

CONSEIL

Conseil

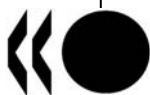
EVALUATION EN PROFONDEUR DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Déclassifié

Pour obtenir plus d'informations ou si vous avez des questions, veuillez contacter M. Kevin Williams :
Kevin.Williams@oecd.org ou +33 1 45 24 18 67.

JT03266560

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format



RESUME

Le Comité de la gouvernance publique est une instance très hétérogène tant pour ce qui est du niveau des délégués auprès des différents organes qui le composent que des rôles de ses sous-comités et de la nature des relations entre ces organes et le Comité de niveau I. On y observe en outre un taux de rotation élevé des délégués, en particulier en dehors de ses organes les plus spécialisés.

Ces caractéristiques représentent deux difficultés pour l'évaluation. Premièrement, les taux de réponse au questionnaire utilisé pour recueillir des données auprès des responsables des pays Membres sont inférieurs à ce qu'ils étaient lors d'évaluations antérieures et ce, en raison des difficultés rencontrées pour retrouver les interlocuteurs aptes à répondre, notamment dans le cas de deux des principaux Membres de l'OCDE qui n'ont pas été en mesure de prendre part à l'enquête. Deuxièmement, la définition d'un ensemble de notes est une tâche plus délicate pour ce comité que pour des organes plus homogènes et moins complexes.

APPRECIATION

L'évaluation ne porte pas sur les travaux horizontaux relevant du Domaine de résultats *Réforme de la réglementation* qui sont traités dans l'Evaluation en profondeur du Groupe sur la politique de la réglementation. Les recommandations formulées à l'issue de cet exercice ainsi que les conséquences qui en découlent pour le Comité de la gouvernance publique sont décrites à la fin du présent résumé.

Pertinence : moyenne à élevée

- Les Domaines de résultats concernant la gouvernance et la gestion des institutions et ressources publiques et la réforme de la réglementation, dont le Comité de la gouvernance publique a la responsabilité, se sont généralement vu attribuer un rang de priorité moyen par les Membres de l'OCDE pendant la période couverte par l'évaluation. Cependant, l'exercice OMT le plus récent laisse à penser que les travaux sur la gouvernance publique sont devenus l'une des principales priorités de l'Organisation en ce qui concerne le financement au titre de la Partie I.
- La participation de délégués en poste dans les capitales aux activités du Comité a été stable ou orientée à la hausse dans la plupart de ses organes. Elle a toutefois marqué un net recul dans le cas du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) et du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG), ces organes affichant tous deux des taux de participation relativement faibles. Le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) a également enregistré une baisse de la participation des pays Membres à ses travaux ces dernières années, même si le taux de présence aux réunions demeure relativement élevé.
- Les objectifs du Comité concordent bien, pour tous les aspects de ses travaux, aux besoins des responsables de l'action publique. En revanche, la chute de la participation de délégués en poste dans les capitales aux activités du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics et du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement donne à penser que les objectifs concrets, implicites dans leurs programmes de travail respectifs, sont nettement moins conformes aux intérêts des Membres.

Efficience: moyenne à élevée

- La majeure partie des travaux menés à bien par le Comité entre 2002 et 2006 ont présenté une qualité élevée, voire mieux encore, de l'avis des utilisateurs, résultat qui est à la mesure des ressources allouées. Tous les organes du Comité ont apporté leur contribution à ce résultat positif.
- Si des initiatives visant à améliorer la façon dont le PGC prépare et conduit ses réunions ont été mises en œuvre, le Comité a rencontré des difficultés sur le plan de la formulation de ses orientations stratégiques et sur le plan de la gouvernance. Le rôle exercé auprès du Comité par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement en ce qui concerne l'orientation des travaux en cours et à venir a perdu progressivement en intensité au fil du temps. En outre, le PGC ne surveille que de façon limitée l'exécution du programme de travail et n'a guère de possibilités d'œuvrer à la coordination des travaux. De plus, les délégués, en particulier ceux des sous-comités, n'ont pas une idée précise du rôle et de la place qui leur reviennent à l'intérieur de la structure plus vaste du Comité, ni d'ailleurs du rôle et de la place revenant au Comité au sein de l'OCDE. Quelques initiatives ont été engagées ces dernières années pour résoudre certaines des difficultés qui viennent d'être évoquées : remise d'un guide aux délégués auprès du PGC et participation de membres du Bureau du PGC à des réunions de sous-comités, mais elles n'ont été que partiellement concluantes.
- L'organisation d'un processus de consultation ouvert sur le mandat du PGC et la tenue de la réunion au niveau ministériel de Rotterdam en 2005, considérée comme un succès, ont permis de tracer les axes autour desquels le programme de travail du Comité a été structuré et de donner au programme de travail une orientation stratégique plus cohérente. Il n'en demeure pas moins que le processus d'élaboration du programme de travail du Comité n'est pas encore suffisamment transparent et qu'il est en conséquence difficile pour les délégués, en particulier pour les délégués auprès du PGC, de s'en approprier les résultats.
- Les relations horizontales en dehors du Domaine de résultats Réforme de la réglementation (traité dans l'Évaluation en profondeur du Groupe sur la politique de la réglementation) sont relativement limitées, mais se déroulent de façon satisfaisante.
- Les activités du Comité relevant des relations mondiales sont dans une large mesure considérées comme l'un de ses points forts, bien que l'évaluation des divers instruments utilisés dans ce contexte soit très limitée et que les retours d'information émanent principalement des rapports sur leur mise en œuvre.
- Les interactions et les accords de collaboration avec différentes organisations internationales et parties prenantes constituent l'un des aspects positifs du fonctionnement du Comité.

Efficacité : moyenne à élevée

- L'impact des travaux du Comité sur l'action publique a été, semble-t-il, largement ressenti parmi les Membres et devrait, selon toute probabilité, se concrétiser par des changements durables dans l'action des pouvoirs publics. Il y a toutefois des raisons de supposer que l'impact potentiel ne s'est pas pleinement matérialisé, étant donné qu'aucun effort n'a véritablement été fait pour rassembler et diffuser les produits concernés auprès des utilisateurs finaux.
- Si les travaux réalisés par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics ont effectivement un impact, celui-ci n'est pas nécessairement en phase avec les objectifs du Comité.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : le Comité de la gouvernance publique devrait accroître encore la transparence du processus d'élaboration de sa stratégie global¹ et de son programme de travail, afin de garantir une meilleure appropriation par les délégués, notamment au niveau du Comité lui-même.

Recommandation n° 2 : le Comité de la gouvernance publique devrait prendre des mesures pour améliorer la participation aux travaux du Réseau de hauts responsables de l'administration électronique, et notamment évaluer la pertinence de poursuivre ces travaux à un niveau de sous-comité.

Recommandation n° 3 : le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer si les travaux du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics restent pertinents étant donné la diversité et le niveau de participation aux réunions, ainsi que les défis de fonctionnement auxquels le Groupe fait face.

Recommandation n° 4 : le Comité de la gouvernance publique devrait procéder à un examen de la raison d'être, du rôle et du fonctionnement du Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement au sein du Comité, en particulier en vue d'améliorer la participation aux travaux du Réseau.

Recommandation n° 5 : le Comité de la gouvernance publique devrait, en vue d'améliorer la coordination, s'appuyer sur les pratiques existantes au sein du PGC et d'autres organes de l'OCDE pour permettre aux délégués de mieux comprendre les objectifs, la structure et les activités du Comité dans son ensemble.

Recommandation n° 6 : le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer l'efficacité de ses activités relevant des relations mondiales, y compris le Programme OCDE-MENA, et tenir compte des résultats des évaluations du Programme SIGMA conduites par la Commission européenne lorsqu'il examinera la cohérence de ces deux programmes.

Recommandation n° 7 : le Comité de la gouvernance publique devrait définir et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à concrétiser pleinement l'impact potentiel de ses travaux sur l'action des pouvoirs publics.

RECOMMANDATIONS TIREES DE L'EVALUATION EN PROFONDEUR DU GROUPE SUR LA POLITIQUE DE LA REGLEMENTATION S'ADRESSANT AU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Recommandation n° 1 : le Groupe sur la politique de la réglementation devrait être aboli. Le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et la réforme réglementaire du Comité de la gouvernance publique devrait être un Comité de niveau I, se voir attribuer un nouveau nom et un nouveau mandat, et prendre en charge les travaux menés auparavant par le Groupe sur la politique de la réglementation.

Recommandation n° 2 : le nouveau Comité de niveau I devrait instituer, en consultation avec les Comités de gouvernance publique, des échanges et de la concurrence ainsi que d'autres comités concernés, des mécanismes de coordination et des modalités de fonctionnement pour assurer que tous les domaines intéressés soient impliqués le plus possible dans la programmation et la mise en œuvre de travaux horizontaux sur la politique de la réglementation.

1. Voir également la Recommandation n° 4 liée au rôle du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG).

TABLE DES MATIERES

1. Le Comité de la gouvernance publique et son cadre d'action.....	6
2. Méthode d'évaluation et approche.....	8
3. Conclusions et recommandations de l'évaluation	9
3.1 Appréciation de la pertinence	9
3.2 Appréciation de l'efficacité.....	11
3.3 Appréciation de l'efficacité.....	17
4. Action proposée	18
ANNEXE I ANALYSE ET CONCLUSIONS	20
1. Comité de la gouvernance publique.....	20
2. Contexte général	22
3. Orientations et fonctionnement du Comité	22
3.1 Analyse de la pertinence	22
3.2 Analyse de l'efficacité	29
4. Impact des travaux du Comité de la gouvernance publique sur l'élaboration des politiques	55
4.1 Analyse de l'efficacité dans le court à moyen terme	56
4.2 Analyse de l'efficacité sur le plus long terme.....	58
ANNEXE II METHODOLOGIE	74
1. Approche et mise en œuvre.....	74
2. Critères d'évaluation et notations.....	75
2.1 Pertinence.....	75
2.2 Efficacité	76
2.3 Efficacité.....	77
3. Questionnaire d'enquête et Enquête PIR	78
3.1 Réponses	78
3.2 Traitement des réponses.....	81
3.3 Données PIR	81
4. Personnes interrogées.....	82
5. Documents examinés	83
ANNEXE III EVALUATION EN PROFONDEUR: CADRE INSTITUTIONNEL.....	86

1. Le Comité de la gouvernance publique et son cadre d'action

1. Le Comité de la gouvernance publique (PGC), dénommé jusqu'en 2003 Service de la gestion publique (PUMA), a été institué en 1961. Son mandat actuel expire fin 2009. Le PGC chapeaute une structure composée de trois groupes de travail, d'un groupe d'experts et de deux réseaux :

- Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) ;
- Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) ;
- Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG) ;
- Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) ;
- Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV) ;
- Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt: Assurer la responsabilité et la transparence dans le service public.

2. Quatre réseaux officiellement dotés de la qualité d'organe subsidiaire du SBO pendant la plus grande partie de la période couverte par l'évaluation ont été créés pour mener à bien des travaux très techniques destinés à faire avancer l'exécution du programme de travail (voir Figure 1)². Il existe d'autres organes techniques, tels que le Groupe de direction sur un processus d'élaboration des politiques ouvert et inclusif, le Groupe d'étude sur les relations mondiales et le Groupe de direction sur le panorama des administrations, mais ceux-ci n'ont pas le statut officiel dont bénéficient les autres instances composant la sous-structure du Comité.

3. Le Comité de la gouvernance publique assume officiellement la responsabilité des travaux produits au titre du Domaine de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques)³ et il est officiellement responsable des travaux relevant du Domaine de résultats 4.3.2 (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion – Programme SIGMA)⁴. En outre, il partage, avec le Groupe sur la politique de la réglementation (GRP), par l'intermédiaire de son Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG), la responsabilité de l'exécution des travaux relevant du Domaine de résultats 4.2.3 (Réforme de la réglementation)⁵.

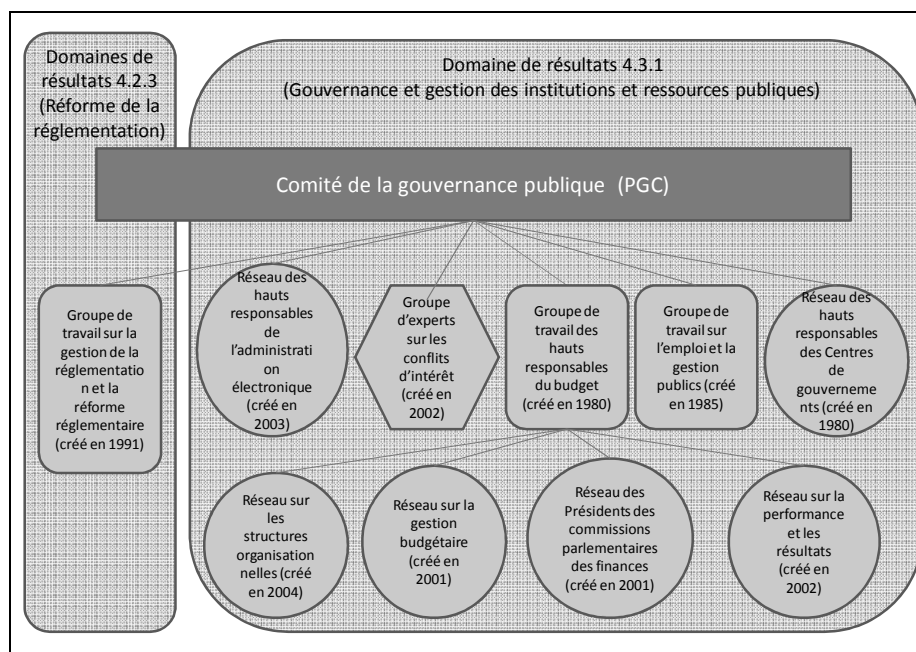
2. Fin 2008, le mandat du Réseau sur les Structures organisationnelles n'a pas été renouvelé. Le Réseau des présidents de commissions de finances parlementaires n'est plus actif depuis 2003, bien qu'il n'ait pas été officiellement démantelé.

3. Ce domaine de résultats a été rebaptisé *Efficacité du secteur public* dans le PTB 2009-2010.

4. Le Programme SIGMA se situe en dehors du champ du présent exercice d'évaluation. Il a été évalué en 2005 dans le cadre de l'évaluation ex post du Programme Phare de la Commission européenne.

5. Avant le PTB 2007-2008, les travaux du GRP figuraient dans un Domaine de résultats séparé (4.2.3H) qui portait le nom de *Programme horizontal sur la réforme de la réglementation*. Une évaluation des travaux pluridisciplinaires menés à bien dans le cadre de ce programme a été conduite dans le cadre de l'Evaluation en profondeur du Groupe sur la politique de la réglementation.

Figure 1 Structure officielle du Comité (2004-2008)



4. Les délégués auprès du Comité⁶ viennent de services de l'administration centrale des pays Membres tels que le Secrétariat du Conseil des Ministres/les services du Premier Ministre, ainsi que des ministères des Finances, du Budget et de la Fonction publique. C'est pour cette raison que le Comité ne correspond pas à un ministère particulier au sein de l'administration de chaque pays Membre. L'une de ses particularités tient au fait que des délégués de haut niveau travaillant dans les domaines relevant de la gouvernance publique participent aux travaux de la plupart des organes constituant sa sous-structure. Or, ces domaines recouvrent par nature des questions transversales. Les relations entre le Comité de la gouvernance publique et sa sous-structure sont de telle nature que ses sous-comités ont été décrits, pendant la phase d'élaboration de son mandat actuel, comme formant un *réseau d'organes satellites*. Le PGC a pour rôle essentiel dans ce contexte de *veiller à ce que le travail d'analyse réalisé par ses différents groupes de travail et réseaux englobe tous les secteurs du gouvernement, et à ce qu'il soit utile aux responsables des politiques des pays Membres*⁷.

5. Si l'on s'appuie sur les descriptions proposées dans les PTB 2005-2006 et 2007-2008, les principaux éléments caractérisant l'environnement général dans lequel il convient de replacer le thème Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques peuvent être résumés ainsi :

- la reconnaissance par les pays Membres du fait qu'il existe un ensemble de conditions préalables dans le domaine de la gouvernance publique (notamment l'efficacité de la gestion des ressources publiques, l'intégrité dans la fonction publique, etc.) qu'il leur faut réunir pour être en mesure de préserver leurs capacités d'innovation et leur compétitivité dans une économie devenue mondiale ;

6. Par convention, dans le présent rapport, toute référence au *Comité* désigne le Comité de la gouvernance publique et tous ses sous-comités. Par opposition, les références au Comité de la gouvernance publique (ou PGC) ne désignent que l'organe de tutelle. De même, toutes les références aux Membres ou pays Membres renvoient aux 30 pays Membres et à la Commission européenne.

7. GOV/PGC(2004)1/REV1.

- la nécessité de renforcer la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics, avant tout pour que les réformes destinées à permettre de faire face à la mondialisation, aux évolutions démographiques ainsi qu'à d'autres défis qui s'annoncent puissent être mises en œuvre.

6. Dans ce contexte, le PGC a reçu pour mandat de jouer le rôle de forum au service du dialogue sur les politiques à suivre et de la réalisation d'examens par les pairs et d'analyses comparatives.

7. L'environnement général dans lequel s'inscrit la Réforme de la réglementation, si l'on s'en tient également aux descriptions proposées dans les PTB 2005-2006 et 2007-2008, peut être ainsi brièvement retracé :

- évoluer vers une gouvernance de la réglementation, influencer sur la manière dont les administrations publiques utilisent la réglementation pour atteindre des objectifs économiques et sociaux (en particulier en raison du rééquilibrage de l'articulation entre les secteurs public et privé), et répondre aux attentes et pressions s'imposant aux pouvoirs publics ;
- faire pression, à cause de la mondialisation, sur les pays pour les inciter à poursuivre et accélérer les réformes ;
- accepter l'influence croissante des parties prenantes du secteur privé et de la société civile dont le rôle s'affirme progressivement, dans un contexte où la justification des décisions prises par des données factuelles, la transparence et la reddition de comptes sont devenues des exigences.

8. Le Secrétariat du Comité est assuré par la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (GOV), née en 2002 de la fusion du Service de la gestion publique (PUMA) et du Service du développement territorial (SDT).

9. Le mandat du Comité expire le 31 décembre 2009.

2. Méthode d'évaluation et approche

10. La présente évaluation en profondeur a été réalisée entre juillet 2008 et février 2009. Le Mandat de l'évaluation et une version préliminaire du présent rapport ont été examinés lors de réunions du Comité d'évaluation auxquelles le Bureau du Comité de la gouvernance publique, les Présidents de ses sous-comités et le Secrétariat étaient représentés⁸.

11. L'évaluation porte sur l'orientation, le fonctionnement du Comité (c'est-à-dire le Comité de niveau I et ses organes subsidiaires) et les Résultats dont il est responsable, ainsi que sur l'utilisation de ces Résultats par les pouvoirs publics et leur impact sur les politiques. Elle couvre la période allant de 2002 à 2008 pour ce qui touche au fonctionnement du Comité et 2002 à 2006 en ce qui concerne l'impact de ses travaux.

12. Le Comité a été évalué au regard des critères suivants :

- **pertinence** : il s'agissait de déterminer dans quelle mesure le Comité répond aux besoins des pays Membres et de la Commission européenne dans le domaine de la gouvernance et de la gestion des institutions publiques, et continuera vraisemblablement d'y répondre à moyen terme ;

8. La réunion destinée à valider le mandat a eu lieu le 8 juillet 2008 [CEV(2009)1]. La réunion destinée à valider le projet de rapport final s'est tenue le 8 avril 2009.

- **efficience** : il s'agissait de déterminer si le Comité optimise la relation entre ses ressources humaines et financières et la qualité de ses Résultats, en mettant particulièrement l'accent sur son orientation et son fonctionnement considérés comme des facteurs clés ;
- **efficacité** : il s'agissait de déterminer si les Résultats sont utilisés et ont des incidences importantes sur l'élaboration des politiques à long terme en accord avec les objectifs du Comité, au niveau des pays Membres et de la Commission européenne.

13. Au total, 72 entretiens ont eu lieu avec des délégués au niveau du PGC et au niveau immédiatement inférieur de sa sous-structure, ainsi qu'avec des responsables de l'OCDE et des représentants d'autres organisations internationales et parties prenantes. Une enquête a été effectuée pour recueillir des données auprès de responsables de l'action publique de Membres ; elle comportait trois questionnaires s'adressant aux responsables de différentes sphères de l'action publique représentées par le Comité. Le nombre de Membres de l'OCDE ayant répondu à l'enquête varie entre 23 et 25 selon les questionnaires, les taux de participation s'échelonnant entre 74.2 % et 80.6%. Néanmoins, une fois pondérés en fonction des contributions des Membres, ils se situent entre 60.3 % et 62.4 % seulement, ces chiffres s'expliquant par le fait que certains des plus grands pays Membres n'ont pas été en mesure de répondre à l'enquête. Les données tirées des trois exercices de définition des priorités à moyen terme de 2003, 2005 et 2007, et de l'exercice PIR 2005-2006 ont également été exploitées, ainsi que d'autres sources internes pertinentes.

3. Conclusions et recommandations de l'évaluation

14. L'adéquation entre le programme de travail et les objectifs du Comité de la gouvernance publique d'une part, et les besoins des responsables de l'action publique d'autre part, est jugée élevée par le Comité d'évaluation. Les appréciations portées sur les performances du Comité, mesurées par l'impact de ses travaux, la réalisation de ses objectifs (efficacité) et son efficience sont jugées moyennes à élevées. Au vu de ces résultats, le Comité d'évaluation a émis sept recommandations visant à améliorer les performances du Comité dans les années à venir.

3.1 *Appréciation de la pertinence*

15. L'évaluation de la pertinence repose sur une appréciation qualitative et une synthèse des éléments suivants :

- le rang de priorité, par rapport aux travaux de l'OCDE, attribué par les Membres aux Domaines de résultats qui sont du ressort du Comité ;
- l'intérêt des Membres et des autres parties prenantes pour les travaux du Comité, mesuré à l'aune de la participation aux réunions des délégués en poste dans les capitales et prêts à se déplacer pour y assister ;
- le degré de concordance entre les objectifs fixés dans le mandat/les résultats attendus énoncés dans le PTB du Comité et les besoins des décideurs publics des pays Membres, d'après les données fournies par l'enquête d'évaluation ;

16. La performance du programme de travail et des objectifs du Comité au regard de ce critère d'évaluation est jugée élevée.

17. Cette notation représente par nature une évaluation moyenne du Comité dans son ensemble. Sont placés sans équivoque au dessus de la moyenne au regard du critère de la pertinence le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV), le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt et le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG), tandis que le

Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) se situe nettement en dessous de la moyenne.

18. Cette notation est avant tout motivée par le constat que, pendant la période couverte par l'évaluation, les buts annoncés par le Comité, à savoir les effets sur l'action des pouvoirs publics qu'il entendait produire grâce à ses travaux, ont emporté une très forte adhésion auprès d'une large proportion de responsables de l'action publique. Les conclusions sont en revanche moins positives concernant la capacité du Comité de continuer d'attirer des délégués venus des capitales ou d'intéresser suffisamment un nombre croissant de délégués en poste dans les capitales pour que ceux-ci participent à ses travaux. De fait, le nombre de délégations affectant au moins un délégué en poste issu de leur capitale à trois des quatre sous-comités existants de longue date a chuté au cours de cette période. En revanche, si la participation de délégués en poste dans les capitales aux travaux relevant de certains nouveaux domaines de compétence du Comité est encore relativement faible, elle a dans l'ensemble augmenté ces dernières années⁹. Enfin, les deux Domaines de résultats pour lesquels le Comité assume la responsabilité (coresponsabilité dans le cas de la Réforme de la réglementation) de l'exécution des travaux se sont généralement vu attribuer un rang de priorité moyen par les Membres depuis 2003.

19. Les analyses et conclusions afférentes sont présentées aux paragraphes 77 à 85 de l'Annexe I au présent rapport, tandis que les principaux éléments de l'évaluation sont résumés dans les paragraphes suivants.

20. Les activités du Comité recouvrent deux Domaines de résultats. Les travaux dans le domaine de la *Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques* (Domaine de résultat 4.3.1) sont mis en œuvre par le PGC et tous ses sous-comités, sauf le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire, qui est responsable avec le Groupe sur la politique de la réglementation, des travaux menés dans le Domaine de résultats 4.2.3 sur le thème de la *Réforme de la réglementation*.

21. Les rangs de priorité accordés par les Membres à ces deux Domaines de résultats, compte tenu des dotations provenant de la Partie I, tels qu'ils ressortent des enquêtes successives sur les orientations à moyen terme réalisées durant la période couverte par l'évaluation, ont généralement été moyens. Cependant, si les résultats des enquêtes sur les orientations à moyen terme pour le Domaine de résultats 4.3.1 concernant les travaux essentiels du Comité ont fluctué sensiblement depuis 2003, il ressort de l'évaluation la plus récente que les Membres le considèrent désormais comme hautement prioritaire.

22. On observe une adéquation élevée entre les besoins des responsables de l'action publique d'une part, et le programme de travail du Comité et les objectifs qui lui sont assignés dans son mandat d'autre part, puisqu'il apparaît que tous les objectifs ayant donné lieu à une évaluation correspondent, pour une majorité de Membres, à des besoins marquants. En ce qui concerne la participation de délégués venus des capitales¹⁰ aux activités du PGC et de ses sous-comités en revanche, les variations selon les organes et selon les périodes sont fréquentes, ce qui conduit à brosser un tableau plus nuancé.

23. Le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV) et le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt sont les seuls organes à afficher une hausse notable de la participation des délégués venus des capitales entre le début et la fin de la période couverte par l'évaluation. Parallèlement, l'objectif

9. Dans le cas du Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV) et du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, les participants sont généralement issus de pays Membres souhaitant promouvoir des domaines de travail nouveaux en apportant des contributions volontaires.

10. L'indicateur relatif à la participation de délégués venus des capitales correspond au nombre/à la proportion de délégations de membres comprenant au moins un délégué venu de la capitale.

d'EGOV est jugé hautement pertinent par la quasi-totalité des responsables et celui du Groupe d'experts par environ les trois quarts d'entre eux.

24. Dans le cas du PGC et du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et la réforme réglementaire, la participation de délégués en poste dans des capitales est demeurée relativement stable depuis 2002, ressortant à respectivement plus de 80 % et 75 %. Dans le même temps, les objectifs de ces deux organes sont bien placés parmi ceux que les responsables jugent les plus adéquats compte tenu de leurs besoins. Ces observations donnent à penser que non seulement les objectifs de ces trois sous-comités et du PGC lui-même sont hautement pertinents, mais que les objectifs plus concrets implicitement énoncés dans leurs programmes de travail respectifs le sont aussi.

25. Les résultats concernant les autres sous-comités invitent à porter une appréciation moins positive. Si le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) obtiennent de bonnes notes pour ce qui est de leurs objectifs globaux, dont les responsables donnent une appréciation positive, la présence de délégués venus des capitales à leurs réunions est nettement plus faible depuis 2005 qu'au cours de la période antérieure. Par ailleurs, le COG est censé, de par sa nature même, attirer des fonctionnaires de haut niveau représentant les centres de gouvernement. Pourtant, non seulement la participation des Membres à ses activités a fléchi sensiblement au cours des cinq dernières années, mais sa capacité d'attirer des délégués d'un niveau approprié s'est également amoindrie. Pour ces deux organes, les résultats donnent à penser que si les objectifs poursuivis sont hautement pertinents, il n'en va pas nécessairement de même des programmes de travail et des objectifs plus concrets qui en découlent.

