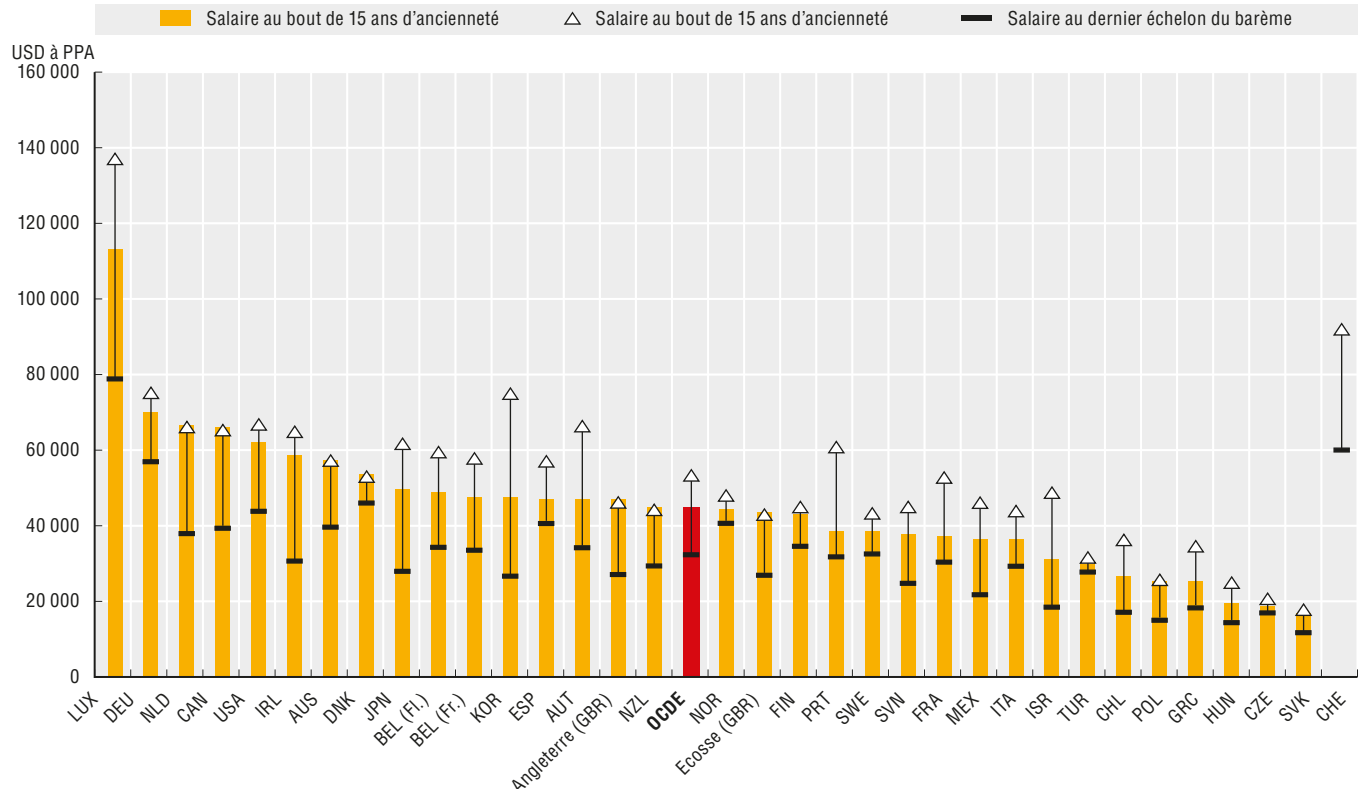
OCDE (2016), *Regards sur l'éducation 2016 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris (*http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-fr*).

Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les statslinks.

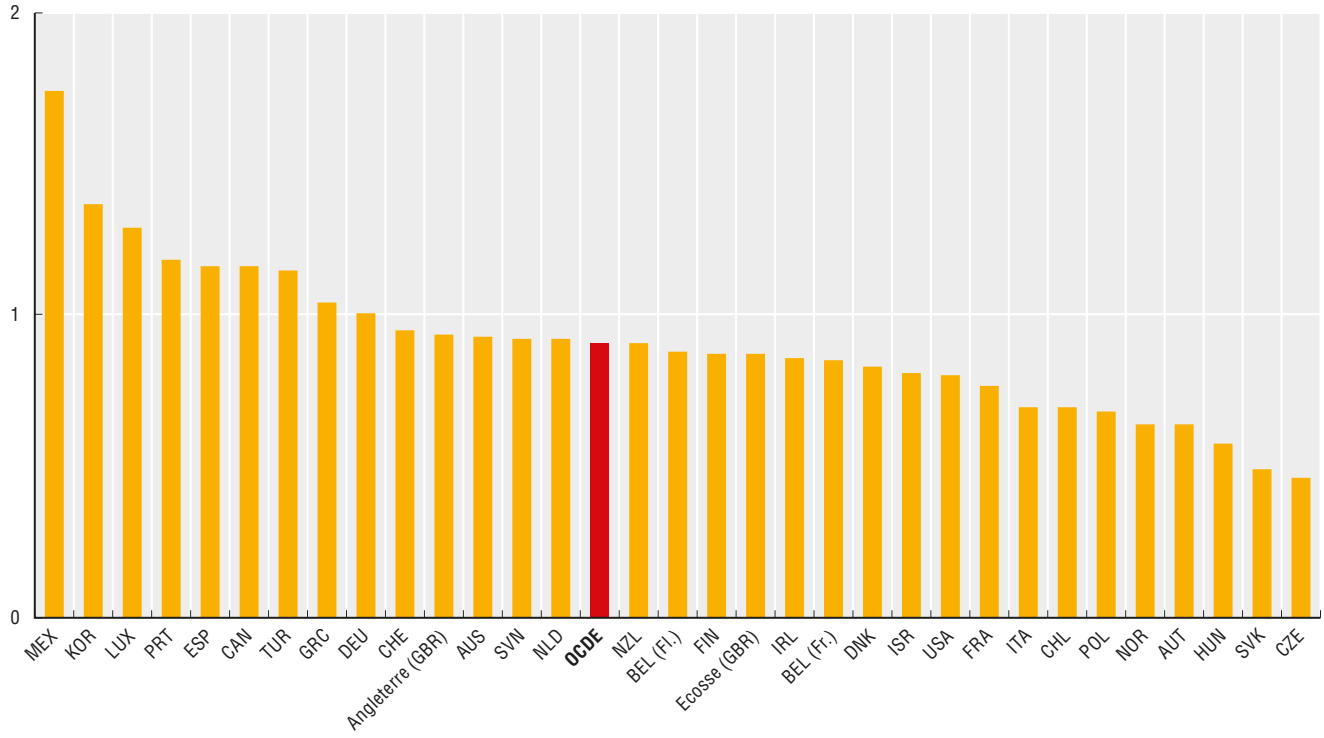
3.27. Salaires statutaires des enseignants du premier cycle du secondaire possédant les qualifications typiques et exerçant dans un établissement public (2014)



Source : OCDE (2016), *Regards sur l'éducation 2016 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris (*http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-fr*).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538432

3.28. Rapport entre le salaire des enseignants et la rémunération des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur (2014)



Source : OCDE (2016), *Regards sur l'éducation 2016 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris (*http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-fr*).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538451

4. LES INSTITUTIONS

Éclairage : Les institutions et les pratiques visant à préserver les régulateurs de toute influence indue

Éclairage : Mécanismes consultatifs indépendants des administrations publiques

Éclairage : Capacité du centre de gouvernement à mettre en œuvre les Objectifs de développement durable des Nations Unies

Éclairage : Le rôle des organisations internationales dans la coopération réglementaire internationale

Éclairage : les Institutions et les pratiques visant à préserver les régulateurs de toute influence indue

Les régulateurs assurent l'accès aux grands marchés et secteurs qui fournissent des services essentiels aux particuliers et aux entreprises. Ils effectuent un suivi de la qualité, facilitent la gestion des infrastructures et renforcent l'efficience des marchés, à l'interface entre les pouvoirs publics, le secteur privé et les usagers. Tous les acteurs précités ont de bonnes raisons de chercher à influer sur les politiques menées en matière de réglementation. La question fondamentale est de savoir comment contenir les tentatives d'influence indue afin de permettre aux régulateurs d'agir avec objectivité, impartialité et cohérence, sans conflits d'intérêts ni parti pris.

Les dispositifs de gouvernance formels ou de jure sont importants pour préserver les régulateurs de toute influence indue. Dans le cadre de la base de données de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits (RMP), on a recueilli des données sur l'indépendance des régulateurs au sein des secteurs de services aux collectivités. L'indicateur est fondé sur les structures formelles qui isolent le régulateur de toute influence indue, et montre notamment si le régulateur peut recevoir des instructions du pouvoir exécutif ; si son indépendance est proclamée dans un texte ; quels organes peuvent annuler ses décisions ; et comment ses agents sont recrutés et congédiés. Les scores s'échelonnent entre 0 (pour les structures de gouvernance les plus indépendantes) et 6 (pour les structures de gouvernance les moins indépendantes). Les données montrent que, bien que les régulateurs bénéficient, pour la plupart, d'une indépendance formelle, on constate un certain degré de variété dans leurs modalités d'organisation institutionnelle. Malgré l'indépendance formelle des régulateurs, il est courant que les pouvoirs publics exercent sur eux une « fonction de correction et de contrôle » et leur donnent des orientations et des instructions. C'est l'Agence fédérale des réseaux allemande (BNetzA) qui présente le plus haut degré d'indépendance, puisqu'elle ne reçoit d'instructions officielles qu'à titre exceptionnel, et puisque ses décisions ne peuvent être contestées que devant les tribunaux en dernière instance.

La traduction concrète des dispositifs formels peut avoir une forte incidence sur l'indépendance du régulateur. Les données relatives à ces pratiques concrètes ont été recueillies par le truchement d'une enquête abordant les aspects qui influent sur le comportement effectif des organismes de régulation. Il en ressort qu'il y a, au cours de l'existence d'un régulateur, un certain nombre de périodes charnières où une notion de proximité ou de dépendance peut entraver son aptitude à agir en toute indépendance. L'une de ces périodes charnières est le choix des candidats à des sièges au conseil d'administration ou à la présidence de l'organisme. Pour la plupart des régulateurs, c'est le pouvoir exécutif qui propose les candidatures au conseil d'administration. Cette proposition peut émaner du Conseil des ministres, du Premier ministre ou de ministères sectoriels. Il n'y a que pour six régulateurs qu'il y ait un comité de sélection – pleinement indépendant ou composé à la fois de représentants des autorités et de membres indépendants – chargé de proposer les candidatures au conseil d'administration. Le processus de désignation paraît plus transparent. Pour neuf régulateurs, dont la Commission de régulation de l'énergie, en France, le candidat doit se prêter à une audition parlementaire et à un vote formel en commission parlementaire.

Méthodologie et définitions

Les données RMP sur l'indépendance des régulateurs dans six secteurs de services aux collectivités (électricité, gaz, télécommunications, infrastructures routières, aéroports et ports) ont été rassemblées en 2013 par le truchement d'un questionnaire comportant environ 300 questions sur les pratiques en matière de gestion de la réglementation. On trouvera un complément d'information sur la base de données RMP à l'adresse suivante : *www.oecd.org/eco/pmr*.

Les données relatives aux aspects concrets de l'indépendance des régulateurs ont été recueillies en 2015, par le truchement d'un questionnaire portant sur les dispositifs *de facto* existant en la matière. Les résultats sont ici présentés pour 44 régulateurs issus de 23 pays, dont 19 pays de l'OCDE (Allemagne, Australie, Autriche, Canada, Espagne, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse et Turquie), 3 pays candidats à l'adhésion (Colombie, Fédération de Russie et Lituanie) et l'Afrique du Sud. Les secteurs de services aux collectivités couverts sont l'énergie (33 %), le transport (13 %), les télécommunications (15 %), l'eau (6 %) et les services de paiement (2 %).

Pour en savoir plus

Koske, I., Naru F. *et al.* (2016), « Regulatory management practices in OECD countries », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 1296, Éditions OCDE, Paris.

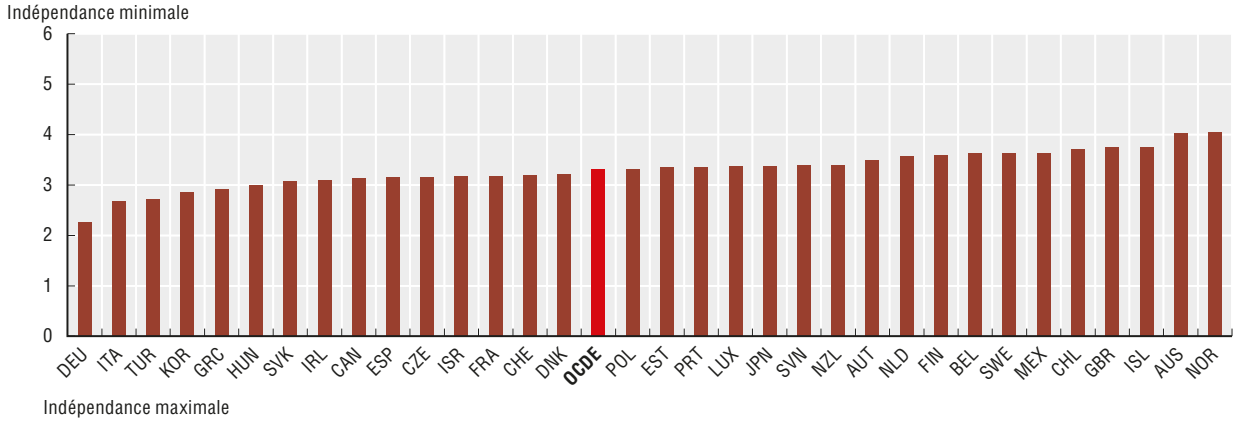
Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

Éclairage : les Institutions et les pratiques visant à préserver les régulateurs de toute influence indue

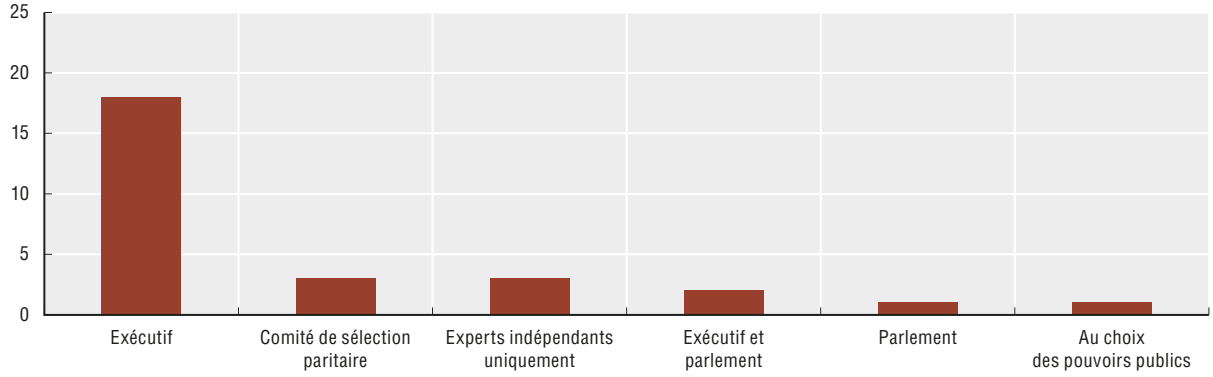
4.1. Indépendance des régulateurs au sein de six secteurs de services aux collectivités (2013)



Source : Base de données de l'OCDE (2013) sur la réglementation des marchés de produits, *www.oecd.org/eco/pmr*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538470

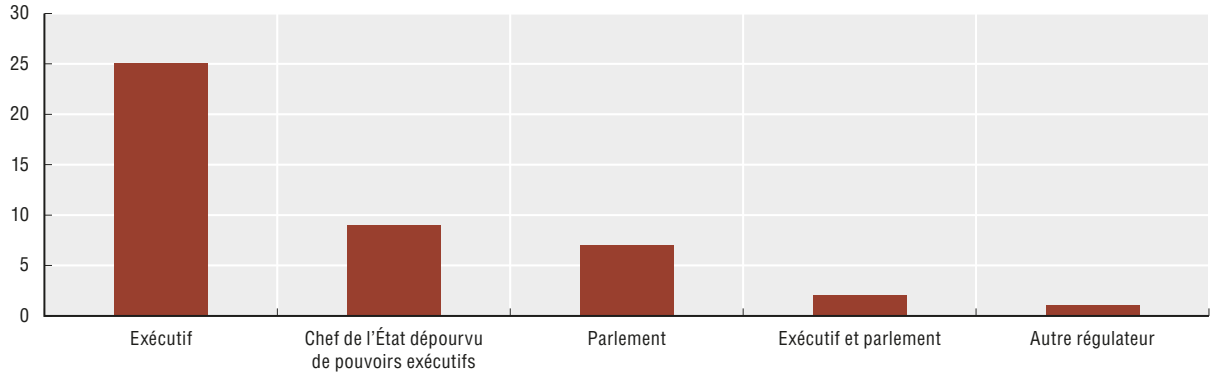
4.2. Autorité chargée de proposer les candidatures pour les membres du conseil d'administration/le dirigeant du régulateur (2015)



Source : Enquête de l'OCDE (2015) sur l'indépendance des régulateurs économiques

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538489

4.3. Autorité chargée de désigner les membres du conseil d'administration/le dirigeant du régulateur (2015)



Source : Enquête de l'OCDE (2015) sur l'indépendance des régulateurs économiques

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538508

Éclairage : mécanismes consultatifs indépendants des administrations publiques

Les administrations et décideurs publics se heurtent à des problèmes de plus en plus complexes et imbriqués qui requièrent des solutions sur mesure. Pour les résoudre et pour mettre fin aux approches cloisonnées, l'élaboration des politiques publiques doit s'appuyer sur une infrastructure de la connaissance fiable et fondée sur les faits. Les mécanismes consultatifs, qui prennent la forme de réseaux ou de groupements d'organismes, sont un pilier essentiel de cette infrastructure de la connaissance. Ils fournissent aux administrations les analyses approfondies et fondées sur des faits qui éclairent chaque phase du cycle de l'action publique, en particulier celles de la conception et du lancement des mesures. Ces mécanismes comprennent parfois des organes consultatifs permanents ou *ad hoc* dont la durée de vie, la structure et le mandat varient ; tantôt ils sont placés sous l'autorité directe des pouvoirs publics, tantôt ils en sont distincts, voire indépendants.

L'Enquête 2016 de l'OCDE sur les mécanismes consultatifs porte principalement sur les organismes consultatifs indépendants des administrations publiques. Bien qu'ils ne soient pas placés au sein des ministères, ces organismes consultatifs ont un lien avec l'activité d'élaboration des politiques. Ils sont souvent assez proches des pouvoirs publics pour se tenir à jour des problèmes auxquels ces derniers sont confrontés. Ils peuvent faire office de « courtiers » de la connaissance à qui l'on demande de fournir des analyses et des avis stratégiques neutres et indépendants susceptibles de servir dans le cycle de l'action publique et de contribuer à entretenir la confiance envers les institutions publiques. La palette de ces organismes s'étend des organismes permanents qui, dans certains pays, conseillent les pouvoirs publics depuis des décennies, aux conseils *ad hoc* qui formulent des avis sur des problématiques particulières pour des périodes plus courtes. Les résultats de l'enquête montrent que les organismes consultatifs *ad hoc* sur l'élaboration des politiques publiques peuvent, dans les pays étudiés, avoir un impact important puisqu'il est jugé élevé dans un tiers des pays de l'échantillon, et moyen dans la moitié.

Du fait de leur influence et de leur liens étroits avec les interventions des pouvoirs publics, ces organismes consultatifs doivent fonctionner dans un cadre clair et transparent. L'enquête de l'OCDE apporte des éléments attestant que les pays prennent un certain nombre de mesures pour affronter cet enjeu. Dans 60% des pays étudiés (9), les organismes consultatifs qui sont indépendants des pouvoirs publics sont régis par des règles formelles qui établissent des mandats clairs, définissent la durée de leur activité et fixent les critères de sélection de leur personnel. Dans 15 pays (94% de ceux qui ont répondu à l'enquête), les avis des organismes consultatifs permanents sont toujours ou souvent rendus publics, le contrôle exercé par le public empêchant les pouvoirs publics de choisir à leur discrétion les avis qu'ils retiennent. Les avis ne sont pas seulement publiés via des canaux officiels comme les sites des administrations publiques et des messages officiels ; souvent, ils sont aussi diffusés sur les médias sociaux et dans la presse. Des mécanismes de transparence et de responsabilité existent dans de nombreux pays mais peuvent encore être améliorés. Ainsi, près de 62% des pays interrogés (8) permettent aux responsables des politiques de demander des avis oraux. La transparence du processus consultatif peut en pâtir car l'absence de documents écrits empêche de retracer pourquoi un avis a été donné, sur quel sujet et par quel organisme consultatif. Dans le même temps, près de 87% des pays interrogés (13) indiquent que les organismes consultatifs permanents peuvent produire et publier des avis de leur propre initiative, ce qui témoigne généralement d'un écosystème des données fluide et réactif qui permet aux pouvoirs publics de ces pays de disposer d'un éventail de propositions d'action inclusives.

De même, il est important de veiller que les organismes consultatifs indépendants ne donnent pas de conseils biaisés afin d'éviter tout risque d'influence indue des politiques. Environ 78% des pays (7) n'ont pris aucune mesure pour éviter les conflits d'intérêts dans les organismes consultatifs permanents qui existent, tandis que 54% des pays seulement (7) ont pris des mesures de cet ordre concernant les organismes *ad hoc*. Cependant, certaines règles générales n'existent pas, dans certains pays, une partie des organismes consultatifs permanents peuvent être soumises à des lois spécifiques sur la transparence dans la vie publique, comme en France. Les résultats complétent de précédentes conclusions démontrant que dans la grande majorité des pays de l'OCDE il n'est pas obligatoire de garantir une composition équilibrée des intérêts au sein des organismes consultatifs indépendants (OCDE, 2014). Empêcher le risque de captation par des intérêts particuliers demande un système complet, qui encourage une culture d'intégrité et de responsabilité dans la prise de décisions (OCDE, 2017).

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les mécanismes consultatifs portant sur 15 pays de l'OCDE et la Lituanie et complétées par des entretiens qualitatifs (à l'exception de l'Autriche, de la Grèce, de l'Irlande et de la République tchèque).

Pour en savoir plus

OCDE (2017), Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making, OECD Public Governance Reviews

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

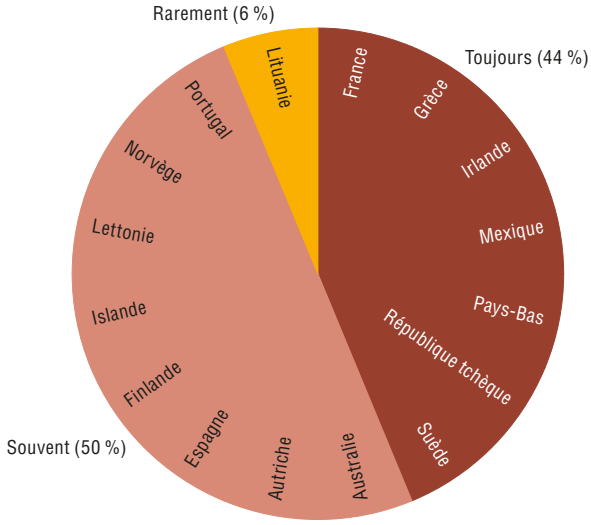
OCDE (à paraître), Shaping policy advisory systems for strategic advice A comparative public governance perspective.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

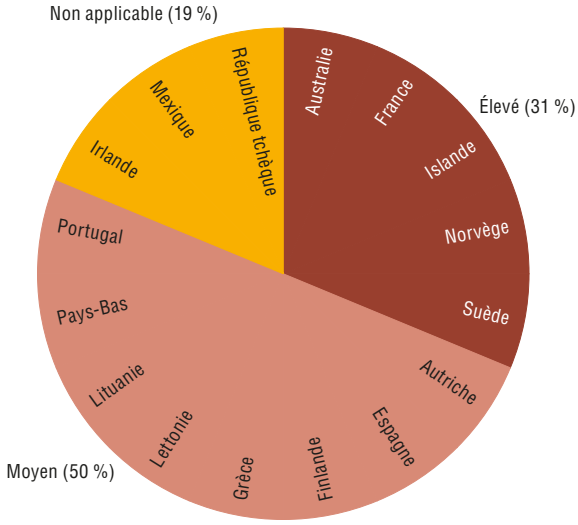
4.4. Publicité des avis (organismes consultatifs permanents) (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur les mécanismes consultatifs.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538527

4.5. Impact des organismes consultatifs ad hoc sur l'élaboration des politiques publiques (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur les mécanismes consultatifs.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538546

4.6. Éviter le risque des influences indues dans les organismes consultatifs indépendants des administrations publiques (2016)

	Règles formelles		Les règles incluent des dispositions sur: Conflits d'intérêts		Acceptation de cadeaux par les membres de l'organisme		Divulgation des contacts avec les groupes d'intérêts		Divulgation des contacts avec les lobbyistes		Format des demandes d'avis (organismes consultatifs permanents)		Possibilité de publier les avis non sollicités (organismes consultatifs permanents)
Type d'organismes consultatifs	Permanent	Ad hoc	Permanent	Ad hoc	Permanent	Ad hoc	Permanent	Ad hoc	Permanent	Ad hoc	Écrit	Oral	
Australie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	x	●
Autriche	❍	❍	x	x	x	x	x	x	x	x	●	●	❍
Espagne	●	●	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍	●	●	●
Finlande	❍	❍	x	❍	x	❍	x	❍	x	❍	●	●	●
France	●	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	●
Grèce	❍	●	x	●	x	❍	x	❍	x	❍	●	●	●
Irlande	❍	●	x	●	x	●	x	●	x	●	●	●	❍
Islande	❍	❍	x	❍	x	❍	x	❍	x	❍	●	❍	●
Lettonie	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	●	●
Mexique	●	x	❍	x	❍	x	❍	x	❍	x	●	❍	●
Norvège	●	●	●	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	❍	●	●	❍	❍	❍	❍	●	❍	●
Portugal	❍	❍	x	●	x	●	x	❍	x	❍	❍	❍	●
République tchèque	●	●	●	●	●	●	❍	●	❍	●	x	x	●
Suède	●	●	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍	●	●	●
Total OCDE													
● Oui	9	9	7	7	6	7	2	3	1	3	13	8	13
❍ Non	6	5	2	6	3	6	7	10	8	10	1	5	2
X Non applicable	-	1	6	2	6	2	6	2	6	2	1	2	-
Lituanie	●	❍	●	●	●	●	●	●	❍	❍	●	●	●

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur les mécanismes consultatifs.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538565

Éclairage : capacité du centre de gouvernement à mettre en œuvre les objectifs de développement durable des nations unies

Les Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ODD) ont été adoptés en septembre 2015. Ils contiennent des objectifs sociaux, environnementaux et économiques et invitent tous les pays – qu'ils soient à revenu élevé, moyen ou faible – à améliorer la vie de leurs habitants. Étant donné l'ampleur et la complexité des ODD, ainsi que leur caractère de long terme, leur mise en œuvre progressive oblige les pouvoirs publics à agir dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'action publique afin de coordonner les stratégies à long terme et les mesures d'application et de surmonter les obstacles, notamment les pressions économiques et sociales immédiates qui entravent le déploiement d'actions stratégiques durables.

Le centre de gouvernement peut jouer un rôle important en aidant les pouvoirs publics à s'organiser pour réaliser les ODD. Les ministères ont souvent peu d'expérience de la conduite des politiques transversales ; le centre, en revanche, possède une expertise en matière de coordination, alliée à une connaissance fine du contexte politique.

Les résultats d'une récente enquête de l'OCDE indiquent que les pays sont conscients du rôle que jouent les centres de gouvernement dans la réalisation des ODD. Le centre de gouvernement contribue au pilotage de la mise en œuvre des ODD dans 19 pays de l'OCDE – soit seul, soit en lien avec les ministères compétents. Dans 10 pays de l'OCDE, la responsabilité de la mise en œuvre est attribuée à un ou plusieurs ministères compétents, le ministère des Affaires étrangères étant le plus souvent impliqué, suivi par le ministère du Développement, le ministère de l'Environnement et le ministère des Finances. La participation du ministère des Affaires étrangères implique en outre que le centre de gouvernement veille à la synergie entre les priorités des affaires intérieures et celles des affaires étrangères. La décision de désigner le centre de gouvernement comme acteur clé dans la coordination de la mise en œuvre des ODD dépend également des fonctions attribuées au centre qui varient selon les pays (OCDE, 2014).

Les centres de gouvernement identifient un certain nombre de possibilités et de difficultés liées à la mise en œuvre des ODD. Notons que certaines des grandes difficultés identifiées sont aussi considérées comme des potentialités. Dix-neuf pays de l'OCDE estiment que les ODD constituent une forte incitation et même un mandat pour harmoniser les politiques publiques d'un secteur à l'autre, alors que la plupart des centres de gouvernement n'exercent habituellement qu'une influence « modérée » sur les ministères pour les encourager à se coordonner entre eux (OCDE, 2014). De même, 12 pays de l'OCDE jugent que l'horizon de planification à long terme des ODD, au-delà des cycles électoraux, est une chance à saisir.

L'une des principales difficultés citées par 8 pays en termes d'organisation de la mise en œuvre des ODD tient à la nécessité de mobiliser des ressources supplémentaires. Certains pays, cependant, ont déjà pris des mesures pour s'assurer de la levée et de l'optimisation des fonds. En Norvège, par exemple, la responsabilité de chacun des 17 ODD est attribuée à un ministère particulier, qui rend compte des progrès accomplis concernant les objectifs dont il a la charge dans son projet de budget. Ce mécanisme permet d'intégrer pleinement les ODD dans le processus budgétaire ordinaire, les ministères étant tenus de rendre compte des résultats obtenus. Un certain nombre de pays établissent un lien entre les ODD et le processus de performance. En Suède, 27 priorités essentielles de l'action publique ont été intégrées au système de budgétisation axé sur la performance (Shaw, 2016).

Méthodologie et définitions

Vingt-huit pays membres de l'OCDE et 3 pays candidats à l'adhésion ont répondu à l'Enquête sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) en 2016.

L'expression « centre de gouvernement » (CdG) désigne les organisations et unités qui sont placées au service du pouvoir exécutif (Président ou Premier ministre, ou gouvernement dans son ensemble) et qui accomplissent certaines fonctions transversales (gestion stratégique, coordination des politiques, suivi et amélioration de la performance, gestion politique des mesures adoptées, communication et respect du principe de responsabilité). Le CdG regroupe des unités qui varient beaucoup avec le pays : Secrétariat général, Bureau du Cabinet, Bureau/Ministère de la présidence, Bureau du Conseil des ministres, etc.

Les 17 Objectifs de développement durable visent à éradiquer la pauvreté, à combattre l'inégalité et l'injustice, et à lutter contre le changement climatique d'ici à 2030, dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 adopté par les dirigeants mondiaux lors du Sommet des Nations Unies sur le développement durable du 25 septembre 2015.

Pour en savoir plus

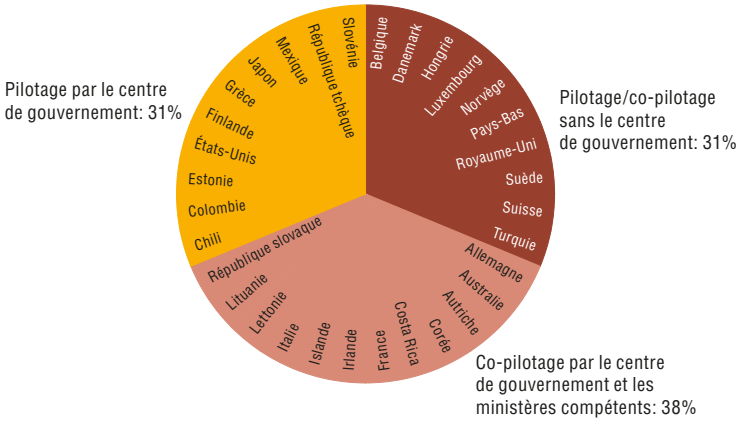
Enquête de l'OCDE (2016) sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des ODD: premiers résultats et problèmes clés, OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.*

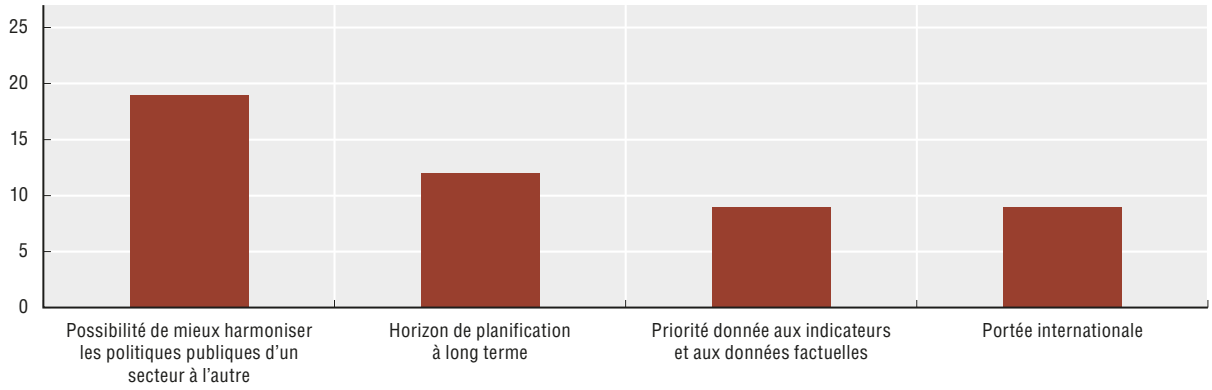
4.7. Pilotage et co-pilotage de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable des Nations Unies (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538584

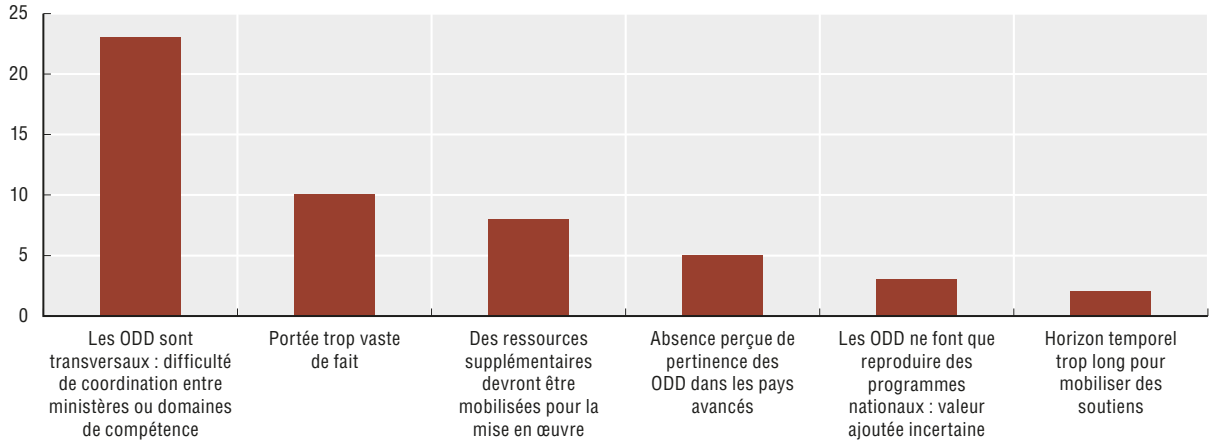
4.8. Organisation de la planification de la mise en œuvre des ODD : aspects les plus positifs cités par les centres de gouvernement (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538603

4.9. Planification de la mise en œuvre des ODD : obstacles principaux cités par les centres de gouvernement (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la planification et la coordination de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538622

Éclairage : le rôle des organisations internationales dans la coopération réglementaire internationale

Les principaux défis des pays transcendent les frontières nationales. Les menaces liées aux changements climatiques, aux épidémies, au terrorisme, à la fraude fiscale, aux flux financiers illicites ainsi qu'aux crises économiques et sociales ont toutes des origines et des répercussions d'ampleur internationale. Plus que jamais, les pays doivent coordonner leur action pour assurer une prospérité et une sécurité partagées. Dans le cadre du principe 12 de la *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*, les pays de l'OCDE ont reconnu que la coopération réglementaire internationale (CRI) était essentielle pour assurer la qualité de la réglementation nationale.

Les organisations internationales (OI) jouent un rôle déterminant pour favoriser la CRI et lutter contre le morcellement qui peut entravent l'efficacité de l'action publique. Les règles internationales qu'elles élaborent sont les piliers d'un système de gouvernance mondiale efficace au service d'une économie mondiale durable. Il est donc crucial de veiller à leur qualité.

Les OI facilitent surtout à la planification, à la conception et à l'élaboration des normes internationales. Elles permettent l'échange de informations, favorisent une activité normative fondée sur des données probantes et promeuvent des discussions sur les bonnes pratiques en matière de réglementation. Leur activité d'élaboration des normes s'appuie essentiellement sur des instruments non contraignants. C'est particulièrement vrai pour les organismes privés de normalisation et les réseaux transgouvernementaux ; de leur côté, les organisations intergouvernementales disposent d'un éventail plus large d'outils aux effets juridiques divers. Les OI participent moins, à l'élaboration d'instruments juridiquement contraignants, et à la mise en œuvre des instruments juridiques et stratégiques. Seules cinq OI mènent systématiquement des activités de mise en application et de règlement des différends. Peu d'OI disposent de la structure institutionnelle requise pour mener de telles activités, l'OMC faisant figure d'exception en la matière. De même, seules quatre OI mènent systématiquement des activités de gestion de crises (ex. la Commission européenne et de l'AIEA).

Pour être efficace, l'action menée par les OI doit être coordonnée avec l'action publique nationale et refléter une gestion ambitieuse de la qualité dans l'élaboration des instruments juridiques et stratégiques. La plupart des OI ont des dispositifs de contribution des parties prenantes. Trois d'entre elles seulement n'offrent jamais aux parties prenantes la possibilité de commenter leurs instruments. Les procédures d'évaluation de la qualité des normes sont moins répandues au sein des OI. L'évaluation *ex post* de la mise en œuvre et des impact est légèrement plus fréquente que les évaluation du corpus juridique et que l'analyse d'impact ex ante. Les OI disposent rarement du mandat, des capacités méthodologiques et des informations nécessaires pour procéder à des évaluations. On dispose donc de peu de données structurées sur les impacts de leur action. OI Il est nécessaire de redoubler d'efforts pour instaurer une culture d'évaluation au sein des OI et de renforcer l'interface avec leur public.

Méthodologie et définitions

L'OCDE a organisé, de 2014 à 2016, une série de rencontres annuelles entre OI visant à leur permettre d'examiner leur rôle normatif. Dans ce cadre, l'OCDE a réalisé en 2015 une enquête auprès de 50 OI afin d'examiner leur gouvernance, leur mode de fonctionnement, leurs pratiques normatives et leurs dispositifs d'évaluation.

Les OI recouvrent l'ensemble des organes internationaux – organisations intergouvernementales (par ex. : OCDE, OMS, FAO), organisations supranationales (Commission européenne), réseaux transgouvernementaux de régulateurs (par ex. : OICV, RIC) et organismes privés de normalisation (par ex. : ASTM International, ISO) – dotés d'un secrétariat permanent, d'une adresse et d'un site web et menant des activités normatives (telles que la conception, le suivi ou la mise en application d'instruments juridiques). Voir annexe F (4.12) pour une liste complète des organisations internationales qui ont participées à l'enquête.

Pour en savoir plus

OECD (2016), International Regulatory Co-operation: The Role of International Organisations in Fostering Better Rules of Globalisation, OECD Publishing, Paris.

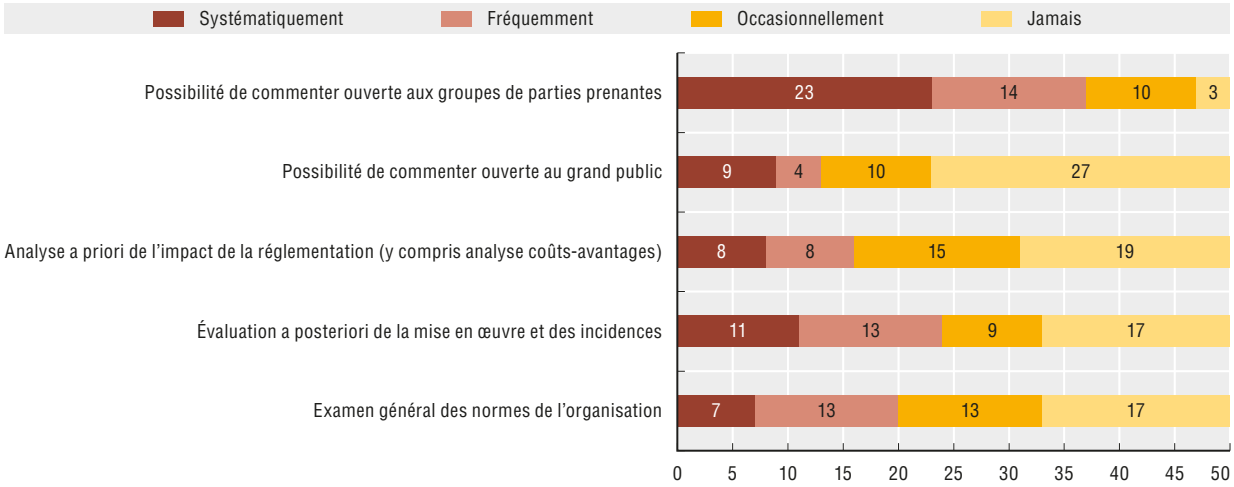
4.10. La nature des activités normatives des organisations internationales (2015)

	Échange de renseignements et de données d'expérience	Recueil de données	Recherche et analyse stratégique	Examen des bonnes pratiques en matière de réglementation	Élaboration de règles, de normes et/ou de bonnes pratiques	Négociation d'accords internationaux	Mise en application, sanctions	Règlement des différends entre membres	Gestion de crises
AHMP	■	■	■	■	■	■	❍	❍	❍
AICA	■	■	■	■	❑	❑	❍	❍	❍
AIEA	■	■	●	■	■	●	❍	❍	■
APEC	■	●	❑	❑	❑	❍	❍	❍	❍
ASTM International	❑	❑	●	●	■	●	❍	❍	❍
CARICOM	❑	■	■	■	■	❑	❍	❑	❍
CDB	■	■	●	■	■	●	❍	❍	❍
CE	■	■	■	■	■	■	●	■	■
CEE-ONU	■	■	●	■	■	■	●	●	❍
CEI	●	❍	❑	❑	■	❍	❍	❍	❍
CESAO	●	●	❑	●	●	●	❍	❍	❍
CITES	■	■	■	■	■	❍	■	■	■
COMESA	■	■	■	❑	❑	●	❍	❑	❑
FAO	■	■	■	❑	❑	❑	❍	●	●
FMI	■	■	■	❑	❑	●	●	❍	❑
IAF	■	❑	●	❑	■	■	■	●	●
IATA	■	■	■	■	■	❍	❍	❍	●
IFAC	■	■	■	❑	■	❍	●	❍	●
ILAC	❑	❑	❑	❑	■	■	■	●	●
IMDRF	■	●	❑	■	■	❍	❍	❍	❍
ISO	●	●	●	●	■	❍	❍	❍	❍
OCDE	■	❑	■	■	❑	●	❍	●	❍
OEA	■	■	■	■	❑	●	●	❑	❑
OIAC	■	■	■	■	■	❍	❍	❍	●
OICV	■	●	■	❑	■	■	●	●	●
OIE	■	■	■	■	■	●	❍	●	●
OIF	❑	❑	■	❑	❑	●	●	❍	●
OIML	■	●	●	❑	■	●	❍	❍	❍
OIV	❑	❑	❑	●	❑	❍	❍	●	●
OMC	■	■	■	■	■	■	■	■	❍
OMD	■	■	❑	■	■	❑	❍	❍	❍
OMI	■	■	❑	❑	■	■	❍	❍	❍
OMM	■	■	■	■	■	●	●	●	●
OMPI	■	❍	●	❑	❑	❑	❍	■	❍
OMS	❑	■	❑	●	■	●	❍	❍	●
OMT	❑	■	■	❑	❑	❍	❍	❍	❑
ONUDC	❑	❑	❑	❑	❑	●	❍	❍	❍
ONUDI	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❍	❍	❑
OSCE	●	■	❑	❑	❑	❍	❍	●	❑
OTAN	■	●	❑	●	❑	●	❍	❍	❑
OTIF	❑	❑	●	❍	■	❍	❍	❍	❍
PIC/S	❑	❑	❍	■	■	❍	❍	❍	●
PNUD	●	❑	■	❑	●	❑	❍	●	❍
PNUE	■	■	●	●	■	■	❍	❍	❍
RIC	❑	●	❑	❑	❑	❍	❍	❍	❍
SAICM	■	■	❑	●	●	❑	❍	❍	●
Secrétariat BRS	■	■	■	■	■	■	❍	❍	❍
Secrétariat de l'ozone	❑	■	❑	■	❑	❑	■	■	■
UIT	❑	●	●	❑	❑	●	❍	❍	●
UPU	■	■	■	❑	❑	❑	❍	●	❑
Total des OI									
Systématiquement ■	31	28	22	20	28	10	5	5	4
Fréquemment ❑	14	11	16	21	19	10	0	3	8
Occasionnellement ●	5	9	11	8	3	16	8	12	15
Jamais ❍	0	2	1	1	0	14	37	30	23

Source : Enquête de l'OCDE (2016) auprès des organisations internationales

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538641

4.11. Assurer la qualité des instruments des organisations internationales



Source : Enquête de l'OCDE (2016) auprès des organisations internationales

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538660

5. LES PRATIQUES ET LES PROCÉDURES BUDGÉTAIRES

La budgétisation axée sur la performance

Éclairage : la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes

Les examens de dépenses

La gouvernance des infrastructures

La qualité de l'information sur les finances publiques

La budgétisation axée sur la performance

Les pays sont invités dans les Principes de gouvernance budgétaire de l'OCDE à « s'assurer que la performance, l'évaluation et l'optimisation des ressources font partie intégrante du processus budgétaire ». Au sein de la zone OCDE, l'évolution de la budgétisation axée sur la performance couvre plusieurs décennies au cours desquelles les pouvoirs publics ont tiré parti des informations sur la performance pour éclairer l'affectation des ressources et la hiérarchisation des priorités de financement, promouvoir la responsabilité et la transparence, et bâtir une culture de la performance propre à accroître l'efficience de l'administration et à améliorer les services publics.

Les résultats de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance confirment que les cadres de budgétisation axée sur la performance restent la norme dans la zone OCDE, comme il ressort des réponses de 26 pays membres (le recours à un tel cadre est obligatoire dans 25 d'entre eux et facultatif dans 1 autre). Selon les administrations publiques de ces pays, l'utilisation d'un cadre de budgétisation axée sur la performance s'est avérée particulièrement efficace en matière de développement de la responsabilité et de la transparence et de promotion d'une culture de la performance. Dans certains pays dépourvus de cadre national, les ministères sectoriels ont toutefois la possibilité d'élaborer leur propre cadre de budgétisation axée sur la performance (en Belgique et en Israël) ou peuvent recevoir des orientations concernant la structure et la teneur des plans stratégiques et des rapports d'exécution (aux États-Unis).

Plus des deux tiers des pays dotés d'un cadre s'appuient sur des informations relatives à la performance lors des négociations budgétaires (18 pays, précisément), reliant ainsi explicitement leurs décisions d'affectation à la performance. Deux pays qui ne disposent pas de cadre font état d'une utilisation semblable de ces informations. Par rapport aux résultats des Enquêtes 2007 et 2011, on note qu'une performance médiocre a davantage de répercussions, le domaine de la gestion étant le plus exposé, notamment en cas de publicité autour d'une piètre performance. Les incidences budgétaires sont moins courantes, mais les gels et les augmentations de crédits sont plus probables que les diminutions. Le champ d'application des cadres de budgétisation axée sur la performance est variable : il se veut très vaste lorsque de grands indicateurs nationaux et des indicateurs ou objectifs systématiques sont définis pour l'ensemble des programmes, et plus ciblé lorsque des indicateurs ou des objectifs sont définis pour la plupart des programmes ou seulement pour ceux qui sont prioritaires. Des informations relatives à la performance sont fréquemment utilisées lors des négociations budgétaires, quel que soit le type de cadre. Néanmoins, les risques qu'une performance médiocre soit suivie d'effets semblent beaucoup plus élevés dans les pays qui disposent d'un cadre plus ciblé et qui ont opté depuis longtemps pour la budgétisation axée sur la performance.

L'indice 2016 de l'OCDE relatif à la budgétisation axée sur la performance montre dans quelle mesure des pratiques de budgétisation axée sur la performance existent et sont suivies au niveau de l'administration centrale, sans toutefois mesurer le degré d'efficacité de ces pratiques dans les faits. Si l'on constate que le nombre total de cadres de budgétisation axée sur la performance ayant été définis a baissé depuis 2011, l'utilisation d'informations relatives à la performance lors des négociations et de la prise de décisions en rapport avec le budget s'intensifie, en revanche, et c'est pourquoi l'indice moyen pour la zone OCDE reste stable. Il existe au sein de cette zone de fortes disparités en termes de pratiques de budgétisation axée sur la performance, ce dont témoigne l'amplitude des scores obtenus par les différents pays. On observe des changements considérables dans des pays comme l'Autriche, qui a adopté la budgétisation axée sur la performance en 2013 dans le cadre de son processus de réforme budgétaire, le Royaume-Uni, où un cadre plus intégré d'information sur la performance a été instauré en 2015-16, et l'Allemagne, où des informations relatives à la performance viennent enrichir la documentation budgétaire depuis 2013.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance. Les personnes qui y ont répondu étaient, pour l'essentiel, de hauts responsables du budget, qui ont exprimé le point de vue de leur pays sur ses pratiques actuelles. Ces données portent uniquement sur l'administration centrale ou fédérale et non sur les collectivités locales ou les administrations des États fédérés.

Le tableau 5.1 donne une vue d'ensemble des caractéristiques des cadres de budgétisation axée sur la performance. On considère que les pays utilisent des données sur le fonctionnement et des informations relatives à la performance lors des négociations budgétaires si leurs administrations publiques se servent, en général ou au moins occasionnellement, de tels éléments lors des négociations. En outre, le tableau montre que les pays font preuve de réactivité sur le plan de la gestion face à une mauvaise performance s'ils prennent, au moins occasionnellement, cinq types de mesures de gestion en vue de la corriger. Enfin, une performance médiocre a des incidences sur le budget d'un pays si celui-ci fait l'objet, au moins occasionnellement, de deux des modifications suivantes : le gel, la diminution ou l'augmentation des crédits.

L'indice composite du graphique 5.2 regroupe 10 variables portant sur la disponibilité et la nature des informations produites en matière de performance, sur les procédures de suivi et de communication des résultats, et sur la question de savoir si (et comment) les informations relatives à la performance sont utilisées. Il ne mesure pas la qualité globale des systèmes de budgétisation axée sur la performance. Compte tenu des différences entre les Enquêtes de 2011 et de 2016, certains coefficients de pondération ont été ajustés à des fins de comparabilité. On trouvera à l'annexe 5.1 une description de la méthodologie employée pour élaborer cet indice.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *2016 OECD Performance Budgeting Survey Highlights: Integrating Performance and Results in Budgeting*, *www.oecd.org/gov/budgeting/Performance-Budgeting-Survey-Highlights.pdf*.

Shaw, T. (2016), « Performance budgeting practices and procedures », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 15/3 (*http://dx.doi.org/10.1787/budget-15-5jlz6rhqdvhh*).

Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

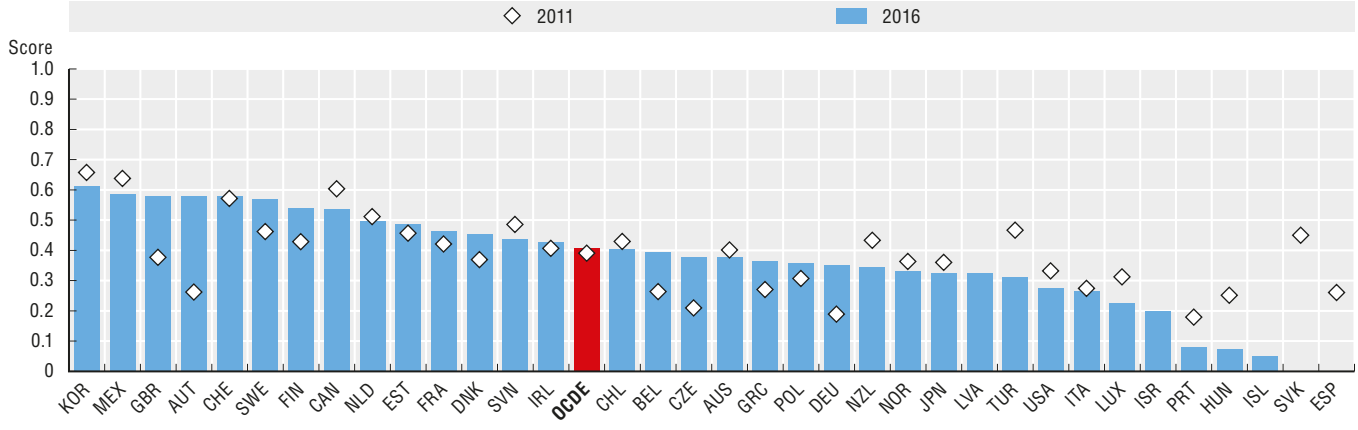
5.1. Caractéristiques des cadres de budgétisation axée sur la performance (2016)

Pays	Caractéristiques du cadre de budgétisation axée sur la performance :					
	Dispositif			Application	Conséquences	
	Dispose d'un cadre obligatoire de budgétisation axée sur la performance	Définit systématiquement des objectifs pour l'ensemble des programmes	S'appuie sur de grands indicateurs nationaux	Utilise des données sur le fonctionnement et des informations relatives à la performance lors des négociations budgétaires	Adoption de mesures de gestion si les objectifs ne sont pas atteints	Incidences budgétaires si les objectifs ne sont pas atteints
Allemagne	●	●	●	●	❍	-
Australie	●	●	❍	❍	❍	-
Autriche	●	●	❍	●	●	❍
Canada	●	❍	❍	●	●	❍
Chili	●	❍	❍	●	❍	❍
Corée	●	●	●	●	●	❍
Danemark	●	❍	-	●	●	●
Estonie	●	●	●	❍	❍	❍
Finlande	●	❍	❍	●	❍	❍
France	●	●	●	●	●	❍
Irlande	●	❍	❍	●	❍	❍
Italie	●	●	❍	❍	❍	❍
Lettonie	●	❍	●	❍	❍	❍
Mexique	●	●	●	●	❍	❍
Norvège	●	❍	❍	❍	●	❍
Nouvelle-Zélande	●	●	❍	❍	●	❍
Pays-Bas	●	❍	❍	●	●	❍
Pologne	●	●	●	●	❍	❍
République tchèque	●	❍	❍	●	●	●
Royaume-Uni	●	❍	●	●	●	❍
Slovénie	●	●	❍	●	❍	❍
Suède	●	❍	●	●	❍	●
Suisse	●	❍	●	●	❍	❍
Turquie	●	❍	●	●	❍	❍
Total OCDE						
● Oui	24	11	11	18	10	3
❍ Non	0	13	12	6	14	19
- Sans réponse	0	0	1	0	0	2

Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538679

5.2. Recours à des pratiques de budgétisation axée sur la performance au niveau de l'administration centrale (2011 et 2016)



Source : Enquête de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538698

Éclairage : la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes

De nombreuses disparités et inégalités entre les sexes semblent désormais ancrées, plus ou moins profondément, dans les politiques publiques et le processus d'affectation des ressources publiques. Depuis plusieurs décennies, les organisations internationales et d'autres acteurs œuvrent à l'avant-garde pour promouvoir « la prise en compte systématique des questions d'égalité hommes-femmes », c'est-à-dire l'intégration dans l'élaboration et l'examen des politiques publiques d'une évaluation de l'impact différencié de ces dernières sur chacun des sexes, en vue de supprimer progressivement les inégalités entre hommes et femmes dans le secteur public et l'économie tout entière. La budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes consiste en l'application dans le processus budgétaire du principe de prise en compte systématique des questions d'égalité hommes-femmes. Il s'agit d'intégrer explicitement la problématique hommes-femmes au processus budgétaire, à l'aide de procédures et d'outils d'analyse spécifiques, pour favoriser l'existence de politiques soucieuses de cette problématique et lutter ainsi contre les inégalités et les disparités entre les sexes.

Selon les réponses à l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes qui ont été recueillies auprès de hauts responsables du budget, seuls un peu plus d'un tiers des pays de l'OCDE (12 d'entre eux) indiquent avoir instauré la prise en compte systématique des questions d'égalité hommes-femmes dans leur processus budgétaire. En ce qui concerne le reste de la zone OCDE, un pays prévoit d'adopter la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes (l'Italie) et deux autres étudient activement cette possibilité (la Turquie et la République tchèque). La budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes a été instituée pour l'essentiel au cours des 10 dernières années, les inégalités réelles ou supposées constituant l'élément cité le plus fréquemment pour justifier au premier chef l'adoption de cette orientation.

Malgré la diversité des pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes dans les pays concernés, cette forme de budgétisation semble correspondre aux trois grands modèles suivants : 1) l'affectation de ressources sur la base de renseignements concernant la problématique hommes-femmes, modèle selon lequel certaines décisions en matière d'action publique et/ou d'affectation de crédits sont éclairées grâce à une évaluation de la place accordée aux femmes ; 2) la budgétisation sur la base d'une évaluation de la place accordée aux femmes, modèle en vertu duquel le processus budgétaire dans son ensemble dépend d'une telle évaluation ; 3) la budgétisation en fonction des besoins des femmes, modèle selon lequel une évaluation de ces besoins est intégrée au processus budgétaire. Ces modèles sont globalement complémentaires, en ce sens que les administrations dont le budget est établi à partir d'une évaluation de la place accordée aux femmes affectent en général des ressources sur la base de renseignements concernant la problématique hommes-femmes, et que les pays pratiquant la budgétisation en fonction des besoins des femmes disposent aussi généralement d'un budget établi à partir d'une évaluation de la place accordée aux femmes. Les deux tiers des pays membres de l'OCDE qui pratiquent la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes (huit pays) appliquent le premier ou le deuxième modèle, seuls quatre pays procédant à une évaluation des besoins des femmes dans le cadre du processus budgétaire (l'Autriche, le Mexique, la Norvège et le Pays-Bas).

La moitié des pays ayant adopté une forme ou une autre de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes (six pays) pourraient mettre en avant des exemples concrets de changements notables apportés par cette dernière sur le plan de l'élaboration et/ou des résultats des politiques publiques. En pareils cas, les pays citent souvent des exemples dans lesquels la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes a suscité l'adoption par les pouvoirs publics de mesures visant à améliorer la situation en matière d'égalité hommes-femmes. Les cas où la mise en place de la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes a eu une influence sur les dotations budgétaires sont moins nombreux. La mise en place de cette forme de budgétisation étant encore relativement récente dans un certain nombre de pays, un éventail de conséquences élargi peut se dessiner plus nettement à l'avenir.

L'immense majorité des pays qui n'ont pas officiellement mis en place la budgétisation au service de l'égalité des sexes continuent de tenir compte de la problématique hommes-femmes, sous une certaine forme, dans le processus d'élaboration des politiques publiques, ce qui peut avoir en retour des incidences sur les dépenses. La nature et la qualité de ces approches semblent assez diverses, puisque celles-ci consistent à une extrémité du spectre à accompagner toutes les nouvelles politiques présentées à l'exécutif d'une déclaration *pro forma* de leurs effets sur l'égalité hommes-femmes, et à l'autre extrémité à procéder à des évaluations systématiques et plus structurées de l'impact des politiques sur l'égalité hommes-femmes.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes, à laquelle ont surtout répondu de hauts responsables du budget des pays de l'OCDE. On a reçu des réponses de tous les pays membres, à l'exception de la Lettonie (qui n'avait pas encore adhéré à l'Organisation à la date de collecte des données). Ces réponses représentent le point de vue des pays sur leurs pratiques actuelles. La plupart d'entre elles portent uniquement sur l'administration centrale ou fédérale et ne tiennent pas compte des pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes en vigueur dans les collectivités locales ou les administrations des États fédérés.

Les informations provenant de l'Enquête 2016 ont servi à établir une typologie des systèmes de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes. On a demandé aux pays ayant mis en place un tel système d'indiquer quels étaient les outils et méthodes employés pour en assurer le fonctionnement. Ces outils et méthodes apportent, pour chaque pays, des éléments d'information sur la nature du système national de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes. L'OCDE a utilisé ces renseignements pour mettre au jour trois grands modèles de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes, qui sont présentés au tableau 5.4.

Pour en savoir plus

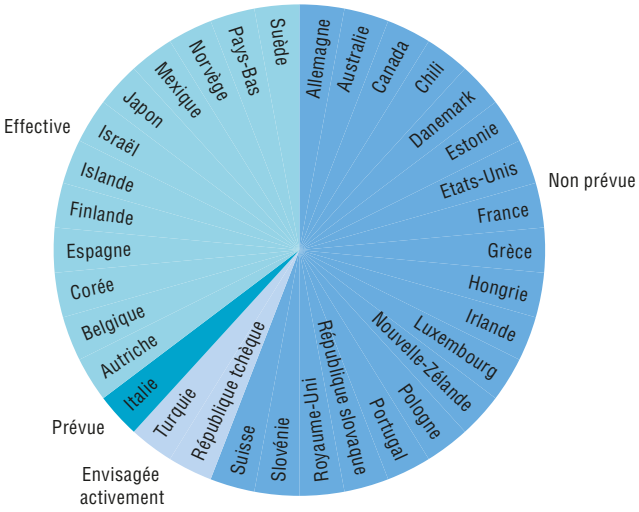
OCDE (2016), «Gender Budgeting in OECD Countries», *Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/gender/Gender-Budgeting-in-OECD-countries.pdf*.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant la Lettonie ne sont pas disponibles.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602

5.3. Situation des pays de l'OCDE au regard de l'instauration de la budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes (2016)



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538717

5.4. Typologie des systèmes de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes (2016)

Modèles de budgétisation au service de l'égalité hommes femmes		Use of gender budgeting tools								
		Évaluation préalable de l'impact sur l'égalité des sexes	Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans l'affectation des ressources	*Évaluation a posteriori de l'impact sur l'égalité des sexes*	Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans la définition des objectifs de performance	Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les examens de dépenses	Analyse des incidences budgétaires en lien avec la problématique hommes-femmes	Analyse initiale du budget au regard de la problématique hommes-femmes	Audit budgétaire au regard de la problématique hommes-femmes	Évaluation des besoins des femmes
1) Affectation de ressources sur la base de renseignements concernant la problématique hommes-femmes	Belgique	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
	Finlande	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍
	Japon	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
2) Budgétisation sur la base d'une évaluation de la place accordée aux femmes	Corée	❍	●	❍	●	●	❍	●	❍	❍
	Espagne	●	●	●	●	❍	●	●	●	❍
	Islande	●	●	●	●	❍	❍	●	❍	❍
	Israël	●	❍	●	❍	❍	●	●	❍	❍
	Suède	●	❍	●	●	●	❍	❍	●	❍
3) Budgétisation en fonction des besoins des femmes	Autriche	●	❍	●	●	❍	●	●	❍	●
	Mexique	●	●	●	●	❍	●	●	❍	●
	Norvège	●	●	❍	❍	❍	●	❍	●	●
	Pays-Bas	●	●	●	●	❍	●	●	●	●
Total OCDE										
● Outil utilisé		9	8	7	8	2	6	7	4	4
❍ Outil non utilisé		3	4	5	4	10	6	5	8	8

Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les pratiques de budgétisation au service de l'égalité hommes-femmes.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538736

Les examens de dépenses

Depuis la crise financière mondiale, le recours aux examens de dépenses s'est développé de façon spectaculaire dans toute la zone OCDE. Un examen de dépenses a deux finalités principales, permettant aux pouvoirs publics de : mieux maîtriser le niveau général des dépenses et mieux hiérarchiser les priorités en matière de dépenses. Les pays qui y ont recours depuis longtemps ont démontré que l'examen de dépenses pouvait amener les pouvoirs publics à axer leurs efforts sur une meilleure hiérarchisation des priorités en matière de dépenses et à dégager une marge de manœuvre budgétaire pour le financement de nouvelles dépenses prioritaires. Étant donné le contexte budgétaire difficile dans lequel évoluent de nombreux pays de l'OCDE, cet outil pourrait se révéler extrêmement utile, en particulier s'il venait à s'inscrire plus durablement dans le cadre du processus budgétaire.

En 2016, 23 pays de l'OCDE ont indiqué recourir à l'examen de dépenses, contre 16 en 2011. Cinq autres pays envisagent de faire appel à cet outil dans le futur (l'Autriche, l'Estonie, Israël, la Norvège et la Turquie). Plus de 70 % des pays qui ont recours à l'examen de dépenses ont à ce jour entrepris plusieurs examens de ce type, ce qui suggère que cet outil est peut-être en train de devenir partie intégrante du processus budgétaire pour les nouvelles administrations qui l'adoptent, au lieu d'être utilisé ponctuellement pour faire face à des tensions budgétaires. Dans l'hypothèse d'une institutionnalisation de l'examen de dépenses, celui-ci doit être dûment conçu, ce qui implique de voir comment modifier la conception, le cas échéant, de cet outil de rééquilibrage budgétaire de grande ampleur essentiellement ponctuel, pour en faire une composante permanente du processus de préparation du budget. De plus, comme il constitue une activité à forte intensité de ressources, il est d'une importance capitale que l'examen de dépenses soit conçu de façon à offrir une efficience aussi grande que possible.

On distingue traditionnellement deux modèles d'examen de dépenses : l'examen annuel ciblé (au Danemark et aux Pays-Bas) et l'examen cyclique systématique (au Royaume-Uni). Dans le premier cas, on se concentre sur une liste précise de points à examiner qui a été arrêtée à l'avance. La portée d'un examen de dépenses systématique, à l'inverse, n'est pas limitée par une semblable liste de points à passer en revue, l'objectif de ce type d'examen étant d'analyser les dépenses de manière plus approfondie. Quoi qu'il en soit, un examen de dépenses systématique ne consiste pas à essayer, littéralement, de tout examiner. Les nouvelles administrations optant pour l'examen de dépenses semblent, à ce jour, privilégier l'examen systématique par rapport à l'examen restreint.

Le modèle de gouvernance des examens de dépenses détermine comment et à quel moment chaque institution s'engage dans un tel examen. S'agissant des rôles et des responsabilités exercés au cours du processus d'examen, il est crucial que celui-ci soit supervisé et dirigé avec autorité sur le plan politique. La solution la plus courante consiste à confier, pour l'essentiel, le pilotage de l'examen de dépenses à l'autorité budgétaire centrale, comme c'est le cas en Belgique, au Canada, en Finlande, en France, en Irlande, en Lettonie, au Mexique, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et en Suisse. Certains pays de l'OCDE, moins nombreux, ont opté pour un pilotage de l'examen par le cabinet du président ou du premier ministre (en l'occurrence l'Italie et le Luxembourg), cette solution donnant des résultats mitigés. D'autres pays de l'OCDE ont préféré adopter un modèle de gouvernance mixte en matière d'examens de dépenses, dans lequel plusieurs acteurs publics assument des responsabilités importantes. Au Japon, la responsabilité des procédures d'examen de dépenses incombe au premier chef à des experts qui n'appartiennent pas à l'administration.

Bien que l'examen de dépenses soit de plus en plus prisé, ses effets ne sont pas toujours évidents. Dix pays de l'OCDE (le Canada, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse) ont conclu qu'au moins 90 % des objectifs budgétaires découlant de leurs examens de dépenses antérieurs avaient été atteints. En revanche, neuf pays membres (l'Allemagne, l'Australie, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la France, le Japon, la Pologne et le Portugal) ne disposent d'aucune information sur les effets budgétaires de leurs examens de dépenses. Plus problématique encore est le fait que 13 pays de l'OCDE n'ont aucun renseignement sur la réalisation des objectifs de performance liés à leurs examens antérieurs. Des progrès peuvent donc être accomplis dans le domaine du suivi de l'exécution et de l'efficacité des examens de dépenses.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et sont tirées des réponses des pays à l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance. Ces réponses proviennent pour l'essentiel de hauts responsables du budget des pays membres de l'OCDE. On a reçu des réponses de 33 de ces 35 pays, dont elles représentent le point de vue sur leurs pratiques et procédures actuelles. Les données portent uniquement sur l'administration centrale ou fédérale et ne tiennent pas compte des pratiques de budgétisation axée sur la performance en vigueur dans les collectivités locales ou les administrations des États fédérés.

Un examen de dépenses restreint porte sur 0% à 5 % des dépenses publiques totales, un examen étendu sur 5% à 20 % de ces dépenses et un examen systématique sur 20% à 100 % d'entre elles.

L'autorité budgétaire centrale est une entité publique, ou un ensemble de plusieurs entités coordonnées, dont le rôle consiste à tenir et gérer l'intégralité (ou la plus grande partie) du budget de l'État. Elle est souvent rattachée au ministère des finances du gouvernement national.

Le graphique 5.6 montre le nombre de procédures d'examen des dépenses dont chaque acteur public a la responsabilité, en pourcentage de l'ensemble de celles dont se chargent les acteurs publics. Toutes les procédures y ont la même pondération.

Pour en savoir plus

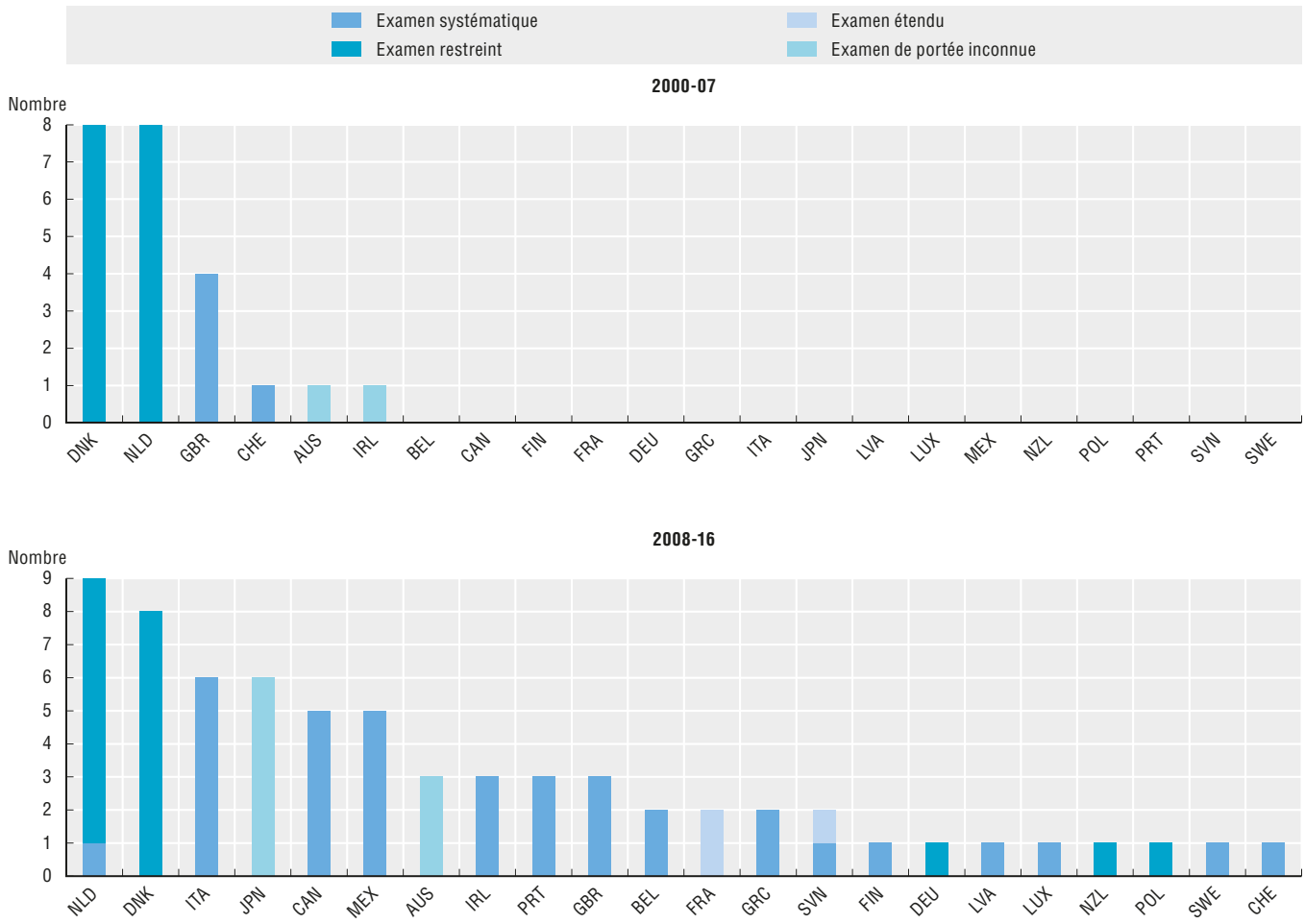
OCDE (2017), « 2016 OECD Performance Budgeting Survey: Integrating Performance and Results in Budgeting », *Éditions OCDE, Paris*.

Notes relatives aux graphiques

5.5 : Les données couvre la période 2008 jusqu'au 4 Mars 2016. Seuls figurent les pays de l'OCDE ayant mené des examens de dépenses. Les États-Unis, toutefois, n'ont pas communiqué d'informations sur leur fréquence et leur portée.

5.6 : Seuls figurent les pays de l'OCDE ayant mené des examens de dépenses. L'Australie, toutefois, n'a pas communiqué d'informations sur le modèle de gouvernance de ses examens.

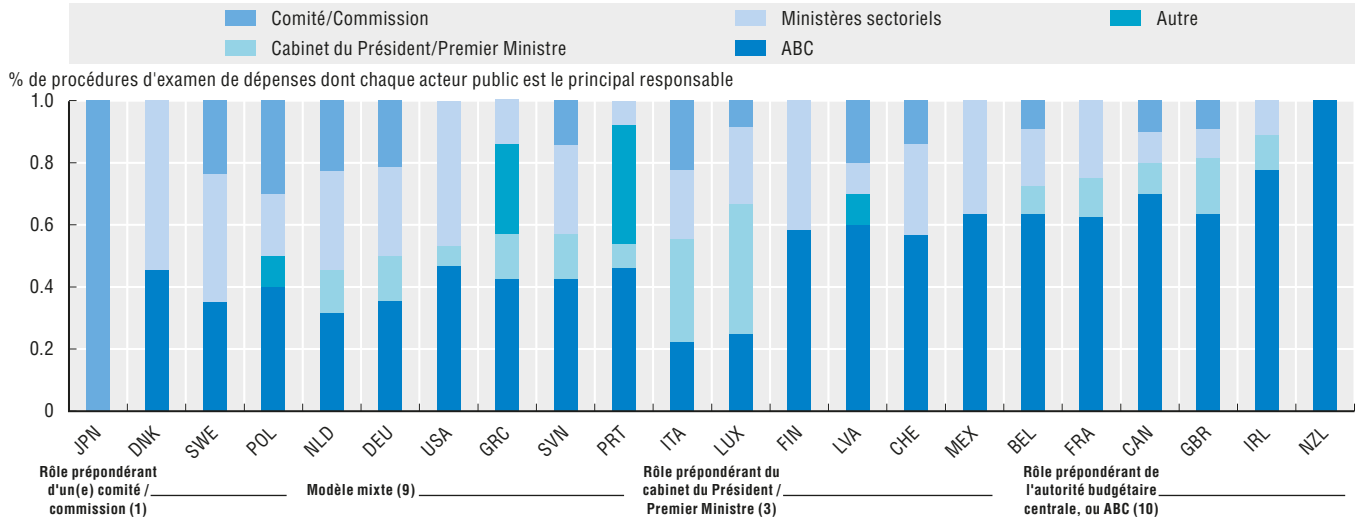
5.5. Fréquence et portée des examens de dépenses, 2000-2007 and 2008-2016



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538755

5.6. Modèles de gouvernance des examens de dépenses (2016)



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538774

La gouvernance des infrastructures

Il n'est pas possible d'instaurer un développement durable et inclusif en l'absence d'infrastructures de qualité. Or, on ne parvient pas toujours à atteindre les objectifs en matière de délais, de budget et de prestation de services qui sont associés aux projets d'infrastructure. Ces échecs s'expliquent souvent par l'existence de lacunes dans le cadre de gouvernance des infrastructures du pays.

Une bonne gouvernance des infrastructures favorise non seulement l'optimisation des dépenses publiques et la faisabilité budgétaire, mais aussi la concrétisation des projets pertinents selon des modalités jugées fiables par les usagers et les citoyens. Elle nécessite un cadre réglementaire et institutionnel bien défini, une solide coordination entre les niveaux d'administration, et une exploitation durable tout au long du cycle de vie de l'infrastructure. Elle implique en outre une phase de préparation approfondie, qui permet d'élaborer un programme stratégique global, et qui fait appel à un mécanisme ouvert et transparent de hiérarchisation des priorités ainsi qu'à des processus décisionnels fondés sur la faisabilité budgétaire et l'efficience économique (OCDE, 2017). Il est néanmoins difficile d'élaborer une vision stratégique claire et cohérente en raison de la nature complexe de la politique en matière d'infrastructures, qui doit contribuer à la réalisation d'objectifs multiples et potentiellement contradictoires, par exemple dans les domaines de la croissance, de la productivité, de la faisabilité budgétaire, du développement inclusif et de la protection de l'environnement.

Si la planification stratégique à long terme est indispensable à la réussite du développement des infrastructures, seuls la moitié environ des pays de l'OCDE ont défini en la matière de grandes orientations à long terme qui transcendent les différents secteurs. Pour compléter ces orientations, les pouvoirs publics devraient dresser une liste succincte de projets prioritaires, en tenant compte des objectifs antagonistes sur le plan de l'action publique, des besoins existants en infrastructures et des contraintes budgétaires. D'après les données recueillies en 2016, 16 pays de l'OCDE établissent une telle liste. Neuf pays (l'Australie, l'Autriche, la Corée, la Hongrie, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, le Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Turquie) conjuguent les deux démarches. L'engorgement des réseaux de transport et les objectifs de développement régional sont les facteurs déterminants les plus courants de l'élaboration de programmes d'infrastructures stratégiques dans les pays de l'OCDE. Quatre pays, seulement, indiquent que les changements climatiques représentent un déterminant important.

Il conviendrait de sélectionner, d'approuver et de financer les projets prioritaires en fonction d'une série établie de critères pour garantir l'optimisation des dépenses publiques, la faisabilité budgétaire, la transparence et la reddition de comptes. On peut définir l'optimisation des dépenses publiques comme la mise en place, aux yeux des autorités, de la combinaison optimale en termes de quantité, de qualité, de caractéristiques et de prix (c'est-à-dire de coût), telle qu'elle est envisagée sur la durée entière du projet. Elle peut être mesurée en termes absolus, au moyen d'une analyse coûts-avantages, ou relatifs, par comparaison avec d'autres modalités d'exécution du projet. L'optimisation des dépenses publiques est cruciale pour assurer la faisabilité budgétaire et la viabilité et elle aide les décideurs publics à hiérarchiser les projets en fonction de leur degré de priorité, de sorte qu'une valeur ajoutée maximale soit produite pour la société dans son ensemble.

Le fait qu'un projet fasse partie d'un programme stratégique à long terme et qu'il bénéficie d'une analyse coûtsavantages très favorable sont des conditions importantes de son inscription sur une liste restreinte et de son financement, mais les motivations politiques jouent habituellement un rôle décisif dans l'adoption des décisions d'investissement en infrastructures. S'il est primordial que le projet serve l'intérêt supérieur des citoyens ou des entreprises pour être considéré comme prioritaire, ce facteur revêt une moindre importance lorsqu'il s'agit de son financement et de son approbation. Seuls quelque 50 % des pays de l'OCDE appliquent un mécanisme systématique visant à garantir un rendement optimal des sommes investies dans les projets d'infrastructure, et le choix entre différents modes d'exécution ne repose pas toujours sur une analyse comparative chiffrée.

Méthodologie et définitions

Les données du tableau et des différents graphiques proviennent de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures. Cette enquête a été menée au début de l'année 2016 auprès de 26 pays de l'OCDE. Les personnes qui ont répondu au questionnaire étaient, pour l'essentiel, de hauts responsables du ministère central ou fédéral des finances, ou d'un autre ministère sectoriel compétent.

La gouvernance des infrastructures englobe une série de procédures, d'outils et de normes d'échange, de prise de décisions et de suivi utilisés par les pouvoirs publics et leurs partenaires fournisseurs de services d'infrastructure. Elle renvoie donc aux échanges internes entre institutions publiques, ainsi qu'aux échanges entretenus par ces dernières avec les usagers du secteur privé et les citoyens.

Les données sur les principaux fondements des programmes d'infrastructures stratégiques des pays de l'OCDE et sur les conditions auxquelles doit satisfaire un projet pour devenir prioritaire et être approuvé sont disponibles en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Getting Infrastructure Right: A Framework for Better Governance*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2017), *Gaps and Governance Standards of Public Infrastructure in Chile*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2012), « Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé », Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques :

Les données ne sont pas disponibles pour le Canada, les États-Unis, la Grèce, l'Islande, Israël, la Lettonie, la Pologne, le Portugal et la République slovaque.

5.7: L'Irlande est dotée d'un programme global d'infrastructures à moyen terme, rendu public en 2015, d'une durée de six à sept ans. Le programme mexicain désigne celui du gouvernement fédéral, considéré dans sa dimension sectorielle. Pour l'Autriche, l'Espagne et la Hongrie, le programme d'infrastructures correspond uniquement au programme élaboré au niveau de l'administration centrale. Seuls les pays qui ne disposaient pas d'un programme stratégique d'infrastructures à long terme à caractère global ont été interrogés sur leur programme sectoriel d'infrastructures à long terme. Dans les cas de l'Australie et de la Belgique, où l'investissement en infrastructures relève essentiellement des régions et des collectivités locales, les réponses communiquées renvoient uniquement au gouvernement central ou fédéral.

5.9 : Le Japon n'a pas donné de réponse.

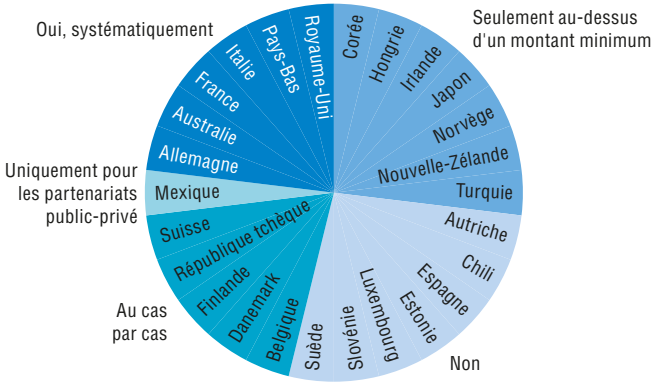
5.7. Approche stratégique de la planification des projets d'infrastructure et de la définition des priorités en la matière (2016)

Pays	Programme stratégique global wd'infrastructures à long terme	Programme associe les administrations centrale et infranationales	Programme sectoriel d'infrastructures à long terme	Liste restreinte de projets prioritaires
Allemagne	❍	-	●	❍
Australie	●	●	-	●
Autriche	●	❍	-	●
Belgique	❍	-	●	❍
Chili	❍	-	●	●
Corée	●	●	-	●
Danemark	❍	-	❍	●
Espagne	●	❍	-	❍
Estonie	❍	-	●	●
Finlande	❍	-	❍	❍
France	❍	-	●	❍
Hongrie	●	❍	●	●
Irlande	❍	-	-	●
Italie	●	●	-	●
Japon	●	●	-	❍
Luxembourg	❍	-	❍	●
Mexique	●	-	-	❍
Norvège	❍	-	●	❍
Nouvelle-Zélande	●	●	-	●
Pays-Bas	●	-	-	●
République tchèque	❍	-	●	❍
Royaume-Uni	●	●	-	●
Slovénie	❍	-	●	●
Suède	●	●	-	❍
Suisse	❍	-	●	●
Turquie	●	●	-	●
Total OCDE				
● Oui	13	8	10	16
❍ Non	13	3	3	10

Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538793

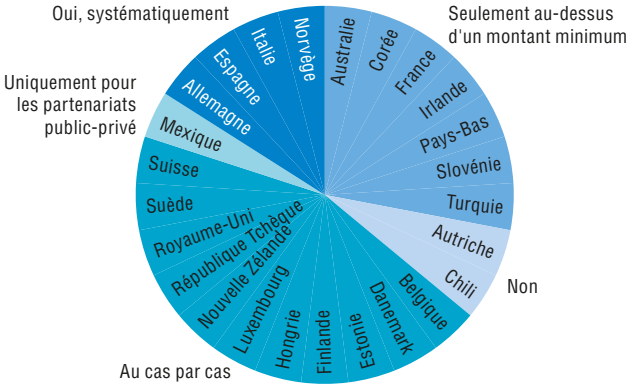
5.8. Application d'un mécanisme formel visant à garantir un rendement optimal des sommes investies dans les projets d'infrastructure (2016)



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538812

5.9. Réalisation d'une comparaison chiffrée entre différents modes d'exécution (2016)



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538831

La qualité de l'information sur les finances publiques

La communication d'informations sur les finances publiques est l'un des fondements d'une bonne gestion budgétaire. L'existence de documents d'information sur les finances publiques de qualité est indispensable afin que les décisions budgétaires de l'administration reposent sur une interprétation particulièrement récente et fiable de la situation des finances publiques. Les documents d'information sur les finances publiques matérialisent en outre le mécanisme grâce auquel le parlement, les commissaires aux comptes et le grand public rendent les pouvoirs publics comptables de leur exécution du budget. Enfin, ces documents représentent une source d'information vitale permettant aux marchés et autres acteurs de comprendre les opérations budgétaires effectuées par l'administration et ce qu'elles impliquent pour leurs propres décisions économiques.

Les principaux critères de qualité des documents d'information sur les finances publiques sont au nombre de trois : l'exhaustivité de ces documents quant à la nature des opérations budgétaires dont ils rendent compte ; leur exhaustivité en termes d'entités traitées ; leur intégrité, au regard du degré de validation externe dont ils bénéficient.

Dans les trois quarts des pays de l'OCDE environ, les administrations ont amélioré l'exhaustivité de leurs documents d'information sur les finances publiques en passant d'une comptabilité de trésorerie pure à une comptabilité d'exercice. Ces administrations établissent depuis lors des bilans qui : font état de leur actif et de leur passif ; montrent s'il y a correspondance entre les éléments de passif et d'actif ; indiquent de manière chiffrée si les activités et les décisions des administrations engendrent une pression budgétaire. Toutefois, les pays n'ont pas tous atteint le même stade dans leur progression en matière d'éléments à inscrire au bilan. Par exemple, les information sur les pensions servies aux fonctionnaires et sur les ressources naturelles détenues sont communiquée sur le bilans de 11 et 3 pays de l'OCDE, respectivement.

Les opérations budgétaires s'effectuent à différents niveaux d'administration. Les organismes publics, caisses de retraite ou collectivités locales peuvent collecter, dépenser et, dans certains cas, emprunter des ressources budgétaires à hauteur de montants élevés. Lorsque les informations sur la situation financière de ces entités publiques ne sont pas centralisées, synthétisées et publiées, la transparence des finances publiques est plus limitée. Cela étant, seuls cinq pays de l'OCDE (14 %) offrent une vue d'ensemble du secteur public dans leurs états financiers.

La réalisation d'une évaluation externe, indépendante et publique des documents d'information sur les finances publiques préparés par l'administration constitue l'une des principales garanties de l'intégrité de ces documents. Dans tous les pays de l'OCDE, les états financiers produits en fin d'exercice sont soumis à un contrôle ou audit externe indépendant effectué par l'institution supérieure nationale de contrôle des finances publiques. Les normes internationales d'audit sont utilisées à cette fin dans 19 pays de l'OCDE (56%), ce qui montre que les techniques d'audit se sont modernisées au moment de l'adoption de la comptabilité d'exercice par les administrations publiques.

D'une manière générale, l'exhaustivité et le niveau de détail des documents d'information sur les finances publiques se sont nettement améliorés depuis une vingtaine d'années. Une forte proportion des rapports d'audit établis par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, néanmoins, signalent divers problèmes et préoccupations liés aux documents d'information sur les finances publiques : c'est la preuve que les administrations publiques ont encore des progrès à faire en termes de qualité de leurs pratiques d'information sur les finances publiques.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la comptabilité d'exercice. Les personnes qui ont répondu au questionnaire étaient de hauts responsables du ministère national des finances. Les réponses représentent le point de vue des pays sur leurs pratiques actuelles.

La comptabilité d'exercice est la méthode suivant laquelle les opérations financières sont inscrites au budget ou enregistrées dans les documents comptables au moment où se produit le fait économique sous-jacent, indépendamment de la date à laquelle les fonds correspondants sont perçus ou décaissés, et les éléments d'actif et de passif portés au bilan.

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont des organes nationaux indépendants, comme les bureaux du vérificateur général ou les cours des comptes, qui sont chargés, entre autres tâches, de vérifier les comptes des administrations publiques ou de contrôler leurs états financiers annuels.

Pour en savoir plus

OECD/IFAC (2017), «Accrual Practices and Reform Experiences in OECD Countries», OECD Publishing, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264270572-en*.

Cavanagh J. (2016), *Implementing Accrual Accounting in the Public Sector, Fonds monétaire international, Washington, D.C., www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2016/12/31/Implementing-Accrual-Accounting-in-the-Public-Sector-44121*.

Notes relatives aux graphiques

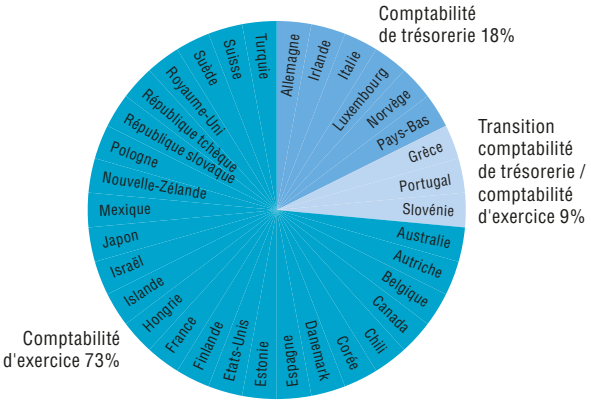
5.12: Les pays qui ont répondu que leurs administrations publiques produisaient à la fois des états financiers en comptabilité d'exercice et des documents d'information sur les finances publiques présentés en comptabilité de trésorerie (la Hongrie et la République tchèque) sont rattachés à la catégorie « comptabilité d'exercice ». Le Luxembourg est classé dans la catégorie « comptabilité de trésorerie » mais prévoit de passer à une comptabilité d'exercice.

5.13: Certains pays appartenant à la catégorie « administration centrale » ont précisé que les administrations de sécurité sociale figuraient dans leurs états financiers (l'Espagne, la Hongrie, la Norvège, les Pays-Bas et le Portugal) ; les pays de la catégorie « administration centrale et collectivités locales » prennent tous en compte les administrations de sécurité sociale.

5.14 : En Australie, les ressources naturelles sont détenues par les administrations des états et n'apparaissent pas dans les états financiers de l'administration fédérale.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602

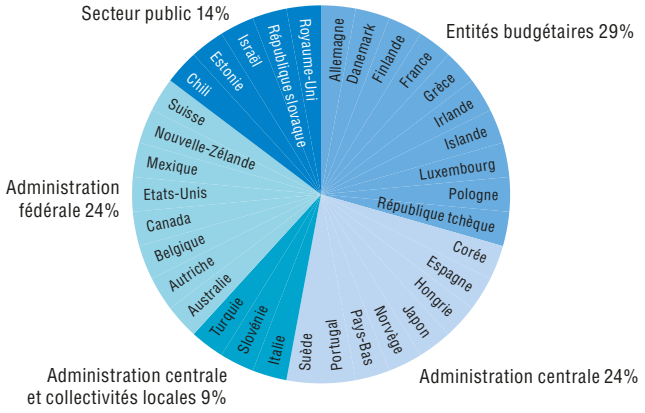
5.12. Méthode comptable suivie pour les états financiers annuels (2015)



Source: Enquête de l'OCDE sur la comptabilité d'exercice (2016).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538850

5.13. Portée institutionnelle des états financiers annuels (2015)



Source: Enquête de l'OCDE sur la comptabilité d'exercice (2016).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538869

5.14. Pratiques d'information sur certains éléments d'actif et de passif dans les états financiers annuels (2015)

	Actifs d'impôt exigibles	Res-sources naturelles	Terrains et bâtiments	Actifs d'infra-structure, hors PPP	Élé-ments d'actif et de passif liés aux PPP	Actifs patri-moniaux	Actifs et stocks de la défense	Produits dérivés	Pensions des membres de la fonction publique ou militaire	Prestations sociales	Mécanisme d'audit
Australie	■	◓	■	■	■	■	■	■	■	◓	●
Autriche	■	◓	■	■	■	■	■	■	▲	◓	●
Belgique	▲	×	■	■	◓	◓	■	■	◓	◓	❑
Canada	■	◓	■	■	■	■	■	▲	■	■	●
Chili	■	◓	■	◓	◓	◓	◓	■	◓	◓	❑
Corée	■	◓	■	■	■	▲	◓	■	■	◓	❑
Danemark	■	×	■	■	■	◓	■	■	◓	◓	●
Espagne	■	◓	■	■	▲	■	■	■	◓	◓	❑
Estonie	■	▲	■	■	■	×	■	■	■	■	●
Etats-Unis	■	▲	■	■	■	▲	■	■	■	▲	●
Finlande	◓	◓	■	■	■	■	◓	■	▲	◓	●
France	■	×	■	■	■	■	■	■	▲	■	●
Grèce	■	◓	◓	◓	◓	◓	◓	◓	◓	◓	●
Hongrie	■	◓	■	■	▲	◓	■	▲	×	▲	❑
Islande	■	◓	◓	◓	◓	◓	◓	◓	■	◓	●
Israël	■	■	■	■	■	▲	■	■	■	■	❑
Japon	■	×	■	■	■	×	■	■	×	■	❑
Mexique	▲	◓	■	■	▲	◓	■	×	◓	◓	●
Nouvelle-Zélande	■	◓	■	■	■	■	■	■	■	■	●
Pologne	■	◓	■	■	■	■	■	×	×	■	❑
Portugal	◓	◓	■	■	◓	◓	■	◓	◓	■	❑
République slovaque	■	×	■	■	■	×	■	■	■	■	●
République tchèque	■	◓	■	■	▲	■	■	■	◓	×	●
Royaume-Uni	■	◓	■	■	■	■	■	■	■	◓	●
Slovénie	■	■	■	■	◓	■	■	■	◓	×	●
Suède	■	■	■	■	×	■	■	■	■	◓	●
Suisse	■	◓	■	■	×	◓	◓	■	▲	◓	●
Turquie	■	◓	■	■	■	◓	■	■	◓	◓	●
Total OCDE											
■ Figurent dans le bilan	24	3	26	25	16	12	22	21	11	9	
▲ Figurent dans les informations communiquées	2	2			4	3		2	4	2	
◓ Ne donnent pas lieu à divulgation d'informations	2	18	2	3	6	10	6	3	10	15	
● Formulation d'une opinion par les commissaires aux comptes conformément aux normes internationales d'audit applicables											19
❑ Contrôle de conformité ou autre type de contrôle											9
× Sans objet		5			2	3		2	3	2	

Source: Enquête de l'OCDE sur la comptabilité d'exercice (2016).

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538888

6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Délégation en matière de ressources humaines

Gestion de la performance du personnel

Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires

Influence politique et nomination des hauts fonctionnaires

Gestion des ressources humaines fondée sur les données

Enquêtes menées auprès du personnel

Délégation en matière de gestion des ressources humaines

Les décisions de gestion des ressources humaines (GRH) concernant par exemple la sélection, le recrutement, la rémunération, les conditions de travail et le licenciement du personnel peuvent être prises par des autorités centrales de GRH ou déléguées à chaque ministère, département ou agence. La délégation, encadrée par des conditions générales adéquates et des normes minimales, habilite et permet aux gestionnaires publics de mieux diriger leur personnel en tenant compte tout à la fois, avant de prendre des décisions de GRH, des contraintes propres à leur organisation et des mérites de chaque agent. Il peut en résulter une meilleure harmonisation de la planification des ressources humaines (RH) et du plan stratégique. Toutefois, si elle n'est pas assortie d'un minimum de normes communes en matière de RH et d'un suivi au niveau central, il n'est pas rare que la délégation se traduise par des échelles de rémunération inégales, limite les possibilités de planification stratégique des RH à l'échelle de l'administration tout entière et ouvre la voie au népotisme et aux interférences politiques dans les décisions relatives au personnel.

L'indice composite présenté ici résume l'ampleur de la délégation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les ministères sectoriels de l'administration centrale. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de modèle unique ou de norme commune de délégation de la GRH dans la zone OCDE, et que l'ampleur de la délégation varie considérablement selon les pays de l'OCDE. En 2016, plusieurs pays de l'OCDE – tout particulièrement la République slovaque et la Suède – connaissaient un niveau élevé de délégation. En République slovaque, il n'existe pas d'unité centrale de GRH chargée de superviser les normes minimales, ce qui complique la collecte de données utiles à la planification des RH et à la mise au point de processus communs de performance. En Suède, la délégation s'accompagne de normes efficaces gérées par l'autorité centrale des RH, ce qui permet de déléguer dans de bonnes conditions. Par comparaison, Israël et le Luxembourg se caractérisent par des niveaux relativement faibles de délégation, les organismes centraux de GRH de ces pays conservant pour l'essentiel la main sur ces décisions.

Presque tous les pays de l'OCDE se sont dotés d'au moins une unité centrale de GRH au niveau central/national/fédéral. Dans 22 pays de l'OCDE, l'unité centrale de GRH est au minimum chargée de certaines fonctions essentielles de GRH, les plus courantes étant la fixation des rémunérations, la création de mécanismes d'évaluation de la performance, les codes de déontologie et les questions éthiques. Onze pays de l'OCDE (Australie, Autriche, Belgique, Finlande, France, Irlande, Islande, Italie, Portugal, Slovénie et Suède) ont une unité centrale de GRH qui tient un rôle de coordination entre les ministères mais qui n'est pas formellement chargée de fonctions de GRH.

Depuis 2010, la République slovaque, l'Allemagne, l'Italie et l'Irlande ont toutes considérablement renforcé la délégation. Au contraire, la République tchèque est devenue de plus en plus centralisée. Aux Pays-Bas, il existe également des politiques de RH plus centralisées telles que le système des familles d'emplois et le système de gestion de la performance, et plusieurs services partagés travaillant pour tous les ministères. Malgré ces évolutions dans tel ou tel pays, il est impossible de dessiner une tendance claire allant dans un sens ou dans l'autre. Les fonctions de RH qui sont les plus souvent déléguées aux ministères concernent la gestion d'une part variable de la rémunération (les primes, par exemple), la formation et la gestion des carrières individuelles. En revanche, les unités centrales de RH et le ministère des Finances ont tendance à être plus impliqués dans des questions comme la gestion globale des systèmes de rémunération, les systèmes d'évaluation de la performance, les codes de déontologie et les questions éthiques.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

L'indice de délégation des pratiques de GRH se compose des variables suivantes : existence d'un organisme central de GRH et rôle des ministères sectoriels dans l'établissement du nombre et de la catégorie des postes au sein des organisations ; répartition de l'enveloppe budgétaire entre la masse salariale et les autres dépenses ; niveaux de rémunération du personnel ; classification des postes, des recrutements et des licenciements ; conditions d'emploi. L'indice s'échelonne entre 0 (pas de délégation) et 1 (niveau élevé de délégation). Les données manquantes pour certains pays ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne.

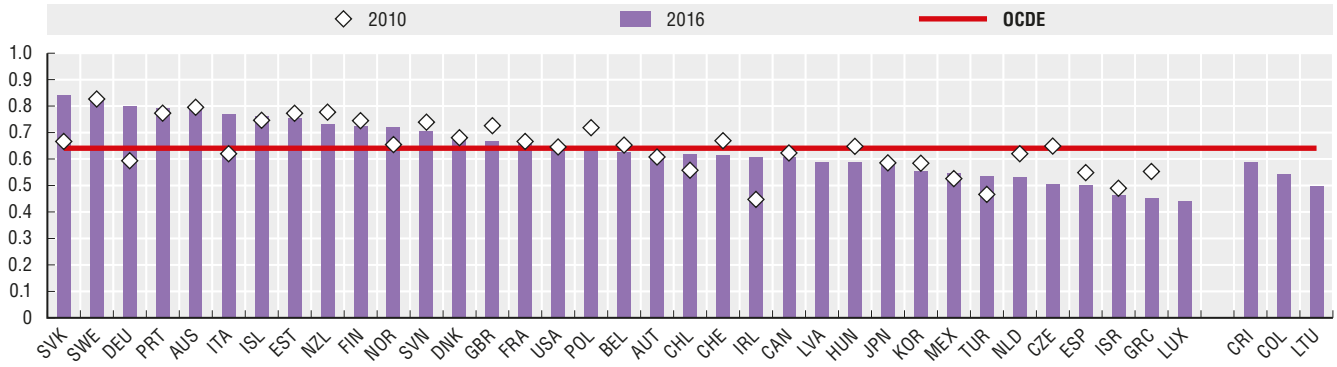
Pour en savoir plus

OCDE (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, Éditions OCDE, Paris.

Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

6.1. Ampleur de la délégation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les ministères sectoriels des administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538907

6.2. Délégation des principales responsabilités de GRH aux ministères sectoriels des administrations centrales (2016)

	Gestion globale des systèmes de rémunération (niveaux et progression des salaires)	Flexibilité des conditions de travail (volume horaire, etc.)	Répartition de l'enveloppe budgétaire entre la masse salariale et les autres dépenses	Systèmes d'évaluation de la performance	Gestion d'une part variable de la rémunération : primes de performance	Nombre et catégorie des postes dans les organisations	Recrutement dans la fonction publique
Allemagne	■	■	■	■	■	■	■
Australie	■	■	■	■	■	■	■ ▲
Autriche	◆	◆	■	◆	■	◆	■
Belgique	◆	◆	■	◆	❖	■	◆
Canada	◆	◆ ❖	■	◆ ■	◆ ❖	■	■ ▲
Chili	◆ ■	■	◆ ■	❖ ■	◆ ■ ▲	◆ ■	◆ ■
Corée	◆	◆	◆	❖	❖	x	❖
Danemark	❖	◆ ■	◆	■ ▲	■	■	■ ▲
Espagne	◆	◆	◆ ❖	◆ ❖	■	◆ ❖	◆ ❖
Estonie	■	■ ▲	■	■	■	■	■
États-Unis	◆	■	■	◆	■	■	■
Finlande	◆ ■	❖	■	❖	■	■	■
France	◆	❖ ■ ▲	◆ ■	❖ ■ ▲	❖	◆ ■	◆ ■ ▲
Grèce	◆	◆	x	◆	x	x	◆
Hongrie	◆	■	◆ ■	◆	◆ ❖ ■	◆ ■	■
Irlande	x	❖	◆	◆	x	■	◆ ❖
Islande	◆	■ ▲	■	x	❖ ■	■	■ ▲
Israël	◆	◆	◆	■	◆	◆	◆
Italie	❖ ■	❖ ■	■	■	■	■	■
Japon	❖	❖	x	❖	❖	❖	❖
Lettonie	◆	◆ ■	◆ ■	◆	■	◆ ■	■
Luxembourg	◆	◆	◆	◆	x	◆	❖
Mexique	◆	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■	◆ ■
Norvège	❖	❖	◆ ■	■ ▲	■ ▲	■	▲
Nouvelle-Zélande	■	■	x	■	■	x	■
Pays-Bas	◆	◆ ■	◆	◆	◆	■	■
Pologne	■	■	◆ ■	◆	■	■	■
Portugal	■	■	■	■	■	■	■
République slovaque	■	■	■	■	▲	■	■
République tchèque	◆	◆ ■	◆	◆	❖ ■	◆ ❖	■
Royaume-Uni	■	■	◆	■	■	■	■
Slovénie	❖	■	◆	■	■	❖	■
Suède	■	■ ▲	■	■ ▲	■ ▲	■	■ ▲
Suisse	❖	◆ ■	❖	◆	■	❖	■ ▲
Turquie	◆	■	◆	■	◆	◆	❖
Total OCDE							
Organisme central de GRH ◆	19	14	18	15	7	11	8
Organisme central de GRH mais marge de manœuvre accordée aux ministères/ départements/agences ❖	6	7	2	6	8	5	6
3 Ministères/départements/agences ■	12	23	20	18	23	23	25
4 Niveau de l'unité/équipe ▲	0	4	0	4	4	0	8
x = sans objet/ non disponible	1	0	3	1	3	3	0
Colombie	◆	■	x	❖	◆	◆ ■	x
Costa Rica	◆	x	◆	◆	■	◆	◆
Lituanie	◆	◆	◆	◆	◆	■	■

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538926

Gestion de la performance du personnel

Pour améliorer la qualité, l'accessibilité et la réactivité des services publics tout en gérant avec précaution des ressources limitées, le secteur public doit faire l'objet d'une gestion efficace de la performance. La définition d'indicateurs de performance adéquats concernant les politiques publiques et les services permet d'éclairer les objectifs de performance du personnel. Ces pratiques aident à clarifier les objectifs de l'organisation que doivent poursuivre les membres du personnel, de sorte qu'ils puissent cerner plus précisément leur rôle en son sein et, de ce fait, savoir comment contribuer à ses objectifs stratégiques. De plus, les évaluations de la performance incitent à améliorer celle-ci en permettant la reconnaissance des efforts individuels et collectifs de manière cohérente et transparente. Les évaluations de performance aident à identifier les lacunes en matière de compétences et peuvent servir à la planification stratégique des RH et à la formation.

Aujourd'hui, presque tous les pays de l'OCDE conduisent des évaluations formelles de la performance qui sont obligatoires pour tous les agents publics des administrations centrales. L'indice composite estime l'utilisation des évaluations de la performance afin d'éclairer les décisions en matière de RH, notamment les exigences formelles, les outils utilisés et les implications des évaluations de la performance pour les agents. Le Chili et le Royaume-Uni intègrent les évaluations de la performance dans leurs prises de décisions en matière de RH davantage que les autres pays de l'OCDE. À l'inverse, l'Espagne et l'Islande ne conduisent pas d'évaluations formalisées de la performance du personnel, tandis qu'en Norvège et en République slovaque, ces évaluations ne concernent que certains agents. Seize pays de l'OCDE indiquent que la gestion de la performance du personnel constitue un domaine en cours de réforme. De nouveaux mécanismes de gestion de la performance ont récemment été adoptés au Canada et en Irlande. Le Canada a mis en place un système unique standardisé dans toute la fonction publique fédérale, tandis que l'Irlande a simplifié ses évaluations en appliquant une échelle à deux niveaux – satisfaisante ou non.

La question du lien entre les résultats des évaluations de la performance et les récompenses accordées au personnel demeure délicate dans bon nombre de pays de l'OCDE. Les incitations à la performance prennent la forme de perspectives de carrière (promotions, par exemple) et de hausses salariales. Le recours à la rémunération liée à la performance sous la forme de primes (18 pays) ou de hausses permanentes en fonction de la performance (21 pays) est demeuré relativement stable depuis la dernière enquête conduite en 2010. La Remunération Fondée sur la Performance (RFP) peut varier selon l'étendue de la gamme des postes auxquels elle s'applique, que les cibles et les mesures incitatives concernent des individus ou des groupes, mais aussi selon les classements utilisés et le volume des récompenses. Le Danemark et le Japon utilisent la RFP plus couramment que les autres pays. L'un et l'autre appliquent la RFP à la plupart des agents publics sous la forme d'une combinaison de primes ponctuelles et de hausses permanentes de la rémunération. Dans ce cas, la RFP peut dépasser 40 % du salaire de base d'un salarié. En Pologne, en revanche, la RFP n'est utilisée que pour des professions spécifiques. La Belgique, la Grèce, l'Islande, le Luxembourg, le Mexique et la Turquie déclarent ne jamais utiliser la RFP.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Tous les pays ont répondu à l'enquête, de même que les pays candidats que sont la Colombie, le Costa Rica et la Lituanie. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

L'indice relatif aux évaluations de performance se compose des variables suivantes : existence d'une évaluation formelle de performance ; utilisation d'outils d'évaluation de performance ; critères d'évaluation de performance ; importance de l'évaluation de la performance pour l'évolution de carrière, la rémunération et le renouvellement des contrats. L'indice relatif à la RFP se compose des variables suivantes : recours à un mécanisme de RFP et catégories de personnel concernées ; utilisation de primes ponctuelles et/ou d'augmentations au mérite ; part maximale du traitement de base que représente la RFP.

Les indices s'échelonnent entre 0 (aucune utilisation) et 1 (utilisation élevée). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçant par une valeur moyenne. Les indices fournissent des informations sur l'utilisation formelle d'évaluations de la performance et de la RFP dans les administrations centrales, mais ne renseignent pas sur leur mise en œuvre ou sur la qualité des travaux effectués.

Pour en savoir plus

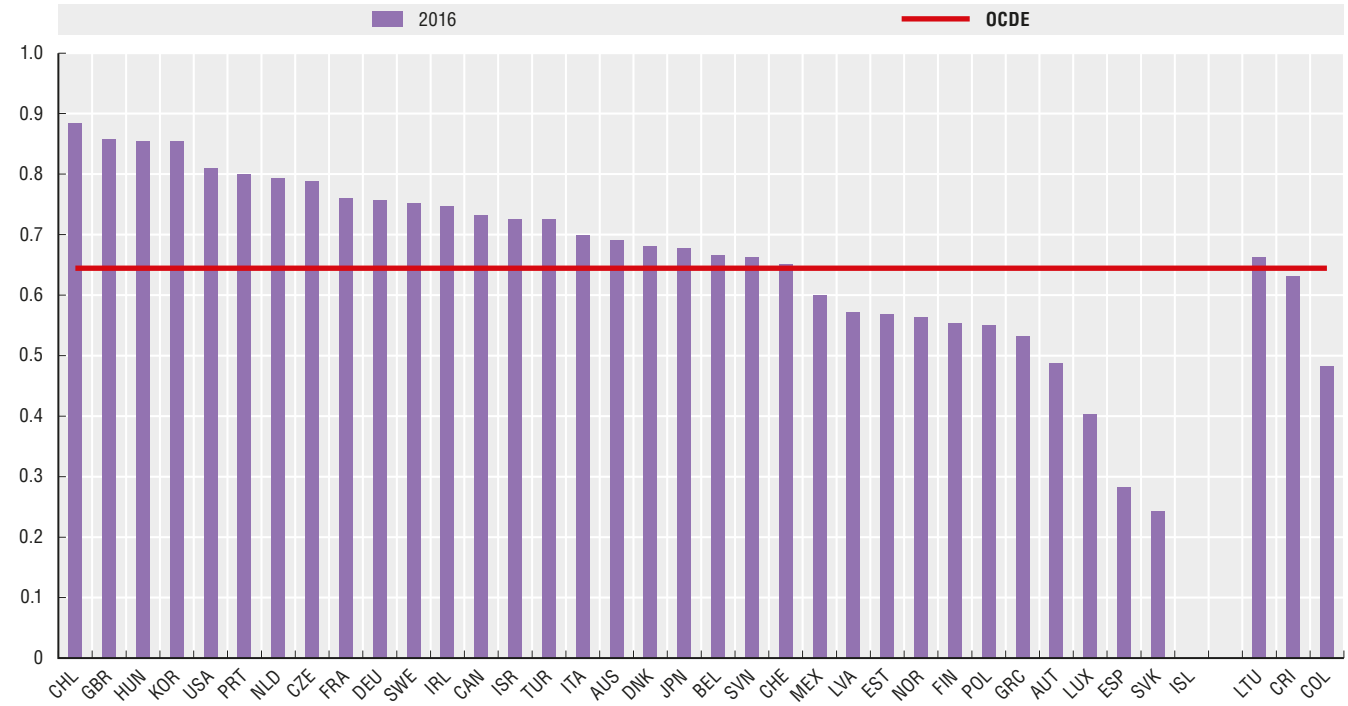
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

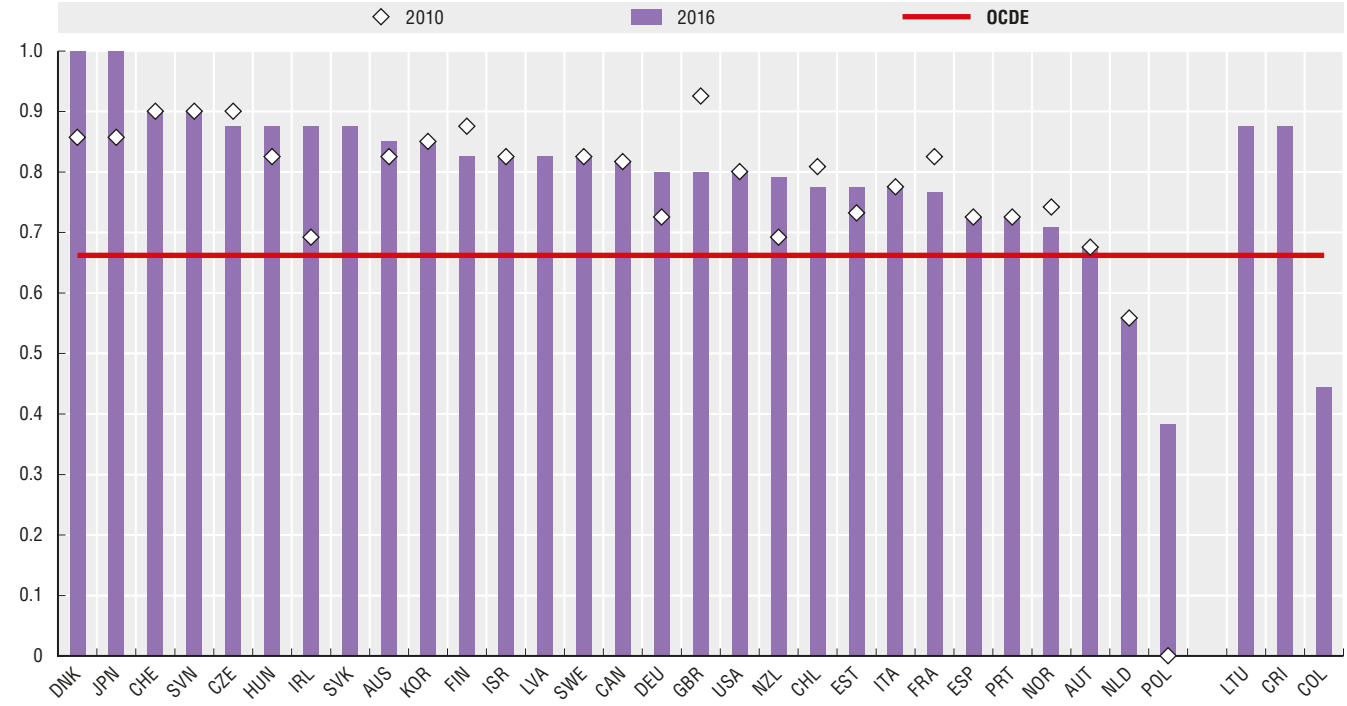
6.3. Ampleur du recours aux évaluations de la performance dans les décisions de RH des administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538945

6.4. Ampleur du recours à la rémunération liée à la performance dans les administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538964

Recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires

Les hauts fonctionnaires se trouvent à une intersection cruciale entre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Ils doivent faire preuve de capacités d'encadrement pour exécuter rapidement des programmes d'action complexes et s'appuyer sur l'expertise institutionnelle et l'expérience des fonctionnaires pour participer à des prises de décisions fondées sur des données factuelles. Les hauts fonctionnaires sont censés être réactifs sur le plan politique, faire montre d'une compréhension approfondie des citoyens qu'ils servent, et se comporter en gestionnaires efficaces capables de piloter des organisations du secteur public très performantes.

Conscients du rôle central des principaux cadres de la fonction publique, tous les pays de l'OCDE, à l'exception de la Suède et de la République slovaque, réservent des mesures de gestion des ressources humaines (GRH) différentes à un groupe particulier de hauts fonctionnaires. L'indice composite illustre l'ampleur de l'application des règles et pratiques de gestion distinctes à ces derniers. Il examine les points suivants : les hauts fonctionnaires sont-ils considérés comme un groupe distinct de fonctionnaires, existe-t-il des mesures permettant de repérer les dirigeants et les talents potentiels dès le début de leur carrière, et les hauts fonctionnaires ont-ils des pratiques d'évaluation de la performance distinctes ? Parmi les pays de l'OCDE, le Canada, la France et le Royaume-Uni sont ceux qui connaissent le degré le plus élevé d'institutionnalisation de la gestion de leurs fonctionnaires.

Dans la plupart des pays de l'OCDE, les mesures de renforcement des capacités et d'incitation à améliorer la performance ciblent les hauts fonctionnaires davantage que les autres agents publics. Dix-neuf pays de l'OCDE se sont dotés d'un mécanisme spécifique de gestion de la performance des hauts fonctionnaires, tandis que dans 9 autres pays, les hauts fonctionnaires sont soumis au même régime de performance que l'ensemble des fonctionnaires. Les dispositions les plus courantes des mécanismes de gestion de la performance des hauts fonctionnaires sont la rémunération liée à la performance (18 pays), le licenciement pour mauvaise performance (15 pays), les contrats à durée déterminée (15 pays) et les accords de performance avec le ministre (14 pays) ou le fonctionnaire qui dirige l'administration (10 pays). Neuf pays de l'OCDE indiquent avoir recours à des évaluations des postes d'encadrement à 360°.

Le développement et la sélection de hauts fonctionnaires très compétents constituent l'une des premières priorités des réformes que conduisent actuellement les pays de l'OCDE en matière de ressources humaines. Dans 24 pays de l'OCDE, un profil de compétences défini concerne spécialement les hauts fonctionnaires, lesquels sont souvent recrutés via un processus plus centralisé que les autres fonctionnaires (22 pays). De nombreux pays ont récemment revu leurs profils de compétences des hauts fonctionnaires à la lumière de l'évolution des attentes en faveur d'un encadrement plus efficace de la fonction publique. Aux Pays-Bas par exemple, la nouvelle vision de l'encadrement privilégie la réflexion, la coopération et l'intégrité. Malgré l'accent placé sur le développement des fonctions d'encadrement, seuls 13 pays de l'OCDE déclarent avoir adopté des mesures visant à identifier de hauts fonctionnaires potentiels en début de carrière, et 8 pays seulement disposent de programmes visant à recruter des diplômés de l'université et à assurer leur développement en vue de leur confier des postes à responsabilité (programmes accélérés). Offrir des possibilités de développement de carrière et d'encadrement aux candidats qualifiés en début de carrière aide non seulement à attirer les talents dans la fonction publique, mais aussi à assurer une formation précoce et à renforcer les capacités.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH humaines dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

L'indice sur la haute fonction publique se compose des variables suivantes : existence d'un groupe distinct de hauts fonctionnaires ; existence de mesures visant à identifier en amont les hauts fonctionnaires potentiels ; recours à des profils de compétences des hauts fonctionnaires définis au niveau central ; recours à des pratiques distinctes de recrutement, de gestion de la performance et de rémunération liée à la performance pour les hauts fonctionnaires. L'indice s'échelonne de 0 (pratiques de GRH non différenciées pour les hauts fonctionnaires) à 1 (pratiques de GRH très différenciées pour les hauts fonctionnaires). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçants par une valeur moyenne. L'indice n'est pas un indicateur de la qualité de la gestion des hauts fonctionnaires ni de leur performance.

Pour en savoir plus

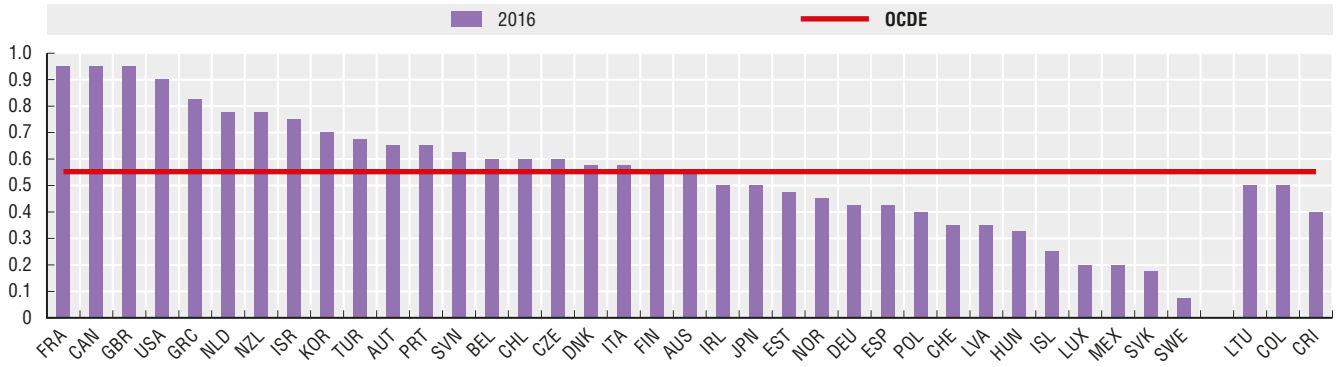
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

6.5. Étendue du recours à des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les hauts fonctionnaires dans les administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933538983

6.6. Pratiques de gestion des ressources humaines des administrations centrales pour les hauts fonctionnaires (2016)

	Existence d'une catégorie distincte de hauts fonctionnaires	Ils sont encouragés à plus de mobilité professionnelle	Ils sont recrutés via un processus plus centralisé	Leur contrat est plus court que les agents ordinaires	Existence d'un régime de gestion de la performance pour les hauts responsables	Critères choisis du régime de gestion de la performance pour les hauts responsables	
						Accord de performance à D1	Licenciement pour mauvaise performance
Allemagne	●	●	●	❍	❍	x	x
Australie	●	●	●	❍	●	◆ ❑	●
Autriche	●	❍	❍	●	❖	❍	●
Belgique	●	❍	●	●	●	◆	●
Canada	●	●	●	❍	●	❑	❍
Chili	●	❍	●	❍	●	◆ ❑	●
Corée	●	●	❍	●	●	❑	●
Danemark	●	❍	●	●	●	❑	❍
Espagne	●	❍	❍	❍	❖	◆	●
Estonie	●	❍	●	●	●	❍	❍
États-Unis	●	❍	●	❍	●	❑	●
Finlande	●	●	●	❍	●	❍	●
France	●	●	●	●	●	◆	❍
Grèce	●	❍	●	●	❖	❍	●
Hongrie	●	●	❍	❍	❍	x	x
Irlande	●	●	●	●	●	◆	❍
Islande	●	❍	❍	●	❍	x	x
Israël	●	●	❍	●	●	❍	●
Italie	●	❍	❍	❍	●	◆	●
Japon	●	❍	❍	❍	❖	x	x
Lettonie	●	●	●	❍	●	◆	
Luxembourg	●	❍	❍	❍	❍	x	x
Mexique	●	❍	❍	❍	❖	❍	●
Norvège	●	❍	●	❍	●	◆ ❑	❍
Nouvelle-Zélande	●	●	❍	●	●	❑	❍
Pays-Bas	●	●	●	●	❖	◆ ❑	❍
Pologne	●	❍	❍	❍	❍	x	x
Portugal	●	❍	●	●	●	◆	●
République slovaque	❍	❍	❍	●	❍	x	x
République tchèque	●	❍	●	●	❍	x	x
Royaume-Uni	●	●	●	❍	●	❑	●
Slovénie	●	❍	●	●	❖	x	❍
Suède	❍	❍	●	●	●	◆	❍
Suisse	●	❍	●	❍	❖	◆	●
Turquie	●	●	●	●	❖	◆	❍
Total OCDE	**33**	**14**	**22**	**18**	**19**		**15**
Oui = ●							
Non = ❍							
Non, identique pour tous les fonctionnaires = ❖					9		
Accord de performance avec le ministre (à D1) ◆						14	
Accord de performance avec le dirigeant de l'administration (à D1) ❑						10	
Sans objet = x							
Costa Rica	●	❍	❍	❍	❖	❍	●
Colombie	●	❍	●	●	●	◆	❍
Lituanie	●	●	❍	❍	●	◆	●

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539002

Influence politique et nomination des hauts fonctionnaires

C'est en s'appuyant sur une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale que l'on garantit le haut niveau de compétence, l'intégrité et la continuité de la formulation des avis et de la mise en œuvre des politiques publiques qui servent l'intérêt général. Il arrive que les gouvernements exercent une influence politique sur les décisions de nomination des hauts fonctionnaires parce qu'ils souhaitent s'assurer la réactivité de la fonction publique en y plaçant aux postes d'encadrement des personnes qui partagent leurs opinions politiques. Cependant, en l'absence de niveaux adéquats de transparence et de responsabilité (par exemple des processus ouverts de confirmation et de sélection par des responsables élus), un degré élevé d'influence politique peut aussi se traduire par la propagation du trafic d'influence et du favoritisme qui risque de nuire à la professionnalisation de la fonction publique. L'influence politique peut aussi provoquer un renouvellement plus marqué des hauts fonctionnaires, avec à la clé une stabilité et une continuité de l'encadrement inférieures à ce qui est nécessaire pour assurer les améliorations et les réformes de long terme. De surcroît, lorsqu'une influence politique s'exerce sur les décisions concernant le personnel de la fonction publique, la préférence peut aller à des acteurs politiques plutôt qu'à des responsables publics possédant les qualifications et compétences nécessaires pour faire des dirigeants performants. *In fine*, il peut en résulter une perte de confiance envers les institutions si les citoyens estiment que les responsables publics sont nommés en fonction de leur affiliation politique plutôt que de leurs compétences en matière d'encadrement et d'action publique.

L'ampleur du renouvellement politiquement influencé dans les pays de l'OCDE témoigne du rôle que jouent la politique et/ou l'affiliation politique dans la nomination des fonctionnaires. Parmi les quatre niveaux de la haute fonction publique (du niveau D1 au niveau D4 par ordre décroissant de responsabilité), les deux niveaux inférieurs (D3 et D4) se caractérisent par un taux de rotation faible, voire nul, lors des changements de gouvernement. En revanche, le renouvellement politiquement motivé est, en termes relatifs, plus élevé aux niveaux supérieurs (D1 et D2). La catégorie qui connaît le plus fort renouvellement est celle des conseillers ministériels, qui sont souvent nommés par le ministre.

Au Chili, en Espagne et en Turquie, tous les postes des deux échelons supérieurs de la haute fonction publique sont systématiquement remplacés après l'élection d'un nouveau gouvernement. Le gouvernement du Chili est conscient des problèmes que pose cette rotation élevée, et prend des mesures pour y remédier en renforçant la Direction du Service Civil National et le Service Exécutif des Hauts Fonctionnaires. En Hongrie et en République slovaque, tous les postes du premier échelon de la fonction publique (D1) sont remplacés à chaque changement de gouvernement.

Dans 17 pays de l'OCDE (Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Estonie, États-Unis, Finlande, Irlande, Islande, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suède), les changements de gouvernement n'entraînent que peu ou pas de remplacement de fonctionnaires aux quatre niveaux de la fonction publique. Ces pays se caractérisent généralement par des systèmes parlementaires ou de longues traditions de stabilité et de professionnalisation aux niveaux les plus élevés de l'administration.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Tous les pays ont répondu à l'enquête, de même que les pays candidats que sont la Colombie, le Costa Rica et la Lituanie. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

Les classifications utilisées pour définir les quatre niveaux de la haute fonction publique (D1 à D4) sur lesquels portent les données présentées ici sont adaptées à partir de la Classification internationale type des professions (CITP-08) mise au point par l'Organisation internationale du travail (OIT). Pour une définition détaillée de chaque échelon, veuillez-vous reporter à l'annexe D. Les conseillers ministériels désignent les conseillers politiques qui fournissent les idées ou plans sur lesquels le gouvernement s'appuie pour prendre des décisions.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

6.7. Renouvellement du personnel lors des changements de gouvernement (2016)

	Conseillers ministériels	Postes d'encadrement		Postes intermédiaires	
		D1	D2	D3	D4
Allemagne	❍	⊙	❍	❍	❍
Australie	■	⊙	❍	❍	❍
Autriche	■	❍	❍	❍	❍
Belgique	●	❍	❍	❍	❍
Canada	❍	❍	❍	❍	❍
Chili	●	●	●	■	■
Corée	●	■	⊙	❍	❍
Danemark	●	❍	❍	❍	❍
Espagne	●	●	●	⊙	❍
Estonie	■	❍	❍	❍	❍
États-Unis	●	❍	❍	❍	❍
Finlande	●	❍	❍	❍	❍
France	●	⊙	❍	❍	❍
Grèce	●	⊙	⊙	⊙	⊙
Hongrie	●	●	■	⊙	⊙
Irlande	●	❍	❍	❍	❍
Islande	●	❍	❍	❍	❍
Israël	■	■	⊙	❍	❍
Italie	●	■	❍	❍	❍
Japon	❍	❍	❍	❍	❍
Lettonie	●	⊙	⊙	❍	❍
Luxembourg	❍	❍	❍	❍	❍
Mexique	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Norvège	❍	❍	❍	❍	❍
Nouvelle-Zélande	❍	❍	❍	❍	❍
Pays-Bas	❍	❍	❍	❍	❍
Pologne	●	■	⊙	⊙	❍
Portugal	●	❍	❍	❍	❍
République slovaque	●	●	■	⊙	⊙
République tchèque	●	⊙	❍	⊙	⊙
Royaume-Uni	●	❍	❍	❍	❍
Slovénie	■	⊙	❍	❍	❍
Suède	●	❍	❍	❍	❍
Suisse	⊙	⊙	❍	❍	❍
Turquie	●	●	●	■	⊙
Total OCDE					
Tous (95-100%) ●	21	6	3	0	0
Nombreux (50-94%) ■	5	3	2	2	1
Certains (5-49%) ⊙	2	9	6	8	6
Aucun (0-5%) ❍	7	17	24	25	28
Colombie	●	●	■	⊙	⊙
Costa Rica	●	■	❍	❍	❍
Lituanie	●	⊙	❍	❍	⊙

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539021

Gestion des ressources humaines fondée sur les données

La révolution numérique touche le secteur public dans tous ses aspects, gestion des ressources humaines (GRH) comprise. Les données aident les décideurs publics à mieux comprendre le contexte, cerner les tendances, planifier l'avenir et gérer les risques. Les données relatives aux effectifs de la fonction publique peuvent apporter un éclairage sur leur composition et sur la capacité de la fonction publique à recruter, fidéliser et gérer la performance des agents publics. Il s'agit là d'un élément essentiel d'une planification stratégique et d'une gestion efficaces des ressources humaines (RH) et, lorsque les données sont collectées au niveau central, elles constituent un précieux outil de comparaison inter-organisations et d'orientation des réformes. De plus, les données sur le personnel constituent souvent un mécanisme très utile pour assurer la transparence et la responsabilité en matière de diversité du personnel et d'efficacité des pratiques de GRH.

Presque tous les pays centralisent les données sur le nombre, le sexe et l'âge de leurs agents publics, et 18 pays de l'OCDE le font aussi pour les données relatives au handicap. Seuls 9 pays de l'OCDE recueillent les données sur d'autres groupes minoritaires. Vingt-et-un pays de l'OCDE collectent des données sur le niveau de diplôme des agents publics des administrations centrales de manière standardisée. La Corée, la Slovénie et la Suisse semblent stocker dans une base de données centrale de nombreuses données standardisées en matière de GRH. Dans des pays comme la Pologne et la République slovaque, cependant, beaucoup de données administratives ne sont pas collectées ni centralisées ; elles ne peuvent donc être utilisées à des fins comparatives. Certains pays collectent et stockent des données relatives à la GRH de manière décentralisée. L'Allemagne, par exemple, recueille des données sur une série de caractéristiques des agents publics, mais n'en stocke aucune au niveau central.

La collecte des données n'est que la première étape d'une GRH fondée sur les données. Celles-ci doivent être analysées et communiquées aux responsables et aux décideurs publics de façon à leur apporter des éclairages et à favoriser l'application du principe de responsabilité. La plupart des pays de l'OCDE présentent les données relatives aux RH dans des recueils destinés à être régulièrement communiqués au public, à la sphère politique (le parlement, par exemple) et aux hauts fonctionnaires. Dans 25 pays de l'OCDE, les données sont en général systématiquement incorporées à la planification des RH et communiquées aux responsables sous forme de tableaux de bord. À l'inverse, moins de la moitié des pays de l'OCDE utilisent ces données pour orienter les plans de formation (12 pays) ou évaluer les performances de la gestion (15 pays). Dans la majorité des pays de l'OCDE (28 pays), les données administratives sur les agents publics sont activement partagées en ligne via le portail national de données ouvertes, par exemple.

La mise au point de systèmes de données permettant de relier les données entre elles afin de suivre le déroulement de la carrière des agents et d'éclairer la GRH pour l'améliorer demeure problématique dans de nombreux pays de l'OCDE. Le suivi des taux de fidélisation des fonctionnaires de différentes classes d'âge, par exemple, ou selon différents indicateurs démographiques, peut apporter des informations utiles pour évaluer le caractère inclusif de la fonction publique, mais rares sont les pays qui semblent en mesure de fournir des données sur ce type d'indicateurs. Pour évaluer l'inclusion, il peut également être nécessaire de constituer des ensembles de données qui donnent une image plus précise des groupes minoritaires dans la fonction publique.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

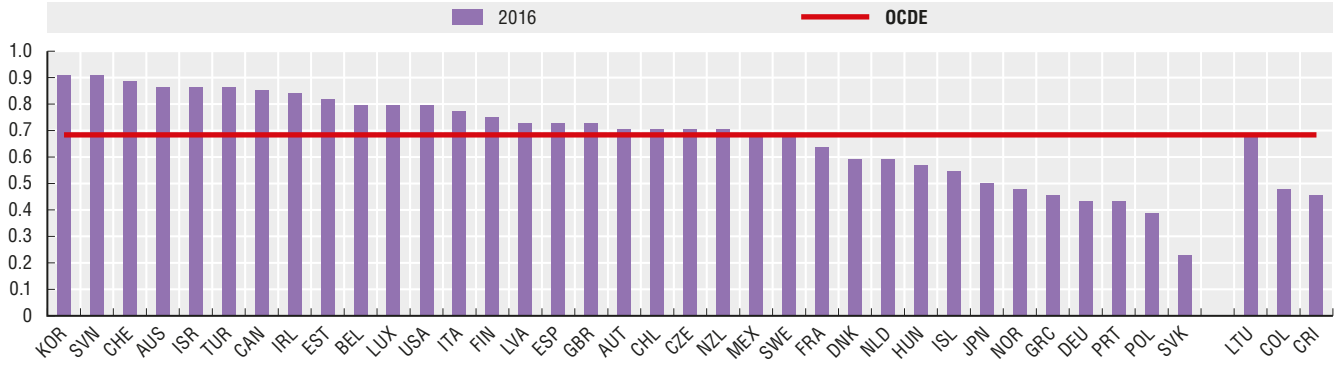
L'indice relatif à la collecte et à la disponibilité de données administratives sur les RH mesure l'existence des données administratives enregistrées au niveau central/fédéral suivantes : nombre d'agents ; niveau ; fonction ; âge ; sexe ; handicap ; autre appartenance à un groupe minoritaire ; niveau d'éducation ; ancienneté ; langues parlées ; nature du contrat ; appartenance à un syndicat ; travail à temps partiel ; autres régimes de travail flexibles ; nombre de jours de congé maladie utilisés ; nombre de jours de formation ; congés spéciaux utilisés ; mobilité au sein de la fonction publique ; renouvellement du personnel ; départs en retraite ; démissions ; licenciements. L'indice s'échelonne de 0 (faible niveau de collecte de données par les administrations centrales) à 1 (niveau élevé de collecte de données par les administrations centrales). Les données manquantes ont été estimées en les remplaçants par une valeur moyenne.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Voir annexe E et annexe en ligne pour plus d'information.

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

6.8. Collecte et disponibilité de données administratives sur les ressources humaines (RH) dans les administrations centrales (2016)



Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539040

6.9. Utilisation de données administratives sur les ressources humaines (RH) dans les administrations centrales (2016)

	Dans des rapports réguliers	Tableaux de bord destinés à la prise de décisions de gestion	Intégrées dans le système/ cycle de planification des effectifs	Pour orienter les plans de formation de l'organisation	Évaluations de la performance (des responsables, par exemple)	Négociation collective	Publicité des données
Allemagne	■	●	❍	❍	❍	❍	⊙
Australie	■ ◆ ❑	●	●	●	●	●	⊙
Autriche	■ ◆ ❑	●	●	●	❍	●	⊙
Belgique	◆ ❑	❍	●	❍	❍	❍	⊙
Canada	■ ◆ ❑	●	●	❍	●	●	⊙
Chili	❑	❍	❍	❍	❍	❍	⊙
Corée	■ ◆ ❑	●	●	●	●	❍	⊙
Danemark	■	●	❍	●	❍	❍	⊙
Espagne	■ ◆ ❑	●	●	●	❍	●	⊙
Estonie	■ ◆ ❑	●	●	❍	❍	❍	⊙
États-Unis	■ ◆ ❑	●	●	❍	●	❍	⊙
Finlande	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
France	◆❑	❍	●	❍	●	●	❖
Grèce	❍	❍	❍	❍	❍	❍	⊙
Hongrie	❍	❍	●	●	❍	❍	❍
Irlande	■ ❑	●	●	●	●	●	⊙
Islande	■ ◆ ❑	●	❍	❍	❍	●	❖
Israël	■ ◆ ❑	❍	●	❍	❍	●	⊙
Italie	■ ◆ ❑	❍	●	❍	●	❍	⊙
Japon	❑	●	❍	❍	❍	❍	⊙
Lettonie	■ ◆ ❑	●	●	❍	❍	●	⊙
Luxembourg	◆ ❑	❍	❍	❍	❍	●	⊙
Mexique	■ ◆ ❑	❍	●	●	●	❍	❖
Norvège	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍
Nouvelle-Zélande	■ ◆ ❑	●	●	●	●	●	⊙
Pays-Bas	■ ◆ ❑	●	●	❍	●	●	⊙
Pologne	■ ◆ ❑	●	❍	❍	❍	❍	⊙
Portugal	■ ◆ ❑	●	●	●	●	❍	⊙
République slovaque	◆	❍	●	●	❍	●	❖
République tchèque	◆ ❑	●	●	❍	❍	●	⊙
Royaume-Uni	■ ◆ ❑	●	●	❍	●	❍	⊙
Slovénie	■ ◆ ❑	❍	●	❍	●	●	⊙
Suède	■ ◆ ❑	●	●	❍	●	●	⊙
Suisse	◆ ❑	●	●	❍	❍	●	⊙
Turquie	■ ◆ ❑	●	●	●	●	●	⊙
Total OCDE							
Oui = ●		22	25	12	15	19	
Non = ❍							
Rapports aux hauts fonctionnaires ■	23						
Rapports au niveau politique ◆	26						
Rapports au public ❑	28						
Les données sont activement partagées en ligne ⊙							28
Les données sont partagées sur demande ❖							4
Colombie	■ ❑	❍	●	●	❍	●	❍
Costa Rica	◆	❍	❍	❍	❍	❍	❖
Lituanie	■ ◆ ❑	●	●	●	●	❍	❍

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539059

Enquêtes menées auprès du personnel

Les enquêtes menées auprès du personnel permettent aux organisations de la sphère publique de mesurer et de suivre la perception qu'ont les agents de leur travail et de leur environnement professionnel, ce qui peut contribuer utilement à nourrir des indicateurs de performance concernant par exemple l'implication dans le travail et vis-à-vis de l'employeur, le bien-être au travail ou encore la perception de l'encadrement et de la direction. Ces enquêtes permettent également de mesurer et d'évaluer des indicateurs importants en matière de diversité et d'inclusion, comme la perception qu'ont les agents du harcèlement et de la discrimination au travail. Les résultats des enquêtes conduites conjointement dans plusieurs entités publiques permettent de comparer les performances, d'identifier les domaines où l'implication est forte et ceux où elle est faible, et d'adopter des mesures de gestion et des réformes de la fonction publique avisées et adéquates. Lorsqu'elles sont conduites à intervalles réguliers, les enquêtes peuvent servir à suivre les évolutions au fil du temps, et notamment les effets des réformes.

Le recours aux enquêtes menées auprès du personnel est très courant dans les pays de l'OCDE. Seuls 5 d'entre eux n'utilisent pas cet outil. Dans les autres, les enquêtes sont de portée diverse. Dix-neuf pays conduisent des enquêtes centralisées dans l'intégralité des administrations publiques centrales, et 19 déclarent également conduire différentes enquêtes au niveau des ministères/agences. La plupart des pays de l'OCDE conduisent ces enquêtes à intervalles réguliers : elles sont annuelles dans 14 pays, biennales dans 7 pays et plus rares dans 10 pays. De plus, les enquêtes menées auprès du personnel font actuellement l'objet de mesures de réforme dans 10 pays de l'OCDE (dont certains déclarent ne pas encore utiliser cet instrument), ou d'un débat approfondi en vue d'une réforme dans 16 autres pays.

Autre différence : le contenu de ces enquêtes. La majorité des pays de l'OCDE y ont recours pour mesurer l'implication, la motivation, la satisfaction et l'engagement des agents. Les indicateurs de bien-être du personnel (équilibre vie personnelle/vie professionnelle, stress et intensité du travail) et les perceptions qu'ont les agents de l'encadrement et de la direction figurent également en bonne place. Plus rares sont les pays qui utilisent ces enquêtes pour évaluer des problèmes d'intégrité comme la corruption et les conflits d'intérêts. L'adéquation des compétences, qui peut constituer un indicateur de la productivité des effectifs, est moins souvent évaluée. Cet indicateur pourrait être utilement développé, car les travaux de recherche de l'OCDE montrent que la capacité des organisations à utiliser les compétences dont elles disposent est un facteur majeur de productivité dans le secteur privé comme le secteur public. Les données concernant les États-Unis indiquent que les agents de l'administration fédérale font état d'une forte sous-utilisation de leurs compétences par rapport à la norme dans le secteur privé.

D'autre part, les enquêtes menées auprès du personnel peuvent être des outils fort pertinents pour évaluer et traiter les questions liées à la diversité et à l'inclusion. Seuls 10 pays de l'OCDE utilisent les enquêtes qu'ils conduisent pour évaluer directement l'inclusion au travail ; 12 pays posent des questions sur l'expérience du harcèlement, et 15 sur la discrimination. La ventilation des résultats des enquêtes par indicateurs démographiques et l'examen des différences entre différentes catégories – hommes/femmes, classes d'âge ou groupes minoritaires, par exemple – apportent souvent des éclairages précieux. Ainsi, l'indice d'implication aux États-Unis est analysé dans cinq catégories démographiques et pour certaines « professions essentielles » dans lesquelles il est particulièrement difficile d'attirer et de fidéliser les agents. L'enquête menée auprès du personnel permet de ce fait d'affiner les stratégies d'image de marque des employeurs afin d'attirer les agents adéquats et de cibler les stratégies de GRH visant à les fidéliser.

Méthodologie et définitions

Les données portent sur 2016 et ont été recueillies au moyen de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines. Ont répondu, pour l'essentiel, des hauts fonctionnaires des services de GRH dans les administrations centrales, et les données concernent les pratiques de ces administrations en la matière. Tous les pays ont répondu à l'enquête, de même que les pays candidats que sont la Colombie, le Costa Rica et la Lituanie. Les définitions de la fonction publique et des organisations dirigées par l'échelon central de l'administration varient selon les pays et doivent être prises en compte dans les comparaisons. Les termes « fonctionnaires » et « agents publics » sont utilisés indifféremment dans ce chapitre.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Informations sur les données pour Israël: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

6.10. Portée et contenu des enquêtes menées auprès du personnel (2016)

	Enquêtes dans l'administration publique centrale	Régularité des enquêtes	Aspects évalués dans les enquêtes menées auprès du personnel					
			Implication du personnel	Adéquation des compétences (emploi/agent)	Inclusion (des minorités, par exemple)	Intégrité au travail	Efficacité de l'encadrement	Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle
Allemagne	❑	▲	❍	❍	❍	●	●	●
Australie	■ ❑	▲ △	●	●	●	●	●	●
Autriche	■	❖	●	❍	❍	❍	●	●
Belgique	❑	▲ ⊙	●	●	❍	❍	❍	●
Canada	■ ❑	▲ ❖	●	●	●	●	●	●
Chili	■ ◆ ❑	▲ △ ❖	❍	●	❍	❍	●	●
Corée	■	❖	●	❍	❍	❍	❍	●
Danemark	❑	△	●	●	❍	❍	❍	●
Espagne	❍	x	x	x	x	x	x	x
Estonie	■ ❑	▲ △ ⊙ ❖	●	❍	●	●	❍	❍
États-Unis	■ ◆ ❑	△	●	●	●	●	●	●
Finlande	■ ❑	△	●	❍	❍	●	●	●
France	■ ◆ ❑	❖	❍	❍	❍	❍	●	❍
Grèce	❍	x	x	x	x	x	x	x
Hongrie	❍	x	x	x	x	x	x	x
Irlande	■	⊙	●	●	❍	❍	●	●
Islande	■ ❑	▲ △	●	●	●	●	●	●
Israël	■	△	●	●	●	●	●	●
Italie	❑	❖	❍	❍	❍	❍	●	●
Japon	❍	x	x	x	x	x	x	x
Lettonie	■	⊙	❍	❍	❍	●	●	●
Luxembourg	❍	x	x	x	x	x	x	x
Mexique	■ ◆	❑	●	●	❍	●	❍	●
Norvège	■	❖	●	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	❑	▲	●	●	●	❍	●	●
Pays-Bas	◆ ❑	⊙ ❖	●	❍	❍	●	●	●
Pologne	❑	▲	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Portugal	■	⊙	❍	❍	❍	❍	❍	❍
République slovaque	◆	▲	❍	❍	❍	❍	●	❍
République tchèque	■ ❑	△	●	❍	❍	❍	❍	●
Royaume-Uni	■	△	●	●	●	●	●	●
Slovénie	❑	△	❍	❍	❍	●	●	❍
Suède	❑	⊙	●	●	●	●	●	●
Suisse	■	△ ❖	●	❍	❍	❍	●	●
Turquie	◆ ❑	▲ △	●	❍	❍	●	●	●
Total OCDE			**21**	**14**	**10**	**16**	**22**	**24**
Oui, enquêtes centralisées dans l'ensemble des administrations publiques centrales ■	19							
Oui, les secteurs administratifs conduisent leurs propres enquêtes ◆	7							
Oui, chaque ministère/gouvernement conduit ses propres enquêtes ❑	19							
Non ❑	5							
Oui ❍								
x: sans objet		5	5	5	5	5	5	5
Selon les besoins, veuillez préciser : ▲		11						
Chaque année △		14						
Tous les deux ans ⊙		7						
Plus rarement ❖		10						
Lituanie	❍	x	x	x	x	x	x	x
Colombie	■ ❑	▲ △ ❖	●	❍	❍	●	❍	●
Costa Rica	❍	x	x	x	x	x	x	x

Source : Enquête de l'OCDE (2016) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539078

7. INTÉGRITÉ DU SECTEUR PUBLIC

Mécanismes institutionnels régissant les systèmes d'intégrité du secteur public

Mécanismes de coordination de la mise en œuvre des politiques d'intégrité

Suivi et évaluation des systèmes d'intégrité publique

Contrôle interne et gestion des risques

Mécanismes institutionnels régissant les systèmes d'intégrité du secteur public

Un système cohérent et global permettant d'assurer l'intégrité du secteur public se compose nécessairement de multiples éléments ; des mécanismes institutionnels adéquats doivent donc être mis en place pour accompagner la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation permanents de ce système. Dès lors, les pays doivent fixer des mandats institutionnels clairement délimités et veiller à ce que les entités soient dotées de ressources et de capacités suffisantes pour bien exercer leurs responsabilités.

L'organisation des systèmes d'intégrité publique varie considérablement selon les pays et, dans bien des cas, les responsabilités sont partagées entre plusieurs institutions. On constate la prédominance d'une approche décentralisée dans le cadre de laquelle chaque ministère sectoriel est chargé de concevoir et de piloter l'essentiel des politiques d'intégrité, depuis les règles d'intégrité et les codes de déontologie jusqu'à la gestion des conflits d'intérêts, en passant par la transparence des activités de lobbying, le contrôle interne et la gestion des risques.

Il en va de même pour la conception des stratégies nationales d'intégrité et de lutte contre la corruption, même s'il est également fréquent que le pilotage en soit confié au centre de gouvernement (8 pays). Les centres de gouvernement peuvent endosser ce rôle pour plusieurs raisons, et notamment pour favoriser une approche plus globale, pour faciliter la coordination interinstitutionnelle et/ou pour assurer davantage de contrôle. Au Canada, par exemple, c'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui exerce cette fonction essentielle. Au Royaume-Uni, le Secrétariat du Cabinet tient ce rôle et dirige l'Unité commune de lutte contre la corruption, groupe interministériel chargé d'élaborer la prochaine stratégie de lutte contre la corruption.

Dans certains pays, des organes autonomes ont des rôles plus importants. Ces organes sont considérés comme indépendants, et leurs mandats peuvent dépasser le cadre du seul pouvoir exécutif. Au Mexique, par exemple, le Système national anticorruption (SNA) est mentionné dans la Constitution, et le Comité de coordination qui le pilote est présidé par un représentant issu de la société civile. Le Comité de coordination du SNA élabore le plan national d'action contre la corruption. En Lettonie, le Bureau de prévention et de lutte contre la corruption (KNAB) est la principale autorité chargée de la lutte contre la corruption depuis 2002. Ce Bureau spécialisé est chargé, entre autres activités, de préparer et de coordonner la mise en œuvre du programme national de lutte contre la corruption. Au Japon, le Conseil national de la déontologie dans la fonction publique est responsable du maintien de l'éthique relative aux fonctions des employés publics nationaux.

En outre, ces institutions sont parfois chargées de recevoir les signalements émanant de lanceurs d'alertes, auxquels cette plus grande autonomie profite, car elle offre une meilleure garantie de protection de la confidentialité et de l'anonymat. Cependant, certains pays se sont dotés d'organismes spécialement consacrés aux lanceurs d'alertes, comme le Commissariat à l'intégrité du secteur public, au Canada.

Pour des raisons similaires, il arrive fréquemment que d'autres types d'organes autonomes (comme les instituts électoraux et les institutions supérieures de contrôle des finances publiques) soient chargés des politiques relatives au financement de la vie politique (15 pays) et des politiques en matière de contrôle et d'audit (15 pays), domaines dans lesquels l'indépendance est précieuse pour assurer un contrôle effectif.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur l'intégrité dans le secteur public. Les répondants étaient des agents publics responsables, au sein de 31 pays de l'OCDE et 6 pays non membres de l'OCDE, des politiques d'intégrité de leurs administrations centrales/fédérales respectives.

L'expression « système d'intégrité publique » désigne un système englobant les lois, règlements, politiques et pratiques, ainsi que les responsables publics, organes et services, qui contribuent spécifiquement à l'intégrité du secteur public.

L'expression « organe ou service central d'intégrité » désigne l'instance (ministère, direction, section, division, équipe/équipe spéciale, commission, etc.) responsable des politiques d'intégrité pour l'ensemble de l'administration centrale.

L'expression « centre de gouvernement » désigne la structure administrative qui est au service de l'exécutif (c'est-à-dire du président ou du premier ministre ainsi que du gouvernement dans son ensemble). Le centre de gouvernement connaît des appellations très diverses selon les pays : secrétariat général, secrétariat du cabinet, chancellerie, bureau/ministère de la présidence, bureau du conseil des ministres, etc.

L'expression « organes autonomes » désigne les organes qui jouissent d'une indépendance financière, administrative et opérationnelle garantie par la loi (généralement dans la constitution) et qui sont chargés d'un portefeuille/programme concret.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'Intégrité Publique*, OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Argentine, le Brésil et le Pérou ont été incluses lorsqu'elles étaient disponibles.

7.1 : L'ensemble des politiques du système d'intégrité des États-Unis est élaboré et mise en œuvre par des entités administratives distinctes dont les juridictions sont spécifiques aux différents sujets ou branches.

7.1 Institutions chargées de la conception des politiques relatives au système d'intégrité

	Conception de la stratégie nationale d'intégrité et/ou de lutte contre la corruption	Conception des politiques d'intégrité en lien avec :					
		Code de déontologie/ d'éthique pour les agents publics	Conflits d'intérêts des agents publics	Lanceurs d'alerte	Lobbying	Financement des partis politiques et des campagnes électorales	Audit et contrôle internes au sein du pouvoir exécutif
Allemagne	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲■
Australie	▲	●	●	●	●	●	●
Autriche	▲♦	●▲	▲	●▲	▲	●	▲■
Belgique	●▲	▲	▲	▲■	▲	▲	▲■
Canada	●▲	●▲	●▲	●■	●■	■	●▲
Chili	▲■	▲	■	▲■	■	■	●▲
Corée	▲■	▲	▲	▲	▲	■	■
Espagne	●▲	●▲	●▲	□	●▲	●▲	●▲
Estonie	▲	-	▲	▲	▲-	-	■
Etats-Unis	□	▲	▲	▲	●▲-	▲■	●▲■
Finlande	▲	▲♦	▲	▲	□	▲■	▲
France	▲	▲■	▲■-	▲	▲■	▲■	▲■♦
Grèce	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●▲■
Hongrie	▲	■	●▲	■	▲	▲■	▲
Irlande	□	-	▲	▲	▲	▲	-
Islande	●▲	●	●■	●▲	●▲	▲■	▲
Italie	■	▲■	■	▲■	-	-	▲■-
Japon	●■	●▲■	●■	■	□	-	▲
Lettonie	■	●	■	●	■	■	▲
Mexique	■	▲	▲	▲	■	■	▲■
Norvège	□	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Nouvelle-Zélande	●▲	●▲■	●▲■	●▲■	●■	●▲■	●▲■
Pays-Bas	▲	▲	▲	■	▲	▲	▲
Pologne	▲	●	□	▲	●	■	▲
Portugal	■	■	■	■	□	■	▲
République slovaque	▲	▲	●▲	▲	□	▲	●▲■
République tchèque	▲	▲	▲	▲	▲	▲■	▲■
Royaume-Uni	●♦	●	●	●	●	■	●■
Slovénie	●▲■	●▲■	●▲■	▲■	▲■	▲	▲
Suède	■	■	■	■	□	-	-
Suisse	▲■♦	▲	▲	▲■	●	●	▲■
Total OCDE							
● Centre de gouvernement	8	11	10	7	9	5	9
▲ Ministère ou service d'un ministère	21	21	21	21	16	16	25
■ Organe autonome	10	8	10	12	7	15	15
♦ Comité interinstitutions	3	1	0	0	0	0	1
□ s.o.	3	0	1	1	5	0	0
- Autre	0	2	1	0	3	4	3
Argentine	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Brésil	●	▲	▲	□	□	■	▲
Colombie	●▲■	■	▲	■	●	■	●▲■
Costa Rica	●	▲	▲■	▲■	□	■	♦
Lituanie	●■♦	●	■	□	■	■♦	▲-
Pérou	♦	●	●	●■♦	♦	■♦	■

Source : OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539097

Mécanismes de coordination de la mise en œuvre des politiques d'intégrité

Les systèmes d'intégrité publique rassemblent une multitude d'acteurs responsables de différents domaines d'action. De plus, ces acteurs peuvent appartenir aussi bien à l'administration centrale qu'à des administrations infranationales (c'est-à-dire régionales ou locales). C'est pourquoi il est indispensable de se doter de mécanismes de coordination interinstitutionnelle verticale et horizontale pour garantir une bonne mise en œuvre à travers l'ensemble de l'administration et pour éviter tout doublon et toute fragmentation pouvant se traduire par un gaspillage de ressources publiques et/ou une inefficacité des politiques.

Beaucoup des systèmes d'intégrité publique sont décentralisés. Dans 71 % des pays (22 pays), les administrations locales ou d'états fédérés sont considérées comme autonomes et capables de déterminer leurs politiques d'intégrité. C'est notamment le cas d'un grand nombre (mais pas de la totalité) des pays fédéraux et quasi-fédéraux de l'OCDE, et notamment de la Belgique, de l'Espagne, et de la Suisse. De fait, la notion de systèmes d'intégrité locaux est pertinente dans de bon nombre de pays, parce que les risques en matière d'intégrité peuvent varier considérablement selon les territoires et les ressorts administratifs, et parce que les approches uniformes paraissent promises à l'inefficacité. Ainsi, les compétences des administrations locales ou d'états fédérés sont souvent plus étendues en matière de services publics, d'où des interactions plus fréquentes avec les citoyens et les entreprises, ce qui peut ouvrir des possibilités de corruption. Il arrive également que ces administrations réalisent davantage de dépenses à risques – dépenses sociales et marchés publics, par exemple –, d'où la nécessité de prévoir des mesures de contrôle supplémentaires. En 2015, par exemple, 63 % des dépenses liées à des marchés publics engagées dans la zone OCDE l'ont été à l'échelon infranational.