26. Les objectifs du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO), dont la moitié au moins des Membres considèrent qu'ils répondent à des besoins importants, sont globalement moins largement appréciés que d'autres domaines de travail placés sous la responsabilité du Comité, peut-être parce qu'ils correspondent à un domaine de compétence ancien et arrivé à maturité se caractérisant par une forte composante technique. La participation de délégués en poste dans les capitales aux activités du Groupe de travail des hauts responsables du budget a également faibli depuis quelque temps, même si le faible niveau de représentation à la réunion tenue en 2006 en Australie est considéré comme un phénomène exceptionnel et, de ce fait, est exclu de l'analyse. Le niveau de participation aux activités de cet organe demeure toutefois relativement élevé à environ 75 %.

3.2 *Appréciation de l'efficience*

27. L'évaluation de l'efficience se base sur une évaluation qualitative établissant, d'une part, dans quelle mesure le Comité produit des Résultats d'une qualité proportionnelle aux ressources de la Partie I du budget dont il bénéficie, et, d'autre part, dans quelle mesure il oriente et exécute ses travaux de façon optimale, principalement quant à la manière dont il :

- définit son orientation stratégique et établit son programme de travail ;
- exécute son programme de travail et livre ses Résultats ;
- coordonne les activités au sein de sa structure ;
- interagit horizontalement dans l'ensemble de l'Organisation ;
- interagit avec les parties prenantes extérieures à l'OCDE.

28. La performance du Comité du point de vue de l'efficience est jugée moyenne à élevée.

29. Cette notation résulte tout d'abord des excellents résultats obtenus par le Comité pour ce qui de l'efficience technique, c'est-à-dire du rapport entre la qualité de ses travaux et ses ressources. La majeure

partie des travaux effectués entre 2002 et 2006 ont présenté une qualité élevée ou supérieure aux yeux des utilisateurs, résultat proportionnel aux ressources provenant du budget de Partie I qui leur ont été allouées. Tous les organes du Comité ont apporté leur contribution à ce résultat positif.

30. Un second aspect de cette analyse, axé sur l'efficacité des processus, a trait à la manière dont le Comité fonctionne, et notamment à la manière dont il prépare et exécute ses travaux et dont il interagit avec les autres organes et organisations concernés. Pour ce qui est des aspects positifs, l'analyse montre que le Comité est capable de mobiliser des représentants d'un certain nombre de sphères de l'action gouvernementale et les compétences qu'ils possèdent pour livrer, comme prévu, une large gamme de produits, y compris dans le domaine des relations mondiales. Il y est en effet parvenu malgré une configuration institutionnelle des organes qui n'est pas la plus facile à gérer pour des raisons tenant à la diversité des profils ainsi qu'au niveau relativement élevé des délégués. C'est un résultat encore rehaussé par le caractère satisfaisant des interactions nouées tant à l'intérieur de la structure de l'OCDE qu'au delà, avec d'autres organisations internationales et parties prenantes. Le Comité éprouve en revanche des difficultés sur le plan de la formulation de ses orientations stratégiques et de la gouvernance. Le rôle exercé auprès du Comité par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement en ce qui concerne l'orientation des activités en cours et des travaux futurs a perdu progressivement en intensité au fil du temps. De plus, le processus d'élaboration du programme de travail du Comité n'est guère transparent et il est en conséquence difficile pour les délégués, en particulier pour les délégués auprès du PGC, de s'en approprier les résultats. En outre, le PGC ne surveille que de façon limitée sur l'exécution du programme de travail et n'a guère de possibilités d'œuvrer à la coordination des travaux. De façon plus générale, les délégués, en particulier ceux des sous-comités, n'ont pas une idée précise du rôle et de la place qui leur reviennent à l'intérieur de la structure plus vaste du Comité, ni d'ailleurs du rôle et de la place revenant au Comité au sein de l'OCDE.

31. Les analyses et conclusions afférentes sont présentées aux paragraphes 88 à 169 de l'Annexe I au présent rapport, tandis que les principaux éléments de l'évaluation sont résumés ci-après¹¹.

32. Le Comité est l'un des organes de l'OCDE les mieux lotis pour ce qui est de la proportion du budget de Partie I allouée à ses travaux, laquelle s'élève à quelque 4.4 %. La majeure partie de cette enveloppe est affectée aux travaux sur la gouvernance et la gestion des institutions et ressources publiques (Domaine de résultats 4.3.1) et les ressources provenant de la Partie I du budget consacrées à ce Domaine sont demeurées stables pendant la période couverte par l'évaluation. Les financements au titre de la Partie I affectés à la *Réforme de la réglementation* (Domaine de résultats 4.2.3) dont a bénéficié le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire ont en revanche augmenté de plus de 20 % depuis 2003. Les contributions volontaires allouées à ce domaine de travail ont progressé notablement de façon à financer des travaux sur le suivi des instruments et institutions de réglementation.

33. Environ les deux tiers de la production du Comité depuis 2002, y compris dans le domaine des relations mondiales, ont été jugés par les responsables de l'action publique des Membres d'une qualité au moins *élevée*, tous les organes ayant apporté une contribution plus ou moins importante à ce résultat.

11. Voir annexe I : paragraphes 88 à 99 consacrés à la manière dont le Comité oriente ses travaux ; paragraphes 100 à 109 consacrés au fonctionnement du PGC ; paragraphes 110 à 120 consacrés au fonctionnement de ses sous-comités et aux interactions entre les organes du Comité ; paragraphes 121 à 126 consacrés aux interactions au sein du Comité lui-même ; paragraphes 127 à 134 consacrés aux interactions au sein de la structure de l'OCDE ; paragraphes 135 à 145 consacrés aux activités du Comité relevant des relations mondiales ; paragraphes 146 à 153 consacrés aux interactions avec d'autres organisations internationales et parties prenantes ; paragraphes 154 à 160 consacrés aux ressources du Comité ; et paragraphes 161 à 169 consacrés à la qualité des résultats.

34. Le produit le plus apprécié par les responsables est la réunion ministérielle de Rotterdam en 2005, qui est également considérée par beaucoup comme marquant un tournant pour le Comité (voir ci-après). Les autres Résultats ayant obtenu de très bonnes appréciations sont notamment :

- le Rapport intitulé La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays ;
- cinq ou six comptes rendus de réunions établis par le Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement ;
- la Recommandation du Conseil sur Gérer les conflits d'intérêts dans le service public: lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales (2003) et produits connexes ;
- des publications, rapports et notes de synthèse dans le domaine de la modernisation du secteur public.

35. Le Comité définit ses orientations stratégiques dans un mandat élaboré par ses soins selon un processus ouvert et transparent. Ce mandat a fait l'objet d'un examen à mi-parcours réalisé en 2007 qui visait à faire le point sur les progrès accomplis dans la réalisation des buts poursuivis. Pendant la période couverte par l'évaluation, le Comité a organisé à Rotterdam une Conférence ministérielle qui a remporté un grand succès et a apporté une contribution essentielle à la définition d'un ensemble de quatre grandes orientations conformes au mandat du Comité. Ces orientations ont par la suite servi de trame au programme de travail du Comité pour 2007-2008, subordonné à l'objectif général convenu à Rotterdam consistant à aider les pouvoirs publics à instaurer et renforcer la confiance des citoyens.

36. Les orientations tracées à Rotterdam ont constitué un support solide pour structurer le programme de travail de donner lui une orientation stratégique mieux ciblée. Cependant, la plupart des sphères de l'action gouvernementale représentées au sein du Comité ont fait savoir que le processus par lequel celui-ci avait été défini n'était pas suffisamment transparent à leurs yeux. Il en résulte qu'au niveau de l'organe de tutelle en particulier, l'appropriation du programme de travail est faible. Le fait que le processus d'élaboration du programme de travail soit dans une large mesure un processus ascendant pourrait également faire partie des facteurs qui semblent avoir ralenti le mouvement de recentrage des activités autour de la gouvernance publique plutôt que de la gestion publique, mouvement qui s'est amorcé en 1996 à la suite de la tenue du Colloque de l'OCDE au niveau des Ministres sur l'avenir des services publics.

Recommandation n° 1 : le Comité de la gouvernance publique devrait accroître encore la transparence du processus d'élaboration de sa stratégie globale¹² et de son programme de travail, afin de garantir une meilleure appropriation par les délégués, notamment au niveau du Comité lui-même.

37. La mise en œuvre des activités du Comité est satisfaisante, les réunions sont bien préparées et se déroulent convenablement et les travaux avancent comme prévu sans difficulté ou retard notable¹³.

38. L'exécution du programme de travail du Comité est dans une large mesure assurée au niveau des sous-comités qui se répartissent en deux grands groupes. Le premier se compose d'organes créés de longue date ayant vocation à mobiliser de hauts fonctionnaires exerçant des responsabilités dans les domaines de la gestion et de la politique de la réglementation et de la budgétisation et des fonctionnaires issus des centres de gouvernement. Le second se compose d'organes à vocation pionnière, créés pour une durée

12. Voir également la Recommandation n° 4 liée au rôle du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG).

13. De plus, il n'a pas été fait mention pendant les entretiens d'actions en cours non conformes aux Règles de procédure.

limitée, réunissant des spécialistes travaillant dans des domaines d'intérêt nouveaux, actuellement l'administration électronique et les conflits d'intérêts/l'intégrité. Les travaux relevant du domaine de l'emploi et de la gestion publics se situent entre ces deux catégories.

39. Dans la plupart des cas, les sous-comités réunissent des délégués appartenant généralement à des communautés de spécialistes bien définies, homogènes et relativement stables, ce qui en facilite le fonctionnement. Dans ces conditions, le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG) et le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) (dont la dynamique est clairement l'œuvre des délégués), qui sont tous deux des organes créés de longue date, se distinguent particulièrement par la qualité d'exécution de leurs travaux. En outre, le SBO évalue et revoit régulièrement sa propre sous-structure en fonction de l'évolution de ses besoins.

40. Le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV), institué en tant qu'organe à vocation pionnière en charge du thème de l'administration électronique, qui fut à un moment un thème nouveau, se distingue lui aussi pour avoir œuvré avec succès à l'inscription de l'administration électronique à l'ordre du jour des thèmes à traiter dans le domaine de la gestion publique. Néanmoins, la proportion des pays Membres qui participent régulièrement aux réunions du Réseau n'a pas beaucoup augmenté depuis sa création, et ce malgré l'omniprésence des questions liées à l'administration électronique.

Recommandation n° 2 : le Comité de la gouvernance publique devrait prendre des mesures pour améliorer la participation aux travaux du Réseau de hauts responsables de l'administration électronique, et notamment évaluer la pertinence de poursuivre ces travaux à un niveau de sous-comité.

41. Le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt joue également un rôle de pionnier et a récemment élaboré une deuxième Recommandation du Conseil sur ce sujet.

42. En revanche, il semble qu'un certain nombre de facteurs éventuellement structurels aient des effets perturbateurs sur le fonctionnement du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) et du Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement (COG). Le COG, parce que l'attrait qu'il exerce sur le public visé tend à diminuer, se trouve dans l'incapacité de fonctionner pleinement comme un réseau de hauts responsables. Or cela devrait être son rôle principal étant donné qu'il ne met pas en œuvre de programme de travail à proprement parler. Le PEMWP, réunissant un certain nombre de délégués qui sont également délégués auprès du PGC, est lui aussi victime d'une désaffection et semble confronté à des difficultés de fond lorsqu'il s'agit de définir l'orientation et la démarche analytique à privilégier dans un domaine où les pratiques nationales sont de notoriété publique très spécifiques au contexte.

Recommandation n° 3 : le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer si les travaux du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics restent pertinents étant donné la diversité et le niveau de participation aux réunions, ainsi que les défis de fonctionnement auxquels le Groupe fait face.

43. Il est en outre difficile de déterminer, au stade de la formulation de la stratégie, si le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement est en mesure de remplir la mission qui lui est confié par son mandat consistant à fournir au Comité *des indications sur les activités en cours et les travaux futurs*. Sa capacité de le faire selon des modalités concordant avec les points de vue des Membres de l'OCDE considérés globalement s'est trouvée amoindrie en raison de la baisse de la participation des Membres, tombée à 16 en 2008, de l'absence régulière de certaines des grandes économies de l'OCDE ces dernières années et du fait que les délégués assistant aux réunions occupent des postes moins élevés.

Recommandation n° 4 : le Comité de la gouvernance publique devrait procéder à un examen de la raison d'être, du rôle et du fonctionnement du Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement au sein du Comité, en particulier en vue d'améliorer la participation aux travaux du Réseau.

44. La coordination des travaux du Comité, compte tenu du fait que le rôle primordial du PGC consiste à *veiller à ce que le travail d'analyse réalisé par ses différents groupes de travail et réseaux englobe tous les secteurs du gouvernement*, et à ce qu'il soit utile aux responsables des politiques des pays Membres, se trouve compliquée par la nature même du COG, du SBO et de REG. Ces organes entretiennent des liens assez lâches avec le PGC au sein de la structure du Comité parce que les délégués qui y siègent ont un niveau de responsabilité supérieur à celui des délégués auprès de l'organe de tutelle officiel et/ou parce que les missions qui leur sont dévolues en vertu de leurs mandats le justifient, et enfin parce qu'ils sont pour toutes ces raisons très attachés à leur autonomie. Par ailleurs, les délégués auprès de ces organes manifestent de façon générale peu d'intérêt pour les activités menées par d'autres instances du Comité.

45. Au niveau du PGC, qui se compose de délégués issus de sphères de l'administration où les mouvements de personnel sont fréquents, un certain nombre d'initiatives ont été engagées pour atteindre un fonctionnement optimal. Deux des initiatives les plus marquantes qui ont été prises sont : l'élaboration d'un guide destiné à permettre aux nouveaux délégués arrivant par vagues régulières de se familiariser rapidement avec la structure du Comité, son fonctionnement et leur propre rôle au sein de cette structure, et l'organisation de séances sous forme de colloques pour ouvrir la possibilité d'avoir des discussions approfondies sur des questions de fond. Des efforts ont également été accomplis pour renforcer les circuits d'information existants en direction du PGC grâce à la participation de membres du Bureau aux réunions des sous-comités. Le Bureau a apporté une contribution active à la concrétisation de ces initiatives.

46. Les séances sous forme de colloques sont dans l'ensemble considérées comme une évolution positive. En revanche, la participation des membres du Bureau du PGC à des réunions des sous-comités ne s'est pas pleinement concrétisée et le guide destiné aux délégués n'a été diffusé que parmi les délégués auprès du PGC. Au sein du PGC, les délégués n'ont donc qu'une vision limitée des processus de mise en œuvre dont le Comité est responsable et, de façon plus générale, les délégués siégeant dans les sous-comités n'ont pas conscience d'appartenir à une seule et même entité et n'ont pas non plus le sentiment de compter parmi les artisans d'une œuvre commune. Cette situation donne à d'aucuns la sensation que des occasions de travailler sur des projets se situant à l'intersection des domaines de compétence respectifs des sous-comités ont été manquées.

Recommandation n° 5 : le Comité de la gouvernance publique devrait, en vue d'améliorer la coordination, s'appuyer sur les pratiques existantes au sein du PGC et d'autres organes de l'OCDE pour permettre aux délégués de mieux comprendre les objectifs, la structure et les activités du Comité dans son ensemble.

47. Néanmoins, les travaux d'élaboration de la publication intitulée *Panorama des administrations*, initiative lancée en 2007, qui sont supervisés par un groupe de pilotage ad hoc composé de délégués de dix pays Membres, offrent un moyen de drainer les diverses contributions des différents organes constitutifs du Comité pour en faire un projet unique et homogène.

48. Quant aux relations horizontales au sein de l'OCDE de façon plus générale, elles se déploient, à une exception près, notable cependant, au niveau du Secrétariat. Les interactions horizontales les plus intenses et les plus formalisées concernent le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la

réforme budgétaire (REG) qui est l'un des trois organes composant le Groupe sur la politique de la réglementation (GRP). Le GRP a vocation à jouer le rôle de plateforme de dialogue pluridisciplinaire à haut niveau sur les politiques à suivre dans le domaine de la réforme de la réglementation, dialogue auquel sont invités à prendre part des responsables de l'action des pouvoirs publics des domaines de la réglementation, de la concurrence et des échanges représentés par les organes de l'OCDE correspondant à leurs champs de compétence respectifs¹⁴. Par ailleurs, on observe que les délégués ne participent généralement guère directement aux travaux horizontaux et n'exigent que peu d'informations détaillées en retour sur les activités menées à l'intérieur du Secrétariat sous les auspices du Comité. Les activités horizontales qui sont menées au sein du Secrétariat se déroulent de manière satisfaisante.

49. La dimension Relations mondiales des travaux du Comité recouvre toute une série d'activités qui soit intéressent le Comité dans son ensemble, soit sont spécifiques à un sous-comité en particulier. Il s'agit notamment du Forum mondial sur la gouvernance, du Programme OCDE-MENA pour la gouvernance, des réseaux régionaux de hauts responsables du budget et de l'Initiative pour la gouvernance de la réglementation en Europe du Sud-Est. Le Programme OCDE-MENA et les forums mondiaux sont des activités intéressant le Comité dans son ensemble tandis que les autres activités sont menées par les sous-comités.

50. Quatre économies non Membres se sont vu octroyer le statut d'observateur régulier auprès du Comité pour une bonne partie de la période couverte par l'évaluation, dont deux sont des pays candidats à l'adhésion et l'une est un pays partenaire bénéficiant d'un engagement renforcé. Les économies non Membres sont des participants actifs aux travaux entrepris par la plupart des composantes du Comité.

51. La contribution du Comité au processus d'adhésion a été assurée grâce aux travaux de son Groupe d'étude sur les activités d'ouverture qui a élaboré un cadre d'analyse comparative de la bonne gouvernance.

52. Les travaux préparatoires, la conduite et la reddition de comptes sur les activités du Comité relevant des relations mondiales sont considérés comme autant de points forts du Comité, ce qu'étaye dans une large mesure l'évaluation selon laquelle les Membres jugent que la plupart des initiatives prises dans ce domaine sont de très grande qualité. Pour le moment cependant, les retours d'information sur cet aspect mesurable des activités du Comité ont été essentiellement axés sur la mise en œuvre et n'ont guère, voire pas du tout, porté sur l'impact. En outre, l'extension récente de la Politique européenne de voisinage à la région MENA implique que le Programme SIGMA va désormais être appliqué au Maroc, en Tunisie, en Egypte et en Jordanie, pays qui sont également couverts par le Programme OCDE-MENA pour la gouvernance.

Recommandation n° 6 : le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer l'efficacité de ses activités relevant des relations mondiales, y compris le Programme OCDE-MENA, et tenir compte des résultats des évaluations du Programme SIGMA conduites par la Commission européenne lorsqu'il examinera la cohérence de ces deux programmes.

53. Les interactions avec d'autres organisations internationales et parties prenantes constituent également un aspect positif du fonctionnement du Comité. Six organisations internationales prennent part, en qualité d'observateur, aux travaux d'un ou de plusieurs sous-comités. Les relations sont particulièrement étroites entre le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) et la Banque

14. Le GRP a été évalué dans le cadre d'un exercice distinct. Des recommandations relatives aux travaux relevant du domaine de résultats *Réforme de la réglementation* ont été formulées dans le cadre de cet exercice et elles sont reprises dans le résumé du présent rapport [Voir également C(2009)36].

mondiale et, dans une moindre mesure, le FMI. De même, le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt entretient des liens de collaboration serrés avec la Banque mondiale, l'Organisation des Etats américains et des banques régionales de développement.

54. Le Bureau du PGC consulte tous les ans le TUAC de façon systématique. Au niveau des sous-comités, le TUAC et le BIAC sont des participants et des contributeurs réguliers aux travaux du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire et ils sont consultés ponctuellement par les autres sous-comités. Les organisations de la société civile et des organismes spécialisés sont également représentés, consultés ou invités à participer à divers aspects des travaux du Comité, par exemple dans le cadre de la consultation à grande échelle organisée autour de la *Liste de critères de référence pour accroître l'intégrité dans les marchés publics* ainsi qu'à certains aspects des travaux du SBO.

3.3 *Appréciation de l'efficacité*

55. L'évaluation de l'**efficacité** est basée surtout sur les résultats de l'enquête auprès des responsables de l'élaboration des politiques dans les pays Membres et met en lumière le degré auquel les Résultats sont utilisés, *et* ont un impact, c'est-à-dire ont une influence sur l'élaboration de politiques en accord avec les objectifs du Comité et entraînent des changements durables.

56. La performance du Comité du point de vue de l'efficacité est jugée moyenne à élevée.

57. Cette appréciation s'appuie sur le constat selon lequel l'impact des travaux du Comité se fait sentir très largement dans les pays Membres, et en conséquence est susceptible d'entraîner des changements durables. Elle tient toutefois compte d'un ensemble d'éléments qualitatifs tels que la correspondance des impacts avec les objectifs officiellement déclarés en matière d'influence sur l'élaboration des politiques dans le cas de deux de ses sous-comités, la différence entre l'impact potentiel et l'impact réel ainsi que la diffusion et le potentiel d'utilisation des produits du Comité.

58. Les analyses et conclusions afférentes sont présentées aux paragraphes 177 to 187 de l'Annexe I au présent rapport, tandis que les principaux éléments de l'évaluation sont résumés ci-après.

59. La majorité des Résultats du Comité produits entre 2002 et 2006 ont eu, ont, ou offrent la possibilité d'avoir au moins un impact moyen sur la formulation de l'action gouvernementale dans au moins 50 % des pays Membres.

60. Les Résultats qui obtiennent les meilleures notes dans ce contexte sont les suivants :

- Recommandation du Conseil sur Gérer les conflits d'intérêts dans le service public: lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales (2003) et produits connexes ;
- rapport intitulé La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays (2005) ;
- rapports dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public (2005) ;
- publications, articles, études, examens par les pairs et comptes rendus de réunions dans le domaine de la réforme de la réglementation (2006) ;
- rapports sur l'évaluation des capacités et de l'efficacité dans le contexte du vieillissement démographique (2006) ;
- publications et documents dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact (2006).

61. Il convient de noter que les données tirées de l'exercice PIR sur les impacts pour 2005-2006 sont sensiblement plus positives que les données se rapportant à la période 2002-2004/2005, recueillies grâce à l'enquête d'évaluation. Cependant, les données relatives à cette dernière période font référence à des impacts potentiels qui peuvent ne pas s'être concrétisés. Compte tenu des observations faites pendant la durée de l'évaluation, il semble qu'il y ait peu, voire pas du tout, de suivi une fois les rapports approuvés par le Comité. En l'absence de mesures visant à appuyer activement la diffusion des documents ou à reconditionner leur contenu en les présentant sous une forme répondant aux besoins des utilisateurs, il n'y a pas de raison de partir du principe que l'impact potentiel des Résultats sur la formulation de l'action gouvernementale ne s'est pas pleinement concrétisé.

Recommandation n° 7 : le Comité de la gouvernance publique devrait définir et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à concrétiser pleinement l'impact potentiel de ses travaux sur l'action des pouvoirs publics.

62. Si les activités de tous les organes du Comité ont eu un large impact ou promettent d'avoir un large impact, les effets attendus des travaux menés par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics ne concordent pas nécessairement avec les objectifs du Comité, comme il en a déjà été question lors de l'évaluation de la pertinence.

63. En outre, le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement, dont le mandat prévoit explicitement la constitution de réseaux dans les objectifs à atteindre, s'est montré de plus en plus incapable d'attirer à ses réunions le public visé. On peut donc en conclure que cet objectif n'a pas été pleinement réalisé.

64. Dans une perspective à plus long terme, dans plus de sept cas sur dix, les responsables de l'action publique des Membres estiment que les travaux du Comité dans son ensemble ont apporté une contribution moyenne à élevée au déclenchement de changements durables dans l'action des pouvoirs publics dans les Domaines *Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques* et *Réforme de la réglementation*.

4. Action proposée

65. A la lumière de ce qui précède, le Conseil est invité à adopter le projet de conclusions suivant :

LE CONSEIL

- a) prend note du document C(2009)35;
- b) note que l'appréciation du Comité d'évaluation relative au Groupe sur la politique de la réglementation est « élevée » au regard du critère de la pertinence et « moyenne à élevée » au regard de l'efficacité et de l'efficacité ;
- c) approuve les recommandations proposées par le Comité d'évaluation, à savoir :
 - i) le Comité de la gouvernance publique devrait accroître encore la transparence du processus d'élaboration de sa stratégie globale et de son programme de travail, afin de garantir une meilleure appropriation par les délégués, notamment au niveau du Comité lui-même ;
 - ii) le Comité de la gouvernance publique devrait prendre des mesures pour améliorer la participation aux travaux du Réseau de hauts responsables de

l'administration électronique, et notamment évaluer la pertinence de poursuivre ces travaux à un niveau de sous-comité ;

- iii) le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer si les travaux du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics restent pertinents étant donné la diversité et le niveau de participation aux réunions, ainsi que les défis de fonctionnement auxquels le Groupe fait face ;
 - iv) le Comité de la gouvernance publique devrait procéder à un examen de la raison d'être, du rôle et du fonctionnement du Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement au sein du Comité, en particulier en vue d'améliorer la participation aux travaux du Réseau ;
 - v) le Comité de la gouvernance publique devrait, en vue d'améliorer la coordination, s'appuyer sur les pratiques existantes au sein du PGC et d'autres organes de l'OCDE pour permettre aux délégués de mieux comprendre les objectifs, la structure et les activités du Comité dans son ensemble ;
 - vi) le Comité de la gouvernance publique devrait évaluer l'efficacité de ses activités relevant des relations mondiales, y compris le Programme OCDE-MENA, et tenir compte des résultats des évaluations du Programme SIGMA conduites par la Commission européenne lorsqu'il examinera la cohérence de ces deux programmes ;
 - vii) le Comité de la gouvernance publique devrait définir et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à concrétiser pleinement l'impact potentiel de ses travaux sur l'action des pouvoirs publics ;
- d) invite le Comité de la gouvernance publique de prendre les mesures nécessaires pour la mise en œuvre des recommandations c) i) à vii) ci-dessous et de présenter un plan d'action au Comité d'évaluation avant la fin 2009 ;
 - e) invite le Comité d'évaluation à suivre la mise en œuvre des recommandations et à faire rapport au Conseil avant la fin février 2010.

ANNEXE I

ANALYSE ET CONCLUSIONS

1. Comité de la gouvernance publique

66. Le Comité de la gouvernance publique (PGC), dénommé jusqu'en 2003 Service de la gestion publique (PUMA), a été institué en 1961. Son mandat actuel expire fin 2009. Le PGC chapeaute une structure composée de trois groupes de travail, d'un groupe d'experts et de deux réseaux :

- Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement(COG);
- Groupe de travail des hauts responsables du budget(SBO);
- Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG);
- Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP);
- Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV).
- Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt: Assurer la responsabilité et la transparence dans le service public.

67. Quatre réseaux officiellement dotés de la qualité d'organe subsidiaire du SBO pendant la plus grande partie de la période couverte par l'évaluation, ont été créés pour mener à bien des travaux très techniques destinés à faire avancer l'exécution du programme de travail (voir Figure 1)¹⁵. Il existe d'autres organes techniques, tels que le Groupe de direction sur un processus d'élaboration des politiques ouvert et inclusif, le Groupe d'étude sur les relations mondiales et le Groupe de direction sur le panorama des administrations, mais ceux-ci n'ont pas le statut officiel dont bénéficient les autres instances composant la sous-structure du Comité.

68. Les délégués auprès du Comité¹⁶ viennent de services et d'organes de l'administration centrale tels que le Secrétariat du Conseil des Ministres/les services du Premier Ministre, ainsi que des ministères des Finances, du Budget et de la Fonction publique. C'est pour cette raison que le Comité ne correspond pas à un ministère particulier au sein des administrations des pays Membres. L'une de ses particularités tient au fait que des délégués de haut niveau travaillant dans les domaines relevant de la gouvernance publique participent aux travaux de la plupart des organes constituant sa sous-structure, sachant que ces domaines recouvrent par nature des questions transversales. Les relations entre le Comité de la gouvernance publique et sa sous-structure sont de telle nature que ses sous-comités ont été décrits, pendant la phase d'élaboration de son mandat actuel, comme formant un *réseau d'organes satellites*. Le PGC a pour rôle essentiel dans ce contexte *de veiller à ce que le travail d'analyse réalisé par ses différents groupes de travail et réseaux englobe tous les secteurs du gouvernement, et à ce qu'il soit utile aux*

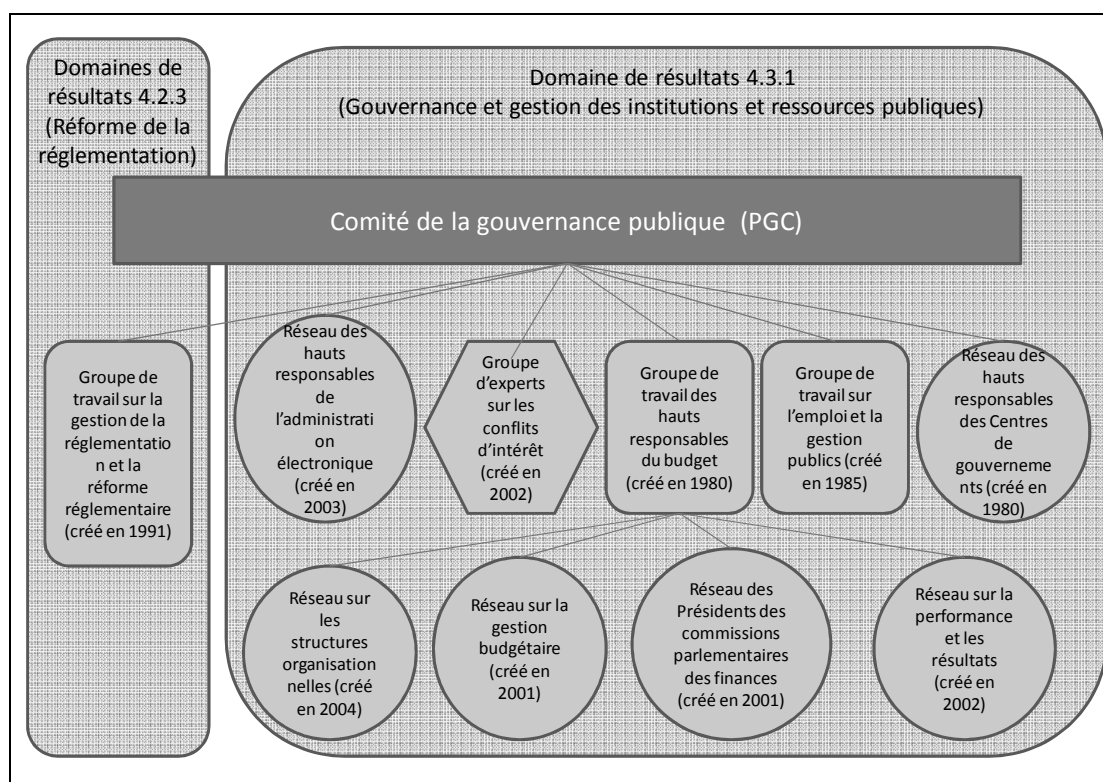
15. Fin 2008, le mandat du Réseau sur les Structures organisationnelles n'a pas été renouvelé. S'il n'a pas été officiellement démantelé, le Réseau des Président des Commissions des finances des Parlements n'est plus actif depuis 2003.

16. Par convention, dans le présent rapport, toute référence au *Comité* désigne le Comité de la gouvernance publique et tous ses sous-comités. Par opposition, les références au Comité de la gouvernance publique (ou PGC) ne désignent que l'organe de tutelle. De même, toutes les références aux membres ou pays Membres renvoient aux 30 pays Membres et à la Commission européenne.

responsables des politiques des pays Membres¹⁷. Le mandat du Comité arrive à expiration le 31 décembre 2009.

69. Le Comité de la gouvernance publique assume officiellement la responsabilité des travaux produits au titre du Domaine de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques)¹⁸ et il est officiellement responsable des travaux relevant du Domaine de résultats 4.3.2 (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion –Programme SIGMA)¹⁹. En outre, il partage, avec le Groupe sur la politique de la réglementation (GRP), par l'intermédiaire de son Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG), la responsabilité de l'exécution des travaux relevant du Domaine de résultats 4.2.3 (Réforme de la réglementation)²⁰.

Figure 2 Structure officielle du Comité (2004-2008)



70. Le Secrétariat du Comité est assuré par la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (GOV), née en 2002 de la fusion du Service de la gestion publique (PUMA) et du Service du développement territorial (SDT).

17. GOV/PGC(2004)1/REV1.

18. Ce domaine de résultats a été rebaptisé *Efficacité du secteur public* dans le PTB 2009-2010.

19. Le Programme SIGMA se situe en dehors du champ du présent exercice d'évaluation. Il a été évalué en 2005 dans le cadre de l'évaluation ex post du Programme Phare de la Commission européenne.

20. Avant le PTB 2007-2008, les travaux du GRP figuraient dans un domaine de résultats séparé (4.2.3H) qui portait le nom de *Programme horizontal sur la réforme de la réglementation*. Une évaluation des travaux pluridisciplinaires menés à bien dans le cadre de ce programme a été conduite dans le cadre de l'Evaluation en profondeur du Groupe sur la politique de la réglementation.

2. Contexte général

71. Si l'on s'appuie sur les descriptions proposées dans les PTB 2005-2006 et 2007-2008, les principaux éléments caractérisant l'environnement général dans lequel il convient de replacer le thème Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques peuvent être résumés ainsi :

- la reconnaissance par les pays Membres du fait qu'il existe un ensemble de conditions préalables dans le domaine de la gouvernance publique (notamment l'efficacité de la gestion des ressources publiques, l'intégrité dans la fonction publique, etc.) qu'il leur faut réunir pour être mesure de préserver leurs capacités d'innovation et leur compétitivité dans une économie devenue mondiale ;
- la nécessité de renforcer la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics, avant tout pour que les réformes destinées à permettre de faire face à la mondialisation, aux évolutions démographiques ainsi qu'à d'autres défis qui s'annoncent puissent être mises en œuvre.

72. C'est dans ce contexte que le PGC a reçu pour mandat de jouer le rôle de forum au service du dialogue sur les politiques à suivre et de la réalisation d'examen par les pairs et d'analyses comparatives.

73. L'environnement général dans lequel s'inscrit la Réforme de la réglementation, si l'on s'en tient également aux descriptions proposées dans les PTB pour 2005-2006 et 2007-2008, peut être ainsi brièvement retracé :

- évoluer vers une gouvernance de la réglementation, influencer sur la manière dont les administrations publiques utilisent la réglementation pour atteindre des objectifs économiques et sociaux (en particulier en raison du rééquilibrage de l'articulation entre les secteurs public et privé), et répondre aux attentes et pressions s'imposant aux pouvoirs publics ;
- faire pression, à cause de la mondialisation, sur les pays pour les inciter à poursuivre et accélérer les réformes ;
- accepter l'influence croissante des parties prenantes du secteur privé et de la société civile dont le rôle s'affirme progressivement, dans un contexte où la justification des décisions prises par des données factuelles, la transparence et la reddition de comptes sont devenues des exigences.

3. Orientations et fonctionnement du Comité

74. La présente section du rapport concerne l'orientation et le fonctionnement du Comité et commence par une analyse de sa **pertinence**, qui sera suivie d'une analyse de son **efficacité**.

3.1 *Analyse de la pertinence*

75. L'analyse de la pertinence d'un comité consiste principalement à déterminer dans quelle mesure ses travaux répondent aux priorités, besoins et intérêts concrets des pays Membres de l'OCDE²¹.

76. Les données utilisées pour réaliser la présente analyse proviennent de différentes sources :

- l'exercice de définition des priorités à moyen terme (PMT) de 2003, l'Enquête sur les orientations à moyen terme (OMT) pour 2007-08 (menée en 2005), l'Enquête sur les orientations à moyen terme de 2007 ;

21. Par souci de clarté, les références aux Membres, ainsi que toute référence ultérieure, comprennent les pays Membres et la Commission européenne.

- la participation des délégués aux travaux du comité et des sous-comités, telle qu'elle ressort des comptes rendus de réunions ;
- un questionnaire d'enquête adressé aux responsables de l'élaboration des politiques dans les pays Membres dans le domaine de la gouvernance publique et de la réforme de la réglementation.

3.1.1 Pertinence générale des travaux de l'OCDE dans le domaine de la gouvernance publique et de la réforme réglementaire

77. Le PGC assume la responsabilité de l'exécution des travaux relevant du Domaine de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques) et partage la responsabilité des travaux conduits au titre du Domaine de résultats 4.2.3 (Réforme de la réglementation). Il ressort des exercices de définition des orientations à moyen terme²² de 2003, 2005 et 2007 que le rang de priorité attribué par les Membres de l'OCDE au Domaine de résultats 4.3.1 a fluctué sensiblement, passant d'un rang de priorité faible à un rang de priorité élevé au cours des derniers exercices.

78. Le Domaine de résultats 4.2.3 s'est pour sa part vu attribuer un rang de priorité moyen par les Membres de l'OCDE (voir Tableau 1). On a toutefois pu observer au fil du temps un fléchissement tendanciel du niveau d'activité dans ce Domaine de résultats. Néanmoins, dans le contexte de la crise économique et financière actuelle, qui s'est déclarée après l'exercice de définition des orientations à moyen terme de 2007, la qualité de la gestion de la réglementation fait partie dans la Réponse stratégique de l'Organisation des principaux domaines à traiter au cours de la période à venir²³.

Tableau 1 Priorités des Membres dans le Domaine de résultats 4.2.3 (Réforme réglementaire) et 4.3.1 (Gouvernance et gestion des ressources et institutions publiques)²⁴

	Domaine de résultat	Réponses	Augmentation	Maintien à un niveau constant	Diminution	Suppression	Classement
PMT 2003	4.2.3	29	4	24	1	0	Priorité moyenne
	4.3.1	29	4	21	4	0	Priorité moyenne
OMT 2005	4.2.3	31	4	22	5	0	Priorité moyenne
	4.3.1	31	2	20	9	0	Priorité faible
OMT 2007	4.2.3	31	2	24	5	0	Priorité moyenne
	4.3.1	31	7	21	2	0	Priorité élevée

Source: Exercice de définition des priorités à moyen terme (PMT) de 2003 [C(2003)202] et Enquête sur les orientations à moyen terme (OMT) pour 2007-2008 réalisée en 2005 [C(2005)188] et Document de séance n° 3 du Conseil du 13-14 novembre 2007.

22. L'objectif des enquêtes OMT est de s'assurer que, sur le moyen terme, l'affectation des ressources destinées aux travaux de l'OCDE sur l'action publique est conforme aux attentes des Membres. Dans le contexte des évaluations en profondeur, le souhait des Membres d'affecter ou de retirer des ressources à un domaine de résultats est utilisé comme un indicateur de la pertinence des travaux eu égard à leurs besoins. L'enquête a été perfectionnée depuis sa création en 2003, mais la question fondamentale à laquelle elle vise à répondre reste inchangée : *les ressources attribuées à chaque domaine de résultats de « substance » dans le cadre de la gestion stratégique de l'Organisation devraient-elles augmenter, ne pas varier ou diminuer ?* [(C(2007)52/REV1].
23. C(2008)191/FINAL.
24. Un Domaine de résultats est considéré comme ayant un degré élevé de priorité lorsque sept membres ou davantage indiquent qu'ils préféreraient accroître l'activité dans le domaine de travail concerné. Les domaines de résultats ayant un rang de priorité moyen sont donc ceux qui se situent entre ces deux catégories.

79. Il semble, d'après les données relatives au nombre de consultations du site Web, que l'importance croissante accordée par les Membres au Domaine de résultats *Gouvernance publique* fasse écho à l'intérêt grandissant porté par le grand public à ce sujet. En 2007, la page Gouvernance et gestion publiques, pourtant non consultable en 2005 et 2004, figuraient parmi les dix pages les plus consultées sur le site de l'Organisation²⁵.

80. Si l'on prend la période 2002-2004 comme référence, les variations des taux de participation de délégués venus des capitales aux réunions du PGC et de ses sous-comités montrent que (voir Tableau 2) :

- le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique, créé en 2003, et le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt²⁶ sont les seuls organes à afficher une hausse notable de la participation des délégués venus des capitales pendant la période couverte par l'évaluation et ce, en dépit d'un taux sensiblement plus faible de participation à la réunion du Groupe d'experts d'octobre 2008 ;
- la participation de délégués en poste dans des capitales aux travaux du PGC et du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et la réforme réglementaire est demeurée relativement stable pendant la période couverte par l'évaluation, ressortant à plus de 80 % des Membres pour l'organe de tutelle et à plus de 75 % pour le Groupe de travail ;
- le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO), le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) ont vu le taux de participation de délégués en poste dans les capitales sombrer pendant la période considérée ;
 - dans le cas du SBO, pour lequel les réunions sont organisées chaque année par des Membres, la présence de délégués venus des capitales pendant la période récente a été inférieure de quelque 10 % à ce qu'elle était sur la période 2002-2004, ce qui s'explique en grande partie par le niveau notablement plus faible de représentation des pays Membres « proches »²⁷ à la réunion de 2006 qui s'est tenue en Australie²⁸ ;
 - le COG a essuyé le repli le plus marqué du taux de participation de délégués venus des capitales²⁹, lequel a constamment et sensiblement faibli entre 2005 et 2008 par comparaison avec la période de référence 2002-2004. Ce constat demeure valable même si l'on ne tient pas compte du très faible taux de présence (légèrement plus de 50 %) à sa toute dernière réunion qui a eu lieu à Mexico fin septembre 2008. Le décrochage de la participation des pays Membres « lointains » est particulièrement remarquable ;

25. C/INF(2008)5. Aucune donnée communiquée pour 2006.

26. Dans les deux cas, les participants sont généralement des pays Membres apportant des contributions volontaires afin de promouvoir des domaines de travail nouveaux.

27. Les membres "proches" sont les membres qui se situent en Europe. L'Australie, le Canada, la Corée, les Etats-Unis, le Japon, le Mexique et la Nouvelle-Zélande sont classés parmi les pays "lointains" en ce sens qu'ils ne sont pas faciles à atteindre depuis Paris par opposition aux autres membres de l'OCDE.

28. Compte tenu du caractère spécialisé des travaux du SBO et du fait que ses réunions ne se tiennent généralement pas à Paris, mais sont organisées par des pays Membres, les délégations permanentes ne sont pas concernées de sorte que la participation de délégués venus des capitales équivaut à la participation totale.

29. Comme dans le cas du SBO, les réunions du COG attirent un public plutôt spécialisé et sont organisées dans des pays Membres. En conséquence, la participation de délégués venus des capitales équivaut à la participation totale.

- la participation de délégués venus des capitales aux réunions du PEMWP est également plus en recul au cours de la période la plus récente couverte par l'évaluation, la participation des pays Membres « lointains » étant là encore notablement en deçà de celle enregistrée pendant la période 2002-2004.

81. Ces résultats donnent à penser que l'intérêt porté aux travaux du Comité, mesuré à l'aune de la volonté des responsables de l'action en poste dans les capitales de venir aux réunions, est plus vif dans les domaines nouveaux en relation avec l'administration électronique et l'intégrité. L'intérêt porté aux activités du COG et aux travaux entrepris sous les auspices du PEMWP s'est en revanche considérablement affaibli. On décèle en outre une baisse de la participation des activités du SBO et ce, même en faisant abstraction de la réunion qui s'est tenue en Australie.

Tableau 2 Participation des délégués basés dans les capitales aux réunions du PGC et sa sous-structure

Organe		Délégations de Membres comprenant au moins un délégué en poste dans la capitale						
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PGC	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	88.7 %	87.1 %	83.9 %	83.9 %	88.7 %	87.1 %	88.7 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	20.5	22	20.5	21	21.5	21.5	22
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	7.0	5.0	5.5	5.0	6.0	5.5	5.5
SBO	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	87.1 %	83.9 %	93.5 %	93.5 %	61.3 %	80.6 %	77.4 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	20.0	19.0	22.0	22.0	12.0	18.0	19.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	5.0
REG	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	90.3 %	71.0 %	80.6 %	77.4 %	77.4 %	79.0 %	77.4 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	21.0	18.0	20.0	19.0	20.0	20.5	20.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	7.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0
EGOV	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	-	56.5 %	45.2 %	-	61.3 %	51.6 %	64.5 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	-	12.0	8.5	-	14.0	13.0	15.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	-	5.5	5.5	-	5.0	3.0	5.0
PEMWP	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	71.0 %	83.9 %	61.3 %	58.1 %	64.5 %	58.1 %	61.3 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	19.0	21.0	18.0	17.0	18.0	17.0	16.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	3.0	5.0	1.0	1.0	2.0	1.0	3.0
Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	41.9 %	51.6 %	-	-	61.3 %	71.0 %	48.4 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays « proches »</i>	7.0	12.0	-	-	16.0	16.0	13.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	6.0	4.0	-	-	3.0	6.0	2.0
COG	Participation des délégués basés dans les capitales (%)	77.4 %	83.9 %	77.4 %	58.1 %	71.0 %	61.3 %	51.6 %
	<i>Nombre de délégués venant de pays "proches"</i>	20.0	20.0	20.0	16.0	18.0	17.0	13.0
	<i>Nombre de délégués venant de pays "lointains"</i>	4.0	6.0	4.0	2.0	4.0	2.0	3.0

Source : Comptes rendus de réunions et EMS

Tableau 3 Synthèse de la participation des délégués basés dans les capitales aux réunions du PGC et sa sous-structure

Moyenne	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	EGOV	PGC	REG	SBO	PEMWP	COG
2002-04	46.8 %	50.9 %	86.6 %	80.6 %	88.2 %	72.1 %	79.6 %
2005-08	60.2 %	59.1 %	87.1 %	77.8 %	78.2 %	60.5 %	60.5 %
Variation	13.5 %	8.3 %	0.5 %	-2.8 %	-10.0 %	-11.6 %	-19.1 %

3.1.2 Besoins des Membres et objectifs du Comité

82. Le mandat du Comité de la gouvernance publique et ceux de ses sous-comités prévoient les objectifs suivants :

- identifier les défis stratégiques auxquels font face les gouvernements dans leurs efforts de modernisation de la gouvernance publique dans un monde en mutation, et les aider à les relever, en particulier en renforçant la confiance à l'égard des institutions publiques et la capacité de s'adapter à de nouveaux défis (PGC);
- aider les Membres et les non-Membres à se doter de politiques plus cohérentes et plus efficaces, et accroître l'intégrité, la qualité et les performances de leurs institutions et services publics (PGC);
- promouvoir les principaux éléments d'un cadre de gouvernance de qualité et à contribuer ainsi à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience, de la transparence, de la faculté d'adaptation et de la responsabilité des institutions publiques (PGC);
- développer le soutien et les compétences pour des réglementations de qualité dans les pays Membres, en mettant l'accent sur la qualité de la réglementation (REG);
- améliorer l'efficacité et l'efficience de l'allocation et de la gestion des ressources dans le secteur public en aidant (SBO)
 - les pays Membres à concevoir et mettre en œuvre des réformes de la gestion et de la responsabilité financière ;
 - les parlements des pays Membres à jouer efficacement leur rôle dans le processus budgétaire ;
 - les pays Membres à réformer la structure organisationnelle des ministères et d'autres organismes publics ;
 - les pays Membres à concevoir et mettre en œuvre des réformes de la budgétisation et de la gestion axées sur les performances et les résultats.
- améliorer la gouvernance du secteur public dans les pays Membres en s'attachant à la gestion publique des ressources humaines (PEMWP);
- améliorer les dispositifs de gouvernance pour promouvoir l'intégrité dans le service public (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt);
- aider les pouvoirs publics à élaborer un cadre global pour l'intégrité, qui comprend des lois, des institutions et des mécanismes de gestion qui constituent des incitations à l'intégrité et dissuadent la corruption dans le service public (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt);

- s'attaquer aux risques pour l'intégrité que représentent notamment les conflits d'intérêt dans le service public, la corruption dans les marchés publics, ou le manque de transparence et de responsabilité dans les activités de lobbying (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt);
- améliorer l'efficacité et l'efficience des initiatives d'administration électronique dans le secteur public (EGOV);
- veiller à ce que l'administration électronique soit mieux intégrée dans le programme plus large de gestion publique (EGOV);
- Comprendre les systèmes de prise de décision et d'élaboration des politiques (COG).

83. Au cours de la période 2005-2008, comme indiqué dans les Programmes de travail et Budget successifs, les Résultats produits sous la responsabilité du Comité ont contribué aux Réalisations escomptées suivantes :

- fournir aux pouvoirs publics les instruments et les capacités d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques de réglementation propres à améliorer la croissance économique structurelle grâce à de meilleures conditions de marché et à un accès plus facile aux marchés pour les nouvelles entreprises (Domaine de résultats 4.2.3, PTB 2005-06);
- permettre aux pouvoirs publics d'établir des cadres réglementaires améliorés, et de réduire les fardeaux administratifs qui pèsent sur les acteurs économiques (Domaine de résultats 4.2.3, PTB 2005-06);
- accroître la capacité d'évaluation et de suivi des performances des politiques de réglementation (Domaine de résultats 4.2.3, PTB 2005-06);
- améliorer le climat des affaires en simplifiant la réglementation et en mettant en place des institutions réglementaires efficaces, en rendant les pays plus attractifs pour les investissements nationaux et étrangers et en leur permettant de tirer le meilleur parti des échanges (Domaine de résultats 4.2.3, PTB 2007-08);
- fournir aux pouvoirs publics les instruments et les capacités d'élaborer une approche pangouvernementale afin de (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2005-2006) :
 - élaborer des politiques qui améliorent la viabilité des finances publiques ;
 - promouvoir une fonction publique plus adaptable et performante ;
 - parvenir à une plus grande intégrité et une meilleure capacité d'adaptation aux besoins des citoyens dans la fonction publique ;
 - faire un meilleur usage des données sur les performances dans le cadre de la gestion et de la budgétisation, ce qui se traduira par une amélioration de la prise de décision et de la responsabilité ;
 - examiner l'évolution des relations entre les différents niveaux d'administration ;
- élaborer et faire un meilleur usage des données de qualité sur les performances des administrations publiques dans un cadre comparatif afin d'aider les pays à mettre en évidence et à régler les problèmes que posent l'efficacité et l'efficience des services publics (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2005-2006) ;
- aider les pouvoirs publics à élaborer des cadres pour promouvoir la transparence et l'intégrité ainsi que pour prévenir les conflits d'intérêt et la corruption dans le service public (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2005-2006);

- mieux sensibiliser les pays Membres et les économies non Membres aux options qui s'offrent, aux conditions et aux contraintes pour renforcer la confiance du public dans l'administration (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2007-2008) ;
- améliorer la situation des pays Membres et des économies non Membres afin qu'ils puissent choisir des combinaisons appropriées d'instruments d'action et progresser dans la mise en œuvre des programmes de réforme en cours concernant la décentralisation, le dialogue avec les citoyens et la gestion des risques (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2007-08);
- améliorer le dialogue entre les pouvoirs publics et les citoyens et assurer la fourniture de services efficaces, transparents et responsables afin de renforcer la confiance dans l'administration (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2007-08);
- soutenir le programme de réforme dans le cadre du MENA et d'autres régions en faisant mieux connaître les bonnes pratiques dans les domaines clés de la modernisation du programme des pouvoirs publics afin de faciliter la mise en œuvre des stratégies de réforme nationales (Domaine de résultats 4.3.1, PTB 2007-2008).

84. A l'issue d'un processus d'analyse et de synthèse des objectifs et réalisations escomptées susmentionnés, ceux-ci ont été convertis en 18 objectifs correspondant aux effets que le Comité a déclaré officiellement chercher à obtenir par ses travaux. Les responsables de l'action publique des Membres ont été ensuite invités à évaluer dans quelle mesure ces objectifs répondent à leurs besoins.

85. Tous les objectifs du Comité sont considérés par la moitié, voire plus, des Membres comme répondant à des besoins classés à un niveau élevé, la grande majorité des objectifs correspondant également à des thèmes appelés à prendre de l'importance à moyen terme aux yeux des responsables des pays Membres. Il convient en particulier de noter :

- l'appréciation très positive portée par les responsables de l'action publique sur les objectifs visés dans un grand nombre de domaines de travail placés sous la responsabilité du Comité, dont l'administration électronique, le rôle des centres de gouvernement, la politique de la réglementation et les questions ayant trait aux ressources humaines ;
- l'appréciation moins universellement positive portée sur les objectifs liés à des travaux portant sur des questions budgétaires, et notamment sur la correspondance entre ces objectifs et les questions appelées à prendre de l'importance aux yeux des responsables de l'action publique.

Tableau 4 Pertinence des objectifs énoncés dans le mandat et des résultats attendus décrits dans le PTB par rapport aux besoins des Membres

Réalisations escomptés/Besoins concrets	Pertinence élevée	Hausse attendue de la pertinence
Améliorer l'efficacité et l'efficience des initiatives prises en matière d'administration électronique dans le secteur public tout en veillant à ce que l'administration électronique soit mieux intégrée dans le programme plus large de gestion publique (EGOV)	96 %	64 %
Se doter de politiques plus cohérentes et plus efficaces, et accroître l'intégrité, la qualité et les performances de leurs institutions et services publics (PGC)	92 %	50 %
Assurer la coordination et une mise en œuvre efficace des politiques depuis les centres de gouvernement (COG)	86 %	55 %
Développer le soutien et les compétences pour des réglementations de qualité, en mettant l'accent sur la qualité – en combinant à la fois les réglementations de qualité nécessaires pour protéger la santé, la sécurité et l'environnement et améliorer le fonctionnement des marchés, et la déréglementation lorsque des marchés libres fonctionnent mieux) (REG)	83 %	61 %
Promouvoir une fonction publique plus adaptable et performante en s'attaquant aux problèmes de gestion publique liés aux ressources humaines (PEMWP)	83 %	63 %
Promouvoir les principaux éléments d'un cadre de gouvernance de qualité et contribuer ainsi à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience, de la transparence, de la faculté d'adaptation et de la responsabilité des institutions publiques (PGC)	83 %	50 %
Etablir des cadres réglementaires améliorés, en réduisant les fardeaux administratifs qui pèsent sur les acteurs économiques, en rationalisant les réglementations et en mettant en place des institutions réglementaires efficaces (REG)	83 %	43 %
Renforcer la capacité de s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques que porte en elle la modernisation de la gouvernance publique dans un monde en mutation (PGC)	79 %	67 %
Renforcer la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics en améliorant le dialogue entre l'administration et le public tout en informant ce dernier sur les solutions envisageables, les conditions à respecter et les contraintes existantes (PGC)	79 %	61 %
Promouvoir l'intégrité et prévenir la corruption dans la fonction publique, et dans la passation de marchés publics, gérer les conflits d'intérêts et accroître la transparence dans le secteur du lobbying (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt)	75 %	52 %
Acquérir les instruments et les capacités d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques de réglementation propres à améliorer la croissance économique et structurelle grâce à de meilleures conditions de marché et à un accès plus facile aux marchés pour les nouvelles entreprises (REG)	70 %	65 %
Elaborer des politiques destinées à améliorer la pérennité des finances publiques en mettant au point une démarche englobant tous les secteurs de l'administration (SBO)	70 %	65 %
Renforcer les capacités d'évaluation et de suivi des performances des politiques suivies en matière de réglementation (REG)	70 %	57 %
Elaborer et mettre en œuvre des réformes de la gestion et de la budgétisation axées sur la performance et les résultats afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'allocation et de la gestion des ressources dans le secteur public (SBO)	65 %	57 %
Améliorer la prise de décisions et la reddition de comptes grâce à une meilleure utilisation de l'information sur la performance dans la gestion et la budgétisation (SBO)	61 %	61 %
Concevoir et mettre en œuvre des réformes de la gestion et de la responsabilité financière afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'affectation et de la gestion des ressources dans le secteur public (SBO)	57 %	48 %
Améliorer la situation des gouvernements afin qu'ils puissent choisir des combinaisons appropriées d'instruments d'action et progresser dans la mise en œuvre des programmes de réforme en cours concernant la décentralisation, le dialogue avec les citoyens et la gestion des risques (PGC)	54 %	50 %
Veiller à ce que les parlements jouent effectivement leur rôle dans le processus budgétaire afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'affectation et de la gestion des ressources dans le secteur public (SBO) ²	52 %	39 %

Source : Enquête d'évaluation (23 réponses)

3.2 Analyse de l'efficience

86. L'efficience d'un comité est analysée en s'attachant à déterminer dans quelle mesure il fonctionne de manière optimale et à examiner la qualité de ses Résultats et les ressources utilisées pour les produire.