Même lorsque les administrations locales et d'états fédérés sont autonomes dans la conception et la mise en œuvre des politiques d'intégrité, ils sont souvent soutenus par l'échelon central du gouvernement au travers de mécanismes de coordination. . En effet, seuls quelques pays (3 pays) ne disposent pas de mécanisme de coordination. Les formes d'appui les plus courantes consiste à faire bénéficier les administrations locales ou d'états fédérés d'orientations fournies par l'organe central compétent en matière d'intégrité (9 pays), une autre consiste à organiser régulièrement des réunions au sein de comités ou de commissions spécifiques sur l'intégrité (11 pays) et une autre consiste à associer les administrations locales et d'états fédérés à la conception des politiques elles-mêmes (7 pays).

D'autres pays ont adopté des approches plus formelles de la coordination. En Estonie, au Japon, au Mexique et en Nouvelle-Zélande, par exemple, les administrations centrales concluent des accords ou contrats avec les administrations infranationales. Contrairement à d'autres méthodes, ces accords peuvent contraindre les parties à se plier à des objectifs et des initiatives convenues à l'avance. Toutefois, globalement, peu de pays indiquent avoir adopté de multiples outils de coordination simultanément. C'est peut-être un signe attestant de problèmes aussi souvent mentionnés que la forte fluctuation des effectifs, la lourdeur des charges administratives liées à la coordination et, du côté des administrations infranationales, la crainte de perdre une partie de leur pouvoir de décision.

La coordination est tout aussi importante entre les ministères et les services, pour systématiser les mesures dans l'ensemble des secteurs de l'action publique et veiller à leur bonne application. L'outil le plus couramment utilisé consiste en des exigences normatives (29 pays), suivies par la fourniture continue d'orientations par un organe ou service de l'administration centrale (22 pays). De nombreux pays (17 pays) obligent également les ministères sectoriels à être dotés d'un service d'intégrité. Cela facilite considérablement la coordination, puisque cela permet de désigner concrètement l'instance qui pourra être tenue comptable des résultats obtenus. En Allemagne, en Autriche et au Canada, par exemple, les déontologues et les référents des ministères sectoriels ont mis en place des réseaux qui leur permettent de mutualiser les bonnes pratiques et de demander conseil.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur l'intégrité dans le secteur public. Les répondants étaient des agents publics responsables, au sein de 31 pays de l'OCDE et 6 pays non membres de l'OCDE, des politiques d'intégrité de leurs administrations centrales/fédérales respectives.

L'administration centrale est souvent appelée administration fédérale ou nationale, selon les pays. Aux fins de l'Enquête sur l'intégrité, l'administration centrale recouvre les unités institutionnelles contrôlées et financées à l'échelon central, ainsi que les institutions sans but lucratif contrôlées et principalement financées par l'administration centrale. Toujours aux fins de l'Enquête, seule la branche exécutive de l'administration centrale a été prise en compte.

Les administrations infranationales sont les administrations d'états fédérés (régionales) ou locales (municipales). Aux fins de l'Enquête sur l'intégrité, seule la branche exécutive a été prise en compte.

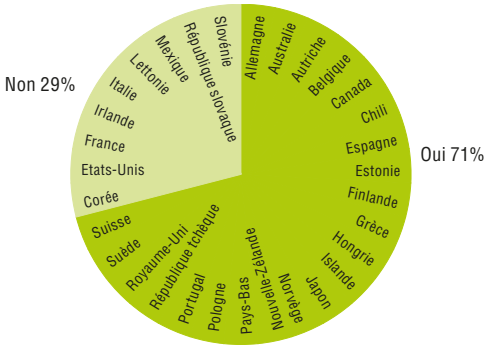
Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

7.2. Autonomie des administrations infranationales pour les politiques d'intégrité



Source: OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539116

7.3. Mécanismes de coordination des politiques d'intégrité

	Coordination entre les organes d'intégrité centraux et infranationaux					Types de mécanismes utilisés pour systématiser les politiques d'intégrité dans les ministères			
	Organisation régulière de réunions au sein de comités ou de commissions spécifiques sur l'intégrité	Orientations formulées par un organe (ou un service) de l'administration centrale	Conception interinstitutionnelle des politiques d'intégrité	Accords juridiques/ protocoles d'accord entre niveaux d'administration	Pas de coordination	Exigences normatives (politiques et orientations)	Orientations formulées par un organe (ou un service) de l'administration centrale	Agents ou services spécialisés dans l'intégrité en place dans les ministères sectoriels	Participation du dirigeant de l'instance centrale chargée de l'intégrité aux réunions du Conseil des ministres
Allemagne		•				•	•	•	
Australie	•					•		•	
Autriche	•		•			•		•	
Belgique					•	•	•	•	
Canada						•	•	•	
Chili		•					•		•
Corée		•	•			•	•	•	•
Espagne	•					•	•	•	
Estonie	•			•		•			
Etats-Unis						•	•	•	
Finlande	•					•	•		•
France					•	•	•	•	
Grèce		•	•			•	•		
Hongrie		•	•			•	•		
Irlande						•	•		
Islande						•	•		
Italie	•	•	•			•	•	•	
Japon				•		•	•	•	
Lettonie			•			•			
Mexique	•	•		•		•	•		•
Pays-Bas						•	•	•	
Norvège	•	•				•			
Nouvelle-Zélande	•	•		•		•	•	•	
Pologne					•	•	•		
Portugal						•			
République slovaque	•							•	
République tchèque						•		•	
Royaume-Uni						•	•	•	•
Slovénie			•			•	•	•	•
Suède	•					•	•		•
Suisse						•			
Total OCDE	11	9	7	4	3	29	22	17	7
Argentine		•		•		•	•		•
Brésil	•	•		•		•		•	
Colombie		•				•	•		
Costa Rica		•				•			•
Lituanie		•				•	•	•	•
Pérou	•					•	•	•	

Source: OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.
Les données concernant l'Argentine, le Brésil et le Pérou ont été incluses lorsqu'elles étaient disponibles.
En Belgique, aux États-Unis, en Norvège et au Pays-Bas, les organes centraux et infranationaux se livrent à une coordination informelle sur de nombreux éléments spécifiques des systèmes d'intégrité.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539135

Suivi et évaluation des systèmes d'intégrité publique

Comme pour toute autre politique publique, l'évaluation des performances fournit des données permettant d'élaborer par la suite des politiques d'intégrité publique plus efficaces. Cette évaluation favorise aussi la mise en œuvre, en aidant les décideurs publics à suivre l'application des politiques d'intégrité, à détecter d'éventuels blocages et à repérer certains risques susceptibles d'être passés inaperçus.

La plupart des pays de l'OCDE et des pays partenaires ont adopté des méthodes de suivi et d'évaluation de leurs politiques d'intégrité du secteur public ; l'Estonie, la Lettonie, le Portugal et la Suisse font donc figure d'exceptions. Des évaluations peuvent être conduites de façon centralisée, par une seule entité, ou à titre individuel, par les ministères sectoriels ou les autres entités du secteur public. Les aspects les plus souvent contrôlés par les administrations centrales, au niveau de l'exécutif, sont l'existence et la qualité des codes de déontologie et des activités de cartographie des risques de fraude et l'existence et le respect des politiques en matière de conflits d'intérêts et les déclarations de patrimoine actifs.

Les pays ont recours à tout un éventail de moyens pour recueillir des données sur les performances, y compris des enquêtes auprès du personnel (14 pays), des entretiens et des groupes de discussion (8 pays), des enquêtes d'opinion (6 pays) et des études de cas (7 pays). Toutefois, le plus souvent, ce sont des données administratives internes qui sont utilisées ; 18 pays indiquent qu'il s'agit d'une source d'information. Si les données administratives sont fréquemment utilisées, c'est parce qu'elles sont plus aisément accessibles. De fait, il s'agit souvent des données propres des entités. Cependant, elles ne reflètent généralement que les intrants et les produits des initiatives d'intégrité (c'est-à-dire les données relatives aux moyens budgétaires et humains mobilisés, aux formations ou réunions organisées, aux participants présents, aux déclarations reçues, etc.).

Ces informations sont incontestablement précieuses, mais elles ont leurs limites pour ce qui est de fournir un éclairage sur les réalisations escomptées (qualité des résultats, internalisation des valeurs d'intégrité, etc.). Un cadre d'analyse équilibré pour le suivi et l'évaluation des systèmes d'intégrité implique que les données administratives soient complétées par des sources supplémentaires provenant d'entités externes (citoyens, entreprises, etc.) et par des données d'opinion. Ainsi, l'office statistique national du Mexique, l'INEGI, recueille des données d'opinion détaillées sur le vécu des citoyens en matière de corruption pour un échantillon standard de services publics assurés par les autorités fédérales, fédérées et municipales. De même, il recueille régulièrement des données d'opinion sur les niveaux perçus de corruption concernant diverses institutions publiques. En Corée, la Commission de la lutte contre la corruption et des droits civils (ACRC) a mis au point l'évaluation de l'initiative contre la corruption (AIA) et l'évaluation de l'intégrité (IA) qui combine des données administratives quantitatives et des données d'opinion recueillies au moyen d'enquêtes afin de suivre et de comparer l'application des mesures de lutte contre la corruption par divers organismes. En Hongrie, l'institution supérieure de contrôle des finances publiques évalue les institutions du secteur public au moyen d'un questionnaire périodique dont les réponses servent à éclairer l'élaboration d'indices de risque de corruption.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur l'intégrité dans le secteur public. Les répondants étaient des agents publics responsables, au sein de 31 pays de l'OCDE et 6 pays non membres de l'OCDE pays, des politiques d'intégrité de leurs administrations centrales/fédérales respectives.

L'expression « système d'intégrité publique » désigne un système englobant les lois, règlements, politiques et pratiques, ainsi que les responsables publics, organes et services, qui contribuent spécifiquement à l'intégrité du secteur public.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique, OCDE, Paris.

OCDE (2009a), « L'intégrité des administrations publiques : vers une mesure des extrants et des résultats », OCDE, Paris.

OCDE (2009b), "Measuring Government Activity", Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Argentine, le Brésil et le Pérou ont été incluses lorsqu'elles étaient disponibles.

7.4 : Au Canada, l'existence de codes de déontologie est souvent couverte par des évaluations, alors que l'évaluation de la qualité des codes de déontologie est inconnue / varie grandement. En Pologne, cette évaluation a été effectuée une fois en 2014. En Australie, en Autriche, au Canada, aux États-Unis, en Hongrie, en Norvège, en Nouvelle-Zélande, en République slovaque, au Royaume-Uni et en Suède, les éléments du système d'intégrité sont suivis et évalués par des entités ou des organes ayant une expertise en la matière. La portée et les méthodes peuvent varier.

7.4 Évaluation des systèmes d'intégrité du secteur public : portée et méthodes

	Éléments couverts par évaluations						Méthodes utilisées pour évaluations				
	Existence et respect des politiques en matière de conflits d'intérêts	Existence et qualité des codes de déontologie	Existence et respect des politiques en matière de déclarations de patrimoine	Existence et qualité des activités de cartographie des risques en matière d'intégrité/ de corruption/de fraude	Existence et robustesse des contrôles internes visant à atténuer les risques de corruption/de fraude	Niveau de sensibilisation des agents publics aux politiques d'intégrité	Données administratives internes	Enquêtes auprès du personnel	Entretiens/ groupes de discussion	Enquêtes d'opinion	Études de cas
Allemagne	○	○	s.o	●	●	○	●	○	○	○	○
Australie	●	●	○	●	●	●	●	●	○	○	○
Autriche	-	-	-	-	-	-	○	●	○	○	●
Belgique	♦	●	▲	♦	▲	▲	○	●	●	○	○
Canada	▲	-	▲	♦	▲	♦	●	●	○	○	○
Chili	●	♦	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Corée	●	●	○	●	●	●	●	●	○	●	●
Espagne	●	●	●	●	▲	♦	●	○	○	●	○
Estonie	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Etats-Unis	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●
Finlande	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○
France	●	●	●	♦	♦	♦	●	○	○	○	○
Grèce	▲	♦	●	♦	●	●	●	○	○	○	○
Hongrie	○	○	○	●	○	○	●	○	●	○	○
Irlande	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Islande	○	○	○	○	○	●	○	●	○	○	○
Italie	●	●	●	♦	●	-	●	○	○	○	●
Japon	▲	●	●	s.o.	♦	●	●	○	●	○	○
Lettonie	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Mexique	●	●	●	-	-	▲	●	●	○	○	○
Norvège	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	▲	▲	▲	▲	▲	▲	○	●	○	●	○
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Pologne	-	●*	-	-	-	●*	●	○	○	○	○
Portugal	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
République slovaque	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○
République tchèque	●	●	s.o.	●	○	●	●	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	▲	●	▲	♦	▲	●	●	○	○	○
Slovénie	●	●	●	●	●	●	○	○	○	●	●
Suède	-	-	-	-	-	-	○	●	●	○	●
Suisse	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Total OCDE											
● Toujours	11	12	10	9	8	10	● Oui	18	14	8	6	7
♦ Souvent	1	2	0	5	3	3	○ Non	9	13	19	21	20
▲ Parfois	4	2	3	2	4	4						
○ Jamais	4	4	5	2	4	3						
- Inconnu/très variable	7	7	7	8	8	7						
Argentine	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Brésil	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Colombie	○	○	●	♦	♦	▲	●	●	○	○	○
Costa Rica	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Lituanie	Pas d'évaluation centrale du système d'intégrité publique										
Perou	○	▲	♦	♦	♦	○	●	○	○	○	○

Source: OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539154

Contrôle interne et gestion des risques

Toutes les entités, y compris celles du secteur public, sont exposées à des risques externes et internes en matière d'intégrité, comme la fraude et la corruption. En l'absence de mécanismes permettant de détecter, d'analyser et de combattre ces risques, ces derniers peuvent se traduire par des conséquences néfastes : pertes économiques ou atteintes à la sécurité ou à la réputation. À leur tour, ces conséquences sont susceptibles d'éroder la confiance des citoyens à l'égard des services publics et des administrations publiques.

Des dispositifs performants de contrôle interne et de gestion des risques sont essentiels pour préserver l'intégrité des entités du secteur public, en particulier dans des domaines à hauts risques comme la gestion financière, les technologies de l'information et les marchés publics. En adoptant une approche axée sur les risques, les entités du secteur public peuvent, sans coûts excessifs, appliquer des dispositifs de contrôle qui renforcent la supervision sans surcharger l'entité concernée et nuire à son efficience. Parallèlement, cela peut réduire la perception d'un contrôle trop strict sur le personnel et renforcer ainsi leur adhésion intrinsèque aux principes d'intégrité.

La responsabilité du système de contrôle interne d'une entité échoit avant tout à ses gestionnaires, qui constituent la première ligne de défense (IIA, 2013). Les gestionnaires sont, plus précisément, chargés de concevoir, de mettre en œuvre, de suivre et d'améliorer le système de contrôle interne et l'activité de gestion des risques. Les lois et politiques de nombreux pays reflètent cette réalité. L'existence de lois confiant aux gestionnaires la responsabilité de ces activités peut constituer une incitation pour eux, et aider les pays à parvenir à davantage de supervision et de responsabilité. La majorité des pays indiquent qu'au sein de l'exécutif, ce sont les gestionnaires qui, en vertu de la loi, sont chargés du suivi et de la mise en œuvre des activités de contrôle (26 pays) et de gestion des risques (22 pays). En outre, environ la moitié des pays étudiés (16 pays) ont adopté des lois qui tiennent les gestionnaires pour responsables, en particulier, des politiques de gestion des risques en matière d'intégrité.

Les pays font également face à des difficultés de mise en œuvre s'agissant de systématiser les activités de contrôle interne dans les systèmes de gestion et le fonctionnement quotidien. Ainsi, 11 des pays de l'OCDE interrogés font état de difficultés modérées à fortes à faire comprendre que le contrôle interne est un outil permettant de favoriser l'intégrité et d'améliorer les performances de l'entité, et non un simple exercice bureaucratique et déconnecté des autres activités. Neuf pays de l'OCDE notent que la faiblesse du soutien assuré par les dirigeants politiques et le sommet de la hiérarchie administrative constitue une difficulté modérée à forte.

L'existence d'un service central d'audit interne, surtout lorsque celui-ci compte l'intégrité parmi ses objectifs stratégiques, peut renforcer la cohérence et l'harmonisation de l'action administrative face aux risques en matière d'intégrité. Contrôler de multiples entités de façon centralisée peut permettre de mieux exploiter les ressources d'audit disponibles (concentration de spécialistes de la fraude ou de la cybersécurité, par exemple) ; de mieux détecter les problèmes de nature systémique et transversale ; et d'adopter des mesures permettant de réagir à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Dans le même temps, un service central d'audit interne peut être perçu comme extérieur, et comme étranger aux systèmes et au fonctionnement de l'entité concernée, qu'il connaît mal. Quinze pays de l'OCDE indiquent être dotés d'un service central d'audit interne qui est chargé de contrôler plus d'un ministère. Dans dix de ces pays, les services centraux d'audit font état d'objectifs spécifiques en matière d'intégrité dans leurs mandats ou leurs stratégies.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur l'intégrité dans le secteur public.

L'expression « contrôle interne » désigne « le processus conçu, mis en œuvre et géré par ceux qui sont chargés de la gouvernance et de la direction ou par d'autres agents d'une entité en vue de fournir une assurance raisonnable concernant la réalisation de ses objectifs en matière de fiabilité de l'information financière, d'efficacité et d'efficience des opérations et de respect des lois et règlements applicables ». Pour en savoir plus, voir *www.coso.org/IC.htm*.

La gestion des risques fait partie intégrante du système de gestion d'une entité, et elle est réalisée par son personnel de direction, par des gestionnaires intermédiaires et par d'autres membres du personnel en vue de repérer, de cerner et d'évaluer les risques et possibilités potentiels pour l'entité (ainsi que leurs liens d'interdépendance) ; et de gérer ces risques et ces possibilités de façon à les maintenir dans les limites du niveau de tolérance au risque de l'entité, afin de fournir une information adéquate et une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs de l'entité.

Pour en savoir plus

Institut des auditeurs internes (2013), "Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control", IIA Position Paper, Institut des auditeurs internes, Altamonte Springs, *www.theiia.org/goto/3Lines*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

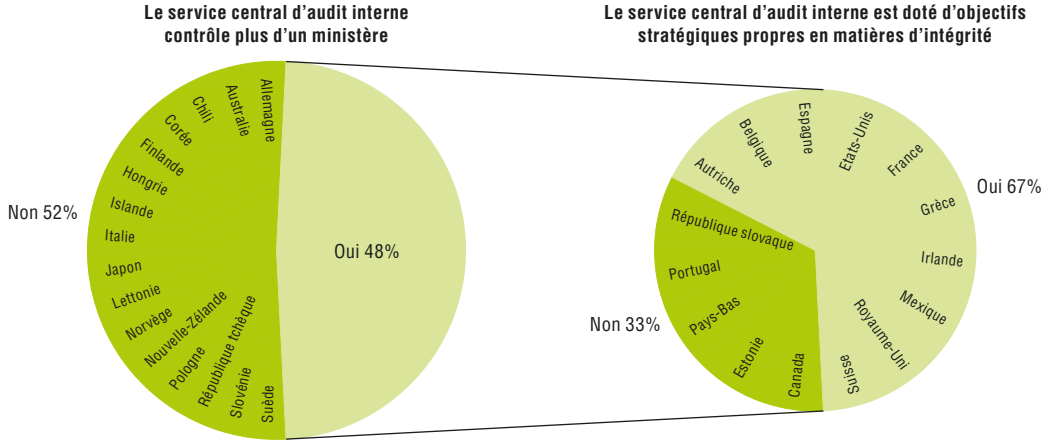
7.5. Au sein de l'exécutif, des textes obligent-ils le personnel d'encadrement à suivre et à mettre en œuvre les politiques de contrôle interne et de gestion des risques ?

	Oui, pour ce qui est des politiques de contrôle interne	Oui, pour ce qui est des politiques de gestion des risques	Oui, en particulier pour ce qui est de la gestion des risques en matière d'intégrité/de corruption
Allemagne	●	●	●
Australie	●		●
Autriche	●	●	●
Belgique	●	●	
Canada	●	●	●
Chili	●	●	●
Corée	●	●	●
Espagne	●	●	●
Estonie	●	●	
Etats-Unis	●	●	●
Finlande	●	●	
France	●	●	
Grèce	●	●	
Hongrie	●	●	●
Irlande			
Islande			
Italie	●	●	●
Japon	●		
Lettonie	●		
Mexique	●	●	●
Norvège			
Nouvelle-Zélande	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●
Pologne	●	●	
Portugal	●		
République slovaque	●	●	●
République tchèque	●	●	
Royaume-Uni			
Slovénie	●	●	●
Suède			
Suisse	●	●	●
Total OCDE	**26**	**22**	**16**
Argentine			
Brésil	●	●	
Colombie	●	●	●
Costa Rica	●	●	
Lituanie	●	●	●
Pérou	●	●	

Source: OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539173

7.6. Existence d'un service central d'audit interne doté d'objectifs stratégiques propres en matière d'intégrité



Source: OCDE (2016), Enquête sur l'intégrité dans le secteur public, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539192

8. LA GOUVERNANCE DE LA RÉGLEMENTATION

Participation des parties prenantes dans le domaine de la réglementation

L'analyse d'impact de la réglementation

L'évaluation *a posteriori* de la réglementation

Éclairage : Les éclairages comportementaux

Participation des parties prenantes dans le domaine de la réglementation

La participation des parties prenantes est un élément crucial de la politique de la réglementation. Elle permet de veiller à ce que les textes soient conformes à l'intérêt général en y associant ceux qu'ils touchent : les particuliers, les entreprises, la société civile et les autres membres du corps social. La participation des parties prenantes améliore la qualité de l'activité normative en donnant accès aux idées, aux connaissances et aux données probantes des parties prenantes sur les problèmes à régler et sur les solutions pouvant être envisagées. Cette participation permet aussi de veiller à ce que les textes soient axés sur l'usager et répondent aux besoins de la population. L'ensemble des acteurs touchés par un texte étant consultés, les pratiques d'association des parties prenantes améliorent, de plus, l'inclusivité des politiques et facilitent l'appropriation des textes par la population, ce qui favorise la confiance à l'égard des institutions, la cohésion sociale et le respect des textes.

Les *indicateurs de l'OCDE relatifs à la politique et* à la *gouvernance réglementaires (iREG)* constituent la première base complète de connaissances sur les améliorations que les pays de l'OCDE ont apportées à leurs pratiques réglementaires à la lumière de la *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires* que l'OCDE a adoptée en 2012. Plus un pays a adopté de pratiques prônées dans la *Recommandation*, plus il obtient un score élevé dans le cadre de ces indicateurs. L'indicateur composite relatif à la participation des parties prenantes comprend quatre catégories affectées d'une pondération égale : la catégorie « *méthodologie* », qui évoque les méthodes et outils employés pour associer les parties prenantes ; la catégorie « *suivi et contrôle de la qualité* », qui traite des dispositifs mis en place pour suivre et évaluer les pratiques d'association des parties prenantes ; la catégorie « *adoption systématique* », qui porte sur les exigences formelles et la fréquence à laquelle elles sont mises en œuvre en pratique ; et la catégorie « *transparence* », qui suit l'information liée aux principes de l'administration ouverte. Le score maximal est égal à 1 pour chaque catégorie, et le score total pour l'indicateur composite s'échelonne entre 0 et 4.

La plupart des pays de l'OCDE ont instauré des pratiques et une méthodologie en matière de participation des parties prenantes. Ils recourent à différentes formes d'association des parties prenantes, qui vont de consultations générales de la population par voie électronique à des consultations formelles des partenaires sociaux, en passant par des dispositifs informels de consultation. Les scores les plus élevés sont obtenus par des pays comme le Canada, l'Estonie, les Etats-Unis, le Mexique, la République slovaque et le Royaume-Uni. qui ont investi dans un cadre transparent d'association des parties prenantes ainsi que dans des dispositifs de suivi et de contrôle de la qualité. Par exemple, les pays bien notés ouvrent les processus d'association des parties prenantes à tous les citoyens, et publient les commentaires des parties prenantes ainsi que les réponses fournies par les pouvoirs publics. Ils confient des missions institutionnelles de suivi de l'association des parties prenantes, et ils publient l'information relative au fonctionnement de leur système d'association des parties prenantes. Les pays qui ne procèdent pas systématiquement à des consultations de la population, qui ne consultent les parties prenantes qu'à un stade tardif du processus d'élaboration des textes ou qui ne prévoient pas de délai minimal de consultation ont tendance à obtenir un score faible ; tel est notamment le cas du Japon, d'Israël, de l'Irlande et du Portugal. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les scores en matière d'association des parties prenantes à l'élaboration des textes sont légèrement inférieurs pour les textes réglementaires que pour les textes législatifs ; c'est dû au fait que les procédures sont moins strictes pour les textes de droit réglementaire.

Méthodologie et définitions

Les *indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG)* s'appuient sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des responsables d'administration centrale à l'enquête de l'OCDE sur les indicateurs en matière réglementaire menée auprès de tous les pays de l'OCDE et de la Commission européenne en 2014, et auprès de la Lettonie en 2016. Les données concernent uniquement les projets de textes législatifs et réglementaires à l'initiative du pouvoir exécutif. La plupart des textes législatifs sont issus d'une initiative de l'exécutif dans la majorité des pays de l'OCDE, à l'exception du Mexique et de la Corée, où l'essentiel d'entre eux sont d'initiative parlementaire (à hauteur de 90.6 % et 84 %, respectivement). Les questions portant sur les textes législatifs sont sans objet pour les États-Unis, étant donné que le pouvoir exécutif américain n'est jamais à l'initiative des textes législatifs.

Les textes législatifs sont ceux qui doivent être adoptés par le parlement, tandis que les textes réglementaires peuvent être adoptés par le chef du gouvernement, un ministre ou le Conseil des ministres.

Pour en savoir plus

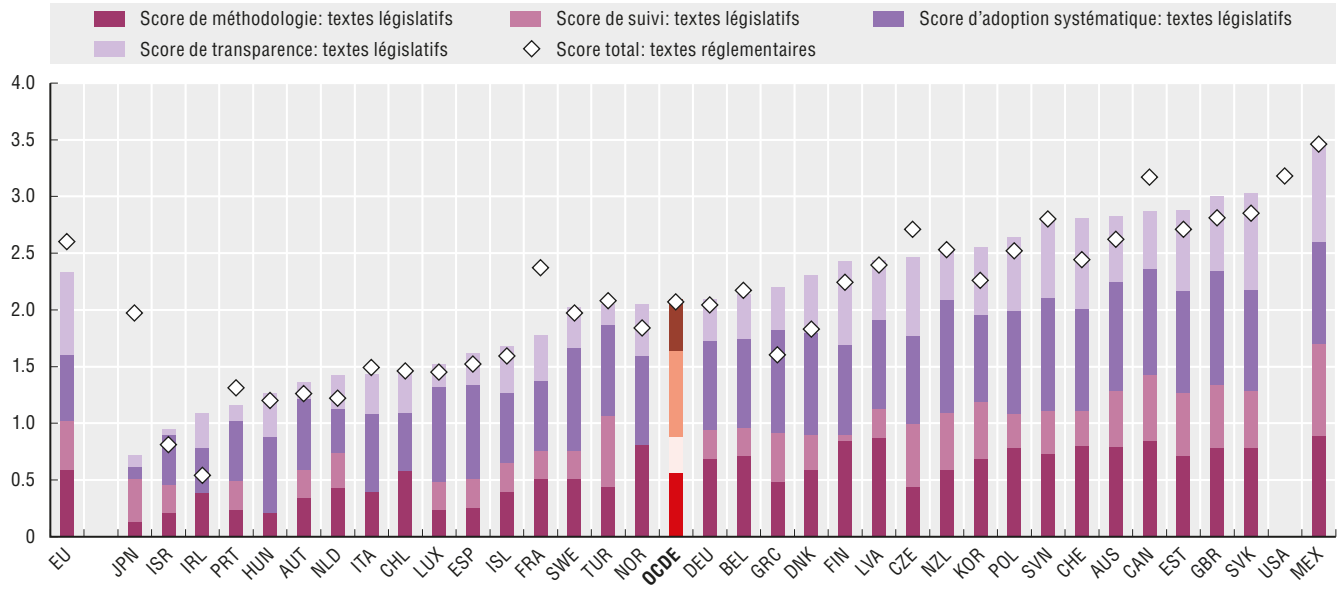
OCDE (2015), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

8.1. Participation des parties prenantes à l'élaboration des textes (2014)



Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539211

8.2 Délais minimaux, ouverture et dispositifs de réponse en matière de participation des parties prenantes (2014)

	Exigence formelle de délai minimal de consultation de la population pour les textes législatifs	Tout individu peut choisir de participer à une consultation pour:	Les régulateurs sont-ils tenus de publier une réponse aux commentaires en ligne ?
Allemagne		✦	❍
Australie		▲	❍
Autriche	✓	✦	❍
Belgique	✓	▲	△
Canada		■	❍
Chili		✦	❍
Corée	✓	■	❍
Danemark		■	❑
Espagne	✓	✦	❍
Estonie	✓	■	❑
Finlande	✓	■	❍
France		✦	❍
Grèce	✓	■	❍
Hongrie	✓	■	❑
Irlande		✦	❍
Islande		✦	❍
Israël		●	❍
Italie		✦	❍
Japon		●	❍
Lettonie	✓	■	❍
Luxembourg	✓	✦	❍
Mexique	✓	■	❑
Norvège	✓	■	❍
Nouvelle-Zélande		■	✧
Pays-Bas		✦	❍
Pologne	✓	✦	✧
Portugal		✦	❍
République slovaque	✓	■	❑
République tchèque		✦	△
Royaume-Uni		■	❑
Slovénie	✓	■	❍
Suède	✓	■	❍
Suisse	✓	■	✧
Turquie	✓	●	❍
Union Européenne	✓	✦	❑
Total OCDE	18		
■ Pour tous les textes législatifs		16	
▲ Pour les principaux textes législatifs		2	
✦ Pour certains textes législatifs		13	
● Jamais		3	
❑ Pour toutes les consultations publiques sur les textes législatifs			6
△ Pour les consultations relatives aux principaux textes législatifs			2
✧ Pour les consultations relatives à certains textes législatifs			3
❍ Jamais			23

Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539230

L'Analyse d'Impact de la Réglementation

L'Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR) est à la fois un document et un processus visant à aider les décideurs à déterminer s'il convient de réglementer afin d'atteindre certains objectifs d'action publique et, si oui, comment. L'AIR permet d'améliorer la conception des textes en aidant les responsables publics à trouver la meilleure solution face à un problème appelant une intervention. Dans le cadre de l'AIR, on analyse les coûts et les avantages de la réglementation et des autres moyens de réaliser les objectifs poursuivis, afin de trouver la stratégie susceptible de produire le plus grand avantage net pour la société. L'AIR peut contribuer à la cohérence de l'action publique en mettant en relief les arbitrages liés au projet de réglementation, les bénéficiaires probables de la réglementation et ceux qui en supporteront les coûts. L'AIR peut aussi permettre de mieux fonder l'action publique sur des données probantes et d'éviter les échecs dus à l'adoption d'une réglementation inutile ou, à l'inverse, à l'absence d'une réglementation pourtant nécessaire. Enfin, l'AIR permet de garder une trace écrite des données probantes et de mieux placer les décideurs face à leurs responsabilités.

L'indicateur ici présenté fait partie des indicateurs *iREG* ; il s'agit d'un indicateur crucial de l'OCDE s'agissant de mesurer l'adoption de processus d'action publique fondés sur des données probantes. L'indicateur composite comprend quatre catégories affectées d'une pondération égale : la catégorie « *méthodologie* », qui évoque les différentes analyses réalisées dans le cadre de l'AIR ; la catégorie « *suivi et contrôle de la qualité* », qui traite des dispositifs mis en place pour suivre et assurer la qualité des AIR; la catégorie « *adoption systématique* », qui porte sur les exigences formelles et la fréquence concrète de réalisation des AIR ; et la catégorie « *transparence* », qui suit l'information relative au degré d'ouverture des processus d'AIR.

La quasi-totalité des pays de l'OCDE ont instauré des exigences formelles et une méthodologie en matière d'AIR. Les pays bien notés du point de vue de la méthodologie, tels que le le Canada et le Royaume-Uni, vont au-delà d'une simple évaluation des coûts potentiels de la réglementation. Ils analysent un large éventail d'incidences possibles des propositions de textes, réalisent une AIR calibrée en fonction de l'importance du texte et tiennent compte des questions de respect des textes et de mise en application. La plupart des pays qui obtiennent un score élevé pour cet indicateur ont investi dans la transparence et le suivi de leur système d'AIR, ex. l'Allemagne, l'Estonie, le Mexique, la République tchèque et le Royaume-Uni. Ceci peut recouvrir la publication en ligne des AIR au sein d'un registre central, la mise en place d'un organe de contrôle pouvant demander qu'une AIR insuffisante soit revue, ou la publication des rapports de performance relatifs au système d'AIR.

L'AIR fait partie intégrante de la gouvernance de la réglementation, et devrait être utilisée de façon coordonnée avec les autres outils de gestion de la réglementation. La diffusion publique des documents relatifs à l'AIR assure de la transparence au processus d'établissement des textes et permet d'obtenir des données et des renseignements qui enrichiront l'analyse. Toutefois, seuls 18 % des pays de l'OCDE ont mis en place une obligation de consultation publique sur les AIR pour l'ensemble des nouveaux textes législatifs ou pour les plus importants d'entre eux. Les AIR peuvent aussi ouvrir la voie aux évaluations *a posteriori* des textes en énonçant les critères à l'aune desquels ces textes seront évalués après leur mise en œuvre afin, notamment, de déterminer si leurs objectifs sous-jacents ont été atteints. Toutefois, l'AIR et l'évaluation *a posteriori* ne sont pas encore systématiquement associées : seuls 40 % des pays de l'OCDE environ prévoient, à l'étape de l'élaboration d'un nouveau texte législatif, un processus d'évaluation ultérieure du degré de réalisation de ses objectifs.

Méthodologie et définitions

Les *indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG)* s'appuient sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des responsables d'administration centrale à l'enquête de l'OCDE sur les indicateurs en matière réglementaire menée auprès de tous les pays de l'OCDE et de la Commission européenne en 2014. Les données concernent uniquement les projets de textes législatifs et réglementaires à l'initiative du pouvoir exécutif. La plupart des textes législatifs sont issus d'une initiative de l'exécutif dans la majorité des pays de l'OCDE, à l'exception du Mexique et de la Corée, où l'essentiel d'entre eux sont d'initiative parlementaire (à hauteur de 90.6 % et 84 %, respectivement). Les questions portant sur les textes législatifs sont sans objet pour les États-Unis, étant donné que le pouvoir exécutif américain n'est jamais à l'initiative des textes législatifs.

Les textes législatifs sont ceux qui doivent être adoptés par le parlement, tandis que les textes réglementaires peuvent être adoptés par le chef du gouvernement, un ministre ou le Conseil des ministres.

Pour en savoir plus

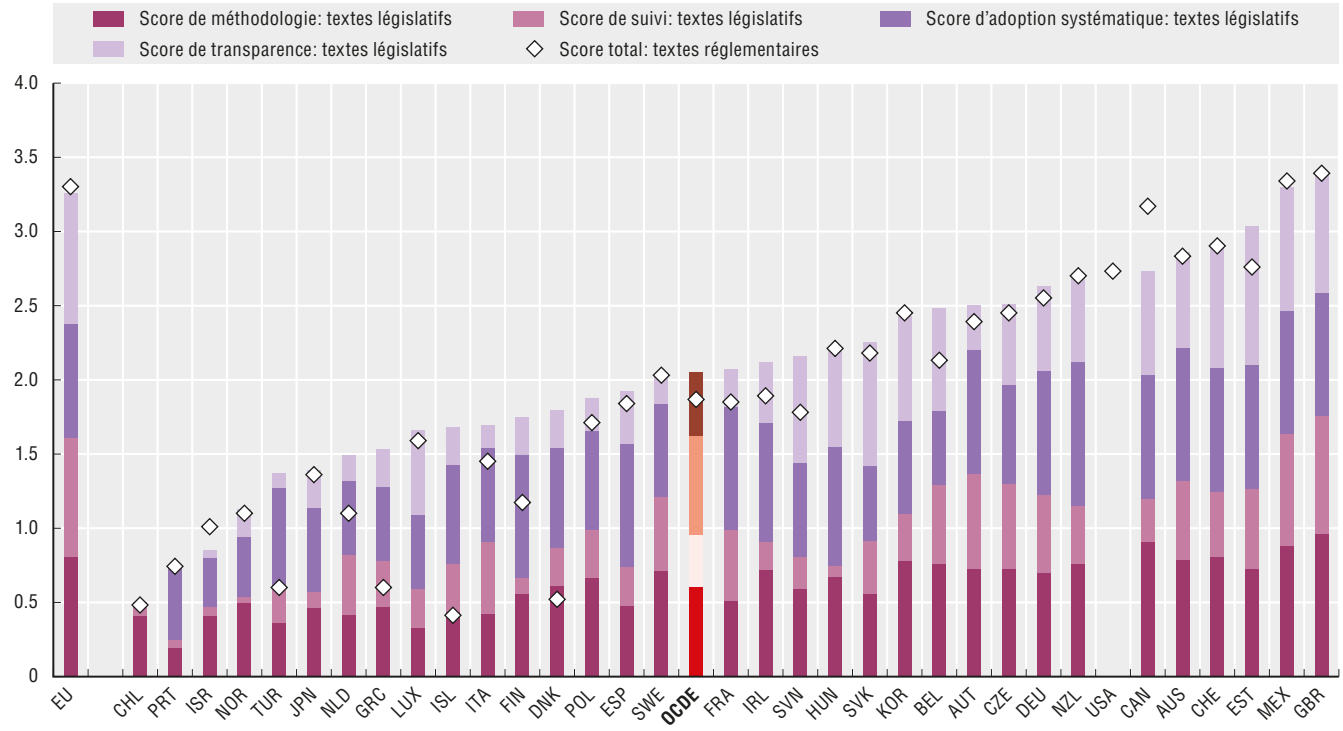
Arndt, C. et al. (2016), « Building Regulatory Policy Systems in OECD Countries », *OECD Regulatory Policy Working Papers*, n° 5, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

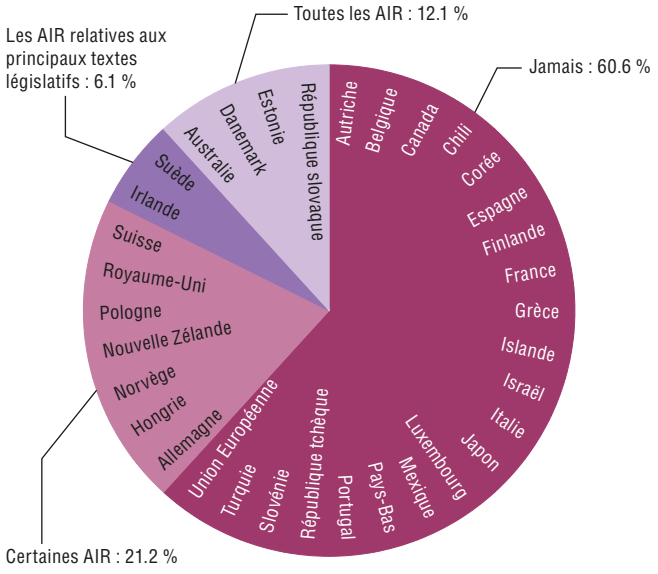
8.3. Analyse d'impact de la réglementation pour les textes en cours d'élaboration (2014)



Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539249

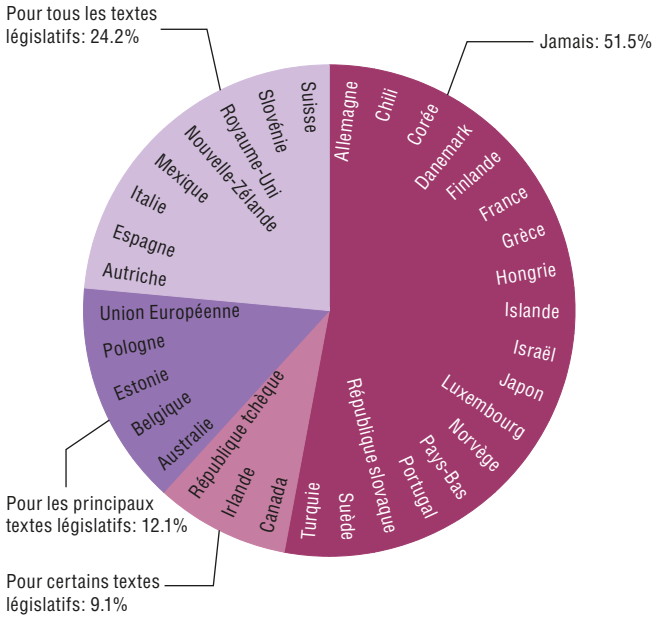
8.4. Existe-t-il une obligation de diffuser les AIR relatives aux textes législatifs auprès du grand public pour consultation ? (2014)



Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539268

8.5. À l'étape de l'élaboration d'un nouveau texte législatif, les autorités sont-elles tenues de prévoir une procédure d'évaluation ultérieure du degré de réalisation de ses objectifs? (2014)



Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539287

L'évaluation *a posteriori* de la réglementation

Il est essentiel d'évaluer les textes pour s'assurer qu'ils sont pertinents et adaptés à leur objet. Or, ce n'est qu'après la mise en œuvre des textes que l'on peut pleinement évaluer leurs effets et leurs impacts, y compris leurs conséquences directes, indirectes et imprévues. En outre, des textes peuvent devenir obsolètes en raison de l'évolution des préférences sociétales ou des progrès technologiques. En l'absence de processus permettant de réexaminer ou d'évaluer les textes existants, les formalités administratives et les coûts de la réglementation ont tendance à s'alourdir naturellement au fil du temps, ce qui complique le quotidien des citoyens et nuit à l'efficience des activités économiques. Il faut donc se garder de considérer l'évaluation *a posteriori* (également appelée « évaluation *ex post* ») comme le stade ultime de la vie des textes ; c'est plutôt un moyen de réenclencher le cycle réglementaire de façon délibérée et responsable en mettant en relief des pistes d'amélioration, ainsi qu'un outil de planification de la réglementation. L'évaluation *a posteriori* joue également un rôle déterminant dans l'amélioration de la transparence et de la responsabilité en matière d'activité réglementaire, et favorise donc la confiance à l'égard des pouvoirs publics.

L'indicateur *iREG* relatif à l'évaluation *a posteriori* se fonde sur les pratiques décrites dans la *Recommandation concernant la politique et la gouvernance réglementaires* adoptée par l'OCDE en 2012. L'indicateur composite comprend quatre catégories affectées d'une pondération égale : la catégorie « *méthodologie* », qui évoque les différentes analyses réalisées dans le cadre de l'évaluation *a posteriori* ; la catégorie « *suivi et contrôle de la qualité* », qui traite des dispositifs mis en place pour suivre la qualité des processus d'évaluation *a posteriori* ; la catégorie « *adoption systématique* », qui porte sur les exigences formelles et l'emploi des différents types d'évaluations *a posteriori* ; et la catégorie « *transparence* », qui aborde le degré d'ouverture des évaluations *a posteriori*.

Le score moyen de l'indicateur *iREG* relatif à l'évaluation *a posteriori* des textes législatifs est égal à 1.48, ce qui est inférieur aux scores obtenus pour l'association des parties prenantes et l'AIR dans le cadre de l'élaboration de nouveaux textes législatifs. La mise en œuvre d'évaluations *a posteriori* semble donc moins prioritaire, pour de nombreux pays de l'OCDE, que les outils *a priori* de gouvernance réglementaire. Une démarche systématique d'évaluation *a posteriori* n'est pas très répandue au sein de la zone OCDE, et les méthodes appliquées varient considérablement. De nombreux pays n'ont toujours pas adopté de techniques d'évaluation normalisées, et les pays de l'OCDE ne sont environ qu'un tiers à évaluer de façon systématique, dans le cadre de leurs évaluations *a posteriori*, si les objectifs stratégiques sous-jacents des textes ont été remplis. En revanche, il est fréquent que les pays qui procèdent à des évaluations *a posteriori* associent les parties prenantes au processus et mettent ces évaluations à la disposition du grand public. Les pays de l'OCDE ne sont que quelques-uns à avoir mis en place des dispositifs de suivi et de contrôle de la qualité en matière d'évaluation *a posteriori*, notamment l'Australie et le Royaume-Uni.

Pour de nombreux pays de l'OCDE, on constate très peu d'écart entre les textes législatifs et réglementaires s'agissant des scores d'évaluation *a posteriori*. Au Canada et aux États-Unis, le score est nettement plus élevé pour les textes réglementaires, peut-être parce que ces textes jouent un rôle important au sein du cadre juridique de ces pays. En revanche, au Chili et en Pologne, le score est plus élevé pour les textes législatifs que pour les textes réglementaires.

La plupart des pays de l'OCDE (27 pays) ont réalisé des évaluations *a posteriori* fondées sur des principes, c'est-à-dire axées sur un aspect spécifique employé comme filtre initial afin de déterminer quels textes méritent de faire l'objet d'un réexamen ou d'une réforme. La plupart des pays cherchent avant tout à réduire la charge administrative et les coûts liés au respect des textes, ou encore à favoriser la concurrence. Les pays pourraient passer, à l'avenir, d'une évaluation axée sur des textes précis à une démarche d'évaluation plus stratégique et plus systématique. Ils pourraient, à cette fin, réaliser des examens exhaustifs et en profondeur visant à évaluer l'impact cumulatif des textes existants sur un secteur dans son ensemble, en prêtant une attention particulière aux retombées de l'action publique. Pour l'heure, seuls neuf pays de l'OCDE ont procédé à de tels examens. Dans le même temps, il est nécessaire de mettre en place les capacités permettant de réaliser ces évaluations.

Méthodologie et définitions

Les *indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG)* s'appuient sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des responsables d'administration centrale à l'enquête de l'OCDE sur les indicateurs en matière réglementaire menée auprès de tous les pays de l'OCDE et de la Commission européenne en 2014.

Les textes législatifs sont ceux qui doivent être adoptés par le parlement, tandis que les textes réglementaires peuvent être adoptés par le chef du gouvernement, un ministre ou le Conseil des ministres.

Pour en savoir plus

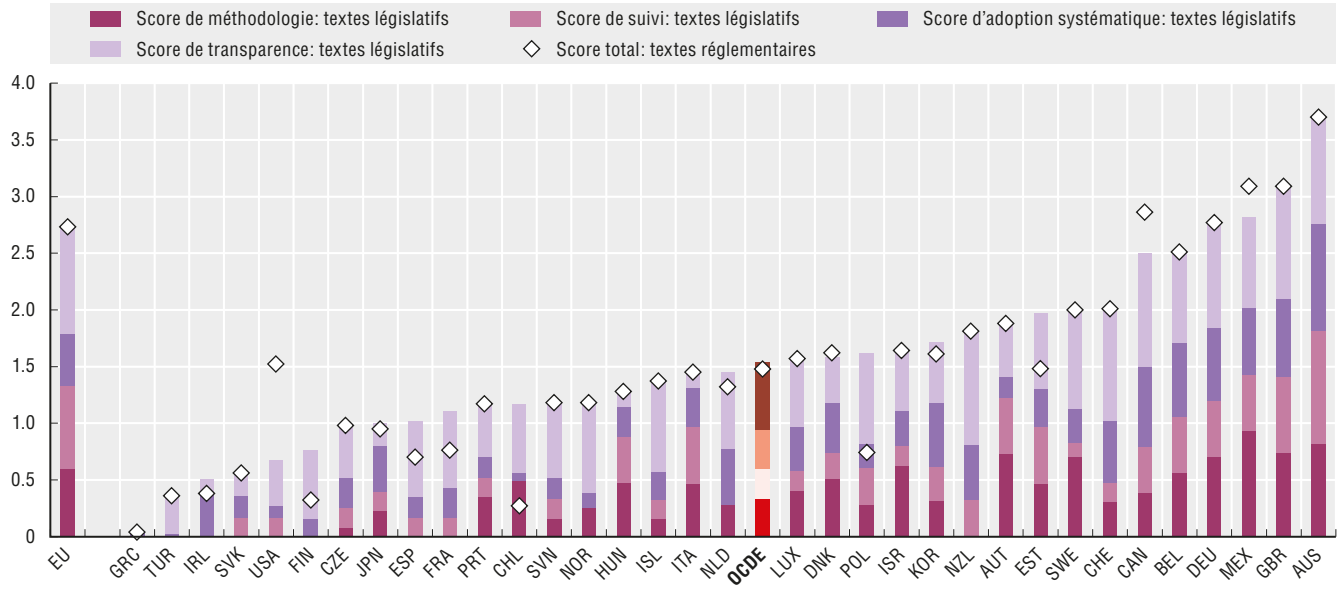
OCDE (2015), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

8.6. Évaluation *a posteriori* des textes (2014)



Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539306

8.7. Analyses ponctuelles de la réglementation existante réalisées au cours des 12 dernières années (2014)

	Examens fondés sur des principes	Exercices publics de bilan au cours desquels les entreprises et les particuliers sont invités à fournir des indications sur l'efficacité et l'efficience des textes ainsi que la charge qu'ils imposent	Examens visant à comparer des textes, des processus réglementaires et/ou leurs résultats entre pays, régions et jurisdictions	Examens « en profondeur »
Allemagne	✓		✓	
Australie	✓	✓	✓	✓
Autriche				
Belgique	✓	✓		✓
Canada	✓	✓	✓	✓
Chili				
Corée			✓	
Danemark	✓	✓		
Espagne	✓			
Estonie	✓			
États-Unis	✓	✓		
Finlande	✓	✓		
France	✓			✓
Grèce				
Hongrie	✓			
Irlande	✓			
Islande	✓			✓
Israël	✓			
Italie	✓			
Japon				✓
Luxembourg	✓	✓		
Mexique	✓	✓	✓	✓
Norvège	✓			
Nouvelle Zélande	✓			✓
Pays-Bas	✓	✓		
Pologne	✓	✓		
Portugal				
République slovaque	✓	✓		
République tchèque	✓			
Royaume-Uni	✓	✓		✓
Slovénie	✓			
Suède	✓			
Suisse	✓	✓	✓	
Turquie				
Union Européenne	✓	✓	✓	✓
Total OCDE	27	13	6	9

Source : Indicateurs relatifs à la politique et à la gouvernance réglementaires (iREG), *http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-regulatory-policy-and-governance.htm*.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539325

Éclairage : Les éclairages comportementaux

Les éclairages comportementaux ont pour objet d'améliorer le bien-être des citoyens et des consommateurs grâce à des politiques et à des textes conçus à la lumière d'études axées sur l'expérimentation et l'observation. Dans le cadre des éclairages comportementaux, on adopte une démarche fondée sur des données probantes en matière d'action publique, en testant de façon empirique différentes démarches de résolution des problèmes avant d'envisager leur mise en œuvre. Cette approche, qui mêle des stratégies économiques traditionnelles et des éclairages tirés de la psychologie, des sciences cognitives et des autres sciences sociales, permet de repérer des schémas de comportement qui remettent en question les idées reçues sur les comportements dits rationnels.

Les éclairages comportementaux sont en train de gagner en popularité auprès des pouvoirs publics en tant qu'outils permettant de créer de nouvelles solutions relativement simples et particulièrement efficaces. Les éclairages comportementaux permettent d'aborder de front les biais comportementaux qui empêchent souvent l'action publique de déboucher sur le résultat escompté. On commence à réfléchir à l'utilisation qui pourrait être faite de cette méthode non plus au niveau des individus, mais à celui des organisations, afin de permettre aux pouvoirs publics d'influencer de façon efficace, par exemple, des secteurs réglementés et des entités publiques ou privées.

Dans le cadre d'une enquête inédite menée à bien en 2017, l'OCDE a cartographié le recours aux éclairages comportementaux dans le monde entier et au sein d'un certain nombre de secteurs, y compris ceux de la protection des consommateurs, de l'éducation, de l'énergie, de l'environnement, de la finance, de la santé et de la sécurité, de l'emploi, de la prestation des services publics, de la fiscalité et des télécommunications. Les résultats de cette enquête montrent que les éclairages comportementaux ne sont plus considérés comme relevant de l'effet de mode, et qu'ils semblent s'être durablement imposés dans de nombreux pays. De plus, ils semblent encore receler du potentiel, au-delà de leur périmètre d'application actuel. Ils semblent n'être utilisés que par intermittence, et essentiellement aux stades de la conception ou de la mise en œuvre d'une nouvelle politique, plutôt qu'au stade initial de recherche et de diagnostic. Cela signifie qu'ils sont appliqués alors que la politique est déjà en place, pour affiner sa mise en œuvre et favoriser son respect. La prochaine étape consisterait à prendre en compte les éclairages comportementaux plus tôt dans la conception des politiques, et lors de leur évaluation.

L'évaluation des résultats d'expérimentation constitue une autre piste d'avenir pour les éclairages comportementaux. Une bonne méthode scientifique implique une évaluation des résultats et des incidences, surtout lorsqu'il s'agit de formuler des hypothèses sur ce qui fonctionne ou non. Or, les résultats de l'enquête montrent qu'il n'y a eu d'évaluation que dans 36 % des cas ; dans 30 % des cas, aucune évaluation n'a été réalisée, et on peut penser qu'il en va de même pour une partie des 34 % de non-réponses. Cela semble montrer qu'il s'agit d'un domaine à développer, car cette évaluation insuffisante peut peser sur l'efficacité du recours aux éclairages comportementaux.

Sur le plan de la transparence, les résultats sont mitigés. Selon les réponses à l'enquête, 50 % des études de cas étaient publiées, le plus souvent sous forme de rapport officiel ou institutionnel ou, pour le reste, en ligne – fréquemment par un cabinet de conseil, une institution internationale ou un partenaire non gouvernemental – ou au sein de revues scientifiques et de documents de travail. Les 50 % d'études de cas non publiées se répartissaient de la façon suivante : 9 % d'études de cas uniquement diffusées dans le cadre de documents internes, et 41 % de non-réponses, ce qui pouvait signifier, dans certains cas, que les résultats n'avaient pas encore été publiés.

Les pouvoirs publics continuant de faire un usage croissant des éclairages comportementaux, il est de plus en plus important de diffuser les conclusions des expériences menées en la matière. Une publication régulière des résultats peut présenter deux avantages : elle peut permettre d'aborder les questions d'ordre éthique soulevées par l'utilisation des éclairages comportementaux par des organes publics, et elle peut permettre de veiller à ce que ces derniers continuent de respecter, en la matière, des exigences strictes.

Méthodologie et définitions

Les données présentées proviennent de l'enquête sur les études de cas en matière d'éclairages comportementaux réalisée par l'OCDE en 2016. Dans le cadre de cette enquête, on a interrogé des délégués auprès de l'OCDE ainsi que des réseaux d'universitaires et de professionnels, afin de refléter à la fois la diversité des applications des éclairages comportementaux et la situation actuelle dans l'ensemble des pays et des secteurs. Un total de cinquante-neuf institutions – entités issues des 22 pays membres et partenaires de l'OCDE, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Banque mondiale – ont répondu à l'enquête. On trouvera un complément d'information sur l'enquête et sur les travaux relatifs aux éclairages comportementaux à l'adresse *www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm*.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the World*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264270480-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

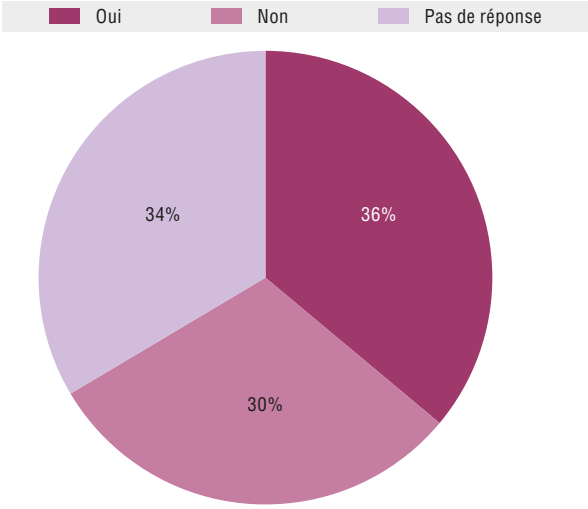
8.8. Proportion d'entités publiques recourant « au moins parfois » aux éclairages comportementaux, selon le stade de l'action publique (2016)

	Recherche/diagnostic	Conception	Mise en œuvre
Allemagne	♦	♦	♦
Australie	♦	●	●
Canada	♦	●	●
Danemark	■	■	■
Espagne	♦	♦	♦
États-Unis	●	●	●
Finlande	●	●	●
France	●	■	■
Hongrie	■	■	■
Irlande	●	●	●
Israël	●	●	●
Italie	●	●	■
Nouvelle-Zélande	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●
Portugal	■	●	■
Royaume-Uni	●	●	●
Suède	■	■	■
Suisse	■	■	●
Total OCDE			
● >66%	9	11	10
♦ 33.1% to 65.9%	5	2	2
■ <33%	4	5	6
Afrique du Sud	X	X	X
Brésil	■	●	■
Colombie	♦	♦	♦
Singapour	●	●	●
Banque Mondiale	■	●	●
PNUD	●	●	●
X: Pas de réponse			

Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les études de cas en matière d'éclairages comportementaux.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539344

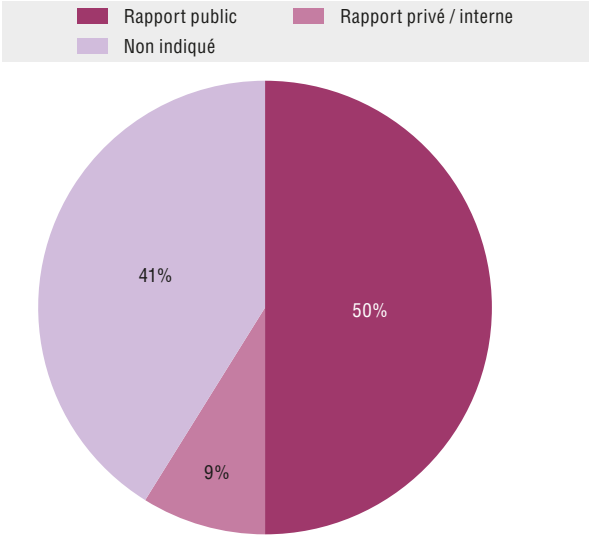
8.9. Pourcentage d'études de cas pour lesquelles les résultats expérimentaux sont évalués (2016)



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les études de cas en matière d'éclairages comportementaux.

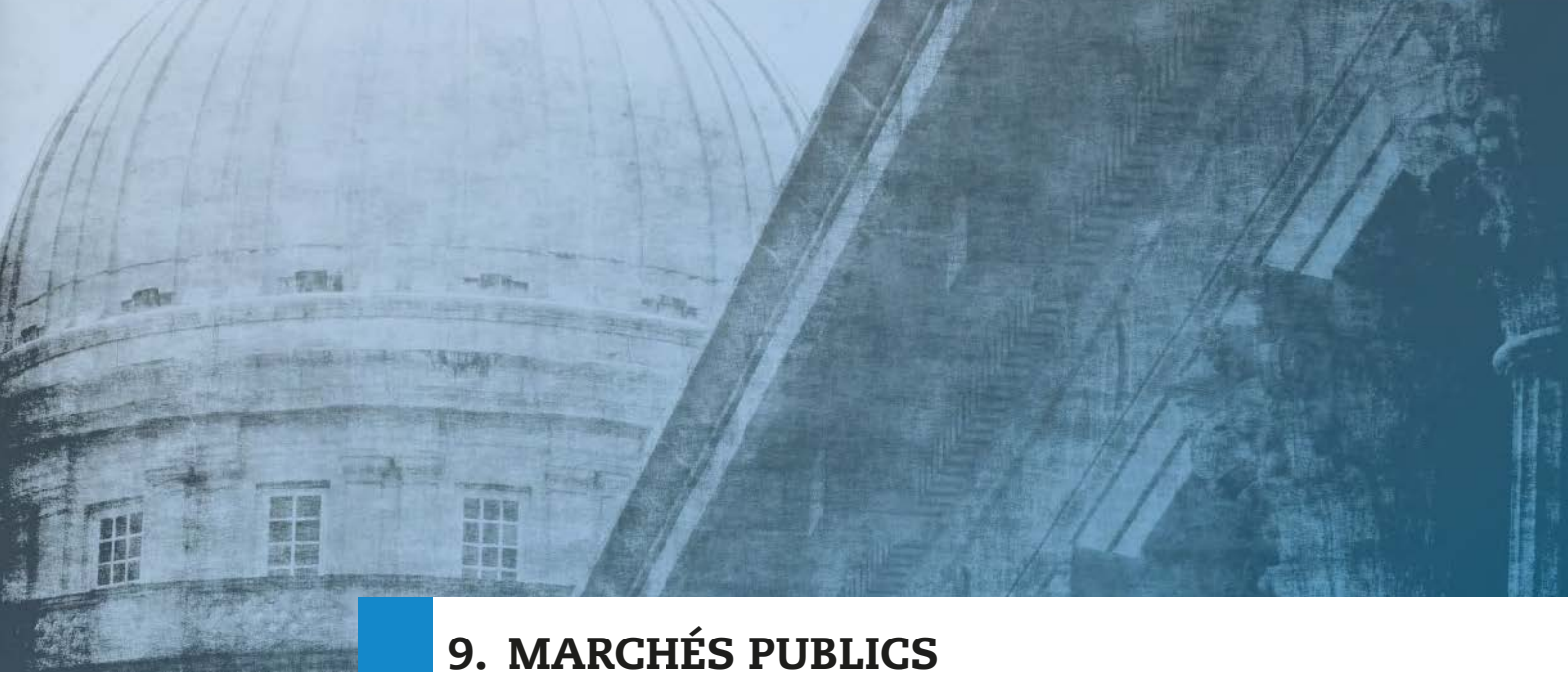
StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539363

8.10. Mode de publication des études de cas en matière d'éclairages comportementaux (en %, 2016)



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur les études de cas en matière d'éclairages comportementaux.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539382



9. MARCHÉS PUBLICS

Poids des marchés publics

Utilisation stratégique des marchés publics

Passation électronique des marchés publics

Centrales d'achat publiques

Marchés publics dans le secteur des infrastructures

Poids des marchés publics

De plus en plus, les administrations publiques s'appuient sur les marchés publics, c'est-à-dire les achats de biens, de services et de travaux par les administrations publiques et les entreprises publiques, pour mieux remplir leur mission et poursuivre des objectifs stratégiques plus larges. En plus de se conformer aux principes habituels et aux règles en vigueur, les administrations publiques s'emploient actuellement à améliorer l'efficience et l'efficacité de ce volet crucial de leurs activités. Qu'il s'agisse de cerner les besoins ; de trouver la bonne personne ou organisation pour les satisfaire ; ou de veiller à ce que les marchés soient exécutés dans les conditions de délai et de qualité prévues, il faut prendre en compte les incidences des marchés publics sur les performances du secteur public et sur la satisfaction des citoyens. C'est important non seulement pour les administrations centrales, mais aussi pour les administrations infranationales, qui concentrent la majorité des dépenses publiques liées à la passation des marchés publics.

Du simple fait de leur ampleur, les marchés publics représentent une activité économique majeure. Leur poids économique, qui correspond à environ 12 % du PIB en moyenne de la zone OCDE, s'échelonne entre 5.1 % du PIB au Mexique et 20.2 % du PIB aux Pays-Bas. En raison de ce volume considérable et d'interactions complexes entre le secteur public et le secteur privé, les marchés publics sont exposés à divers risques de gaspillage, de malversations et de corruption, à toutes les étapes du cycle de leur passation. La puissance d'achat considérable des administrations publiques pourrait être mise au service de la situation économique d'ensemble. Si le niveau moyen des dépenses liées aux marchés publics reste relativement stable au fil du temps dans la zone OCDE, il présente de la volatilité dans certains pays. Le poids économique des marchés publics est plus marqué dans les périodes de récession. Entre 2007 et 2009, le poids des dépenses publiques liées aux marchés publics dans le PIB a augmenté de 1.5 point de pourcentage. Sous l'effet de contraintes budgétaires, les administrations publiques cherchent à réformer leurs systèmes de passation des marchés en élaborant et en adoptant de nouveaux outils et de nouvelles technologies afin de mieux gérer ce poste important de dépenses. On peut ainsi citer des stratégies visant à renforcer les capacités, le passage au numérique, l'automatisation des processus de passation des marchés et le regroupement stratégique des demandes, essentiellement par le truchement de centrales d'achat.

Les marchés publics aident les administrations publiques à remplir leur mission s'agissant d'assurer des services aux administrés. En moyenne, les dépenses de santé se taillent la part du lion : elles représentent près du tiers (29.8 %) des dépenses liées aux marchés publics pour la zone OCDE. Les écarts constatés au niveau de l'importance relative des divers postes de dépense reflètent la gamme de services publics propre à chaque pays. Les affaires économiques (17 %), l'enseignement (11.9 %), la défense (10.1 %) et la protection sociale (9.8 %) concentrent une part importante des dépenses liées aux marchés publics sur l'ensemble des pays de l'OCDE. Ces postes de dépenses majeurs, qui ont des liens étroits avec le bien-être social, sont par ailleurs souvent associés à des risques perçus comme élevés. Une passation efficiente et efficace des marchés publics est donc essentielle pour répondre aux besoins des citoyens, et elle est de plus en plus considérée comme l'un des piliers d'une bonne gouvernance, et comme l'une des pistes à suivre pour rétablir la confiance à l'égard du secteur public.

Méthodologie et définitions

Le montant des dépenses des administrations publiques liées aux marchés publics a été estimé à partir de données tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN). Les dépenses des administrations publiques liées aux marchés publics sont définies comme la somme de la consommation intermédiaire (biens et services achetés par les administrations publiques pour leur propre usage, comme des prestations comptables ou informatiques), de la formation brute de capital fixe (acquisition d'équipements moins ventes d'actifs fixes, par ex. construction de nouvelles routes) et des transferts sociaux en nature opérés par l'intermédiaire de producteurs marchands (achat par les administrations publiques de biens et services produits par des producteurs marchands et fournis aux ménages). Les entreprises publiques ont été exclues de l'estimation des dépenses liées aux marchés publics.

On trouvera à l'annexe C des précisions sur la nature des dépenses comprises dans chaque catégorie.

Des données sur l'évolution de la ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (entre 2012 et 2015) et sur la ventilation des marchés publics par niveau d'administration (en 2007, 2009 et 2015) peuvent être consultées en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

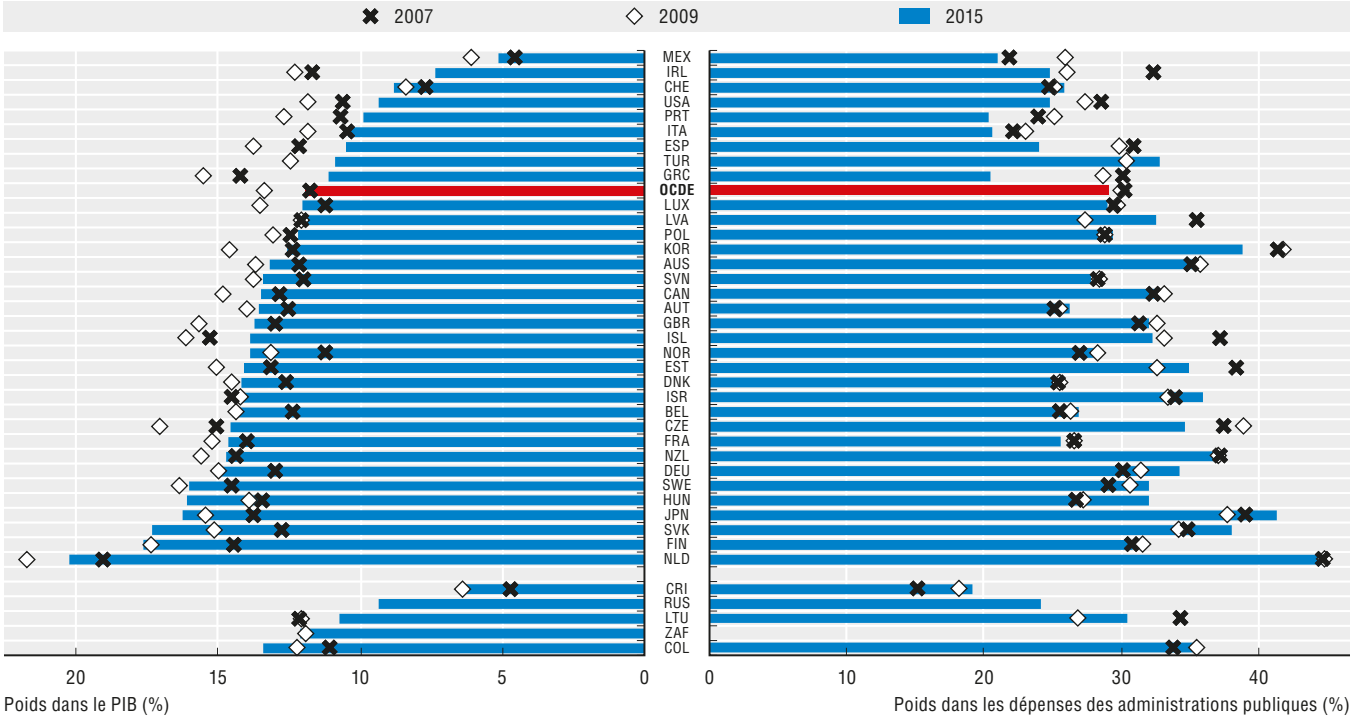
OCDE (2016), « Improving ISSSTE's Public Procurement for Better Results », *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux figures sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*

9.1. Poids des marchés publics dans le PIB et dans les dépenses des administrations publiques (en %, en 2007, 2009 et 2015)



Source: Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les finances publiques et sur les comptes nationaux fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539401

9.2. Ventilation des dépenses liées aux marchés publics (2015)

	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logement et équipements collectifs	Santé	Loisirs, culture et culte	Enseignement	Protection sociale
Allemagne	9.5	3.8	3.4	9.6	2.6	1.2	42.0	2.5	7.1	18.4
Autriche	11.6	1.4	3.0	22.0	1.3	0.7	35.7	4.1	9.1	11.0
Belgique	11.1	1.4	1.9	9.7	3.1	1.1	47.0	2.9	8.6	13.1
Corée	10.8	11.4	3.0	19.2	4.5	4.8	30.3	2.9	10.7	2.5
Danemark	14.8	4.3	2.6	11.7	1.4	0.6	30.6	5.5	12.9	15.6
Espagne	11.0	3.5	3.8	16.9	6.3	2.9	31.5	5.5	10.7	8.0
Estonie	11.8	8.7	3.0	20.6	3.2	2.0	25.4	6.3	15.9	3.2
Etats-Unis	9.8	21.3	6.4	23.4	0.0	2.6	13.5	1.4	18.3	3.3
Finlande	21.9	4.7	2.3	14.0	0.7	0.9	21.9	3.6	12.2	17.7
France	8.0	5.8	2.4	12.5	4.3	2.7	38.3	3.9	6.7	15.6
Grèce	22.6	8.0	1.1	18.6	5.6	1.9	29.3	2.6	8.1	2.2
Hongrie	15.4	1.4	3.2	26.0	6.4	4.3	23.2	5.7	9.4	5.1
Irlande	6.3	1.2	4.6	15.3	3.2	5.5	33.2	4.2	9.3	17.1
Islande	10.8	0.0	5.3	12.0	2.4	1.6	31.1	11.0	16.8	9.1
Israël	7.4	28.4	3.3	2.7	2.5	1.5	30.1	4.2	10.0	10.0
Italie	11.3	3.0	3.2	10.5	8.1	3.3	44.8	4.2	5.7	5.8
Japon	6.5	3.2	2.1	14.1	5.8	1.9	44.5	1.5	7.0	13.4
Lettonie	11.6	3.8	6.1	21.5	3.1	5.9	15.3	6.2	19.5	6.8
Luxembourg	9.7	0.6	2.0	22.1	3.7	2.8	30.9	4.9	11.0	12.4
Norvège	10.9	6.6	2.5	20.4	4.2	4.3	25.6	4.4	10.9	10.2
Pays-Bas	6.6	2.2	3.3	12.6	5.0	1.6	36.0	3.2	8.7	20.9
Pologne	6.5	5.9	4.1	27.5	3.8	4.6	27.0	5.1	11.1	4.4
Portugal	9.9	3.1	5.9	22.2	2.0	2.2	32.2	3.1	16.8	2.5
République slovaque	9.4	2.6	5.6	28.3	4.2	3.6	34.9	3.1	6.4	2.0
République tchèque	5.5	3.3	4.0	21.5	6.5	3.1	31.4	4.9	14.9	4.9
Royaume-Uni	3.1	10.7	6.0	13.0	4.4	1.3	31.8	2.9	13.4	13.4
Slovénie	9.3	1.5	2.8	24.2	6.3	3.8	30.0	6.1	12.2	3.7
Suède	19.0	4.2	2.9	13.4	1.0	3.4	21.8	3.0	15.1	16.1
Suisse	21.8	5.7	5.7	16.4	4.4	1.5	2.2	3.1	18.1	21.1
OCDE	**9.1**	**10.1**	**4.2**	**17.0**	**3.1**	**2.4**	**29.8**	**2.6**	**11.9**	**9.8**
Costa Rica	5.5	0.0	8.1	13.2	3.9	4.5	36.0	1.9	21.3	5.6
Lituanie	6.8	5.0	5.0	23.0	3.6	2.1	25.1	3.5	16.5	9.5

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

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539420

Utilisation stratégique des marchés publics

Les administrations publiques continuent de s'appuyer sur les marchés publics pour poursuivre des objectifs stratégiques secondaires tout en se procurant les biens et les services qui leur permettent d'exercer leur mission en temps voulu et de manière économique et efficiente. Du fait des volumes en jeu, les marchés publics sont importants aussi bien en termes de retombées économiques que de bonne gouvernance publique ; les administrations publiques en font donc un outil d'action au service d'autres objectifs stratégiques, en réponse à des défis qui peuvent être d'ordre environnemental, économique ou social, en fonction des priorités nationales.

Les considérations environnementales continuent d'inspirer les principaux objectifs stratégiques poursuivis via la passation de marchés publics. Presque tous les pays de l'OCDE étudiés (29 pays) favorisent les marchés publics verts en déployant au niveau central diverses stratégies et politiques mises au point par des entités spécialement chargées des marchés publics. Par rapport à 2014, deux pays supplémentaires (l'Estonie et la République slovaque) ont adopté des mesures visant à favoriser les marchés publics verts. Les politiques adoptées au niveau central s'accompagnent souvent de lignes directrices détaillées quant à leur mise en œuvre ; c'est notamment le cas des politiques élaborées par le ministère estonien de l'Environnement et par l'agence irlandaise de protection de l'environnement (EPA). Par ailleurs, certaines dispositions législatives obligent les pays à tenir compte, dans la passation des marchés publics, des questions d'efficience énergétique, de protection de l'environnement et de coûts sur l'ensemble du cycle de vie.

Dans la zone OCDE, les politiques et les stratégies de passation des marchés publics sont de plus en plus mises au service de la politique économique, notamment pour favoriser la participation et le développement des petites et moyennes entreprises (PME). Dans la majorité des pays de l'OCDE (21 pays), la méthode de soutien aux PME la plus courante consiste à diviser les marchés en lots ; toutefois, plus de la moitié des pays de l'OCDE, dont l'Australie, la Corée et Israël, ont aussi recours à des lignes directrices (20 pays) ou à des formations et ateliers (17 pays) afin de favoriser la participation des PME aux marchés publics. Les pays membres de l'Union européenne (UE), en particulier, ont renforcé l'utilisation stratégique des marchés publics en transposant les directives de 2014 de l'UE sur les marchés publics.

La passation des marchés publics représente l'un des principaux moyens d'appuyer l'innovation du côté de la demande ; la plupart des pays de l'OCDE (24 pays) y recourent donc pour favoriser les biens et services innovants, même si ce n'est pas le cas du Chili, de la Grèce, de l'Islande, d'Israël et de la République slovaque. Divers dispositifs existent pour favoriser l'innovation par le truchement des marchés publics. Il peut s'agir d'instruments juridiques, de programmes officiels d'ordre plus général ou encore d'instruments non juridiques de type lignes directrices – cette dernière méthode étant la plus couramment employée (16 pays). Plus rarement, des dispositions législatives spécifiques imposent explicitement de privilégier les biens et les services innovants. Les pays mettent alors en place des dispositifs de lots réservés ou d'offres privilégiées, comme en Autriche, en Lettonie et en Turquie, ou même des traitements préférentiels consistant, par exemple, à exonérer les entreprises innovantes de frais et de quotas, comme en Espagne ou au Mexique. Il existe aussi des programmes officiels qui favorisent la passation de marchés avant commercialisation, afin de favoriser des produits et services innovants en voie de mise au point définitive ; tel est le cas du programme d'innovation « Construire au Canada » et du fonds danois pour le développement du marché (*Markeds Modningsfonden*).

Méthodologie et définitions

Les données proviennentde l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics, qui était axée sur l'utilisation stratégique des marchés publics, la passation électronique des marchés publics, les centrales d'achat publiques, la passation de marchés publics aux échelons infranationaux et les projets d'infrastructures. Au total, 30 pays de l'OCDE ont participé à l'enquête, ainsi que 3 pays candidats à l'adhésion à l'OCDE (Colombie, Costa Rica et Lituanie) et l'Inde, partenaire clé de l'OCDE. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et de hauts responsables de centrales d'achat publiques.

La Commission européenne définit les marchés publics verts, ou écologiques, comme « un processus de passation de marchés dans le cadre duquel les pouvoirs publics cherchent à obtenir des biens, des services et des travaux dont l'incidence sur l'environnement sur toute leur durée de vie sera moindre que dans le cas de biens, services et travaux à vocation identique mais ayant fait l'objet de procédures de passation de marchés différentes. »

L'utilisation stratégique des marchés publics au service de l'innovation désigne toute pratique de passation des marchés publics qui vise à stimuler l'innovation par la recherche et le développement et l'adoption par les marchés de produits et de services innovants.