87. Les données utilisées pour effectuer la présente analyse proviennent principalement des sources suivantes :

- l'évaluation par les Membres de la qualité des Résultats du Comité pour la période 2002-2006, réalisée à l'aide d'un questionnaire d'enquête portant sur la période 2002-2004/5 et de l'Enquête PIR pour 2005-2006 ;
- des entretiens avec les délégués du Comité et des agents de l'OCDE sur la façon dont le Comité oriente et met en œuvre ses travaux, notamment la question de leur interaction avec les entités de l'OCDE et des entités extérieures ;
- l'évaluation par les autres parties prenantes de leur interaction avec le Comité et de la qualité de ses Résultats ;
- les comptes rendus de réunions et autres documents clés du Comité.

3.2.1 *Orientations du Comité*

88. Le mandat du PGC a été renouvelé en 2005, après l'avoir été en 2000 alors qu'il portait encore le nom de Service de gestion publique (PUMA). Le mandat de 2000 annonçait un élargissement de la portée des travaux du Comité de façon à inclure la dimension Gouvernance. Le mandat actuel continue dans cette direction en mettant l'accent sur le lien entre la gestion publique appréhendée sous l'angle de la gouvernance d'une part, et la croissance et la performance économique, d'autre part³⁰.

89. Le passage à une perspective axée sur la gouvernance a été amorcé pour donner suite aux orientations tracées par le *Colloque ministériel de l'OCDE sur l'avenir des services publics*, ainsi qu'à certains des travaux déjà réalisés par le Comité notamment sur le thème de l'éthique.

90. Le mandat actuel du PGC a été établi parallèlement aux préparatifs de la réunion au niveau ministériel de Rotterdam qui a eu lieu en 2005 (voir ci-après). Un premier projet de mandat a été rédigé par le Secrétariat à partir des idées et des thèmes débattus au sein du PGC. Ce projet a ensuite été examiné par le Bureau du PGC après avoir été présenté aux délégués pour examen et approbation.

91. Le processus d'élaboration du mandat du PGC est considéré par les délégués comme un processus ouvert et participatif. Les mandats des sous-comités sont dérivés de celui du PGC et n'ont qu'une visibilité et un intérêt limités pour les délégués de ces organes.

92. Comme pour la réunion au niveau ministériel de Rotterdam, un ensemble de grandes orientations recouvrant quatre thèmes transversaux replacés dans le contexte de la construction de la confiance des citoyens dans les institutions publiques a été défini³¹ :

- évaluer les résultats de la réforme, notamment en mettant au point des indicateurs clés de la bonne gouvernance dans les administrations publiques et de l'efficacité des services publics ;
- instaurer des processus ouverts et participatifs de formulation de l'action gouvernementale, accroître la transparence et associer les citoyens à l'amélioration des politiques ;
- améliorer la détection, l'évaluation et la gestion des risques dans le secteur public ;
- améliorer les relations entre les différents niveaux d'administration, en particulier pendant les phases de décentralisation.

30. GOV/PGC(2004)1/REV1.

31. Ramené à trois thèmes dans la perspective du PTB 2009-2010.

93. Les thèmes dégagés ont servi de canevas pour l'établissement du programme de travail 2007-2008 en ce sens qu'ils ont permis d'articuler les travaux proposés par les différents organes composant le Comité avec l'objectif primordial de celui-ci, consistant à aider les pouvoirs publics à instaurer et renforcer la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics³². Dans le rapport d'examen à mi-parcours du mandat datant de 2005, l'accentuation de l'orientation donnée au mandat du PGC est portée au crédit du Conseil réuni au niveau ministériel³³.

94. Les interlocuteurs interrogés considèrent en général que l'axe central de la réunion de Rotterdam au niveau ministériel, à savoir la confiance dans l'administration, et les quatre thèmes qui en découlent, ont constitué une ossature solide sur laquelle le programme de travail a pu être posé et qui a donc favorisé un ciblage du programme plus rigoureux qu'auparavant d'un point de vue stratégique.

95. Le processus formel d'élaboration du programme de travail du Comité commence par l'établissement, par le Secrétariat, d'une liste de vœux sur laquelle les Membres sont invités à se prononcer à l'occasion d'un tour de table. Cette liste de résultats comporte en outre des sujets jugés également importants par le Secrétariat au niveau de la sous-structure du Comité. L'ordre de priorité des résultats est déterminé par le PGC dans un second temps.

96. Les délégués de toutes les composantes du Comité, à l'exception du Groupe de travail des hauts responsables du budget, considèrent que l'élaboration du programme de travail est dans une certaine mesure source de difficultés, en particulier à cause du manque de transparence du processus. De plus, les délégués auprès du PGC doutent que l'équilibre entre les éléments d'information qui remontent et ceux qui suivent un trajet inverse soit vraiment satisfaisant. Il est apparu que ces facteurs sont à l'origine d'une faible appropriation du programme de travail par les délégués. Il apparaît en outre que la transition requise au niveau de l'orientation des travaux du Comité pour passer d'une conception de la gestion publique plus classique (se caractérisant par un regard tourné vers l'intérieur) à une vision davantage axée sur les problèmes de gouvernance (se caractérisant a contrario par une ouverture sur l'extérieur) a été lente et délicate et n'est pas encore achevée.

97. Le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement(COG) est tout spécialement mandaté pour jouer un rôle pivot dans la détermination des orientations stratégiques du Comité, notamment en donnant *des indications sur les activités en cours et les travaux futurs*.

98. Dans ce contexte, le COG se distingue nettement des autres organes constituant la sous-structure du Comité en ce sens qu'il a une démarche prospective le plaçant en amont du programme de travail et l'amenant à se pencher sur des questions d'intérêt dans une perspective englobant tous les secteurs de l'administration avant même que celles-ci fassent l'objet de projets dont l'exécution pourra être confiée soit directement au PGC, soit à l'un de ses autres sous-organes.

99. Pour ce qui est des orientations stratégiques tracées par le COG pour le programme de travail et le mandat du PGC, les délégués auprès du PGC ont fait observer que la manière dont les choses se passent est quelque peu opaque. De plus, il y a lieu de s'interroger sur la capacité du Réseau d'assumer pleinement cette fonction de définition des orientations stratégiques alors que certaines des grandes économies de l'OCDE sont absentes du forum depuis quatre ou cinq ans et que, comme indiqué précédemment, le nombre de pays Membres participant aux activités du Réseau est dans l'ensemble en baisse.

32. "Renforcer la confiance dans l'action publique : quel rôle pour l'état au 21^{ème} siècle ?". Conclusions d'une réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel.

33. GOV/PGC(2007)11.

3.2.2 *Fonctionnement du Comité de la gouvernance publique*

100. Le PGC se réunit deux fois par an, la fréquence des réunions de ses sous-organes étant variable d'un organe à l'autre. Le PGC est le seul organe au sein de la structure du Comité qui affiche systématiquement sur OLIS les comptes rendus officiels de toutes ses réunions.

101. Dans son mandat, les activités du Comité de la gouvernance publique sont définies comme suit:

- fournir une tribune qui permette le partage d'expériences entre fonctionnaires chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques visant à moderniser la gouvernance et la gestion publiques ;
- suivre les principales évolutions et les résultats de la modernisation de la gouvernance et de la gestion publiques dans les pays Membres et, le cas échéant, dans les pays non Membres, les évaluer et en rendre compte ;
- établir un ensemble d'outils et de cadres permettant une analyse comparative, fondée sur les faits, des questions de gestion publique selon une perspective de gouvernance ;
- partager les résultats de ses travaux avec les pays non Membres intéressés et avec d'autres organisations et institutions internationales compétentes ;
- contribuer aux activités d'assistance technique et au soutien apporté sous d'autres formes par l'Organisation pour l'amélioration de la gouvernance et de la gestion publiques dans les pays non Membres ;

102. Le rôle du Bureau du PGC consiste à *donner, au nom du Comité, des orientations plus précises au Secrétariat sur les problèmes de gestion et de planification du programme de travail*, et notamment à participer à la planification des réunions préparatoires précédant les réunions du Comité et à fournir en permanence des orientations³⁴.

103. Comme indiqué précédemment, une forte majorité des Membres dépêchent des délégués en poste dans leur capitale aux réunions du PGC, même si les comptes rendus de réunions donnent à penser que le taux de rotation des délégués est relativement élevé (72 % seulement des délégués ayant participé à la première réunion de 2008 avaient pris part à des réunions dans les deux années précédentes)³⁵. C'est dans ce contexte que, pour optimiser la participation des délégués auprès du PGC, le Bureau a rédigé un manuel à l'intention des nouveaux venus : ce recueil, qui est mis à jour régulièrement, a pour objet de les aider à mieux appréhender le rôle joué par le Comité au sein de l'OCDE, sa structure, ses méthodes de travail et de planification, et il contient en outre les réponses à toute une série de questions fréquemment posées ainsi qu'un glossaire. Il a été réédité en 2007 à la suite d'une observation de la Présidence soulignant la nécessité de *renforcer les actions du Comité*³⁶.

104. Le PGC réalise des réévaluations périodiques de son mandat et de son mode de fonctionnement. Dans ces conditions, les mandats de 2000 et 2005 ont donc donné lieu à une autoévaluation à mi-parcours. Sur le plan opérationnel, les évaluations demandées aux délégués après les réunions servent à formuler des

34. GOV/PGC(2007)4.

35. Le Groupe de travail du Comité des échanges a été cité spontanément par une source du secrétariat comme étant un groupe enregistrant un taux de rotation élevé, la proportion de délégués présents à la réunion de septembre 2008 qui avaient participé aux réunions organisées les deux années précédentes étant de 65 % seulement.

36. GOV/PGC/M(2006)2.

propositions destinées à améliorer le déroulement des réunions, les initiatives les plus récentes en la matière datant de 2008³⁷.

105. Les réunions comportent presque toujours des séances sous forme de colloques, formule inaugurée en 2003, de façon à offrir aux délégués l'occasion d'avoir des discussions approfondies sur des thèmes de travail précis, et notamment de bénéficier de la participation d'experts extérieurs, souvent des universitaires spécialisés dans les domaines traités. Depuis longtemps déjà, les délégués sont systématiquement invités à évaluer la qualité des réunions du PGC en remplissant un questionnaire.

106. Un grand nombre de délégués ont indiqué avoir constaté, pendant la période couverte par l'évaluation, des améliorations considérables dans la manière dont le PGC prépare et conduit ses réunions, en particulier grâce aux initiatives encouragées par le Bureau, même si la plupart d'entre eux ont déclaré qu'il est encore possible d'accomplir des progrès supplémentaires.

107. Les travaux des sous-organes sont soumis au PGC pour examen en fonction de leur niveau de technicité, les documents à caractère hautement technique lui étant transmis uniquement pour information. La transmission peut se faire sous la forme de documents de séance ou donner lieu à un exposé oral du Secrétariat, de la Présidence du sous-organe concerné ou de délégués ayant assisté aux réunions du sous-organe et du PGC. Le stade auquel le produit d'une activité est examiné au sein du PGC est déterminé lorsque le programme de travail est établi et varie selon le projet concerné.

108. En ce qui concerne l'avancement des travaux de fond menés sous la responsabilité du Comité, les principaux travaux d'analyse et la rédaction des versions finales des rapports sont l'œuvre d'agents permanents et de personnels de projet (les postes de ces derniers étant financés par des contributions volontaires) travaillant pour le Secrétariat. Il est fait appel à des experts extérieurs principalement pour rédiger des documents de référence et l'utilisation de contributions en nature permet de renforcer les moyens du Secrétariat grâce au recrutement de stagiaires.

109. Globalement, pour ce qui est de l'exécution du programme de travail dans les Domaines de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques) et 4.2.3 (Réforme de la réglementation), il ressort des données tirées de l'exercice PIR que la plupart des produits d'activité sont achevés dans le respect du calendrier et qu'aucun retard indu n'est à déplorer pendant la période couverte par l'évaluation.

3.2.3 *Fonctionnement des sous-comités*

110. Trois organes créés de longue date - le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO), le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) – se réunissent systématiquement tous les ans alors que le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG) ne s'est réuni qu'une fois depuis 2005.

111. De création plus récente, le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV) et le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt se réunissent moins régulièrement, la fréquence de leurs réunions variant entre zéro et deux par an selon leurs programmes de travail respectifs.

37. En conséquence, la durée des réunions a été portée, à titre d'essai, de deux jours à deux journées et demies ; la formule des séances sous forme de colloques a été affinée ; il a été décidé de communiquer plus tôt les ordres du jour des réunions et les documents (et d'en faciliter l'accès) ; un contrôle plus strict de la durée des interventions des délégués a été imposé ; il a été décidé de produire des résumés des réunions plus clairs et de réserver le recours à la procédure écrite à des circonstances exceptionnelles [GOV/PGC(2008)4].

112. Les dispositifs intéressant les présidents et les bureaux varient selon les organes du Comité. A sein du REG, la démarche suivie est la démarche classique consistant à nommer officiellement un président. Cet organe dispose d'un bureau, organisation qui a été mise en place en 2004. Le SBO ne dispose pas d'un bureau à proprement parler même s'il a été rapporté que les délégués siégeant depuis longtemps en son sein apportent leur soutien à la Présidence. Le PEMWP et le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt ont chacun un président désigné, mais pas de bureau à proprement parler, tandis que EGOV and COG fonctionnent avec une présidence tournante. La Présidence de COG est assurée par le pays dans lequel a lieu la réunion et est appuyée par un bureau informel qui est en fait une "troïka" composée du Président en exercice, du président précédent et du futur président. EGOV est récemment passé d'un régime de présidence tournante à un régime de Président désigné, mais ne dispose pas d'un bureau à proprement parler.

113. Une description des activités énoncées dans les mandats des organes composant la sous-structure du Comité est proposée dans le Tableau 5.

Tableau 5 Activités des sous-organes du Comité

Sous comité	Activités
REG	<ul style="list-style-type: none"> échanger des informations sur les thèmes émergents, les tendances et les défis ; réaliser des analyses de questions transversales concernant les politiques, instruments et institutions de réglementation ; conduire des « examens par les pairs » des systèmes budgétaires de certains pays Membres et analyser les aspects particuliers du processus budgétaire de ces derniers.
SBO	<ul style="list-style-type: none"> échanger des informations sur les thèmes émergents, les tendances et les défis. identifier et faire part de bonnes pratiques et élaborer des outils politiques et analytiques. réaliser des analyses et des recherches sur toutes les questions relatives au budget. conduire des « examens par les pairs » des systèmes budgétaires de certains pays Membres et analyser les aspects particuliers du processus budgétaire de ces derniers.
COG	<ul style="list-style-type: none"> mieux comprendre les processus de prise de décision et d'élaboration des politiques publiques. améliorer les relations entre pairs afin de les encourager à échanger leurs expériences et leurs priorités. traiter des questions de gouvernance au sens large. donner au Comité de la gouvernance publique des indications sur les activités en cours et les travaux futurs.
PEMWP	<ul style="list-style-type: none"> échanger des informations. identifier et diffuser les meilleures pratiques. élaborer des instruments d'action et des outils d'analyse. réaliser des analyses et des recherches. tenir une base de données sur la rémunération et l'emploi dans le secteur public et sur la gestion des ressources humaines.
Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> partager des expériences nouvelles sur les questions émergentes et les meilleures pratiques. examiner les évolutions et développer des lignes directrices pour les meilleures pratiques. diffuser les enseignements à tirer et apporter un soutien au dialogue avec les pays non Membres. examiner des questions liées au conflit d'intérêt dans le service public et identifier d'autres domaines de vulnérabilité entre les secteurs public et privé préparer un rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation de 2003 sur la gestion des conflits d'intérêt dans le service public qui sera présenté au Conseil.
EGOV	<ul style="list-style-type: none"> effectuer des analyses et des recherches sur des questions d'administration électronique; réaliser des « examens par les pairs » des initiatives nationales dans le domaine de l'administration électronique et analyser des aspects particuliers de l'administration électronique dans l'ensemble des pays Membres. maintenir une base de données sur les pratiques des pays Membres dans ce domaine.

Source : Mandats des sous-comités

114. En dehors des organes susmentionnés, qui sont officiellement reconnus comme faisant partie intégrante de la sous-structure du Comité, il existe des organes créés ponctuellement pour mener à bien des travaux très techniques destinés à faire avancer l'exécution du programme de travail. Citons à titre d'exemple le Groupe de direction sur un processus d'élaboration des politiques ouvert et inclusif, créé à la

suite de la réunion au niveau ministériel de Rotterdam et dont la première réunion a eu lieu début 2007. Il a permis de faire progresser les travaux entrepris dans un premier temps, entre 1998 et 2002, par un Groupe de travail ad hoc mis en place sous la tutelle de l'organe qui portait alors le nom de PUMA. Un Groupe ad hoc a également été institué pour coordonner les travaux menés en vue de faire paraître une nouvelle publication intitulée *Panorama des administrations* et un Groupe d'étude chargé des relations mondiales et des questions ayant trait aux demandes d'adhésion a également été créé et travaille notamment à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un outil d'analyse comparative des composantes fondamentales.

115. Les travaux préparatoires et le déroulement des réunions, ainsi que la manière dont l'exécution du programme de travail est assurée par les organes composant la sous-structure du Comité, sont appréciés de la plupart de ces délégués. Tel est en particulier le cas pour le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire, le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique et le Groupe de travail des hauts responsables du budget qui est le sous-organe dont la dynamique est de la façon la plus affirmée l'œuvre des délégués, et qui est apparemment le seul à procéder à des évaluations systématiques de ses réunions³⁸. Lorsque des problèmes sont apparus, c'est à d'autres endroits de la sous-structure et il s'agissait principalement de problèmes d'ordre concret, dus en particulier à la communication trop tardive d'une documentation abondante avant les réunions.

116. En ce qui concerne le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement, l'une de ses activités consiste, comme son nom l'indique, à renforcer les relations entre les hauts responsables des centres de gouvernement. Cependant, les interlocuteurs interrogés ont fait observer que les participants de haut niveau sont trop souvent absents des réunions, que le taux de rotation des délégués est élevé et que ces deux facteurs concourent à amoindrir la capacité du Réseau de remplir la fonction qui vient d'être évoquée. En dehors du fait que la disponibilité des hauts responsables est nécessairement limitée et imprévisible, ce qui est l'une des explications possible de cette situation, les délégués ont également avancé comme autre facteurs d'explication possibles le manque d'attrait des ordres du jour des réunions et la tendance à mettre trop l'accent sur les aspects sociaux. Il a par ailleurs été observé que l'organisation administrative de certains pays Membres rend difficile un recensement systématique des participants qu'il convient de convier aux réunions du Réseau.

117. La proportion de délégués venus des capitales aux activités du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP) a été fortement faussée pendant la période couverte par l'évaluation par le fait que ceux-ci ont dû se rendre en Europe et elle l'est de plus en plus depuis 2002. C'est ce qu'illustre le constat qu'un seul des sept pays « lointains » a dépêché un expert du domaine traité venu de sa capitale aux réunions de 2004, 2005 et 2007, contre près des deux tiers des pays Membres « proches ».

118. Les délégués interrogés ont porté une appréciation assez mitigée sur le fonctionnement du PEMWP. Ils soulignent d'une part le vif intérêt qu'ils portent aux travaux susceptibles d'être menés au sein de cette enceinte, mais font d'autre part état des difficultés rencontrées dans la résolution des questions relatives au ciblage des travaux (sur la gestion ou sur la gouvernance) et aux méthodes (quantitatives ou qualitatives). Il a également été rappelé que mettre en parallèle et comparer des administrations formant un ensemble hétérogène est un exercice par nature difficile compte tenu de la spécificité intrinsèque des dispositifs des Membres en matière de gestion et d'emploi publics, en particulier lorsqu'on adopte un angle d'analyse de type économique.

119. Quelques délégués auprès du Comité, qui sont également membres du Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN)³⁹, ont indiqué que cette structure a travaillé sur un certain

38. Les délégués auprès du SBO sont invités à communiquer des informations en retour sur la pertinence des sujets traités à la réunion annuelle, sur ce qui pourrait être amélioré ainsi que sur les attentes futures concernant les sujets à traiter.

39. Le réseau EUPAN n'a pas de secrétariat pour l'aider dans ses travaux, mais il dépend de l'Etat membre assumant la Présidence de l'UE.

nombre de sujets qui sont proches de ceux traités par le Comité, voire identiques à ceux traités par le Comité, et en particulier par le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics. Si le Secrétariat a pris part à des réunions du réseau européen depuis 2006, les délégués interrogés ont fait observer qu'il n'y a guère eu de coordination avec ce réseau et que les gains d'efficacité qui auraient pu en découler ne se sont donc pas concrétisés.

120. Pour ce qui est du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, si les délégués interrogés ont émis des avis globalement positifs sur les préparatifs et le déroulement des réunions et l'exécution du programme de travail, ils ont également indiqué que le taux de rotation élevé des délégués, conjugué à la fréquence irrégulière des réunions et à l'absence de travail en réseau entre les réunions, ont abouti à un manque de cohésion au sein du Groupe et à une faible appropriation née du fait que les délégués n'ont pas conscience de bâtir collectivement un corpus de travaux.

3.2.4 *Interactions entre les organes du Comité*

121. Les relations entre le PGC et les organes composant sa sous-structure sont dans certains cas plutôt d'ordre collaboratif que hiérarchique, compte tenu du niveau de responsabilité relativement élevé des délégués :

- le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) peut être caractérisé, selon des sources émanant du Secrétariat, comme un réseau créé de longue date qui a choisi d'être hébergé à l'OCDE et est semi-autonome vis-à-vis du PGC. Il se compose de responsables de haut niveau occupant des postes dans les institutions les plus proches des centres de gouvernement, notamment celles qui assistent et conseillent le chef du gouvernement, le Conseil des ministres ou le gouvernement, selon le pays. Les délégués auprès du COG sont en conséquence plus haut placés que les délégués auprès du PGC et le Réseau est considéré en réalité comme l'entité qui chapeaute le Comité ;
- le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) réunit des directeurs du budget et autres hauts responsables du budget. Les délégués sont donc à la fois très spécialisés et plus haut placés que les délégués auprès du PGC et ils forment une communauté stable et cohérente. C'est dans ce contexte que le SBO se distingue par le fait qu'il fonctionne de façon indépendante et ne rend compte que pour la forme au PGC ;
- le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire (REG) est composé de responsables chargés des aspects transversaux et horizontaux de la réforme de la réglementation. Parce que les membres du Groupe de travail occupent des postes d'un niveau équivalent ou supérieur à leurs homologues du PGC et en raison de la nature même de leurs travaux, leur position vis-à-vis du PGC est assez semblable à celle du SBO.

122. Pour les autres organes, le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP), le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt et le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV), les questions de niveau de responsabilité comptent moins dans les relations avec le PGC. Ces trois organes relèvent donc en quelque sorte davantage de la définition d'un sous-organe d'un que le COG, le SBO et le REG, qui ne sont rattachés que par des liens plutôt lâches à leur organe de tutelle désigné.

123. Des efforts ont été déployés pour faire en sorte que le PGC soit informé des travaux conduits au sein de sa sous-structure grâce à la présentation d'exposés oraux réguliers du Secrétariat au début des réunions du PGC, complétés depuis quelques années par des rapports d'activité écrits, et des exposés occasionnels des présidents des organes composant la sous-structure. Il a toutefois été admis, dans le contexte de l'initiative prise en 2008 en vue d'améliorer les réunions du PGC, qu'il était nécessaire de renforcer la coordination et la circulation des informations entre le PGC et les organes composant sa sous-structure. A cette fin, les membres des bureaux ont été invités à participer aux réunions des sous-organes et

ces derniers ont été invités à présenter au PGC des comptes rendus succincts écrits sur leurs réunions et leurs autres activités. Cette initiative n'a cependant pas été totalement mise en œuvre pour des raisons différentes selon qu'elles sont avancées par le Secrétariat ou les délégués.

124. Si des dispositions ont été prises pour informer les délégués auprès du PGC sur la structure du Comité, leur rôle au sein de celui-ci et les rôles respectifs des sous-organes (voir ci-avant), elles ne semblent pas avoir été reprises au niveau de la sous-structure. Il en résulte que les délégués auprès des sous-organes n'ont qu'une conscience très limitée de la place qui est la leur au sein du Comité en particulier, et de l'OCDE en général, et n'ont qu'une connaissance également limitée de ce qui se passe en dehors de l'organe auquel ils appartiennent. Parmi les observations formulées par les délégués auprès des sous-organes, on retiendra que certains ont affirmé qu'il leur avait fallu des mois pour avoir une vue d'ensemble et d'autres que l'OCDE était un mystère pour les nouveaux venus. De nombreux interlocuteurs ont en conséquence déclaré craindre que faute d'informations suffisantes, des occasions de repérer des possibilités de travaux dans des secteurs laissés vacants par la structure du Comité ne soient négligées.

125. Dans ce contexte, un nombre limité d'exemples de collaboration et de coordination entre les divers organes du Comité ont été mis en avant, à savoir notamment :

- la création d'un groupe de direction ad hoc chargé de coordonner les travaux de rédaction de la publication intitulée *Panorama des administrations*, dont la première édition doit paraître au cours du biennium 2009-2010 ;
- une collaboration entre le REG et le SBO sur les partenariats public-privé ;
- une collaboration entre EGOV et le REG sur la simplification des formalités administratives.
- des séances sous forme de colloques pendant les réunions du PGC consacrées aux travaux menés à bien par les groupes de travail, auxquelles sont souvent associés des délégués issus des groupes de travail.