Pour en savoir plus

OCDE (2015), « *Procurement – Green procurement* », OECD, Paris, *www.oecd.org/corruption/ethics/procurement-green-procurement.htm*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*

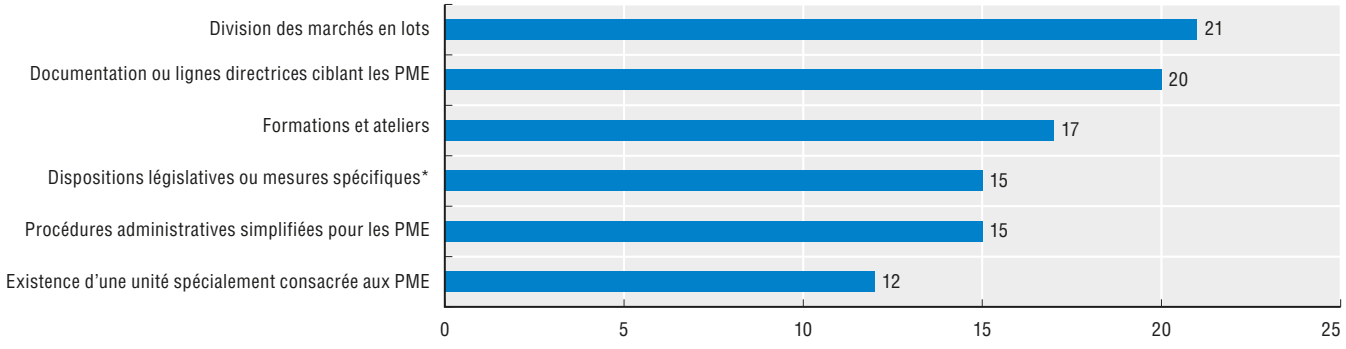
9.5. Élaboration de stratégies/politiques de passation de marchés publics visant à favoriser la réalisation d'objectifs secondaires

	Marchés publics verts		PME		Biens et services innovants	
	2016	2014	2016	2014	2016	2014
Allemagne	●	●	●	●	●	●
Australie	■	●	●	●	●	●
Autriche	●♦	●	●♦	♦	●♦	●
Belgique	●♦	●♦	●	●	●	●
Canada	●♦	●♦	●	●	♦	●
Chili	●♦	●♦	●♦	●♦	❍	●
Corée	●	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	●	●	●	●
Espagne	●	●♦	●	●♦	●	●♦
Estonie	●	❍	●	❍	●	❍
Etats-Unis	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●♦
Finlande	●♦	●	♦	♦	●♦	♦
France	« .. »	●♦	« .. »	●♦	« .. »	●♦
Grèce	♦	●♦	♦	●	❍	❍
Hongrie	●	♦	●	●	●	●
Irlande	●	●	●	●	●	●
Islande	●	●	❍	❍	❍	❍
Israël	●	« .. »	●	« .. »	❍	« .. »
Italie	●	♦	♦	♦	♦	♦
Japon	●	●	●	●	❍	●
Lettonie	●	« .. »	●	« .. »	♦	« .. »
Luxembourg	« .. »	●♦	« .. »	●♦	« .. »	♦
Mexique	●	●	●	●	●	●
Norvège	♦	■	♦	●♦	●♦	●♦
Nouvelle-Zélande	●♦	●♦	●♦	●♦	●♦	●♦
Pays-Bas	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Pologne	●♦	●	●	●	●	●
Portugal	●	●	●	♦	♦	♦
République slovaque	♦	❍	●	❍	❍	❍
République tchèque	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●
Slovénie	●	●♦	●	●	●	●
Suède	●	●♦	●	●	●	●
Suisse	« .. »	●♦	« .. »	●♦	« .. »	♦
Turquie	●	●	●	●	●	●
Total OCDE						
● Stratégies/politiques élaborées au niveau central	25	26	24	24	19	22
◆ Stratégies/politiques internes élaborées par certaines entités adjudicatrices	11	14	8	12	9	11
■ Abrogé	1	1	0	0	0	0
❍ Jamais élaboré	0	2	1	3	6	4
« .. » Pas d'information disponible	6	3	6	3	6	3
Colombie	●	♦	●	●	●	●
Costa Rica	●	●	●	●	❍	❍
Inde	❍	« .. »	●	« .. »	♦	« .. »
Lithuanie	●	« .. »	●	« .. »	●	« .. »
Russie	« .. »	❍	« .. »	●	« .. »	❍

Source: Enquêtes 2016 et 2014 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539439

9.6. Méthodes en vigueur pour favoriser la participation des PME aux marchés publics



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539458

Passation électronique des marchés publics

Le recours aux technologies numériques dans le secteur public est un facteur d'efficience, et il favorise une bonne mise en œuvre et un bon suivi de l'action publique en ouvrant la voie à une administration plus ouverte, innovante et digne de confiance. En particulier, la passation électronique des marchés publics permet de réaliser des économies en termes de coût et de temps grâce à l'automatisation et à la standardisation du processus ; elle permet également d'améliorer la transparence et la responsabilité au sein du système de passation des marchés.

Conscients des avantages liés à la passation électronique des marchés publics, les pays procèdent à une numérisation progressive des processus de passation des marchés. Chaque pays de l'OCDE étudié s'est doté de systèmes de passation électronique des marchés publics, souvent sous la forme d'une plateforme centrale couplée à des systèmes de passation électronique de marchés propres à certaines entités adjudicatrices. Cela étant, les fonctionnalités de ces systèmes varient considérablement selon les pays. Les systèmes de passation électronique des marchés publics sont le plus souvent utilisés pour publier et stocker des données relatives aux marchés publics. À l'exception de la Suède, tous les pays étudiés (29 pays) annoncent les appels d'offres et les attributions de marchés via leurs systèmes nationaux centraux de passation électronique des marchés publics. Les dossiers d'appel d'offres sont également accessibles au moyen de ces systèmes dans presque tous les pays de l'OCDE (26 pays), à l'exception du Danemark, de la Pologne et de la Suède, où ils sont publiés sur les systèmes propres à certaines entités adjudicatrices. Dans la moitié environ des pays de l'OCDE (15 pays), les entités adjudicatrices à l'échelon infranational ont aussi recours aux systèmes centraux de passation électronique des marchés.

Les pays sont moins nombreux à proposer des fonctionnalités portant sur les aspects transactionnels de la passation des marchés publics. Dans 21 pays, les plateformes centrales nationales de passation électronique des marchés permettent la soumission électronique des offres ; en revanche, les pays sont beaucoup moins nombreux à permettre des opérations en ligne pour les enchères inversées (11 pays), la transmission des factures (10 pays) et les catalogues (11 pays). Plusieurs pays se préparent néanmoins à mettre en place des fonctionnalités supplémentaires. Ainsi, le Canada, Israël et la Slovénie prévoient d'instaurer la soumission électronique des offres dans les années à venir.

L'intégration des systèmes de passation électronique des marchés publics aux autres systèmes d'administration électronique n'est pas encore une pratique répandue dans les pays de l'OCDE. Une intégration des marchés publics aux processus généraux de gestion des finances publiques, de budgétisation et de prestation des services publics pourrait contribuer fortement à un meilleur usage des ressources publiques en améliorant la transmission de l'information, la standardisation et l'automatisation ; une telle intégration pourrait aussi contribuer à renforcer la responsabilité. Les systèmes de passation électronique des marchés publics peuvent aussi appuyer et faciliter l'établissement d'un lien entre les marchés publics et d'autres systèmes fondés sur des technologies d'administration ouverte. Dans les pays de l'OCDE, c'est aux registres du commerce (8 pays), aux registres fiscaux (7 pays), aux systèmes de budgétisation (6) et aux bases de données de sécurité sociale (6 pays) que les systèmes de passation électronique des marchés publics sont le plus souvent intégrés. L'intégration des mécanismes de passation électronique des marchés publics aux autres systèmes d'administration électronique est inscrite au programme d'action de plusieurs pays tels que la Finlande ou la Pologne.

Méthodologie et définitions

Les données ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics, qui était axée sur l'utilisation stratégique des marchés publics, la passation électronique des marchés publics, les centrales d'achat publiques, la passation de marchés publics aux échelons infranationaux et les projets d'infrastructures. Au total, 30 pays de l'OCDE ont participé à l'enquête, ainsi que 3 pays candidats à l'adhésion à l'OCDE (Colombie, Costa Rica et Lituanie) et l'Inde, partenaire clé de l'OCDE. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et de hauts responsables de centrales d'achat publiques.

La « passation électronique des marchés publics » désigne l'intégration de technologies numériques en vue du remplacement ou de la refonte des procédures effectuées sur support papier tout au long du cycle de passation des marchés publics.

Le « cycle de passation des marchés publics » désigne la succession d'activités liées aux marchés publics, depuis l'évaluation des besoins jusqu'au paiement et à la gestion des marchés, en passant par la mise en concurrence et l'attribution des marchés, ainsi que toute activité ultérieure de suivi ou d'audit.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), « The Korean Public Procurement Service: Innovating for Effectiveness », *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*, Éditions OCDE, Paris. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264249431-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*

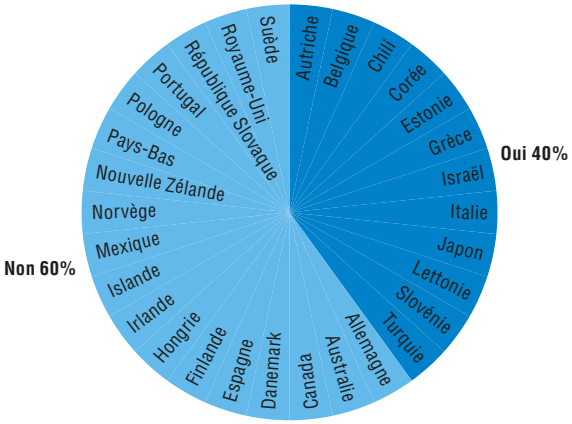
9.7 Existence de fonctionnalités de passation électronique des marchés publics

	Publication des appels d'offres	Communication des dossiers d'appel d'offres	Soumission électronique des offres	Enchères inversées électroniques	Notification de l'attribution des marchés	Transmission électronique des factures	Catalogues en ligne
Allemagne	●◆	●◆	●◆	❍	●◆	❍	❍
Australie	●	●	●	❍	●	❍	❍
Autriche	●◆	●◆	●◆	◆	●	●	◆
Belgique	●	●	●	●	●	◆	●
Canada	●	●	❍	❍	●	◆	◆
Chili	●	●	●	❍	●	❍	●
Corée	●	●	●	❍	●	●	●
Danemark	●◆	◆	●◆	◆	●◆	●◆	❍
Espagne	●	●	●	❍	●	●	●
Estonie	●◆	●◆	●	●	●	◆	❍
Finlande	●	●	●	●	●	●	◆
Grèce	●	●	●	●	●	❍	❍
Hongrie	●	●	❍	❍	●	❍	❍
Irlande	●	●	●	❍	●	❍	❍
Islande	●	●	❍	❍	●	●	❍
Israël	●◆	●◆	❍	●	●	●	❍
Italie	●◆	●◆	●◆	◆	●◆	●	●
Japon	●◆	●◆	●◆	❍	●◆	●◆	●◆
Lettonie	●◆	●◆	●	❍	●◆	❍	❍
Mexique	●	●	●	●	●	❍	❍
Norvège	●	●	◆	❍	●	◆	◆
Nouvelle Zélande	●	●	●	●	●	◆	●
Pays-Bas	●	●	●	❍	●	❍	●
Pologne	●	◆	❍	●	●	❍	●
Portugal	●	●	●	●	●	❍	●
République Slovaque	●	●	●	●	●	❍	❍
Royaume-Uni	●	◆	◆	◆	●	◆	◆
Slovénie	●	●	❍	●	●	●	●
Suède	◆	◆	◆	◆	◆	◆	❍
Turquie	●	●	●	❍	●	❍	❍
Total OCDE							
● Dans un système central national de passation électronique des marchés publics	29	26	21	11	29	10	11
◆ Uniquement dans les systèmes de passation électronique des marchés publics propres à certaines entités adjudicatrices	1	4	3	5	1	7	5
❍ Non	0	0	6	14	0	13	14
Colombie	●	●	●	❍	●	●	●
Costa Rica	●	●	●	●	●	●	●
Inde	●◆	●◆	●◆	●◆	●	❍	◆
Lituanie	●	●	●	●	●	●	◆

Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539477

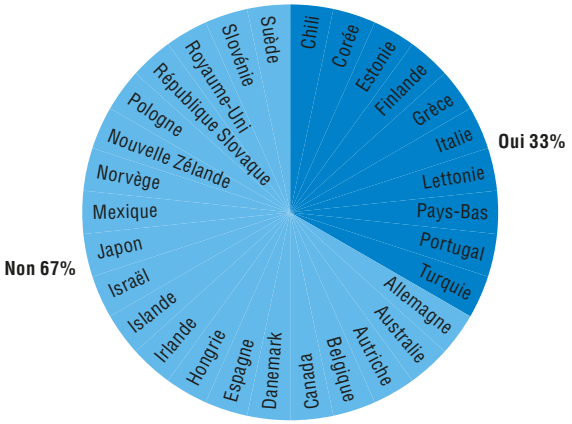
9.8. Intégration du système de passation électronique des marchés publics à d'autres technologies d'administration électronique



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539496

9.9. Mesure des gains d'efficience résultant de l'utilisation de systèmes de passation électronique des marchés publics



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539515

Centrales d'achat publiques

Les avantages liés à la centralisation des activités d'achat sont nombreux : prix plus favorables grâce à des économies d'échelle, moindres coûts de transaction et renforcement des capacités et de l'expertise, notamment. En créant des centrales d'achat publiques (CAP), c'est-à-dire des autorités adjudicatrices (AA) assurant la centralisation des achats et menant, parfois, des activités annexes, les pays de l'OCDE récoltent les fruits d'un regroupement de la demande et des activités de passation des marchés.

L'une des principales fonctions de la plupart des CAP des pays de l'OCDE (28 pays) consiste à conclure des accords-cadres (AC) ou d'autres instruments de passation groupée de marchés. Les accords-cadres visent à réaliser des gains d'efficience et à optimiser les ressources consacrées aux marchés publics en s'appuyant sur le pouvoir d'achat cumulé et l'expertise des CAP, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle tant du côté de l'offre que de celui de la demande. Toutefois, cet instrument ne permet pas de se procurer tous les biens et services. Les pays de l'OCDE sélectionnent soigneusement les biens et services dont l'achat peut se faire via de tels mécanismes. Le choix des biens et des services pouvant relever d'accords-cadres dépend, en général, du niveau de concurrence entre les fournisseurs, de l'impact sur les AA et du caractère récurrent des achats.

L'évolution récente des fonctions des CAP dans la zone OCDE confirme leur rôle stratégique dans la recherche d'efficience. Quand on compare l'année 2016 à l'année 2014, on constate que, dans l'intervalle, les CAP de pays de l'OCDE comme l'Allemagne, la Norvège, la Pologne et la République slovaque se sont mises à établir des accords-cadres. Parallèlement, les pays de l'OCDE sont devenus moins nombreux (19 pays) à charger leurs CAP de réaliser des achats pour le compte d'autres autorités adjudicatrices. Toujours sur la même période, on constate que les CAP des pays de l'OCDE ont davantage axé leurs activités sur le regroupement stratégique de la demande grâce à l'élaboration et à l'utilisation d'outils de passation de marchés, notamment des accords-cadres et des systèmes dynamiques de passation des marchés, afin d'optimiser les ressources. Parmi les autres fonctions les plus courantes des CAP, on peut citer la coordination de la formation des agents publics chargés des achats (10 pays) et l'établissement de politiques à l'intention des AA (9 pays).

Dans 21 pays de l'OCDE (77 %), les autorités adjudicatrices de l'administration centrale sont obligées d'utiliser les accords-cadres (AC) mis au point par les CAP, et c'est même le cas de toutes les autorités adjudicatrices, y compris à l'échelon infranational, en Corée et en République slovaque. Dans les pays où cette utilisation est obligatoire pour toutes les autorités adjudicatrices de l'administration centrale, les autorités adjudicatrices à l'échelon infranational ont souvent la possibilité de s'y associer si elles le souhaitent ; tel est le cas en Autriche, en Espagne et au Portugal. Ce type de dispositif offre de la certitude aux CAP comme aux fournisseurs quant au recours aux accords-cadres (AC). En dépit des avantages que présente le recours obligatoire aux accords-cadres, les CAP de cinq pays de l'OCDE permettent aux autorités adjudicatrices d'utiliser leurs accords-cadres (AC) à titre facultatif. Ce type de dispositif peut être la conséquence de divers obstacles à la centralisation, tels qu'une hétérogénéité des textes applicables.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics, qui était axée sur l'utilisation stratégique des marchés publics, la passation électronique des marchés publics, les centrales d'achat publiques, la passation de marchés publics aux échelons infranationaux et les projets d'infrastructures. Au total, 30 pays de l'OCDE ont participé à l'enquête, ainsi que 3 pays candidats à l'adhésion à l'OCDE (Colombie, Costa Rica et Lituanie) et l'Inde, partenaire clé de l'OCDE. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et de hauts responsables de centrales d'achat publiques.

Les activités d'achat centralisées sont des activités conduites à titre permanent, sous l'une des formes suivantes : acquisition de fournitures et/ou de services destinés à des autorités adjudicatrices ; et/ou attribution de marchés publics ou conclusion d'accords-cadres (AC) concernant des travaux, des fournitures ou des services destinés à des AA.

Une « autorité adjudicatrice » est toute autorité d'État fédéré, régionale ou encore locale menant à bien des activités de passation de marchés publics.

Un « accord-cadre » est un accord passé avec un ou plusieurs opérateurs économiques en vue de la fourniture de biens, de services et, dans certains cas, de travaux, et dont l'objet consiste à définir les conditions qui régiront les marchés qui seront attribués par une ou plusieurs autorités adjudicatrices pendant une période donnée, et notamment un prix maximal, des spécifications techniques minimales et, le cas échéant, les quantités envisagées.

Pour en savoir plus

OCDE (2015), « *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics* », OCDE, Paris, *www.oecd.org/fr/gouvernance/ethique/Recommandation-OCDE-sur-les-marches-publics.pdf*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*

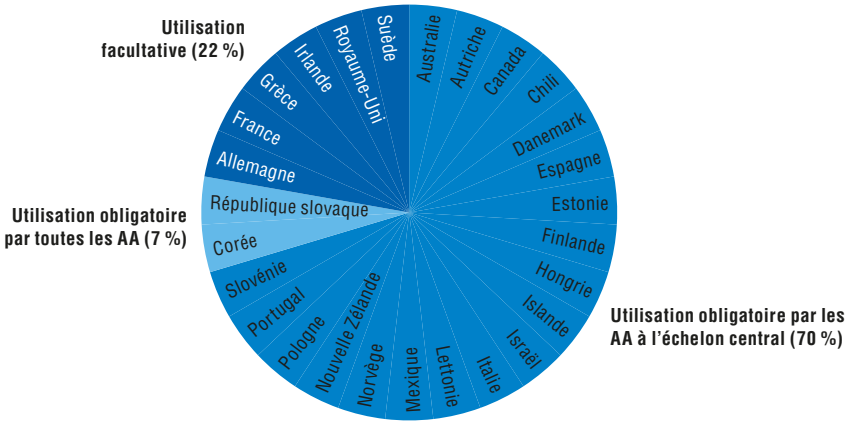
9.10. Rôle des centrales d'achat

	La CAP met en place des accords-cadres ou d'autres instruments groupés à partir desquels les AA passent ensuite commande		Les CAP interviennent en tant qu'AA en regroupant la demande et les achats		Les CAP établissent des politiques à l'intention des AA		Les centrales d'achat coordonnent la formation des agents publics chargés des achats	
	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014
Allemagne	●	❍	●	●	❍	❍	❍	❍
Australie	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.
Autriche	●	●	●	●	●	❍	❍	❍
Belgique	●	●	●	❍	❍	❍	❍	❍
Canada	●	●	●	●	●	❍	❍	❍
Chili	●	●	❍	❍	●	●	●	●
Corée	●	●	●	●	●	●	❍	❍
Danemark	●	●	●	❍	●	❍	●	●
Espagne	●	●	●	●	❍	❍	●	●
Estonie	●	●	●	❍	❍	❍	❍	❍
Etats-Unis	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●
Finlande	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍
France	●	●	●	●	❍	●	❍	❍
Grèce	●	●	●	●	❍	●	●	●
Hongrie	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍
Irlande	●	●	❍	●	●	●	●	●
Islande	●	●	❍	❍	●	●	❍	❍
Israël	●	« .. »	❍	« .. »	●	« .. »	●	« .. »
Italie	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Japon	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Lettonie	●	« .. »	●	« .. »	❍	« .. »	❍	« .. »
Luxembourg	« .. »	❍	« .. »	●	« .. »	❍	« .. »	❍
Mexique	●	●	❍	●	●	●	●	●
Norvège	●	❍	●	●	❍	❍	❍	❍
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	●	●	●	●
Pays-Bas	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Pologne	●	❍	●	●	❍	❍	❍	❍
Portugal	●	●	❍	●	❍	❍	❍	❍
République slovaque	●	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍
République tchèque	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »	« .. »
Royaume-Uni	●	●	●	●	❍	●	●	●
Slovénie	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍
Suède	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Suisse	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●
Turquie	❍	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍
Total OCDE								
● Oui	28	23	19	22	10	11	9	10
❍ Non	1	6	10	7	19	18	20	19
« .. » Pas d'information	4	3	4	3	4	3	4	3
Brésil	« .. »	❍	« .. »	●	« .. »	●	« .. »	●
Colombie	●	●	❍	❍	❍	●	❍	●
Costa Rica	●	●	●	❍	❍	●	❍	●
Inde	●	« .. »	❍	« .. »	❍	« .. »	❍	« .. »
Lituanie	●	« .. »	❍	« .. »	❍	« .. »	❍	« .. »
Russie	« .. »	s.o.	« .. »	s.o.	« .. »	s.o.	« .. »	s.o.

Source: Enquêtes 2016 et 2014 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539534

9.11. Utilisation obligatoire ou facultative des accords-cadres élaborés par les CAP



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539553

Marchés publics dans le secteur des infrastructures

Les projets d'infrastructures sont au cœur de la mission des administrations publiques s'agissant d'assurer des services publics essentiels, et ils ont des incidences majeures et directes sur les capacités économiques d'un pays, son développement humain, son inclusion sociale et la protection de son environnement. Une fois qu'un projet d'infrastructure a été programmé et que ses mécanismes de financement sont définis, il est indispensable que les administrations publiques mènent à bien ce projet dans des conditions d'efficience suscitant la confiance des usagers et des citoyens.

Les décisions relatives aux modalités de réalisation des projets d'infrastructures reposent sur une évaluation méticuleuse et un juste équilibre entre la répartition des risques et l'optimisation des ressources engagées. On reproche souvent au choix d'une modalité de réalisation d'être fondé davantage sur l'habitude que sur les caractéristiques propres au projet ou au marché. Parmi les pays de l'OCDE interrogés, 15 (soit 54 %) ne disposent pas d'une entité spécialement chargée d'élaborer des politiques applicables aux projets d'infrastructures, y compris quant aux choix des modes de réalisation. Cela peut constituer un obstacle à l'application d'une méthode cohérente de choix des modes de réalisation des projets d'infrastructures. Treize pays de l'OCDE (soit 46 %) disposent d'une ou plusieurs entités spécialement chargées d'élaborer des politiques applicables aux projets d'infrastructures. Il s'agit, le plus souvent, d'unités spécialisées appartenant à l'administration centrale. La Grèce s'est dotée d'une unité sectorielle spéciale. Au Danemark, la centrale d'achats publique est chargée de l'élaboration des politiques applicables aux projets d'infrastructures.

Faire des marchés publics un outil de gouvernance des infrastructures contribue à une bonne réalisation de ces infrastructures. Quel que soit le mode de réalisation choisi, des textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics s'appliquent aux projets d'infrastructures dans 19 pays de l'OCDE, et au moins en partie dans tous les autres pays de l'OCDE étudiés, à l'exception de la Turquie. Inscrire les projets d'infrastructures dans le cadre des marchés publics peut permettre d'éviter les risques d'inefficience et de corruption souvent associés à l'attribution des grands projets, compte tenu de leur ampleur et de leur complexité. Si les grands principes qui régissent les marchés publics, la transparence, l'équité et la mise en concurrence, notamment s'appliquent systématiquement, certains pays ont mis au point des lignes directrices et cadres nationaux supplémentaires en matière de réalisation des infrastructures, afin de réduire encore les risques. Les lignes directrices sont souvent fournies en fonction du mode de réalisation choisi – il en existe, par exemple, pour les partenariats public-privé en Allemagne, en Lettonie et en Norvège, et pour les contrats d'alliance en Australie.

Méthodologie et définitions

Les données ont été rassemblées dans le cadre de l'Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics, qui était axée sur l'utilisation stratégique des marchés publics, la passation électronique des marchés publics, les centrales d'achat publiques, la passation de marchés publics aux échelons infranationaux et les projets d'infrastructures. Au total, 30 pays de l'OCDE ont participé à l'enquête, ainsi que 3 pays candidats à l'adhésion à l'OCDE (Colombie, Costa Rica et Lituanie) et l'Inde, partenaire clé de l'OCDE. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et de hauts responsables de centrales d'achat publiques.

Les « infrastructures publiques » désignent les installations, structures, réseaux, systèmes, usines, biens immobiliers, équipements ou actifs physiques, ainsi que les entreprises qui les utilisent destinés à fournir des biens publics, ou des biens qui répondent à un besoin fondamental dont la responsabilité est confiée à la puissance publique et que le marché ne saurait satisfaire seul.

Il existe des différences majeures entre les modèles de réalisation des infrastructures (conception-construction, conception-soumission-construction, contrat d'alliance, partenariat public-privé, concession et fourniture privée) du point de vue de la répartition des risques et du contrôle public sur la construction de l'infrastructure. Pour des indications plus détaillées, voir OCDE (2015), p. 91.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), "High-level Principles for Integrity, Transparency and Effective Control of Major Events and Related Infrastructures", OCDE, Paris, *www.oecd.org/gov/ethics/High-Level_Principles_Integrity_Transparency_Control_Events_Infrastructures.pdf*.

OCDE (2015) « Effective Delivery of Large Infrastructure Projects: The Case of the New International Airport of Mexico City », Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique Éditions OCDE, Paris. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264248335-en*.

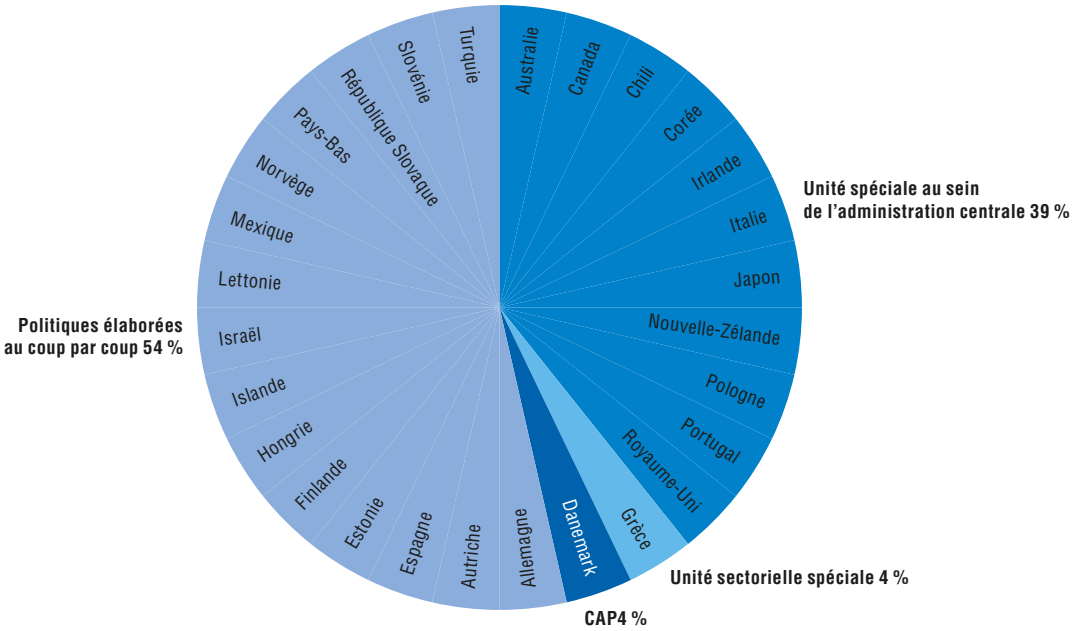
Notes relatives aux graphiques

9.13. « Partiellement (*) » désigne les cas où les textes législatifs et réglementaires régissant les marchés publics sont partiellement applicables, et où des textes législatifs et réglementaires spécifiques couvrent tout ou partie des projets d'infrastructures

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*

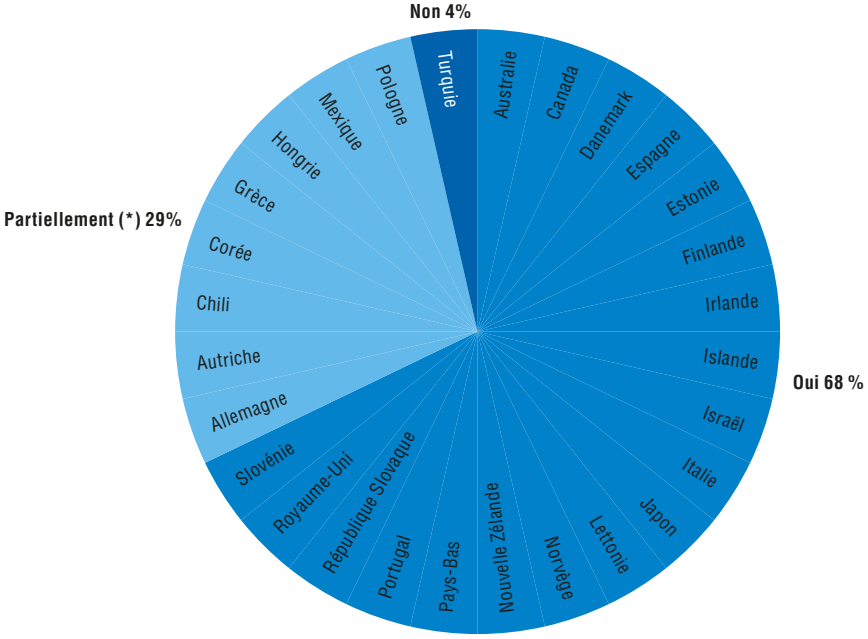
9.12. Entité (ou entités) chargée(s) d'élaborer des politiques applicables aux projets d'infrastructures



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539572

9.13. Application des textes législatifs et réglementaires régissant les marchés publics aux projets d'infrastructures



Source: Enquête 2016 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539591

10. GOUVERNEMENT OUVERT

Stratégies et objectifs en matière de gouvernement ouvert

Coordination de l'ouverture de l'administration et gestion des ressources humaines

Suivi et évaluation des stratégies en matière de gouvernement ouvert

Association des citoyens à l'action publique

Données publiques ouvertes

Stratégies et objectifs en matière de gouvernement ouvert

Les pays se rendent compte du rôle que l'ouverture de l'administration peut jouer au service de la démocratie, de la croissance inclusive et d'une gouvernance publique plus efficiente. Le « gouvernement ouvert », qui est fondé sur des principes de transparence, de responsabilité et de participation, peut faire évoluer les rapports entre les agents publics et les citoyens, en les rendant plus dynamiques et plus mutuellement avantageux et en les plaçant sous le signe de la confiance mutuelle. Quand elles sont mises en œuvre de façon coordonnée, les réformes menées en matière de gouvernement ouvert peuvent être un outil au service d'objectifs stratégiques plus larges, et non une fin en soi. Dans son rapport *Gouvernement ouvert : contexte mondial et perspectives*, l'OCDE propose une définition actualisée de la notion de gouvernement ouvert : « une culture de gouvernance qui se fonde sur des politiques et pratiques novatrices, viables et inspirées des principes de transparence, de responsabilité et de participation pour favoriser la démocratie et la croissance inclusive ».

Les objectifs stratégiques que les pays de l'OCDE poursuivent avec cette ouverture de l'administration sont multiples, comme le montrent la diversité et l'horizontalité des réformes lancées en la matière. Ainsi, l'Allemagne, la Belgique et la République tchèque ont pour objectif principal d'améliorer la transparence du secteur public. D'autres pays, tels que l'Australie et le Canada, vont au-delà de la démarche traditionnelle, et tablent essentiellement sur les incidences positives que l'ouverture de l'administration peut avoir sur la croissance économique. En Grèce, la mise en œuvre d'initiatives d'ouverture de l'administration vise avant tout à lutter contre la corruption et à la prévenir. De son côté, la Corée cherche surtout à renforcer la confiance des citoyens à l'égard des institutions publiques.

Dans ce contexte pluridimensionnel, une définition commune du « gouvernement ouvert » et une stratégie d'ensemble à l'échelon national permettent aux pays de mieux tirer parti des contributions qu'une administration ouverte peut apporter aux objectifs stratégiques nationaux, tout en évitant des objectifs politiques mal définis. Pour réussir l'étape de la mise en œuvre, il est donc crucial que toutes les parties prenantes concernées se mettent d'accord sur une définition. Parmi les pays de l'OCDE, 17 (soit 49 %) sont dotés d'une définition unique de la notion de gouvernement ouvert. Dix pays de l'OCDE ont formulé une définition nationale propre. Par exemple, les Pays-Bas définissent le gouvernement ouvert comme « un gouvernement transparent, facilitateur et accessible », tandis que le Canada y voit « une culture de gouvernance reposant sur la notion que le public a le droit d'accéder aux documents et aux délibérations du gouvernement, ce qui favorise l'ouverture, la transparence et la responsabilisation ». S'il est crucial d'adopter une telle définition nationale unique, encore faut-il que cette définition soit pleinement reconnue et acceptée par l'ensemble du secteur public et des parties prenantes concernées ; c'est à cette condition qu'elle peut produire les effets escomptés, à savoir jeter les bases d'une stratégie globale permettant aux pays de récolter les fruits de l'ouverture de l'administration.

En matière d'ouverture de l'administration, il est nécessaire d'adopter à l'échelon national une stratégie à moyen ou long terme globale et cohérente afin de fournir des orientations claires à l'exécutif (au niveau central) et aux institutions concernées (au niveau local). Au sein de la zone OCDE, 17 pays disposent d'un document stratégique unique (stratégie nationale, plan national d'action, etc.). Treize pays de l'OCDE utilisent le plan d'action biennal qu'ils ont adopté dans le cadre du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) comme fondement stratégique de leurs initiatives d'ouverture de l'administration. Si ces plans d'action présentent l'avantage d'être axés sur la mise en œuvre et sur l'impact, seule une stratégie globale d'ouverture de l'administration peut assurer la cohérence entre les diverses initiatives figurant dans ces plans et les objectifs d'action nationaux, et une telle stratégie est essentielle à une coordination efficace à l'échelle de l'ensemble de l'administration.

Méthodologie et définitions

En 2015, l'OCDE a réalisé une Enquête sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, et 54 pays y ont répondu : l'ensemble des pays de l'OCDE, treize pays de la région Amérique latine-Caraïbes, l'Indonésie, la Lituanie, le Maroc, les Philippines, la Roumanie et la Tunisie. Les réponses à l'Enquête ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés du programme national de gouvernement ouvert. L'Enquête comportait deux volets. Un premier volet était axé sur la démarche existante en matière de gouvernement ouvert à l'échelon national, et s'adressait à la principale institution compétente en matière de gouvernement ouvert. Un deuxième volet s'adressait aux ministères de la Santé et des Finances, et était axé sur les démarches existantes en matière de participation des citoyens tout au long du cycle de l'action publique.

Pour en savoir plus

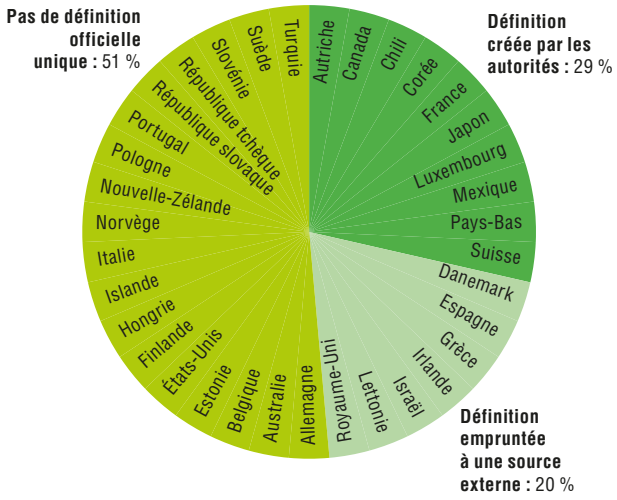
OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : contexte mondial et perspectives* (à paraître), Éditions OCDE, Paris, DOI : *http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

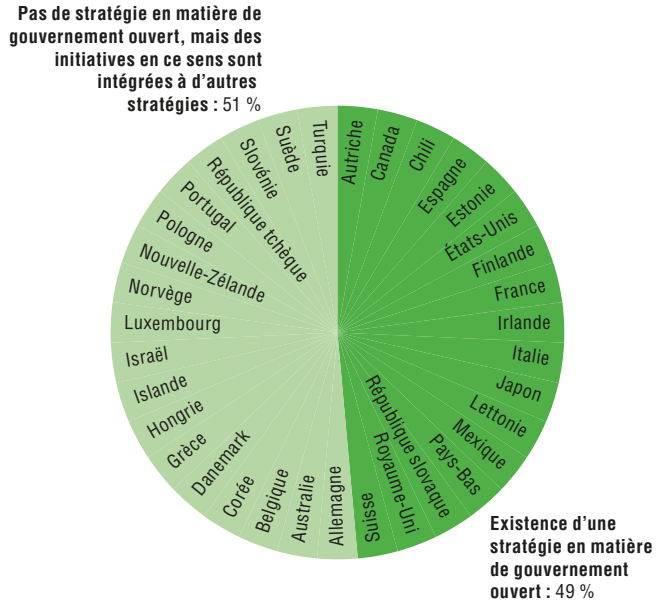
10.1. Existence d'une définition unique de la notion de gouvernement ouvert à l'échelon national (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et la participation des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539610

10.2. Existence d'une stratégie en matière de gouvernement ouvert à l'échelon national (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et la participation des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539629

10.3. Principaux objectifs stratégiques des réformes en matière de gouvernement ouvert (2015)

Principal objectif de la mise en œuvre d'initiatives d'ouverture de l'administration	Pays	Total OCDE
Rendre le secteur public plus transparent	Allemagne, Belgique, Chili, Danemark, Espagne, Hongrie, Italie, Japon, Lettonie, Pays-Bas, Pologne, République slovaque, République tchèque, Suisse, Turquie.	15
Rendre le secteur public plus comptable de ses actes	France, Islande, Israël	3
Rendre le secteur public plus réactif face aux besoins des particuliers et des entreprises	Luxembourg, Royaume-Uni, Suède	3
Renforcer la confiance des citoyens à l'égard des institutions publiques	Corée, Irlande, Slovénie	3
Faire davantage participer les citoyens à l'action publique	Estonie, Finlande	2
Rendre le secteur public plus efficace	Autriche, Norvège	2
Rendre le secteur public plus efficient	États-Unis, Portugal	2
Créer de la croissance économique	Australie, Canada	2
Lutter contre la corruption et la prévenir	Grèce	1
Contribuer à faire face aux enjeux et à influer de façon positive sur la qualité de vie des citoyens, et produire des avantages sur le plan social.	Mexique	1
Autres	Nouvelle-Zélande	1

Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et la participation des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

Coordination de l'ouverture de l'administration et gestion des ressources humaines

La bonne mise en œuvre d'une stratégie globale en matière de gouvernement ouvert dépend étroitement du contexte dans lequel s'inscrivent les réformes envisagées. La transversalité d'une telle stratégie exige une dynamique forte de coordination et de leadership au niveau du centre de gouvernement, ainsi que des ressources humaines et financières suffisantes. De plus, une bonne gouvernance des réformes en matière de gouvernement ouvert exige que les agents publics disposent de fortes capacités à concevoir et à mettre en œuvre des consultations publiques ; à répondre aux citoyens, aux journalistes et aux membres de la société civile demandant l'accès à des données publiques ; et à mettre en œuvre des politiques connexes, telles que l'ouverture des données publiques.

La majorité des pays de l'OCDE (27 sur 35) sont dotés d'un service spécial chargé d'assurer la coordination horizontale de leur stratégie et de leurs initiatives en matière de gouvernement ouvert. Si l'existence d'un tel service est cruciale pour l'efficience de la coordination, sa capacité à guider et à piloter la mise en œuvre de la stratégie d'ouverture de l'administration et des initiatives connexes dépend étroitement d'un certain nombre de facteurs, comme par exemple la place qu'il occupe au sein de l'appareil administratif. Sur les 26 pays de l'OCDE dotés d'un tel service, 16 l'ont placé, soit au sein du secrétariat du chef de gouvernement, comme en Islande et en Israël, soit au sein du secrétariat du Cabinet/de la Chancellerie/du bureau du Conseil des ministres, comme en Autriche et en Belgique. Les 10 pays de l'OCDE restants ont placé ce service au sein d'autres ministères ; c'est, par exemple, le cas en Finlande (ministère des Finances), et en Slovénie (ministère de l'Administration publique). Si l'OCDE ne recommande pas qu'une institution spécifique soit chargée du programme d'ouverture de l'administration, la capacité du service chargé de la coordination à mobiliser un appui politique de haut niveau et l'ensemble des acteurs officiels concernés est essentielle à une bonne mise en œuvre des réformes en matière de gouvernement ouvert.

Pour que les stratégies et initiatives d'ouverture de l'administration produisent des résultats tangibles, il faut que les agents publics qui participent à leur conception et à leur mise en œuvre soient conscients des avantages qu'elles offrent. La grande majorité des pays de l'OCDE (32 sur 35reconnaissent la nécessité de faire évoluer le mode de fonctionnement des administrations publiques, et ont pris des mesures visant à renforcer les capacités des agents publics à appuyer les réformes en matière de gouvernement ouvert. Sur les 35 pays de l'OCDE, 18 ont pris des initiatives allant au-delà d'une simple sensibilisation, et ont inscrit au programme des écoles nationales d'administration publique des cours consacrés aux principes et pratiques liés au gouvernement ouvert. De plus, une majorité de pays de l'OCDE (20 sur 35font figurer les principes du gouvernement ouvert au sein d'un cadre commun de valeurs publiques, et 23 pays de l'OCDE sur 35 ont créé des manuels et codes de conduite *ad hoc*.

De plus, les pays emploient différentes méthodes pour aider à la mise en œuvre des initiatives d'ouverture de l'administration. Au Canada, en Espagne, en Estonie, en Italie, en Norvège et en Pologne, entre autres, les principes et pratiques liés au gouvernement ouvert sont inscrits au sein des cadres de compétences applicables aux ressources humaines. En Autriche, en Belgique, au Canada, en Corée, en Finlande, au Mexique, en Norvège et en République tchèque, les principes et pratiques liés au gouvernement ouvert sont intégrés aux objectifs de performance et aux cadres de responsabilité des agents publics. Demander aux intervenants de rendre compte de la mise en œuvre des principes et pratiques liés au gouvernement ouvert, que ce soit publiquement (comme c'est le cas dans 11 pays de l'OCDE sur 35) ou en interne (comme c'est le cas dans 9 pays de l'OCDE sur 35), permet de mieux placer ces intervenants face à leurs responsabilités, et d'éviter une gestion inefficiente des ressources publiques. Pourtant, le tiers des pays n'ont pas adopté de mesures spécifiques pour favoriser la mise en œuvre des initiatives d'ouverture de l'administration au niveau central.

Méthodologie et définitions

En 2015, l'OCDE a réalisé une Enquête sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, et 54 pays y ont répondu : l'ensemble des pays de l'OCDE, treize pays de la région Amérique latine-Caraïbes, l'Indonésie, la Lituanie, le Maroc, les Philippines, la Roumanie et la Tunisie. Les réponses à l'Enquête ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés du programme national de gouvernement ouvert.

L'OCDE définit le « centre de gouvernement » comme les institutions ou services qui fournissent un appui et des conseils directs au chef du gouvernement et au Conseil des ministres. Dans la plupart des pays, le centre de gouvernement joue trois grands rôles : aider le chef du gouvernement à prendre de bonnes décisions ; coordonner l'action à l'échelle de l'ensemble du gouvernement ; et suivre la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale.

Pour en savoir plus

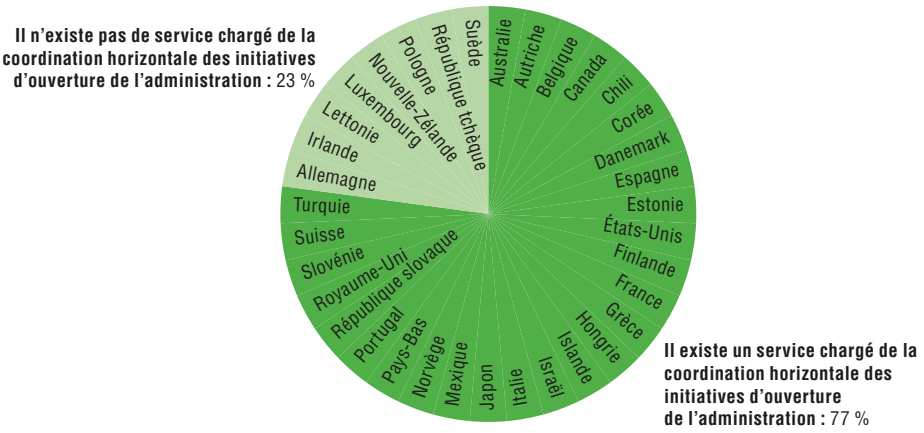
OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : contexte mondial et perspectives* (à paraître), Éditions OCDE, Paris, DOI : *http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

10.4. Existence d'un service chargé de la coordination horizontale des initiatives d'ouverture de l'administration (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539648

10.5. Principales initiatives visant à renforcer les capacités et à favoriser la mise en œuvre des initiatives d'ouverture de l'administration (2015)

Pays	Inscription au programme des écoles nationales d'administration publique de cours consacrés aux principes et pratiques liés au GO	Renforcement des capacités des agents publics				Aide à la mise en oeuvre des initiatives d'ouverture de l'administration			
		Inscription des principes du GO au sein d'un cadre commun de valeurs publiques	Création de manuels/codes de conduite ad hoc	Pas encore d'adoption de mesures spécifiques	Inscription des principes et pratiques liés au GO au sein des cadres de compétences RH	Intégration de la mise en œuvre des principes et pratiques liés au GO aux objectifs et/ou évaluations de performance et aux cadres de responsabilité des agents publics	Obligation pour les intervenants de rendre régulièrement compte publiquement de la mise en œuvre des principes et pratiques liés au GO	Obligation pour les intervenants de rendre régulièrement compte en interne de la mise en œuvre des principes et pratiques liés au GO	Pas encore d'adoption de mesures spécifiques
Allemagne	●	❍	●	❍	❍	❍	●	●	❍
Australie	❍	●	●	❍	❍	❍	●	❍	❍
Autriche	●	❍	●	❍	❍	●	❍	❍	❍
Belgique	❍	❍	❍	●	❍	●	❍	❍	●
Canada	❍	❍	❍	❍	●	●	●	●	❍
Chili	❍	●	●	❍	❍	❍	●	❍	❍
Corée	●	❍	●	❍	❍	●	❍	●	❍
Danemark	❍	❍	●	●	❍	❍	❍	❍	●
Espagne	●	●	●	❍	●	❍	●	●	❍
Estonie	❍	●	●	❍	●	❍	❍	❍	❍
États-Unis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finlande	●	●	●	❍	❍	●	●	●	❍
France	●	●	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍
Grèce	●	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Hongrie	●	●	●	❍	●	❍	❍	❍	❍
Irlande	❍	●	●	❍	❍	❍	●	●	❍
Islande	●	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Israël	❍	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Italie	●	❍	●	❍	●	❍	●	❍	❍
Japon	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍	●	❍
Lettonie	●	●	●	❍	❍	❍	❍	●	❍
Luxembourg	❍	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Mexique	●	●	●	❍	❍	●	●	●	❍
Norvège	●	●	❍	❍	●	●	❍	❍	❍
Nouvelle-Zélande	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Pays-Bas	●	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Pologne	●	●	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍
Portugal	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
République slovaque	❍	❍	❍	●	❍	❍	❍	●	❍
République tchèque	❍	●	❍	❍	❍	●	❍	❍	❍
Royaume-Uni	●	❍	●	❍	❍	❍	●	❍	❍
Slovénie	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Suède	●	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Suisse	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Turquie	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Total OCDE	**18**	**20**	**24**	**3**	**7**	**8**	**11**	**10**	**12**
Oui	●								
Non	❍								
Ne sait pas	-								

Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539667

Suivi et évaluation des stratégies en matière de gouvernement ouvert

Les dispositifs de suivi et d'évaluation dont disposent les administrations publiques sont cruciaux pour améliorer la conception et la mise en œuvre des mesures adoptées en matière de transparence, de responsabilité et de participation des citoyens.

En l'absence de systèmes robustes de suivi et d'évaluation, les stratégies et initiatives liées au gouvernement ouvert ne peuvent remplir leurs promesses s'agissant de renforcer la démocratie et de favoriser une croissance inclusive. Or, l'ouverture de l'administration étant transversale par nature, il est très complexe d'en appréhender les incidences sur les divers secteurs. De plus, cela implique de bien comprendre comment les initiatives sectorielles s'articulent avec les objectifs plus généraux de la stratégie. Les pays se voient donc contraints de concevoir des solutions de suivi et d'évaluation permettant de démêler cette complexité.

La grande majorité des pays de l'OCDE (30 sur 35) assurent un suivi des initiatives liées au gouvernement ouvert. La plupart d'entre eux (77 %) s'appuient, à cette fin, sur les activités normales de suivi assurées par chacune des institutions publiques participant à ces initiatives. De plus, les membres du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) ont recours au mécanisme indépendant d'établissement de rapports (MIER) du PGO, ou à l'autoévaluation annuelle exigée dans le cadre du PGO. Un certain nombre de pays ont aussi recours à d'autres types de suivi, assurés dans le cadre d'une institution unique, d'un mécanisme *ad hoc* ou d'un service chargés du suivi de l'ensemble des initiatives liées au gouvernement ouvert. Ainsi, 9 des 30 pays de l'OCDE qui ont indiqué suivre les initiatives liées au gouvernement ouvert recourent à des mécanismes de suivi *ad hoc*. Ces mécanismes sont un Groupe d'appui à la mise en oeuvre du gouvernement ouvert en Finlande et un Réseau sur le gouvernement ouvert au Royaume-Uni. En général, ces mécanismes *ad hoc* assurent un appui au service chargé du gouvernement ouvert en veillant à ce que tous les acteurs concernés, qu'ils soient issus du secteur public, de la société civile ou du secteur privé, contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et initiatives d'ouverture de l'administration. Si un suivi est essentiel à une bonne mise en œuvre, seule une évaluation exhaustive des incidences positives et négatives de la stratégie ou des initiatives liées au gouvernement ouvert peut permettre aux responsables publics d'améliorer les retombées des initiatives en cours, ainsi que la conception et la mise en œuvre des politiques futures.

Or, si la majorité des pays de l'OCDE recueillent des données sur l'état d'avancement des initiatives d'ouverture de l'administration, seuls la moitié d'entre eux environ (20 pays sur 34) utilisent ces données pour évaluer l'impact de ces initiatives et, parmi les pays évaluant cet impact et pour lesquels on dispose de données, 16 sur 19 s'appuient sur les activités normales d'évaluation de chaque institution publique. Les ONG participent au processus d'évaluation dans 5 des 19 pays de l'OCDE qui ont précisé l'approche qu'ils suivaient pour évaluer l'impact : le Canada, l'Espagne, les États-Unis, le Mexique et la République tchèque. À l'image des solutions choisies pour assurer le suivi des initiatives liées au gouvernement ouvert, tous les pays membres de l'OCDE et du PGO qui évaluent l'impact de ces initiatives recourent au mécanisme indépendant d'établissement de rapports et aux rapports d'autoévaluation prévus par le PGO. Le manque de données probantes sur l'impact des stratégies et initiatives d'ouverture de l'administration entrave la conception et la mise en œuvre par les pays de stratégies ciblant mieux les besoins recensés par les parties prenantes comme par les citoyens.

Méthodologie et définitions

En 2015, l'OCDE a réalisé une Enquête sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, et 54 pays y ont répondu : l'ensemble des pays de l'OCDE, treize pays de la région Amérique latine-Caraïbes, l'Indonésie, la Lituanie, le Maroc, les Philippines, la Roumanie et la Tunisie. Les réponses à l'Enquête ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés du programme national de gouvernement ouvert.

Les mécanismes *ad hoc* peuvent revêtir différentes formes selon les pays de l'OCDE. En fonction de leur ancrage institutionnel et de leur mandat, ils peuvent assurer des tâches de suivi, d'évaluation ou de coordination, et revêtir la forme d'un Comité directeur sur le gouvernement ouvert, d'un Groupe d'appui à la mise en œuvre du gouvernement ouvert ou encore d'un Réseau sur le gouvernement ouvert, entre autres.

Pour en savoir plus

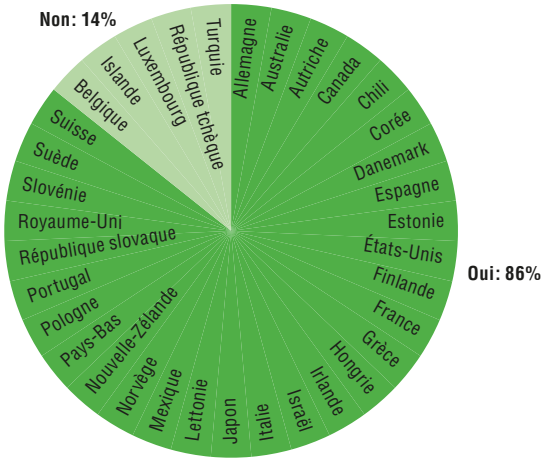
OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : contexte mondial et perspectives* (à paraître), Éditions OCDE, Paris, DOI : *http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

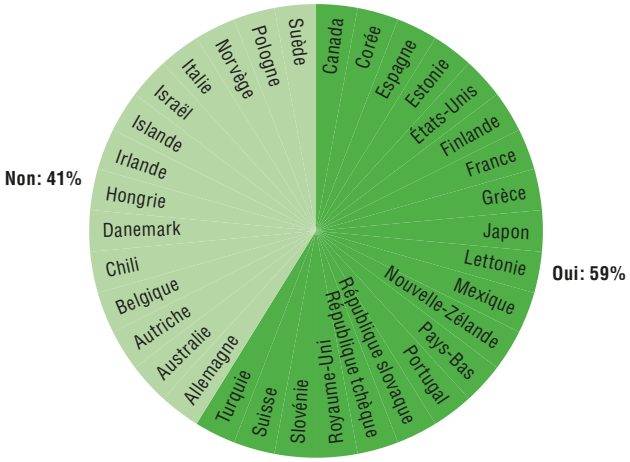
10.6. Suivi des initiatives d'ouverture de l'administration (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539686

10.7. Évaluation de l'impact des initiatives d'ouverture de l'administration (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539705

10.8. Méthodes employées pour évaluer l'impact des initiatives d'ouverture de l'administration (2015)

Pays	Dispositifs d'évaluation de l'impact des initiatives d'ouverture de l'administration							
	Mécanisme ad hoc d'évaluation axé sur les impacts	Activités normales d'évaluation de chaque institution publique participant à la stratégie d'ouverture de l'administration	Enquêtes auprès des citoyens et des parties prenantes	Enquêtes auprès des agents publics	Études réalisées par les pouvoirs publics sur l'impact des initiatives d'ouverture de l'administration sur certains domaines	Évaluations indépendantes réalisées par des ONG	Évaluations indépendantes réalisées par des entreprises privées	Évaluations dans le cadre du PGO (autoévaluations et mécanisme indépendant d'établissement de rapports)
Canada	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	●
Corée	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Espagne	❍	●	●	❍	●	●	●	●
Estonie	❍	●	●	❍	❍	❍	❍	●
Etats-Unis	❍	●	❍	❍	❍	●	❍	●
Finlande	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	●
France	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Grèce	●	●	●	●	●	❍	❍	●
Japon	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍
Lettonie	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Mexique	●	●	❍	●	❍	●	❍	●
Nouvelle-Zélande	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Pays-Bas	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Portugal	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
République slovaque	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
République tchèque	❍	●	●	❍	❍	●	❍	●
Royaume-Uni	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Slovénie	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Suisse	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Total OCDE	**4**	**16**	**5**	**3**	**2**	**5**	**1**	**15**
Oui	●							
Non	❍							

Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539724

Association des citoyens à l'action publique

Une participation effective des citoyens à l'action publique est au cœur des réformes liées au gouvernement ouvert, et elle peut donner un nouvel élan à la relation entre les responsables publics et les administrés. En cette époque marquée par une baisse de la participation électorale, par une certaine défiance à l'égard des institutions publiques et par un faible niveau d'affiliation aux partis politiques, les autorités sont conscientes de la nécessité d'aller au-delà d'un simple rôle de prestataire de services publics, et de nouer des partenariats plus étroits avec toutes les parties prenantes concernées.

Un document général sur l'association des parties prenantes à l'action publique, tel qu'un manuel, un ensemble de lignes directrices ou une stratégie, constitue une première étape importante pour une démarche plus coordonnée en la matière. En effet, les agents publics et les citoyens peuvent se lancer dans des processus de participation avec des notions différentes de ce que cela implique, et il est nécessaire de préciser les choses et de les systématiser grâce à une telle stratégie globale. Dans un souci de cohérence, il faudrait rattacher les stratégies d'association des citoyens à l'action menée à l'échelon national en matière de gouvernement ouvert. Cela étant, moins de la moitié des pays de l'OCDE (16 pays, soit 46 % du total) ont élaboré de tels documents.

Pour que les politiques menées aboutissent à des améliorations concrètes pour les administrés, le degré de participation des citoyens aux différentes étapes du cycle de l'action publique joue un rôle déterminant, de même que le moment où cette participation intervient. La grande majorité des ministères des Finances interrogés (22 sur 30, soit 73 %) offrent aux citoyens la possibilité de fournir un retour d'information sur le fonctionnement des services publics. L'association des citoyens au cycle de l'action publique est particulièrement marquée au stade de la formulation des politiques, puisque les citoyens participent à cette étape dans 18 pays sur 24, soit 75 % du total ; ce centrage sur le stade de la formulation des politiques est particulièrement évident pour les ministères israélien, japonais et luxembourgeois de la Santé. Quand on passe au stade de l'évaluation de l'impact des politiques, le taux de participation des citoyens reste inférieur à 50 %, aussi bien pour les ministères des Finances que pour les ministères de la Santé.

Quand on compare les degrés d'association des citoyens aux différents stades de l'action publique, on constate que les ministères qui assurent des services à l'usager (tels que les ministères de la santé) consultent plus activement les citoyens, notamment à l'étape initiale du recensement des priorités d'action, mais aussi à l'étape de la mise en œuvre. Ce n'est qu'à l'étape du retour d'information que les ministères des Finances associent davantage les citoyens que les ministères de la Santé. En plus de consulter les citoyens, le ministère suédois de la Santé s'appuie sur les commentaires fournis par des organisations non gouvernementales et des groupements représentant les patients, les personnes âgées ou différentes régions. 28 ministères des Finances sur 30 (soit 93 %) et tous les ministères de la Santé associent les citoyens à au moins une étape du cycle de l'action publique. Néanmoins, les pays ne tirent pas encore pleinement parti du retour d'information des citoyens à l'étape de l'évaluation de l'impact de l'action publique, alors que ce retour d'information pourrait leur permettre de créer des politiques meilleures, dotées d'un impact positif sur la vie de la population.

Méthodologie et définitions

En 2015, l'OCDE a réalisé une Enquête sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, et 54 pays y ont répondu : l'ensemble des pays de l'OCDE, treize pays de la région Amérique latine-Caraïbes, l'Indonésie, la Lituanie, le Maroc, les Philippines, la Roumanie et la Tunisie. Les réponses à l'Enquête ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés du programme national de gouvernement ouvert. L'Enquête comportait deux volets. Un premier volet était axé sur la démarche existante en matière de gouvernement ouvert à l'échelon national, et s'adressait à la principale institution compétente en matière de gouvernement ouvert. Un deuxième volet s'adressait aux ministères de la Santé et des Finances, et était axé sur les démarches existantes en matière de participation des citoyens tout au long du cycle de l'action publique. Au total, 32 ministères des Finances et 25 ministères de la Santé de pays de l'OCDE ont répondu à l'Enquête. Tous les ministères n'ont pas répondu à toutes les questions, ce qui explique l'absence de certaines données au sein du tableau 10.10 ci-dessous.

Pour en savoir plus

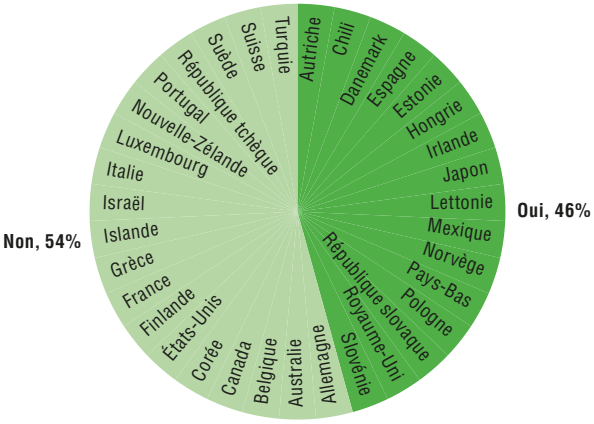
OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : contexte mondial et perspectives* (à paraître), Éditions OCDE, Paris, DOI : *http://dx.doi.org/10.1787/9789264268104-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

10.9. Existence d'un document général consacré à l'association des citoyens (2015)



Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539743

10.10. Association des citoyens au cycle de l'action publique au sein des ministères centraux/fédéraux des Finances et de la Santé (2015)

Pays	Recensement des priorités d'action		Élaboration des politiques		Mise en œuvre des politiques		Fourniture d'un retour d'information sur le fonctionnement des services publics		Évaluation de l'impact des politiques		Pas d'association des citoyens au cycle de l'action publique	
	MF	MS	MF	MS	MF	MS	MF	MS	MF	MS	MF	MS
Allemagne	❍	●	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Australie	❍	❍	❍	❍	❍	●	●	●	❍	●	❍	❍
Autriche	❍	●	❍	●	●	●	●	●	❍	❍	❍	❍
Belgique	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	●	●	●	❍	❍
Canada	❍	❍	●	❍	❍	●	❍	●	❍	●	❍	❍
Chili	❍	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.
Danemark	❍	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.
Espagne	●	❍	●	●	●	❍	●	❍	●	❍	❍	❍
Estonie	❍	●	●	●	❍	●	●	●	❍	●	❍	❍
Finlande	●	●	●	●	●	●	●	●	❍	●	❍	❍
France	❍	●	●	●	●	●	●	❍	❍	●	❍	❍
Grèce	❍	❍	●	●	❍	❍	●	●	❍	❍	❍	❍
Hongrie	●	❍	❍	●	❍	❍	●	●	❍	●	❍	❍
Irlande	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.
Islande	❍	❍	❍	●	❍	●	●	●	❍	❍	❍	❍
Israël	❍	❍	●	●	❍	❍	❍	●	❍	●	❍	❍
Italie	❍	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.
Japon	❍	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍
Luxembourg	●	●	❍	●	❍	●	●	●	●	❍	❍	❍
Mexique	●	❍	❍	❍	●	❍	●	●	●	❍	❍	❍
Norvège	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.
Nouvelle-Zélande	●	●	●	❍	●	❍	●	❍	●	❍	❍	❍
Pays-Bas	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.
Pologne	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍
Portugal	●	●	●	●	❍	●	●	●	❍	❍	❍	❍
République slovaque	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍
République tchèque	●	●	●	●	●	❍	●	❍	●	●	❍	❍
Royaume-Uni	●	●	❍	●	●	●	●	●	●	●	❍	❍
Slovénie	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.	❍	s.o.
Suède	❍	●	●	❍	●	❍	❍	●	❍	❍	❍	❍
Suisse	❍	●	●	❍	●	❍	●	❍	●	❍	❍	❍
Turquie	❍	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	●	s.o.	❍	s.o.
Total OCDE	**10**	**14**	**18**	**18**	**12**	**13**	**22**	**17**	**12**	**11**	**2**	**0**
Oui	●											
Non	❍											

Source : Enquête de l'OCDE sur la coordination de l'ouverture de l'administration et l'association des citoyens au cycle de l'action publique, 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539762

Données publiques ouvertes

L'ouverture des données publiques peut être un levier puissant de développement économique et social. Elle peut aussi être mise au service d'un renforcement de la gouvernance publique, puisqu'elle peut améliorer la conception des services publics grâce à une démarchée axée sur le citoyen, renforcer l'efficience du secteur public et favoriser l'intégrité et la responsabilité des acteurs publics. Assurer la disponibilité de données publiques ouvertes, leur accessibilité et leur réutilisation par les acteurs publics, privés et civiques permet aux pouvoirs publics de concevoir des politiques mieux étayées par des données probantes et plus inclusives ; de stimuler l'innovation à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur public ; et de donner aux citoyens les moyens de prendre des décisions plus éclairées.

L'indice OURdata (données publiques ouvertes, utiles et réutilisables) figure, avec les travaux analytiques de l'OCDE et ses examens des politiques nationales d'ouverture des données publiques, parmi les outils élaborés par l'Organisation pour aider ses pays Membres à favoriser l'ouverture des données publiques. Cet indice vise à donner une vue d'ensemble des forces et faiblesses relatives des pays au regard d'un certain nombre d'indicateurs, et à contribuer à la mise en évidence de pistes d'amélioration. Il mesure le degré de mise en œuvre des principes de la Charte internationale sur les données ouvertes à l'échelon central/fédéral, à partir d'un cadre élaboré par l'OCDE.

Trois grandes conclusions se dégagent de l'édition 2017 de l'indice OURdata.

En premier lieu, les pouvoirs publics n'ont pas ménagé leurs efforts pour favoriser la mise à disposition d'une grande quantité de données dans un format ouvert, gratuit et accessible ; à l'inverse, ils pourraient en faire davantage pour favoriser activement la réutilisation de ces données. La plupart des pays ont ainsi adopté une politique de données ouvertes « par défaut », qui prévoit que toutes les données publiques soient ouvertes, sauf si un motif légitime s'y oppose. En revanche, à l'échelon central/fédéral, on constate une grande diversité dans le niveau d'effort consenti pour favoriser la réutilisation des données à l'extérieur de la sphère publique (par des marathons de programmation et des manifestations de co-création, par exemple) comme à l'intérieur de cette sphère (par des séances de formation et d'information à l'intention des agents publics). De plus, peu de pays assurent un suivi de l'impact économique et social des données ouvertes, ou des incidences de l'ouverture des données sur les performances du secteur public.

En deuxième lieu, les données recueillies par l'OCDE semblent révéler des lacunes au niveau de la mise en œuvre dans un certain nombre de pays où des mesures ont été introduites très récemment, et notamment dans certains pays d'Europe orientale tels que la Lettonie, la République slovaque, la République tchèque et la Slovénie. À l'inverse, des pays tels que la Corée, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni, qui ont été parmi les premiers à lancer des politiques d'ouverture des données publiques, ont pu instaurer et mettre en œuvre un large éventail de mesures visant à favoriser la disponibilité, l'accessibilité et la réutilisation des données.

En troisième lieu, dans la majorité des pays de l'OCDE, les ministères sectoriels et les organismes publics consultent régulièrement les parties prenantes sur les types d'ensembles de données qui leur seraient utiles. En revanche, peu de pays ont créé un portail central/fédéral de données conçu comme un espace d'échange, de collaboration et de contribution participative et permettant aux utilisateurs de soumettre des données et de fournir un retour d'information sur la qualité et les limites des données publiques, dans une optique d'amélioration continue. Pourtant, il est important de permettre aux utilisateurs de faire entendre leur voix et de favoriser des espaces d'échange entre les entreprises, les organisations de la société civile et les acteurs publics afin de favoriser la réutilisation des données et de leur assurer plus d'impact.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées d'une enquête de l'OCDE sur les données publiques ouvertes qui a été réalisée en novembre et décembre 2016. Les répondants étaient essentiellement des directeurs de systèmes d'information de pays de l'OCDE. Les réponses reflètent le point de vue des pays sur leurs pratiques et procédures actuelles concernant les données publiques ouvertes. Les données portent uniquement sur les administrations centrales/fédérales ; elles ne tiennent pas compte des pratiques en la matière à l'échelon local/des États fédérés. Le cadre de référence a évolué, puisque l'on est passé de la Charte du G8 pour l'ouverture des données publiques à la Charte internationale sur les données ouvertes ; par conséquent, les données de l'enquête 2017 ne peuvent être comparées aux données de l'enquête 2014.

L'indice composite est fondé sur les principes de la Charte internationale sur les données ouvertes et sur la méthodologie décrite dans les travaux de l'OCDE (Ubaldi, 2013). L'indice OURdata de l'OCDE contient 140 points de données.

Pour en savoir plus

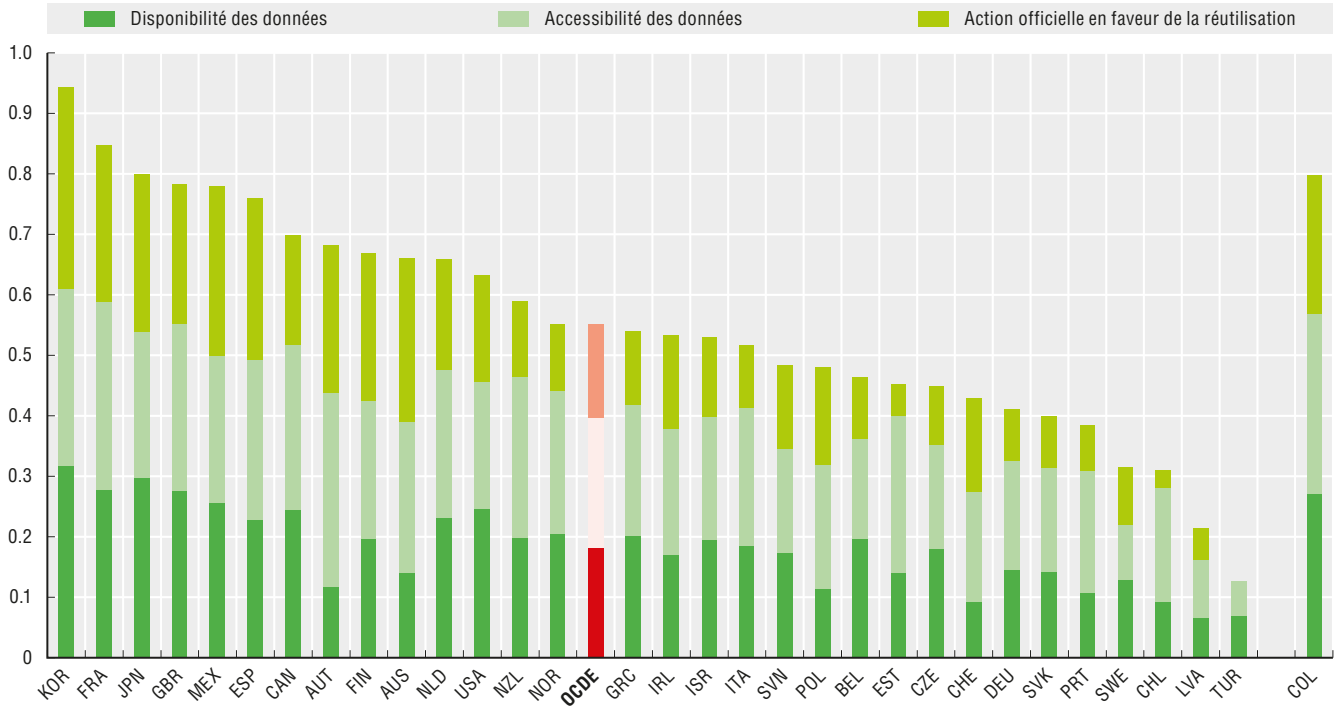
Ubaldi, B. (2013), « Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 22, Éditions OCDE, Paris. *http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks et dans l'annexe en ligne.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

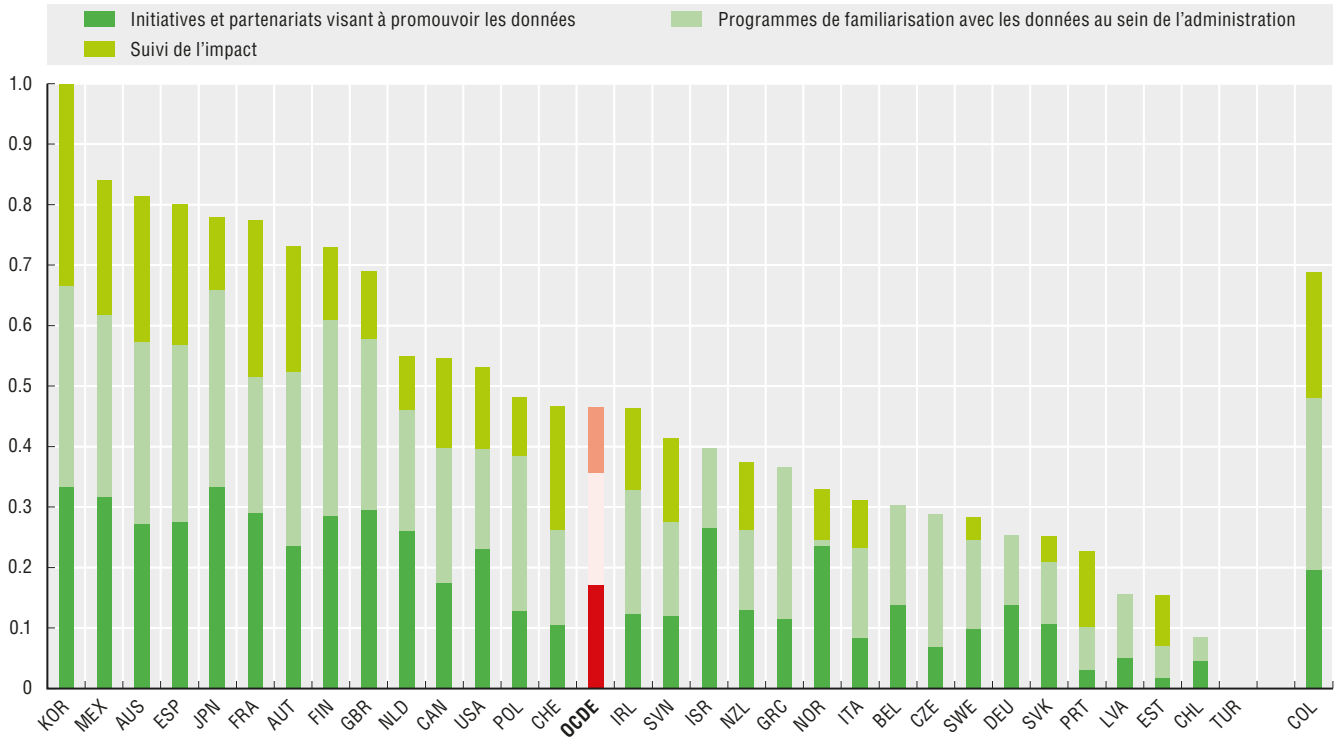
10.11. Indice OURdata sur les données publiques ouvertes, utiles et réutilisables (2017)



Source : Enquête de l'OCDE sur les données publiques ouvertes.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539781

10.12. Indice OURdata : action officielle en faveur de la réutilisation (pilier 3) (2017)



Source : Enquête de l'OCDE sur les données publiques ouvertes

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539800

11. ADMINISTRATION INNOVANTE ET NUMÉRIQUE

L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines

Les structures d'appui à l'innovation dans le secteur public

Les dispositifs de financement de l'innovation dans le secteur public

Les services publics à l'ère de la révolution numérique

L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines

Les administrations publiques font face à des contraintes budgétaires, à des évolutions technologiques et démographiques et à des attentes croissantes de la part des citoyens, et elles doivent y répondre par des mesures innovantes. Dès lors, elles sont nombreuses à expérimenter de nouvelles manières de favoriser l'innovation. Les agents publics doivent avoir les aptitudes, la motivation et les moyens nécessaires pour pouvoir contribuer à l'innovation. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines (GRH) peut-être un levier important de soutien à l'innovation dans le secteur public, en permettant aux managers et aux agents placés au contact direct des usagers de formuler des idées permettant de renouveler et d'améliorer les méthodes de prestation des services publics. Parmi les pratiques de GRH qui peuvent permettre de renforcer les capacités d'innovation, on peut citer les incitations et les récompenses, les méthodes de management et de leadership, les pratiques institutionnelles en matière de recrutement, de formation, de mobilité et de rémunération et certains facteurs liés à la conception des emplois, comme l'autonomie et les méthodes de travail.

Dans les pays de l'OCDE, la notion d'innovation commence à être prise en compte dans les principaux aspects de la GRH. C'est particulièrement manifeste dans le domaine de la formation et du perfectionnement – 60 % des pays de l'OCDE proposent, sous une forme ou une autre, une formation à l'innovation à leurs agents publics. La formation peut constituer une première étape pour faire en sorte que les notions liées à l'innovation se diffusent dans l'ensemble du secteur public, au-delà d'un simple petit groupe de spécialistes. De nombreux pays prêtent une attention particulière au perfectionnement du personnel de direction. Pour favoriser davantage d'innovation dans le secteur public, il est crucial de pouvoir s'appuyer sur des leaders et des managers possédant des compétences en termes de pilotage des organisations, de planification stratégique et de gestion du personnel. L'innovation fait partie des cadres de compétences dans 46 % des pays de l'OCDE, tandis que 40 % d'entre eux en tiennent compte dans l'évaluation des performances. Moins nombreux sont les pays qui intègrent l'innovation à leurs lignes directrices en matière de recrutement (31 % des pays) ou à leurs critères de promotion (23 % des pays), sans doute parce que le recrutement ou la promotion d'un agent est une décision délicate qui a une incidence considérable sur la carrière des individus et sur les organisations elles-mêmes.

Il existe aussi des aspects de la GRH qui influencent et favorisent directement l'innovation dans le secteur public. Les programmes de mobilité n'apportent pas seulement des compétences; ils favorisent aussi le partage des idées et des éléments d'information, et ils encouragent la diversité des points de vue, ce qui – c'est un fait avéré – nourrit l'innovation. Toutefois, le lien n'est pas souvent établi entre l'innovation et les programmes de mobilité. Les récompenses de type prix de l'innovation permettent de faire connaître des innovations qui auraient pu passer inaperçues et de recueillir des études de cas pouvant aider à éclairer, à inspirer et même à reproduire des innovations fécondes. Dans la zone OCDE, 63 % des pays attribuent des prix de l'innovation au niveau de l'administration centrale. Cela contribue au développement d'une culture qui valorise l'innovation. Globalement, c'est le signe que de nombreux pays de l'OCDE reconnaissent et récompensent les fruits de l'innovation ; cependant, la question du choix des incitations et des processus de GRH propres à favoriser l'innovation demeure ouverte, et pose problème dans la plupart des administrations centrales.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE. Les réponses ont été fournies, pour l'essentiel, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête.

Aux fins de l'enquête, l'innovation dans le secteur public désigne les idées qui participent à la création de valeur publique et qui possèdent les caractéristiques suivantes : nouveauté : les innovations doivent représenter des approches nouvelles par rapport au contexte dans lequel elles apparaissent ; mise en œuvre : les innovations doivent être mises en pratique, et ne pas se cantonner au seul champ théorique ; impact : les innovations doivent viser à améliorer les performances de la puissance publique, notamment en termes d'efficience, d'efficacité et de satisfaction des usagers ou des agents.

L'indicateur relatif aux programmes de mobilité fait référence aux situations dans lesquelles l'innovation figure explicitement parmi les objectifs des mesures visant à encourager la mobilité dans la fonction publique. Tous les pays ne sont pas dotés de programmes de mobilité au niveau de l'administration centrale/fédérale.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), « Innovation Skills in the Public Sector: Building Capability in Chile », OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

11.1. Intégration de l'innovation aux cadres, stratégies et programmes de gestion des ressources humaines au niveau de l'administration centrale/fédérale (2016)

	Cadre de compétences	Programmes de formation et de perfectionnement	Stratégie/ lignes directrices en matière de recrutement	Évaluation des performances	Critères de promotion	Cadre (ou programme) de perfectionnement du personnel de direction	Programmes de mobilité	Prix de l'innovation
Allemagne	❍	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Australie	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	●
Autriche	❍	●	●	❍	❍	●	●	●
Belgique	●	●	●	●	❍	●	●	❍
Canada	●	●	●	●	●	●	●	●
Chili	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●
Corée	●	●	●	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Espagne	●	●	●	●	●	❍	❍	●
Estonie	●	●	❍	❍	❍	●	❍	❍
États-Unis	❍	❍	●	❍	❍	●	❍	●
Finlande	●	●	❍	❍	❍	●	❍	●
France	❍	●	❍	❍	❍	●	❍	●
Grèce	●	●	●	●	●	●	❍	❍
Hongrie	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Irlande	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Islande	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Israël	●	●	❍	●	❍	●	●	●
Italie	❍	●	●	❍	❍	❍	●	●
Japon	❍	●	❍	●	●	●	❍	●
Lettonie	●	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍
Luxembourg	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Mexique	●	●	❍	❍	❍	❍	●	●
Norvège	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍
Nouvelle-Zélande	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Pays-Bas	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Pologne	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	●
Portugal	●	●	❍	●	❍	●	❍	❍
République slovaque	❍	●	❍	●	❍	❍	❍	●
République tchèque	❍	●	●	●	●	●	❍	❍
Royaume-Uni	●	●	●	●	❍	●	●	●
Slovénie	●	❍	❍	●	●	●	❍	●
Suède	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●
Suisse	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍
Turquie	●	●	●	●	●	●	❍	❍
Total OCDE								
● Intégrée	16	21	11	14	8	19	9	22
❍ Non intégrée	19	14	24	21	27	16	26	13

Source : OCDE, Enquête 2016 sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE.

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933539819*

Les structures d'appui à l'innovation dans le secteur public

Donner corps à l'innovation dans le secteur public peut s'avérer difficile, et nécessiter un appui et des ressources supplémentaires et ciblés. Ces dernières années, les organisations et structures spécialisées dans l'appui à l'innovation dans le secteur public ont nettement progressé en variété et en nombre (OCDE, 2017). Elles prennent la forme d'équipes, d'unités, de laboratoires ou encore de réseaux, entre autres. Parmi elles, ce sont les réseaux axés sur l'innovation et les laboratoires d'innovation qui ont suscité le plus d'attention. Les réseaux peuvent appuyer et stimuler l'innovation dans le secteur public en créant un espace où les innovateurs peuvent partager leurs idées, leurs pratiques et leurs difficultés à concrétiser les innovations.

Les pays de l'OCDE se sont dotés d'un large éventail de réseaux et de laboratoires visant à soutenir l'innovation de différentes manières. La plupart des pays de l'OCDE (22 pays) ont créé des réseaux axés sur l'innovation au niveau de l'administration centrale. En général, les réseaux d'innovateurs des pays de l'OCDE visent à aider les membres à partager leurs expériences, mais il est assez courant que ces réseaux servent également, entre autres, à renforcer les capacités de leurs membres par la formation, afin d'apporter un soutien à l'élaboration de projets spécifiques et de fournir des conseils et des lignes directrices aux institutions publiques. En Estonie, en Finlande, en République tchèque et au Royaume-Uni, notamment, les réseaux exercent toutes les tâches susmentionnées.

Une part importante des pays de l'OCDE étudiés (21 sur 25) possèdent également un ou plusieurs laboratoires d'innovation au niveau de l'administration centrale/fédérale. La sensibilisation à l'innovation, la formulation de conseils, la formation et la constitution de réseaux figurent parmi les missions les plus courantes de ces laboratoires. Dans 17 pays de l'OCDE, les laboratoires d'innovation assurent aussi un soutien direct à des projets innovants et, dans 15 pays de l'OCDE, ils offrent un espace d'expérimentation qui encourage la prise de risques. En dépit de la grande diversité des laboratoires d'innovation qui existent au niveau de l'administration centrale/fédérale, des travaux de recherche récents ont fait apparaître certains traits communs : ainsi, ces laboratoires sont essentiellement axés sur les retombées, avec des travaux menés sous forme de projets (OCDE, 2017). C'est le cas, par exemple, du *MindLab* danois et du *Lab para la Ciudad* mexicain.

Étant donné le caractère relativement récent des laboratoires et réseaux d'innovation, ce secteur évolue en permanence : des organisations et des réseaux nouveaux apparaissent, tandis que d'autres se développent et mûrissent. Malgré cet état de mouvement perpétuel, le présent aperçu général des activités et des modes de fonctionnement de ces laboratoires et réseaux donne une idée de la manière dont les pays soutiennent l'innovation dans le secteur public. Il permettra aux pays d'examiner leur situation et de la comparer aux autres, d'identifier les modèles et les profils organisationnels qui existent et de tirer des enseignements des expériences d'autres pays. Le réseau de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public prévoit de mettre au point des indicateurs plus sophistiqués dans les prochaines années afin d'évaluer l'impact des laboratoires et des réseaux d'innovation.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE, ainsi que de l'enquête 2017 sur les moteurs de l'innovation dans le secteur public (SPSIE). Les réponses à l'enquête SHRM ont été fournies, pour l'essentiel, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête. Les réponses à l'enquête SPSIE ont été fournies par des agents des administrations centrales compétents à divers titres en matière d'innovation dans le secteur public. Vingt-cinq pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête.

Aux fins des deux enquêtes, l'innovation dans le secteur public désigne les idées qui participent à la création de valeur publique et qui possèdent les caractéristiques suivantes : nouveauté : les innovations doivent représenter des approches nouvelles par rapport au contexte dans lequel elles apparaissent ; mise en œuvre : les innovations doivent être mises en pratique, et ne pas se cantonner au seul champ théorique ; impact : les innovations doivent viser à améliorer les performances de la puissance publique, notamment en termes d'efficience, d'efficacité et de satisfaction des usagers ou des agents.

Dans l'enquête SPSIE, les laboratoires d'innovation désignent des organisations (institutions/agences/unités/laboratoires/pôles) spécialement chargées de promouvoir l'innovation dans le secteur public et d'aider l'administration à déterminer et mettre en pratique de nouvelles méthodes de fonctionnement qui améliorent les performances du secteur public (en créant de meilleurs services publics, en améliorant les retombées ou l'efficience ou encore en renforçant l'efficacité des politiques publiques).

L'enquête SHRM évalue les réseaux axés sur l'innovation et couvrant l'ensemble de la fonction publique.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

11.2. Structures d'appui à l'innovation dans le secteur public existant au sein de l'administration centrale/fédérale (2016/2017)

	Réseaux axés sur l'innovation		Laboratoires d'innovation	
	Nombre	Activités	Nombre	Activités
Allemagne	▲	Formation, partage d'expériences	▲	Formation
Australie	▲	Partage d'expériences, projets innovants spécifiques, conseils et lignes directrices, constitution de communautés en ligne	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Autriche	●	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Belgique	❍	–	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Canada	●	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques	●	Conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Chili	❍	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques	●	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Corée	●	Formation	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Danemark	▲	Partage d'expériences, constitution de communautés en ligne	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Espagne	●	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques	●	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Estonie	▲	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques, conseils et lignes directrices	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
États-Unis	▲	Partage d'expériences, projets innovants spécifiques	s.o.	s.o.
Finlande	●	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques, conseils et lignes directrices, constitution de communautés en ligne	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
France	●	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques	▲	Sensibilisation, conseils, formation, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Grèce	❍	–	s.o.	s.o.
Hongrie	❍	–	❍	–
Irlande	●	Conseils et lignes directrices, partage d'expériences	❍	–
Islande	❍	–	❍	–
Israël	●	Partage d'expériences, projets innovants spécifiques	s.o.	s.o.
Italie	▲	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques, constitution de communautés en ligne	●	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Japon	▲	–	●	Soutien aux projets innovants, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Lettonie	❍	–	❍	–
Luxembourg	❍	–	s.o.	s.o.
Mexique	▲	–	●	Conseils, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, constitution de réseaux
Norvège	▲	Partage d'expériences	s.o.	s.o.
Nouvelle-Zélande	▲	Partage d'expériences, projets innovants spécifiques	s.o.	s.o.
Pays-Bas	▲	Formation, partage d'expériences, constitution de communautés en ligne	●	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations
Pologne	▲	Formation, partage d'expériences	❍	-
Portugal	❍	–	●	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
République slovaque	❍	–	▲	Conseils, réalisation d'innovations
République tchèque	▲	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques, conseils et lignes directrices	s.o.	s.o.
Royaume-Uni	▲	Formation, partage d'expériences, projets innovants spécifiques, conseils et lignes directrices, constitution de communautés en ligne	▲	Sensibilisation, conseils, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, réalisation d'innovations, investissement, constitution de réseaux
Slovénie	❍	–	●	Sensibilisation, conseils, formation
Suède	❍	–	●	Sensibilisation, formation, soutien aux projets innovants, expérimentation, constitution de réseaux
Suisse	❍	–	s.o.	s.o.
Turquie	❍	–	❍	–
Total OCDE				
	13	❍ Aucun	6	❍ Aucun
	8	● Un	10	● Un
	14	▲ Plusieurs	11	▲ Plusieurs
	s.o.	Pas de réponse	s.o.	Pas de réponse
	35	Nombre de répondants	27	Nombre de répondants

Source : enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE ; enquête 2017 de l'OCDE sur les moteurs de l'innovation dans le secteur public au niveau des administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE.

Les dispositifs de financement de l'innovation dans le secteur public

Les incitations financières peuvent être très utiles pour promouvoir l'innovation dans le secteur public. Même dans le contexte des fortes contraintes budgétaires que connaissent la plupart des pays membres de l'OCDE, l'utilisation stratégique et flexible d'outils budgétaires, conjuguée avec des objectifs formulés en termes de retombées, peut aider à soutenir l'innovation dans le secteur public. Les incitations financières telles que les fonds centraux pour l'innovation ou les dividendes d'efficience peuvent favoriser l'innovation, mais aussi promouvoir et renforcer les capacités des organisations publiques à soutenir l'innovation tout au long de son cycle de vie, et en particulier à recueillir des idées et à reproduire des résultats à plus grande échelle.

Les fonds pour l'innovation, qui constituent une pratique émergente dans les pays de l'OCDE, peuvent largement contribuer à déterminer si et comment un pays donné entreprend d'innover dans le secteur public, mais leur réussite dépend de plusieurs conditions essentielles : la possibilité d'utiliser de nouvelles ressources, la non-fragmentation des financements, afin de permettre des réponses stratégiques, et l'élaboration de budgets prévisibles sur plusieurs années, pour que les organismes publics puissent réaliser des investissements stratégiques leur permettant d'améliorer leurs performances par l'innovation (OCDE, 2014, 2017). De plus, l'ajout de sources budgétaires horizontales peut contribuer à favoriser des innovations sortant du champ étroit des compétences de tel ou tel organisme (OCDE, 2017).

14 des 25 pays de l'OCDE étudiés disposent d'au moins un fonds pour l'innovation au niveau de l'administration centrale/fédérale, et que 9 pays de l'OCDE en ont plusieurs. Dans la plupart des pays de l'OCDE étudiés (12 pays), le financement provient du budget central, mais, dans quelques-uns (la Belgique, le Canada, l'Italie et le Royaume-Uni), c'est au niveau d'un ministère ou d'un organisme que se trouve la source de financement. Des mesures visant à assurer plus de flexibilité aux gestionnaires des budgets et à alléger les contrôles pesant sur les intrants font partie des réformes adoptées dans de nombreux pays de l'OCDE (OCDE, 2014). La majorité des pays membres financent les coûts de fonctionnement au moyen de dotations forfaitaires, même si bon nombre d'entre eux assortissent ces dotations de sous-limites. En outre, la plupart des pays de l'OCDE habilitent les responsables à réaffecter des fonds entre les postes budgétaires une fois les crédits reçus, et autorisent le report des crédits non utilisés. C'est très important pour l'innovation, qu'il existe ou non un fonds spécifique pour la financer, car la mise en pratique des projets innovants comporte une forte part d'incertitude.

Même si les fonds relèvent du niveau central/fédéral de l'administration, ils sont souvent également mis au service d'organismes publics infranationaux et d'organisations du secteur privé. Notons que de nombreuses organisations ciblent différents groupes de bénéficiaires. C'est le signe que l'innovation est transversale par essence, et que les dispositifs de financement doivent être flexibles.

Les fonds spécialement consacrés à l'innovation dans les pays de l'OCDE poursuivent les principaux objectifs suivants : réalisation de projets d'innovation, appui à des solutions innovantes mises en œuvre ailleurs et prototypage. Autres objectifs, presque aussi importants : le déploiement des projets à plus grande échelle, l'expérimentation et l'évaluation de la réussite des projets innovants. Le volume financier des fonds varie considérablement et, dans la plupart des cas, il est difficile à estimer, car les fonds sont prélevés au sein de dotations plus générales ou définis en termes de pourcentage des dépenses.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'enquête 2017 sur les moteurs de l'innovation dans le secteur public (SPSIE). Les réponses à l'enquête SPSIE ont été fournies par des agents des administrations centrales compétents à divers titres en matière d'innovation dans le secteur public. Vingt-cinq pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête.

Aux fins de l'enquête, l'innovation dans le secteur public désigne les idées qui participent à la création de valeur publique et qui possèdent les caractéristiques suivantes : nouveauté : mise en œuvre impact.

Aux fins de cette enquête, la notion de fonds pour l'innovation englobe tout financement destiné à lancer, conduire ou déployer à plus grande échelle un projet/programme d'innovation dans le secteur public (notamment, mais pas uniquement, les bourses d'innovation, les emprunts obligataires d'innovation sociale et les dividendes d'efficience mis au service de l'innovation). L'absence de fonds spécialement consacré à l'innovation ne signifie pas qu'il n'existe aucun financement de l'innovation dans le secteur public, car ce financement peut être assuré dans d'autres cadres.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

11.3. Caractéristiques des fonds de l'administration centrale/fédérale spécialement destinés à l'innovation dans le secteur public (2017)

		Source de financement			Objectifs du fonds							
	Nombre de fonds	Budget central	Budget d'un ministère/d'un organisme	Autre (UE)	Expérimentation	Prototypage	Atténuation des risques	Mise en œuvre de projets	Soutien à des solutions innovantes	Déploiement de projets à plus grande échelle	Évaluation	Récompenses aux projets innovants
Allemagne	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autriche	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Belgique	▲	–	✓	–	–	–	–	✓	–	–	–	–
Canada	●	–	✓	–	✓	✓	–	✓	–	✓	✓	–
Corée	▲	✓	–	–	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓	✓
Danemark	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Espagne	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Estonie	▲	✓	–	–	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓	–
Finlande	▲	✓	–	–	✓	–	–	✓	✓	✓	–	–
France	▲	✓	–	–	✓	✓	✓	✓	–	–	–	–
Hongrie	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Irlande	●	✓	–	–	–	✓	–	–	✓	–	✓	✓
Islande	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Italie	●	✓	✓	✓	–	✓	–	✓	✓	✓	✓	–
Japon	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Lettonie	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Mexique	▲	✓	–	–	✓	–	✓	✓	✓	✓	✓	–
Pays-Bas	▲	✓	–	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pologne	▲	✓	–	✓	–	✓	–	✓	✓	–	–	–
Portugal	●	✓	–	✓	–	–	–	✓	–	–	–	–
République slovaque	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Royaume-Uni	▲	✓	✓	–	✓	✓	–	✓	✓	✓	✓	–
Slovénie	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Suède	●	✓	–	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓
Turquie	❍	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total OCDE												
Total		12	4	3	9	10	6	11	10	9	8	4
	9	▲ Plusieurs										
	5	● Un										
	11	❍ Aucun										
	–	Non inclus										
	✓	Inclus										

Source : enquête 2017 de l'OCDE sur les moteurs de l'innovation dans le secteur public au niveau des administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539838

11.4. Utilisateurs ciblés par les fonds pour l'innovation (2017)

	Pays (nombre de fonds ciblant chaque catégorie d'utilisateurs)	Nombre de fonds
Tous les organismes du secteur public	BEL (1), EST (2), FIN (2), ITA (1) NDL (2), POL (1), SWE (1)	10
Organismes de niveau national/fédéral	CAN (1), FIN (2), FRA (2), GBR (1), IRL (1), KOR (1) MEX (2), NDL (1), POL (1)	12
Organismes publics infranationaux	FIN (2), FRA (2), GBR (3), KOR (1), MEX (2), NLD (1), POL (1)	12
Organismes publics remplissant des fonctions particulières (hôpitaux, écoles, etc.)	BEL (3), GBR (3), MEX (2), NDL (3), POL (1)	12
Organisations privées à but lucratif	EST (1), FIN (1), GBR (4), NDL (1), POL (2)	9
Organisations privées à but non lucratif	EST (1), FIN (1), GBR (3), NDL (1), POL (2), PRT (1)	9

Source : enquête 2017 de l'OCDE sur les moteurs de l'innovation dans le secteur public au niveau des administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE.

Les services publics à l'ère de la révolution numérique

La révolution numérique qui touche la société et l'économie bouleverse complètement les pratiques de prestation des services publics. Les nouvelles approches de la prestation de services qui sont apparues dans le secteur privé ont fait monter le niveau d'exigence des usagers à l'égard des services publics. On est passé de l'administration électronique à l'administration numérique, dans laquelle le recours aux technologies numériques est considéré comme faisant partie intégrante des stratégies de modernisation et d'innovation dans les administrations publiques, parce qu'il crée de la valeur publique en s'appuyant sur la participation d'un vaste écosystème de parties prenantes ; cette transition a permis de remplacer des prestations réactives par des prestations proactives, grâce auxquelles on peut mieux répondre aux exigences des usagers.

En 2016, 36 % environ des habitants des pays membres de l'OCDE ont télétransmis des formulaires *via* les sites internet d'autorités publiques. L'utilisation des services administratifs numériques par les particuliers a connu une forte hausse sur la dernière décennie : en moyenne des pays membres de l'OCDE, elle a triplé par rapport à 2006. C'est le résultat des efforts déployés par les administrations pour passer au numérique, et de l'adoption progressive par les citoyens des canaux numériques de prestation de services. Néanmoins, l'utilisation des services administratifs numériques se caractérise par des différences persistantes selon les catégories de population. Les administrations doivent prendre conscience de ces différences pour mettre au point des solutions sur mesures en matière de prestation des services publics, et pour éviter de créer de nouvelles formes d'exclusion numérique à mesure que la numérisation du secteur public progressera.

La comparaison des niveaux d'instruction des usagers des services administratifs numériques fait apparaître de profondes différences. En moyenne de la zone OCDE, environ 54 % des individus très qualifiés ont télétransmis, en 2016, des formulaires remplis *via* les sites internet d'administrations publiques, contre 17 % des individus peu qualifiés. Cet écart d'utilisation des services administratifs numériques en fonction du niveau d'instruction est moins marqué dans les pays nordiques (Danemark, Finlande et Norvège, par exemple), tandis qu'il l'est davantage en Estonie, en Grèce, en Hongrie, en Irlande, en Lettonie et au Portugal. Le niveau de revenu et l'âge des individus semblent aussi avoir une incidence sur le degré d'interaction numérique avec les administrations publiques. En moyenne de la zone OCDE, environ 49 % des individus figurant dans le quartile supérieur de revenus (les plus riches) ont télétransmis des formulaires remplis *via* les sites internet d'administrations publiques, contre 25 % des individus du quartile inférieur de revenus (les plus pauvres). De plus, environ 42 % des individus âgés de 25 à 54 ans ont télétransmis des formulaires en ligne *via* les sites internet d'administrations publiques, contre environ 24 % seulement des individus âgés de 55 à 74 ans. Ces écarts au niveau de l'adoption des moyens numériques permettant d'interagir avec les services publics peuvent s'expliquer par des besoins différents, mais aussi par des différences sur le plan des compétences numériques, qui procèdent notamment d'inégalités socio-économiques au sein de la population.

En vertu du *principe de l'envoi unique*, les particuliers et les entreprises devraient n'avoir à fournir qu'une seule fois une même information aux administrations publiques. Pour que cela soit possible, les entités du secteur public doivent être pleinement disposées à échanger et à réutiliser les données concernant les particuliers et les entreprises, tout en veillant au respect des normes nationales et internationales en matière de sécurité des données et de protection de la vie privée. Grâce à la généralisation du principe de l'envoi unique, à l'échange progressif de données entre les institutions du secteur public et à la pénétration croissante des techniques d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle, les administrations publiques pourront mieux cerner les besoins des citoyens et contribuer plus utilement à la numérisation de la prestation des services.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données d'Eurostat sur la société de l'information ainsi que de la base de données de l'OCDE sur les TIC. La notion d'autorités publiques englobe tant les services publics que les services administratifs (par ex. impôts, douanes, immatriculation des entreprises et sécurité sociale). Les données englobent les échelons local, régional et national.

On considère que les individus appartenant à la tranche supérieure des 25 % en termes de revenus (quartile supérieur) ont des revenus élevés, et que les individus appartenant à la tranche inférieure des 25 % en termes de revenus (quartile inférieur) ont des revenus faibles. Le niveau d'instruction se fonde sur la Classification internationale type de l'éducation (CITE). Pour plus d'informations, veuillez consulter le site *http://ec.europa.eu/eurostat/*.

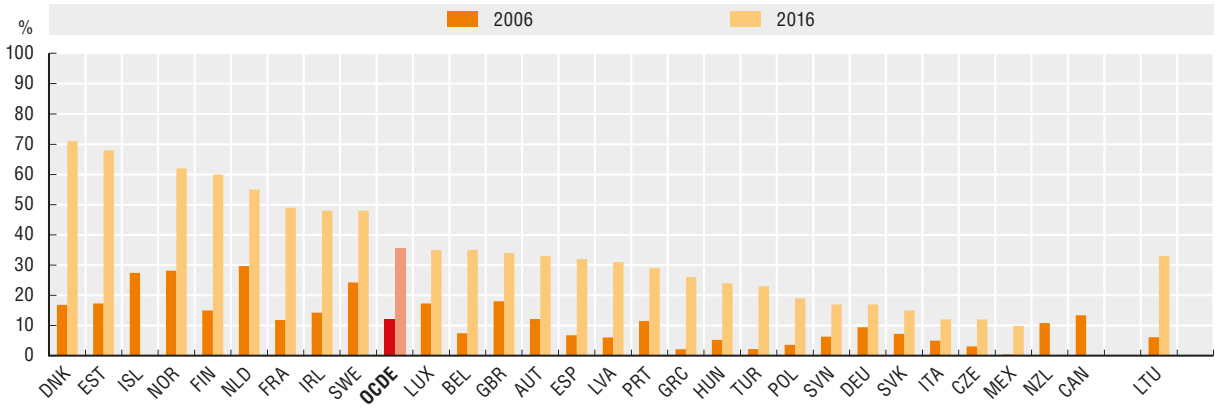
Pour en savoir plus

OCDE (2016), Boîte à outils en matière d'administration numérique, *http://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

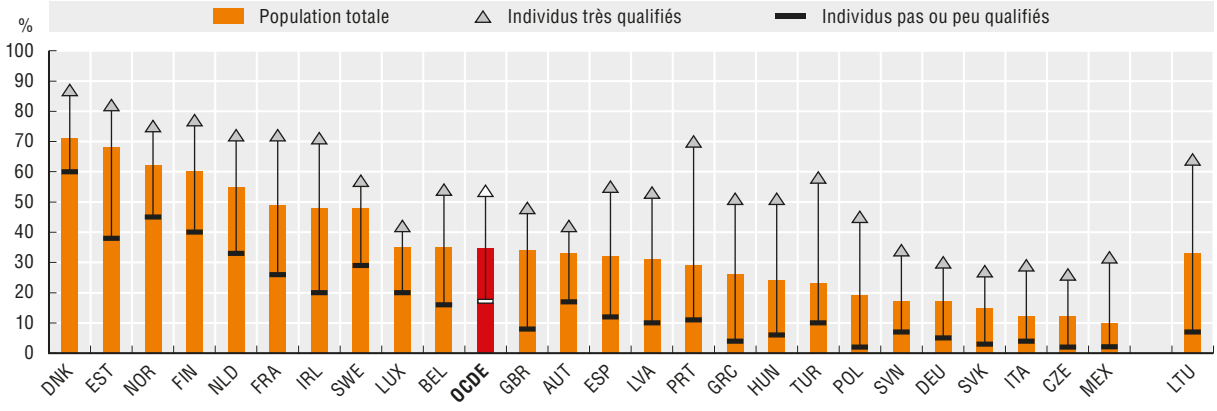
11.5. Pourcentage d'individus ayant télétransmis des formulaires remplis *via* les sites internet d'autorités publiques au cours des 12 derniers mois (2006, 2016)



Source : base de données de l'OCDE sur les TIC et base de données d'Eurostat sur la société de l'information.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539857

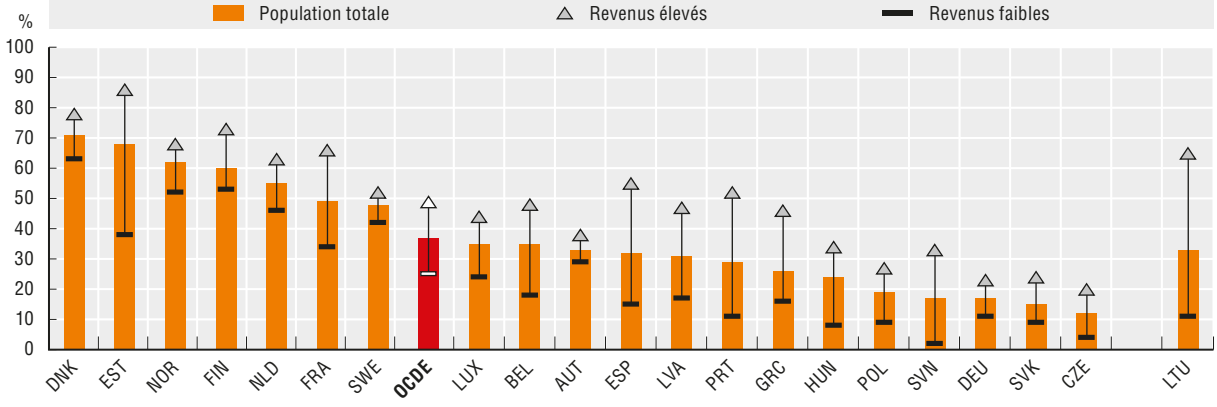
11.6. Pourcentage d'individus ayant télétransmis des formulaires remplis *via* les sites internet d'autorités publiques au cours des 12 derniers mois, selon le niveau d'instruction (2016)



Source : base de données de l'OCDE sur les TIC et base de données d'Eurostat sur la société de l'information.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539876

11.7. Pourcentage d'individus ayant télétransmis des formulaires remplis *via* les sites internet d'autorités publiques au cours des 12 derniers mois, selon le niveau de revenus (2016)



Source : base de données de l'OCDE sur les TIC et base de données d'Eurostat sur la société de l'information.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539895

12. GOUVERNANCE DES RISQUES ET COMMUNICATION

Incidences socioéconomiques des catastrophes dans les pays de l'OCDE

Gouvernance des risques majeurs

Tendances en matière de communication autour des risques

Incidences socioéconomiques des catastrophes dans les pays de l'OCDE

Au cours des dernières décennies, les pays membres de l'OCDE ont été touchés par des catastrophes entraînant des incidences économiques croissantes. Les catastrophes peuvent découler de risques naturels, de pandémies, d'accidents industriels ou technologiques majeurs ou encore d'actes malveillants. Ces trente dernières années, le nombre de catastrophes est passé d'une centaine à plus de 300 par an dans la zone OCDE, et les pertes correspondantes atteignent des centaines de milliards de dollars USD chaque année. Les catastrophes posent de multiples problèmes aux pouvoirs publics, mettent en péril de nombreuses vies et peuvent perturber l'activité des petites et moyennes entreprises comme celle des entreprises multinationales.

Les risques de catastrophe sont inégalement répartis entre les pays de l'OCDE, les plus grands et les plus densément peuplés d'entre eux faisant face à des catastrophes plus fréquentes. L'examen du nombre annuel moyen de catastrophes fait apparaître que les pays de l'OCDE les plus souvent touchés sont l'Australie, les Etats-Unis, le Japon, le Mexique et la Turquie (graphique 12.1). En termes de pertes économiques moyennes par an au cours de la période 1980-2016, les pays les plus touchés sont les États-Unis, l'Italie et le Japon. Toutefois, quand on rapporte les incidences des catastrophes au revenu du pays, sur la période 1995-2015, un tableau bien différent apparaît. Les pays connaissant une forte activité sismique, comme le Chili et la Nouvelle-Zélande, où des centres urbains ont récemment été frappés par d'importants tremblements de terre, sont aussi ceux où le ratio des pertes subies par rapport au revenu est le plus élevé. Pour de très grandes économies comme les Etats-Unis ou le Japon, l'impact cumulé est proportionnellement plus faible, ce qui les aide à l'absorber. Par ailleurs, des travaux d'analyse portant sur un échantillon de pays plus large que les seuls pays de l'OCDE montrent que, dans les pays dont le PIB par habitant est moins élevé, les catastrophes font davantage de victimes, tandis que les pays où le PIB par habitant est plus élevé, comme ceux de l'OCDE, subissent des impacts économiques plus marqués, mais moins de pertes humaines (OCDE, 2014).

Bien que, en moyenne, les pertes économiques liées aux catastrophes intervenues dans la zone OCDE soient relativement modestes quand on les rapporte au PIB cumulé, certaines grandes catastrophes ont eu de vastes conséquences économiques dans des pays de l'OCDE, et notamment dans de petites économies. Les pertes causées par les tremblements de terre du Chili, en 2010, et de Christchurch (Nouvelle-Zélande), en 2011, se sont élevées à environ 20 % du PIB annuel. Certes, un ouragan comme Katrina a provoqué, à l'échelon national, des pertes ne dépassant pas 0.1 % du PIB annuel, mais ces pertes, estimées à 125 milliards USD, ont très lourdement touché la zone géographique et la population directement concernées. Les conséquences économiques locales peuvent consister en une forte chute de la production économique régionale après une catastrophe, entraînant de lourdes incidences négatives pour les finances publiques régionales ainsi que des déséquilibres sectoriels et des effets néfastes liés à une perte de confiance des consommateurs et des entreprises.

Les risques majeurs peuvent se développer rapidement et de manière imprévue et peuvent avoir un impact qui se propage au-delà du territoire nationale à travers les communautés, les secteurs économiques et les frontières. Ainsi, les éruptions du volcan islandais Eyjafjallajökull, en 2010, ont provoqué la formation d'un nuage de cendres qui a considérablement perturbé le trafic aérien dans tout l'Ouest et le Nord de l'Europe. L'éruption n'a provoqué que peu de dommages directs, mais elle s'est traduite par de fortes pertes économiques pour le secteur des transports, et les relations commerciales en ont pâti dans le monde entier.

Dans la mesure où certaines catastrophes ont produit de tels effets à grande échelle, en cascade et par-delà les frontières, il est important de tirer les enseignements du passé et d'anticiper les évolutions futures pour mieux préparer l'avenir. C'est pour cette raison que les administrations publiques et les acteurs du secteur privé doivent faire preuve de créativité et travailler de concert dans le cadre de partenariats pour mettre au point des stratégies adaptées de gouvernance des risques afin d'atténuer les incidences des catastrophes futures.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux catastrophes sont tirées de la base de données internationale OFDA/CRED sur les catastrophes (EM-DAT, *www.emdat.be*). Pour figurer dans la base de données, une catastrophe doit remplir au moins l'un des critères suivants : avoir fait au moins dix morts, avoir affecté au moins 100 personnes, avoir entraîné la déclaration d'un état d'urgence, avoir entraîné un appel à l'aide internationale. Pour chaque catastrophe, le montant enregistré correspond à la valeur des pertes au moment de l'événement, c'est-à-dire que les chiffres sont ceux de l'année au cours de laquelle l'évènement est survenu. Les données relatives au PIB annuel sont tirées des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

Une définition de « risques majeurs » est disponible à l'adresse suivante : *http://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation-French.pdf*

Pour en savoir plus

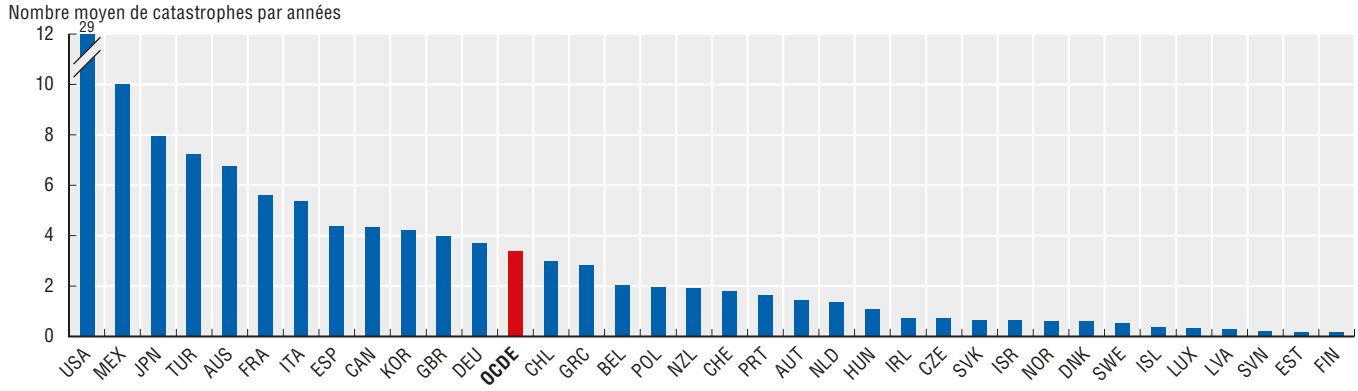
OCDE (2014), *Boosting Resilience through Innovative Risk Governance*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264209114-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

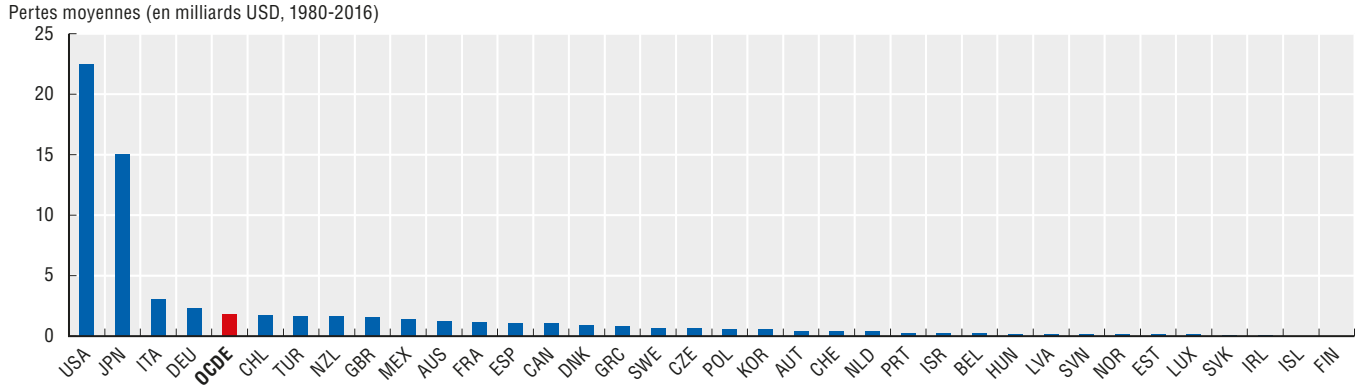
12.1. Nombre moyen de catastrophes dans la zone OCDE (1980-2016)



Source : Guha-Sapir, D., R. Below, Ph. Hoyois ; EM-DAT : base de données internationale OFDA/CRED sur les catastrophes – *www.emdat.be* – Université catholique de Louvain – Bruxelles (Belgique ; consultée en mars 2017).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933539914*

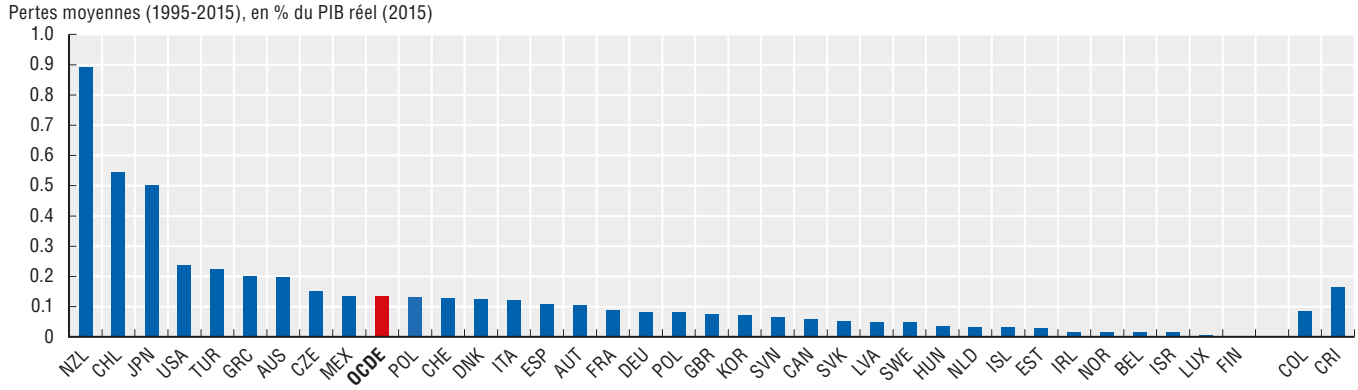
12.2. Pertes moyennes causées par des catastrophes dans la zone OCDE (1980-2016)



Source : Guha-Sapir, D., R. Below et Ph. Hoyois ; EM-DAT : base de données internationale OFDA/CRED sur les catastrophes – *www.emdat.be* – Université catholique de Louvain – Bruxelles (Belgique ; consultée en mars 2017).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933539933*

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



Source : Guha-Sapir, D., R. Below et Ph. Hoyois ; EM-DAT : base de données internationale OFDA/CRED sur les catastrophes – *www.emdat.be* – Université catholique de Louvain – Bruxelles (Belgique ; consultée en mars 2017). Les données relatives au PIB sont tirées de la base de données de l'OCDE sur les comptes nationaux (consultée en mars 2017).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933539952*

Gouvernance des risques majeurs

Dans la Recommandation adoptée en 2014 par le Conseil de l'OCDE sur la gouvernance des risques majeurs, il est recommandé aux pays d'« associer tous les acteurs aux niveaux national et local afin de coordonner la participation de diverses parties prenantes dans des processus inclusifs d'élaboration des politiques » pour la gouvernance des risques majeurs. L'objectif d'une approche menée à l'échelle de la société tout entière pour assurer la sécurité et la sûreté des citoyens et de leurs biens consiste à défendre l'intégrité territoriale et à préserver les infrastructures essentielles et le bon fonctionnement des marchés. Les pays de l'OCDE ont démontré leur engagement en faveur d'une gouvernance des risques de très haute qualité, ce qui favorise la bonne mise en œuvre des politiques de gestion des risques. Les particuliers et les entreprises attendent des autorités qu'elles se tiennent prêtes face à un large éventail de crises et de chocs mondiaux possibles, et qu'elles sachent faire face s'ils surviennent.

L'OCDE recommande aussi aux pays membres d'élaborer une stratégie nationale prenant en compte tous les risques et formulant une vision unificatrice pour toutes les phases du cycle de gestion des risques : détection et évaluation ; prévention et atténuation ; préparation et intervention ; et relèvement et reconstruction. En 2016, l'OCDE a réalisé une enquête de suivi de la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs ; cette enquête révèle que la majorité des pays (29 pays) se sont dotés d'une stratégie nationale de gestion des risques majeurs et que, parmi ces pays, la plupart (24 pays) ont adopté une démarche prenant en compte tous les risques. Presque tous les pays de l'OCDE ont compris que de solides capacités institutionnelles, des ressources et un engagement constant des décideurs du centre de gouvernement étaient nécessaires. C'est pourquoi la plupart d'entre eux (28 pays) ont confié à une institution de l'administration centrale la mission de diriger ou de coordonner la gestion des risques majeurs. Seuls quatre pays n'ont pas chargé une entité ou une unité de piloter ou de coordonner la gestion des risques majeurs.

La gestion des risques majeurs relève des compétences de nombreux services et organes publics, à différents échelons administratifs. Pour évoluer dans ce paysage complexe, il faut donc établir des mécanismes de coordination permettant d'assurer une bonne gouvernance des politiques en question. L'enquête révèle que les institutions chargées du pilotage ou de la coordination consultent un éventail de parties prenantes nationales et infranationales lors du processus d'élaboration des politiques. La plupart des pays (26 pays) organisent des conférences *ad hoc* pour dialoguer avec des experts nationaux sur l'analyse des risques. Plus de la moitié des répondants (23 pays) organisent des ateliers nationaux lors desquels des responsables publics tiennent un dialogue stratégique sur la protection des infrastructures essentielles, et la moitié des pays environ (20 pays) consultent les ONG et les groupes d'intérêts dans le cadre de conférences. Une petite minorité de pays se sont dotés de mécanismes visant à favoriser la participation des citoyens, tels que des plateformes de médias sociaux (6 pays), des consultations en ligne (6 pays) ou des réunions publiques ouvertes aux citoyens (2 pays). À l'avenir, il faudrait interagir plus directement avec les citoyens, par exemple via des médias sociaux et des plateformes virtuelles permettant de toucher un plus large public. Une action publique plus inclusive favorise une approche à l'échelle de la société tout entière qui débouche sur un plus grand respect de la réglementation, sur une responsabilité plus concrète des intervenants et, *in fine*, sur des sociétés plus résilientes.

Méthodologie et définitions

Les données utilisées proviennent des réponses fournies par les pays à l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la gouvernance des risques majeurs dans 32 pays de l'OCDE et dans 3 pays candidats à l'adhésion (la Colombie, le Costa Rica et la Lituanie). Le questionnaire portait principalement sur des sujets liés à la gouvernance des risques et sur certains aspects particuliers de la gestion des risques. Les participants ont été interrogés sur les politiques et les pratiques de gouvernance des risques en vigueur au sein de l'administration centrale. Les administrations centrales/fédérales englobent tous les ministères sectoriels/services de l'exécutif, y compris les cabinets ou bureaux exécutifs et les agences exécutives. Elles n'englobent pas les ministères sectoriels/services infranationaux, ni les entreprises publiques.

Une approche sociétale consiste à associer toutes les parties prenantes, particuliers ou entités gouvernementales, entreprises, organisations non gouvernementales et troisième secteur.

Pour en savoir plus

OCDE (à paraître), "Implementing the Recommendation on the Governance of Critical Risks: Overview of Country Progress", Éditions OCDE, Paris.

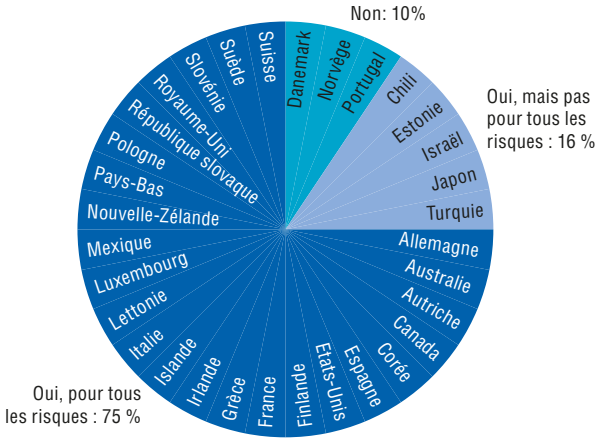
OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs*, OCDE, Paris. *https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation-French.pdf*.

Notes relatives aux graphiques

12.5 : N'inclut que les pays qui ont répondu « Oui » à la question, « Votre pays est-il doté d'une entité ou unité chargée de piloter ou de coordonner la gestion des risques majeurs à l'échelon national ? ».

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

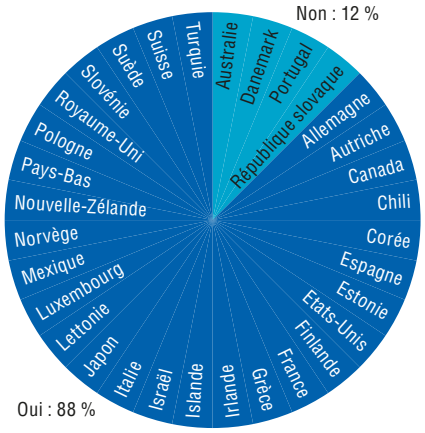
12.4. Stratégie nationale de gestion des risques majeurs (2016)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la gouvernance des risques majeurs, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539971

12.5. Institution chargée de piloter ou de coordonner la gestion des risques majeurs (2016)



Source : OCDE (2016), Enquête sur la gouvernance des risques majeurs, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933539990

12.6. Mission de gouvernance des risques de l'institution chargée de gérer ou de coordonner la gestion des risques majeurs à l'échelon central/fédéral (2016)

Mission de gouvernance des risques

	Conception/ formulation des politiques de gestion des risques	Fixation des priorités et répartition des ressources en conséquence	Fixation des objectifs de performance	Mise en place d'incitations à la mise en œuvre des politiques	Suivi de la mise en œuvre des politiques	Évaluation de la mise en œuvre des politiques	Diffusion des résultats de l'évaluation auprès du public	Promotion de la cohérence des politiques entre tous les services administratifs	Gestion d'objectifs stratégiques concurrents	Coordination de l'action entre l'échelon central et les échelons locaux	Coordination de la coopération entre entités publiques et non publiques
Allemagne	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍	●
Australie	❍	❍	X	❍	❍	❍	X	❍	❍	❍	❍
Autriche	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	●	❍	●	●
Canada	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chili	●	❍	❍	●	❍	❍	❍	●	●	●	●
Corée	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Danemark	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Espagne	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estonie	●	❍	❍	❍	●	●	●	●	❍	●	●
Etats-Unis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlande	❍	❍	❍	❍	●	●	❍	●	❍	❍	●
France	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	❍	❍
Grèce	●	❍	❍	●	●	●	❍	●	❍	❍	●
Irlande	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Islande	❍	●	●	●	❍	❍	●	●	●	●	●
Israël	●	●	●	❍	●	●	❍	●	❍	●	●
Italie	●	❍	❍	❍	●	●	●	●	●	●	●
Japon	●	❍	❍	❍	❍	❍	❍	●	❍	●	❍
Lettonie	❍	❍	❍	❍	●	●	❍	❍	●	●	●
Luxembourg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mexique	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Norvège	●	❍	❍	●	●	●	●	●	❍	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●	❍	❍	❍	❍	❍	●	●	●	❍
Pays-Bas	●	❍	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pologne	●	❍	❍	❍	●	●	●	●	❍	❍	❍
Portugal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
République slovaque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Slovénie	❍	❍	❍	●	❍	●	●	●	❍	●	●
Suisse	●	●	❍	❍	●	●	❍	●	❍	●	●
Suède	●	❍	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Turquie	❍	●	●	❍	●	●	❍	❍	❍	●	●
Total OCDE											
● Oui	20	12	12	14	19	20	16	25	14	22	23
❍ Non	9	17	16	15	10	9	12	4	15	7	6
x sans objet	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
Costa Rica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Colombie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lituanie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Source : OCDE (2016), Enquête sur la gouvernance des risques majeurs, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540009

Tendances en matière de communication autour des risques

La communication autour des risques est un élément essentiel des stratégies de gestion des risques que déploient les pouvoirs publics pour réduire les pertes et dommages liés aux futures catastrophes. Elle sensibilise les ménages, les entreprises et les communautés à l'exposition aux dangers et aux facteurs spécifiques de vulnérabilité, et elle informe sur les mesures de prévention, d'atténuation et de préparation à prendre. De ce fait, les débats publics sur les investissements à consentir en faveur de ces mesures sont mieux informés.

L'Enquête de l'OCDE sur les politiques et pratiques en matière de communication autour des risques (2015) montre que les administrations nationales sont les chefs de file de cette communication, bien que cette fonction soit partagée avec les administrations infranationales dans 15 pays de l'OCDE. Dans certains pays, le secteur privé joue un rôle en tant que fournisseur d'informations scientifiques pour les analyses sous-jacentes, mais aussi dans la diffusion et la présentation des risques auprès du public. Le secteur privé partage également des informations avec les pouvoirs publics et la population lorsque des accidents liés à ses activités sont susceptibles de présenter un danger, par exemple les accidents industriels ou nucléaires. Cette enquête montre que le secteur privé ne joue un rôle formel dans la communication autour des risques que dans 9 pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête.

Une communication autour des risques efficace et associant l'ensemble de la société aide les pouvoirs publics à mieux exercer la responsabilité fondamentale qu'ils ont d'assurer la sûreté et la sécurité publiques. Selon l'Enquête de l'OCDE sur la gouvernance des risques majeurs (2016), 31 pays de l'OCDE suivent une telle démarche ; 29 pays informent le public des mesures de protection à prendre en cas de danger majeur imminent, et 27 cherchent à stimuler l'investissement dans les mesures d'autoprotection et de renforcement de la résilience en communiquant des informations au sujet des risques.

On constate que l'utilisation de canaux de communication mutuelle entre les émetteurs et les destinataires des messages favorise une communication efficace autour des risques. Elle permet aux particuliers de fournir aux pouvoirs publics une information plus précise sur les risques affectant les différentes communautés et les différents groupes de parties prenantes, et aux pouvoirs publics d'ajuster leurs décisions de gestion des risques en conséquence, ce qui renforce la confiance à l'égard des pouvoirs publics et la crédibilité des politiques menées. Les données de l'enquête de 2016 montrent que les canaux de communication mutuelle sont solidement établis dans les pays de l'OCDE, 20 d'entre eux s'étant dotés de plateformes de communication mutuelle autour des risques avec les parties prenantes. En outre, les données de l'enquête de 2015 révèlent que 12 pays étudiés ont créé des mécanismes de retour d'information ou d'échange entre les citoyens et leurs administrations. Les médias sociaux sont un canal précieux pour favoriser le dialogue sur les risques, par exemple par la création de plateformes électroniques interactives.

Pour être efficace, la communication autour des risques doit s'adapter à chaque cible démographique et être conçue en fonction des besoins propres aux différents groupes de population et contextes sociétaux. Les personnes âgées, par exemple, sont parfois confrontées à des contraintes d'ordre physique pour réagir à une urgence imminente et modifier leur comportement. La communication autour des risques à l'intention des écoliers ne doit pas prendre la même forme que lorsqu'elle s'adresse aux adultes. Les pays ont consenti d'importants efforts pour adapter leurs pratiques de communication autour des risques en fonction des groupes auxquelles elles sont destinées. L'enquête de 2016 montre que plus de la moitié des pays de l'OCDE (24 pays) réalisent une communication ciblée à l'intention des catégories de population vulnérables.

Il est important d'évaluer l'influence de la communication autour des risques sur les comportements. Même si 11 pays de l'OCDE ont tenté d'évaluer les effets de leurs actions de communication autour des risques, ils sont peu nombreux à faire état de résultats concrets.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête de l'OCDE sur la gouvernance des risques majeurs (2016) et de l'Enquête de l'OCDE sur les politiques et pratiques en matière de communication autour des risques (2015).

La communication autour des risques désigne l'échange d'informations concernant l'exposition des populations et des biens à un danger. Le but est d'entretenir ou d'améliorer la connaissance des risques, de modifier la perception des risques et/ou d'équiper les individus et les groupes afin qu'ils sachent agir de manière adéquate face à un risque donné.

La communication mutuelle est une forme de communication de l'information dans laquelle les deux parties concernées se transmettent mutuellement des indications.

Des données supplémentaires sont accessibles en ligne sur les acteurs juridiquement ou formellement chargés de la communication autour des risques (voir Annexe F).

Pour en savoir plus

OCDE (2016), "Trends in Risk Communication Policies and Practices", Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264260467-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

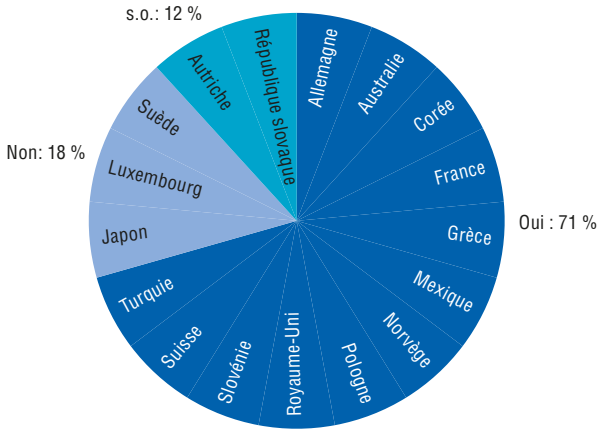
12.8. Objectifs des stratégies centrales/fédérales de communication autour des risques favorisant une approche sociétale de la communication autour des risques (2016)

	Favoriser l'inclusivité		Encourager les mesures d'autoprotection		Promouvoir la communication mutuelle	
	Communication ciblée à l'intention des catégories de population vulnérables	Sensibilisation aux mesures permettant de renforcer la résilience des ménages via le système d'enseignement public	Information visant à stimuler l'investissement dans les mesures d'autoprotection et de renforcement de la résilience	Information du public sur les mesures de protection à prendre en cas de danger majeur imminent	Forums à l'appui de débats sur le besoin de prévention	Plateformes de communication mutuelle autour des risques avec les parties prenantes
Allemagne	●	●	●	❍	❍	❍
Australie	❍	❍	●	●	●	●
Autriche	❍	●	●	●	●	●
Canada	●	❍	●	●	●	●
Chili	●	●	●	●	❍	❍
Corée	●	●	●	●	●	●
Danemark	❍	❍	●	❍	❍	●
Espagne	●	●	●	●	●	❍
Estonie	❍	❍	❍	●	●	❍
Etats-Unis	●	●	●	●	●	●
Finlande	●	●	●	●	●	●
France	●	●	●	●	●	●
Grèce	❍	❍	●	●	❍	●
Irlande	●	●	●	●	❍	❍
Islande	●	❍	●	●	❍	●
Israël	●	●	●	●	❍	❍
Italie	●	●	●	●	●	●
Japon	●	●	●	●	❍	●
Lettonie	●	●	❍	●	❍	●
Luxembourg	●	❍	❍	●	❍	❍
Mexique	●	●	●	●	●	●
Norvège	●	❍	●	●	❍	❍
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●
Pologne	x	x	x	x	x	x
Portugal	❍	●	❍	●	❍	❍
République slovaque	❍	●	●	●	❍	●
Royaume-Uni	●	❍	●	●	●	●
Slovénie	●	●	●	●	❍	❍
Suède	●	●	●	●	●	●
Suisse	●	●	●	●	●	●
Turquie	●	●	●	●	❍	❍
Total OCDE						
● Oui	24	22	27	29	16	20
❍ Non	7	9	4	2	16	12
x Sans object	1	1	1	1	1	1
Colombie	●	❍	●	●	●	●
Costa Rica	●	●	●	●	●	●
Lituanie	●	●	●	●	❍	●

Source : OCDE (2016), Enquête sur la gouvernance des risques majeurs, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540028

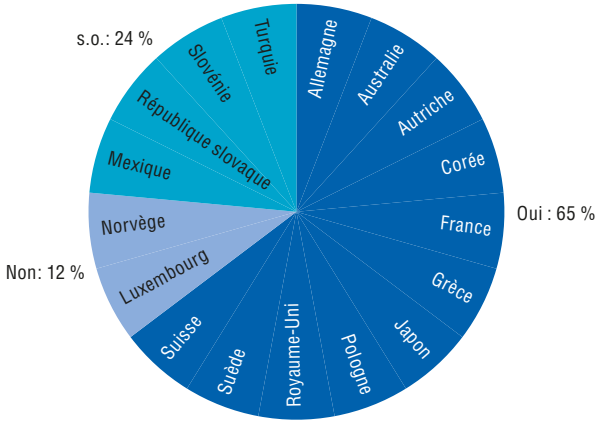
12.9. Mécanismes de retour d'information et d'échange entre les citoyens et leurs administrations (2015)



Source : OCDE (2015), Enquête sur les politiques et pratiques en matière de communication autour des risques, OCDE, Paris.

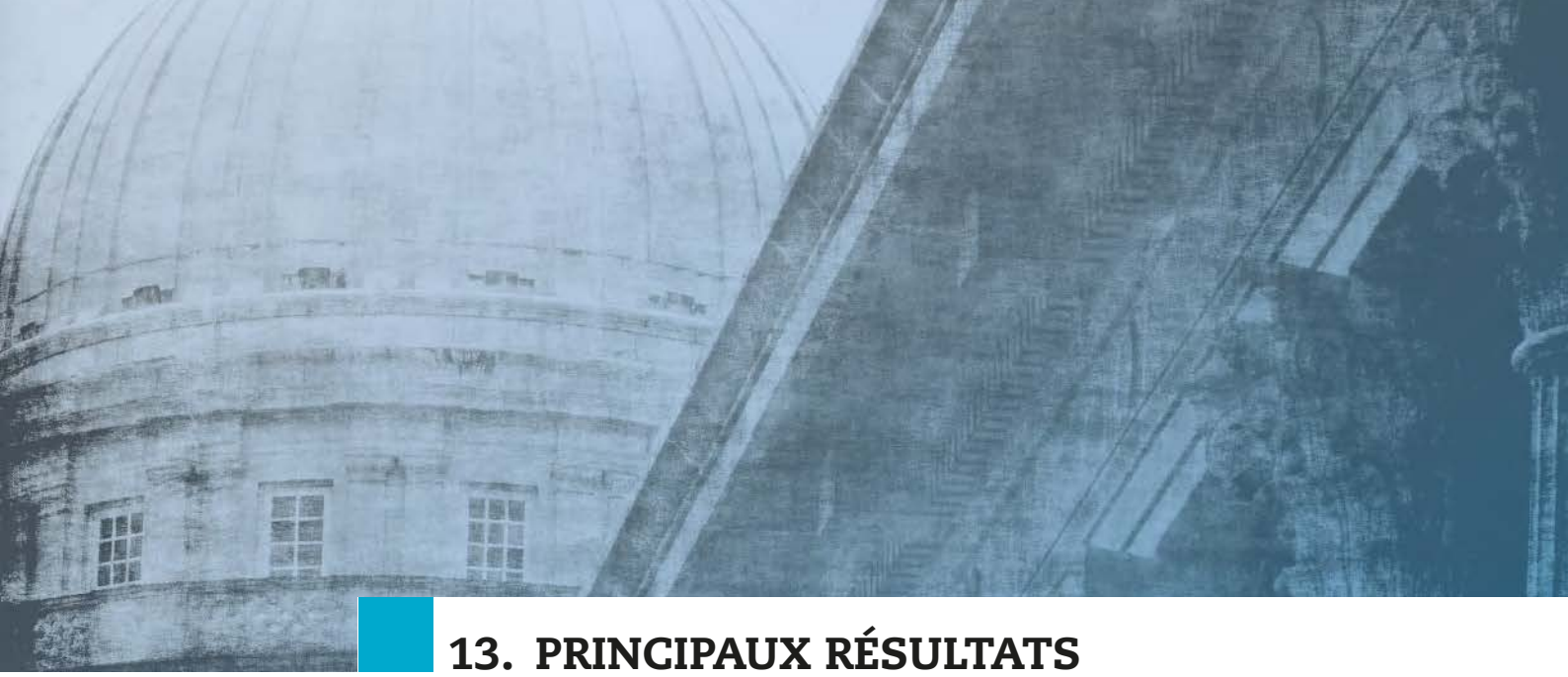
StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540047

12.10. Études visant à évaluer l'impact de la communication autour des risques (2015)



Source : OCDE (2015), Enquête sur les politiques et pratiques en matière de communication autour des risques, OCDE, Paris.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540066



13. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ACTION PUBLIQUE

Confiance à l'égard des pouvoirs publics

Redistribution des revenus

État de droit

Efficience du secteur public

Rapport coût-efficacité dans le secteur public

Confiance à l'égard des pouvoirs publics

On peut considérer qu'avoir confiance, c'est avoir une opinion positive de l'action d'un individu ou d'une organisation. Cette opinion positive peut se fonder sur l'expérience personnelle, mais elle est dictée, en grande partie, par la subjectivité de chacun. La confiance à l'égard des pouvoirs publics est à la fois un facteur d'efficacité de ces pouvoirs publics, un facteur de développement économique et une retombée de l'action publique. La confiance à l'égard des pouvoirs publics favorise le respect des textes et du système fiscal, la recherche de consensus social et politique, l'adhésion des citoyens à des politiques leur demandant des sacrifices à court terme et la participation citoyenne, ce qui permet de mettre en place des processus de gouvernance ouverts et inclusifs. La confiance à l'égard des pouvoirs publics favorise également la croissance économique en stimulant l'investissement et la consommation. Cette confiance varie selon que les pouvoirs publics sont vus, ou non, comme fiables, réactifs, justes, aptes à assurer la protection des citoyens face aux risques et capables de bien assurer les services publics.

D'un pays de l'OCDE à l'autre, les niveaux de confiance à l'égard des autorités nationales connaissent des évolutions très contrastées. Étant donné que les facteurs sociaux, économiques et culturels exercent une forte influence sur les niveaux de confiance enregistrés dans les divers pays, on compare ici l'évolution des niveaux de confiance, et non les niveaux eux-mêmes. On compare donc les dernières données disponibles aux valeurs pour 2007, l'année qui a précédé le déclenchement de la crise économique et financière. En moyenne, moins de la moitié des citoyens de la zone OCDE (42 %) font confiance à leurs autorités nationales, ce qui correspond à une baisse de trois points de pourcentage par rapport à 2007. C'est au Chili, en Finlande, en Grèce et en Slovénie que cette confiance a le plus baissé (en chute de plus de 20 points de pourcentage). À l'inverse, on constate une progression d'ampleur similaire du niveau de confiance en Allemagne, en Israël et en République slovaque. Toutefois, il faut faire preuve de prudence s'agissant d'interpréter l'évolution des niveaux de confiance. Cette évolution peut être influencée par de nombreux facteurs, dont la situation économique, les changements politiques (élections, par ex.) ou d'autres événements majeurs tels que des catastrophes ou des scandales d'envergure (affaires de corruption, par ex.). Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent avoir du mal à s'adapter suffisamment rapidement aux exigences croissantes de la population, ce qui peut entraîner une perte de confiance.

Au sein de la zone OCDE, la confiance des citoyens à l'égard des pouvoirs publics est fortement corrélée à l'opinion qu'ils ont des dirigeants de leur pays et au niveau perçu de corruption des pouvoirs publics. Lorsque les pouvoirs publics sont perçus comme très intègres, ils bénéficient de la confiance d'une plus grande part de la population. De même, les actes des responsables nationaux et leurs répercussions sur l'opinion publique peuvent influer sur l'image des institutions qu'ils représentent.

Méthodologie et définitions

La confiance à l'égard des pouvoirs publics est souvent mesurée au moyen d'enquêtes d'opinion. On se fonde ici sur l'enquête Gallup World Poll (GWP), qui est l'instrument d'enquête le plus largement utilisé pour mesurer cette confiance. Il s'agit, de la seule enquête réunissant des données annuelles sur les niveaux de confiance à l'égard des pouvoirs publics au sein des pays de l'OCDE et d'autres grandes économies. Le GWP repose sur un échantillonnage probabiliste stratifié proportionnel, avec un échantillon d'environ 1 000 citoyens dans la plupart des pays.

La méthodologie du GWP présente certaines limites : elle mesure la confiance à l'égard des pouvoirs publics à partir d'une seule question, puisqu'on demande simplement aux personnes interrogées si elles font confiance à leurs autorités nationales. La question d'enquête ne précise pas de quelle composante de l'administration nationale il s'agit, et n'opère aucune distinction entre les responsables politiques et les agents publics. L'enquête ne permet pas de repérer quels actes des autorités peuvent favoriser ou, au contraire, entraver la confiance.

On trouvera un complément d'information sur l'enquête Gallup World Poll à l'adresse suivante : *www.gallup.com/services/170945/world-poll.aspx*.

Pour en savoir plus

OCDE (à paraître), « Trust in Government: Towards Actionable Policy Insights », Background paper, OCDE, Paris.

OCDE (2016), « Rubrique consacrée à la confiance à l'égard des pouvoirs publics », OCDE, Paris, *www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm*.

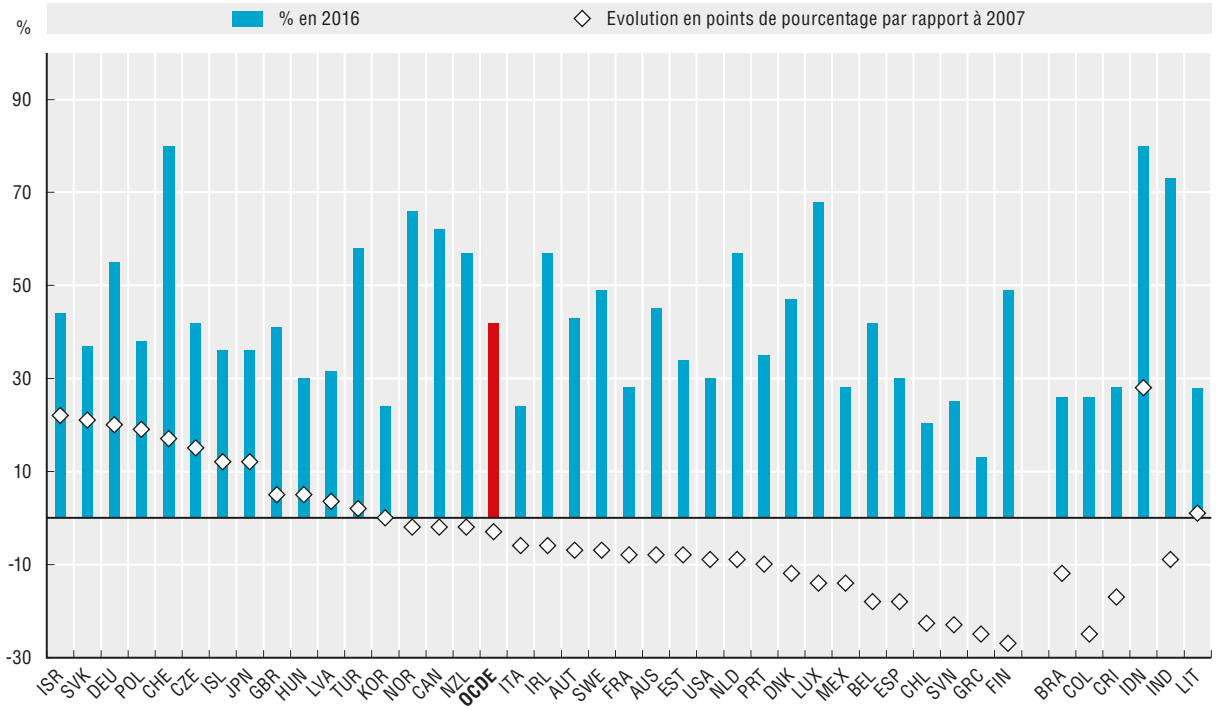
Notes relatives aux graphiques

Pour le Canada, les États-Unis et l'Islande, les données 2016 relatives à la confiance à l'égard des autorités nationales se fondent sur un échantillon d'environ 500 citoyens.

Les données correspondent au pourcentage de réponses positives à la question, « Avez-vous confiance dans les autorités nationales ? ». Pour l'Autriche, la Finlande, l'Irlande, la Norvège, le Portugal, la République slovaque, la Slovénie et la Suisse, les données 2007 portent en réalité sur 2006. Pour l'Islande et le Luxembourg, les données portent sur 2008.

Informations sur les données concernant Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

13.1. La confiance à l'égard des autorités nationales en 2016 et son évolution par rapport à 2007



Source : Gallup World Poll.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540085

Redistribution des revenus

Les inégalités de revenus se creusent depuis plusieurs décennies dans de nombreux pays de l'OCDE, et elles se situent à un niveau inédit dans un certain nombre d'entre eux. La redistribution des revenus par le truchement de l'impôt et des transferts publics permet de réduire la pauvreté et les inégalités, ce qui renforce l'économie et favorise le bien-être social. Les inégalités de revenus ont de profondes répercussions, non seulement sur les conditions de vie des individus et des familles, mais aussi sur leur état de santé ainsi que sur l'égalité des chances, la cohésion sociale et la confiance à l'égard des institutions. Elles entravent également la croissance économique à long terme, car elles restreignent, en particulier, l'aptitude des ménages disposant de revenus faibles à investir dans l'éducation et les compétences de leurs membres, ce qui pèse sur leur employabilité, même si c'est moins marqué pendant les périodes d'expansion économique que pendant les crises économiques et dans leur sillage (OCDE, 2015).

Le coefficient de Gini est l'élément classique de mesure des inégalités ; il représente la répartition des revenus au sein de la population d'un pays donné. Sa valeur s'échelonne entre 0 (cas de figure où tous les individus percevraient les mêmes revenus) et 1 (cas de figure où un seul individu percevrait l'intégralité des revenus). On peut mesurer les incidences des politiques de redistribution des revenus en comparant le coefficient Gini avant et après les impôts et les transferts. Dans tous les pays de l'OCDE, les inégalités de revenus sont réduites par les impôts et les transferts, avec un niveau moyen de redistribution de 16 % du revenu moyen avant impôts et transferts. Dans le tiers environ des économies de l'OCDE, les inégalités sont réduites de plus de 20 % par le jeu des transferts publics et de l'impôt. C'est en Irlande et en Finlande que les niveaux de redistribution sont les plus élevés. À l'inverse, dans quelques pays de l'OCDE comme le Chili, la Corée, le Mexique et la Turquie, la redistribution des revenus ne réduit les inégalités que de moins de 5 %.

En moyenne de la zone OCDE, le niveau des inégalités de revenus était à peu près le même en 2013 qu'avant la crise, en 2007. C'est en Islande et en Lettonie que les inégalités sur le plan du revenu disponible des ménages ont le plus reculé entre 2007 et 2013. À l'inverse, c'est en Espagne, en Estonie, en République slovaque et en Suède que les inégalités se sont le plus creusées. Dans ces pays, les revenus du travail, qui constituent généralement la plus grande part des revenus marchands, ont chuté, surtout pour le décile inférieur de la population d'âge actif. Pour le décile supérieur, les revenus du travail ont baissé de façon moins marquée, voire progressé. C'est le reflet d'une évolution plus générale au sein de la zone OCDE, où les revenus du travail ont surtout baissé dans le décile inférieur, alors qu'ils ont stagné ou progressé en termes de moyenne ainsi que dans le décile supérieur. C'est au Chili que les revenus du travail ont le plus augmenté, et cette augmentation a aussi touché les ménages à faibles revenus. À l'inverse, c'est dans les pays qui, comme l'Espagne et la Grèce, ont été fortement touchés par la crise puis ont connu un fort chômage et une baisse des salaires que les revenus moyens du travail ont baissé de la façon la plus nette (OCDE, 2016).

Méthodologie et définitions

On mesure la redistribution en comparant, pour la population totale, le coefficient de Gini pour le revenu marchand des ménages (c.à.d. le revenu total tiré de sources marchandes telles que les salaires, les dividendes, etc., avant les transferts monétaires publics et les impôts sur les ménages) et le coefficient de Gini pour le revenu marchand disponible des ménages (c.à.d. après les transferts publics directs et les impôts directs). On prend en compte l'effet de la taille du ménage sur ses besoins grâce à une échelle d'équivalence où le revenu est divisé par la racine carrée de la taille du ménage. Les revenus réels du travail englobent les salaires et les revenus tirés d'activités non salariées, corrigés de l'inflation.

Les données sont issues de la base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus, qui repose sur des sources nationales (enquêtes auprès des ménages et fichiers administratifs) et se fonde sur des définitions, classifications et procédures de traitement des données communes. La méthode de recueil des données utilisée pour cette base de données vise à optimiser la comparabilité internationale ainsi que la cohérence des données au fil du temps grâce à un ensemble commun de protocoles et de conventions statistiques permettant d'obtenir des estimations comparables.

Pour en savoir plus

OCDE (2016), « Les inégalités restent élevées dans un contexte de reprise modérée », Le point sur les inégalités de revenu, Novembre 2016, OCDE, Paris.

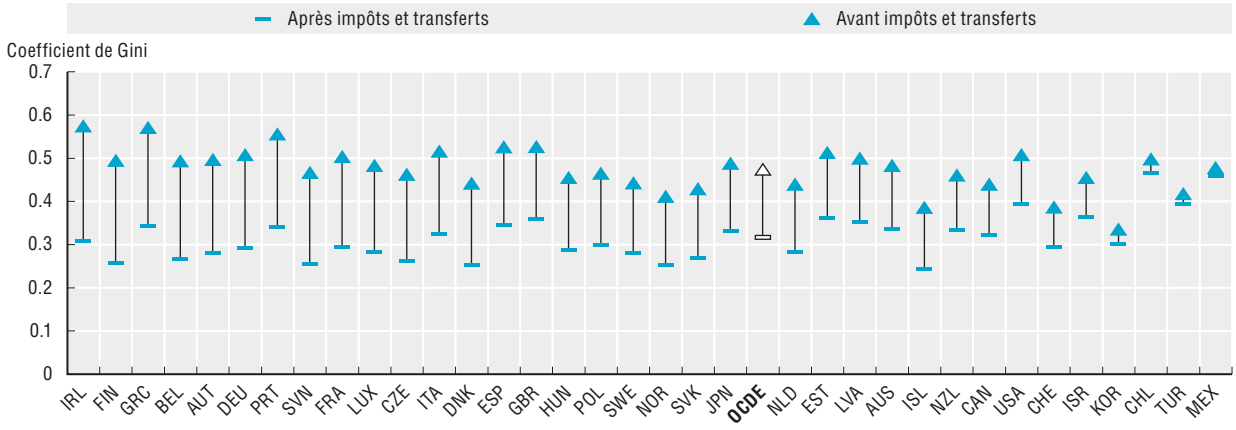
OCDE (2015), « Tous concernés : Pourquoi moins d'inégalité profite à tous », Éditions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

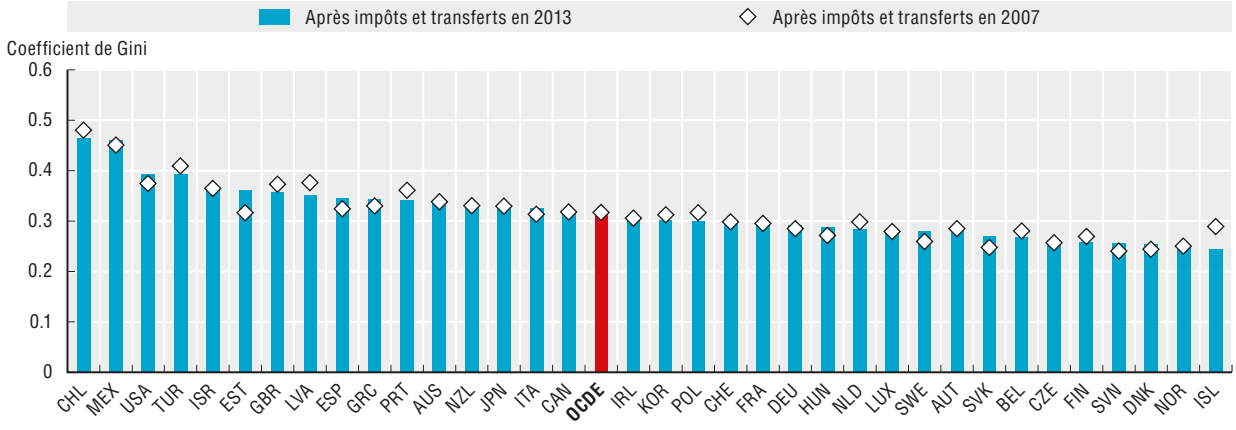
13.2. Inégalités de revenus avant et après impôts et transferts publics (2013)



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540104

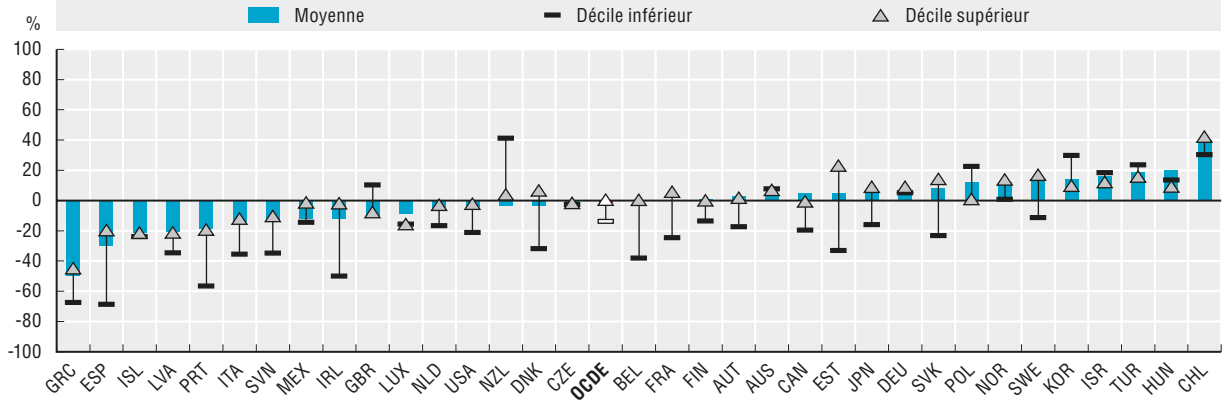
13.3. Évolution des inégalités de revenus après impôts et transferts publics entre 2007 et 2013



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540123

13.4. Évolution des revenus du travail en termes réels entre 2007 et 2013, par tranche de revenus au sein de la population d'âge actif



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540142

État de droit

L'état de droit est la notion selon laquelle les mêmes règles, exigences et principes doivent s'appliquer à tous les individus et à toutes les organisations, y compris l'administration elle-même. En pratique, ce concept est mis en œuvre par le truchement d'un ensemble de textes, de codes et de procédures qui assurent un accès égal au droit et à la justice et qui garantissent la prévisibilité, la fiabilité et la responsabilité au sein du système juridique. L'état de droit est considéré comme un élément crucial d'une bonne gouvernance publique, car il s'agit d'une condition préalable essentielle au maintien de l'ordre public, à la fourniture des biens et services publics, à la lutte contre la corruption ainsi qu'au développement économique.