126. On peut également citer quelques cas de participation croisée de délégués aux activités de divers organes du Comité, tant au niveau horizontal – par exemple entre EGOV et le Groupe de direction sur un processus d'élaboration ouvert et inclusif – que vertical, en particulier entre le PGC et le PEMWP.

3.2.5 *Interactions au sein de la structure de l'OCDE*

127. Il est stipulé dans le mandat du PGC que celui-ci doit *entretenir d'étroites relations de travail avec les autres organes compétents de l'Organisation et apporter aux grands problèmes de fond traités par l'Organisation, y compris aux activités à caractère horizontal, une perspective de gouvernance et de gestion publiques*.

128. Le Comité a eu des contacts horizontaux avec d'autres organes de l'OCDE pendant la période couverte par l'évaluation qui ont pris la forme :

- de projets et d'activités conjointes ;
- de contributions à des projets (contributions à des rapports, consultations sur des résultats, mise au point de méthodologies, etc.) menés sous la responsabilité d'autres organes – et demandes de commentaires d'autres organes sur ses propres travaux (notamment sur la passation de marchés publics) ;

- d'initiatives d'organes appartenant à la sous-structure du Comité, dont le GRP, qui joue le rôle de plateforme d'échange sur la réforme de la réglementation⁴⁰.

129. Le PGC, par le truchement de son Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire, est l'un des trois organes constitutifs du Groupe sur la politique de la réglementation (GRP), officiellement mandaté pour assumer la fonction de *plateforme de dialogue pluridisciplinaire à haut niveau sur les politiques à suivre dans le domaine de la réforme de la réglementation*. C'est par l'intermédiaire de cet organe, unique en son genre au sein de l'Organisation que les liens horizontaux les plus formalisés et les plus étroits ont pu se tisser entre le Comité et d'autres secteurs de l'OCDE, notamment le Comité des échanges et le Comité de la concurrence. Le GRP tient une réunion annuelle (jusqu'à une époque récente, elle se réunissait en principe deux fois par an) dans le cadre du Projet horizontal sur la réforme de la réglementation⁴¹.

130. On dénombre en outre de multiples cas d'interactions horizontales dans d'autres domaines de travail au sein de l'OCDE, bien qu'à quelques exceptions près, elles se soient plutôt déployées au niveau du Secrétariat et n'aient pas vraiment mobilisé directement des délégués. Des projets et activités conjoints⁴² ont été mis en place dans le domaine de la promotion de l'intégrité et de la lutte contre la corruption avec :

- le Réseau des relations budgétaires entre divers niveaux d'administration auquel se sont ralliés des membres du SBO ;
- le Groupe de travail sur la corruption grâce à la tenue d'un forum et à la rédaction d'une étude consacrée à la promotion de l'intégrité, la passation des marchés publics et la lutte contre la corruption (2006) ;
- le Comité de l'investissement (projet conjoint sur l'Irak en 2008) ;
- le Comité d'aide au développement (Réseau du CAD sur la gouvernance et Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide) dans le cadre du Forum mondial sur la gouvernance de 2004.

131. Les interactions horizontales qui se sont matérialisées dans la majeure partie des cas au niveau du Secrétariat ont concerné :

- dans le domaine de l'investissement (Direction des affaires financières et des entreprises), la rédaction de chapitres consacrés à la gouvernance publique et à la réforme de la réglementation du Cadre d'action pour l'investissement (2006-2007) et des contributions à la mise au point de l'outil de gestion du risque destiné aux investisseurs exerçant dans des zones à déficit de gouvernance (2005) ;
- la fourniture aux Département des affaires économiques (ECO) d'un soutien méthodologique et d'indicateurs sur la gouvernance et le statut des instances de réglementation, dans le cadre de l'élaboration en cours d'indicateurs sur la réglementation des marchés de produits (2003-2004 et 2008) ;
- des contributions aux analyses de la budgétisation et des dépenses publiques dans le contexte des examens par les pairs des politiques économiques, ainsi qu'à des analyses de

40. Le GRP fait l'objet d'une évaluation dans le cadre d'un exercice séparé. Les interactions avec le Comité de la concurrence et le Comité des échanges, qui s'opèrent par l'intermédiaire de cet organe, ne sont donc pas abordées ici.

41. En sa qualité de Comité de substance de l'OCDE rendant compte directement au Conseil, le Groupe sur la politique de la réglementation fait l'objet d'un exercice d'évaluation séparé qui vise à examiner de manière approfondie ses résultats entre 2002 et 2007/2008.

42. Voir ci-après le Programme OCDE-MENA et le Programme SIGMA.

mécanismes typiques du marché (externalisation, partenariats public-privé, bons pour des services) au service de la promotion de réformes structurelles dans le cadre d'analyses des politiques structurelles au niveau international (ECO) ;

- des travaux réalisés en collaboration avec le Centre de politique et d'administration fiscales concernant des analyses des dépenses fiscales par opposition à la budgétisation et aux dépenses publiques ;
- dans le contexte des travaux d'élaboration de la publication intitulée *Panorama des administrations*, avec ECO, la Direction des statistiques, la Direction de l'emploi, de la main-d'œuvre et des affaires sociales et la Direction de l'éducation.

132. Méritent également d'être mentionnées des interactions informelles et de faible portée prenant la forme de participations croisées de délégués aux activités du Réseau de hauts responsables de l'administration électronique et de l'ICCP, ainsi que des initiatives de coordination de la collecte de données sur l'utilisation des TIC par les ménages (2005).

133. Le Réseau des hauts responsables des Centres de gouvernement n'entretient pas de relations formelles avec d'autres organes de substance de l'OCDE bien qu'il ait noué des relations informelles, via le Secrétariat, avec l'Unité consultative sur les questions pluridisciplinaires et la Direction des statistiques.

134. Il n'est guère question dans les ordres du jour des réunions, les comptes rendus et tous les autres documents d'exemples de collaboration horizontale entre le Comité et d'autres organes de l'OCDE et, pour beaucoup de délégués ne faisant pas partie du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme budgétaire qui entretient des relations avec d'autres comités via le GRP, il ne s'agit pas d'un aspect particulièrement visible des activités du Comité. Pourtant, les avis des responsables de l'OCDE en poste dans les différentes directions sur les exemples de travaux horizontaux cités précédemment sont uniformément positifs.

3.2.6 *Activités dans le domaine des relations mondiales*

135. La dimension « Relations mondiales » des travaux du Comité, tant au niveau du PGC qu'au sein de son réseau d'organes satellites, englobe les aspects suivants :

- statut d'observateur régulier accordé à quatre économies non Membres (Brésil, Chili, Slovaquie et, dernièrement, Ukraine et Egypte), au niveau du Comité et de ses organes satellites. Le Brésil et le Chili ont bénéficié de ce statut pendant la totalité de la période couverte par l'évaluation. Israël est observateur régulier au Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) uniquement ;
- réseaux régionaux du SBO : ces réseaux sont solidement implantés en Asie, en Afrique et en Amérique latine depuis une assez longue période, et en Europe centrale et orientale, depuis une date plus récente. De surcroît, un grand nombre de pays non Membres ont fait l'objet d'un examen par les pairs ;
- Forums mondiaux sur la gouvernance : trois de ces forums se sont déroulés au cours de la période couverte par l'évaluation. L'intégrité dans le domaine des marchés publics a été le thème central des travaux du forum de 2004 (qui a comporté une contribution des délégués du CAD) et de la réunion de 2006, qui était adossée à une réunion du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt ;
- dialogue sur les politiques à suivre avec la Russie et la Chine, principalement dans le contexte de la réforme de la réglementation ;

- programmes régionaux ayant pris la forme de l'Initiative pour la gouvernance de la réglementation en Europe du Sud-Est (2002-2004) et du pilier « gouvernance » du Programme OCDE-MENA (à partir de 2005) ;
- plus récemment, les processus d'adhésion et d'engagement renforcé.

136. A la suite de la décentralisation des responsabilités en matière d'ouverture vers les non-Membres, le PGC a commencé à débattre de son programme de travail dans le domaine des relations mondiales en 2004 et, en 2005, il a approuvé une *Stratégie pour la définition du rôle et de la participation des non-Membres*⁴³. Un groupe d'études sur l'ouverture a été créé pour aider le Secrétariat à renforcer les travaux dans ce domaine, y compris sur la question des observateurs. Plus récemment, le Conseil a invité le PGC à examiner la qualité des politiques et institutions de gouvernance publique des pays candidats à l'adhésion. A l'automne 2007, le PGC s'est interrogé pour savoir comment aller de l'avant dans les processus aussi bien d'adhésion que d'engagement renforcé⁴⁴. Le groupe d'études sur l'ouverture a aussi endossé un rôle important dans le processus d'adhésion, notamment en acceptant d'élaborer les éléments constitutifs d'un cadre de bonne gouvernance permettant les évaluations comparatives, cadre qui a été validé par le Comité.

137. Dans la grande majorité des réunions du PGC, un créneau de temps non négligeable est prévu pour examiner les questions relatives aux relations mondiales, les rapports d'activité brossant également un tableau détaillé des travaux de cette catégorie menés au niveau des organes subsidiaires.

138. Dans le domaine des relations mondiales, c'est le SBO qui, parmi les organes satellites du Comité, mène les activités les plus ambitieuses et les plus anciennes. Les délégués de ce Groupe de travail qui prennent une part active aux Réseaux régionaux y contribuent fortement. Le fait que l'actuel président du SBO préside également le Réseau Asie en est un exemple particulièrement frappant.

139. La forte participation des économies non Membres aux différents organes du Comité est une constante observée depuis un certain temps dans le cas du SBO et du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire. Le phénomène est très récent dans le cas de EGOV tandis qu'au sein du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, cette participation a augmenté avec le temps.

140. Les délégués ont une très haute opinion des activités du Comité dans le domaine des relations mondiales, et les considèrent comme un de ses points forts. Ils estiment que les manifestations et processus connexes sont bien préparés, sont satisfaits de leur exécution, et des efforts considérables sont déployés pour fournir des informations en retour sur leur déroulement. En outre, le degré de participation des délégués à ces activités paraît relativement satisfaisant.

141. S'agissant du statut d'observateur, les délégués et les responsables de l'OCDE estiment que la participation des économies non Membres aux différents organes subsidiaires leur offre un moyen de contribuer activement et utilement aux travaux du Comité. Pour leur part, les représentants des économies non Membres apprécient vivement les possibilités que leur offre leur statut d'observateur de contribuer aux travaux du PGC.

43. GOV/PGC(2004)21.

44. Deux des cinq candidats à l'adhésion sont des observateurs réguliers auprès de tous les organes satellites du Comité. Il en va de même pour une des économies non Membres participant au processus d'engagement renforcé. Dans le cadre du processus d'adhésion, le PGC a récemment procédé à un premier examen des politiques et institutions de gouvernance publique du Chili, de l'Estonie et de la Slovaquie. Le ministre de l'Administration publique slovaque a d'ailleurs présenté la structure de l'administration publique de son pays, les domaines prioritaires de la gestion publique et les activités futures en matière de réforme [ECSS(2008)3].

142. La région MENA a vu l'OCDE déployer beaucoup d'activités ces dernières années du fait de la mise en œuvre de *l'Initiative OCDE-MENA pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement* lancée en 2005. Cette initiative se compose de deux programmes appliqués en parallèle, dont le *Programme OCDE-MENA pour la bonne gouvernance*. Au sein de ce Programme, il existe six groupes de travail thématiques. Les activités de deux d'entre eux sont mises en œuvre par le PNUD et celles des quatre autres par l'OCDE, sous la responsabilité du PGC :

- fonction publique et intégrité ;
- administration électronique et rationalisation de l'administration ;
- gestion des ressources publiques ;
- fourniture de services publics, partenariats public-privé et réforme de la réglementation.

143. Les délégués des différents organes satellites du Comité ont été activement sollicités pour participer au Programme, et bon nombre de répondants indiquent avoir accepté de prendre part à ses travaux, acceptant même parfois de devenir co-président d'un groupe de travail.

144. A la suite du soutien en faveur du Programme OCDE-MENA pour la bonne gouvernance exprimé lors de la réunion de son Groupe de direction au niveau des ministres en 2007, et à la suite d'une analyse SWOT⁴⁵ de l'initiative menée en interne, une deuxième phase a été lancée, qui correspond à la période 2008-2010. En vertu d'un accord de financement conclu avec un des organismes bailleurs de fonds, une évaluation de la *mise en œuvre* du Programme doit être effectuée au cours de cette période⁴⁶.

145. Le Programme SIGMA n'entre pas dans le cadre de cette évaluation mais selon des informations en retour du Secrétariat et de certains délégués, le réseau d'experts auquel le Programme peut maintenant faire appel s'est dans une large mesure constitué par le biais des relations tissées avec des délégués du Comité ou par leur intermédiaire. Les conflits d'intérêt/l'intégrité et la gestion budgétaire sont cités par les personnes interrogées comme des domaines où se sont noués un « bon nombre de contacts ». L'élargissement récent à la région MENA de la Politique européenne de voisinage implique que le Programme SIGMA est maintenant mis en œuvre au Maroc, en Tunisie, en Egypte et en Jordanie. Il est par conséquent nécessaire de prendre des mesures pour s'assurer d'éviter les doubles emplois avec le programme OCDE-MENA pour la gouvernance.

3.2.7 Interactions avec les autres organisations internationales et parties prenantes

146. Conformément à son mandat, le Comité de la gouvernance publique devra « *entretenir d'étroites relations de travail avec [...] d'autres organisations internationales* ». Dans ce contexte, le statut d'observateur, qu'il soit *ad hoc* ou régulier, a été accordé à d'autres organisations internationales au niveau des organismes subsidiaires du Comité mais pas à celui du PGC lui-même. Les interactions avec d'autres parties prenantes se limitent essentiellement aux partenaires sociaux institutionnels.

147. Au sein des organes subsidiaires du Comité, six organisations bénéficient du statut d'observateur :

- au sein du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) et de deux de ses réseaux de soutien, la Banque mondiale et le FMI sont observateurs *ad hoc*, ces deux organisations envoyant régulièrement des représentants assister aux réunions. La base de

45. SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (atouts, faiblesses, opportunités et menaces).

46. Article 6 de l'accord SIDA-OCDE relatif au soutien de l'Initiative MENA pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement ; Programme pour la bonne gouvernance à l'appui du développement, 2008-2010.

données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires et les examens par les pairs des économies non Membres sont des exemples de projets conjoints avec la Banque mondiale. Par ailleurs le FMI et la Banque mondiale contribuent à la *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire* ;

- dans le Réseau de hauts responsables de l'administration électronique, les Nations Unies et la Banque mondiale bénéficient du statut d'observateur régulier, bien que l'ONU n'ait assisté à aucune réunion depuis 2004 et que la Banque mondiale n'ait été présente qu'à une seule session (en 2006) au cours de la période couverte par l'évaluation (elle était venue apporter son expertise dans le cadre de l'examen par les pairs de la Turquie) ;
- dans le Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, la Banque mondiale de même que la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement et l'Organisation des Etats américains (avec laquelle un mémorandum d'accord a été signé en 2007) sont observateurs *ad hoc*. Les organisations régionales contribuent à l'organisation et au financement conjoints de manifestations régionales, et des représentants de ces organisations ont parfois assisté à des réunions du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt.

148. En dehors de ces parties prenantes essentielles, des organismes spécialisés interviennent également au sein des réseaux de soutien du SBO, ordinairement pour apporter des contributions de spécialistes ; c'est le cas des institutions de comptabilité comme la Fédération internationale des comptables (FIC) et le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB). Ces organismes participent également aux réunions du Réseau sur la gestion budgétaire du SBO et en accueillent occasionnellement. La société civile est elle aussi représentée par le truchement de l'International Budget Project, un organisme coordonnateur d'ONG.

149. Hormis celles énumérées précédemment, les parties prenantes ne sont généralement pas invitées à assister aux réunions du Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt car, selon une personne interrogée, « la présence de représentants de la société civile amoindrirait le potentiel du Groupe » et leur absence facilite « les débats francs et stimulants ». En revanche, ces parties prenantes sont consultées activement projet par projet, comme ce fut le cas, par exemple, lors de l'élaboration de la *Liste de vérification pour renforcer l'intégrité dans la passation des marchés publics*. De l'avis de différents répondants, cette consultation a constitué un processus fructueux.

150. L'APEC est partie prenante au PGC dans le contexte d'un projet conjoint de longue haleine visant à élaborer et encourager l'application d'une liste de vérifications intégrée des réformes de la réglementation dans la Région⁴⁷. La Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale ont également été associées au volet « relations mondiales » des travaux du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire, notamment aux examens-pays.

151. Les retours d'information en provenance de représentants des autres organisations internationales intéressées par les activités des organismes satellites du Comité ou associées à ces activités ont tous été positifs.

152. Le BIAC et le TUAC⁴⁸ sont des acteurs clés du Comité, avant tout parce qu'ils participent systématiquement aux réunions du REG. Le TUAC participe également à une session annuelle de consultation avec le Bureau du PGC qui précède la session plénière, et dont les résultats font ensuite l'objet d'un bref exposé du président devant les délégués, souvent au moment des remarques liminaires. Les

47. L'évaluation des activités menées conjointement avec l'APEC dans la région Asie-Pacifique est traitée comme partie intégrante de l'évaluation du GRP.

48. Le TUAC coordonne sa contribution à ce domaine d'activités avec l'Internationale des services publics.

partenaires sociaux institutionnels sont également consultés de manière ponctuelle, dans le cadre de projets spécifiques menés par des organes subsidiaires du Comité.

153. Les représentants aussi bien du BIAC que du TUAC ont déclaré qu'ils apprécient énormément la façon dont ils sont intégrés aux travaux du Comité.

3.2.8 *Ressources*

154. La part du budget de Partie I affectée aux Domaines de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques) et 4.2.3 (Réforme de la réglementation) est de 4.4 %, l'essentiel étant alloué au PGC et à ses organes satellites. Le Comité est donc l'un des mieux dotés au sein de l'Organisation du point de vue de ses affectations à long terme.

155. Depuis 2003, les ressources de Partie I allouées au Domaine de résultats 4.3.1 restent relativement stables, en termes nominaux, mais elles équivalent à peu près aux contributions volontaires versées au cours de la période récente, ce qui a entraîné une hausse globale substantielle du financement des travaux du Comité.

156. Le montant total des ressources affectées au Domaine de résultats 4.2.3 a progressé de manière significative depuis 2003, en termes à la fois de budget de Partie I et de contributions volontaires, ces dernières ayant été exceptionnellement élevées en 2007.

157. Au total, 27 Membres ont versé des contributions volontaires pour financer les travaux du Comité depuis 2007. C'est également le cas de deux économies non Membres et de deux organisations internationales.

158. Les fonds provenant des contributions volontaires sont répartis entre les différents domaines d'activité du Comité, les montants les plus élevés allant au financement de ses activités de relations mondiales (en particulier le Programme OCDE-MENA qui ne bénéficie d'aucun financement via la Partie I), aux activités du Groupe de travail des hauts responsables du budget dans le Domaine de résultats 4.3.1 et à celles du Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire (REG). Pour ce qui est du REG, la forte augmentation des contributions volontaires versées en 2007 pour financer le Domaine de résultats 4.2.3 s'explique par deux dons d'une certaine importance accordés dans le cadre du suivi des institutions et instruments de réglementation. Concernant les activités dans le domaine de l'administration électronique et de l'emploi et la gestion publics, le financement par le biais des contributions volontaires devance largement celui provenant du budget de Partie I (dans une proportion d'environ 2 pour 1 dans le PTB 2007-2008).

159. L'augmentation sensible des contributions volontaires au Domaine de résultats 4.3.1 enregistrée en 2008 résulte principalement de dons importants destinés à financer le Programme OCDE-MENA et la poursuite de la réalisation des examens des services publics.

Tableau 6 Données financières concernant les Domaines de résultats 4.3.1 (Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques) et 4.2.3 (Réforme de la réglementation)

	Domaine de résultats 4.3.1				Domaine de résultats 4.2.3			
	Ressources prévues au budget de la partie I (K EUR)	CV (K EUR)	Total (K EUR)	Part des CV	Ressources prévues au budget de la partie I (K EUR)	CV (K EUR)	Total (K EUR)	Part des CV
2003	2 366	1064	3430	31.0 %	694	89	783	11.4 %
2004	2 383	909	3292	27.6 %	760	59	819	7.2 %
2005	2 412	3159	5571	56.7 %	838	190	1028	18.5 %
2006	2 452	2125	4577	46.4 %	822	425	1247	34.1 %
2007	2 368	2150	4493	47.9 %	836	2450*	3286	74.6 %
2008	2 348	7803	10151	76.9 %	853	146	989	13.8 %
Variation 2003-2008	-0.8 %			Variation 2003-2008	22.9 %			

Source : GOV

* En 2007, deux dons importants ont été effectués par des Membres pour que des travaux soient menés jusqu'en 2010 compris.

160. Même si le nombre d'agents financés par le biais des financements de personnel de Partie I est resté pratiquement le même au cours de la période couverte par l'évaluation, l'augmentation du montant des contributions volontaires de ces dernières années équivaut à une augmentation correspondante du nombre de postes de projet au sein de la Direction.

Tableau 7 Ressources humaines (2002-2008)

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008**
Postes (ETP)*							
Affectation de personnel de la Partie I	20.5	22.5	21.5	21.5	21	21	20
dont postes de grade A	13.5	15.5	14.5	16.5	16.5	15.5	15.5
Postes de projet	0	3	4	10	12	12	16
dont postes de grade A	0	3	4	10	11	12	15

Source : GOV

* Ne tient pas compte des postes de niveau A6 et plus et de niveau B3 et moins.

** Au 30 juin 2008.

3.2.9 Qualité des Résultats

161. Les réponses aux questionnaires concernant la qualité des Résultats pour la période 2002-2004/2005 sont présentées ci-dessous, au tableau 8, tandis que les données recueillies au cours de l'enquête PIR sur les Résultats produits en 2005 et 2006 figurent au tableau 9. Le tableau 10 présente une synthèse des résultats quantitatifs⁴⁹.

49. Dans le tableau de synthèse, les Résultats récurrents sont regroupés ; il en va de même des Résultats produits sur plusieurs années qui sont étroitement liés. Ils sont indiqués par ordre décroissant en partant de l'évaluation d'impact la plus récente ; ceux dépassant le seuil d'impact (pendant au moins un an dans le cas des groupements récurrents ou pluriannuels) figurent en caractères gras.

162. Les résultats quantitatifs se présentent sous la forme d'un indicateur du pourcentage de Membres estimant que la qualité des Résultats est *élevée à très élevée*. Partant de l'hypothèse selon laquelle les travaux de l'OCDE devraient être considérés généralement comme étant de bonne qualité par les Membres, un Résultat est jugé positif si deux tiers ou plus des responsables de l'action publique des pays Membres répondent dans ce sens. Le cas échéant, des données d'ordre qualitatif sont présentées sous forme de commentaires et d'observations en complément des indicateurs.

163. Les données recueillies au moyen des questionnaires d'enquête englobent les travaux menés à bien par le Comité entre 2002 et 2005. Le taux global de réponse à l'enquête se situe dans la norme pour ce type d'opération mais, comme le Comité travaille pour une communauté d'acteurs sans cesse en évolution, où les responsables changent fréquemment d'affectation, nous avons observé un certain nombre de cas où des Membres n'étaient pas été en mesure de fournir une évaluation pour la totalité des Résultats. C'est ce qui explique le taux de non-réponse relativement élevé⁵⁰.

164. D'après l'évaluation, au total, les deux tiers environ des travaux du Comité (y compris ses activités dans le domaine des relations mondiales, traitées dans la section suivante) effectués pendant la période d'examen sont d'une qualité supérieure au seuil précité, et un certain nombre de ces activités s'en approchent.

165. En termes de qualité, les Résultats ayant obtenu les meilleures appréciations de la part des responsables nationaux de l'action publique sont les suivants :

- réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau des ministres, tenue à Rotterdam en 2005 ;
- rapport intitulé *La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays* ;
- cinq des six rapports de réunion préparés pour le Réseau des Hauts responsables des centres de gouvernement ;
- Recommandation du Conseil relative aux Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public et produits connexes ;
- publications, rapports et *Synthèses* dans le domaine de la modernisation du secteur public.

166. Les organes constitutifs ont tous, jusqu'à un certain point, contribué à ce résultat. De la même façon, à un moment ou à un autre entre 2002 et 2006, ils ont tous produit au moins un Résultat dont la qualité était inférieure au seuil fixé. Ce constat correspond à l'observation formulée par de nombreux délégués au cours des entretiens, à savoir que les travaux d'analyse sont de bonne, voire d'excellente qualité dans certains cas, mais que cela n'est pas systématique.