Il existe de multiples définitions de la notion d'état de droit. Nous retenons ici le modèle élaboré par le World Justice Project, qui est l'une des approches les plus systématiques s'agissant de conceptualiser et de mesurer l'état de droit. Selon cette méthodologie, le respect de l'état de droit s'appuie sur quatre principes universels : 1. L'administration et ses représentants et agents doivent répondre de leurs actes devant la loi, de même que les individus et les entités privées ; 2. Les textes applicables sont clairs, publiés, stables et justes ; ils sont appliqués de manière uniforme ; et ils protègent les droits fondamentaux, y compris le droit à la sécurité des personnes et des biens ; 3. Les procédures de promulgation, d'administration et de mise en application des textes sont accessibles, justes et efficientes ; 4. la justice est rendue en temps utile par des représentants et des intervenants neutres compétents, irréprochables sur le plan éthique et indépendants en nombre suffisant, dotés de ressources appropriées et représentatifs de la composition des populations au service desquelles ils sont placés.

Le World Justice Project mesure l'état de droit à partir de huit facteurs qui visent à évaluer différents aspects de ce concept. On présente ici les résultats pour deux de ces facteurs : les limites aux pouvoirs de l'administration et les droits fondamentaux.

Le facteur relatif aux limites aux pouvoirs de l'administration évalue dans quelle mesure ceux qui gouvernent sont limités dans leur action par la loi. Il englobe les moyens, aussi bien constitutionnels qu'institutionnels, qui limitent les pouvoirs de l'administration et de ses représentants et agents et qui les obligent à répondre de leurs actes devant la loi. Ce facteur englobe également les dispositifs de contrôle extérieurs à l'administration, tels que la liberté et l'indépendance de la presse. Pour la zone OCDE, le score moyen est de 0.75 pour ce facteur, et près de la moitié des pays de l'OCDE réalisent un score supérieur à 0.8. Un certain nombre de pays nordiques tels que le Danemark, la Finlande, la Norvège et la Suède, mais aussi des pays tels que l'Autriche, la Nouvelle-Zélande et le Pays-Bas, obtiennent des scores particulièrement élevés pour ce facteur. En revanche, la Hongrie, le Mexique et la Turquie obtiennent des scores inférieurs à 0.5. Parmi les pays candidats à l'adhésion à l'OCDE et les grandes économies non membres, seul le Costa Rica obtient un score supérieur à la moyenne de l'OCDE.

Le facteur relatif à la protection des droits fondamentaux recouvre l'efficacité de la mise en application du droit, la régularité de la procédure et le respect d'une gamme de droits fondamentaux de l'être humain et du travailleur qui découlent du droit international. Les scores relatifs à ce facteur sont très similaires aux scores relatifs aux limites aux pouvoirs de l'administration pour la plupart des pays de l'OCDE, des pays candidats à l'OCDE et des grandes économies non membres. Le score moyen pour la zone OCDE n'est que légèrement supérieur, puisqu'il s'établit à 0.77. La Hongrie et la Slovénie se distinguent, puisque leurs scores sont beaucoup plus élevés pour la protection des droits fondamentaux que pour les limites aux pouvoirs de l'administration ; à l'inverse, l'Inde et l'Ukraine affichent des scores nettement plus élevés pour les limites aux pouvoirs de l'administration que pour la protection des droits fondamentaux. Il existe donc une très forte corrélation positive entre les deux facteurs.

Méthodologie et définitions

Les données sont recueillies par le World Justice Project au moyen d'un ensemble de questionnaires basés sur le cadre conceptuel de l'indice de l'état de droit. Les questions sont posées à des échantillons représentatifs du grand public et à des experts du droit. Pour le grand public, un échantillon probabiliste de 1 000 habitants des trois plus grandes villes de chaque pays est retenu. Pour les experts du droit, 24 experts locaux par pays sont interrogés, en moyenne. Ce sont des instituts de sondage locaux qui mènent l'enquête auprès du grand public. On dispose de données pour 28 pays de l'OCDE et pour 9 pays qui sont candidats à l'adhésion à l'OCDE ou qui sont considérés comme de grandes économies non membres. Toutes les variables utilisées pour chacun des facteurs sont codées et normalisées de façon à obtenir un score compris entre 0 et 1, 1 étant le meilleur score et 0 le score le moins bon.

Pour en savoir plus

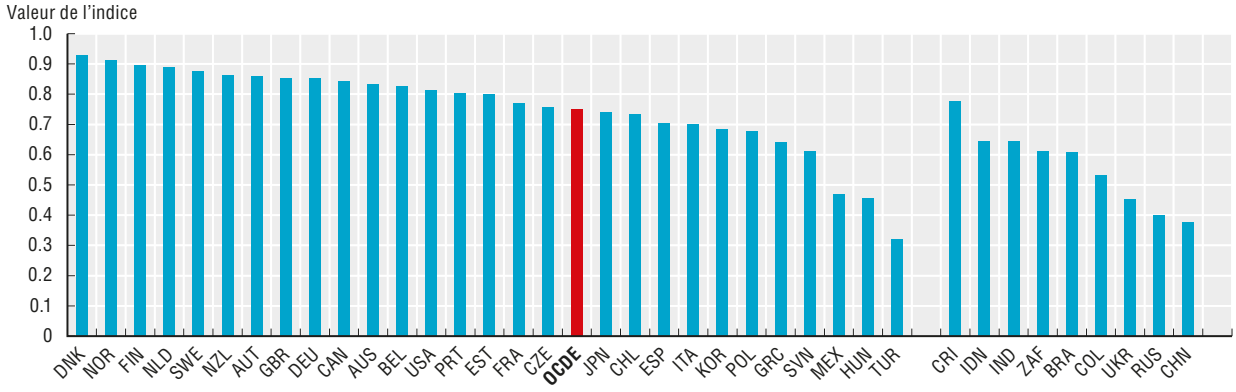
World Justice Project (2016), « Rule of Law Index 2016 », World Justice Project, Washington, DC, *http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/media/wjp_rule_of_law_index_2016.pdf*.

Notes relatives aux graphiques

On ne dispose pas de données pour l'Irlande, l'Islande, l'Israël, la Lettonie, le Luxembourg, la République slovaque et la Suisse.

Informations sur les données concernant Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

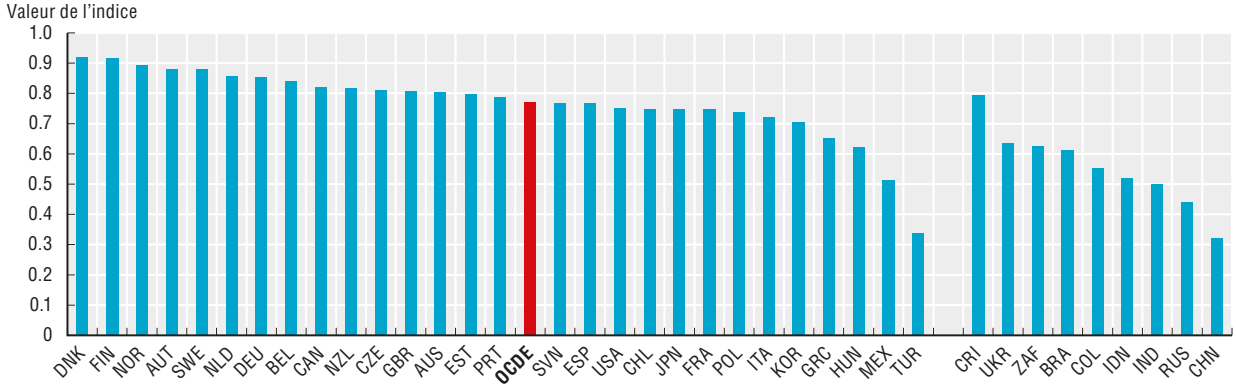
13.5. Limites aux pouvoirs de l'administration (2016)



Source : World Justice Project.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540161

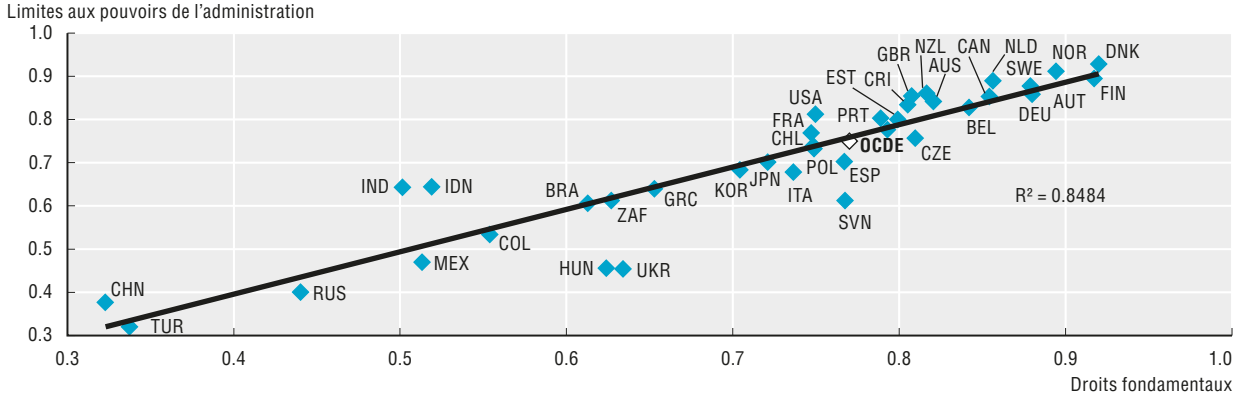
13.6. Droits fondamentaux (2016)



Source : World Justice Project.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540180

13.7. Limites aux pouvoirs de l'administration et droits fondamentaux (2016)



Source : World Justice Project.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540199

Efficience du secteur public

En cette période de restrictions budgétaires, les administrations et entités publiques sont soumises à des contraintes accrues de gains d'efficience. La théorie économique conventionnelle définit l'efficience comme le rapport entre un ou plusieurs intrants (ou facteurs de production) et un ou plusieurs extrants (ou produits).

La notion d'efficience et des concepts apparentés tel que le rapport coût-efficacité sont parmi les sujets les plus discutés dans le domaine de la santé. Dans un certain nombre de pays de l'OCDE, le vieillissement de la population et l'augmentation du coût des technologies médicales conduisent à une forte augmentation des dépenses de santé. Par conséquent, certains pays sont en train de mettre en œuvre un éventail de politiques visant à mieux coordonner les soins afin de contenir l'augmentation des coûts tout en assurant la meilleure qualité de service.

Un certain nombre de problèmes de santé chroniques tels que le diabète, l'asthme et la maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC) peuvent, par exemple, être pris en charge dans le cadre du système de soins primaires, afin d'éviter de solliciter inutilement le système hospitalier, qui est coûteux. Le taux d'admissions hospitalières évitables (patients admis à l'hôpital pour des maladies chroniques qui devraient habituellement être traitées en dehors du milieu hospitalier) est donc un bon indicateur de l'efficience du système de soins primaires. En 2013, le taux d'admissions hospitalières évitables était particulièrement élevé en Autriche, en Corée et en Nouvelle-Zélande ; c'est en Italie, au Portugal et en Suisse qu'il était le plus faible. Fournir un lieu de prise en charge stable sur le long terme, adapter et coordonner les soins pour les patients dont les besoins sont multiples et favoriser l'auto-éducation et l'auto-gestion des patients figurent parmi les différentes solutions mises en œuvre par les pays de l'OCDE pour réduire le taux d'admissions hospitalières évitables et gagner en efficience dans la gestion du traitement des patients. De faibles taux d'admission à l'hôpital pour ces maladies chroniques ne garantit pas nécessairement que les patients reçoivent des soins de qualité à l'extérieur des hôpitaux.

Dans les cas où une admission hospitalière s'avère nécessaire, il est devenu important, pour un certain nombre de pays de l'OCDE, de limiter la durée moyenne de séjour (DMS) afin de maîtriser les coûts. Toutes choses égales par ailleurs, un séjour plus court réduit les ressources nécessaires et le coût par sortie, ce qui permet de traiter un plus grand nombre de patients avec des ressources données. Toutefois, des séjours plus courts exigent généralement une intensité de services plus élevée et coûtent plus cher par journée d'hospitalisation. Des séjours trop courts peuvent aussi compromettre les résultats obtenus sur le plan de la santé ou s'avérer préjudiciables au confort du patient ou à son rétablissement.

Dans la plupart des pays, la DMS a chuté au cours des dix dernières années, passant d'une moyenne légèrement supérieure à huit jours en 2004 à une moyenne légèrement supérieure à sept jours en 2014. Les pays ont appliqué différentes stratégies pour réduire la DMS tout en préservant ou en améliorant la qualité des soins. Ils ont notamment diminué le nombre de lits d'hôpitaux, développé des programmes de sortie précoce permettant aux patients de recevoir la suite de leurs soins à domicile et favorisé des procédures chirurgicales moins invasives (OCDE, 2013).

Méthodologie et définitions

Les indicateurs sont définis comme le nombre d'admissions hospitalières avec un diagnostic principal d'asthme, de MPOC ou de diabète de personnes âgées de 15 ans et plus pour 100 000 habitants. Les taux ont été standardisés par rapport à l'âge et au sexe en fonction de la population 2010 de la zone OCDE âgée de 15 ans et plus.

« La durée moyenne de séjour (DMS) » fait référence au nombre moyen de jours que les patients passent à l'hôpital. Elle est généralement obtenue en divisant le nombre total de jours passés par l'ensemble des patients hospitalisés au cours d'une année par le nombre de sorties (toutes causes confondues). Les admissions avec sortie le jour même ne sont pas prises en compte.

Pour en savoir plus

OCDE (2015), « Panorama de la santé 2015 : Les indicateurs de l'OCDE », Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2015-fr*.

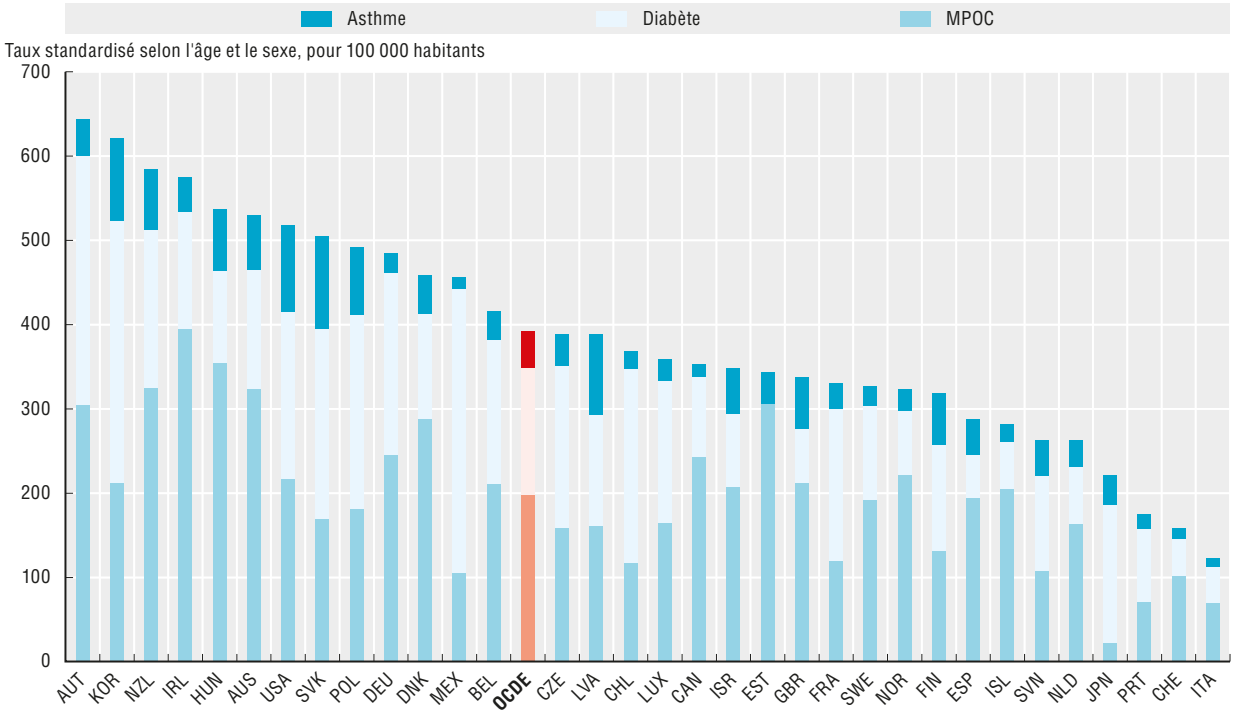
Notes relatives aux graphiques

13.8 : Moyenne sur trois ans pour l'Islande et le Luxembourg.

13.9 : Les données relatives à la Corée et la Pologne portent sur 2005, et non 2004. Les données relatives à la Chine portent sur 2000, et non 2004. Les données relatives à la Colombie portent sur 2009, et non 2004. Les données relatives à l'Australie, la Belgique, le Canada, le Chili, le Danemark, les États-Unis, la France, la Nouvelle-Zélande et la Colombie portent sur 2013, et non 2014. Les données relatives au Japon portent sur 2012, et non 2014. Les données relatives à la Grèce portent sur 2011, et non 2014. Canada, Japon et Pays-Bas : les données portent uniquement sur les soins curatifs (à l'exclusion des soins hospitaliers de longue durée).

Informations sur les données concernant Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.

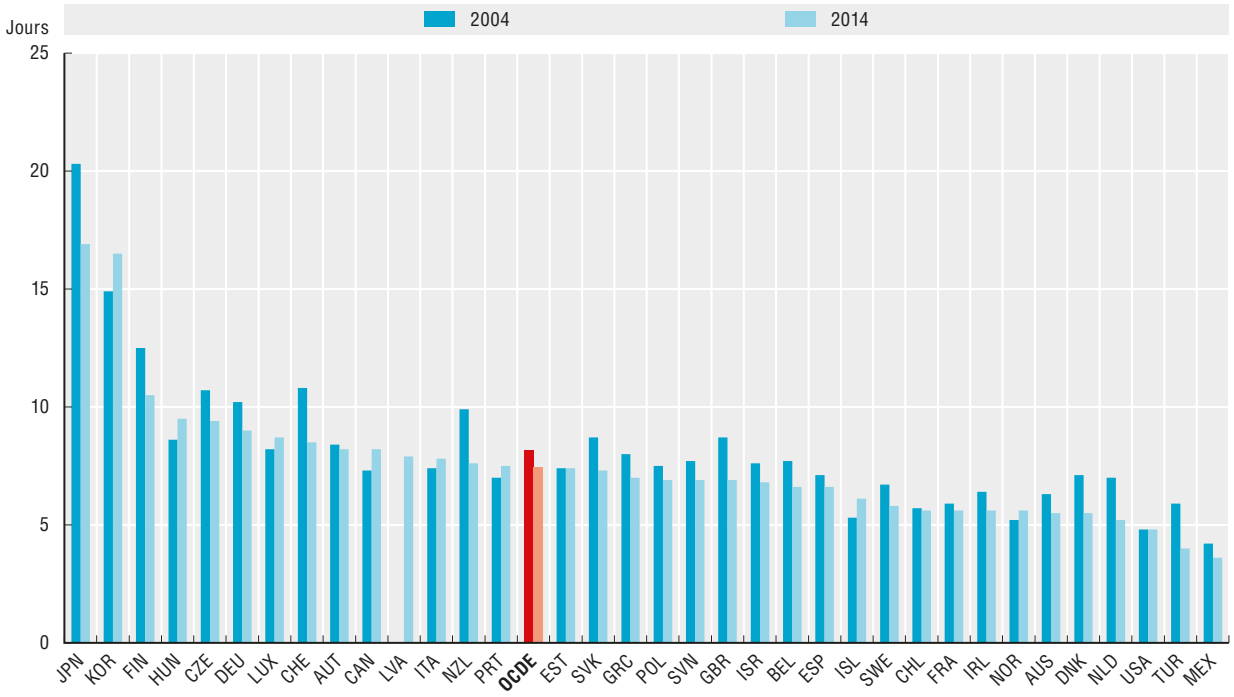
13.8. Admissions hospitalières d'adultes pour asthme, diabète et MPOC (2013 ou année la plus proche)



Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540218

13.9. Durée moyenne du séjour hospitalier, toutes causes confondues (2004 et 2014)



Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540237

Rapport coût-efficacité dans le secteur public

On peut mesurer le rapport coût-efficacité du secteur public en considérant le rapport entre les intrants (humains ou financiers) et certaines des principales réalisations pour chaque secteur. En général, le terme « réalisations » (on parle aussi de « retombées ») fait référence aux effets des programmes et services publics sur les citoyens en termes de santé, d'apprentissage, de satisfaction et de confiance. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, il est important d'améliorer le rapport coût-efficacité des services publics, étant donné que c'est aux réalisations que les citoyens s'intéressent le plus, en dernière analyse, et que les pouvoirs publics doivent aussi démontrer qu'ils font bon usage des fonds publics. Toutefois, si une part des réalisations finales peut être attribuée aux services publics, il n'est pas toujours facile de déterminer quelle est cette part, car de nombreux autres facteurs peuvent aussi intervenir dans l'état de santé des individus, leur niveau éducatif et les autres aspects de leur existence.

Santé

En matière de santé, on peut mesurer le rapport coût-efficacité à partir du rapport entre les dépenses courantes de santé totales (ou uniquement les dépenses publiques de santé, qui représentent environ 75 % des dépenses de santé totales) et l'espérance de vie à la naissance. Si l'espérance de vie à la naissance est un indicateur couramment utilisé pour les réalisations en matière de santé, elle n'offre, toutefois, qu'un intérêt limité comme indicateur d'efficacité des services de santé, puisqu'elle mesure uniquement la durée de la vie, et non la qualité de vie associée à l'état de santé. De plus, l'espérance de vie est également tributaire de nombreux facteurs extérieurs à l'action et aux dépenses des administrations publiques en matière de santé, tels que les conditions de vie et de travail (niveau éducatif et niveau de revenus), l'environnement physique (pollution atmosphérique, par exemple), les facteurs comportementaux (tels que le tabagisme, la consommation d'alcool et l'alimentation) et bien d'autres paramètres encore.

Des dépenses de santé plus élevées sont généralement associées à une plus grande longévité, bien que ce lien s'affaiblisse généralement au gré de l'augmentation des dépenses de santé. Cela semble indiquer qu'au-delà d'un certain niveau de dépenses, les écarts internationaux sur le plan de l'espérance de vie s'expliquent, en majeure partie, par la qualité des dépenses et par d'autres facteurs environnementaux et comportementaux. La Corée, l'Espagne, l'Israël, l'Italie et le Japon affichent une espérance de vie relativement élevée au regard de leurs dépenses de santé. À l'inverse, l'espérance de vie aux États-Unis, en Hongrie, en Lettonie et au Mexique est inférieure à ce qu'on aurait pu prédire au regard des dépenses consacrées à la santé au sein de ces pays.

Éducation

Tous les trois ans, dans le cadre du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), l'OCDE évalue les résultats des élèves de 15 ans dans trois domaines : les mathématiques, la compréhension de l'écrit et les sciences. L'édition 2015 de l'enquête PISA était plus particulièrement axée sur les sciences. La comparaison entre les acquis des élèves tels que reflétés par les scores PISA et les dépenses cumulées par élève entre les âges de 6 et 15 ans fournit un élément global de mesure du rapport coût-efficacité des systèmes éducatifs. Toutefois, les chiffres ne tiennent pas compte des heures de cours supplémentaires financées par les parents, lesquelles peuvent représenter une part importante des dépenses consacrées à l'éducation dans un certain nombre de pays de l'OCDE.

Il existe une corrélation positive entre les scores PISA en sciences et compréhension de l'écrit et les dépenses cumulées par élève. Toutefois, cette corrélation est particulièrement avérée pour les faibles niveaux de dépenses cumulées par élève. En effet, au-delà d'un certain seuil (environ 80 000 USD à PPA), les résultats des élèves semblent dépendre d'autres facteurs tels que, entre autres, la qualité des enseignants, le milieu socioéconomique des élèves et les pratiques de gestion des établissements d'enseignement. Des pays comme le Canada, la Corée, l'Estonie, la Finlande, le Japon et la Pologne ont des dépenses par élève proches de ou inférieures à la moyenne OCDE, mais obtiennent de meilleurs résultats.

Méthodologie et définitions

L'espérance de vie mesure la durée moyenne pendant laquelle une personne peut espérer être en vie, compte tenu d'un ensemble donné de taux de mortalité en fonction de l'âge. Les dépenses courantes de santé totales correspondent à la consommation finale de produits et services de santé, à l'exclusion des investissements dans les infrastructures de santé. Ce chiffre englobe les dépenses des acteurs tant publics que privés consacrées aux biens et services médicaux, aux programmes de santé publique et de prévention et à l'administration de la santé.

« Les chiffres relatifs aux dépenses par élève » sont ceux de l'exercice 2013. Les dépenses par élève sont égales aux dépenses totales des établissements d'enseignement (publics comme privés), divisées par le nombre d'élèves inscrits, en équivalents temps plein ; ce chiffre inclut les services éducatifs et les services auxiliaires. Comme la durée de scolarisation varie d'un pays à l'autre, la dépense annuelle par élève peut n'être qu'une mesure imparfaite de la dépense totale par élève. Les scores obtenus par les élèves sont issus de l'évaluation des compétences des élèves de 15 ans en sciences et en compréhension de l'écrit effectuée dans le cadre de l'enquête PISA 2015.

Le graphique 13.12, qui illustre les rapports entre l'espérance de vie à la naissance et les dépenses publiques courantes de santé par habitant (2014), peut être consulté en ligne (voir annexe F).

Pour en savoir plus

OCDE (2016), « Résultats du PISA 2015 (Volume I) : L'excellence et l'équité dans l'éducation », Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264267534-fr*.

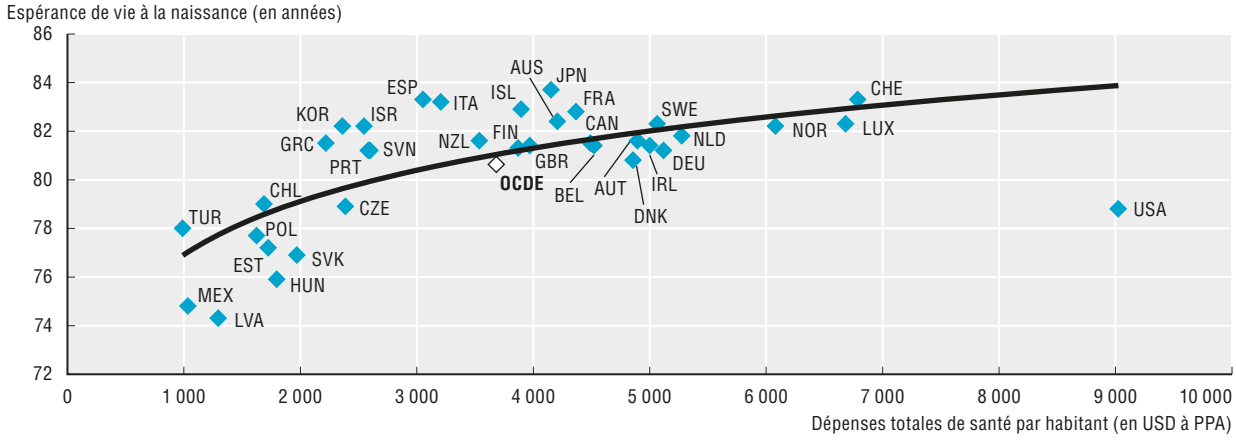
OCDE (2015), « Panorama de la santé 2015 : Les indicateurs de l'OCDE, Éditions OCDE », Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/health_glance-2015-fr*.

Notes relatives aux graphiques

13.11 : On ne dispose pas de données relatives aux dépenses cumulées pour la Grèce.

Informations sur les données pour Israël: http://dx.doi.org/10.1787/888932315602

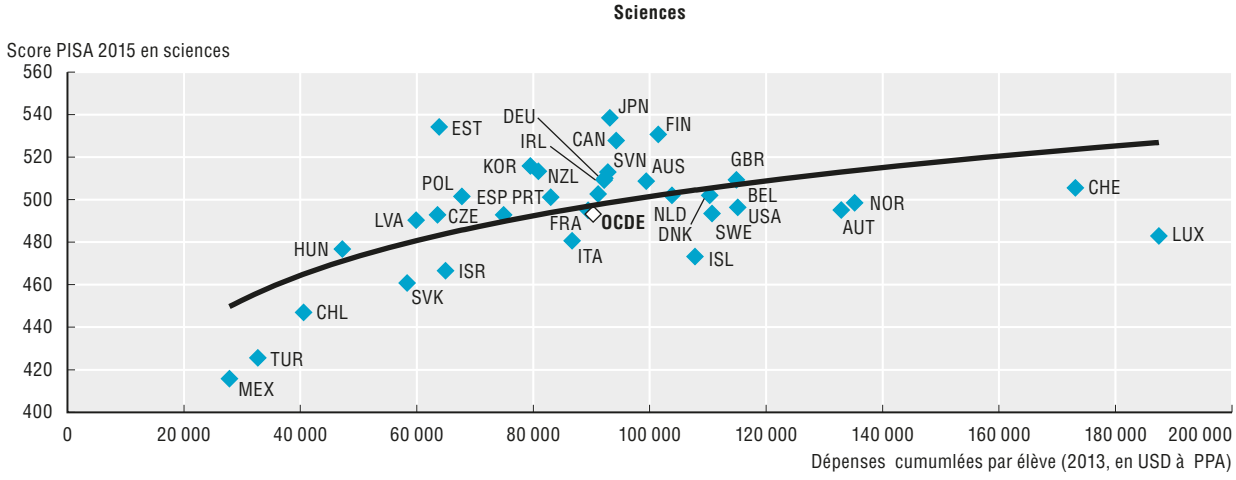
13.10. Espérance de vie à la naissance et dépenses courantes de santé totales par habitant (2014)

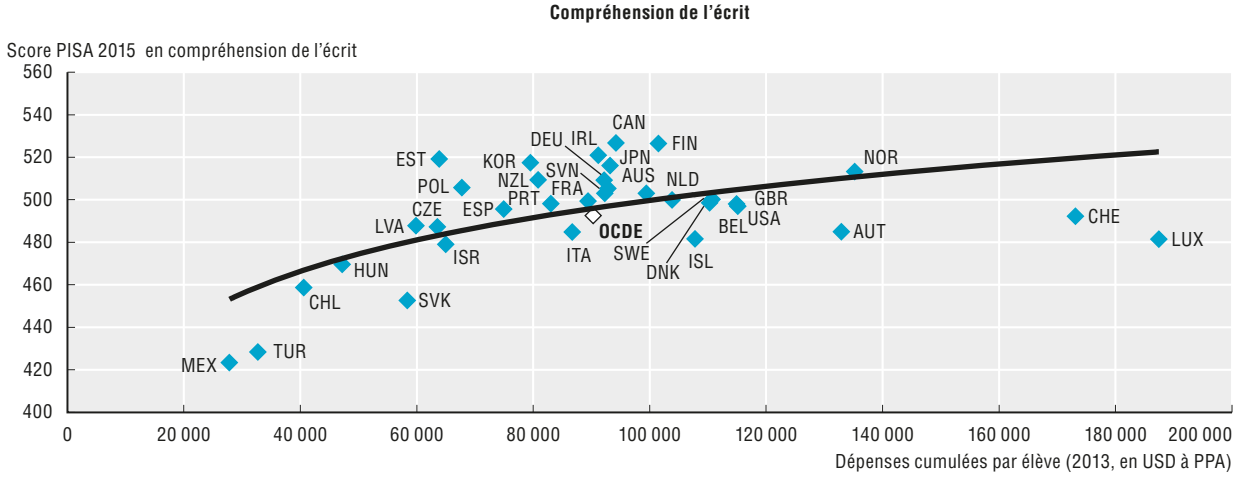


Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé 2016.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540256

13.11. Scores PISA 2015 des élèves de 15 ans et dépenses cumulées par élève entre les âges de 6 et 15 ans (2013)





Source : OCDE, base de données PISA 2015.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540275

14. AU SERVICE DES CITOYENS

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

La satisfaction des citoyens à l'égard des institutions et des services publics

L'accessibilité financière et géographique des soins de santé

L'accessibilité financière de l'éducation

Accès aux services juridiques et judiciaires

La réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients

La réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves

La rapidité des services de justice civile

La qualité des soins de santé

Les résultats des élèves et l'équité en matière éducative

L'efficacité et l'équité des systèmes judiciaires

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

Ce chapitre propose, pour la première fois, un ensemble de tableaux de bord conçus pour offrir une vue d'ensemble des performances des pays de l'OCDE sur le plan de l'accessibilité, de la réactivité et de la qualité des services assurés aux citoyens. Ces tableaux n'ont pas pour objet de désigner tel ou tel pays comme assurant, de façon globale, les meilleurs services publics. Ils proposent une synthèse des performances des systèmes nationaux pour une sélection d'indicateurs inspirés du cadre d'analyse « Au service des citoyens » mis en place par l'OCDE, afin de mettre en évidence d'éventuelles pistes de réformes prioritaires. Ces tableaux de bord récapitulatifs abordent trois domaines : la santé, l'éducation et la justice. Pour chacun de ces trois domaines, une sélection d'indicateurs clés est présentée. Cette sélection se fonde sur trois critères principaux : 1) la pertinence pour l'action publique ; 2) la disponibilité de données ; et 3) l'interprétabilité des données (c'est-à-dire l'absence d'ambiguïté quant au sens à donner – amélioration ou dégradation des performances – à l'augmentation ou à la baisse d'une valeur).

Cadre OCDE « Au service des citoyens »

Accessibilité	Réactivité	Qualité
Accessibilité financière	Courtoisie et traitement	Efficacité de la prestation des services et des réalisations
Proximité géographique	Correspondance entre les services et les besoins spécifiques	Cohérence de la prestation des services et des réalisations
Accès à l'information	Rapidité	Sécurité/sûreté

Dans la plupart de ces tableaux de bord, les pays sont classés en trois groupes : 1) le tiers supérieur ; 2) le tiers intermédiaire ; et 3) : le tiers inférieur. De plus, le rang exact de chaque pays est indiqué dans la case correspondante, afin de donner des indications sur sa proximité éventuelle avec un autre groupe. Ce rang dépend, pour chaque indicateur, du nombre de pays pour lesquels on dispose de données (le maximum étant 35, quand tous les pays sont couverts) ; les pays sont ensuite classés dans l'un des trois groupes précités. Quand on dispose d'indications sur l'évolution du score, des flèches indiquent si le score absolu du pays au regard de l'indicateur (et non pas nécessairement son rang global) s'améliore (↑), se dégrade (↓) ou reste constant (→). On trouvera plus de précisions sur les indicateurs et les méthodologies au chapitre 14, « *Au service des citoyens* ».

Dans de nombreux pays, les services de santé et d'éducation sont dispensés à la fois par des prestataires publics et par des prestataires privés, même s'il est fréquent qu'une grande partie des services assurés au sein des établissements hospitaliers ou scolaires privés soient financés par des fonds publics qui leur assurent ainsi une certaine accessibilité. Les données actuellement disponibles dans bon nombre de pays ne font pas toujours clairement la distinction entre les établissements hospitaliers ou scolaires publics et privés, ce qui limite les possibilités de comparaison entre les performances du secteur public et du secteur privé. Il s'agit là d'une piste importante en termes de données et de recherches, sur laquelle il conviendra de se pencher dans les années qui viennent. En outre, on a accès à moins de données comparatives pour les indicateurs relatifs à l'accessibilité et à la réactivité du système de santé et du système judiciaire, soit parce que les instruments d'enquête ne sont pas harmonisés, soit parce que l'accès à des données administratives comparables est limité.

Accessibilité

L'accessibilité des services de santé, d'éducation et de justice peut dépendre des moyens financiers des usagers (quand ces services ne sont pas pris en charge par la sphère publique), de leur proximité géographique et de leur aptitude à accéder à des renseignements suffisants et pertinents en vue d'obtenir ces services.

La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place une prise en charge universelle (ou quasi-universelle) des coûts de santé pour un éventail essentiel de services, sauf les États-Unis, la Grèce et la Pologne, dont une partie non négligeable de la population n'est toujours pas couverte. Le niveau de protection des individus face aux coûts liés à la maladie dépend non seulement de leur couverture par une assurance santé, mais aussi de l'éventail des biens et services couverts, et du degré de couverture. Les systèmes de santé des pays de l'OCDE offrent des degrés de couverture très divers dans le domaine des biens et services de santé. Dans des pays comme la France et le Royaume-Uni, les dépenses de santé à la charge directe des ménages (biens et services de santé confondus) représentent un poids relativement faible au sein de leur consommation totale. Certains autres pays, comme la Corée ou le Mexique, sont parvenus à une couverture universelle (ou quasi-universelle), mais seule une portion relativement faible du coût des différents biens et services de santé est couverte, ce qui laisse une partie importante du coût à la charge des ménages.

Les besoins de soins de santé non satisfaits signalés par les citoyens dans le cadre d'enquêtes en population constituent un bon critère pour évaluer si certains groupes de population connaissent des problèmes d'accès aux soins. Les données ici présentées relativement à ces besoins non satisfaits proviennent de deux sources principales : 1) l'édition 2015 de l'enquête de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC), qui couvre 25 pays de l'OCDE situés en Europe ; et 2) l'édition 2016 de l'enquête internationale du Commonwealth Fund sur les politiques de santé, qui couvre 11 pays de l'OCDE européens et non européens (indications non prises en compte dans les tableaux de bord mais figurant au chapitre 14, « Au service des citoyens »). Les citoyens de pays tels que l'Autriche et la Slovénie signalent moins de besoins de santé non satisfaits que les citoyens des pays dépourvus de couverture universelle des soins de santé, tels que les États-Unis, la Grèce ou la Pologne.

Dans tous les pays de l'OCDE, le système éducatif assure à tous les élèves âgés de 5 à 14 ans l'accès à des établissements publics d'enseignement primaire et secondaire. L'accès aux établissements d'éducation de la petite enfance et d'enseignement supérieur dépend davantage des moyens financiers des ménages. Les dépenses privées (y compris les frais à la charge des ménages) liées à l'éducation de la petite enfance et à l'enseignement supérieur sont relativement faibles dans des pays comme la Belgique, le Danemark et la Norvège, alors qu'elles sont plus élevées en Australie et aux États-Unis. La plupart des pays ont mis en place des prêts et des bourses au mérite ou sur critères sociaux afin de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur. C'est en Nouvelle-

Zélande que le nombre d'étudiants accédant à l'enseignement supérieur est le plus élevé (sous l'effet, dans une large mesure, de la présence de nombreux étudiants internationaux), et c'est au Luxembourg et au Mexique qu'il est le plus faible. Une proportion importante de jeunes Luxembourgeois étudient à l'étranger, ce qui réduit le taux d'accès à l'enseignement supérieur, surtout au niveau de la licence.

L'accès à la justice dépend avant tout des moyens financiers des justiciables, mais aussi de leur connaissance des procédures à suivre et des mesures à prendre face à un problème d'ordre juridique. Selon les données recueillies par le World Justice Project, c'est en Allemagne, en Nouvelle-Zélande et aux Pays-Bas que les entraves d'ordre financier à l'accès à la justice sont les plus faibles, et aux États-Unis, au Mexique et en Turquie qu'elles sont les plus fortes. L'accès aux mécanismes alternatifs de règlement des litiges est également déterminant pour permettre aux individus de régler leurs différends en dehors des tribunaux. Selon les indicateurs du World Justice Project, c'est en Corée, au Danemark et en Norvège que les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont les plus accessibles et efficaces, alors que des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires pour promouvoir et accompagner le règlement extrajudiciaire des litiges dans des pays comme l'Italie ou le Mexique. Dans son chapitre 14 (« Au service des citoyens »), cette édition présente, pour la première fois, des données d'enquête plus détaillées pour 13 pays de l'OCDE, notamment sur les entraves d'ordre financier au règlement des différends et sur la sensibilisation des citoyens et leur accès à l'information s'agissant d'entreprendre des démarches juridiques et d'obtenir l'assistance correspondante.

Réactivité

Les principaux éléments permettant de mesurer la réactivité varient selon les services publics. En matière de santé et de justice, la rapidité des interventions et des procédures revêt une importance particulière. En matière d'éducation, en revanche, on évalue généralement la réactivité en examinant dans quelle mesure les élèves bénéficient de supports et de méthodes pédagogiques adaptés.

Les données recueillies pour 11 pays de l'OCDE montrent que le délai nécessaire pour obtenir un rendez-vous chez un médecin généraliste ou spécialiste est relativement court aux Pays-Bas, et plus long en Norvège et au Canada. En France et en Allemagne, le délai nécessaire pour obtenir un rendez-vous est relativement long pour les médecins généralistes, mais court pour les spécialistes ; en effet, dans ces deux pays, moins de 5 % des personnes interrogées déclarent avoir dû attendre au moins deux mois avant d'obtenir un rendez-vous avec un spécialiste, alors que ce pourcentage s'établit, en moyenne, à 14 % pour les 11 pays de l'OCDE ayant participé à l'enquête, et à plus de 25 % pour le Canada et la Norvège.

Le délai nécessaire à la résolution d'une affaire civile, commerciale ou administrative en première instance dépend, entre autres facteurs, du nombre d'affaires à traiter au cours d'une année donnée, de la tradition juridique et de l'ampleur du recours aux technologies numériques par les tribunaux. D'après les données dont on dispose, c'est en Grèce et en Italie que les délais sont les plus longs pour résoudre les affaires de première instance. La durée estimative des procédures était, pour une affaire administrative, équivalente à plus de 4 ans en Grèce et à plus de 2.5 ans en Italie. À l'inverse, elle était inférieure à 4 mois en Slovénie et en Suède. Le délai de résolution des affaires de première instance s'est beaucoup amélioré par rapport à 2012 au Danemark, en Estonie, en Hongrie, en Slovénie et en Suède. À l'inverse, il s'est dégradé en Finlande, en République tchèque et en République slovaque.

Dans tous les pays de l'OCDE, les systèmes éducatifs s'emploient à répondre aux besoins d'élèves présentant des profils divers sur le plan du milieu socioéconomique. La réactivité des systèmes éducatifs peut s'apprécier à trois échelons différents : au niveau du système éducatif, à celui des établissements d'enseignement et à celui des enseignants. Globalement, l'Australie, le Canada, les États-Unis et la Suède obtiennent de bons résultats sur le plan des supports disponibles dans les établissements d'enseignement, de la fourniture d'une aide aux devoirs dans les établissements et du recours à des méthodes d'enseignement s'adaptant à l'élève. En Australie, au Canada et aux États-Unis, environ 60 % des élèves indiquent que leurs enseignants fournissent une aide individuelle aux élèves qui ont du mal à comprendre un sujet ou un cours, contre 48 % des élèves en moyenne de la zone OCDE.

Qualité

Améliorer la qualité de service et les réalisations pour l'ensemble des groupes de population dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la justice représente une piste d'action prioritaire pour tous les pays de l'OCDE.

Dans le domaine de la santé, la qualité de service peut s'évaluer, au moins en partie, à l'aune des taux de létalité pour les trois principales causes de décès dans les pays de l'OCDE : les crises cardiaques, les accidents vasculaires cérébraux et le cancer. Si les écarts constatés entre les pays et entre les périodes au niveau des taux de létalité pour ces trois grandes causes de décès dépendent, en grande partie, de déterminants non médicaux (tels que des facteurs liés au mode de vie comme la consommation de tabac ou l'alimentation), la qualité des soins de santé peut jouer un rôle important dans la réalisation d'un diagnostic plus précoce et dans la fourniture d'un traitement efficace. Par rapport à 2000, la plupart des pays ont réalisé des progrès considérables sur le plan de la prévention, du diagnostic précoce et du traitement de ces trois grandes causes de décès. En Grèce, en Hongrie et en Turquie, les taux de létalité pour les crises cardiaques et les accidents vasculaires cérébraux restent élevés, mais ils sont en train de baisser. En France, les taux de létalité pour les crises cardiaques et les accidents vasculaires cérébraux figurent parmi les plus bas de la zone OCDE, mais les taux de létalité pour le cancer du sein (et d'autres types de cancers) restent élevés, et sont en train d'augmenter.

Tous les trois ans, l'enquête PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves) évalue les résultats des élèves de 15 ans en sciences, en mathématiques et en compréhension de l'écrit (l'accent ayant été mis sur les sciences lors de la dernière édition, qui remonte à 2015). En Allemagne, au Canada, en Corée, en Estonie, en Finlande, au Japon, aux Pays-Bas et en Slovénie, les élèves obtiennent de relativement bons résultats dans les trois matières. À l'inverse, au Chili, en Grèce, en Hongrie, en Islande,

au Luxembourg, au Mexique, en République slovaque et en Turquie, ils obtiennent des scores faibles dans les trois matières. Sur la dernière décennie, le score PISA moyen en sciences a nettement progressé en Israël, en Norvège et au Portugal, avec un gain de plus de 10 points ; à l'inverse, il s'est dégradé en Finlande, en Hongrie et en République slovaque, avec une chute supérieure à 25 points.

Chaque année, le World Justice Project publie son indice de l'état de droit (RuLi), qui présente un ensemble de grands éléments de mesure sur l'efficacité et l'équité de la mise en œuvre des principes de l'état de droit, à la lumière d'enquêtes en population et d'enquêtes auprès d'experts. Parmi les principaux éléments de mesure de cet indice, on trouve des indicateurs sur la bonne mise en application de la justice civile, sur l'absence d'influence indue des pouvoirs publics sur la justice civile et sur le non-recours à la violence en cas de grief personnel. Ce sont les pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) ainsi que l'Autriche qui obtiennent les meilleurs scores pour ces trois indicateurs, alors que des pays comme le Mexique et la Turquie présentent une marge de progression.

Tableau de bord 1. Accessibilité

Tiers supérieur

Tiers intermédiaire

Tiers inférieur

Les pays sont présentés dans l'ordre alphabétique. Le numéro indiqué dans la case indique le positionnement de chaque pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données.
Pour un descriptif détaillé des indicateurs, voir le chapitre 14, « Au service des citoyens ».

Indicator	Santé			Education			Justice	
	Accessibilité des soins (aspects financiers et autres)			*Accessibilité de l'éducation*			*Accessibilité des services juridiques et judiciaires*	
	Couverture des soins de santé	Poids des dépenses restant à la charge des ménages dans la consommation des ménages	Besoins de soins de santé non satisfaits (Eurostat)	Dépenses privées en matière d'éducation	Taux de scolarisation des enfants de 4 ans	Taux d'accès à l'enseignement supérieur	La justice civile est accessible et abordable	Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont accessibles, impartiaux et efficaces
Allemagne	1	5	3	18	5	18	2	6
Australie	1	25	s.o.	32*	23	s.o.	20	4
Autriche	1	18	1	5	18	14	12	25
Belgique	1	24	14	3	4	16	5	8
Canada	1	10	s.o.	23	s.o.	s.o.	24	10
Chili	1	31	s.o.	28	25	4	7	22
Corée	1	35	s.o.	30	15	s.o.	6	1
Danemark	1	15	12	9	7	3	4	3
Espagne	1	29	5	22	8	10	8	18
Estonie	2	14	25	6	s.o.	s.o.	15	11
Etats-Unis	3	13	s.o.	29*	29	23	28	12
Finlande	1	19	19	1	26	22	17	21
France	1	3	11	11	1	s.o.	19	7
Grèce	3	33	24	s.o.	30	s.o.	21	23
Hongrie	1	32	15	21	14	25	25	26
Irlande	1	16	16	7	16	s.o.	s.o.	s.o.
Islande	1	22	20	8	s.o.	5	s.o.	s.o.
Israël	1	21	s.o.	25	3	13	s.o.	s.o.
Italie	1	20	21	13	11	24	23	27
Japon	1	9	s.o.	31	12	8	10	5
Lettonie	1	28	23	10	20	s.o.	s.o.	s.o.
Luxembourg	1	2	7	s.o.	6	27	s.o.	s.o.
Mexique	1	27	s.o.	20	21	26	27	28
Norvège	1	17	9	2	9	6	13	2
Nouvelle Zélande	1	8	s.o.	24*	17	1	3	17
Pays-Bas	1	23	4	19	10	12	1	9
Pologne	2	12	22	16	28	9	18	15
Portugal	1	30	18	26	19	17	11	14
République slovaque	2	11	13	17	27	21	s.o.	s.o.
République tchèque	1	7	6	12	24	15	14	13
Royaume-Uni	1	4	17	27*	2	20	22	19
Slovénie	1	6	2	14	22	11	16	20
Suède	1	26	8	4	13	19	9	16
Suisse	1	34	10	s.o.	31	7	s.o.	s.o.
Turquie	1	1	s.o.	15	32	2	26	24

* En Australie, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni, le niveau élevé des dépenses privées consacrées à l'éducation est associé à l'existence d'une proportion importante d'élèves bénéficiant de prêts ou de bourses. Dans ces quatre pays, plus de 80 % des étudiants de l'enseignement supérieur bénéficient de prêts, de bourses sur critères sociaux et/ou de bourses au mérite fournis par des sources publiques (voir le graphique 14.12 du Panorama des administrations publiques 2017).

Note : Pour la couverture des soins de santé, le groupement a été effectué comme suit : tiers supérieur (couverture des soins de santé comprise entre 95 et 100 %) ; tiers intermédiaire (couverture des soins de santé comprise entre 90 et 95 %) ; et tiers inférieur (couverture des soins de santé inférieure à 90 %). La France émet des réserves sur l'utilisation d'une seule source, le World Justice Project, qui repose sur un nombre limité de répondants et ne permet pas de refléter la situation objective en matière d'accès et de qualité des services judiciaires.
Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé (2016) ; OCDE (2016), *Regards sur l'éducation* ; World Justice Project (indice de l'état de droit 2016)

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

Tableau de bord 2. Réactivité

Tiers supérieur
Tiers intermédiaire
Tiers inférieur

Les pays sont présentés dans l'ordre alphabétique. Le numéro indiqué dans la case indique le positionnement de chaque pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. Les flèches indiquent si la situation s'améliore (↑), reste constante (→) ou se dégrade (↓). Pour les données relatives à l'évolution des valeurs, les années de référence sont précisées dans les notes. L'absence de symbole signifie qu'on ne dispose pas de données relatives à l'évolution des valeurs.
Pour un descriptif détaillé des indicateurs, voir le chapitre 14, « Au service des citoyens ».

Indicateur	Santé			Education			Justice		
	Rapidité de la prestation des services de santé			*Réactivité des établissements d'enseignement face aux besoins des élèves*			*Rapidité des décisions de justice en première instance*		
	Obtention d'un rendez-vous avec un médecin le jour même ou le lendemain lors du dernier problème de santé	Délai d'attente d'au moins six jours pour obtenir un rendez-vous avec un médecin lors du dernier problème de santé	Délai nécessaire pour obtenir un rendez-vous avec un spécialiste	Indice de pénurie de supports pédagogiques	Fourniture d'une aide aux devoirs dans les établissements	Recours à des méthodes d'enseignement s'adaptant à l'élève	Délai de résolution des affaires civiles, commerciales, administratives et autres	Délai de résolution des affaires contentieuses civiles et commerciales	Délai de résolution des affaires administratives
Allemagne	9	11	1	22	24	32	s.o.	9↑	12↑
Australie	3	3	6	3	6	4	s.o.	s.o.	s.o.
Autriche	s.o.	s.o.	s.o.	10	35	33	3→	3→	
Belgique	s.o.	s.o.	s.o.	25	25	26	s.o.	s.o.	16
Canada	11	10	11	1	7	2	s.o.	s.o.	s.o.
Chili	s.o.	s.o.	s.o.	7	32	8	s.o.	s.o.	s.o.
Corée	s.o.	s.o.	s.o.	30	28	23	s.o.	s.o.	s.o.
Danemark	s.o.	s.o.	s.o.	11	1	7	1↑	8↑	s.o.
Espagne	s.o.	s.o.	s.o.	27	31	15	13	14↓	13↑
Estonie	s.o.	s.o.	s.o.	20	20	22	2↑	2↑	4↑
Etats-Unis	6	7	3	6	4	5	s.o.	s.o.	s.o.
Finlande	s.o.	s.o.	s.o.	23	14	14	8↓	13↓	10↓
France	8	6	2	14	15	27	14↓	16↓	11↑
Grèce	s.o.	s.o.	s.o.	29	26	24	16	15↓	18↑
Hongrie	s.o.	s.o.	s.o.	33	18	25	5↑	5↑	5↑
Irlande	s.o.	s.o.	s.o.	28	27	18	s.o.	s.o.	s.o.
Islande	s.o.	s.o.	s.o.	2	10	13	s.o.	s.o.	s.o.
Israël	s.o.	s.o.	s.o.	31	16	20	s.o.	s.o.	s.o.
Italie	s.o.	s.o.	s.o.	34	34	28	15↑	19↓	17↑
Japon	s.o.	s.o.	s.o.	35	9	34	s.o.	s.o.	s.o.
Lettonie	s.o.	s.o.	s.o.	13	13	9	11↓	12↑	6↑
Luxembourg	s.o.	s.o.	s.o.	15	2	30	s.o.	1↑	9
Mexique	s.o.	s.o.	s.o.	32	33	6	s.o.	s.o.	s.o.
Norvège	10	9	10	18	29	11	s.o.	s.o.	s.o.
Nouvelle Zélande	2	1	9	17	8	3	s.o.	s.o.	s.o.
Pays-Bas	1	2	4	12	21	16	6↓	4	8↓
Pologne	s.o.	s.o.	s.o.	5	12	21	4↓	10↓	3↓
Portugal	s.o.	s.o.	s.o.	24	11	1	17↑	17↑	s.o.
République slovaque	s.o.	s.o.	s.o.	21	19	31	12↓	18↓	14↓
République tchèque	s.o.	s.o.	s.o.	16	17	29	10↓	7↓	15
Royaume-Uni	5	5	8	19	3	10	s.o.	s.o.	7↑
Slovénie	s.o.	s.o.	s.o.	8	23	s.o.	7↑	11↑	1↑
Suède	4	8	7	9	5	12	9↑	6↑	2↑
Suisse	7	4	5	4	22	19	s.o.	s.o.	s.o.
Turquie	s.o.	s.o.	s.o.	26	30	17	s.o.	s.o.	s.o.

Note : pour les indicateurs relatifs à la rapidité des décisions de justice, on a comparé l'année 2014 à l'année 2010. Les données relatives au Portugal portent sur 2012, et non 2014. S'agissant des données relatives aux procédures administratives, les données relatives au Luxembourg portent sur 2010, et non 2014. Les données relatives au délai de résolution des affaires civiles, commerciales, administratives et autres (première instance) pour l'Autriche, la Grèce et l'Italie portent sur 2012, et non 2014. On ne dispose pas de données sur l'évolution des valeurs pour la Belgique, le Luxembourg, la République tchèque (affaires administratives uniquement) et les Pays-Bas (affaires contentieuses civiles et commerciales). L'indicateur relatif au recours à des méthodes d'enseignement s'adaptant à l'élève correspond à la proportion d'élèves qui indiquent que leurs enseignants fournissent une aide individuelle aux élèves qui ont du mal à comprendre un sujet ou une tâche pour « de nombreuses leçons » ou pour « toutes les leçons ou presque ».
Source : Enquête du Commonwealth Fund sur les politiques de santé (2016) ; OCDE, base de données PISA 2015 ; CEPEJ (2016).

Tableau de bord 3. Qualité

Tiers supérieur

Tiers intermédiaire

Tiers inférieur

Les pays sont présentés dans l'ordre alphabétique. Le numéro indiqué dans la case indique le positionnement de chaque pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données.
Les flèches indiquent si la situation s'améliore (↑), reste constante (→) ou se dégrade (↓). Pour les données relatives à l'évolution des valeurs, les années de référence sont précisées dans les notes. L'absence de symbole signifie qu'on ne dispose pas de données relatives à l'évolution des valeurs.
Pour un descriptif détaillé des indicateurs, voir le chapitre 14, « Au service des citoyens ».

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

Notes : Santé : comparaison entre 2004 et 2014 (ou l'année la plus proche pour laquelle on dispose de données). Les flèches signalent une évolution positive ou négative supérieure ou égale à 2 p.p. Éducation : comparaison entre 2006 et 2015. Seules les évolutions statistiquement significatives sont indiquées. Justice : on ne dispose pas de données sur l'évolution des valeurs. La France émet des réserves sur l'utilisation d'une seule source, le World Justice Project, qui repose sur un nombre limité de répondants et ne permet pas de refléter la situation objective en matière d'accès et de qualité des services judiciaires.
Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé (2016) ; OCDE, base de données PISA 2015 ; World Justice Project (indice de l'état de droit 2016)

La satisfaction des citoyens à l'égard des institutions et des services publics

Dans un contexte de rigueur budgétaire, les organisations du secteur public s'appuient de plus en plus sur le retour d'information fourni par les usagers pour prendre des décisions efficaces et pertinentes quant aux services qu'elles assurent. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les organisations, services et entités du secteur public procèdent à un suivi régulier de la satisfaction des usagers et des citoyens afin d'évaluer l'impact des réformes engagées et de repérer les domaines dans lesquels des initiatives supplémentaires s'imposent. Pour l'heure, il est difficile d'effectuer des comparaisons entre les niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services publics, car les instruments et les méthodologies des enquêtes ne sont pas normalisés, que ce soit à l'échelon national (entre les ministères et les entités d'un même pays) ou à l'échelon international.

Les données régulièrement recueillies dans le cadre de l'enquête Gallup World Poll permettent, dans une certaine mesure, d'effectuer une analyse comparative des niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard d'un éventail de services publics, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la justice, pour la zone OCDE et les pays partenaires. Il faut néanmoins interpréter avec prudence toute comparaison internationale des niveaux de satisfaction des citoyens, car les perceptions peuvent être influencées par de nombreux facteurs n'ayant aucun rapport avec l'accessibilité ou la qualité des services publics, qu'il s'agisse de facteurs culturels ou de campagnes médiatiques, par exemple.

En 2016, en moyenne, 70 % des citoyens des pays de l'OCDE se déclaraient satisfaits s'agissant de l'accès à des soins de santé de qualité dans la ville ou la zone où ils résidaient. C'est comparable au taux de satisfaction qui était enregistré avant la crise financière et économique (71 %). C'est en Belgique, en Norvège et en Suisse que ce taux était le plus élevé, et en Chili et en Grèce qu'il était le plus faible, avec moins de 4 citoyens sur 10 satisfaits des services de santé. Sur la dernière décennie, c'est en Turquie que cette satisfaction a le plus progressé, et en Grèce, en Islande et au Japon qu'elle a le plus baissé.

La majorité des citoyens des pays de l'OCDE indiquent qu'ils sont satisfaits de leur système éducatif et de leurs établissements d'enseignement. En 2016, ils étaient 67 % à se déclarer satisfaits du système éducatif et des établissements d'enseignement de la ville ou de la zone où ils résidaient ; là encore, c'est comparable au taux qui était constaté avant la crise financière et économique. C'est en Irlande, en Norvège et en Suisse que le taux de satisfaction à l'égard du système éducatif était le plus élevé, et au Chili et en Grèce qu'il était le plus bas.

Sur la dernière décennie, c'est en Israël que la satisfaction à l'égard du système éducatif a le plus progressé ; à l'inverse, cette satisfaction a chuté au Chili, en Espagne, en Hongrie et au Mexique. Le gain enregistré en Israël coïncide avec une forte amélioration, sur la même période, des scores obtenus par les élèves à l'enquête PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), notamment en mathématiques et en sciences.

Le niveau de confiance à l'égard du système judiciaire et des tribunaux est généralement inférieur au degré de satisfaction à l'égard du système de santé et du système éducatif. En 2016, en moyenne de la zone OCDE, 55 % des citoyens déclaraient faire confiance au système judiciaire et aux tribunaux, en légère augmentation (+2 p.p.) par rapport à 2007. Il est à noter que ce niveau de confiance tient sans doute moins à l'expérience personnelle des répondants, les citoyens étant moins nombreux à faire l'expérience des tribunaux que celle des soins de santé et du système éducatif.

En 2016, c'est au Danemark, en Norvège et en Suisse que la confiance à l'égard du système judiciaire et des tribunaux était la plus élevée, avec plus de 8 citoyens sur 10 se déclarant confiants. À l'inverse, c'est au Chili et en Italie que la confiance à l'égard du système judiciaire et des tribunaux était la plus faible, avec moins d'un quart des personnes interrogées se déclarant confiantes. Sur la dernière décennie, c'est en Allemagne, au Japon, en Irlande et en République tchèque que la confiance à l'égard du système judiciaire et des tribunaux a le plus progressé, et en Turquie qu'elle a le plus baissé.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'enquête Gallup World Poll, qui est généralement basée sur un échantillon représentatif de 1 000 citoyens dans chaque pays.. On trouvera un complément d'information sur cette enquête à l'adresse suivante : *www.gallup.com/home.aspx*.

Soins de santé : pourcentage de réponses « Satisfait(e) » à la question : « Dans la ville ou la zone que vous habitez, êtes-vous satisfait(e) ou insatisfait(e) de l'accès à des soins de santé de qualité ? ».

Education : pourcentage de réponses « Satisfait(e) » à la question : « Dans la ville ou la zone que vous habitez, êtes-vous satisfait(e) ou insatisfait(e) du système éducatif ou des établissements d'enseignement ? ».

Justice : pourcentage de réponses positives à la question : « Dans ce pays, avez-vous confiance dans chacune des entités suivantes ? Et dans le système judiciaire et les tribunaux ? ».

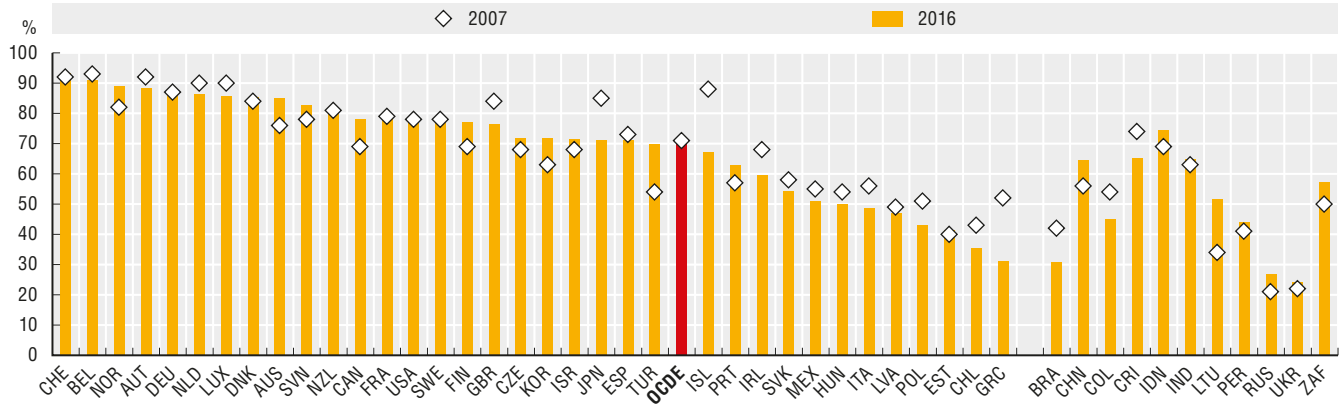
Les données relatives à la satisfaction des citoyens à l'égard de la police locale peuvent être consultées en ligne (voir Annexe F).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

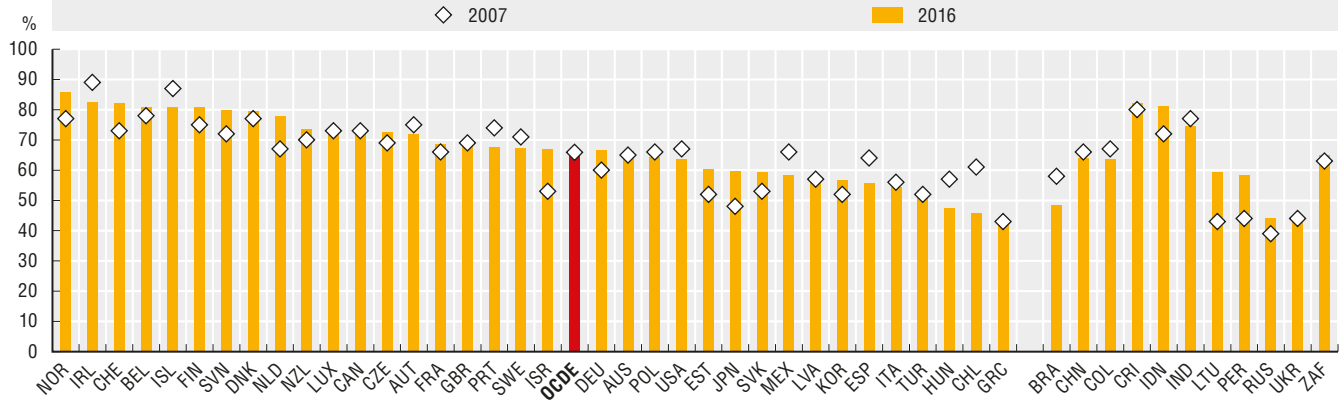
14.1. Satisfaction des citoyens à l'égard du système de santé (2007 et 2016)



Source : Gallup World Poll (base de données)

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540294

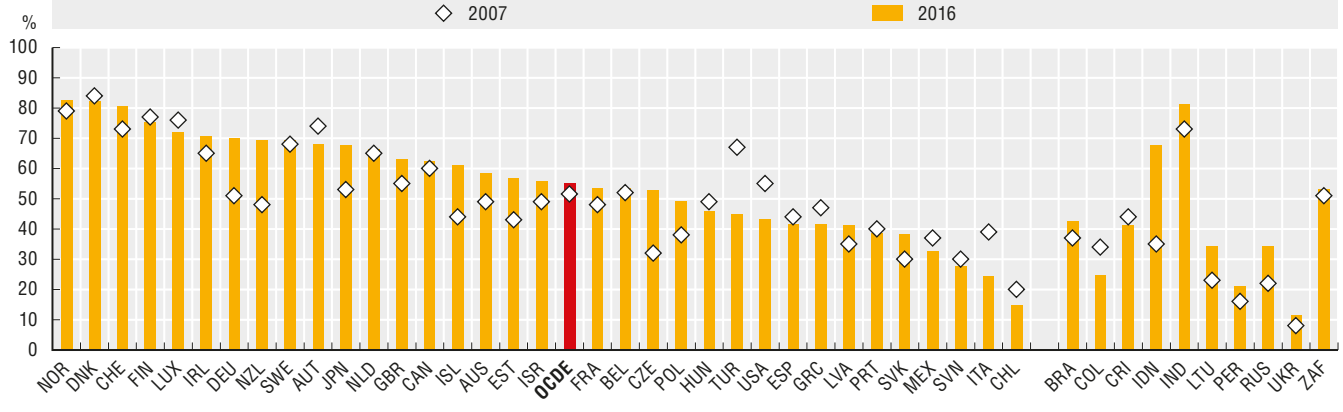
14.2 Satisfaction des citoyens à l'égard du système éducatif et des établissements d'enseignement (2007 et 2016)



Source : Gallup World Poll (base de données)

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540313

14.3 Satisfaction des citoyens à l'égard du système judiciaire et des tribunaux (2007 et 2016)



Source : Gallup World Poll (base de données)

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540332

L'accessibilité financière et géographique des soins de santé

Les systèmes de santé des pays de l'OCDE offrent des degrés de couverture très divers dans le domaine des biens et services de santé. Dans la plupart des pays, la prise en charge publique est plus élevée pour les soins hospitaliers et les consultations médicales, tandis que les dépenses directes à la charge des patients sont supérieures pour les médicaments, les soins dentaires et l'optique. Il en résulte une plus grande proportion de besoins en soins non satisfaits pour ces dernières catégories de biens et services de santé. Ainsi, en 2014, en moyenne des pays de l'Union européenne, la proportion de personnes faisant état de besoins non satisfaits dans le cadre de l'enquête EU-SILC était plus élevée de 50 % pour les soins dentaires que pour les examens médicaux.

Si le système de santé à financement public est théoriquement fondé sur les besoins, les versements directs à la charge des ménages reposent sur leur capacité à payer. En 2014, en moyenne de la zone OCDE, 2.8 % environ de la consommation totale des ménages étaient consacrés à des dépenses d'ordre médical. Cette part dépassait 4 % en Corée, en Grèce, en Hongrie et en Suisse, et elle était inférieure à 2 % en Allemagne, en France, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Turquie.

Les besoins de soins de santé non satisfaits signalés par les citoyens dans le cadre d'enquêtes en population constituent un bon critère pour évaluer si certains groupes de population connaissent des problèmes d'accès aux soins. Les données ici présentées relativement à ces besoins non satisfaits proviennent de deux sources principales : 1) l'édition 2015 de l'enquête de l'Union européenne sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC), dans le cadre de laquelle on demande aux personnes interrogées s'il leur est arrivé, au cours des 12 mois précédents, de ne pas consulter un médecin alors qu'elles en avaient besoin, et ce pour des raisons pouvant englober, entre autres, la cherté excessive des soins, un délai d'attente trop long ou un éloignement géographique excessif ; et 2) l'édition 2016 de l'enquête internationale du Commonwealth Fund sur les politiques de santé, dans le cadre de laquelle on demande aux personnes interrogées si, pour des raisons de coût, il leur est arrivé au cours de l'année écoulée de ne pas consulter un médecin alors qu'elles avaient un problème médical, de s'abstenir de subir un examen ou de suivre un traitement recommandés par un médecin, de ne pas se faire délivrer des médicaments prescrits ou encore de se passer de certaines prises de médicaments.

En 2015, dans tous les pays européens couverts par l'enquête EU-SILC, les personnes à faibles revenus étaient davantage susceptibles de faire état de besoins de soins non satisfaits que les personnes à hauts revenus. L'écart était particulièrement important en Grèce, en Italie et en Lettonie. Le coût était le motif le plus souvent invoqué par les personnes à faibles revenus pour expliquer leurs besoins non satisfaits en matière d'examens médicaux.

L'accès aux soins médicaux nécessite par ailleurs un nombre suffisant de médecins et une répartition géographique adéquate de ces derniers sur l'ensemble du territoire national. La répartition géographique inégale des médecins représente un motif de préoccupation croissant dans de nombreux pays de l'OCDE, surtout ceux qui comportent des zones isolées et peu peuplées.

Pour influer sur le choix du lieu d'exercice des médecins, les pays recourent à tout un éventail de moyens d'action, y compris : 1) la fourniture d'incitations financières aux médecins s'installant dans des zones peu dotées en médecins ; 2) l'augmentation du nombre d'étudiants originaires de certaines régions inscrits à des formations médicales ; 3) l'encadrement du choix du lieu d'exercice ; et 4) une réorganisation de la prestation des soins de santé visant à améliorer les conditions d'exercice des médecins installés dans des zones mal desservies et à développer la télémédecine (OCDE, 2016).

Méthodologie et définitions

Les dépenses à la charge des patients sont celles qui sont supportées directement par les patients lorsque les systèmes d'assurance publics et privés ne couvrent pas en totalité le coût d'un bien ou d'un service de santé. Elles incluent la participation des patients aux coûts et les autres dépenses payées directement par les ménages, et englobent également, pour certains pays, des estimations quant aux paiements non officiels fournis aux prestataires de soins. Seules les dépenses médicales (c.à.d. déduction faite des dépenses correspondant au volet sanitaire des soins de longue durée) sont présentées ici.

Les données sur les besoins de soins non satisfaits proviennent du cadre EU-SILC. Les données présentées englobent les besoins de soins non satisfaits pour des raisons financières, géographiques ou liées aux délais d'attente. Les habitants à faibles revenus appartiennent à la tranche des 20 % d'habitants les plus pauvres. Les habitants à revenus élevés appartiennent à la tranche des 20 % d'habitants les plus riches.

Le nombre de médecins inclus les médecins généralistes et les spécialistes en activité durant l'année dans une institution publique ou privé.

Les données relatives aux besoins de soins non satisfaits du Commonwealth Fund sont accessibles en ligne (voir annexe F)

Pour en savoir plus

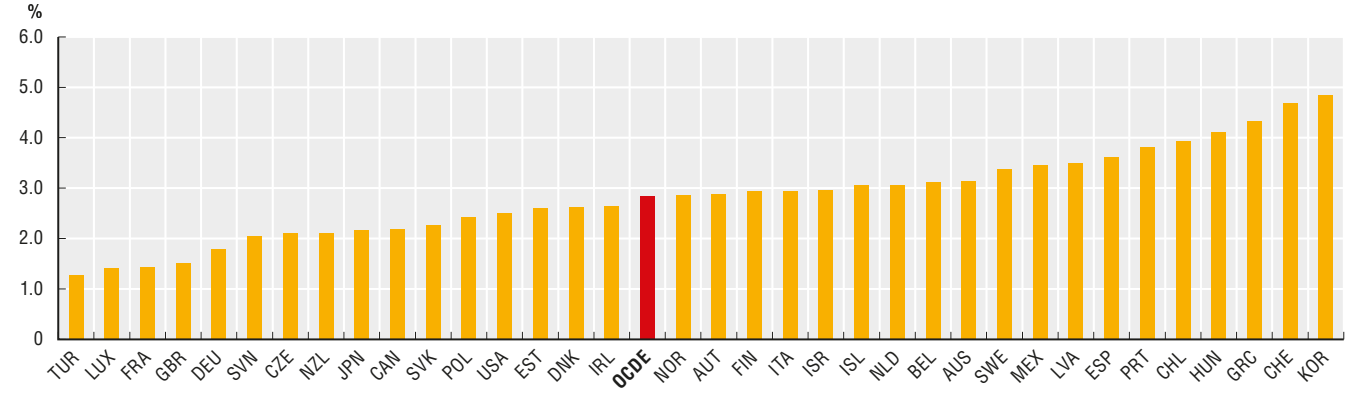
OCDE (2016), *Health Workforce Policies in OECD Countries: Right Jobs, Right Skills, Right Places*, Éditions OCDE.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

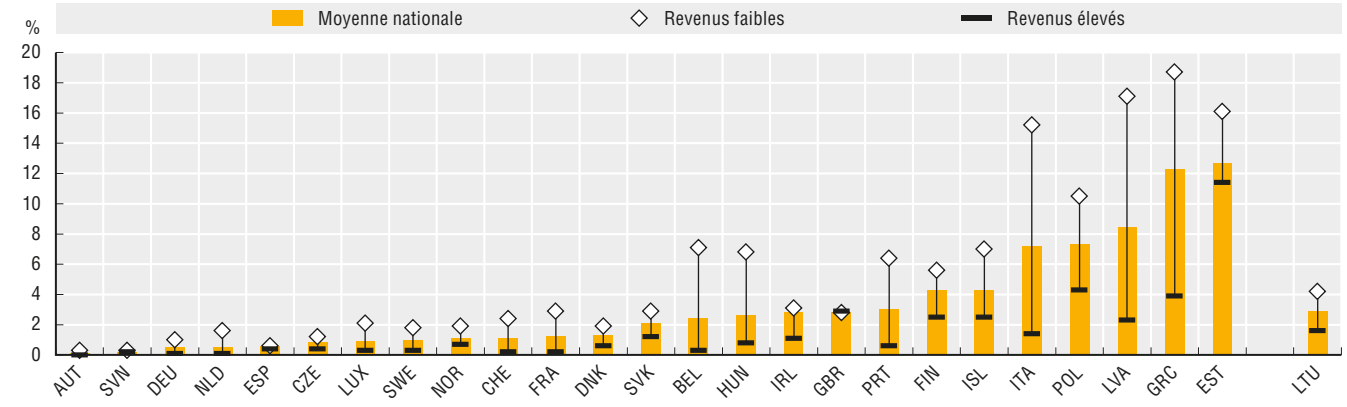
14.5 Poids des dépenses médicales à la charge des patients dans les dépenses finales des ménages (2014)



Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé 2016

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540351

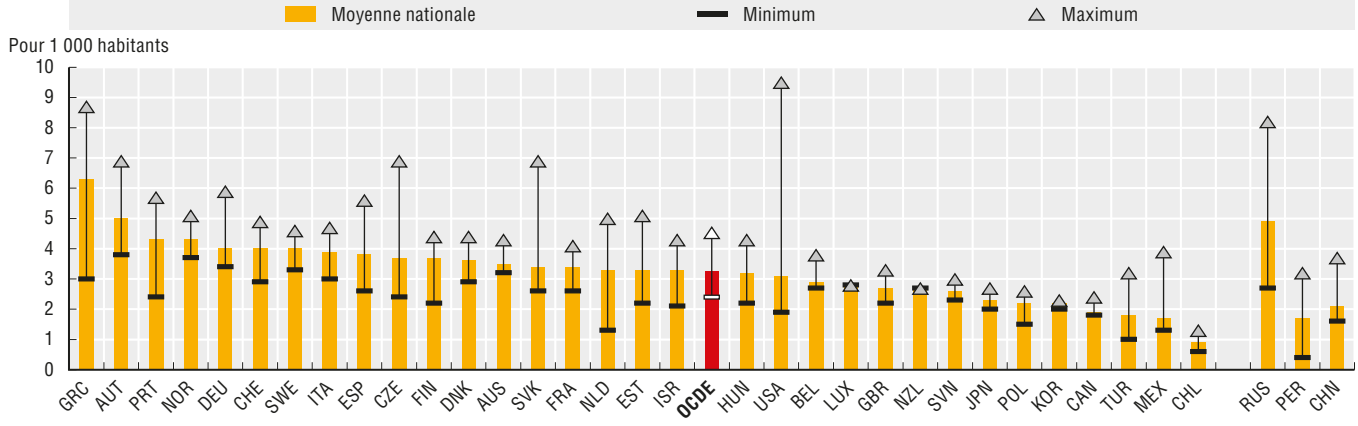
14.6 Besoins de soins non satisfaits (examens médicaux uniquement) selon le niveau de revenu (2015)



Source : Statistiques européennes sur le revenu et les conditions de vie (EU-SILC)

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540370

14.7 Écarts régionaux sur le plan de la densité de médecins (2013)



Source : Panorama des régions 2016

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540389

L'accessibilité financière de l'éducation

Dans les pays de l'OCDE, le système éducatif assure à tous les élèves âgés de 5 à 14 ans l'accès à des établissements publics d'enseignement primaire et secondaire, même si certains parents peuvent décider, pour des motifs divers, d'inscrire leurs enfants dans des établissements privés. L'accès aux établissements d'éducation de la petite enfance et d'enseignement supérieur dépend davantage de l'aptitude des ménages à supporter le coût d'une inscription dans ces établissements, qui est plus élevé. Cet accès dépend aussi d'autres aspects, et notamment, pour ce qui est de l'accès à l'enseignement supérieur, de la réussite des études secondaires.