50. Les taux de non-réponse sont indiqués quand ils sont supérieurs à 33 %.

C(2009)35

Tableau 8 Qualité des produits dans les domaines de la « Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques » et de la « Réforme de la réglementation » (2002-2004/2005)

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Washington), couvrant des thèmes dont certains ont par la suite fait l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Political Economy of Reforming Entitlement Programmes ○ L'horizon budgétaire (Volume 2, n° 2) ○ L'investissement dans les actifs financiers privés pour répondre à des besoins à long terme (Volume 2, n° 2) ○ La procédure budgétaire en Finlande (2002) ○ Comptabilité et budgétisation sur la base des droits constatés : questions clés et développements récents (Volume 3, n° 1) ○ Les agences : avantages et risques (Volume 4, n° 4) ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in Finland</i> (2002) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ colloque sur le thème <i>Accrual Accounting</i> (Paris, 2002) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ colloque sur le thème <i>Role of Parliaments/Parliamentary Scrutiny</i> (Paris) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 1, n° 4 et Volume 2, n° 1 à 3). 	SBO	2002	69 %	Taux de non-réponse : 58 %
Produits dans le domaine de l'organisation de la prise de décision au Centre de gouvernement : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapports de réunions sur « <i>Le rôle de l'Etat et l'évolution de son champ de compétence dans l'interface entre secteurs public et privé</i> » (2002 – La Haye) ; ➤ rapports de réunions sur « <i>La modernisation du secteur public : le rôle des agences centrales</i> » (2003 – Madrid) ; ➤ rapports de réunions sur « <i>Les nouveaux outils d'aide à la décision : leur impact sur l'information, la communication et l'organisation</i> » (2004 – Istanbul). 	COG	2002-2004	77 %	Les informations fournies par les produits de l'OCDE se sont révélées crédibles et cohérentes. C'est ainsi qu'elles ont été utilisées dans de très nombreux cas pour étayer et compléter l'énoncé des procédures de l'administration publique (un Membre). Taux de non-réponse : 58 %
Produits dans le domaine du renforcement des relations entre les pouvoirs publics et la société civile : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society</i> (uniquement disponible en anglais) (2002) ; ➤ publication intitulée <i>Promesses et limites de la démocratie électronique : les défis de la participation citoyenne en ligne</i> (2002) ; ➤ <i>Synthèse</i> de l'OCDE sur le thème : « <i>Engaging Citizens Online for Better Policy-making</i> » (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé « <i>Effective Open Government: Improving Public Access to Government Information</i> » (2004) (uniquement disponible en anglais). 	PGC	2002-2004	57 %	Taux de non-réponse : 55 %

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Produits dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Synthèse de l'OCDE sur le thème : « <i>Le service public : un employeur de choix</i> » (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Résumé de l'analyse des données sur les principales tendances de l'emploi et des rémunérations dans le secteur public – Mise à jour 2002</i> (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Evolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE : une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines</i> (2004) ; ➤ rapport intitulé <i>La rémunération des agents publics liée aux performances : principales tendances dans les pays membres de l'OCDE</i> (2004). 	PGC/PEMWP	2002-2004	71 %	Taux de non-réponse : 45 %
Produits dans le domaine de la gouvernance de la réglementation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ examens par les pairs des capacités des pouvoirs publics de produire des réglementations de grande qualité en Finlande, Norvège (2002), Allemagne, France (2003), Suisse (2005) ; ➤ article intitulé « Gouvernance de la régulation : amélioration institutionnelle des autorités de régulation sectorielles » (par César Córdova-Novion et Deirdre Hanlon, <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i>, Volume 2, n° 3, 2002) ; ➤ rapport intitulé <i>La gouvernance réglementaire multiniveaux</i> (2004) ; ➤ actes de la réunion d'experts de l'OCDE sur la conception d'institutions indépendantes et responsables pour des réglementations de grande qualité (Londres, 2005) (uniquement disponible en anglais). 	REG	2002-2005	68 %	Taux de non-réponse : 39 %
Produits dans le domaine de la performance de la réglementation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Politiques de régulation dans les pays de l'OCDE : de l'interventionnisme à la gouvernance de la réglementation, Examens de l'OCDE de la réforme de la réglementation</i> (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Regulatory Impact Analysis Inventory</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ actes de la réunion d'experts de l'OCDE sur le thème : <i>Performances des réglementations : Evaluation a posteriori des politiques de réglementation</i> (2004) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Regulatory Quality Indicators: Methodological issues and Questionnaire</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Alternatives to Traditional Command and Control Regulation</i> (2005) (uniquement disponible en anglais). 	REG	2002-2005	53 %	Taux de non-réponse : 45 %
Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires	SBO	de 2003 à ce jour	53 %	Taux de non-réponse : 45 %

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
<p>Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Rome) et sessions sur des thèmes ayant fait par la suite l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le rôle des règles financières dans la budgétisation (Volume 3, n° 3) ○ Améliorer les procédures de prise de décision des pouvoirs publics en vue de la gestion des risques (Volume 3, n° 1) ○ La budgétisation aux Etats-Unis (Volume 3, n° 2) ○ La budgétisation au Brésil (Volume 3, n° 1) ○ L'Etat performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits (Volume 3, n° 2) ○ Les dépenses hors budget et les dépenses fiscales (Volume 4, n° 1) ○ Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires ; ➤ examen par les pairs de la budgétisation au Brésil (2003) ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in the United States</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 2, n° 4 et Volume 3, n° 1 à 4). 	SBO	2003	60 %	Taux de non-réponse : 52 %
<p>Produits dans le domaine de l'administration électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique – L'administration électronique : un impératif</i> (2003) ; ➤ publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique. Finlande</i> (2003) ; ➤ Synthèses de l'OCDE intitulées <i>The e-Government Imperative: Main Finding</i> ; <i>E-Government in Finland: An Assessment</i> ; <i>Checklist for e-Government Leaders</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ colloques sur les thèmes suivants : <i>From Theory to Practice: Prioritising E-Government Action</i> (Etats Unis, 2003) ; <i>E Government: Organising for Integration</i> (Portugal, 2003) ; <i>Identifying Common business processes: applying a government-wide perspective in order to make the most of e-government</i> (Mexique, 2004) ; <i>Making change happen: incentives, partnership and commitment for transforming public administration</i> (Corée, 2004) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>OECD E-Government Studies: Norway</i> (2004) (uniquement disponible en anglais). 	EGOV	2003-2004	68 %	<p>Je suis très impressionné par le soin avec lequel les examens par les pairs sont effectués, ce qui donne de très bons produits (un délégué).</p> <p>Les examens par les pairs sont très bons mais parfois trop détaillés. Il faudrait aussi traiter l'information que l'on trouve dans les rapports d'une manière générale car ceux-ci sont très riches en données et l'on a parfois des difficultés à trouver ce que l'on cherche (un délégué).</p> <p>Taux de non-réponse : 39 %</p>

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Recommandation du Conseil sur la gestion des conflits d'intérêts dans le service public et produits connexes : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Gérer les conflits d'intérêt dans le service public : lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales</i> (2003) ; ➤ publication intitulée <i>Managing Conflict of Interest in the Public Service: A Toolkit</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ Synthèse de l'OCDE : <i>Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public</i> (2005) ; ➤ publication intitulée <i>Intégrité du secteur public : Un cadre d'évaluation</i> (2005). 	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2003-2005	77 %	Taux de non-réponse : 58 %
Produits dans le domaine de la modernisation du secteur public : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>L'administration apprenante : introduction et premiers résultats de l'enquête sur les pratiques de gestion du savoir dans les ministères et services de l'Etat</i> (2003) ; ➤ Synthèses de l'OCDE sur les thèmes suivants : <i>Changing Organisational Structures</i>, <i>Governing for Performance</i> ; <i>Modernising Public Employment</i>, et <i>Open Government</i> (2003-2005) (uniquement disponibles en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre</i> (2005). 	PGC/PEMWP	2003-2005	75 %	Taux de non-réponse : 35 %
Produits dans le domaine de la simplification administrative : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique – L'administration électronique : un impératif</i> (2003) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Le tableau comparatif des charges administratives de l'OCDE. Mesure et comparaison des charges administratives entre les pays de l'OCDE</i> (2005) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>A review of the Standard Cost Model</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Administrative Simplification Policies in OECD Countries</i> (2005). 	REG	2003-2005	62 %	
Publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre</i> (2005), dont des chapitres inspirés des rapports, documents et Synthèses suivants : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance</i> (2003) ; ➤ rapport intitulé <i>La modernisation du secteur public : changer les structures organisationnelles</i> (2003) ; ➤ rapport intitulé <i>La modernisation du secteur public : l'évolution du rôle du Centre</i> (2004) ; ➤ rapport intitulé <i>La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle</i> (2004) ; ➤ Synthèses de l'OCDE sur les thèmes suivants : <i>Changing Organisational Structures</i> (2004) et <i>Governing for Performance</i> (2004) (uniquement disponibles en anglais). 	PGC/SBO	2003-2005	69 %	Taux de non-réponse : 58 %

C(2009)35

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Madrid) couvrant des thèmes dont certains ont fait par la suite l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Vingt-cinq années de réforme budgétaire (Volume 4, n° 1) ○ Questions soulevées par la budgétisation sur la base des droits constatés (Volume 4, n° 1) ○ Les dépenses hors budget et les dépenses fiscales (Volume 4, n° 1) ○ Assessing Fiscal Risks through long-term Budget Projections (Volume 6, n° 1) (disponible uniquement en anglais) ○ La procédure budgétaire au Danemark (Volume 4, n° 1) ○ La procédure budgétaire au Chili (Volume 4, n° 2) ; ➤ rapport intitulé <i>La réaffectation des ressources : le rôle des institutions budgétaires</i> ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in Denmark</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in Chile</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 4, n° 1 à 3). 	SBO	2004	65 %	Taux de non-réponse : 45 %

Source : Enquête d'évaluation

Tableau 9 Qualité des produits dans les domaines de la « Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques » et de la « Réforme de la réglementation » (2005-2006)

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Rapports de réunions sur le thème de : <i>La gouvernance dans la société du savoir : conséquences pour les Centres de gouvernement</i>	COG	2005	53 %	Taux de non-réponse : 52 %
Publication intitulée <i>L'administration électronique vers une meilleure administration</i>	EGOV	2005	71 %	
Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel	PGC	2005	82 %	
Produits dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>Human resource management in Government: A summary retrospective and an agenda for action</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Towards evidence-based assessment of HRM in government: Survey of Strategic</i> 	PGC/PEMWP	2005	68 %	

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
<i>Human resources management in Government</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Creating a new methodology for measuring employment in the public domain</i> (uniquement disponible en anglais).				
Rapport intitulé <i>La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays</i>	PGC	2005	75 %	
Produits dans le domaine de la budgétisation et des dépenses publiques : ➤ rapport intitulé <i>La réaffectation des ressources : le rôle des institutions budgétaires</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Le rôle des mécanismes de type marché dans la prestation de services publics</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Intergovernmental Transfers and Decentralised Public Spending</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Utilisation de l'information sur les performances pour la gestion et le budget : enjeux, leçons et opportunités</i> ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Suisse ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Thaïlande ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (volume 5, n° 1 à 4).	SBO	2005	63 %	Taux de non-réponse : 39 %
Rapports de réunions dans le domaine de l'organisation de la prise de décision au Centre du gouvernement sur le thème du <i>leadership dans la gestion des risques</i>	COG	2006	73 %	Taux de non-réponse : 42 %
Produits dans le domaine de la lutte contre la corruption et de la promotion de l'intégrité dans le service public : ➤ publication intitulée <i>Lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans les marchés publics</i> ; ➤ publication intitulée <i>L'intégrité dans les marchés publics : les bonnes pratiques de A à Z</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: Report on Implementation</i> (uniquement disponible en anglais). ➤ Dialogue sur les politiques avec les non-membres : <i>Evaluation des lois et politiques en matière de conflits d'intérêt en Europe du Sud-Est</i> .	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2006	64 %	La « <i>checklist</i> » applicable aux marchés publics a été utilisée dans le cadre d'un stage de formation de hauts responsables issus de pays en développement.
Produits dans le domaine de l'administration électronique : ➤ rapport intitulé <i>E-Government as a Tool for Transformation. Report Outline and Methodology</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Benefits Realisation Management</i> (uniquement disponible en anglais).	EGOV	2006	52 %	
Produits dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact : ➤ publication intitulée <i>Mieux mesurer l'administration publique</i> ; ➤ rapport technique intitulé « Pourquoi et comment convient-il de mesurer l'activité des administrations ? » inclus dans la publication <i>Panorama des administrations</i> ; ➤ rapport technique intitulé « Mesure des résultats de l'administration » pour la série <i>Regards sur l'administration</i> .	PGC	2006	67 %	

C(2009)35

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Rapports sur l'évaluation des capacités et de l'efficacité dans le contexte du vieillissement démographique intitulés respectivement : ➤ <i>Les défis de la gestion des agents publics dans le contexte du vieillissement démographique dans les pays membres de l'OCDE</i> ; ➤ <i>Public sector pensions and the challenges of ageing in OECD member countries</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Gouvernance de la détermination décentralisée des rémunérations dans certains pays membres de l'OCDE</i> .	PGC/PEMWP	2006	58%	Taux de non-réponse : 39 %
Produits dans le domaine de la réforme de la réglementation : ➤ rapport analytique intitulé <i>Alternatives to Traditional Regulation</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>Eliminer la paperasserie : des stratégies nationales pour simplifier les formalités administratives</i> ; ➤ publication intitulée <i>Cutting Red Tape: Comparing Administrative burdens across countries</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ actes du <i>International Forum on Regulation Inside Government</i> (Mexique) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ article intitulé <i>Indicators of Regulatory Management Systems</i> (Jacobzone, S., C. Choi et C. Miguet, <i>Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique</i> , 2007/4) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs de la capacité des pouvoirs publics de produire des réglementations de grande qualité en Suède (2006) et Corée (suivi) (2006) ; ➤ examen par les pairs de la gouvernance réglementaire multinationale en Suède (2006).	REG	2006	67%	Taux de non-réponse : 42 %
Produits dans le domaine de la budgétisation et des dépenses publiques : ➤ rapport intitulé <i>Top-down Budgeting as a Tool for Central Resource Management</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Overview of accrual accounting and budgeting practices in individual countries</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Evaluation des risques budgétaires au moyen de projections à long terme</i> ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Norvège ; ➤ examen par les pairs de <i>Budgeting in Hungary</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire à Singapour ; ➤ examen par les pairs de <i>Budgeting in Georgia</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs de <i>Budgeting in Croatia</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (volume 6, n° 1 à 4) (uniquement disponible en anglais).	SBO	2006	70%	Taux de non-réponse : 35 %

Source : PIR.

Tableau 10 Synthèse des résultats de l'évaluation de la qualité

Résultat	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée
Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel	PGC	2005	82 %
Rapport intitulé <i>La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays</i>	PGC	2005	75 %
Publications, rapports et <i>Synthèses</i> dans le domaine de la modernisation du secteur public, dont <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre</i> (2005)	PGC/PEMWP/SBO	2003-05	75 %/69 %*
Rapports de réunions dans le domaine de l'organisation de la prise de décisions au Centre de gouvernement	COG	2006	73 %
		2005	53 %
		2002-04	77 %
Documents de réflexion, rapports et <i>Synthèses</i> dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public	PGC/PEMWP	2005	68 %
		2002-04	71 %
Publications et documents de réflexion dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact	PGC	2006	67 %
Réunion, articles dans la <i>Revue</i> , examens par les pairs et colloques dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics	SBO	2006	70 %
		2005	63 %
		2004	65 %
		2003	60 %
		2002	69 %
Examens par les pairs, rapports, articles et colloques dans le domaine de la gouvernance de la réglementation	REG	2002-05	68 %
Publications, articles, rapports, examens par les pairs et actes de conférence dans le domaine de la réforme de la réglementation	REG	2006	67 %
Recommandation du Conseil relative aux <i>Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public</i> , et produits connexes	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2006	64 %
		2003-05	77 %
Publications et rapports dans le domaine de la simplification administrative	REG	2003/05	62 %
Rapports sur l'évaluation de la capacité et de l'efficacité dans le contexte du vieillissement des populations	PGC/PEMWP	2006	58 %
Publications, rapports et <i>Synthèses</i> dans le domaine du renforcement des relations entre les pouvoirs publics et la société civile	PGC	2002-04	57 %
Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires	SBO	de 2003 à ce jour	53 %
Publications, rapports et actes de réunion dans le domaine de la performance de la réglementation	REG	2002-05	53 %
Publications, rapports et colloques dans le domaine de l'administration électronique, dont la publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique « Vers une meilleure administration »</i> .	EGOV	2006	52 %
		2005	71 %
		2003-04	68 %

Sources : enquête d'évaluation et PIR.

3.2.10 Qualité des activités et autres produits relevant des relations mondiales

167. Il incombe au Comité de mettre en œuvre diverses activités concernant les relations mondiales, allant de simples manifestations comme son propre Forum mondial jusqu'aux Réseaux régionaux de hauts responsables du budget en passant par des initiatives pluriannuelles d'envergure comme le Programme OCDE-MENA pour la gouvernance et l'Initiative pour la gouvernance de la réglementation en Europe du Sud-Est.

168. Comme nous ne disposons pas d'autoévaluation, par le Comité, de ses activités concernant les relations mondiales sur laquelle nous aurions pu nous appuyer aux fins de la présente évaluation, les données utilisées pour cette analyse se limitent à des appréciations de la qualité de ces activités émanant d'un nombre de pays Membres relativement restreint et d'une seule économie non Membre. Pour la période précédant le biennium 2005-2006, seules quelques rares observations sont disponibles. Les unes et les autres ont donc été regroupées pour couvrir toutes les activités en question.

169. Sans perdre de vue ces limites, on constate que les deux tiers, au moins, des pays Membres en mesure de procéder à une évaluation semblent considérer plus de la moitié de ces activités comme étant (au moins) de grande qualité, les autres approchant du seuil de qualité fixé à 66 % (voir tableau 11).

Tableau 11 Qualité des activités et autres produits relevant des relations mondiales

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu) Qualité élevée ou très élevée	Observations
Forum mondial sur la gouvernance : <i>Lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans les marchés publics</i>	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2004	79 %	Les responsables de l'action publique des quatre pays Membres ayant fourni une évaluation ont indiqué que cette manifestation était de qualité, voire de très grande qualité (taux de non-réponse : 88 %)
Réunions OCDE-Réseaux régionaux de hauts responsables du budget	SBO	2002-06		Dans six des huit pays Membres où les responsables de l'action publique ont été à même de procéder à une évaluation, les manifestations des réseaux régionaux de hauts responsables du budget ont été jugées comme étant de qualité, voire de très grande qualité (taux de non-réponse : 75 %).
Séminaires, conférences et rapports de l'Initiative pour la gouvernance de la réglementation en Europe du Sud-Est	REG / Comité de l'investissement	2002-04		Dans trois des quatre pays Membres où les responsables de l'action publique ont été en mesure de procéder à une évaluation, l'Initiative pour l'Europe du Sud-Est a été jugée comme étant de grande qualité (taux de non-réponse : 88 %).
Conférence destinée à soutenir les efforts de la Chine en matière d'amélioration de ses cadre et environnement de réglementation dans le contexte de son adhésion à l'OMC	REG	2004		Dans deux des trois cas où les responsables de l'action publique des pays Membres ont été en mesure de procéder à une évaluation de la conférence, celle-ci a été jugée comme étant de grande, et même de très grande qualité (taux de non-réponse : 90 %).

Forum mondial sur la gouvernance : ➤ Forum mondial sur la lutte anti-corruption : <i>Vers une gouvernance participative et transparente</i> ➤ Réseaux régionaux de hauts responsables du budget	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt / SBO	2005	79 %	Manifestation de grande qualité selon l'appréciation d'une économie non Membre ayant statut d'observateur permanent (taux de non-réponse : 71 %).
Forum mondial sur la gouvernance : ➤ Forum mondial sur la gouvernance : <i>Partager les enseignements de la promotion de la bonne gouvernance et de l'intégrité dans les achats publics</i> (France) ➤ Réseaux régionaux de hauts responsables du budget	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt / SBO	2006	64 %	Taux de non-réponse : 65 %
Programme OCDE-MENA pour la gouvernance, dont l'évaluation de scénarios de base, de plans d'action nationaux, de feuilles de route stratégiques pour la mise en œuvre et le suivi, et une réunion au niveau des ministres.	PGC et tous ses sous-comités	2006	63 %	Taux de non-réponse : 39 %
Dialogue avec la Chine sur les moyens de promouvoir une bonne gouvernance, notamment la publication <i>La Chine dans l'économie mondiale : la gouvernance en Chine</i> et un séminaire sur le thème de la prévention de la corruption	PGC	2005	62 %	Taux de non-réponse : 58 %
Dialogue sur les politiques à suivre et examens par les pairs avec des économies non Membres notamment : ➤ publication intitulée <i>Russie : Etablir des règles pour le marché</i> ➤ séminaire sur <i>La politique de la réglementation et les instruments pour le commerce, l'investissement et la gouvernance en Europe du Sud-Est</i>	REG	2005-06	54 %	Taux de non-réponse : 58 %

Sources : enquête d'évaluation et PIR.

4. Impact des travaux du Comité de la gouvernance publique sur l'élaboration des politiques

170. Cette section du rapport est consacrée à l'examen de l'**efficacité** des travaux du Comité du point de vue de leur impact sur l'élaboration des politiques, principalement dans les pays Membres, du fait de l'utilisation que les responsables de l'action publique font des Résultats.

171. L'analyse de l'efficacité consiste à déterminer si le Comité atteint ou non ses objectifs, lesquels ont été interprétés comme étant *l'utilisation* des Résultats et leur *impact* sur l'élaboration des politiques, tant dans le court à moyen terme qu'à un horizon plus lointain. La période couverte par l'analyse va de 2002 à 2006.

172. Les sources de données utilisées pour effectuer la présente analyse proviennent principalement des informations en retour communiquées par les responsables de l'action publique dans les administrations des pays Membres ayant connaissance de ces travaux grâce à :

- une enquête composée de trois questionnaires couvrant la période 2002-2004/2005, portant sur la visibilité, l'utilisation et l'impact, sur l'élaboration des politiques, des Résultats inscrits dans les Domaines 4.2.3 à 4.3.1 ;
- l'enquête PIR couvrant la période 2005-2006 et portant sur l'impact, sur l'élaboration des politiques, des Résultats inscrits dans les Domaines précités.

173. Les données recueillies au moyen des questionnaires d'enquête englobent les travaux menés à bien par le Comité entre 2002 et 2005. Le taux global de réponse à l'enquête se situe dans la norme pour ce type d'opération mais, comme le Comité travaille pour une communauté d'acteurs sans cesse en évolution, où les responsables changent fréquemment d'affectation, nous avons observé un certain nombre de cas où des Membres n'étaient pas été en mesure de fournir une évaluation pour la totalité des Résultats. En conséquence, le taux de non-réponse est relativement élevé pour de nombreux éléments de l'enquête⁵¹.

174. Les résultats des questionnaires sur la connaissance, l'utilisation et l'impact sur l'élaboration des politiques des Résultats produits au cours de la période 2002-2004/2005 sont présentés au tableau 12 ci-dessous alors que les résultats de l'enquête PIR portant sur les Résultats produits en 2005 et 2006 figurent au tableau 13. Quant au tableau 14, il constitue un récapitulatif des résultats en termes quantitatifs⁵².

175. Les résultats quantitatifs sont présentés sous forme d'indicateurs du pourcentage de Membres ayant constaté un niveau *moyen à très élevé* de connaissance, d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques. Le principal critère de performance utilisé est la mention, par 50 % au moins des Membres ayant répondu à l'enquête, d'un impact *moyen à très élevé* sur les politiques⁵³.

176. Les résultats qualitatifs, provenant des questionnaires d'enquête et des entretiens, sont présentés dans les mêmes tableaux dans la colonne « Observations et exemples ».

4.1 *Analyse de l'efficacité dans le court à moyen terme*

177. L'enquête d'évaluation et le PIR font apparaître des résultats singulièrement différents, l'impact étant systématiquement plus élevé dans le cas des Résultats obtenus dans le cadre du biennium 2005-2006 (c'est-à-dire la période pendant laquelle on a recueilli des données dans le cadre du PIR 2007). Cela tient peut-être au fait que, pour le PIR, on recueille des données sur l'impact à la fois potentiel et effectif alors que l'enquête d'évaluation se concentre uniquement sur l'impact effectif en le dissociant de la notion d'utilisation. Il se peut donc que l'impact potentiel ne se concrétise pas pleinement par la suite et/ou que l'évaluation effectuée par certains répondants à l'enquête PIR porte davantage sur la notion plus immédiatement tangible d'utilisation que sur celle d'impact, ce qui a pour effet de gonfler artificiellement les résultats pour la période 2005-2006. D'un autre côté, une autre explication possible de l'écart entre les résultats est la perte de la mémoire organisationnelle, étant donné que l'enquête d'évaluation couvre la période précédente (2002 à 2004/5) ce qui fausse peut-être à la baisse l'évaluation d'impact. Quoi qu'il en soit, il semble que la perte de la mémoire organisationnelle se soit essentiellement manifestée par un taux de réponse plus faible que d'habitude par rapport aux précédents PIR. On pourrait aussi avancer que, s'ils sont satisfaits, les responsables de l'action publique sont probablement moins enclins à répondre au questionnaire d'évaluation que ceux dont l'opinion n'est pas favorable. Toutefois, un recoupement avec les résultats des enquêtes 2003 et 2005 sur les orientations à moyen terme ne permet pas de dégager de corrélation évidente entre les non-répondants à l'enquête d'évaluation et les Membres qui disent souhaiter voir augmenter l'activité dans les Domaines de résultats considérés.

178. En prenant les résultats de l'enquête d'évaluation et les données du PIR pour ce qu'elles valent, il ressort que les responsables de l'action publique ont un degré de connaissance *élevé* des Résultats produits

51. Les taux de non-réponse sont indiqués quand ils sont supérieurs à 33 %.

52. Dans le tableau de synthèse, les Résultats récurrents sont regroupés ; il en va de même des Résultats produits sur plusieurs années qui sont étroitement liés. Ils sont indiqués par ordre décroissant en partant de l'évaluation d'impact la plus récente ; ceux dépassant le seuil d'impact (pendant au moins un an dans le cas des groupements récurrents ou pluriannuels) figurent en caractères gras.

53. L'annexe II donne des précisions sur le traitement des données de l'enquête.

par le Comité sur la période 2002-2006. En outre, chaque fois qu'il est possible d'évaluer dans quelle mesure les Résultats sont utilisés au cours de la période allant de 2002 à 2004/2005, on constate que les responsables de l'action publique font un grand usage de la vaste majorité d'entre eux.

179. Le niveau élevé de connaissance et d'utilisation des Résultats par les responsables de l'action publique des pays Membres se traduit par un très large impact sur l'élaboration des politiques. Autrement dit, ce sont des Résultats qui ont eu, ont ou sont susceptibles d'avoir un impact *moyen* (sinon plus) sur l'élaboration des politiques dans 50 % au moins des pays Membres. Il ressort donc de l'évaluation que plus des quatre cinquièmes des Résultats ont un impact potentiel correspondant au moins au critère de performance précité à un moment ou un autre au cours de la période couverte par l'évaluation⁵⁴.

180. Si tous les organes subsidiaires du Comité sont parvenus à avoir un impact très large ou sont en capacité de le faire, l'impact des travaux menés par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publiques ne s'harmonise pas nécessairement avec les objectifs d'action du Comité comme nous l'avons déjà constaté dans notre évaluation de la pertinence.

181. De surcroît, pour ce qui est du travail en réseau, le mandat du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement stipule expressément l'objectif consistant à *améliorer les relations entre pairs afin de les encourager à échanger leurs expériences et leurs priorités*. Toutefois, comme il a été indiqué dans une précédente analyse, la participation des pays Membres à ce réseau a diminué de manière significative, et l'on a observé de plus en plus son incapacité à attirer son public cible aux réunions. Nous en concluons donc que cet objectif n'a pas été pleinement atteint.

182. En termes d'impact, les Résultats ayant obtenu les meilleures appréciations sont les suivants :

- Recommandation du Conseil relative aux Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public et produits connexes (2006) ;
- rapport intitulé *La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays* (2005) ;
- rapports dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public (2005) ;
- publications, articles, rapports, examens par les pairs et actes de conférence dans le domaine de la réforme de la réglementation (2006) ;
- rapports sur l'évaluation des capacités et de l'efficience dans le contexte du vieillissement démographique (2006) ;
- publications et documents de réflexion dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact (2006).

183. Les observations formulées par les responsables de l'action publique, délégués compris, n'en justifient pas moins une appréciation plus nuancée des résultats très positifs enregistrés pour le biennium 2005-2006. A plusieurs reprises, il a été signalé que le potentiel d'impact des travaux du Comité s'est trouvé réduit faute d'accorder une attention suffisante à la forme et à la diffusion des produits.

54. Le Secrétariat a également fourni un certain nombre d'exemples probants de remontée d'informations par les responsables de l'action publique sur l'utilisation et l'impact de certains volets des travaux du Comité, en particulier dans les domaines de l'intégrité et du conflit d'intérêt, de la budgétisation, de l'administration électronique y compris des examens nationaux, et de la gouvernance de la réglementation.

Premièrement, on a très peu réfléchi aux moyens de rendre la version finale des documents accessible, opérationnelle et convaincante pour les utilisateurs finals. Deuxièmement, pour la livraison des résultats, on s'est souvent contenté de déposer le document sous les yeux des délégués et de leur demander de l'approuver, sans faire de publicité autour dudit document par la suite, ni le diffuser activement auprès d'un public plus large.

4.2 Analyse de l'efficacité sur le plus long terme

184. Il a été demandé aux responsables de l'action publique des pays Membres d'évaluer la contribution cumulée, sur le plus long terme, des travaux du Comité, à l'élaboration de politiques durables dans les domaines de la *gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques*, et de la *réforme de la réglementation*.

185. Dans un cas comme dans l'autre, et pour plus de 7 pays Membres sur 10 ayant répondu au questionnaire d'enquête, les responsables de l'action publique ont indiqué que, globalement, les travaux du Comité avaient moyennement ou fortement contribué à l'évolution durable des politiques.