Le secteur public supporte l'essentiel des coûts de l'enseignement primaire et secondaire, afin d'assurer un accès universel à un enseignement de base. En moyenne, près de 91 % des fonds destinés aux établissements d'enseignement primaire, secondaire et post-secondaire non supérieur émanaient de sources publiques en 2013, les 9 % restants émanant de sources privées (principalement sous forme de dépenses directes des ménages). Le poids des dépenses privées dans le financement des établissements d'enseignement primaire, secondaire et post-secondaire non supérieur est plus élevé au Chili (21 %), en Australie (18 %), au Mexique (17 %) et en Nouvelle-Zélande (17 %) ; en revanche, en Estonie et en Finlande, les dépenses privées représentent moins de 2 % des dépenses totales pour ces niveaux éducatifs.

Les dépenses privées occupent une place plus importante pour les établissements d'éducation de la petite enfance et d'enseignement supérieur. En moyenne, les dépenses privées consacrées aux programmes de développement éducatif de la petite enfance et d'enseignement préprimaire représentaient, en 2013, environ 19 % du total des dépenses consacrées à ce niveau dans la zone OCDE, soit le double des pourcentages relevés pour l'enseignement primaire et secondaire.

Les taux d'inscription des enfants de 3 et 4 ans à des programmes d'éducation de la petite enfance ont considérablement progressé sur la dernière décennie, mais ils continuent de varier de façon importante selon les pays.

Au niveau de l'enseignement supérieur, le fort rendement privé par rapport aux coûts engagés justifie une participation plus importante des individus (ou de leur famille), pour autant que des dispositifs soient en place pour fournir à tous les étudiants des moyens financiers suffisants pour suivre des études supérieures quel que soit leur milieu socioéconomique. Plus de 50 % des coûts de l'enseignement supérieur sont supportés par les ménages ou d'autres sources privées dans plusieurs pays de l'OCDE.

Selon les estimations de l'OCDE, si les tendances actuelles se poursuivent, 68 % des jeunes adultes de la zone OCDE s'inscriront dans l'enseignement supérieur au moins une fois au cours de leur vie. Cette moyenne tombe à 61 % quand on exclut les étudiants internationaux, et à 51 % quand on ne tient compte que des étudiants nationaux âgés de moins de 25 ans.

La plupart des pays ont mis en place des prêts et des bourses au mérite ou sur critères sociaux afin de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur, mais aussi pour protéger les étudiants des aléas du marché du travail après l'obtention de leur diplôme. En 2013, plus de 75 % des étudiants de l'enseignement supérieur en Australie, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Norvège et au Royaume-Uni bénéficiaient de tels programmes, selon les estimations de l'OCDE. Certains pays de l'OCDE ont des difficultés à quantifier l'appui assuré aux étudiants de l'enseignement supérieur. Les données relatives aux prêts étudiants doivent donc être interprétées avec précaution.

Méthodologie et définitions

Pour tous les graphiques, les données sont tirées de la collecte de données statistiques sur l'éducation réalisée par l'Unesco, l'OCDE et Eurostat (UOE).

Les dépenses privées englobent toutes les dépenses directes consacrées aux établissements d'enseignement, qu'elles soient ou non compensées en partie par des aides publiques. Les pays sont classés par ordre décroissant de part des dépenses privées dans le financement des établissements d'enseignement supérieur.

L'éducation de la petite enfance englobe deux types de programmes : les programmes de développement éducatif de la petite enfance et les programmes d'enseignement préprimaire . Les programmes d'éducation de la petite enfance répondent à une logique éducative et s'adressent aux enfants n'ayant pas encore l'âge de suivre un enseignement primaire.

On obtient le taux net d'accès à l'enseignement supérieur pour un âge précis en divisant, pour chaque type d'enseignement supérieur, le nombre de nouveaux inscrits de cet âge par la population totale de la tranche d'âge correspondante. On calcule la somme des taux d'accès en additionnant les taux obtenus pour chaque âge.

Les données relatives aux frais de scolarité et le pourcentage d'étudiants auxquels les pouvoirs publics ont accordé des prêts ou des bourses au mérite ou sur critères sociaux sont accessibles en ligne (voir Annexe F).

Pour en savoir plus

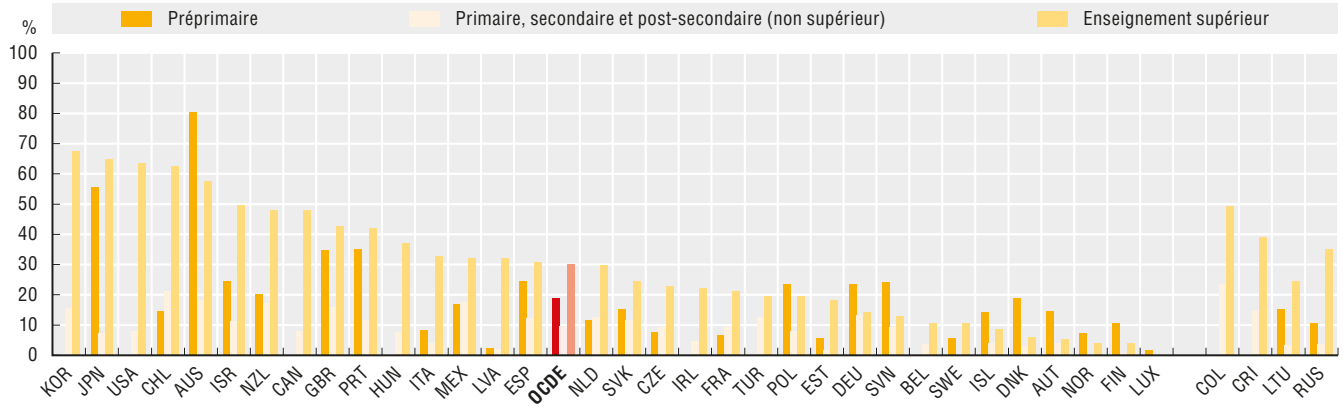
OCDE (2016), *Regards sur l'éducation 2016 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris. *http://dx.doi.org/10.187/eag-2016-fr*

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks et dans l'annexe 3 des *Regards sur l'éducation* 2016.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

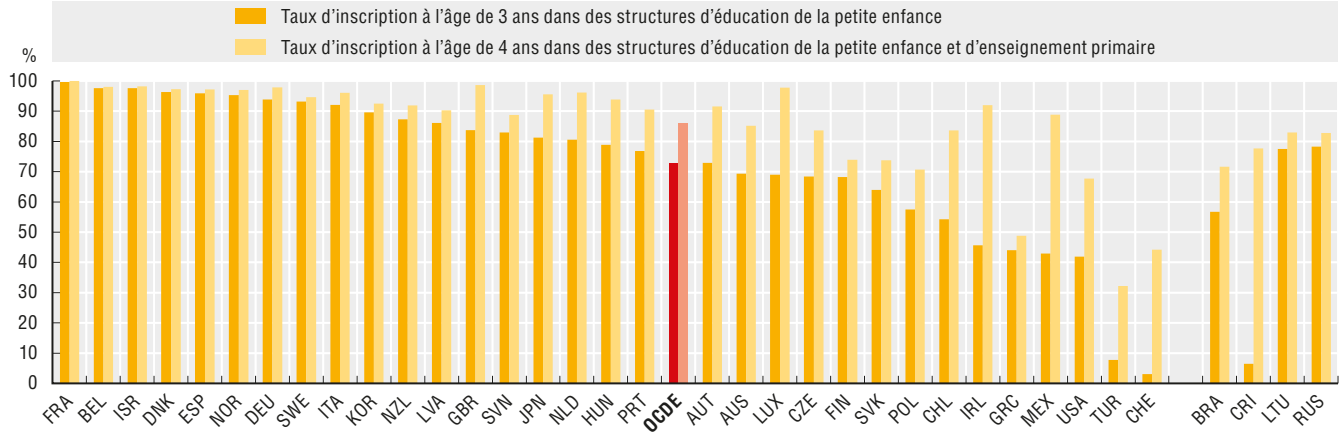
14.9. Dépenses privées en matière d'enseignement (2013)



Source : OCDE (2016), *Regards sur l'éducation* 2016, tableaux B3.1 et C2.3.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540408

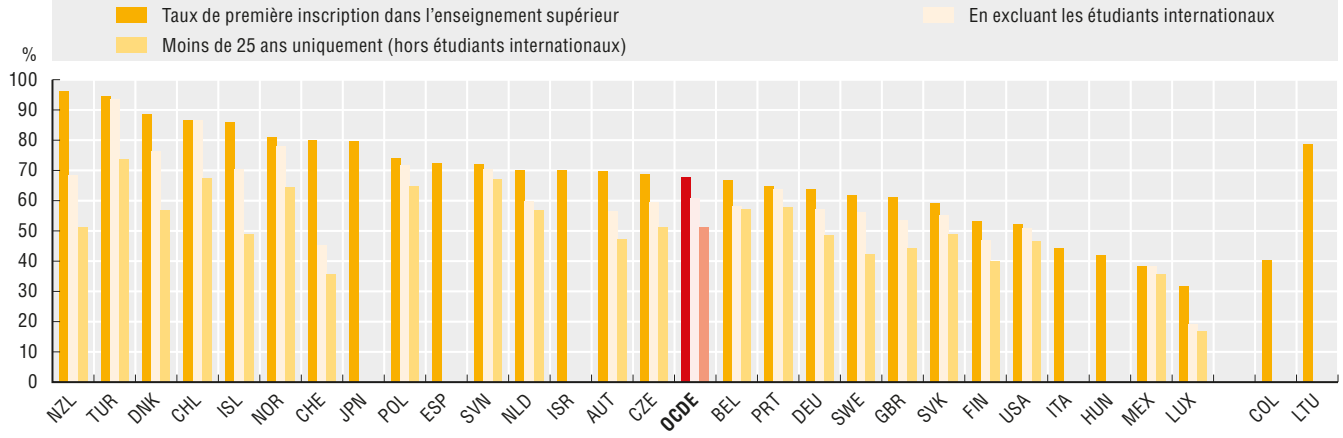
14.10. Taux de scolarisation aux âges de 3 et 4 ans dans des structures d'éducation de la petite enfance et d'enseignement primaire (2014)



Source : OCDE (2016), *Regards sur l'éducation* 2016, tableau C2.1.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540427

14.11. Taux de première inscription dans l'enseignement supérieur (2014)



Source : *Regards sur l'éducation* 2016, graphique C3.1

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540446

Accès aux services juridiques et judiciaires

L'accès égal de tous aux services juridiques et judiciaires est une condition essentielle pour un bon fonctionnement de l'état de droit. Cette égalité d'accès est également évoquée dans le cadre des Objectifs de développement durable fixés à l'horizon 2030 (ODD n° 16).

Les enquêtes en population offrent des indications utiles pour évaluer les obstacles qui entravent l'accès aux démarches juridiques et à l'assistance correspondante. Toutefois, il faut interpréter les données qui suivent avec prudence, car elles se fondent sur un nombre limité de répondants, peuvent subir l'influence de biais culturels et n'ont été recueillies qu'en zone urbaine. Pour mieux étudier l'accès des citoyens à la justice, il serait important d'améliorer la qualité des données qui sont tirées des enquêtes en population et des sources administratives. Les données disponibles semblent montrer que les besoins juridiques non satisfaits peuvent être coûteux pour les individus, les collectivités et les économies. Un tiers environ des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en population générale réalisée par le World Justice Project en 2016 ont indiqué avoir été parties à un différend au cours des 12 mois précédents. Parmi ces individus, 38 % environ, en moyenne de la zone OCDE, avaient pris des mesures pour régler ce différend.

Au sein de la zone OCDE, les habitants qui s'étaient abstenus de prendre de telles mesures ont justifié leur choix, le plus souvent, en indiquant que le différend s'était rapidement réglé sans heurts, ou qu'ils n'en avaient pas ressenti le besoin. Environ 26 % d'entre eux ont indiqué s'être abstenus en raison d'un manque de confiance à l'égard des mécanismes de règlement des litiges de leur pays. Environ 23 % ont invoqué l'existence d'entraves, y compris d'ordre financier, et un manque d'information et de connaissances sur les procédures.

Toujours d'après la même enquête en population générale, environ 31 % des individus de la zone OCDE avaient bénéficié d'une assistance et de conseils juridiques pour régler leur différend. Cette assistance pouvait être assurée par un large éventail d'intervenants, y compris des avocats ou des services officiels, entre autres. Le simple fait d'avoir bénéficié d'une assistance juridique ne signifiait pas nécessairement que les personnes interrogées avaient pris des mesures pour régler leurs différends.

Dans la plupart des pays de l'OCDE, les habitants qui s'étaient abstenus de solliciter une assistance juridique ont justifié leur choix, le plus souvent, en indiquant qu'ils n'avaient pas jugé que des conseils juridiques étaient nécessaires. Environ 16 % des personnes interrogées au sein de la zone OCDE ont invoqué des entraves d'ordre financier. C'est en Allemagne et en Turquie que ce pourcentage était le plus bas, et en Corée qu'il était le plus élevé. Par ailleurs, environ 12 % des personnes interrogées au sein de la zone OCDE ont invoqué leur méconnaissance des interlocuteurs à contacter pour obtenir une assistance juridique. Enfin, certains répondants ont indiqué ne pas avoir cherché à obtenir une assistance juridique parce qu'ils ne faisaient pas confiance aux avocats, parce qu'ils les considéraient comme inefficaces ou pour d'autres raisons encore.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent d'une enquête en population générale du World Justice Project (2016). Les réponses ont été fournies par un échantillon probabiliste de 1 000 répondants des trois plus grandes villes de chaque pays. Les répondants (qui comptaient autant de femmes que d'hommes) ont été interrogés en face à face ainsi qu'en ligne. Les intervalles de confiance de 95% sont fourni dans les H.

Les différends englobent tous les différends qu'un ménage ou un individu a pu avoir avec des parents, des individus, d'autres ménages ou les autorités au cours des 12 derniers mois. Il peut s'agir de différends fonciers, de différends administratifs, de cas de divorce/séparation, de violence domestique, de questions d'héritage, de différends au travail ou de tout autre type de différend. Ces différends peuvent relever de la compétence des tribunaux, de la police, des autorités ou de tout autre organisme. L'assistance juridique correspond aux conseils juridiques ou à l'aide obtenus auprès d'une autre personne ou d'un autre groupe, tel qu'un responsable local, un avocat ou un membre du personnel parajuridique.

Les entraves correspondent aux cas dans lesquels les personnes interrogées ont indiqué n'avoir pas pris de mesure parce qu'elles ne savaient pas quoi faire ni où s'adresser, parce que la personne susceptible de les aider était trop loin, parce que le coût aurait été trop élevé ou parce que les tribunaux étaient trop lents.

Les personnes interrogées avaient le choix entre les réponses suivantes : « Je ne pensais pas avoir besoin de conseils », « Je ne pensais pas avoir les moyens financiers d'obtenir des conseils juridiques » et « Je ne savais pas à qui m'adresser ».

Les données relatives au thème « Accès à la justice et aux mécanismes alternatifs de règlement des litiges (indicateurs composites) » sont disponibles en ligne (voir Annexe F).

Pour en savoir plus sur la méthodologie sous-jacente, veuillez consulter le site http://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index.

Pour en savoir plus

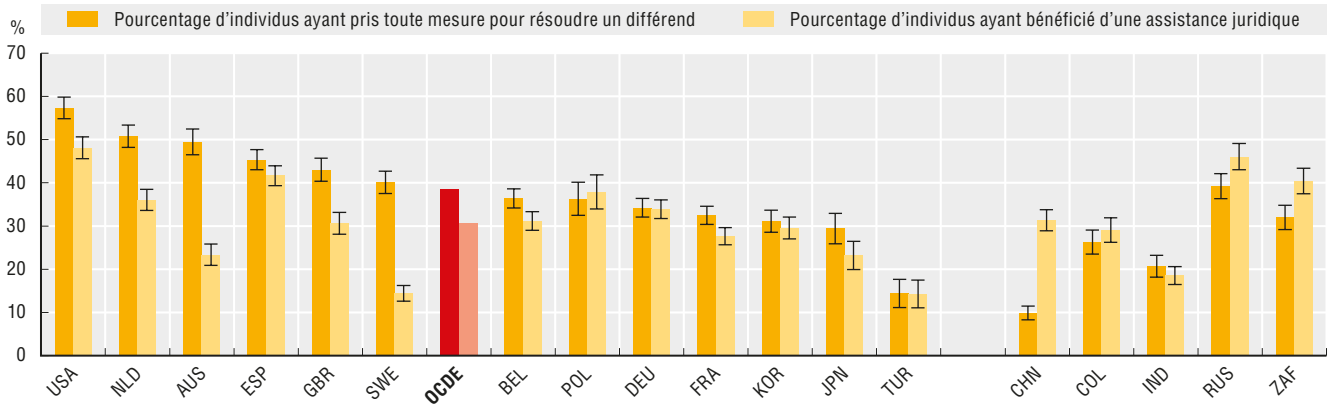
World Justice Project (2016), *The Rule of Law Index 2016*, World Justice Project, Washington.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

La France émet des réserves sur l'utilisation d'une seule source, le World Justice Project, qui repose sur un nombre limité de répondants et ne permet pas de refléter la situation objective en matière d'accès et de qualité des services judiciaires.

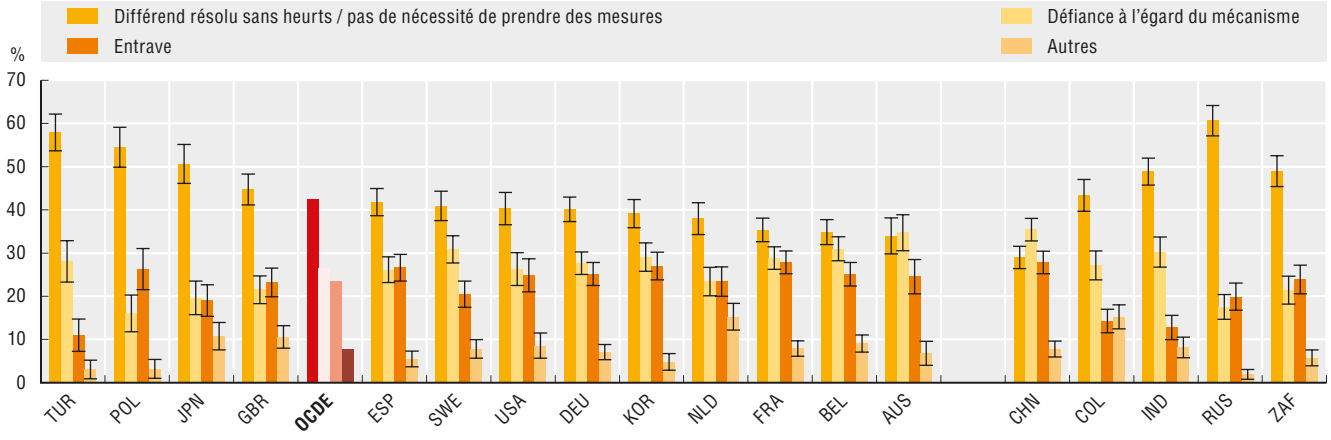
14.13. Pourcentage d'individus ayant pris des mesures et ayant bénéficié d'une assistance juridique pour résoudre un différend au cours des 12 derniers mois (2016)



Source : World Justice Project, enquête en population générale 2016.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540465

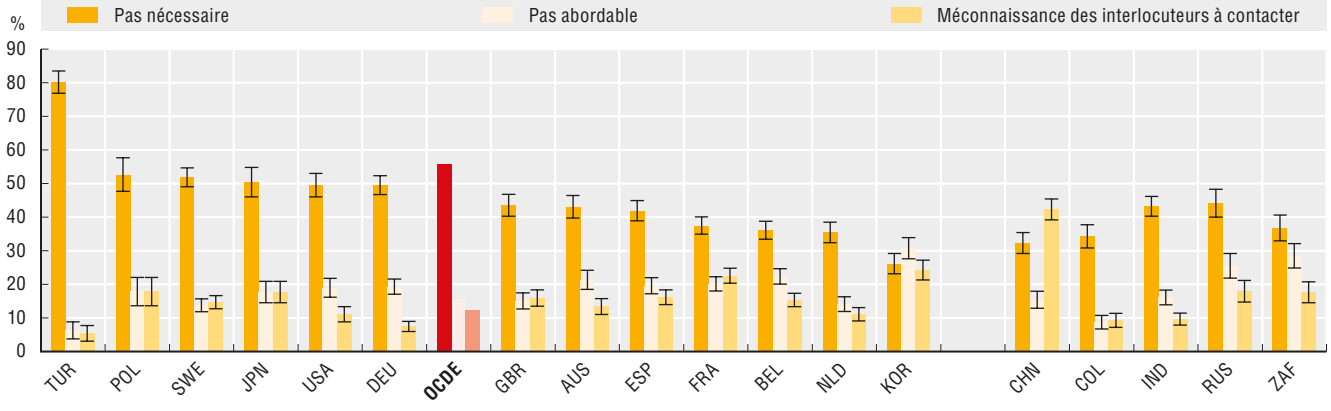
14.14. Motifs invoqués par les individus n'ayant pas pris de mesure pour résoudre un différend (2016)



Source : World Justice Project, enquête en population générale 2016.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540484

14.15. Trois principaux motifs invoqués par les individus n'ayant pas cherché à bénéficier d'une assistance juridique pour résoudre un différend (2016)



Source : World Justice Project, enquête en population générale 2016.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540503

La réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients

Dans tous les pays de l'OCDE, la prestation de soins de santé réactifs et axés sur le patient occupe une place grandissante au sein des politiques de santé. Les pays sont de plus en plus nombreux à recueillir des éléments de mesure de l'expérience déclarée par les patients (PREM) et des résultats déclarés par les patients (PROM), dans le cadre d'une transition consistant à se détourner d'un modèle de gestion des ressources sanitaires axé sur le volume en faveur d'un modèle axé sur la valeur (Institut canadien d'information sur la santé, 2015).

De longs délais d'attente suscitent un mécontentement chez les patients, parce qu'ils repoussent à plus tard les bénéfices attendus des traitements, et parce qu'ils prolongent la douleur et l'incapacité liées à la maladie. De tels délais peuvent aussi avoir des répercussions sanitaires néfastes, lorsqu'une prise en charge pourtant nécessaire tarde à être assurée. Les délais d'attente résultent d'une interaction complexe entre l'offre et la demande de services de santé. La demande est déterminée par l'état de santé de la population, les préférences des patients et l'étendue de la prise en charge des frais de santé par la collectivité. De longs délais d'attente peuvent résulter d'une pénurie de personnel médical ou infirmier dans l'ensemble du pays ou dans certaines régions, mais ils peuvent aussi parfois s'expliquer par une mauvaise organisation du travail ne permettant pas de faire face aux demandes de soins (Siciliani *et al.*, 2013).

Dans le cadre de l'enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé, qui a été menée auprès de 11 pays de l'OCDE, moins du tiers des habitants de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et des Pays-Bas interrogés indiquaient ne pas avoir pu obtenir un rendez-vous le jour même ou le lendemain avec leur médecin habituel ou un autre médecin la dernière fois qu'ils avaient eu besoin de consulter. Cette proportion passait à au moins la moitié des personnes interrogées au Canada et en Norvège. Or, des délais d'attente plus longs peuvent conduire à une aggravation des problèmes de santé des patients et aboutir à un recours accru aux urgences hospitalières, ce qui entraîne des coûts plus élevés. Au Canada, plus de 40 % des personnes interrogées déclaraient avoir recouru aux urgences hospitalières au cours des deux années précédentes, ce qui correspondait au pourcentage le plus élevé des onze pays couverts par l'enquête.

Il existe également d'importantes différences au niveau des délais d'attente selon le revenu. Dans tous les pays de l'OCDE (sauf les Pays-Bas), les personnes dotées de faibles revenus faisaient état de délais d'attente plus longs pour accéder aux soins dont elles avaient besoin. En Allemagne et au Canada, plus de 35 % des personnes interrogées dotées de faibles revenus déclaraient avoir dû attendre au moins six jours pour obtenir un rendez-vous chez le médecin la dernière fois qu'elles avaient eu besoin de soins, alors que le pourcentage était de 27 % pour les personnes dotées de revenus plus élevés.

Pour les rendez-vous chez les médecins spécialistes, les délais d'attente variaient là encore beaucoup selon les pays. En moyenne, 14 % des habitants de la zone OCDE interrogés indiquaient avoir dû attendre plus de deux mois avant d'obtenir un tel rendez-vous. Cette proportion s'échelonnait entre moins de 10 % en Allemagne, aux États-Unis, en France, aux Pays-Bas et en Suisse et environ 30 % au Canada et en Norvège. Or, de tels délais d'attente peuvent retarder l'établissement d'un diagnostic précis et le début du traitement requis.

S'agissant de la communication et de l'interaction avec leur médecin habituel, les patients se déclaraient généralement satisfaits. Moins de 20 % des personnes interrogées en Australie, en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse déclaraient que leur médecin habituel ne leur consacrait pas suffisamment de temps pendant les consultations ou ne leur fournissait pas d'explications formulées dans un langage clair et compréhensible. Cette proportion était légèrement plus élevée en France et en Suède, et elle augmente depuis 2013. Diverses caractéristiques et politiques des systèmes de santé peuvent influer sur le comportement des médecins à l'égard des patients et, donc, sur l'expérience vécue par ces derniers ; on peut notamment citer l'organisation de la prestation des soins de santé, les modes de rémunération et les politiques médico-juridiques visant à protéger les intérêts des patients.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé, qui couvre 11 pays de l'OCDE. Les données ont été recueillies dans chaque pays au moyen d'enquêtes téléphoniques réalisées du mois de mars au mois de juin 2016 auprès d'échantillons représentatifs à l'échelon national de personnes âgées d'au moins 18 ans. Les échantillons nationaux comptaient, en définitive, entre 1 000 et 7 124 individus. Les données ont été pondérées afin d'assurer des résultats finals représentatifs de la population adulte de chaque pays.

Pour en savoir plus

ICIS – Institut canadien d'information sur la santé (2015), « Les temps d'attente pour les interventions prioritaires au Canada », Ottawa.

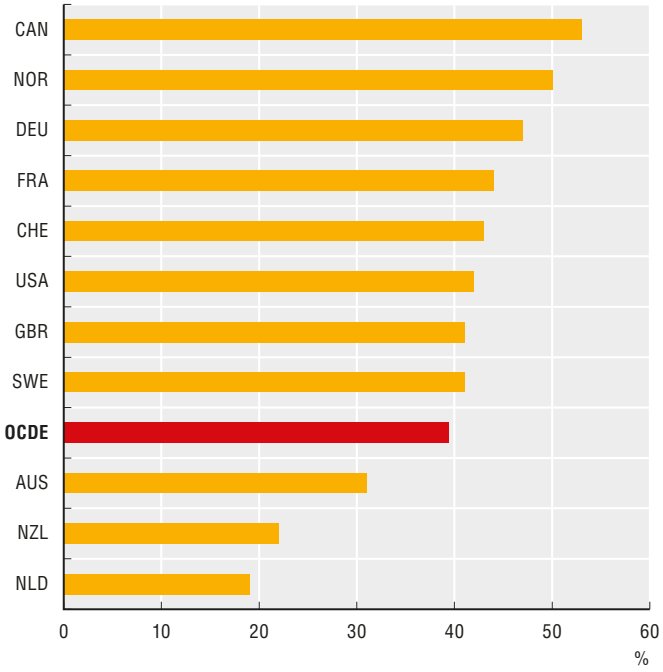
Commonwealth Fund (2016), « 2016 International Health Policy Survey in Eleven Countries », novembre 2016.

Siciliani, L., M. Borowitz et V. Moran (2013), *Waiting Time Policies in the Health Sector: What Works?*, Études de l'OCDE sur les politiques de santé, OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

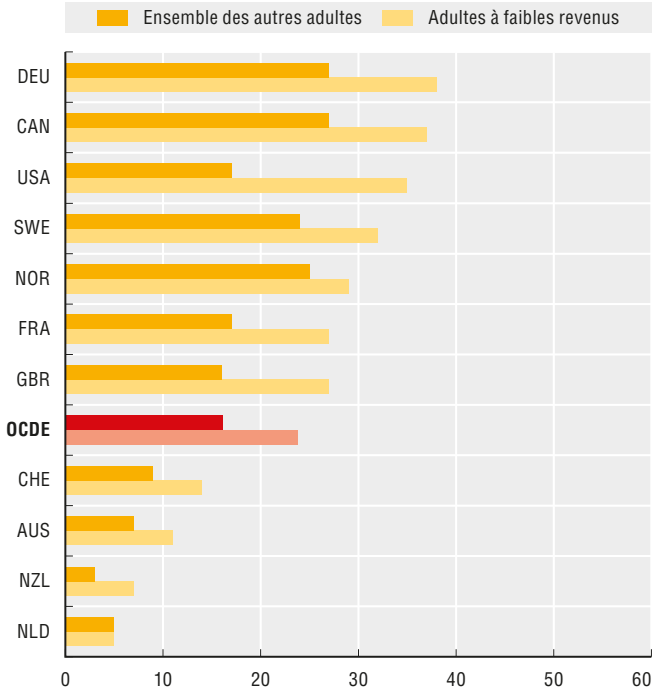
14.17. Pourcentage de patients n'ayant pas obtenu de rendez-vous le jour même ou le lendemain auprès de leur médecin habituel ou d'un autre médecin la dernière fois qu'ils ont eu besoin de consulter (2016)



Source : enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540522

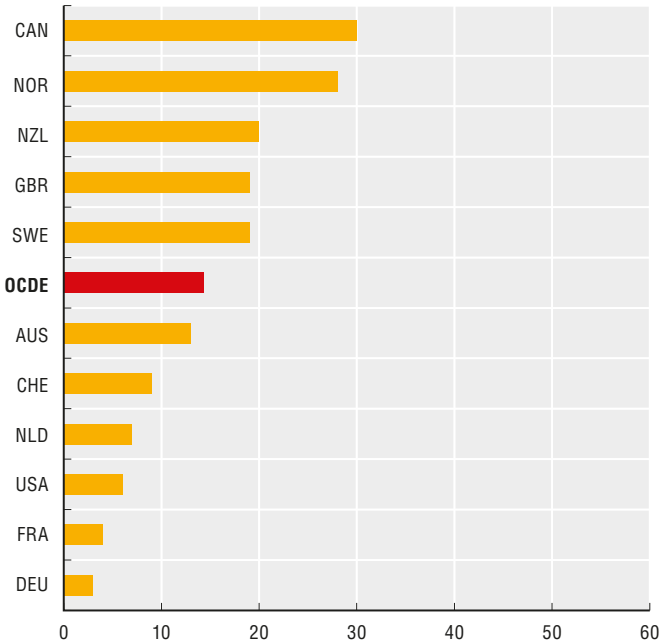
14.18. Pourcentage de patients ayant dû attendre au moins six jours pour obtenir un rendez-vous auprès de leur médecin habituel ou d'un autre médecin la dernière fois qu'ils ont eu besoin de consulter, en fonction du niveau de revenu (2016)



Source : enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540541

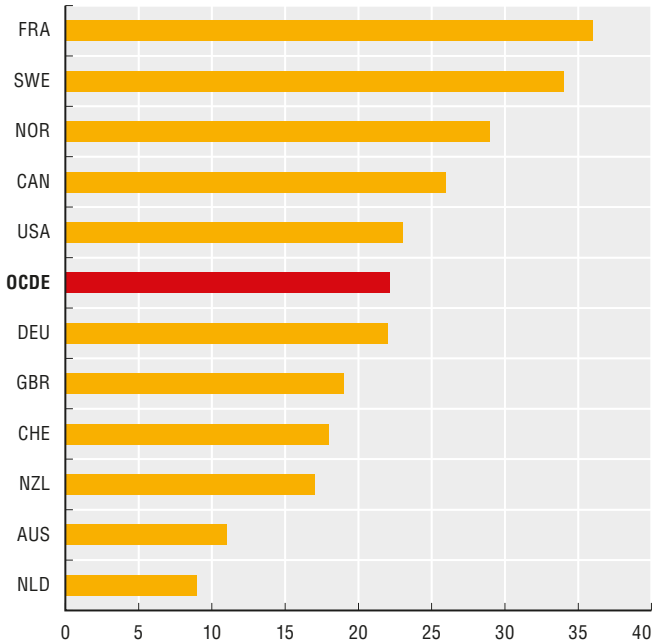
14.19. Pourcentage de patients ayant dû attendre au moins deux mois pour obtenir un rendez-vous chez un médecin spécialiste (2016)



Source : enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540560

14.20. Pourcentage de patients considérant que, souvent, leur médecin habituel leur consacre trop peu de temps ou ne leur fournit pas d'explications claires (2016)



Source : enquête internationale 2016 du Commonwealth Fund sur les politiques de santé

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540579

La réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves

Dans tous les pays de l'OCDE, les systèmes éducatifs s'emploient à répondre aux besoins d'élèves présentant des profils divers sur le plan du milieu social, du niveau de revenus et des conditions de vie. La réactivité des systèmes éducatifs peut s'apprécier à trois échelons différents : au niveau du système éducatif, à celui des établissements d'enseignement et à celui des enseignants.

Au niveau du système éducatif, l'indice de pénurie de supports pédagogiques fournit des renseignements précieux. L'édition 2015 de l'enquête PISA montre l'existence d'une association négative entre le manque de supports pédagogiques ou leur qualité médiocre et les résultats des élèves. Au sein de la zone OCDE, les pénuries de supports pédagogiques sont particulièrement importantes en Hongrie, en Italie et au Japon, et c'est en Australie, au Canada et en Islande qu'elles sont les plus faibles. Toutefois, il est à noter que ces données sont issues d'enquêtes d'opinion, et que l'appréciation de ce qui constitue une pénurie peut varier selon les pays.

En moyenne, la pénurie de supports pédagogiques pèse davantage sur la possibilité d'assurer une instruction dans les établissements des zones socioéconomiquement défavorisées et rurales que dans les établissements des zones favorisées et urbaines.

Au niveau des établissements d'enseignement, les programmes d'aide aux devoirs proposés dans les locaux de l'établissement peuvent offrir aux élèves des conditions leur permettant de finir leurs devoirs et de gagner en confiance, surtout s'agissant des élèves qui, sinon, ne participeraient pas à des programmes se déroulant après le temps scolaire. Dans le cadre de l'édition 2015 de l'enquête PISA, on a demandé pour la première fois aux chefs d'établissement si l'école mettait à la disposition de ses élèves une salle où faire leurs devoirs et des membres du personnel pouvant leur assurer une aide en la matière.

Sur l'ensemble de la zone OCDE, environ trois élèves sont quatre sont inscrits dans des établissements où une salle est mise à leur disposition pour qu'ils fassent leurs devoirs, et trois élèves sur cinq fréquentent des établissements où des membres du personnel sont à leur disposition pour leur assurer une aide en la matière. Au Japon, au Luxembourg et au Royaume-Uni, au moins 95 % des élèves de 15 ans ont accès à une salle pour faire leurs devoirs à l'école ; en Grèce, au Mexique et en République slovaque, ce pourcentage est inférieur à 50 %. Au Danemark, aux États-Unis, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Suède, plus de 90 % des élèves fréquentent des établissements où des membres du personnel sont à leur disposition pour les aider à faire leurs devoirs ; en Autriche et en Italie, c'est le cas de moins de 30 % des élèves.

Au niveau des enseignants, des méthodes pédagogiques et d'instruction pertinentes jouent un rôle crucial s'agissant d'intéresser les élèves à divers thèmes, d'améliorer leurs résultats et d'enrichir leurs acquis. En moyenne de la zone OCDE, 45 % des élèves indiquent que leurs enseignants adaptent de nombreuses leçons, ou toutes les leçons ou presque, aux besoins et aux connaissances de la classe, et 48 % indiquent que leurs enseignants fournissent une aide individuelle aux élèves qui ont du mal à comprendre un sujet ou une tâche. Les méthodes d'enseignement qui s'adaptent à l'élève sont positivement corrélées aux résultats scolaires en sciences.

Méthodologie et définitions

Pour tous les graphiques, les données sont tirées de l'enquête PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves) 2015, dans le cadre de laquelle ont été évaluées les compétences des jeunes de 15 ans en compréhension de l'écrit, en mathématiques et en sciences (l'accent étant mis sur les sciences) dans 72 pays et économies.

14.21. L'indice de pénurie de supports pédagogiques a été calculé à partir des réponses fournies par les chefs d'établissement, qui étaient invités à indiquer dans quelle mesure (pas du tout, très peu, dans une certaine mesure ou beaucoup) la capacité de leur établissement à assurer une instruction était entravée par une pénurie ou une inadaptation au niveau des infrastructures physiques telles que les bâtiments, les systèmes de chauffage et de refroidissement et les espaces d'enseignement ; et au niveau des supports pédagogiques tels que les manuels, les équipements de laboratoire, les supports d'instruction et les ordinateurs. Une valeur positive signifie que les chefs d'établissement considèrent plus que la moyenne OCDE que la capacité à assurer une instruction est entravée par une pénurie de supports pédagogiques ; une valeur négative signifie que les chefs d'établissement considèrent moins que la moyenne OCDE que la capacité à assurer une instruction est entravée par une telle pénurie.

14.22. le profil socioéconomique est mesuré par l'indice PISA de statut économique, social et culturel (SESC).

14.23. porte sur les méthodes d'instruction signalées par les élèves comme étant suivies par leurs enseignants pour de nombreuses leçons ou pour toutes les leçons ou presque.

Pour en savoir plus

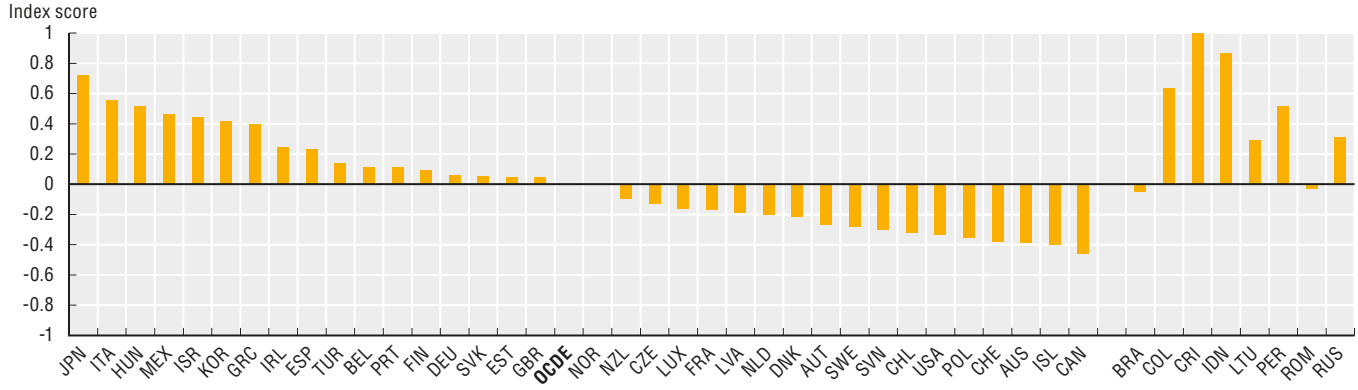
OCDE (2016), *Résultats du PISA 2015 (Volume II) : Politiques et pratiques pour des établissements performants* (version française à paraître), Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264267510-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

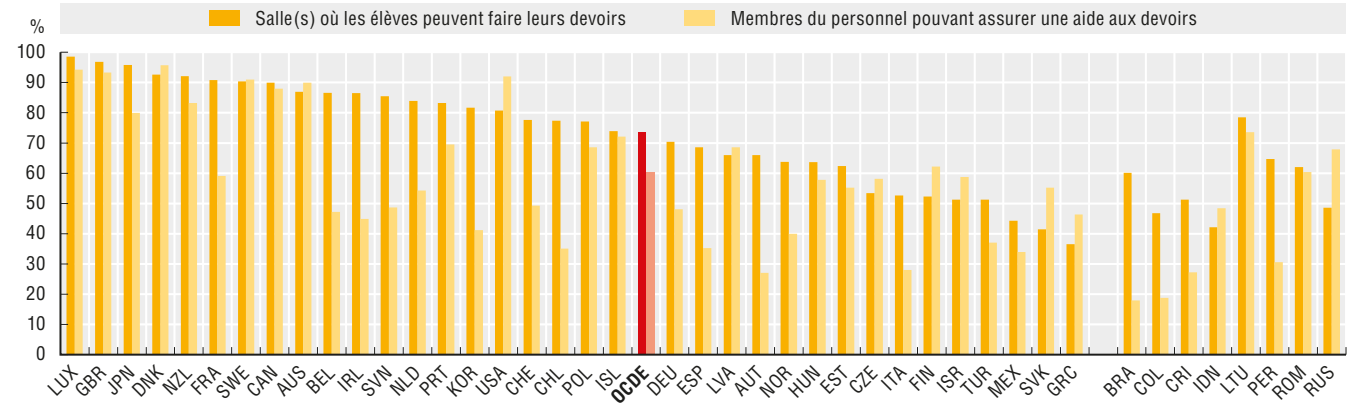
14.21 Indice de pénurie de supports pédagogiques (2015)



Source : OCDE, base de données PISA 2015, tableau II.6.2.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540598

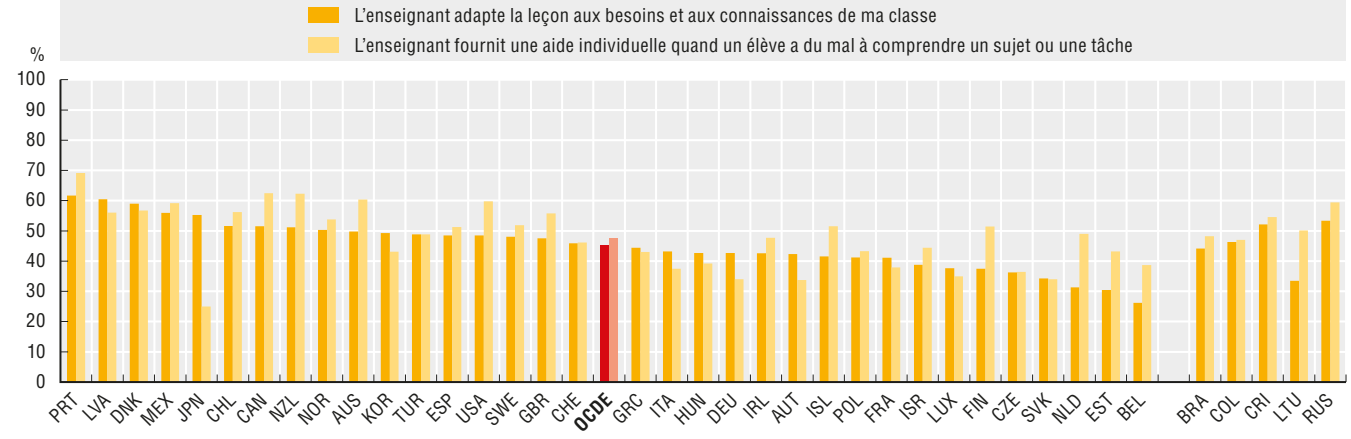
14.22. Pourcentage d'élèves inscrits dans des établissements où les formes suivantes d'aide aux devoirs sont fournies (2015)



Source : OCDE, base de données PISA 2015, tableau II.2.46

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540617

14.23. Pourcentage d'élèves indiquant que leur enseignant adapte son enseignement pour de nombreuses leçons de sciences, ou pour toutes les leçons de sciences ou presque (2015)



Source : OCDE, base de données PISA 2015, tableau II.2.22

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540636

La rapidité des services de justice civile

L'inaptitude à assurer une réponse efficace et rapide aux besoins d'ordre juridique peut restreindre l'accès aux ressources économiques, renforcer le piège de la pauvreté et empêcher les individus d'exprimer leur potentiel. La réduction de la durée des procédures judiciaires civiles constitue une priorité pour un certain nombre de pays de l'OCDE et de pays partenaires. L'inaptitude à prononcer des décisions judiciaires dans des délais raisonnables peut décourager les citoyens, et notamment les citoyens les plus vulnérables, de chercher à faire reconnaître leur bon droit en recourant au système, ce qui peut entraîner des coûts plus élevés pour la société.

Les dernières données disponibles montrent que le délai estimatif de traitement des affaires civiles, commerciales, administratives et autres affaires non pénales s'est globalement amélioré entre 2010 et 2014 dans les pays de l'OCDE/UE couverts par l'évaluation de la CEPEJ. Toutefois, on constate d'importants écarts selon les pays. En 2014, ce délai estimatif était inférieur à 40 jours au Danemark et en Estonie, alors qu'en 2012 (dernière année disponible pour ces deux pays), il était supérieur à deux ans au Portugal et supérieur à 18 mois en Grèce.

Si l'on s'intéresse uniquement aux procédures contentieuses civiles et commerciales telles que, par exemple, les procédures contentieuses en matière de divorce ou en matière contractuelle, des progrès ont également été réalisés sur le plan de la durée des procédures, mais d'importants écarts persistent entre les pays. En 2014, la durée estimative des procédures était inférieure à 6 mois en Autriche, au Danemark, en Estonie, en Hongrie, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en République tchèque et en Suède, alors qu'elle était supérieure à un an en Italie et en République slovaque.

Pour les affaires administratives, la durée estimative des procédures est généralement plus longue que pour les procédures contentieuses civiles et commerciales. Cette durée varie entre moins de 4 mois en Slovénie et en Suède, plus de 4 ans en Grèce et plus de 2 ans et demi en Italie, pour la dernière année disponible. D'importants progrès ont été réalisés s'agissant de la durée des procédures d'ordre administratif en Lettonie et au Royaume-Uni, tandis que la situation s'est dégradée en République slovaque.

Pour offrir des services réactifs en matière de justice civile, il faut non seulement assurer des procédures rapides, mais aussi fournir un éventail de services adaptés aux besoins et aux capacités des individus, y compris en recourant à des dispositifs spéciaux pour les justiciables les plus vulnérables, mais aussi en proposant toute une gamme de mécanismes alternatifs de règlement des litiges.

Méthodologie et définitions

Les chiffres sont tirés du tableau de bord 2016 de la justice dans l'Union européenne et se fondent sur l'évaluation des systèmes judiciaires réalisée par la CEPEJ en 2016. Les pays sont rangés par ordre croissant de délai nécessaire, en nombre de jours, lors de la dernière année disponible.

La durée des procédures correspond au délai estimatif nécessaire pour qu'une affaire soit tranchée par le tribunal, c'est-à-dire au délai nécessaire au tribunal pour arriver à une décision en première instance. On obtient cette durée en divisant le nombre d'affaires pendantes à la fin de la période considérée par le nombre d'affaires résolues au cours de la même période, puis en le multipliant par 365. Cet indicateur ne correspond pas à une estimation du délai moyen de traitement d'une affaire, mais à une moyenne théorique de la durée d'une affaire au sein d'un système spécifique.

S'agissant d'interpréter les comparaisons internationales, la prudence s'impose, car il peut y avoir des différences, d'un pays à l'autre, au niveau des affaires et des types de tribunaux couverts, ainsi qu'au niveau de la collecte ou de la classification des données. De plus, pour établir avec exactitude la durée moyenne des procédures, il serait nécessaire de disposer de données relatives à la durée effective des affaires issues de systèmes informatiques fonctionnels. Des notes détaillées relatives aux graphiques peuvent être consultées en ligne : *http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/scoreboard/index_en.htm*.

Dans le cadre de la méthodologie de la CEPEJ, on englobe toutes les affaires civiles et commerciales, contentieuses comme non contentieuses, les affaires non contentieuses portant sur l'inscription à des registres (y compris les registres fonciers et les registres du commerce), les autres affaires non contentieuses, les affaires de droit administratif et les autres affaires non pénales.

Le contentieux civil (et commercial) correspond aux litiges opposant des parties – au sujet d'un contrat, par exemple. En revanche, les affaires civiles (et commerciales) non contentieuses portent sur des procédures – injonctions de paiement, par exemple – non contestées. Les affaires commerciales relèvent de la compétence de juridictions commerciales spécialisées dans certains pays, et des juridictions ordinaires (civiles) dans d'autres.

Le contentieux d'ordre administratif oppose les citoyens aux autorités locales, régionales ou nationales. Les affaires administratives relèvent de la compétence de juridictions administratives spécialisées dans certains pays, et des juridictions ordinaires (civiles) dans d'autres.

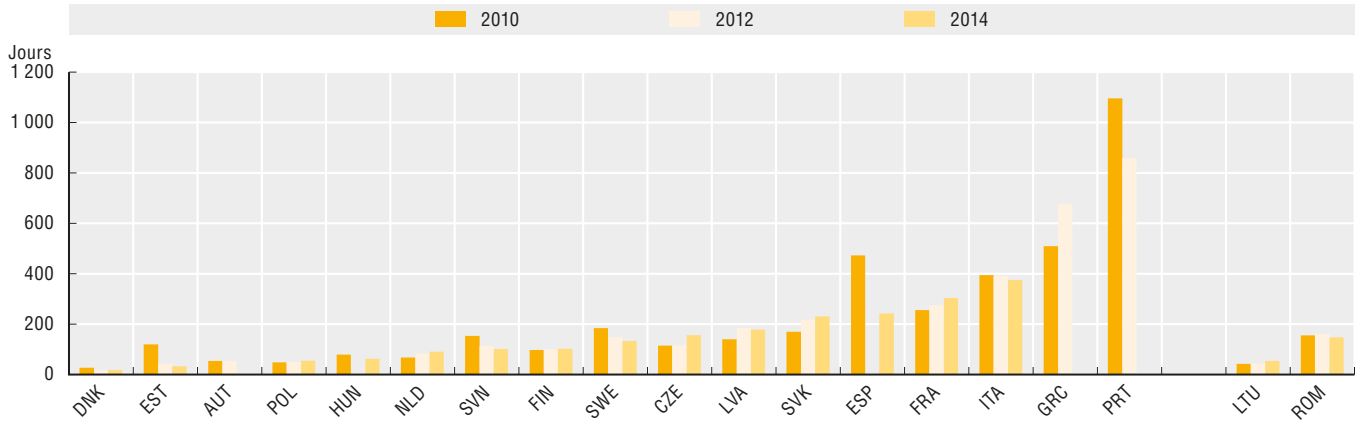
Pour en savoir plus

CEPEJ (2016), « Systèmes judiciaires européens : Efficacité et qualité de la justice », Études de la CEPEJ n° 23, *http://www.coe.int/T/dghl/cooperation/cepej/default_fr.asp*

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

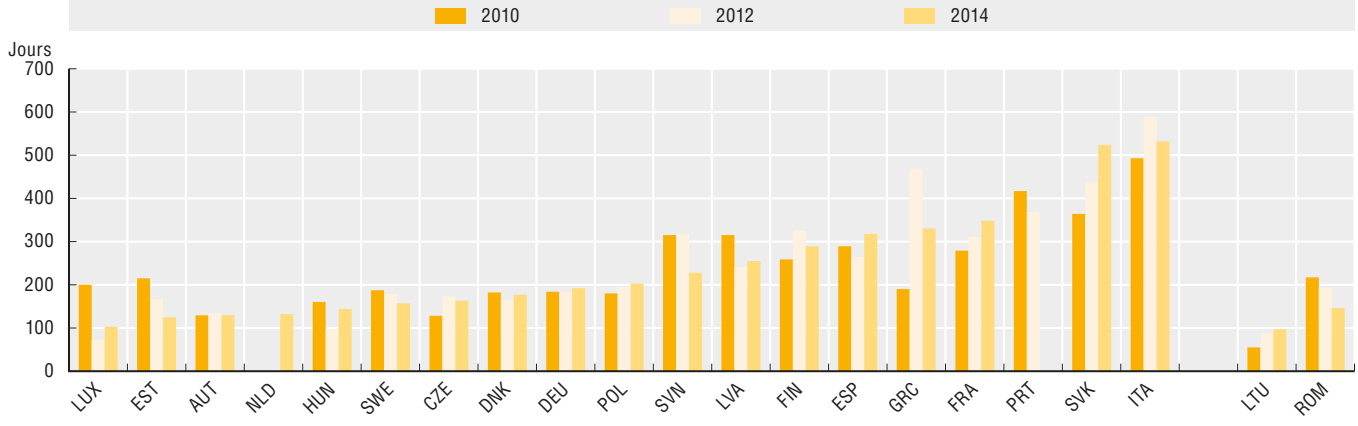
14.24. Délai de résolution des affaires civiles, commerciales, administratives et autres (première instance, en nombre de jours, 2010-14)



Source : tableau de bord de la justice dans l'UE, d'après l'étude n° 23 de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ, 2016).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933540655*

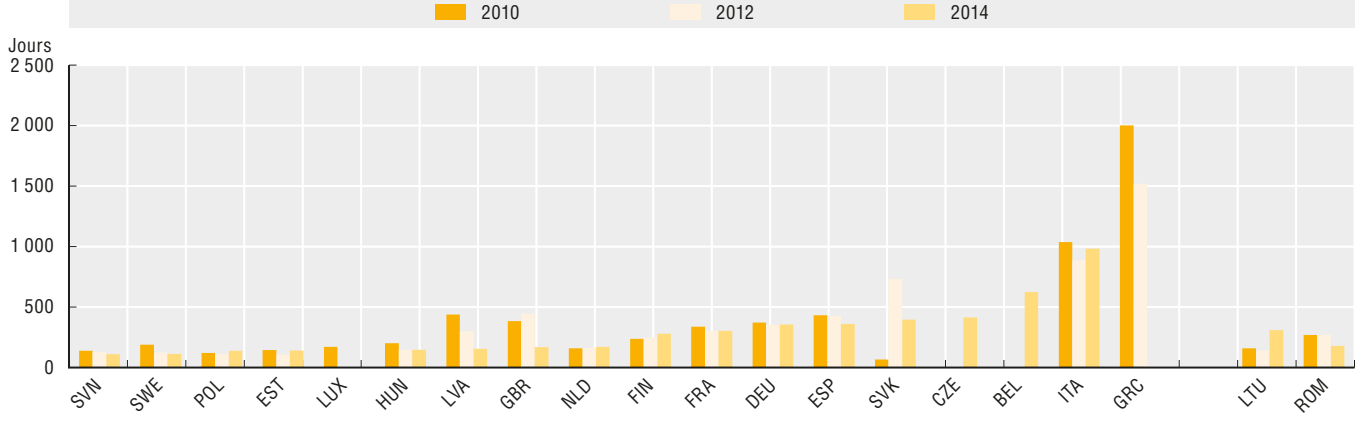
14.25. Délai de résolution des affaires contentieuses civiles et commerciales (première instance, en nombre de jours, 2010-14)



Source : tableau de bord de la justice dans l'UE, d'après l'étude n° 23 de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ, 2016).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933540674*

14.26. Délai de résolution des affaires administratives (première instance, en nombre de jours, 2010-14)



Source : tableau de bord de la justice dans l'UE, d'après l'étude n° 23 de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ, 2016).

StatLink *http://dx.doi.org/10.1787/888933540693*

La qualité des soins de santé

Chaque jour, les prestataires de soins de santé doivent prendre en charge un large éventail de problèmes de santé, parmi lesquels les maladies infectieuses, les maladies chroniques et les maladies et blessures mettant en jeu la vie du patient. Les maladies cardiovasculaires (y compris les crises cardiaques et les accidents vasculaires cérébraux, entre autres) et les différents types de cancers font partie des problèmes de santé les plus répandus et les plus graves au sein de la zone OCDE. Il s'agit, de loin, des deux principales causes de décès dans les pays de l'OCDE : les différentes maladies cardiovasculaires et les différents types de cancers sont à l'origine, respectivement, d'environ le tiers et le quart de l'ensemble des décès. S'il est peut-être possible de réduire la survenance des problèmes cardiovasculaires et des cancers en redoublant d'efforts de prévention (dans le cadre de la lutte contre la consommation de tabac, par exemple), les systèmes de santé ont un rôle majeur à jouer dans la détection précoce de ces problèmes de santé et dans la fourniture rapide de traitements efficaces quand ces problèmes sont diagnostiqués.

Un bon indicateur de la qualité des soins aigus pour les patients ayant fait un infarctus aigu du myocarde (IAM, crise cardiaque) est le taux de létalité calculé 30 jours après leur admission à l'hôpital. Cet indicateur reflète l'efficacité des processus de prise en charge (par exemple : transport rapide des patients à hôpital) et des interventions médicales et il varie d'un minimum d'environ 4% en Australie et en Suède, à un maximum de 28% au Mexique. Dans la plupart des pays (à l'exception du Mexique), le taux de létalité des IAM a baissé sur la dernière décennie, ce qui reflète une amélioration de la prise en charge par les services d'urgence en amont de l'arrivée du patient à l'hôpital et immédiatement après son admission.

Après le cancer du poumon, le cancer du sein représente la principale cause de décès liés au cancer pour les femmes. Il est possible de réduire la mortalité liée au cancer du sein grâce à un diagnostic plus précoce et à des traitements plus efficaces. La proportion de femmes âgées de 50 à 69 ans ayant fait l'objet d'un dépistage au cours des deux à trois dernières années a progressé dans la plupart des pays de l'OCDE sur la dernière décennie, mais elle reste faible dans plusieurs pays. En 2014, plus de 80 % des femmes de 50 à 69 ans avaient bénéficié d'un dépistage récent au Danemark, aux États-Unis, en Finlande, au Portugal et en Slovénie. Au Mexique et en République slovaque, cette proportion était inférieure à 30 %, mais cela représentait néanmoins un net progrès en l'espace d'une décennie. La Corée et le Japon avaient eu aussi enregistré une augmentation substantielle de la proportion de femmes ayant bénéficié d'un dépistage du cancer du sein.

Sur la même période, les taux de mortalité du cancer du sein ont baissé d'environ 3.5 p.p., en moyenne, dans la zone OCDE. Cette baisse reflète les progrès réalisés sur le plan de la détection et du traitement précoces de ce cancer. La mortalité a fortement diminué en Nouvelle-Zélande, aux Pays-Bas et en République tchèque, avec une baisse de plus de 6.6 p.p. en l'espace d'une décennie. Le Danemark faisait lui aussi état d'une baisse considérable, mais continuait d'enregistrer en 2014 le taux de mortalité le plus élevé. À l'inverse, en Corée, au Japon et en Turquie, les taux de mortalité du cancer du sein avaient augmenté en l'espace d'une décennie, mais continuaient de figurer parmi les taux les moins élevés de la zone OCDE.

Méthodologie et définitions

Le taux de létalité des IAM correspond au pourcentage de patients âgés d'au moins 45 ans qui décèdent dans les 30 jours qui suivent leur hospitalisation pour un IAM. Les taux fondés sur des données d'admission font référence aux décès intervenus dans l'hôpital où le patient a été initialement admis. Les admissions aboutissant à un transfert du patient ont été exclues pour tous les pays sauf l'Australie, la Belgique, le Danemark, la Hongrie, l'Irlande, Israël, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la République slovaque et la Suède. On aboutit généralement, avec cette exclusion, à un taux plus élevé que pour les pays qui n'excluent pas les transferts. Les taux sont standardisés par rapport à l'âge et au sexe en fonction de la population des habitants de la zone OCDE de 2010 âgés d'au moins 45 ans admis à l'hôpital pour un IAM.

Les taux de dépistage se fondent sur des enquêtes ou des données relatives à des programmes, ce qui peut influer sur les résultats. Les données d'enquête peuvent être faussées par un biais de mémorisation. Les données relatives à des programmes sont souvent calculées dans une logique de suivi des programmes nationaux de dépistage, et des différences au niveau de la population cible et de la fréquence des dépistages peuvent entraîner des écarts selon les pays au niveau de la couverture du dépistage.

Les taux de mortalité proviennent de données brutes qui ont été extraites de la base de données de l'OMS sur la mortalité en juin 2016 ; ils ont été standardisés par rapport à l'âge en fonction de la population de la zone OCDE de 2010, afin de supprimer les écarts liés aux différences de structure d'âge entre les pays et au fil du temps.

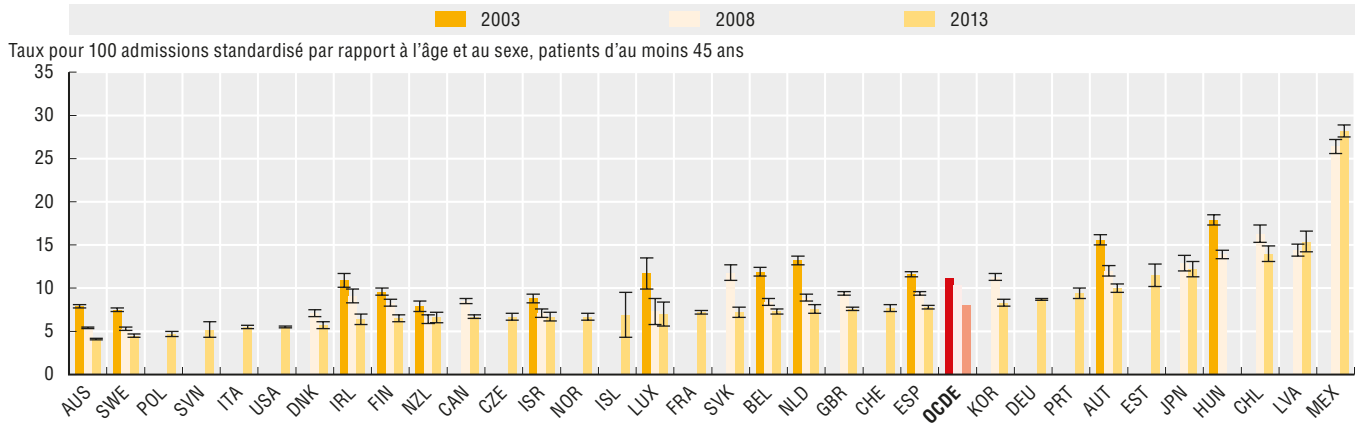
Des données supplémentaires sur les taux de mortalité sont accessibles en ligne (voir Annexe F).

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

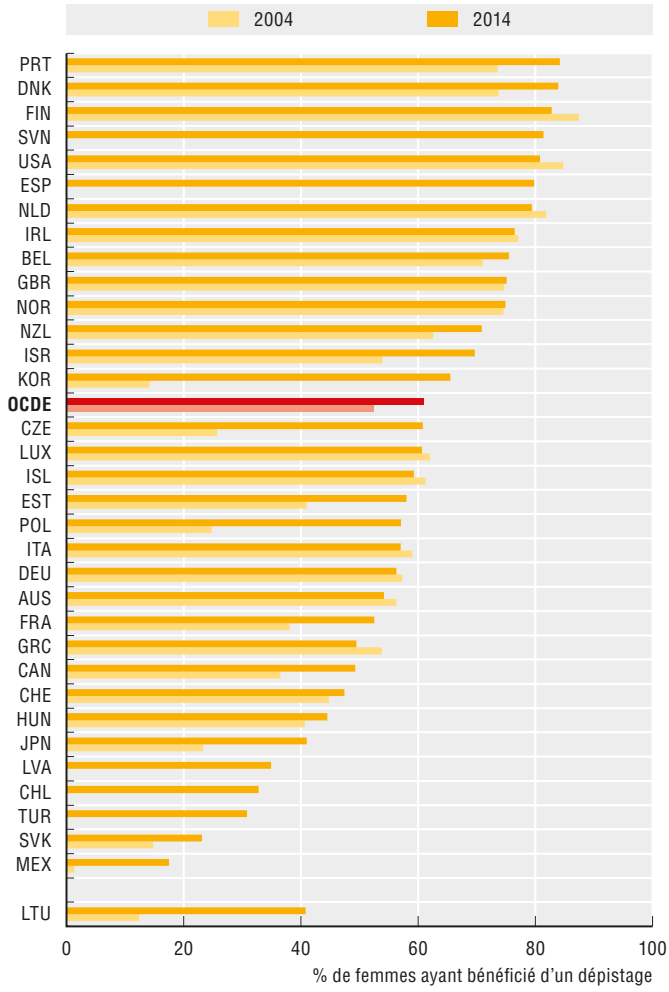
14.27 Taux de mortalité trente jours après une admission à l'hôpital pour un IAM (2003, 2008 et 2013 ou années les plus proches)



Source : Statistiques de l'OCDE sur la santé 2015,

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540712

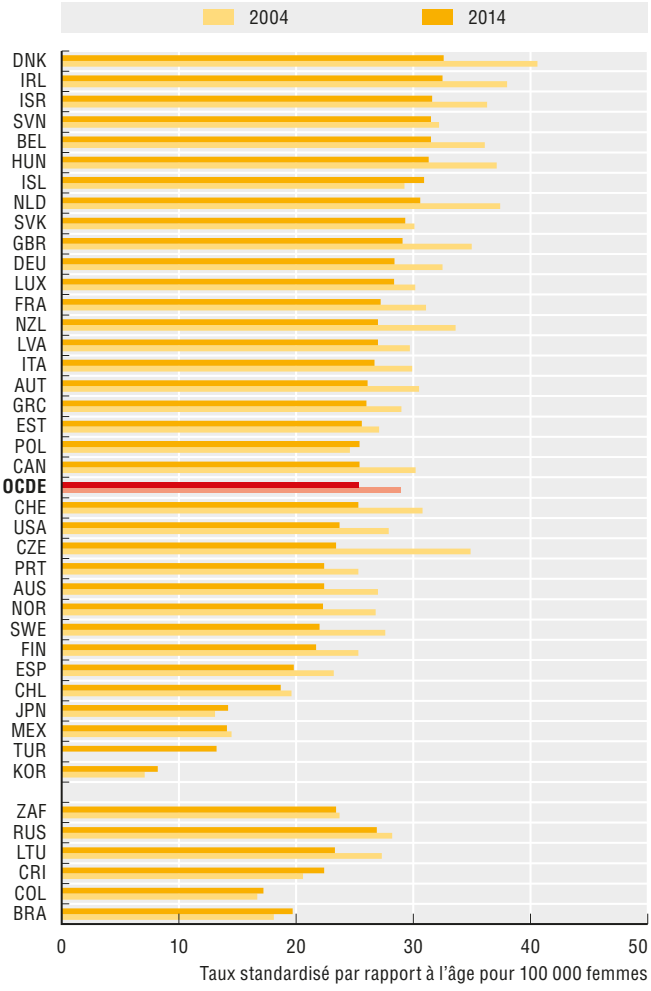
14.28. Taux de dépistage (par mammographie) pour les femmes de 50 à 69 ans (2004 et 2014, ou années les plus proches)



Sources : Statistiques de l'OCDE sur la santé 2015 et base de données de l'Organisation mondiale de la Santé, 2016,

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540731

14.29. Taux de mortalité du cancer du sein chez les femmes (2004 et 2014 ou années les plus proches)



Sources : OECD Health Statistics 2015 and World Health Organization database, 2016

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540750

Les résultats des élèves et l'équité en matière éducative

Les systèmes éducatifs des pays de l'OCDE et des pays partenaires visent avant tout à doter les enfants et les adultes des connaissances et des compétences nécessaires pour exprimer pleinement leur potentiel. L'enquête PISA, qui est réalisée tous les trois ans, mesure les acquis des élèves de 15 ans en compréhension de l'écrit, en mathématiques et en sciences. Elle permet d'effectuer des comparaisons entre les moyennes nationales, mais aussi entre groupes d'élèves et entre établissements. L'édition 2015 de l'enquête accordait une place particulièrement importante aux sciences. L'évaluation portait sur trois aptitudes clés : l'aptitude à expliquer des phénomènes scientifiques, l'aptitude à concevoir et à évaluer des investigations scientifiques et l'aptitude à interpréter des données et des faits de manière scientifique.

En 2015, au sein de la zone OCDE, ce sont le Canada, l'Estonie, la Finlande et le Japon qui ont obtenu les meilleurs scores en sciences : dans tous ces pays, les élèves ont obtenu un score moyen supérieur à 525 points, contre un score moyen de 493 pour la zone OCDE. Ce sont le Chili, le Mexique et la Turquie qui ont obtenu les scores moyens les plus faibles de la zone OCDE. Sur la dernière décennie, le score PISA moyen en sciences a nettement progressé en Israël, en Norvège et au Portugal, avec un gain de plus de 10 points ; c'est en Finlande, en Hongrie et en République slovaque qu'il s'est, à l'inverse, le plus dégradé, avec une chute supérieure à 25 points.

Au-delà des moyennes nationales, les pourcentages d'élèves parvenant aux divers niveaux de compétence indiquent dans quelle mesure les pays réussissent à redresser les résultats des élèves en difficulté tout en œuvrant en faveur de l'excellence. Il est particulièrement important d'atteindre au moins le niveau 2 de compétence, qui est considéré comme un socle minimum que tous les jeunes adultes devraient maîtriser pour avoir la possibilité de se perfectionner par la suite et pour pouvoir participer pleinement à la vie sociale, économique et civique de sociétés modernes à l'heure de la mondialisation. En matière de sciences, les élèves qui atteignent le niveau 2 peuvent s'appuyer sur leur maîtrise des connaissances et procédures scientifiques de base pour trouver une explication appropriée, interpréter des données et repérer la question à laquelle une expérience simple vise à répondre.

Au Canada, en Estonie, en Finlande et au Japon, la proportion d'élèves très performants (niveaux 5 et 6) est plus forte que la proportion d'élèves peu performants (résultats inférieurs au niveau 2). Aux niveaux 5 et 6, les élèves manient des idées ou des concepts scientifiques abstraits pour expliquer des phénomènes, évènements et processus plus complexes et non familiers impliquant de multiples liens de causalité. Au Mexique et en Turquie, on trouve peu d'élèves très performants, alors que la proportion d'élèves peu performants est très élevée, puisque plus de 40 % des élèves n'atteignent pas le niveau 2.

Les élèves socioéconomiquement défavorisés sont près de trois fois plus susceptibles que les élèves favorisés de ne pas acquérir le socle minimum de compétences en sciences (OCDE, 2016). En moyenne de la zone OCDE, 13 % de l'écart de performance en sciences peut s'expliquer par le statut socioéconomique des élèves. Ce statut explique moins de 10 % de l'écart de performance en sciences dans des pays comme le Canada, l'Estonie, l'Islande, l'Italie, la Lettonie, la Norvège et la Turquie ; en revanche, il explique plus de 18 % de l'écart de performance en France, en Hongrie et au Luxembourg.

Sur la dernière décennie, la part de l'écart de performance en sciences due au statut socioéconomique des élèves a nettement baissé au Chili, aux États-Unis et en Turquie ; à l'inverse, elle a augmenté particulièrement nettement en Corée et en République tchèque. Outre les effets du statut socioéconomique, on constate de nets écarts entre les scores des élèves immigrés et non immigrés dans certains pays membres de l'OCDE.

Méthodologie et définitions

Pour tous les graphiques, les données proviennent de l'édition 2015 de l'enquête PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), qui a permis d'évaluer les compétences des élèves de 15 ans de 72 pays et économies.

Dans le cadre de l'enquête PISA, on estime le statut socioéconomique d'un élève en calculant un indice de statut économique, social et culturel (SESC) à partir de plusieurs variables liées au milieu familial de l'élève : niveau éducatif des parents, profession des parents, équipements du foyer considérés comme indicatifs du niveau d'aisance matérielle et nombre de livres et d'autres ressources éducatives présents dans le domicile. Les élèves favorisés et défavorisés sont ceux qui se classent dans la tranche supérieure/inférieure des 25 % des valeurs de l'indice SESC pour leur pays.

Le graphique relatif à l'écart de performance en sciences entre les élèves immigrés et non immigrés pour 2015 est disponible en ligne (voir Annexe F). Seuls les pays comportant un pourcentage d'élèves immigrés supérieur à 6.25 % y figurent.

Pour en savoir plus

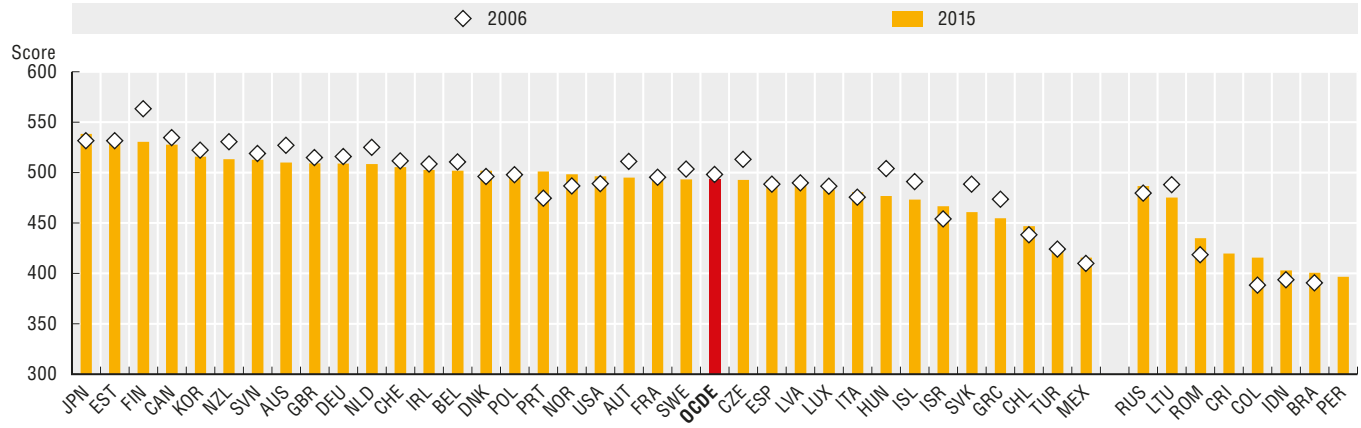
OCDE (2016), *Résultats du PISA 2015 (Volume I) : L'excellence et l'équité dans l'éducation*, Éditions OCDE, Paris. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264266490-en*.

Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks.

Informations sur les données concernant Israël : *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602*.

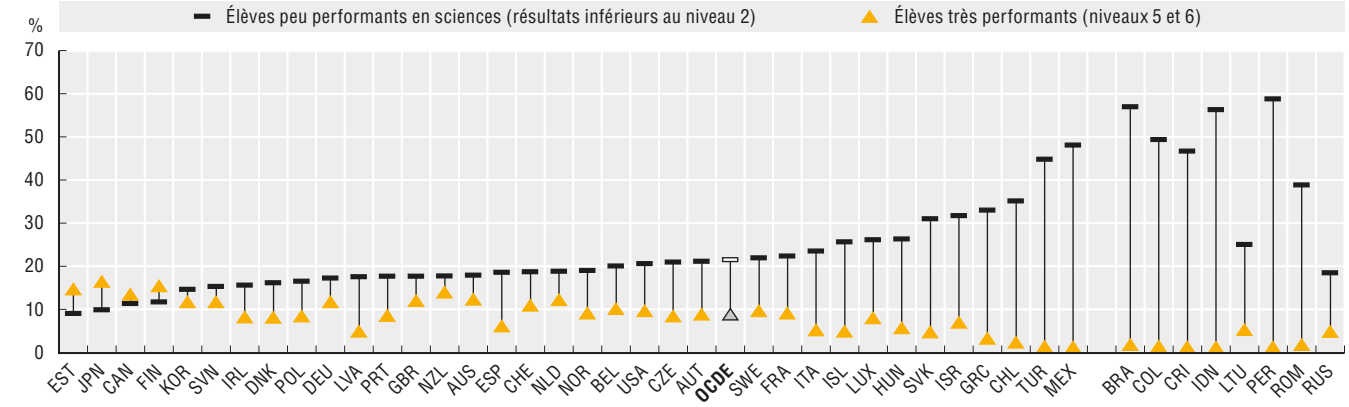
14.32. Scores PISA moyens en sciences (2006 et 2015)



Source : Résultats du PISA 2015 (Volume I) : L'excellence et l'équité dans l'éducation

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540769

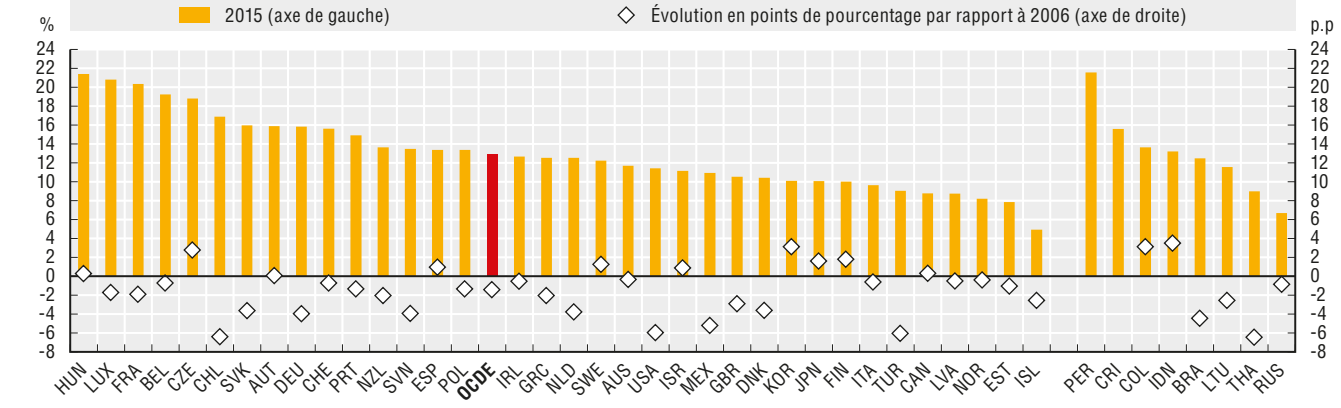
14.33. Proportions d'élèves peu performants et très performants en sciences (PISA 2015)



Source : Résultats du PISA 2015 (Volume I) : L'excellence et l'équité dans l'éducation

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540788

14.34. Part de l'écart de performance en sciences s'expliquant par le statut socioéconomique des élèves (2015)



Source : OCDE, base de données PISA 2015, tableaux I.2.3, I.6.1, I.6.3a, I.6.7, I.6.17, I.7.1 et I.7.15a.