186. Voici, entre autres, quelques commentaires formulés par les Membres ayant répondu au questionnaire d'enquête : par ses travaux, le Comité est en capacité de *fournir des incitations au changement et à l'innovation tout en apportant une contribution systémique globale au programme de réformes et en exerçant une influence positive sur le long terme et ce, en contribuant à pérenniser l'impulsion politique en faveur de réformes de l'administration publique*. Pour être plus précis, il a été indiqué que, dans le domaine de la budgétisation, les travaux du Comité *permettent de mettre en forme les grandes décisions et servent de guide pour la conception des réformes*. Ces travaux ont ainsi amené un pays Membre à adopter la structuration du budget par programmes, et un autre pays à adopter une nouvelle structure des indicateurs de performance au niveau ministériel.

187. S'agissant de la réforme de la réglementation, les pays Membres ont cité de nombreux exemples de réformes de longue haleine, dont la refonte des cadres de réglementation, l'harmonisation des pratiques avec les recommandations de l'OCDE, la mise en place de nouvelles politiques et instruments de réglementation, l'amorce d'un dialogue entre les responsables de l'action publique sur la qualité de la réglementation, et la poursuite du programme d'amélioration de la réglementation et de réduction des formalités administratives.

Tableau 12 Connaissance, utilisation et impact des produits dans les domaines de la « Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques » et de la « Réforme de la réglementation » (2002-2004/2005)

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
<p>Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Washington), couvrant des thèmes dont certains ont par la suite fait l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Political Economy of Reforming Entitlement Programmes ○ L'horizon budgétaire (Volume 2, n° 2) ○ L'investissement dans les actifs financiers privés pour répondre à des besoins à long terme (Volume 2, n° 2) ○ La procédure budgétaire en Finlande (2002) ○ Comptabilité et budgétisation sur la base des droits constatés : questions clés et développements récents (Volume 3, n° 1) ○ Les agences : avantages et risques (Volume 4, n° 4) ; ➤ examen par les pairs intitulé « <i>Budgeting in Finland</i> » (2002) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ colloque sur le thème « <i>Accrual Accounting</i> » (Paris,) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ colloque sur le thème « <i>Role of Parliaments/Parliamentary Scrutiny</i> » (Paris) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 1, n°4 et Volume 2, n° 1 à 3). 	SBO	2002	80 %	57 %	33 %	<p>Le Parlement est sur le point d'adopter une nouvelle législation sur la responsabilité budgétaire comportant des dispositions renforcées sur la transparence et la responsabilité des pouvoirs publics (Hongrie).</p> <p>L'expérience d'autres pays nous a donné la possibilité de comprendre l'importance de la notion de « long terme » dans la planification des finances publiques. A partir de 2008, nous avons adopté un budget triennal basé sur une planification en bonne et due forme et non sur de simples projections (Italie).</p> <p>Le développement récent de la comptabilité sur la base des droits constatés dans les processus de budgétisation et d'information budgétaire dans d'autres pays de l'OCDE a eu un impact considérable sur la conception du système national de comptabilité publique. Il a souvent été fait référence aux informations contenues dans ces ouvrages (Japon).</p> <p>Le Danemark a mis en place la comptabilité et la budgétisation sur la base des droits constatés, en s'inspirant notamment des travaux de l'OCDE.</p> <p>Taux de non-réponse : 61 %</p>
<p>Produits dans le domaine de l'organisation de la prise de décision au Centre de gouvernement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapports de réunions sur « <i>Le rôle de l'Etat et l'évolution de son champ de compétence dans l'interface entre secteurs public et privé</i> » (2002 – La Haye) ; ➤ rapports de réunions sur « <i>La modernisation du secteur public : le rôle des agences centrales</i> » (2003 – Madrid) ; ➤ rapports de réunions sur « <i>Les nouveaux outils d'aide à</i> 	COG	2002-2004	71 %	67 %	50 %	<p>Des informations essentielles se sont révélées très précieuses dans des domaines comme la société de l'information, les services publics axés sur le client, la simplification administrative, la transparence et la responsabilité des pouvoirs publics. Le concept de « centre de gouvernement » lui-même a été introduit en 2005 dans la législation nationale (Portugal).</p> <p>Tous les rapports ont toujours été considérés comme des bases solides pour fonder des décisions politiques sur les questions liées aux thèmes abordés (Italie).</p> <p>Taux de non-réponse : 68%</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
<i>la décision : leur impact sur l'information, la communication et l'organisation</i> » (2004 – Istanbul).						
Produits dans le domaine du renforcement des relations entre les pouvoirs publics et la société civile : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society</i> (2002) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>Promesses et limites de la démocratie électronique : les défis de la participation citoyenne en ligne</i> (2002) ; ➤ Synthèse de l'OCDE : « <i>Engaging Citizens Online for Better Policy-making</i> » (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé « <i>Effective Open Government : Improving Public Access to Government Information</i> » (2004) (uniquement disponible en anglais). 	PGC	2002-2004	50 %	35 %	29 %	Les lignes directrices relatives à la promotion de l'administration électronique approuvées en 2004 par le ministère <i>italien</i> de l'Innovation technologique s'inspiraient de la Synthèse de l'OCDE intitulée « <i>Engaging Citizens Online for Better Policy-making</i> » (uniquement disponible en anglais) parue en 2003. Ces produits ont contribué à une nouvelle réflexion, à la résolution de problèmes et à une collaboration en matière d'élaboration de politiques dans un secteur public contestable. Ils ont influé sur la nature de l'évolution des politiques proprement dite en augmentant la capacité de recherche et de prise de décision du secteur public et en élaborant des politiques qui impliquent l'ensemble de l'administration publique (Mexique). En 2006, le gouvernement a adopté comme politique un ensemble de principes similaires pour la consultation des citoyens (Pays-Bas). Ces résultats ont inspiré une partie de nos travaux sur la démocratie électronique (Danemark). Taux de non-réponse : 45 %.
Produits dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Synthèse de l'OCDE intitulée <i>Le service public : un employeur de choix</i> (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Résumé de l'analyse des données sur les principales tendances de l'emploi et des rémunérations dans le secteur public - Mise à jour</i> (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Managing Senior Management : Senior Civil Service Reform</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Evolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE : une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines</i> (2004) ; ➤ rapport intitulé <i>La rémunération des agents publics liée aux performances : principales tendances dans les pays membres de l'OCDE</i> (2004). 	PGC/PEM WP	2002-2004	75 %	55 %	32 %	Les études de l'OCDE ont contribué à la mise en place, par l'ancien Office présidentiel pour l'innovation dans l'administration publique, de stratégies à l'appui des programmes économiques, sociaux et politiques du Mexique. Dans le cadre du plan stratégique, une première loi sur les services professionnels valable pour l'ensemble de l'administration publique a été adoptée. Les produits élaborés par l'OCDE dans ce domaine ont aussi été utilisés dans le processus de planification aboutissant à la mise au point du Programme relatif à la fonction publique et du Programme relatif aux ressources humaines pour la période 2008-2012. Nous avons créé un nouveau système de gestion des ressources humaines et un nouveau régime pour les agents de la fonction publique faisant le lien entre emploi, carrière et rémunération, pour lesquels certains principes énoncés dans les Lignes directrices de l'OCDE ont été pris en compte (Portugal). La Hongrie a utilisé certains éléments pour appuyer nos travaux d'élaboration dans ce domaine. Une version traduite en japonais de la publication intitulée <i>La rémunération des agents publics liée aux performances : principales tendances dans les pays Membres de l'OCDE</i> (2004) est parue dans le commerce. Elle a été largement utilisée dans le domaine de l'élaboration des politiques du Japon.

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						<p>L'impact de certains de ces produits a été renforcé par leur traduction en allemand et par l'organisation d'un atelier OCDE-ministère allemand de l'Intérieur (Allemagne).</p> <p>Ces documents ont été une source d'inspiration et ont fourni des critères de performance lors de nos travaux sur les questions de gestion des RH et de rémunération liée aux performances (Danemark)</p> <p>Taux de non-réponse : 39 %</p>
<p>Produits dans le domaine de la gouvernance de la réglementation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ examen par les pairs des capacités des pouvoirs publics de produire des réglementations de grande qualité en Finlande, Norvège (2002), Allemagne, France (2003), Suisse (2005) ; ➤ article intitulé « <i>Gouvernance de la régulation : amélioration institutionnelle des autorités de régulation sectorielles</i> » (par César Córdova-Novion et Deirdre Hanlon, <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i>, Volume 2, n° 3, 2002) ; ➤ rapport intitulé <i>La gouvernance réglementaire multiniveaux</i> (2004) ; ➤ colloque/actes de la réunion d'experts de l'OCDE sur la conception d'institutions indépendantes et responsables pour des réglementations de grande qualité (Londres, 2005). 	REG	2002-2005	77 %	62 %	47 %	<p>Les produits de l'OCDE sont utilisés pour fournir un contexte général aux mesures destinées à promouvoir une réglementation de grande qualité du fait, notamment, qu'au Mexique, un mécanisme analogue est en cours de mise au point : élaboration d'un système de gestion de la réglementation (politique en matière de réglementation) ; amélioration de la qualité des nouvelles réglementations (instruments de la COFEMER pour les flux de textes réglementaires nouveaux) ; renforcement de la qualité des réglementations existantes (instruments de la COFEMER pour le stock de réglementations existantes). Le gouvernement fédéral s'étant saisi des conclusions des organismes de contrôle, il a créé la COFEMER comme « unité technique du centre de gouvernement, dotée de capacités de renforcement de la qualité de la réglementation ». Dans les secteurs de l'électricité, de l'eau et du gaz, des problématiques majeures ont été identifiées, s'agissant de la conception du cadre institutionnel de réglementation économique, et de l'importance des différences de culture dans la mise en œuvre de structures de réglementation indépendantes comme la COFEMER. Les travaux ont aidé à définir les rôles et responsabilités dans le processus de réglementation, sachant que la coopération avec chaque niveau de l'administration est l'une des principales difficultés pour la COFEMER qui défend les principes de la gouvernance multiniveaux (Mexique).</p> <p>Les travaux de suivi de l'examen par l'OCDE de la réforme de la réglementation en Norvège ont eu un certain impact : actualisation/révision de lignes directrices et d'instructions relatives à l'analyse d'impact ; création d'un panel intraministériel sur l'analyse d'impact ; renforcement de l'indépendance des autorités de régulation.</p> <p>La mise sur pied du programme <i>Simplex Autárquico</i> s'est inspirée de la première partie du rapport intitulé <i>La gouvernance réglementaire multiniveaux</i> (2004). Il s'agit d'un programme qui simplifie les relations entre l'administration centrale et les communes (Portugal).</p> <p>Les produits ont été pris en compte dans l'élaboration de politiques de réglementation dans le cadre de réglementation nationale multiniveaux. En 2007,</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						<p>un accord spécifique sur la qualité de la réglementation a été passé entre les Régions et les collectivités locales (Italie).</p> <p>Les examens par les pairs sont un produit essentiel du Groupe de travail et, s'ils sont particulièrement utiles pour les pays examinés, le Canada n'en tire pas moins des enseignements des pratiques exemplaires adoptées dans d'autres pays. En témoignent les débats de fond qui ont lieu lors de l'élaboration/de la mise en œuvre de sa propre politique de réglementation.</p> <p>L'examen par les pairs de la Suisse a notamment eu un impact non négligeable sur l'élaboration de la politique économique du pays.</p> <p>Produits utilisés comme source d'informations (France).</p> <p>Taux de non-réponse : 39 %</p>
<p>Produits dans le domaine de la performance de la réglementation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>Politiques de régulation dans les pays de l'OCDE : de l'interventionnisme à la gouvernance de la réglementation, Examens de l'OCDE de la réforme de la réglementation</i> (2002) ; ➤ rapport intitulé <i>Regulatory Impact Analysis Inventory</i> (2003) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ actes de la réunion d'experts de l'OCDE sur les « Performances des réglementations : Evaluation a posteriori des politiques de réglementation » (2004) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Regulatory Quality Indicators: Methodological issues and Questionnaire</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Alternatives to Traditional Command and Control Regulation</i> (2005) (uniquement disponible en anglais). 	REG	2002-2005	71 %	65 %	65 %	<p>Ces examens des pratiques en matière d'analyse d'impact de la réglementation ont aidé à la conception et à la mise en œuvre de l'outil d'évaluation d'impact de la Commission européenne.</p> <p>Ces documents ont été utiles aux pouvoirs publics mexicains car ils citent des stratégies permettant d'améliorer les outils mis en œuvre pour la réforme de la réglementation, notamment pour les analyses d'impact. Ils ont aussi aidé le gouvernement à souligner l'importance de l'évaluation de solutions autres que la réglementation classique qui, dans certains cas, n'est pas la mieux adaptée pour résoudre certains problèmes.</p> <p>Les conclusions du rapport intitulé <i>Alternatives to Traditional Command and Control Regulation</i> ont été prises en compte dans notre programme <i>Simplex</i>. Au moment de la conception d'initiatives dans le cadre du <i>Simplex</i>, en particulier, on réfléchit toujours pour savoir si une réglementation est nécessaire ou bien s'il existe d'autres instruments qui pourraient être utilisés à la place (Portugal).</p> <p>Fort impact des indicateurs de la qualité de la réglementation sur la manière dont la politique de réglementation a été élaborée pour améliorer ses performances en suivant ces indicateurs (Italie).</p> <p>Impact notamment des travaux sur l'AIR et les indicateurs (Suisse).</p> <p>Produits utilisés comme source d'informations lors de la préparation de la mise en œuvre du système AIR en République tchèque, à l'instar de ce qui avait été fait avec le dernier document.</p> <p>Produits utilisés comme source d'informations (France).</p> <p>La Turquie a intégré l'analyse d'impact de la réglementation dans son système de réglementation à la suite des recommandations formulées par l'OCDE (rapport de l'examen-pays sur la réforme de la réglementation) et elle a tiré profit des</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						rapports sur le sujet ainsi que des réunions consacrées à l'AIR. Taux de non-réponse : 45 %
Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires	SBO	de 2003 à ce jour	68 %	58 %	26 %	Base très intéressante et utile pour nous tenir informés des diverses pratiques budgétaires en place dans les pays de l'OCDE (Italie). Grande richesse d'information. On y trouve matière à réflexion (Japon). Bonne analyse transnationale offrant un critère d'évaluation comparative pour évaluer les pratiques de la Suisse. Taux de non-réponse : 39 %.
Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Rome) et sessions sur des thèmes ayant fait par la suite l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le rôle des règles financières dans la budgétisation (Volume 3, n° 3) ○ La prise en compte des incertitudes dans les prévisions budgétaires (Volume 3, n° 1) ○ La budgétisation aux Etats-Unis (Volume 3, n° 2) ○ La budgétisation au Brésil (Volume 3, n° 1) ○ L'Etat performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits (Volume 3, n° 2) ○ Les dépenses hors budget et les dépenses fiscales (Volume 4, n° 1) ○ Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires ; ➤ examen par les pairs de la budgétisation au Brésil ; ➤ examen par les pairs de la budgétisation aux Etats-Unis (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 2, n° 4 et Volume 3, n° 1 à 4). 	SBO	2003	76 %	53 %	27 %	Le Parlement est sur le point d'adopter une nouvelle législation sur la responsabilité budgétaire comportant des dispositions renforcées sur la transparence et la responsabilité des pouvoirs publics (Hongrie). Une analyse très complète des règles budgétaires a été menée et la question a fait l'objet d'un débat animé. Des règles conférant plus de souplesse en matière de gestion du budget ont été adoptées récemment (Italie). L'examen des règles en matière budgétaire est venu à point nommé car, à l'époque, la Suisse mettait en place une réglementation dans le domaine budgétaire. Taux de non-réponse : 52 %.

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
<p>Produits dans le domaine de l'administration électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique – L'administration électronique : un impératif</i> (2003) ; ➤ publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique. Finlande</i> (2003) ; ➤ Synthèses de l'OCDE intitulées <i>The e-Government Imperative: Main Finding</i> ; <i>E-Government in Finland: An Assessment</i> ; <i>Checklist for e-government leaders</i> (2003) (uniquement disponibles en anglais) ; ➤ colloques sur les thèmes suivants : From Theory to Practice: Prioritising E-Government Action (Etats-Unis, 2003) ; E-government: Organising for Integration (Portugal, 2003) ; Identifying Common business processes: applying a government-wide perspective in order to make the most of e-government (Mexique, 2004) ; Making change happen: incentives, partnership and commitment for transforming public administration (Corée, 2004) (uniquement disponibles en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>OECD E-government Studies. Norway</i> (2004) (uniquement disponible en anglais). 	EGOV	2003-2004	70 %	60 %	39 %	<p>La publication intitulée <i>L'administration électronique : un impératif</i> a été la première des nombreuses brochures traitant des questions d'administration électronique que l'OCDE a fait paraître et qui, une fois partiellement traduite, a permis d'analyser à des fins d'apprentissage les problèmes rencontrés par les pouvoirs publics confrontés au processus de mise en œuvre de cette forme d'administration. Les études sur l'administration électronique en Finlande et en Norvège ont été extrêmement précieuses en offrant des documents et des discussions qui nous ont aidés à préparer et organiser notre propre étude. La réunion de Lisbonne a permis aux pays Membres de tirer des enseignements de l'expérience de structures assez différentes, et d'éviter les écueils en matière de gouvernance de leur propre administration électronique (Hongrie).</p> <p>Ces publications ont constitué la source d'inspiration unique de diverses stratégies. Les responsables de l'action publique considèrent les publications de l'OCDE comme la source la plus fiable dans ce domaine (Finlande).</p> <p>Les études de l'OCDE sur l'administration électronique sont une importante source d'informations et d'idées dans le processus de conception de stratégies dans ce domaine (République slovaque).</p> <p>Ces produits ont été une source d'inspiration pour certaines des initiatives lancées par le Portugal s'agissant des pratiques de l'administration électronique comme la refonte des procédures et des organisations de manière à les rendre plus axées sur le client. Les initiatives les plus importantes se sont concrétisées dans le programme SIMPLEX et dans le réseau de <i>Lojas do Cidadão</i> (guichets uniques où les citoyens peuvent effectuer toutes leurs démarches administratives). Nos programmes se sont aussi inspirés de certaines pratiques exemplaires observées dans d'autres pays.</p> <p>En Italie, les résultats du projet de l'OCDE sur l'administration électronique ont été pris en compte dans l'élaboration de différents principes directeurs. Par exemple, dans notre document stratégique sur l'administration électronique intitulé « Vers un système national d'administration électronique : Orientations stratégiques » présenté par le ministre de la Réforme et de l'Innovation au sein de l'administration publique en janvier 2007, certains des objectifs allaient manifestement dans le sens des principes directeurs pour une administration électronique réussie extraits de la publication intitulée « <i>L'administration électronique : un impératif</i> » ; par exemple : « la collaboration entre organismes », « l'engagement des citoyens », « l'obligation de rendre compte » et « suivi et évaluation » (Italie).</p> <p>Au Mexique, les responsables de l'action publique utilisent les produits de</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						<p>l'OCDE dans le domaine de l'administration électronique pour la conception des leurs. Avec l'administration numérique, en 2001, seules 170 démarches administratives pouvaient être effectuées en ligne. Dès 2004, le nombre de ces opérations était passé à plus de 5 000. La plupart des demandes de renseignements administratifs s'effectuent via Internet également. Conforme à la norme ISO 9000, le système de marchés publics en ligne www.compranet.gob.mx a été homologué et reconnu par la Banque mondiale au cours de cette période. A peu près au même moment, 30 % de l'ensemble des démarches auprès des pouvoirs publics s'effectuaient par voie électronique. En 2004, les Nations Unies ont classé le Mexique au quatrième rang parmi les pays au regard du critère de volume de contenu en ligne, et Accenture Consulting Group a annoncé, dans son étude sur l'administration électronique, que le Mexique était un des pays ayant le plus progressé dans ce domaine.</p> <p>Ces documents font partie intégrante de la stratégie danoise dans le domaine de l'administration électronique.</p> <p>Les observations et les conclusions de l'examen par les pairs de notre pays ont été accueillies favorablement et utilisées au sein de notre administration parallèlement à notre propre stratégie à moyen terme pour l'information, dans laquelle on retrouve des recommandations allant dans le même sens (un délégué).</p> <p>Nous avons beaucoup appris des examens par pays et nous nous en sommes inspirés pour élaborer notre modèle national (un délégué).</p> <p>Taux de non-réponse : 42 %</p>
<p>Recommandation du Conseil de l'OCDE sur la gestion des conflits d'intérêts dans le service public et produits connexes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Gérer les conflits d'intérêt dans le service public : lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales</i> (2003) ; ➤ publication intitulée <i>Managing Conflict of Interest in the Public Service: A Toolkit</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ Synthèse de l'OCDE : <i>Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public</i> (2005) ; ➤ publication intitulée <i>Intégrité du secteur public : Un cadre d'évaluation</i> (2005). 	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2003-2005	76 %	60 %	40 %	<p>Ces documents nous ont été précieux en tant que référence pour le renforcement de l'intégrité dans notre pays (Hongrie).</p> <p>Les publications de l'OCDE dans le domaine de l'intégrité et des conflits d'intérêt ont été utilisées pour l'élaboration et la mise en place d'un code de conduite (code d'éthique) pour tous les fonctionnaires et employés du service public de l'Autriche, qui a été publié fin octobre 2008. Elles serviront également à guider la mise en application de ce code.</p> <p>Les nouvelles mesures de lutte contre la corruption (y compris des garanties pour protéger ceux qui donnent l'alarme) et le nouveau statut de gestionnaire public (dont des dispositions relatives aux incompatibilités et aux empêchements) sont conformes aux <i>Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public</i> (Mexique).</p> <p>Pour l'ébauche de la Directive du gouvernement fédéral concernant la prévention de la corruption dans l'administration fédérale (dans sa version du 30 juillet</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						2004), les Lignes directrices de l'OCDE ont fourni un bon exemple, de même que les réglementations adoptées par les <i>Länder</i> ou par d'autres pays. Les produits de l'OCDE sont distribués à toutes les personnes qui s'occupent de la question de la prévention de la corruption au sein de l'administration fédérale (Allemagne). Des lignes directrices relatives au respect des bonnes pratiques par les agents de l'Etat ont été publiées en vue de l'élaboration de règles de déontologie à l'intention des ministres et des membres du Parlement (Islande). Taux de non-réponse : 52 %;
Produits dans le domaine de la modernisation du secteur public : ➤ rapport intitulé <i>L'administration apprenante : introduction et premiers résultats de l'enquête sur les pratiques de gestion du savoir dans les ministères et services de l'Etat</i> (2003) ; ➤ Synthèses de l'OCDE sur les thèmes suivants : <i>Changing Organisational Structures ; Governing for Performance ; Modernising Public Employment</i> , et <i>Open Government</i> (2003-2005) ; ➤ publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : La route à suivre</i> (2005).	PGC/PEM WP	2003-2005	76 %	70 %	50 %	Taux de non-réponse :35 %
Produits dans le domaine de la simplification administrative : ➤ publication intitulée <i>Eliminer la paperasserie : la simplification administrative dans les pays de l'OCDE</i> (2003) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Le tableau comparatif des charges administratives de l'OCDE. Mesure et comparaison des charges administratives entre les pays de l'OCDE</i> (2005) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>A review of the Standard Cost Model</i> (2005) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport analytique intitulé <i>Administrative Simplification Policies in OECD Countries</i> (2005).	REG	2003-2005	86 %	86 %	75 %	Ces produits ont aidé à l'élaboration des approches méthodologiques concernant les programmes de simplification et d'action pour la réduction des charges administratives dans l'Union européenne (Commission européenne). En collaboration avec l'OCDE, le Mexique a mis en œuvre le Processus de renforcement de la concurrence économique et de réforme de la réglementation à l'appui de la compétitivité du pays. Ce processus implique l'examen des lois et réglementations en vigueur dans des secteurs clés, et l'élaboration d'autres textes de loi ayant pour effet soit de réduire, soit d'éliminer les répercussions négatives sur la concurrence, et d'améliorer les cadres de réglementation en place afin de faire augmenter la productivité et la compétitivité, le tout en s'appuyant sur le document de l'OCDE relatif à la réduction des formalités administratives. Ce document est précieux car il fournit une méthode commune et mise en œuvre de façon cohérente pour mesurer et comparer le poids des formalités administratives dans les pays Membres de l'OCDE, aidant ainsi les pays à libérer leur potentiel de croissance économique entravée par la paperasserie. Les conclusions et recommandations nous ont aidés à procéder à des mesures des charges

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						<p>administratives en appliquant le modèle des coûts standard. Comme le rapport contient quelques suggestions sur les modalités possibles d'adaptation du modèle, le manuel relatif au Processus de renforcement de la concurrence économique et de réforme de la réglementation à l'appui de la compétitivité du Mexique est assorti d'un projet de proposition concernant l'application du modèle des coûts standard au cas du Mexique.</p> <p>Nombre de mesures relatives à la simplification administrative que le Portugal a adoptées sont inspirées des rapports de l'OCDE (dont les initiatives SIMPLEX et la mesure du poids des formalités administratives en appliquant le modèle des coûts standard.</p> <p>Les produits de l'OCDE ont facilité la diffusion des méthodes de simplification administrative et joué un rôle dans la mise en place d'instruments d'évaluation ex ante et ex post : modèle des coûts standard, procédures électroniques, etc., par exemple (Italie).</p> <p>Tous les rapports de cette série parus en 2005 et, dans une moindre mesure, le rapport intitulé « <i>Éliminer la paperasserie</i> » ont été étudiés de manière approfondie, ont servi de référence à des documents d'orientation adressés à de hauts responsables gouvernementaux, et, finalement, ont été utilisés pour rédiger les cahiers des charges de projets menés dans le cadre de la 4^e phase (2007-2013) du programme visant à réduire le poids des formalités administratives (Grèce).</p> <p>Les travaux de l'OCDE sur la simplification administrative ont apporté un éclairage précieux sur ce qui se fait dans d'autres pays pour réduire le poids des formalités administratives au plan intérieur. Les enseignements tirés de ces pratiques exemplaires ont contribué à définir l'approche canadienne de la simplification administrative et abouti à la création de « l'Initiative d'allègement du fardeau de la paperasserie » (IAFP), qui implique de mesurer les coûts et l'impact, sur les petites entreprises, de leur mise en conformité avec la réglementation, et de rechercher des possibilités de réduire, rationaliser ou simplifier les exigences réglementaires des différents départements et organismes fédéraux.</p> <p>Produits OCDE utilisés comme source d'informations dans le processus d'élaboration de la Stratégie pour une meilleure réglementation en République tchèque, ainsi que pour le programme de réduction du poids des formalités administratives.</p> <p>Le Danemark utilise le modèle et a repris à son compte les objectifs de réduction du poids des formalités administratives.</p> <p>La Turquie a entrepris un nouveau programme de simplification administrative</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
						<p>dans le secteur public, et met actuellement en œuvre un projet concernant les possibilités d'application du modèle des coûts standard aux services publics.</p> <p>Ces travaux ont eu un certain impact étant donné que la Chancellerie du Premier ministre a créé un service de mesure en 2007 et participé à toutes les actions internationales dans ce contexte (Belgique).</p> <p>Taux de non-réponse : 35 %.</p>
<p>Publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre</i> (2005), comportant des chapitres inspirés des rapports, documents de réflexion et <i>Synthèses</i> suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ document de réflexion intitulé <i>La modernisation du secteur public : axer la gouvernance sur la performance</i> (2003) ; ➤ document de réflexion intitulé <i>La modernisation du secteur public : changer les structures organisationnelles</i> (2003) ; ➤ rapport intitulé <i>Modernisation du secteur public : l'évolution du rôle du Centre</i> (2004) ; ➤ rapport intitulé <i>La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle</i> (2004) ; ➤ <i>Synthèses</i> de l'OCDE sur les thèmes suivants : <i>Changing Organisational Structures</i> (2004) et <i>Governing for Performance</i> (2004) (uniquement disponibles en anglais). 	PGC/SBO	2003-2005	63 %	53 %	36 %	<p>Le thème de la performance a été utile car nous nous en sommes servis pour entreprendre une véritable mesure de l'efficacité du secteur public au moyen des indicateurs de performance appropriés (Italie).</p> <p>Une version traduite en japonais de la publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre</i> (2005) est parue dans le commerce. Elle a été largement utilisée dans le domaine de l'élaboration des politiques du Japon.</p> <p>Taux de non-réponse : 55 %</p>
<p>Produits dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ réunion du SBO (à Madrid) couvrant des thèmes dont certains ont fait par la suite l'objet d'articles publiés dans la <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Vingt-cinq années de réforme budgétaire (Volume 4, n° 1) ○ Questions soulevées par la budgétisation sur la base des droits constatés (Volume 4, n° 1) ○ Les dépenses hors budget et les dépenses fiscales (Volume 4, n° 1) ○ Assessing Fiscal Risks through long-term Budget 	SBO	2004	74 %	59 %	35 %	<p>Le Parlement est sur le point d'adopter une nouvelle législation sur la responsabilité budgétaire comportant des dispositions renforcées sur la transparence et la responsabilité des pouvoirs publics (Hongrie).</p> <p>La comptabilité sur la base des droits constatés et l'adoption de normes internationales pour la comptabilité publique ont fait l'objet d'examens approfondis (Italie).</p> <p>Les articles sur les droits constatés (une fois encore) et les commentaires sur la procédure budgétaire au Danemark ont eu une influence sur le débat interne au ministère des Finances.</p> <p>Taux de non-réponse : 45 %.</p>