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540807

L'efficacité et l'équité des systèmes judiciaires

Une justice efficace et équitable, permettant d'assurer le respect de la loi, la satisfaction des besoins juridiques et le prononcé de sanctions adaptées en cas de manquement, constitue un volet essentiel de l'état de droit. Une justice efficace protège l'ensemble des citoyens de toute atteinte à leurs droits, y compris face aux puissants et aux gouvernants. Cela étant, il est difficile d'apprécier l'impact de systèmes et de services judiciaires efficaces sur des aspects du bien-être indépendamment du rôle joué par des parties prenantes telles que la police, les institutions pénitentiaires ou les autres acteurs judiciaires et sociaux.

Efficacité et indépendance dans la mise en œuvre des décisions de justice civile

Au sein d'une démocratie, à l'échelle de chaque juge comme à celle de l'ensemble du système judiciaire, les décisions doivent se prendre de façon impartiale et en toute indépendance par rapport aux pressions extérieures. C'est crucial pour que les justiciables et le grand public considèrent, en toute confiance, que leur affaire sera tranchée en toute équité et dans le respect du droit. Chaque année, des citoyens s'en remettent aux tribunaux pour trancher des affaires touchant à des sujets aussi divers que la violence domestique, la dissolution de liens familiaux ou de couple, les soins de santé, le logement ou l'emploi. Une influence indue peut être exercée par un large éventail de parties prenantes, parmi lesquelles le pouvoir exécutif ou législatif, des justiciables à titre individuel, des groupes de pression, les médias, d'autres juges ou le juge saisi de l'affaire lui-même.

Le World Justice Project recueille chaque année l'opinion de citoyens et d'experts sur l'efficacité des services de justice civile et sur leur indépendance par rapport à toute influence indue des pouvoirs publics. Les dernières données publiées montrent qu'il existe une forte corrélation entre, d'un côté, l'opinion selon laquelle les tribunaux civils sont efficaces et, de l'autre, leur indépendance perçue par rapport à toute influence indue des pouvoirs publics. En 2016, les citoyens et les experts interrogés résidant en Allemagne, au Danemark, en Finlande, en Norvège, aux Pays-Bas et en Suède considéraient que leur système de justice civile était à la fois très efficace et indépendant de toute influence indue des pouvoirs publics.

Efficacité du système de justice pénale et protection contre la délinquance

Un bon système de justice pénale permet d'enquêter et de statuer sur les infractions de manière efficace et impartiale, tout en préservant les droits des suspects et des victimes. Les taux de délinquance et de récidive sont des éléments de mesure couramment employés pour évaluer les performances du système de justice pénale. L'évaluation de ce système doit néanmoins tenir compte du dispositif dans sa globalité, et notamment des policiers, des avocats, des procureurs, des juges et des agents pénitentiaires (Botero et Ponce, 2012).

Toutefois, selon les données recueillies par le World Justice Project, il existe une forte corrélation positive entre, d'un côté, l'efficacité et la rapidité perçues du système de justice pénale et, de l'autre, la tendance des individus à s'abstenir de recourir à la violence pour résoudre leurs différends et leurs griefs. Cela semble montrer que, quand le système de justice pénale est perçu comme efficace, les individus tendent à y recourir et à suivre des procédures plutôt que de se faire justice eux-mêmes.

En 2016, la délinquance était perçue, sauf en ce qui concerne le Mexique, comme étant bien maîtrisée dans la quasi-totalité des pays de l'OCDE, par rapport aux autres grandes économies mondiales. Toutefois, comme pour les autres indicateurs de la présente rubrique, les données ne concernent que les trois principales zones urbaines de chaque pays. Il s'agit par ailleurs d'indications subjectives, qui peuvent être influencées par l'actualité de la période à laquelle elles ont été recueillies. D'autres analyses et données seraient nécessaires pour mieux établir empiriquement les rapports et les interactions entre les tribunaux, la police et le système pénitentiaire ainsi que l'impact général sur la société.

Méthodologie et définitions

Pour les trois graphiques, les données proviennent de l'indice de l'état de droit mis au point par le World Justice Project.

Les données relatives au système de prononcé des décisions de justice pénale visent à évaluer si les auteurs d'infractions sont poursuivis et sanctionnés. Elles visent aussi à mesurer le degré de compétence des juges pénaux ainsi que des autres intervenants judiciaires et à évaluer s'ils prennent des décisions rapides, sans abuser de la détention en amont du procès.

Les données relatives au non-recours à la violence en cas de grief personnel visent à évaluer dans quelle mesure les individus recourent à l'intimidation ou à la violence pour régler des différends civils entre eux ou pour obtenir réparation auprès des autorités, et dans quelle mesure la population est préservée des actes de violence collectifs.

Les données relatives à la maîtrise de la délinquance visent à mesurer la prévalence des infractions de droit commun, y compris les homicides, les enlèvements, les cambriolages et les vols, les vols à main armée et l'extorsion de fonds, et à évaluer le sentiment général de sécurité de la population.

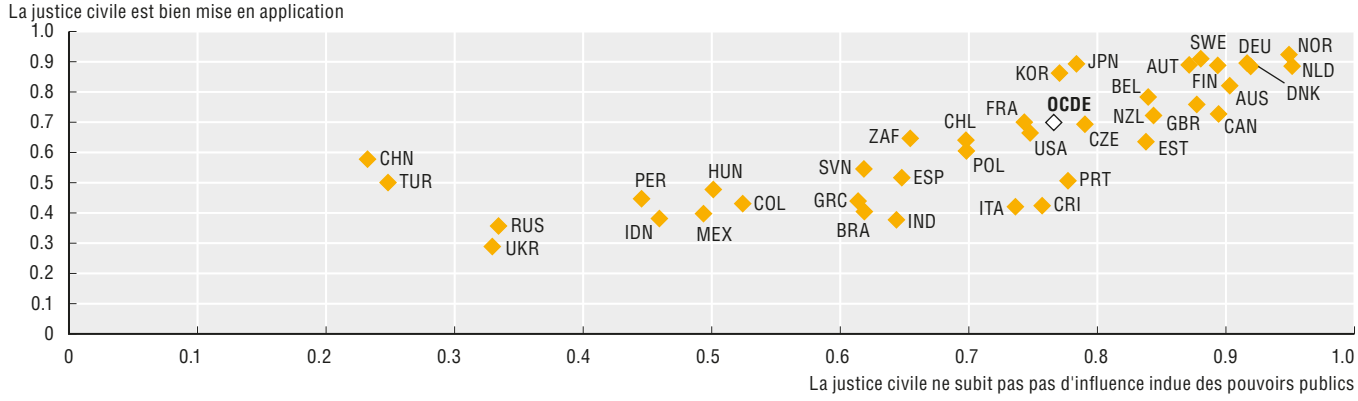
Pour en savoir plus

World Justice Project (2016), *The Rule of Law Index 2016*, World Justice Project, Washington.

Notes relatives aux graphiques

On ne dispose pas de données pour l'Irlande, l'Islande, Israël, la Lettonie, le Luxembourg, la République slovaque et la Suisse.

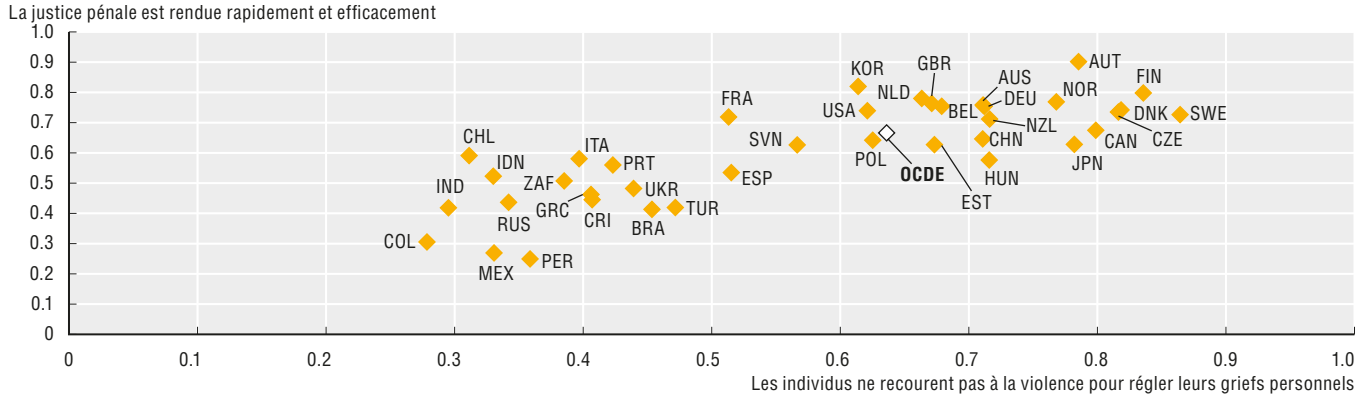
14.36. Bonne mise en application de la justice civile et absence d'influence indue des pouvoirs publics (2016)



Source : World Justice Project

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540826

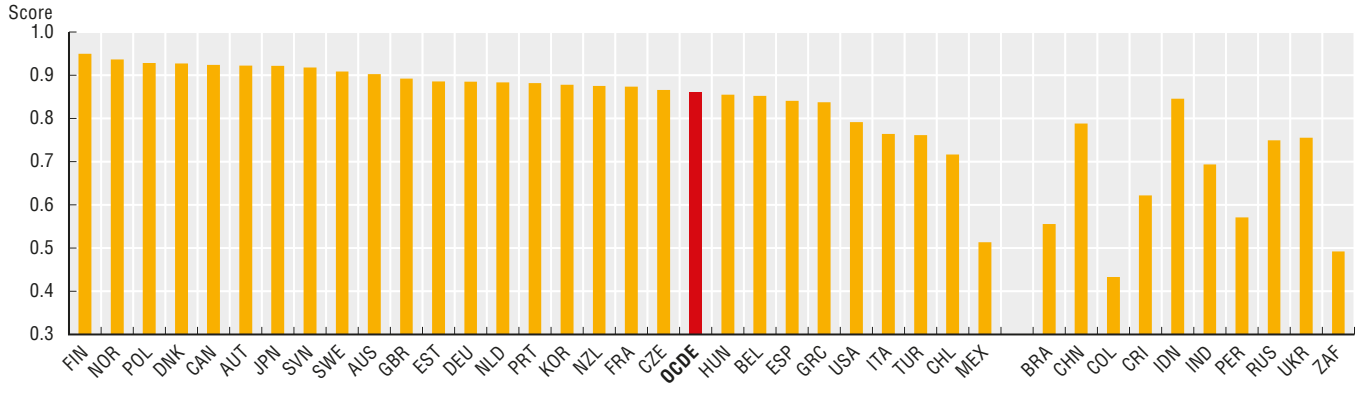
14.37. Efficacité/rapidité du système de prononcé des décisions de justice pénale et recours à la violence en cas de griefs (2016)



Source : World Justice Project

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540845

14.38. Maîtrise de la délinquance (2016)



Source : World Justice Project

StatLink http://dx.doi.org/10.1787/888933540864

ANNEXE A

Systèmes déclaratifs et sources des pays pour les administrations dans les statistiques de la comptabilité nationale

Tableau A.1. **Systèmes déclaratifs et sources des pays**

Pays	Comptes publics non financiers	Comptes publics financiers
Pays membres de l'OCDE		
Allemagne	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC2010 ; statistiques de finances publiques d'Eurostat, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Australie	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Autriche	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Belgique	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Canada	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Chili	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Corée	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Danemark	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Espagne	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Estonie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
États-Unis	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Finlande	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
France	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC2010 ; statistiques de finances publiques d'Eurostat, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Grèce	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Hongrie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Irlande	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Islande	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés

Tableau A.1. **Systèmes déclaratifs et sources des pays** *(suite)*

Pays	Comptes publics non financiers	Comptes publics financiers
Israël	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Italie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Japon	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Lettonie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Luxembourg	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Mexique	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Norvège	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Nouvelle-Zélande	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	-
Pays-Bas	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Pologne	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Portugal	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
République slovaque	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
République tchèque	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Royaume-Uni	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Slovénie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés*
Suède	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Suisse	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Turquie	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Pays en voie d'adhésion à l'OCDE		
Colombie	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Costa Rica	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN1993 (MSFP1/86)
Lituanie	SEC2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SEC 2010 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés
Russie	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, comptes des administrations publics	SCN2008 ; comptes nationaux annuels des pays de l'OCDE, bilans financiers, consolidés

* Les données sur les comptes financiers des administrations de ces pays sont tirées d'Eurostat, celles-ci étant validées et actualisées (elles sont transmises deux fois par an). Pour les autres pays du même domaine, les actualisations de données validées sont communiquées et tirées des Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

ANNEXE B

Méthodologie utilisée pour les agrégats relatifs aux recettes

Le tableau ci-dessous fournit des données détaillées sur la façon dont les agrégats relatifs aux impôts, aux cotisations sociales, aux ventes et aux aides et autres recettes présentés au chapitre 3, « Les finances et l'économie publiques », ont été construits à partir des données issues des statistiques de l'OCDE relatives aux comptes nationaux.

Tableau B.1. **Agrégats relatifs aux recettes**

Intitulé dans le *Panorama des administrations publiques*	Intitulé dans le *Système de comptabilité nationale*	Code dans les *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (Principaux agrégats des administrations publiques)
Impôts		
Impôts indirects	Impôts sur la production et les importations, à recevoir	GD2R
Impôts directs	Impôts courants sur le revenu et le patrimoine, à recevoir	GD5R
Impôts sur le capital	Impôts en capital	GD91R
Cotisations sociales nettes	Cotisations sociales nettes	GD61R
Ventes	Production marchande et production pour usage final propre	GP11_P12R
	Paiements au titre de la production non marchande	GP131R
Aides et autres recettes		
Aides courantes et aides à l'équipement	Autres transferts courants, à recevoir	GD7R
	Autres transferts en capital et aides à l'investissement, à recevoir	GD92R_D99R
Subventions	Autres subventions sur la production, à recevoir	GD39R
Revenus de la propriété	Revenus de la propriété, à recevoir	GD4R
Total des recettes	Total des recettes	GTR

© OCDE 2017

ANNEXE C

Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP/COFOG)

Conçue par l'OCDE, la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP ou COFOG) classe les données sur les dépenses des administrations publiques provenant du *Système de comptabilité nationale* selon l'objet auquel les fonds sont consacrés. Comme le montre le tableau C.1, la CFAP de niveau 1 répartit les données sur les dépenses selon 10 groupes ou sous-secteurs « fonctionnels » de dépenses (comme les affaires économiques, l'enseignement ou la protection sociale), et la CFAP de niveau 2 subdivise chaque groupe du niveau 1 en neuf sous-groupes au maximum. On dispose de données correspondant au niveau 1 de la CFAP pour 32 des 35 pays membres de l'OCDE (en fonction de la disponibilité de séries temporelles) mais, s'agissant du niveau 2, on ne dispose actuellement de données que pour 25 pays de l'OCDE membres de l'Union européenne, plus Israël*.

Tableau C.1. **Niveaux 1 et 2 de la CFAP (COFOG)**

Niveau 1	Niveau 2
Services généraux des administrations publiques	• Fonctionnement des organes exécutifs et législatifs, affaires financières et fiscales, affaires étrangères • Aide économique extérieure • Services généraux • Recherche fondamentale • R-D concernant des services généraux des administrations publiques • Services généraux des administrations publiques n.c.a. • Opérations concernant la dette publique • Transferts de caractère général entre administrations publiques

* On ne dispose pas de données sur les dépenses correspondant pour le niveau 1 de la CFAP pour le Canada, le Chili et le Mexique. Jusqu'à une époque récente, les données correspondant au niveau 2 de la CFAP étaient disponibles dans certains offices statistiques nationaux, mais n'étaient pas recueillies par les organisations internationales. De plus, les données correspondant à ce niveau n'étaient pas toujours complètement comparables d'un pays à l'autre, car le guide relatif au SCN des Nations Unies et le Manuel de statistiques de finances publiques du Fonds monétaire international ne donnaient que peu d'informations pratiques sur l'application des concepts de la CFAP. Toutefois, en 2005, Eurostat a mis en place un groupe de travail chargé de rédiger un manuel sur l'application de la CFAP aux données relatives aux dépenses figurant dans les comptes nationaux et de débattre du recueil de données correspondant au niveau 2 de la CFAP pour les pays européens. On ne dispose pas de données correspondant au niveau 2 de la CFAP pour la Turquie, ni pour les membres de l'OCDE non européens (à l'exception d'Israël). Par ailleurs, dans certains pays membres de l'UE, ces données sont disponibles seulement pour certaines divisions de la CFAP. Des efforts sont en cours afin de parvenir à un accord avec ces pays sur la communication de ces données à l'OCDE.

Tableau C.1. **Niveaux 1 et 2 de la CFAP (COFOG)** *(suite)*

Niveau 1	Niveau 2
Défense	• Défense militaire • Défense civile • Aide militaire à des pays étrangers • R-D concernant la défense • Défense n.c.a.
Ordre et sécurité publics	• Services de police • Services de protection civile • Tribunaux • Administrations pénitentiaires • R-D concernant l'ordre et la sécurité publics • Ordre et sécurité publics n.c.a.
Affaires économiques	• Tutelle de l'économie générale, des échanges et de l'emploi • Agriculture, sylviculture, pêche et chasse • Combustibles et énergie • Industries extractives et manufacturières, construction • Transports • Communications • Autres branches d'activité • R-D concernant les affaires économiques • Affaires économiques n.c.a.
Protection de l'environnement	• Gestion des déchets • Gestion des eaux usées • Lutte contre la pollution • Préservation de la biodiversité biologique et protection de la nature • R-D dans le domaine de la protection de l'environnement • Protection de l'environnement n.c.a.
Logements et équipements collectifs	• Logements • Équipements collectifs • Alimentation en eau • Éclairage public • R-D dans le domaine du logement et des équipements collectifs • Logements et équipements collectifs n.c.a.
Santé	• Produits, appareils et matériels médicaux • Services ambulatoires • Services hospitaliers • Services de santé publique • R-D dans le domaine de la santé • Santé n.c.a.
Loisirs, culture et culte	• Services récréatifs et sportifs • Services culturels • Services de radiodiffusion, de télévision et d'édition • Culte et autres services communautaires • R-D dans le domaine des loisirs, de la culture et du culte • Loisirs, culture et culte n.c.a.
Enseignement	• Enseignement préélémentaire et primaire • Enseignement secondaire • Enseignement postsecondaire non supérieur • Enseignement supérieur • Enseignement non défini par niveau • Services annexes à l'enseignement • R-D dans le domaine de l'enseignement • Enseignement n.c.a
Protection sociale	• Maladie et invalidité • Vieillesse • Survivants • Famille et enfants • Chômage • Logement • Exclusion sociale n.c.a. • R-D dans le domaine de la protection sociale • Protection sociale n.c.a.

n.c.a. : éléments « non classés ailleurs ».

ANNEXE D

Méthodologie et notes supplémentaires concernant la rémunération des agents publics

L'OCDE a créé en 2010, puis mis à jour une première fois en 2012, et une deuxième fois en 2016, une base de données consacrée aux niveaux de rémunération pour certaines fonctions types exercées au sein de ministères régaliens. Cette base de données permet de mieux comprendre comment les rémunérations sont structurées au sein du secteur public et à quels niveaux elles se situent. Étant donné qu'il n'existe pas de définition commune des postes d'encadrement et que le nombre de niveaux hiérarchiques varie selon les pays et les ministères, cette enquête sur les rémunérations propose une typologie commune pour des professions précises au sein de l'administration centrale. La comparaison des rémunérations moyennes pratiquées dans le secteur public peut être trompeuse, car la fonction publique recouvre des professions diverses et hétérogènes selon les pays. En ciblant les rémunérations proposées pour des professions comparables, cette enquête nous permet d'affiner notre connaissance du secteur public.

La comparaison des niveaux de rémunération des cadres supérieurs, des cadres moyens, des spécialistes et des secrétaires porte sur leur rémunération totale relative à l'échelle des pays de l'OCDE, en tenant compte non seulement de leur salaire, mais aussi des contributions aux régimes d'assurance santé et retraite. Elle prend donc en compte à peu près l'ensemble des coûts, ce qui permet de faire des comparaisons internationales pertinentes.

Il faut également tenir compte, dans les comparaisons, du fait que les pays n'en sont pas tous au même stade de développement économique ; les rémunérations ont donc été calculées, en termes de PIB par habitant. Cependant, toute comparaison internationale se doit d'être prudente, en raison des différences qui existent au niveau des marchés du travail, du consensus culturel et politique et, éventuellement, des critères qui déterminent les salaires, y compris au sein d'une même catégorie professionnelle, et la présente analyse ne tient pas compte de ces différences.

Les données recueillies par le biais de cette enquête permettent d'effectuer des analyses comparatives et des recherches sur les politiques et pratiques des pays de l'OCDE, membres comme en voie d'adhésion, en matière de rémunérations. L'enquête a pour objet de recueillir des informations sur la rémunération annuelle des agents des administrations centrales/fédérales/nationales pour un échantillon de professions. L'objectif est de créer une base de données sur la rémunération de professions types de l'administration centrale dans des ministères régaliens et sectoriels. Cette base de données permet de mieux comprendre comment les rémunérations sont structurées au sein du secteur public et à quels niveaux elles se situent dans les pays de l'OCDE. Ces niveaux explicitent non seulement la

rémunération effective des fonctionnaires, mais aussi le pouvoir d'attraction et de fidélisation des administrations centrales vis-à-vis d'une main-d'œuvre publique compétente.

Cette base de données nourrit les travaux que le secrétariat de l'OCDE consacre à l'emploi public, en autorisant les comparaisons internationales sur la rémunération des fonctionnaires et en composant pour les autorités un instrument d'aide à la décision en matière de politiques de rémunération dans le secteur public. En particulier, cette enquête recueille des données qui permettent l'analyse des éléments suivants : i) attractivité de l'administration en tant qu'employeur, grâce à des salaires compétitifs et à des capacités de recrutement et de fidélisation de personnels qualifiés ; ii) différences entre les catégories de salariés et ratios entre la plus haute et la plus faible rémunération ; et iii) structure des coûts de rémunération que la main-d'œuvre publique représente pour les administrations publiques. Il convient de noter que ces domaines de recherche ne peuvent être pleinement compris sans prendre en compte d'autres aspects que la rémunération.

Les professions

Afin de construire une base de données permettant les comparaisons, cette enquête se fonde sur une classification des professions typiques de la plupart des ministères des pays de l'OCDE, et des agents exerçant des professions de service public.

Cette enquête recueille des données sur les niveaux des rémunérations des fonctionnaires des administrations centrales/fédérales/nationales des pays de l'OCDE – membres et en voie d'adhésion. L'enquête porte uniquement sur les administrations centrales/fédérales, à l'exclusion des administrations d'États fédérés, des autorités régionales et locales, et des administrations de sécurité sociale. Elle exclut également l'ensemble des entreprises publiques et quasi publiques, à tous les niveaux d'administration[1]. De même, elle exclut les bureaux/organismes rattachés aux ministères, que l'on désigne souvent sous l'appellation d'« agence », d'« agence exécutive » ou d'« organisme gestionnaire », sauf pour les postes D1 et D2 (encadré D.2) et les agents exerçant des professions de service public (encadré D.3).

Le questionnaire a pour objet de recueillir des informations sur différentes professions des administrations centrales/fédérales/nationales, regroupées sous quatre grandes rubriques : les cadres supérieurs, les cadres moyens, les spécialistes et les secrétaires. On considère que les professions sélectionnées sont relativement représentatives et comparables d'un pays à l'autre. Les informations relatives à ces professions proviennent de trois ministères régaliens (Intérieur, Finances et Justice) et de trois ministères sectoriels (Éducation, Santé et Environnement).

Les pays sont en outre priés de fournir des informations sur un certain nombre de professions au contact direct des usagers : enquêteurs/inspecteurs de police, agents de police, agents de l'immigration, inspecteurs des douanes, inspecteurs des impôts, etc.

La classification et la définition des professions sont une adaptation de la Classification internationale type des professions (CITP-08) établie par l'Organisation internationale du travail (OIT). Peu de pays suivent le modèle de la CITP pour classer les professions de leur fonction publique. Dans le questionnaire, les pays étaient invités à énumérer et décrire les emplois susceptibles de correspondre aux professions identifiées, et même à fournir un descriptif de poste et des exemples des principales responsabilités des postes situés aux deux extrémités de l'échelle hiérarchique de chaque profession. L'enquête est centrée sur les salariés rattachés au cadre général d'emploi, ou au statut, et non sur les consultants.

Encadré D.1. **Responsabilités typiques des ministères couverts par l'enquête**

Ministère de l'Intérieur

- Assure la représentation de l'État dans l'ensemble du territoire.
- Assure le respect des droits des citoyens en général grâce au suffrage universel.
- Assure le respect des compétences des autorités locales dans le cadre de la décentralisation.
- Définit la politique de l'immigration.
- Définit et coordonne la politique de sécurité nationale.
- Assure le maintien de la paix et de la sécurité au sein de la société.
- Assure la préservation de la sécurité intérieure et la protection de l'ordre constitutionnel.

Ministère des Finances

- Planifie et établit le budget de l'État.
- Analyse et conçoit les politiques fiscales.
- Élabore et met en œuvre la réglementation applicable aux établissements financiers.
- Suit l'évolution de la situation économique et financière.
- Administre les transferts financiers entre les autorités nationales/centrales/fédérales et les autorités infranationales

Ministère de la Justice

- Assure le bon fonctionnement du système judiciaire.
- Prépare le texte des lois et des règlements régissant certains domaines.
- Définit les principales orientations de l'action publique en matière de Justice et veille à sa mise en œuvre.
- Assure un soutien aux victimes d'infractions.
- Assure la mise à exécution juste, cohérente et efficace des peines et des autres sanctions.

Ministère de l'Éducation

- Réglemente, coordonne et organise le système éducatif national, généralement de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire.
- Assure l'égalité d'accès à l'enseignement public.
- Contrôle et évalue les écoles et les établissements d'enseignement secondaire tant publics que privés.
- Assure une bonne gestion des enseignants et du personnel administratif.

Ministère de la Santé

- Conçoit et met en œuvre la politique de santé publique (prévention, organisation sanitaire et formation des professionnels).
- Définit la politique en matière de sports et de lutte contre la toxicomanie.
- En collaboration avec les autres ministères, définit la réglementation en matière de sécurité sur le lieu de travail et de sécurité sociale.

L'encadré D.2 présente la classification et les définitions des professions couvertes par l'enquête, qui sont considérées comme présentes de façon relativement classique dans toutes les administrations. L'accent est mis sur le personnel d'encadrement, selon une acception relativement large, puisqu'on considère comme un cadre tout agent supervisant et dirigeant le travail d'au moins trois personnes. Parce qu'il est extrêmement difficile de

fournir des descriptifs plus détaillés des responsabilités permettant *de faire la distinction entre les diverses strates d'encadrement, on a choisi une démarche axée sur la différentiation hiérarchique plutôt* que sur une description plus précise des fonctions. En l'absence de définition commune des postes d'encadrement, et le nombre de niveaux d'encadrement variant selon les pays et les ministères, le niveau D1 correspond, aux fins de l'enquête, à celui des agents situés immédiatement en dessous des ministres et des secrétaires d'État (lesquels sont désignés par le Président ou le Premier Ministre) et nommés par le ministre (ou, parfois, par le Président ou le Premier Ministre). Cette enquête couvre les postes d'encadrement jusqu'au niveau D4 ; les niveaux D5 et D6 ne sont pris en compte que si les pays participants les commentent. Pour le cas particulier des postes d'encadrement, les pays sont priés de préciser si les données, compte tenu de leur caractère confidentiel, sont publiables.

La catégorie des « spécialistes » a été subdivisée en « spécialistes junior » et « spécialistes senior ». Ce groupe est le moins identifiable et rassemble des agents dotés de niveaux d'expérience professionnelle très divers.

Encadré D.2. **Classification et définition des professions**

Cadres de haut niveau

Les **cadres de niveau D1** (qui relèvent de la catégorie 1112 de la CITP-08) sont des fonctionnaires de très haut rang situés juste en dessous du ministre ou du secrétaire d'État. Ils peuvent faire partie de la haute fonction publique et/ou être nommés par le gouvernement ou le chef du gouvernement. Ils conseillent le gouvernement en matière d'action publique, supervisent l'interprétation et la mise en œuvre des politiques publiques et, dans certains pays, ont des pouvoirs exécutifs. Les cadres D1 peuvent être autorisés à assister à certaines réunions du Cabinet ou du Conseil des ministres, mais ils n'appartiennent pas à ces instances. Ils assurent une direction et une gestion globales auprès du ministre/secrétaire d'État ou pour un domaine administratif particulier. Dans des pays ayant un système d'agences autonomes, des pouvoirs décentralisés, des organisations dans lesquelles le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit et des cadres jouissant d'une certaine autonomie, les cadres D1 correspondront aux directeurs généraux.

Les **cadres de niveau D2** (qui relèvent des catégories 11 et 12 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D1. Ils formulent et révisent les politiques et planifient, dirigent, coordonnent et évaluent les activités générales du ministère ou d'une direction/d'une unité, avec l'aide d'autres cadres. Ils peuvent faire partie de la haute fonction publique. Ils donnent des orientations en matière de coordination et de gestion du programme de travail et des directives aux équipes de spécialistes de différents domaines. Ils fixent les objectifs, stratégies et programmes pour l'unité administrative/le département qu'ils supervisent.

Cadres moyens (qui encadrent au moins 3 personnes)

Les **cadres de niveau D3** (qui relèvent de la catégorie 12 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D2. Ils planifient, dirigent et coordonnent le fonctionnement général d'une direction/d'une unité administrative au sein du ministère, avec l'aide d'autres cadres, en suivant généralement les lignes directrices établies par un conseil d'administration ou un organe de direction. Ils dirigent et encadrent des équipes de spécialistes dans leur domaine spécifique. Ces agents élaborent et conduisent le programme de travail d'unités, de divisions ou de domaines d'action et gèrent le personnel correspondant. Ils établissent et gèrent les budgets, contrôlent les dépenses et veillent à l'efficience dans l'utilisation des ressources. Ils suivent et évaluent les performances des différentes équipes de spécialistes.

Les **cadres de niveau D4** (qui relèvent de la catégorie 121 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D3. Ils formulent et prodiguent des conseils d'action et assurent une planification stratégique et financière. Ils établissent et dirigent des procédures opérationnelles et administratives et adressent des avis aux cadres supérieurs. Ils supervisent la sélection, la formation et les performances du personnel, établissent

Encadré D.2. **Classification et définition des professions** *(suite)*

les budgets et supervisent les opérations financières, contrôlent les dépenses et veillent à l'efficience dans l'utilisation des ressources. Ils dirigent des équipes spécifiques de spécialistes au sein d'une unité.

Les cadres de niveau D5 (catégorie facultative) (qui relèvent des catégories 1211, 1212 et 1213 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D4. Il peut s'agir de spécialistes senior dont la responsabilité première consiste à piloter l'exécution du programme de travail et à superviser le travail d'autres spécialistes et spécialistes junior.

Les cadres de niveau D6 (catégorie facultative) (qui relèvent des catégories 1211, 1212 et 1213 de la CITP-08) peuvent être des spécialistes dont la responsabilité première consiste à piloter l'exécution du programme de travail et à superviser le travail d'autres spécialistes et spécialistes junior.

Spécialistes

Les **économistes/analystes des politiques senior** (qui relèvent des catégories 242 et 2422 de la CITP-08) n'exercent pas de fonction de direction (ils encadrent trois personnes au maximum) et occupent un rang supérieur à celui des analystes junior et du personnel administratif/de secrétariat. Ils sont généralement tenus d'avoir un diplôme universitaire. Ils assurent certaines fonctions de pilotage pour un domaine de travail ou divers projets et conçoivent et analysent des politiques pour guider l'élaboration, la mise en œuvre et la modification des actions et programmes officiels. Ces spécialistes examinent les politiques et textes existants afin de détecter les anomalies et les dispositions dépassées. Ils analysent et formulent des options d'action et ils établissent des documents d'information et des recommandations en vue de faire évoluer les politiques existantes. Par ailleurs, ils évaluent l'impact, les conséquences financières et la faisabilité politique et administrative des politiques publiques. Les agents de cette catégorie ont la possibilité de progresser dans leur carrière jusqu'au rang de cadres. Leurs domaines de compétence peuvent aller du droit, de l'économie, de la politique, de l'administration publique ou des relations internationales à l'ingénierie, à l'environnement, à la pédagogie, à l'économie de la santé, etc. Les économistes/analystes des politiques senior ont au moins cinq années d'expérience professionnelle.

Les **économistes/analystes des politiques junior** (qui relèvent des catégories 242 et 2422 de la CITP-08) occupent un rang supérieur à celui du personnel administratif/de secrétariat. Ils sont généralement tenus d'avoir un diplôme universitaire. Ils n'exercent aucune fonction de direction. Ils conçoivent et analysent des politiques pour guider l'élaboration, la mise en œuvre et la modification des actions et programmes officiels. Ces spécialistes examinent les politiques et textes existants afin de détecter les anomalies et les dispositions dépassées. Ils analysent et formulent des options d'action et ils établissent des documents d'information et des recommandations en vue de faire évoluer les politiques existantes. Par ailleurs, ils évaluent l'impact, les conséquences financières et la faisabilité politique et administrative des politiques publiques. Leurs domaines de compétence peuvent aller du droit, de l'économie, de la politique, de l'administration publique ou des relations internationales à l'ingénierie, à l'environnement, à la pédagogie, à l'économie de la santé, etc. Les économistes/analystes des politiques junior ont moins de cinq années d'expérience professionnelle.

Personnel de secrétariat

Les **secrétaires** (employés de bureau, fonctions générales) (qui relèvent des catégories 411 et 4110 de la CITP-08) ne sont généralement pas tenus d'avoir un diplôme universitaire, même s'ils sont nombreux à être diplômés de l'enseignement supérieur. Ils assurent un large éventail de tâches administratives en rapport avec des opérations de trésorerie, l'organisation de déplacements, des demandes d'information et l'organisation de rendez-vous. Ils enregistrent, préparent, trient, classent et saisissent des informations ; trient, ouvrent et envoient le courrier ; préparent des rapports et des courriers ; enregistrent la remise de matériel au personnel ; répondent aux demandes de renseignement par téléphone ou en ligne ou les transmettent à qui de droit ; vérifient des chiffres ; établissent des factures et enregistrent les détails des opérations financières réalisées ; saisissent des informations sur ordinateur et relisent et corrigent des épreuves. Certains aident à la préparation des budgets, au suivi des dépenses et à la rédaction de contrats et de bons de commande. Ceux qui occupent les rangs hiérarchiques les plus élevés, et qui supervisent les travaux de membres du personnel administratif, sont exclus de cette catégorie.

Cette enquête comporte en outre une section sur les rémunérations des agents exerçant des professions de service public, dont les inspecteurs et enquêteurs de police, les agents de police, les agents de l'immigration, les agents des douanes et les inspecteurs des impôts. Ces professions sont définies à l'aide de descriptifs d'emplois pris et adaptés de la CITP-08 (encadré D.3). L'idée est d'appréhender les rémunérations des agents exerçant des professions de service public dans des secteurs relativement courants à l'échelon national – fisc, services d'immigration et police – qui ne sont pas couverts par d'autres enquêtes (comme celles sur les services de santé et d'éducation, qui le plus souvent intéressent l'échelon infranational).

Ces fonctions sont organisées au niveau de l'administration centrale et peuvent être exercées soit au sein de ministères, soit au sein d'organismes publics. Il faut noter que dans certains pays, la profession d'agent de l'immigration n'existe pas, car les activités correspondantes sont menées à bien par la police. Dans d'autres pays, certaines des fonctions susmentionnées sont à la charge des États fédérés et/ou des administrations locales.

Encadré D.3. **Agents exerçant des professions de service public – Description des professions**

Les inspecteurs et enquêteurs de police (qui relèvent de la catégorie 3355 de la CITP-08) enquêtent sur les faits des infractions commises, et sur les circonstances qui les entourent, afin d'identifier des suspects et d'obtenir des informations peu accessibles ou apparentes concernant des établissements ou la situation et le comportement d'individus, en général pour prévenir des infractions. Leurs tâches consistent à établir des contacts et à trouver des sources d'information sur des infractions projetées ou commises afin de les prévenir ou d'identifier des suspects ; à obtenir, à vérifier et à analyser des éléments de preuve afin d'identifier les auteurs d'infractions ; à procéder à des arrestations ; et à témoigner devant les tribunaux, entre autres. Ils exercent généralement des fonctions d'encadrement. Les inspecteurs et enquêteurs de police doivent généralement être titulaires d'un diplôme universitaire et/ou sont recrutés par promotion interne à l'issue d'un certain nombre d'années d'expérience en qualité d'agent de police (généralement plus de cinq ans).

Les agents de police (qui relèvent de la catégorie 5412 de la CITP-08) assurent le maintien de l'ordre, patrouillent au sein des lieux publics, veillent au respect des textes législatifs et réglementaires et procèdent à l'arrestation de suspects. En outre, ils règlent la circulation, interviennent en cas d'accident de circulation et assurent une aide d'urgence aux victimes d'accidents, d'infractions et de catastrophes naturelles, entre autres. Les agents de police n'ont généralement pas à encadrer plus de trois personnes. Ils ne sont généralement pas tenus d'avoir un diplôme universitaire.

Les agents de l'immigration (qui relèvent de la catégorie 3351 de la CITP-08) contrôlent les personnes qui passent les frontières nationales afin de faire respecter les règles applicables. Dans le cadre de leurs attributions, ils patrouillent au niveau des frontières nationales et des eaux côtières pour empêcher les entrées illégales sur le territoire, de même que les sorties illégales du territoire ; ils vérifient les documents de voyage des personnes qui traversent les frontières nationales pour s'assurer qu'elles détiennent les autorisations et attestations nécessaires ; et ils assurent une coordination et une coopération avec les autres autorités chargées du maintien de l'ordre, des expulsions et des poursuites, entre autres. Les agents de l'immigration n'ont généralement pas à encadrer plus de trois personnes, quand ils exercent des fonctions d'encadrement.

Les agents des douanes (qui relèvent de la catégorie 3351 de la CITP-08) contrôlent les véhicules qui traversent les frontières nationales afin de faire respecter les règles applicables. Dans le cadre de leurs attributions, ils inspectent les bagages des personnes qui traversent les frontières nationales pour veiller au respect des règles officielles relatives aux importations et aux exportations de biens et de devises ; ils examinent les documents de transport et la cargaison des véhicules qui traversent les frontières nationales pour veiller au respect des règles officielles ; et ils procèdent à des arrestations et à des saisies de biens interdits ou non déclarés en cas d'infraction aux règles relatives à l'immigration et aux douanes, entre autres.

Encadré D.3. **Agents exerçant des professions de service public – Description des professions** *(suite)*

Les agents des douanes n'ont généralement pas à encadrer plus de trois personnes, quand ils exercent des fonctions d'encadrement.

Les inspecteurs des impôts (qui relèvent de la catégorie 3352 de la CITP-08) examinent les déclarations d'impôt et les actes de vente, entre autres documents, pour déterminer le type et le montant des impôts, taxes et autres types de redevances devant être acquittés par les individus et les entreprises, en transmettant les dossiers exceptionnels ou importants à des comptables ou à de hauts fonctionnaires. Ils conseillent les organisations, les entreprises et le public sur les règles applicables en matière de détermination et de versement des impôts, des taxes et des autres types de redevances ainsi que sur les droits et les obligations des contribuables ; ils examinent les déclarations d'impôt et les actes de vente, entre autres documents pertinents ; et ils contrôlent les déclarations effectuées et les documents et systèmes comptables et dispositifs de contrôle interne des organisations afin de veiller au respect des textes législatifs et réglementaires applicables en matière d'imposition, entre autres. Les agents des douanes n'ont généralement pas à encadrer plus de trois personnes, quand ils exercent des fonctions d'encadrement.

La rémunération

L'enquête porte sur la rémunération totale, qui compte deux grandes composantes : 1) les salaires et traitements ; et 2) les cotisations sociales de l'employeur. Les questions relatives aux niveaux de rémunération étaient posées pour des emplois à temps plein.

1. Les **salaires et traitements bruts** comprennent le montant des éventuels impôts sur le revenu, cotisations sociales, etc., payables au salarié, même s'ils sont en réalité retenus à la source par l'employeur pour des raisons de commodité administrative ou autres, et versés directement aux régimes de sécurité sociale, aux autorités fiscales, etc., pour le compte du salarié. Les cotisations sociales de l'employeur ne sont pas comprises dans les salaires et traitements bruts. Toute rémunération en nature est exclue de l'enquête (sauf lorsqu'une administration ne peut l'exclure, auquel cas une note explique obligatoirement la situation). Les salaires et traitements bruts englobent :

- Les **salaires et traitements de base** (tels que les stipulent les barèmes de traitements), qui correspondent aux paiements annuels réguliers faits aux agents en contrepartie de leur temps de travail et des services rendus à l'administration. Bien que les salaires et traitements soient versés selon un rythme hebdomadaire, mensuel ou autre, la rémunération retenue pour les besoins de l'enquête est la rémunération annuelle. Les paiements au titre des heures supplémentaires sont exclus des données.
- Les **paiements supplémentaires** – parce qu'il est difficile d'obtenir des données exhaustives et comparables à l'échelle internationale, la catégorie des paiements supplémentaires a été réduite à ses principaux éléments, à savoir :
  - La **rémunération des heures de travail non effectuées**, qui correspond uniquement à la rémunération versée au titre des congés annuels et des jours fériés.
  - Les **primes et gratifications régulières**, qui correspondent aux primes de fin d'année et aux primes saisonnières ; aux primes d'intéressement aux résultats ; et aux paiements supplémentaires au titre des vacances, qui s'ajoutent à la rémunération normale afférente aux congés et aux autres primes et gratifications.
  - Les **primes et gratifications exceptionnelles** (liées à la performance), qui correspondent aux primes et aux autres paiements exceptionnels liés à la performance globale de l'employé.

2. Dans la base de données de l'OCDE relative aux comptes nationaux, les imputations au titre des régimes de retraite non capitalisés sont rendues conceptuellement cohérentes pour l'ensemble des pays. Les cotisations sociales de l'employeur peuvent être ventilées en :

- **Cotisations de l'employeur aux régimes obligatoires de sécurité sociale ou à des systèmes privés d'assurance sociale** couvrant la vieillesse, la retraite, l'invalidité et la maladie. Les cotisations sociales de l'employeur correspondent aux cotisations sociales payables par les employeurs à des caisses de sécurité sociale ou à d'autres régimes d'assurance sociale liés à l'emploi afin d'assurer à leurs employés le droit à des prestations sociales (assurance santé, retraite). Dans certains pays, ces cotisations sociales financent des régimes publics. Dans d'autres, elles financent des systèmes privés. Les cotisations sociales de l'employeur englobent parfois des fonds spécifiques créés, par exemple, dans le cadre d'accords sociaux. Les données recueillies sur les cotisations sociales versées par les employeurs ont été restreintes à l'assurance santé et retraite, ce qui correspond à la plus grande part desdites cotisations.
- **Avantages sociaux non capitalisés[2] destinés aux employés et financés par les employeurs** (uniquement pour des prestations de santé et de retraite). Ces avantages sont la contrepartie des avantages sociaux acquittés directement par les institutions des administrations publiques sans créer, ni participer à, un fonds, une réserve ou un autre dispositif spécifique à cette fin. Comme ces cotisations n'entraînent pas de flux monétaires, elles doivent être imputées. Il existe des régimes de santé et de retraite de cet ordre dans de nombreux pays.

Tous les pays n'ont pas été en mesure d'intégrer les cotisations sociales à leurs réponses à l'enquête (principalement en raison des systèmes de retraite non capitalisés). Il a donc fallu estimer cette composante à l'aide d'autres sources de données pour ces pays. Dans la base de données de l'OCDE relative aux comptes nationaux, les imputations au titre des régimes de retraite non capitalisés sont rendues conceptuellement cohérentes pour l'ensemble des pays. Par conséquent, à partir des données figurant dans cette base de données, il a été possible d'estimer le taux global des cotisations sociales de l'employeur figurant dans les différentes bases de données existantes concernant la rémunération des agents publics. Le taux retenu pour calculer les coûts de rémunération dans les données figurant dans la présente publication a été choisi après enquête et discussion avec les pays. On a pris comme source les Comptes nationaux pour les pays suivants : l'Allemagne, l'Espagne, la Grèce, le Japon, la Lituanie, la Norvège et le Portugal. De plus, pour la Belgique, on a estimé ce taux en utilisant à la fois des informations tirées de l'enquête et des données tirées des Comptes nationaux.

Il convient de noter qu'alors que l'enquête sur la rémunération des fonctionnaires tient uniquement compte des cotisations de l'employeur en matière de santé et de retraite, les données tirées des Comptes nationaux prennent en compte l'ensemble des cotisations sociales versées par l'employeur. Par conséquent, les cotisations sociales sont, dans une certaine mesure, surestimées quand les données proviennent de cette source. De plus, les données tirées des Comptes nationaux fournissent un taux de cotisations sociales de l'employeur pour l'ensemble des agents publics. Recourir à ce taux ne permet donc pas de tenir compte des différences qui peuvent exister au niveau des taux de cotisations sociales en fonction des professions, par exemple. En revanche, pour les pays qui ont fourni des données relatives aux cotisations sociales de l'employeur dans le cadre de l'enquête, ce sont les chiffres exacts des cotisations (lesquels peuvent varier selon les professions) qui ont été utilisés.

Le niveau des cotisations sociales n'est qu'un indicateur indirect. La quantité et la qualité des avantages sociaux dont les salariés bénéficient grâce à leurs cotisations sociales

et à celles de leur employeur dépendent de nombreuses variables telles que la qualité et de l'efficience de la gestion des ressources financières et des services dans chaque pays.

Le recours à des comparateurs

Les calculs ont été effectués en convertissant les chiffres relatifs aux rémunérations en USD au moyen des PPA. Cela permet de compenser les écarts de taux de change et de niveaux de prix relatifs. Les PPA ne tiennent pas compte des écarts de coût de la vie liés au fait de vivre dans la capitale de son pays, par rapport au reste du pays et par rapport aux autres pays. Or, dans de nombreux pays, la majorité des agents de l'administration centrale travaillent dans la capitale. Les salaires et traitements versés à ces agents peuvent avoir tendance à compenser le surcoût induit. Les PPA sont calculées pour différents niveaux d'agrégation, jusqu'à celui du PIB. Les PPA pour le PIB englobent à la fois les dépenses de consommation finale et la formation brute de capital. Les PPP pour la consommation individuelle effective englobent toutes les dépenses de consommation des ménages – qui représentent la composante consommation privée – et la part des dépenses publiques finales fournies aux ménages (santé, éducation, etc.).

On a utilisé, pour convertir les rémunérations en monnaie nationale des fonctionnaires des différentes professions, les PPA pour la consommation privée. Avant l'édition 2013 du *Panorama des administrations publiques* (OCDE, 2013), les rémunérations étaient converties à l'aide des PPA pour le PIB. De ce fait, les rémunérations moyennes par profession en USD qui sont publiées dans la présente édition ne sont pas directement comparables avec les chiffres publiés avant l'édition 2013.

L'OCDE a également procédé à des comparaisons internationales à la lumière de données normalisées grâce au PIB par habitant figurant dans les *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données). Cette normalisation constitue un moyen de corriger les écarts de richesse moyenne qui existent entre les pays.

Les comparaisons entre la rémunération des agents publics et le PIB par habitant n'ont pas été corrigées pour tenir compte du temps de travail. Ce choix a été fait afin d'assurer une cohérence entre les valeurs.

Calculs de la rémunération annuelle comparative incluant un ajustement lié au temps de travail

Calcul de la rémunération annuelle comparative moyenne :

$$W_{co}^{a^*} = \frac{\left(\frac{W_{co}^{a}}{P_c}\right)}{H_c^{a^*}}$$

où :

$W_{co}^{a^*}$ = rémunération annuelle moyenne des employés en PPA dans un pays *c* pour une catégorie professionnelle *o*, après ajustement lié au temps de travail.

W_{co}^{a} = rémunération annuelle moyenne en monnaie nationale dans un pays *c* pour une catégorie professionnelle *o*.

P_c = parité de pouvoir d'achat du pays *c*.

$H_c^{a^*}$ = ratio de temps de travail moyen dans le pays *c*. Il correspond au nombre moyen d'heures de travail par an dans le pays *c* (à la lumière des données fournies dans l'enquête), divisé par 2 088. Le nombre 2 088 est égal au nombre théorique d'heures de travail par an, à raison de 40 heures de travail par semaine, sans jours fériés ni congés d'aucune sorte. Cela donne aussi une moyenne de 261 jours de travail par an, à raison de huit heures de travail par jour.

Pour calculer la rémunération moyenne annuelle ajustée en fonction du temps de travail, on rapproche le temps effectivement travaillé de la rémunération moyenne annuelle (rémunération brute moyenne annuelle plus cotisations sociales de l'employeur). En l'espèce, pour pouvoir effectuer des comparaisons internationales des niveaux de rémunération des agents publics, on tient compte des différences de temps de travail (nombre d'heures travaillées par semaine dans la fonction publique, durée légale ou moyenne des congés annuels stipulée dans le contrat de travail, et nombre annuel de jours fériés dans l'administration) pour calculer une rémunération moyenne annuelle ajustée. Pour tous les cadres (c'est-à-dire les postes D1, D2, D3 et D4), étant donné que la durée hebdomadaire du travail s'applique de façon très inégale à cette catégorie d'agents, les données ont uniquement été ajustées pour les congés.

Les ajustements liés au temps de travail sont indiqués au tableau D.1.

Tableau D.1. **Ajustements liés au temps de travail**

	Temps de travail contractuel (nb. d'heures par semaine)	Nombre moyen de jours de congé	Nombre moyen de jours fériés dans la fonction publique	Nombre moyen de jours de travail par an dans le pays	Nombre moyen d'heures de travail par an dans le pays	Coefficient pour les ajustements liés au temps de travail - heures de travail hebdomadaires et congés	Coefficient pour l'ajustement lié au temps de travail - congés	Coefficient pour l'ajustement lié au temps de travail - pas d'ajustement
Allemagne	41	30	9	222	1818	0.872	0.850	1.000
Australie	38	20	12	229	1715	0.822	0.877	1.000
Autriche	40	25	10	226	1806	0.866	0.866	1.000
Belgique	38	26	13	222	1685	0.808	0.850	1.000
Canada	38	20	11	230	1723	0.826	0.881	1.000
Chili	44	15	10	236	2074	0.995	0.904	1.000
Corée	40	20	15	226	1806	0.866	0.866	1.000
Danemark	37	30	10	221	1633	0.783	0.847	1.000
Espagne	38	22	14	225	1685	0.808	0.862	1.000
Estonie	40	35	9	217	1734	0.831	0.831	1.000
Etats-Unis	40	20	10	231	1846	0.885	0.885	1.000
Finlande	36	34	9	218	1581	0.758	0.837	1.000
France	35	25	8	228	1594	0.764	0.873	1.000
Grèce	40	25	12	224	1790	0.858	0.858	1.000
Islande	40	30	14	217	1734	0.831	0.831	1.000
Israël	43	24	9	228	1936	0.928	0.873	1.000
Italie	36	32	8	221	1589	0.762	0.847	1.000
Japon	39	20	19	222	1718	0.824	0.850	1.000
Lettonie	40	24	14	223	1782	0.854	0.854	1.000
Mexique	40	20	10	231	1846	0.885	0.885	1.000
Norvège	38	25	10	226	1693	0.812	0.866	1.000
Pays-Bas	36	23	8	230	1654	0.793	0.881	1.000
Portugal	40	22	9	230	1838	0.881	0.881	1.000
Royaume-Uni	37	25	8	228	1685	0.808	0.873	1.000
Slovénie	40	29	14	218	1742	0.835	0.835	1.000
Suède	40	33	11	217	1723	0.826	0.831	1.000
Colombie	44	15	18	228	2004	0.961	0.873	1.000
Lituanie	40	20	15	226	1806	0.866	0.866	1.000

Source : OCDE (2016), Enquête de l'OCDE sur la rémunération des fonctionnaires des administrations centrales/fédérales (2016).

Tableau D.1. **Ajustements liés au temps de travail** *(suite)*

Notes : les chiffres du tableau sont arrondis. Nombre maximum de jours de travail par an à raison de cinq jours sur sept de travail hebdomadaire : 261. Nombre maximum d'heures de travail par an à raison de huit heures de travail par jour : 2 088.
Allemagne : le temps de travail contractuel n'est pas le même pour les agents publics (39 heures par semaine) et les fonctionnaires (41 heures par semaine).
Autriche : depuis le 1er janvier 2011, la durée des congés dépend de l'âge : un employé à temps plein a droit à 240 heures de congé (30 jours/6 semaines) à partir de l'année de ses 43 ans, s'il est né avant le 1er juillet. S'il est né après le 30 juin, il aura droit à ces 240 heures de congé à partir de l'année suivante.
Espagne : le nombre de jours de congé annuel est de 22 jours, auxquels s'ajoutent des jours en fonction de l'ancienneté, dans la limite de 26 jours.
Italie : la durée légale des congés varie, passant de 30 jours pendant les trois premières années de service à 32 jours à partir de la quatrième année. Pour la police, il existe deux sous-catégories en fonction de l'ancienneté : les policiers ayant entre 15 et 25 années d'ancienneté ont droit à 36 jours de congé, et les policiers ayant plus de 25 années d'ancienneté ont droit à 45 jours de congé.
Le nombre moyen de jours de congé annuel varie d'un service à l'autre. Chaque agent a droit à au moins quatre semaines de congé annuel. Il a droit, en plus, à un jour de congé annuel supplémentaire par enfant de moins de 15 ans. De plus, chaque agent peut avoir droit à un maximum de trois jours de congé supplémentaires, en fonction de ses résultats. Les congés annuels peuvent être prolongés de trois jours au maximum en cas de conditions de travail difficiles (bruit, chaleur…) ou de problèmes de santé, ou si le fonctionnaire dirige une unité opérationnelle.
Suède : le nombre de jours de congé varie en fonction de l'âge, aux termes de la convention collective centrale. Les agents de moins de 30 ans ont 28 jours de congé ; entre 30 et 39 ans, les agents ont 31 jours de congé ; à partir de 40 ans, ils ont 35 jours de congé.

Notes

1. Les organismes à but non lucratif sont également exclus de l'enquête.
2. Le terme « non capitalisé » désigne des avantages sociaux pour lesquels il n'existe pas de caisse de sécurité sociale ni de suivi officiel des cotisations sociales. Il existe des régimes de santé et de retraite de cet ordre dans de nombreux pays ; dans ce cas de figure, les pensions et les prestations de santé destinées aux fonctionnaires sont financées à partir du budget des administrations publiques. Dans un certain nombre de pays, les cotisations de l'employeur et de l'employé ne couvrent pas l'intégralité des avantages sociaux des fonctionnaires. Dans ces cas de figure, des postes budgétaires spéciaux sont souvent consacrés au financement de la partie non capitalisée de ces avantages sociaux.

ANNEXE E

Méthodologie utlisée pour la construction d'indicateurs composites sur les pratiques et procédures du secteur public

Les indices composites étroitement définis présentés dans le Panorama des administrations publiques constituent le meilleur moyen de synthétiser des informations éparses d'ordre qualitatif sur les principaux aspects de l'ouverture des données publiques. « Il est beaucoup plus facile d'interpréter des indices composites que d'essayer de dégager une tendance commune à partir de nombreux indicateurs distincts » (Nardo et al., 2004). Toutefois, leur conception et leur utilisation peuvent prêter à controverse. De tels indices sont facilement et fréquemment interprétés de façon erronée par les utilisateurs : faute de transparence suffisante sur la façon dont ils sont créés, il est difficile de déterminer ce qu'ils mesurent réellement.

L'OCDE a pris plusieurs dispositions pour éviter ou prendre en compte les problèmes couramment posés par les indices composites. Les indices composites présentés dans la présente publication suivent les étapes définies dans le Handbook on Constructing Composite Indicators (Nardo et al., 2008), qui sont nécessaires à la bonne construction d'indices composites ou synthétiques.

Chaque indice composite repose sur un cadre théorique représentant un concept reconnu dans le domaine traité. Les variables composant les indices ont été sélectionnées par un groupe d'experts de l'OCDE en fonction de leur pertinence au regard de ce concept.

Par ailleurs divers outils statistiques ont été utilisés pour garantir la validité et la fiabilité des indicateurs composites :

- Les questions d'enquête utilisées sont les mêmes pour tous les pays pour assurer la comparabilité de l'indicateur
- Différentes méthodes visant à imputer les valeurs manquantes ont été examinées.
- Tous les sous-indicateurs et variables ont été normalisés pour assurer la comparabilité.
- Pour la construction des composites, tous les sous-indices ont été agrégés suivant une méthode linéaire, selon la méthodologie acceptée.
- Une analyse en composante principale (APC) a été réalisée afin de confirmer certaines des hypothèses de départ concernant le concept mesuré
- Enfin, une analyse de sensibilité basée sur des simulations Monte-Carlo a été menée afin d'établir la solidité des indices selon différentes options de pondération.

Des annexes détaillées sur chacun des indicateurs composites présentés dans le Panorama des administrations publiques sont disponibles en ligne : *http://www.oecd.org/gov/govataglance.htm*.

ANNEXE F

Graphiques supplémentaires accessibles en ligne

Chapitre 2 : Finances publiques et économie

- 2.5. Transferts en capital nets en pourcentage du PIB [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540883*]
- 2.12. Taux de croissance moyen annuel, en termes réels, de la dette publique par habitant (2007-15, 2009-15 et 2015-16) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540902*]
- 2.27. Composition des recettes des administrations d'États fédérés (2015 et 2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540921*]
- 2.28 Composition des recettes des administrations locales (2015 et 2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540940*]
- 2.34. Dépenses des administrations publiques par fonction en pourcentage du PIB (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540959*]
- 2.35. Variation des dépenses des administrations publiques en pourcentage du PIB de 2007 à 2015 [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540978*]
- 2.36. Ventilation des dépenses publiques pour les services public généraux (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933540997*]
- 2.37. Ventilation des dépenses publiques pour l'ordre et la sécurité (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541016*]
- 2.38. Ventilation des dépenses publiques pour les affaires économiques (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541035*]
- 2.39. Ventilation des dépenses publiques pour l'éducation (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541054*]
- 2.41. Évolution de la ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique (entre 2009 et 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541073*]
- 2.45. Ventilation des dépenses des administrations centrales par fonction (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541092*]
- 2.46. Ventilation des dépenses des administrations infras nationales par fonction (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541111*]
- 2.47. Ventilation des dépenses des administrations locales par fonction (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541130*]
- 2.51. Investissement public en pourcentage de l'investissement total (2007, 2009 et 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541149*]
- 2.52. Ventilation de l'investissement public par fonction (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541168*]

- 2.56. Ventilation des dépenses d'externalisation des administrations publiques (2015 et 2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541187*]
- 2.59. Variation dans la ventilation des dépenses publiques par fonction administrative de protection sociale (2009 à 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541206*]
- 2.60. Variation dans la ventilation des dépenses publiques par fonction administrative de santé (2009 à 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541225*]

Chapitre 3 : Emploi public et rémunération

- 3.10. Part des femmes dans l'emploi total (2009 et 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541244*]
- 3.11. Politiques en faveur de l'égalité des chances entre femmes et hommes sont disponibles en ligne (2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541263*]

Chapitre 4 : Institutions

- 4.12. Liste des organisations internationales ayant participées à l'enquête de l'OCDE sur les organisations internationales [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541282*]

Chapitre 5 : Les pratiques et les procédures budgétaires

- 5.10. Principaux fondements des programmes d'infrastructures stratégiques des pays de l'OCDE [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541301*]
- 5.11. Conditions auxquelles doit satisfaire un projet pour devenir prioritaire et être approuvé [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541320*]

Chapitre 9 : Marchés publics

- 9.3. Evolution de la ventilation des dépenses des administrations publiques par fonction (entre 2012 et 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541339*]
- 9.4. Ventilation des marchés publics par niveau d'administration (en 2007, 2009 et 2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541358*]

Chapitre 11 : Administration innovante et numérique

- 11.8. Pourcentage d'individus ayant télétransmis des formulaires remplis via les sites internet d'autorités publiques au cours des 12 derniers mois, selon l'âge [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541377*]

Chapitre 12 : Gouvernance des risques et communication

- 12.7. Mécanismes utilisés pour associer les parties prenantes nationales et infranationales (2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541396*]
- 12.11. Acteurs juridiquement ou formellement chargés de la communication autour des risques (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541415*]

Chapitre 13. Principaux résultats de l'action publique

- 13.13. Espérance de vie à la naissance et les dépenses publiques courantes de santé par habitant (2014) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541434*]

Chapitre 14 : Au service des citoyens

- 14.4. Satisfaction des citoyens à l'égard de la police locale (2007 et 2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541453*]
- 14.8. Besoins de soins non satisfaits du Commonwealth Fund (2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541472*]

- 14.12. Frais de scolarité et le pourcentage d'étudiants auxquels les pouvoirs publics ont accordé des prêts ou des bourses au mérite ou sur critères sociaux (2013-14) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541491*]
- 14.16. Accès à la justice et aux mécanismes alternatifs de règlement des litiges (indicateurs composites) (2016) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541510*]
- 14.30. Taux de mortalité pour un infarctus aigu du myocarde (crise cardiaque) (2004 et 2014) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541529*]
- 14.31. Taux de mortalité pour un accident cérébrovasculaire (2004 et 2014) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541548*]
- 14.35. Ecart de performance en sciences entre les élèves immigrés et non immigrés (2015) [*http://dx.doi.org/10.1787/888933541567*]

ANNEXE G

Membres du groupe de direction

Pays	Nom	Titre/position	Ministère
Autriche	M. Michael Kallinger	Chef d'unité	Chancellerie fédérale, Service public et innovation administrative
Belgique	M. Jacques Druart	Chef de la coordination internationale	Chancellerie fédérale, Personnel et organisation
Canada	Mme. Myra Latendresse-Drapeau	Directrice intérimaire	Secrétariat du Conseil du Trésor
Chili	Mme. Consuelo Herrera	Conseillère juridique	Délégation permanente du Chili auprès de l'OCDE
Corée	M. KIM Jae Heum	Conseiller	Délégation permanente de la Corée auprès de l'OCDE
Finlande	Mme. Katju Holkeri	Chef de l'Unité de la gouvernance	Ministère des Finances
France	M. Patrick Le Menes	Conseiller pour les affaires européennes et internationales	Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE
Hongrie	Mme. Zsuzsanna Gregor	Première secrétaire	Délégation permanente de la Hongrie auprès de l'OCDE et de l'UNESCO
Italie	M. Stefano Pizzicannella	Directeur des relations internationales	Département de l'administration publique
Japon	M. Masanari Yashiro	Premier secrétaire	Délégation permanente du Japon auprès de l'OCDE
Norvège	M. Kleng Bratveit	Conseiller	Ministère des municipalités et de la modernisation publique
Pays-Bas	M. Frans van Dongen	Gestionnaire de programme	Ministère de l'Intérieur et des Relations extérieures
Royaume-Uni	Mme. Lisa Jordan	Economiste	Secrétariat du Cabinet
Slovénie	Mme. Klaudija Korazija	Bureau des affaires européennes et de la coopération internationale	Ministère de l'Intérieur
Suède	M. Petter Kockum	Directeur, Développement de l'administration publique	Agence suédoise de la gestion publique

Glossaire

Terme ou expression	Acception dans le *Panorama des administrations publiques*
Administrations publiques	Le secteur des administrations publiques se compose des groupes suivants d'unités institutionnelles résidentes : a) toutes les unités appartenant à l'administration centrale, aux administrations d'États fédérés et aux administrations locales ; b) toutes les institutions sans but lucratif non marchandes contrôlées par des administrations publiques ; c) les régimes de sécurité sociale, qu'il s'agisse d'unités institutionnelles distinctes ou de parties d'une administration centrale, d'État fédéré ou locale. Le secteur ne comprend pas les sociétés publiques, même quand la totalité du capital de ces sociétés est détenue par des administrations. Il ne comprend pas non plus les quasi-sociétés qui sont possédées et contrôlées par des administrations publiques. En revanche, les entreprises non constituées en sociétés qui appartiennent à des administrations publiques et qui ne sont pas des quasi-sociétés restent partie intégrante de ces administrations, et elles doivent donc être incluses dans le secteur des administrations publiques (*Système de comptabilité nationale 2008*).
Autorité budgétaire centrale (ABC)	L'Autorité budgétaire centrale (ABC) est une entité publique (ou plusieurs entités coordonnées) située au niveau de l'administration centrale/nationale/fédérale et chargée de tenir et de gérer le budget national/fédéral. Dans de nombreux pays, l'ABC est rattachée au ministère des Finances. Ses responsabilités précises peuvent varier selon les pays mais, de façon générale, l'ABC est chargée de formuler les propositions budgétaires, de mener les négociations budgétaires, d'affecter ou de réaffecter les ressources, de veiller au respect des textes budgétaires et de procéder à des évaluations des performances et/ou à des examens de l'efficience. L'Autorité régule l'exécution du budget mais n'assume pas nécessairement de fonction de gestion de la trésorerie l'amenant à procéder à des paiements à partir de fonds publics. Enfin, elle joue un rôle très important en suivant et en contrôlant la discipline budgétaire d'ensemble/nationale et en assurant le contrôle des dépenses effectuées à partir du budget.
Biens et services collectifs	Biens et services qui bénéficient à la communauté dans son ensemble. Les dépenses publiques consacrées à la défense et au maintien de l'ordre relèvent des biens et services collectifs.

Biens et services individuels

Biens et services bénéficiant avant tout aux individus. Tel est, par exemple, le cas des programmes d'éducation, de santé ou d'assurance sociale.

Budget

État exhaustif des plans financiers de l'État présentant les dépenses, les recettes, le déficit ou l'excédent et la dette. Le budget constitue le principal document de politique économique du gouvernement, illustre comment le gouvernement prévoit de mettre les ressources publiques au service de ses objectifs et, dans une certaine mesure, traduit ses priorités.

Budget du citoyen

Un « budget du citoyen » est défini ici comme une synthèse en langage simple des principaux volets du budget annuel présenté au parlement. Ce document devrait se suffire à lui-même et expliquer la teneur du projet de budget annuel et ses effets escomptés. Même si ce guide comporte des liens vers ou des références à des documents plus détaillés, le lecteur devrait pouvoir le comprendre sans être obligé de se référer à ces autres documents ou d'en connaître la teneur.

Cadre général d'emploi de la fonction publique

Il énonce généralement les conditions d'emploi de la plupart des agents publics et, en tout état de cause, de la plupart des agents statutaires. Selon cette définition, les agents occasionnels ne relèvent pas du Cadre général d'emploi de la fonction publique. Il convient de noter que, dans un certain nombre de pays, tous les agents, y compris ceux qui sont recrutés pour une courte durée, relèvent du Cadre général d'emploi de la fonction publique, à quelques exceptions près (il y a peu, voire pas d'agents occasionnels dans ce genre de cas).

Centre de gouvernement (COG)

L'expression « centre de gouvernement » désigne la structure administrative qui est au service de l'exécutif (c'est-à-dire du Président ou du Premier ministre ainsi que du Cabinet dans son ensemble). Le centre de gouvernement connaît des appellations très diverses selon les pays : secrétariat général, secrétariat du Cabinet, chancellerie, bureau/ministère de la présidence, bureau du Conseil des ministres, etc. Dans de nombreux pays, le centre de gouvernement est composé de plusieurs unités aux fonctions diverses. Le rôle du centre de gouvernement est étroitement lié à celui du pouvoir exécutif lui-même, c'est-à-dire orienter les ressources de l'État (financières, législatives, réglementaires et même militaires) afin d'accomplir une mission reflétant une vision politique et correspondant à un mandat des citoyens.

Confiance

On considère de manière générale qu'avoir confiance, c'est avoir une opinion positive de l'action d'un individu ou d'une organisation. La confiance conduit à considérer que l'on peut compter sur l'autre pour agir conformément à nos attentes dans des circonstances précises. Bien que la confiance puisse être fondée sur l'expérience personnelle, il s'agit, dans la plupart des cas, d'un phénomène éminemment subjectif.

Efficacité Degré de réalisation des objectifs définis pour une activité donnée (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Efficience Obtention d'un produit maximum à partir d'un niveau déterminé de ressources affecté à l'exercice d'une activité (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Emploi total L'emploi total couvre toutes les personnes exerçant une activité productive qui entre dans la nomenclature des activités productives des comptes nationaux. Cela inclut les individus qui ,pendant une période de temps pouvant être spécifique et brève, étaient dans les catégories suivantes : employés/salariés et travailleurs indépendants.

Ensemble de données Ensemble d'indicateurs ou de variables concernant un sujet unique (la qualité de la réglementation, par exemple).

Équivalent temps plein (ETP) Nombre d'emplois en équivalent temps plein, défini comme le nombre total d'heures travaillées, divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à temps plein (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

État fédéral Pays ayant délimité, dans sa constitution, une division de l'autorité politique entre une administration centrale et plusieurs administrations régionales ou d'États fédérés autonomes.

États unitaires Pays n'ayant pas délimité, dans leur constitution, de division de l'autorité politique entre une administration centrale et plusieurs administrations régionales ou d'États fédérés autonomes. Cependant, les États unitaires peuvent comporter des divisions administratives incluant des niveaux d'administration locaux, provinciaux ou régionaux.

Fonctionnaire Employé de l'État disposant d'un contrat permanent ou à long terme et qui resterait employé de l'État en cas d'alternance politique. Par ailleurs, les fonctionnaires sont des employés couverts par un cadre juridique public spécifique ou d'autres dispositions spécifiques.

Genre Comportements et attentes résultant d'une construction et d'un apprentissage d'ordre social associés aux personnes de sexe féminin et de sexe masculin. Toutes les cultures interprètent et élaborent les différences biologiques entre femmes et hommes au sein d'un ensemble d'attentes sociales quant aux comportements et aux activités considérés comme acceptables et quant aux droits, aux ressources et au pouvoir attribués aux femmes et aux hommes. Tout comme la race, l'ethnicité et la classe, le genre est une catégorie sociale qui détermine en grande partie les possibilités offertes à l'individu. Il influe sur sa participation à la vie sociale et économique.

Gouvernance L'exercice de l'autorité politique, économique et administrative.

Indicateur

« (…) mesure quantitative ou qualitative dérivée d'une série de faits observés pouvant indiquer des positions relatives (par exemple, d'un pays) dans un domaine donné. Évalué à des intervalles réguliers, un indicateur peut indiquer le sens d'une évolution à travers différentes unités et au cours du temps » (Nardo et al., 2005).

Indice composite

Indicateur formé par la compilation d'indicateurs individuels en un indice unique, sur la base d'un modèle sous-jacent (Nardo et al., 2005).

Informations sur la performance

Les informations sur la performance peuvent provenir aussi bien d'entités publiques que d'entités non publiques et être d'ordre tant qualitatif que quantitatif. Les informations sur la performance consistent en des éléments de mesure/des indicateurs/des données d'ordre général sur les intrants, les processus, les produits et les réalisations des politiques/programmes/organismes publics, et elles peuvent être utilisées, *in fine*, pour évaluer leur efficacité, leur rapport coût-efficacité et leur efficience. Les informations sur la performance peuvent être tirées : de statistiques ; d'états financiers/ de rapports d'activité d'organismes publics ; de rapports sur la performance publiés par des organismes publics ; d'évaluations de politiques, de programmes ou d'organismes ; ou d'examens des dépenses, par exemple.

Institution budgétaire indépendante (IBI)

Organe indépendant financé sur fonds publics et placé sous l'autorité du pouvoir exécutif ou du pouvoir législatif qui contrôle et analyse de manière non partisane les politiques et résultats budgétaires et, dans certains cas, formule des conseils en la matière. Les IBI jouent un rôle prospectif en matière de diagnostic *ex ante* (à la différence des institutions de contrôle des finances publiques, qui jouent un rôle tout aussi indispensable de contrôle *ex post*).

Intrants

Unités de travail, de capital, de biens et de services utilisées dans la production de biens et de services. « En prenant l'exemple des services de santé, les intrants sont définis comme le temps de l'équipe médicale et non médicale, les médicaments, l'électricité et les autres intrants achetés, et l'utilisation de capital relative à l'équipement et aux locaux utilisés. » (Lequiller, 2005).

Main-d'œuvre

La main-d'oeuvre ou population active du moment comprend toutes les personnes qui remplissent les conditions requises pour être incluses parmi les personnes pourvues d'un emploi ou les chômeurs durant une brève période de référence spécifiée (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Portail centralisé de données publiques ouvertes

Le portail centralisé de données publiques ouvertes des administrations centrales/fédérales (« guichet unique ») constitue un point d'accès unique aux données des administrations publiques. Les données peuvent être consultées, soit directement sur le portail, soit indirectement (l'utilisateur étant redirigé vers l'adresse où se situent les données (le site web d'un ministère par ex.).

Processus de secteur public Structures, procédures et dispositifs de gestion largement appliqués au sein du secteur public.

Productivité La productivité est généralement définie comme le ratio entre une mesure en volume de produit et une mesure en volume d'utilisation d'intrants (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement). Les économistes distinguent la productivité totale, c'est-à-dire les produits totaux divisés par le ou les intrants (pondérés), de la productivité marginale, c'est-à-dire l'évolution des produits divisée par l'évolution du ou des intrants (pondérés) (Coelli et al., 1999).

Produit (« output ») Aux fins de l'évaluation des performances des administrations publiques, les produits sont définis comme les biens ou services fournis par celles-ci (par exemple, les heures d'enseignement assurées, les allocations sociales calculées et versées) (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Produit intérieur brut (PIB) Instrument classique de mesure de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. Plus précisément, le PIB peut être défini comme la somme des valeurs ajoutées brutes de toutes les unités institutionnelles résidentes qui exercent des activités de production (augmentée de la partie des impôts moins les subventions sur les produits qui n'est pas déjà incluse dans l'évaluation de la production) ; comme la somme des emplois finals de biens et de services (c'est-à-dire de tous les emplois à l'exception de la consommation intermédiaire), mesurés aux prix d'acquisition, diminuée de la valeur des importations de biens et de services ; ou comme la somme des revenus primaires distribués par les unités productrices résidentes (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Réalisation (« outcome ») Fait référence à ce qui est obtenu, en dernière analyse, grâce à une activité. Les réalisations reflètent les résultats, souhaités ou non, de l'action des administrations, mais des facteurs extérieurs à l'action des administrations entrent également en jeu (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

Règle budgétaire Aux fins du présent ouvrage, l'OCDE emploie une définition similaire à celle de la Commission européenne. Une règle budgétaire numérique consiste en une contrainte pesant à titre permanent sur les agrégats des finances publiques (par ex., les règles portant uniquement sur l'exercice en cours sont exclues).

Secteur public Le secteur public comprend les administrations publiques et les sociétés publiques. Les quasi-sociétés qui sont contrôlées par des administrations publiques sont regroupées avec les sociétés dans le secteur des sociétés non financières ou dans le secteur des sociétés financières et font donc partie des sociétés publiques (*Système de comptabilité nationale* 2008).

Services publics

Services réalisés au bénéfice de la population ou des institutions publiques. Les administrations assurent des services publics aux administrés, soit directement (dans l'enceinte du secteur public), soit en finançant la prestation des services en question par le secteur privé. La notion de service public est associée à un consensus social selon lequel certains services doivent être accessibles à tous les citoyens, indépendamment de leurs ressources financières. Même quand des services publics ne sont ni assurés, ni financés par des acteurs publics, ils sont généralement assujettis, pour des raisons d'ordre social et politique, à une réglementation plus poussée que la plupart des secteurs économiques.

Système de comptabilité nationale

Le *Système de comptabilité nationale* (SCN) se compose d'une série cohérente de comptes macro-économiques, de comptes de patrimoine et de tableaux articulés et coordonnés qui s'appuient sur un ensemble de concepts, définitions, nomenclatures et règles de comptabilisation approuvés au plan international. En 2009, la Commission de statistique des Nations Unies a adopté un ensemble révisé de normes internationales pour la compilation des comptes nationaux : le *Système de comptabilité nationale* 2008, qui se substitue à la version 1993 du SCN.

Pour en savoir plus sur la révision récente du cadre du SCN et sa mise en oeuvre par les pays, se référer à annexe A.

Système européen des comptes

Cadre comptable compatible au plan international utilisé par les membres de l'Union européenne pour décrire de façon systématique et détaillée une économie totale (c'est-à-dire une région, un pays ou un groupe de pays), ses composantes et ses relations avec d'autres économies totales (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement). Ce cadre comptable est pleinement compatible avec le *Système de comptabilité nationale* (SCN).

Transferts monétaires

Prestations versées par les administrations aux individus qui y ont droit et n'ayant pas à être consacrées à un bien ou à un service spécifique. Les transferts monétaires englobent, par exemple, les pensions, les allocations chômage et l'aide au développement.

Variable

Caractéristique d'une unité observée pouvant revêtir diverses valeurs et à laquelle peut être assignée une mesure numérique ou une catégorie relevant d'une classification (par exemple, revenu, âge, poids, etc., et « profession », « secteur », « maladie », etc.) (*OECD Glossary of Statistical Terms*, en anglais uniquement).

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements oeuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux liés à la mondialisation. À l'avant-garde des efforts engagés pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles suscitent, l'OCDE aide les gouvernements à y faire face en menant une réflexion sur des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et la problématique du vieillissement démographique. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de confronter leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, de recenser les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
(42 2017 00 2 P) ISBN 978-92-64-26875-3 – 2017

Panorama des administrations publiques 2017

Publié tous les deux ans, le *Panorama des administrations publiques* fournit des indicateurs qui permettent de comparer les cadres politiques et institutionnels des gouvernements dans les pays de l'OCDE.

Dans la mesure du possible, elle présente aussi des données pour l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, la Colombie, le Costa Rica, la Fédération de Russie, l'Inde, l'Indonésie et la Lituanie. Cette édition contient de nouveaux indicateurs sur l'emploi dans le secteur public, les institutions, les pratiques et les procédures budgétaires, la gouvernance de la réglementation, la gouvernance des risques et communication, l'ouverture des données publiques et l'innovation dans le secteur public. Cette édition contient également pour la première fois des tableaux de bord qui comparent l'accès, la réactivité et la qualité des services publics dans trois domaines clés : la santé, l'éducation et la justice.

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

Veuillez consulter cet ouvrage en ligne : ***http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr***.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.
Rendez-vous sur le site ***www.oecd-ilibrary.org*** pour plus d'informations.

éditionsOCDE
www.oecd.org/editions

THE LONDON BOOK FAIR WINNER
INTERNATIONAL EXCELLENCE Awards 2017
IN PARTNERSHIP WITH THE PUBLISHERS ASSOCIATION

ISBN 978-92-64-26875-3
42 2017 00 2 P

9 789264 268753