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
Projections (Volume 6, n° 1) (disponible uniquement en anglais) <ul style="list-style-type: none"> ○ La procédure budgétaire au Danemark (Volume 4, n° 1) ○ La procédure budgétaire au Chili (Volume 4, n° 2) ; ➤ rapport intitulé <i>La réaffectation des ressources : le rôle des institutions budgétaires</i> ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in Denmark</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs intitulé <i>Budgeting in Chile</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 4, n° 1 à 3)						

Source : Enquête d'évaluation

Tableau 13 Niveau de connaissance et d'impact des produits dans les domaines de la « Gouvernance et gestion des institutions et ressources publiques » et de la « Réforme de la réglementation » (2005-2006)

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
Produits dans le domaine de la budgétisation et des dépenses publiques : ➤ rapport intitulé <i>La réaffectation des ressources : le rôle des institutions budgétaires</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Le rôle des mécanismes de type marché dans la prestation de services publics</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Intergovernmental Transfers and Decentralised Public Spending</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Utilisation de l'information sur les performances pour la gestion et le budget : enjeux, leçons et opportunités</i> ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Suisse ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Thaïlande ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (Volume 5, n° 1 à 4).	SBO	2005	86 %	sans objet	86 %	
Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel	PGC	2005	96 %	sans objet	74 %	
Produits dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public : ➤ rapport intitulé <i>Human resource management in Government: A summary retrospective and an agenda for action</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Towards evidence-based assessment of HRM in government: Survey of Strategic Human Resources Management in Government</i> (uniquement disponible en anglais); ➤ rapport intitulé <i>Creating a new methodology for measuring employment in the public domain</i> (uniquement disponible en anglais).	PGC/PEMWP	2005	91 %	sans objet	87 %	
Rapport intitulé <i>La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays</i>	PGC	2005	92 %	sans objet	88 %	
Publication intitulée <i>Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique : Vers une meilleure administration</i> .	EGOV	2005	90 %	sans objet	81 %	
Rapports de réunions sur le thème de la gouvernance dans la société du savoir et ses conséquences pour les Centres de gouvernement	COG	2005	93 %	sans objet	87 %	Taux de non réponse : 51.6 %

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
Produits dans le domaine de la budgétisation et des dépenses publiques : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>Top-down Budgeting as a Tool for Central Resource Management</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Overview of accrual accounting and budgeting practices in individual countries</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Evaluation des risques budgétaires au moyen de projections à long terme</i> ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Norvège ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire en Hongrie ; ➤ examen par les pairs de la procédure budgétaire à Singapour ; ➤ examen par les pairs de <i>Budgeting in Georgia</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ Examen par les pairs de <i>Budgeting in Croatia</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ <i>Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire</i> (vol. 6, n° 1 à 4). 	SBO	2006	83 %	sans objet	78 %	
Rapports sur l'évaluation des capacités et de l'efficacité dans le contexte ² du vieillissement démographique intitulés : <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Les défis de la gestion des agents publics dans le contexte du vieillissement démographique dans les pays membres de l'OCDE</i> ➤ <i>Public sector pensions and the challenges of ageing in OECD member countries</i> (uniquement disponible en anglais) ➤ <i>Gouvernance de la détermination décentralisée des rémunérations dans certains pays membres de l'OCDE</i> 	PGC/PEMWP	2006	91 %	sans objet	83 %	
Produits dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact ; <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Mieux mesurer l'administration publique</i> ; ➤ rapport technique intitulé « Pourquoi et comment convient-il de mesurer l'activité des administrations » publié dans « <i>Panorama des administrations</i> » ? ; ➤ rapport technique intitulé « Mesure des résultats de l'administration » pour la série « <i>Regards sur l'administration</i> ». 	PGC	2006	92 %	sans objet	81 %	
Produits dans le domaine de l'administration électronique : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport intitulé <i>E-Government as a Tool for Transformation. Report Outline and Methodology</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ rapport intitulé <i>Benefits Realisation Management</i> (uniquement disponible en anglais). 	EGOV	2006	91 %	sans objet	73 %	

Résultats	Principaux contributeurs	Année	(en % de Membres ayant répondu)			Observations et exemples d'utilisation et d'impact sur l'élaboration des politiques
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Impact, moyen à très élevé, sur l'élaboration des politiques	
Produits dans le domaine de la lutte contre la corruption et de la promotion de l'intégrité dans le service public : <ul style="list-style-type: none"> ➤ publication intitulée <i>Lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans les marchés publics</i> ; ➤ publication intitulée <i>L'intégrité dans les marchés publics : les bonnes pratiques de A à Z</i> ; ➤ rapport intitulé <i>Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: Report on Implementation</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ dialogue sur les politiques avec les non-membres : <i>Evaluation des lois et politiques en matière de conflits d'intérêt en Europe du Sud-Est</i>. 	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2006	96 %	sans objet	89 %	
Rapports de réunions dans le domaine de l'organisation de la prise de décision au Centre du gouvernement sur le thème du leadership dans la gestion des risques	COG	2006	87 %	sans objet	73 %	Taux de non réponse : 51.6 %
Produits dans le domaine de la réforme de la réglementation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ rapport analytique intitulé <i>Alternatives to Traditional Regulation</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ publication intitulée <i>Eliminer la paperasserie : des stratégies nationales pour simplifier les formalités administratives</i> ; ➤ publication intitulée <i>Cutting Red Tape: Comparing Administrative burdens across countries</i> (uniquement disponible en anglais) ; ➤ actes du <i>International Forum on Regulation Inside Government</i> (Mexique) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ article intitulé <i>Indicators of Regulatory Management Systems</i> (Jacobzone, S., C. Choi et C. Miguet, <i>Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique</i>, 2007/4) (uniquement disponible en anglais) ; ➤ examen par les pairs de la capacité des pouvoirs publics de produire des réglementations de grande qualité en Suède (2006) et en Corée (suivi) (2006) ; ➤ examen par les pairs de la gouvernance réglementaire multiniveaux en Suède (2006). 	REG	2006	90 %	sans objet	85 %	Taux de non réponse : 35.5 %

Source : PIR

Tableau 14 Synthèse des résultats de l'évaluation concernant les niveaux de connaissance, d'utilisation et d'impact (potentiel)

Résultat	Principaux contributeur	Année	(en % des Membres ayant répondu)		
			Niveau de connaissance moyen à très élevé	Niveau d'utilisation moyen à très élevé	Niveau d'impact (potentiel) sur l'élaboration des politiques moyen à très élevé
Recommandation du Conseil de l'OCDE relative aux <i>Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêt dans le service public et produits connexes</i>	Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt	2006	96 %	sans objet	89 %
		2003-2005	76 %	60 %	40 %
Rapport intitulé <i>La gestion des administrations : rapport sur la possibilité de réunir des données comparatives par pays</i>	PGC	2005	92 %	sans objet	88 %
Rapports dans le domaine du renforcement des capacités du secteur public	PEMWP	2005	91 %	sans objet	87 %
		2002-2004	75 %	55 %	32 %
Publications, articles, rapports, examens par les pairs et actes de conférence dans le domaine de la réforme de la réglementation	REG	2006	90 %	sans objet	85 %
Rapports sur l'évaluation des capacités et de l'efficacité dans le contexte du vieillissement démographique	PGC/PEMWP	2006	91 %	sans objet	83 %
Publications et documents de réflexion dans le domaine de la mesure des performances et de l'impact	PGC	2006	92 %	sans objet	81 %
Réunion, articles de revue, examens par les pairs et colloques dans le domaine du renforcement de la transparence et de la responsabilité des pouvoirs publics	SBO	2006	83 %	sans objet	78 %
		2005	86 %	sans objet	86 %
		2004	74 %	59 %	35 %
		2003	76 %	53 %	27 %
		2002	80 %	57 %	33 %
Produits dans le domaine de la simplification administrative	REG	2003-2005	86 %	86 %	75 %
Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau des ministres	PGC	2005	96 %	sans objet	74 %
Publications, rapports et colloques dans le domaine de l'administration électronique, dont la publication intitulée <i>L'administration électronique vers une meilleure administration</i>	EGOV	2006	91 %	sans objet	73 %
		2005	90 %	sans objet	81 %
		2003-2004	70 %	60 %	39 %
Rapports de réunions dans le domaine de l'organisation de la prise de décision au Centre de gouvernement	COG	2006	87 %	sans objet	73 %
		2005	93 %	sans objet	87 %
		2002-2004	71 %	67 %	50 %
Produits dans le domaine de la performance de la réglementation	REG	2002-2005	71 %	65 %	65 %
Publications, rapports et <i>Synthèses</i> dans le domaine de la modernisation du secteur public, dont la publication intitulée <i>Moderniser l'Etat : la route à suivre (2005)</i>	PGC/PEMWP/SBO	2003-2005	76 %/ 63 %*	70 %/ 53 %*	50 %/ 36 %*
Produits dans le domaine de la gouvernance de la réglementation	REG	2002-2005	77 %	62 %	47 %
Produits dans le domaine du renforcement des relations entre les pouvoirs publics et la société civile:	PGC	2002-2004	50 %	35 %	29 %
Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires	SBO	de 2003 à ce jour	68 %	58 %**	26 %

Sources : enquête d'évaluation et PIR.

* Les chiffres de gauche et de droite sont calculés à partir de données provenant respectivement des administrations représentées au Comité de la gouvernance publique et au PEMWP et des administrations représentées au SBO.

**Par convention, on considère qu'il n'est pas possible de faire la distinction entre utilisation et impact quand les Résultats appartiennent à la même catégorie de statistiques et d'indicateurs. En conséquence, l'évaluation se concentre sur le degré d'utilisation de ce type de Résultat.

ANNEXE II

METHODOLOGIE

1. Approche et mise en œuvre

188. Cette évaluation en profondeur s'est déroulée entre juillet 2008 et février 2009. Elle porte sur les Résultats dont sont responsables le Comité, ses organes subsidiaires et groupes de travail ainsi que l'utilisation et l'impact de ces Résultats dans le cadre de l'action politique. Elle couvre la période allant de 2002 à 2008. Les documents ci-après présentent le cadre méthodologique utilisé pour effectuer l'évaluation⁵⁵:

- *Mise en œuvre de l'évaluation en profondeur des Comités de l'OCDE [C/ESG(2005)1] ;*
- *Evaluation en profondeur des Comités de l'OCDE : Mandat [CEV(2009)1].*

189. Les outils de collecte de données et les sources de données suivants ont été exploités au cours de l'évaluation :

- **Une enquête composée de trois questionnaires** adressés aux responsables des politiques concernés de tous les Membres et de la Commission européenne. Les questionnaires ont été envoyés aux délégations permanentes qui ont été invitées à le transmettre aux ministères, organismes publics, etc. compétents. Les données recueillies au moyen du questionnaire d'enquête reflètent l'opinion éclairée des responsables de l'élaboration des politiques dans les capitales. Les taux de participation obtenus ont été les suivants :
 - **Questionnaire n° 1** - Comité de la gouvernance publique (PGC), Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG), Réseau de hauts responsables de l'administration électronique (EGOV), Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEMWP), Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt - 25 Membres ont répondu à l'enquête, soit un taux de participation de 80.6 %, ou 61.4 % lorsque ce résultat est pondéré en fonction des contributions des Membres;
 - **Questionnaire n° 2** – Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) – 23 Membres ont répondu à l'enquête, soit un taux de participation de 74.2 %, ou 60.3 % lorsque ce résultat est pondéré en fonction des contributions des Membres;
 - **Questionnaire n° 3** – Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire (REG) – 25 Membres ont répondu à l'enquête, soit un taux de participation de 80.6 %, ou 62.4 % lorsque ce résultat est pondéré en fonction des contributions des Membres ;
- **entretiens** avec des délégués, des agents de l'OCDE et des représentants d'autres parties prenantes (72 au total). Les membres du Bureau du Comité et les Présidents de ses organes subsidiaires ont systématiquement été interrogés. Les autres délégués interrogés ont été sélectionnés au hasard. Les interlocuteurs parmi les agents de l'OCDE ont été sélectionnés sur la base de recommandations des hauts responsables. Les données recueillies lors des entretiens sont constituées d'opinions hautement informées et de descriptions factuelles ;

55. Tel que modifié par les documents C(2006)98 et C/M(2006)12, C(2006)124/REV1 et C/M(2006)16, et C(2008)9 et C/M(2008)4.

- **examen des données et des documents existants** (c'est-à-dire données secondaires), en particulier
 - mandats ;
 - comptes rendus succincts des réunions ;
 - autres documents clés relatifs au Programme de travail ;
 - Programme de travail et budget (PTB) 2005-2006 ;
 - Exercice de définition des priorités à moyen terme (PMT) 2003⁵⁶ ;
 - Enquête sur les orientations à moyen terme (OMT) 2005 et 2007.

190. L'analyse des données a pris trois formes :

- les données recueillies au moyen du questionnaire d'enquête étaient principalement de caractère quantitatif et ont fait l'objet d'une simple analyse statistique ;
- les données recueillies lors des entretiens ont été analysées en vue de chercher des explications à divers phénomènes principalement liés au fonctionnement des Comités et des exemples concrets d'influence des Résultats sur l'élaboration des politiques pour les pays Membres. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le présent rapport de manière à mettre en évidence les grandes tendances qui se dégagent des entretiens, ou à l'inverse, à souligner les cas où il existe une forte polarisation des points de vue. Les données tirées des entretiens ne sont pas attribuées aux différentes personnes interrogées, afin de respecter leur droit à la confidentialité. Le cas échéant, les données tirées de ces entretiens sont attribuées à des catégories de personnes interrogées (c'est-à-dire délégués, agents de l'OCDE, responsables de l'élaboration des politiques, autres parties prenantes) ;
- les résultats des analyses ci-dessus ainsi que les données secondaires font l'objet d'une analyse qualitative au regard des critères d'évaluation et des questions par le biais d'un processus de filtrage.

2. Critères d'évaluation et notations

191. Les performances des comités sont évaluées par le Comité d'évaluation qui attribue une note qualitative normalisée en fonction des critères d'évaluation en utilisant l'échelle suivante : très faible, faible, moyen, élevé ou très élevé.

192. Les critères d'évaluation correspondent à ceux qui sont généralement utilisés par les spécialistes de l'évaluation et sont adaptés au travail d'évaluation des comités de l'OCDE. Les définitions et les modalités de formulation des notes d'appréciation sont décrites ci-dessous.

2.1 Pertinence

193. La pertinence est définie comme suit : *le Comité répond-il aux besoins des gouvernements membres et de la Commission européenne relatifs à l'élaboration des politiques et a-t-on lieu de penser qu'il continuera à y répondre à moyen terme.*

194. La pertinence est évaluée en fonction de trois éléments principaux :

- les résultats de l'exercice d'évaluation des OMT/PMT donnent une image de la pertinence du domaine d'action considéré (défini comme Domaine de résultats du PTB) dont le comité est entièrement, ou en partie, responsable ;

56. Exercice sur les travaux essentiels et les priorités à moyen terme: résultats et propositions [C(2003)202].

- le degré de participation des délégués des capitales (c'est-à-dire la proportion de capitales effectivement représentées par des délégués en provenance de celles-ci plutôt que par des membres des délégations) et l'intérêt manifesté par un large éventail de parties prenantes donnent une image générale de la pertinence des travaux menés au sein d'un comité ;
- le degré auquel les objectifs explicitement formulé (dans le PTB et/ou le mandat) d'un comité correspondent, et continueront de correspondre à moyen terme, aux besoins des responsables de l'élaboration des politiques dans les pays Membres.

195. En ce qui concerne les deux premiers éléments, qui s'inscrivent dans une appréciation de la pertinence au sens large, c'est à l'OMT/PMT que l'on attribue le plus de poids. L'évaluation de la pertinence des objectifs d'un comité, quant à elle, se voit attribuer le même poids que les deux premiers éléments ensemble.

196. Il en résulte que, si la plupart des objectifs ne correspondent pas à des enjeux importants pour les responsables de l'élaboration des politiques dans les pays Membres, la première notation sera faible. Elle pourra par la suite être pondérée en fonction des résultats des OMT/PMT et du degré de participation des délégués des capitales. L'intérêt d'autres parties prenantes doit aussi être pris en compte en tant que de besoin. De même, lorsque la plupart des objectifs correspondent à des questions de haute importance, la notation initiale sera élevée, puis modulée comme indiqué ci-dessus.

197. Un deuxième niveau d'analyse des données issues de l'enquête est effectué le cas échéant, consistant à examiner si certains objectifs sont identifiés comme correspondant à des besoins *croissant* en action politique.

198. Il faudrait signaler qu'une note faible attribuée au regard des critères de pertinence ne remet pas nécessairement en question l'importance d'un domaine d'action donné pour l'OCDE en tant qu'organisation (c'est là le rôle de l'exercice OMT/PMT) mais soulève la question de la finalité des travaux menés par le comité considéré dans ce domaine.

2.2 *Efficienne*

199. Le critère d'efficience est défini comme suit : *le comité considéré optimise-t-il le rapport entre ses ressources financières et humaines d'une part et la qualité de ses Résultats d'autre part ? Une attention particulière sera accordée à son orientation et à son fonctionnement, en tant que facteurs clés.*

200. L'évaluation de l'efficience s'appuie sur les principaux éléments suivants :

- une analyse visant à déterminer dans quelle mesure le comité se dote d'orientations suffisamment claires et fonctionne de manière satisfaisante. Les principaux éléments considérés à cet effet sont les suivants :
 - le contenu du mandat (celui-ci doit, au minimum, décrire une série d'objectifs ainsi que les moyens que compte prendre le comité pour les atteindre) ;
 - la hiérarchisation des projets (y compris le respect des contraintes budgétaires pour la mise en œuvre du Programme de travail ainsi défini) ;
 - la qualité de la coordination entre le comité et ses organes subsidiaires (qui doit permettre un fonctionnement harmonieux du comité dans son ensemble) ;
 - les méthodes de travail du comité (et les conséquences pour l'exécution de ses travaux/la mise en œuvre de son Programme de travail) ;
 - ses interactions avec d'autres comités de l'OCDE (leurs modalités, les effets recherchés, etc.) ;
 - ses interactions avec des organisations extérieures à l'OCDE (leurs modalités, les effets recherchés, etc.) ;

- ses ressources ;
- une évaluation de la qualité des Résultats.

201. Un Résultat est considéré comme positif si deux tiers des Membres ayant répondu au questionnaire le jugent comme étant de qualité « élevée ». Les observations sur la qualité des Résultats, qui émanent essentiellement des autres parties prenantes, donnent une idée des jugements portés sur les Résultats dans une plus large perspective.

202. Pour formuler une évaluation globale, on compare la proportion des Résultats jugés positivement en termes de qualité à la proportion de financements de la Partie I dont bénéficie le Comité considéré. Le caractère problématique ou satisfaisant des pratiques observées concernant l'orientation ou le fonctionnement du comité est également pris en compte. A titre d'exemple, un comité recevra normalement une note moyenne si environ 50 % de ses Résultats sont de qualité élevée et qu'il bénéficie de ressources modérées issues de la Partie I (par exemple en troisième quintile des Domaines de résultats) par rapport à sa part du budget de la Partie I, sans connaître de difficultés majeures sur le plan opérationnel.

2.3 *Efficacité*

203. Le critère d'efficacité se réfère à l'impact sur l'élaboration des politiques et par conséquent l'évaluation d'un comité se fait parallèlement à la lumière des deux. Ils sont l'un et l'autre définis comme suit : *les Résultats sont-ils largement utilisés et, dans l'affirmative, peut-on observer des impacts significatifs sur l'élaboration des politiques et contribuent-ils à modifier durablement les politiques des gouvernements membres et de la Commission européenne.*

204. L'évaluation s'appuie essentiellement sur les données tirées des questionnaires et de l'enquête PIR analysées selon le raisonnement logique suivant : pour que les Résultats puissent exercer des impacts sur l'élaboration des politiques, ils doivent être utilisés par les responsables de ces politiques, ce qui suppose au minimum que ces derniers connaissent l'existence de ces Résultats.

205. C'est une notion assez large des impacts sur l'élaboration des politiques qui a été retenue, comme le montrent les questionnaires reçus par les responsables de l'élaboration des politiques, sur la base de la description donnée par les comités des impacts escomptés de leurs travaux. Le questionnaire offre aussi un exemple du type d'utilisation possible des Résultats des travaux des comités.

206. Les données sur les résultats, tirées des réponses au questionnaire, sont traitées et classées de « très faible » à « très élevé ». Pour que les Résultats puissent être considérés comme étant positifs, il est nécessaire qu'au moins la moitié des pays Membres aient jugé qu'ils ont eu, au minimum, un impact « moyen » sur l'élaboration des politiques.

207. Les observations et les exemples d'utilisation mentionnés par les responsables des politiques, dans les questionnaires et par d'autres parties prenantes dans le cadre d'entretiens, sont indiqués à côté des résultats quantitatifs.

208. Aux fins de l'évaluation globale de son efficacité, un comité, dont la moitié environ de ses Résultats correspondent au niveau cible mentionné ci-dessus, se verra attribuer une notation moyenne. Cette notation sera modulée en fonction de la durabilité de ses impacts sur l'élaboration des politiques (critère utilisé pour évaluer cet aspect est le suivant : la moitié au moins des réponses doivent stipuler que des modifications durable de la politique sont engagées et que la contribution apportée par l'OCDE à cette dynamique est jugée soit « moyenne » soit « élevée »). Il peut aussi être modulé en fonction d'autres aspects, comme par exemple le degré de cohérence entre les différents Résultats produits par un comité et ses objectifs.

C(2009)35

209. Lorsque les Résultats, de par leur nature, n'ont pas forcément un impact distinct (statistiques...), ils sont évalués au regard du critère susmentionné, en fonction de leur utilisation par les responsables de l'élaboration des politiques.

210. En ce qui concerne les domaines dans lesquels les Etats membres de l'UE partagent, dans une grande mesure, leur rôle d'élaboration des politiques avec la Commission européenne, on évalue plutôt l'utilisation des Résultats que leur impact.

3. Questionnaire d'enquête et Enquête PIR

3.1 Réponses

211. Soixante-treize questionnaires ont été remplis et retournés par les responsables de l'élaboration des politiques des Membres. Les ministères, département et organismes publics y ayant participé sont répertoriés dans le tableau ci-après.

3.1.1 Questionnaire n° 1

Allemagne	Ministère fédéral de l'intérieur	Division O 5
Australie	Public Service Commission	
Autriche	Chancellerie fédérale	Département du service civil et de la réforme administrative
Belgique	Service public fédéral personnel et organisation	Département de la coordination internationale
Commission européenne	Direction générale Personnel et administration	Unité B.5: Dialogue social élargissement et relations avec les administrations publiques nationales
Danemark	Ministère des finances	Bureau du secrétaire permanent adjoint
Espagne	Ministère des relations publiques	Sous-direction des relations avec les autres administrations
Finlande	Ministère des finances Bureau du Premier Ministre	Département de la gestion publique Département du Budget
France	Ministère de la Justice Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique	Service Central de la Prévention de la Corruption Direction Générale de la Modernisation Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
Grèce	Intérieur	Unité spéciale de mise en œuvre, Division de la planification stratégique
Hongrie	Ministère de la justice et de l'application des lois Bureau du Premier Ministre	Secrétariat d'état pour les technologies de l'information et de la communication et l'administration électronique
Islande	Finance	Département de la gestion financière Département de la politique du personnel
Italie	Présidence du Conseil des ministres	Département de l'Administration publique
Japon	Délégation permanente auprès de l'OCDE	
Luxembourg	Ministère du service civil et de la réforme administrative	
Mexique	Ministère de l'administration publique	Efficacité de l'administration et du bon gouvernement Unité de l'administration électronique et de la politique en matière de technologies de l'information Unité des ressources humaines et de la professionnalisation Département du contrôle et de l'évaluation

Norvège	Ministère de l'Administration publique et de la réforme Finance	
Nouvelle Zélande	Ministry of Foreign Affairs and Trade	Economic Division
Pays-Bas	Ministre de l'Intérieur et des Relations au sein du Royaume Ministère des Affaires générales	Département de la gouvernance publique Département de la fonction publique Département de l'emploi dans la fonction publique Département constitutionnel Département du Premier Ministre
Pologne	Ministère des finances	Département de la réforme des finances publiques
Portugal	Ministère des finances et de l'administration publique Présidence du Conseil des ministres Secrétariat d'état à la modernisation administrative	Direction de l'administration et de la fonction publique
République slovaque	Ministère du travail, des affaires sociales et de la famille Ministère de l'intérieur Bureau du gouvernement	
Suède	Ministère des finances Agence suédoise pour les employés de l'état	
Suisse	Chancellerie fédérale Unité de stratégie informatique de la Confédération (USIC)	
Turquie	Premier Ministre Présidence du personnel d'Etat Sous-secrétariat d'Etat à l'Organisation nationale pour la planification Finance	Département des relations extérieures Conseil d'éthique pour l'éthique publique Groupe des services publics en ligne Direction générale du budget et du contrôle fiscal

3.1.2 Questionnaire n° 2

Allemagne	Ministère fédéral des finances	Département du budget
Australie	Ministry of Finance	Department of Finance and Deregulation
Autriche	Ministère fédéral des finances Chancellerie fédérale	Direction du budget Service civil et réforme administrative
Commission européenne	Direction générale du budget	Section de l'établissement du budget sur la base des activités
Danemark	Ministère des finances	
Espagne	Administration publique	Sous-direction des relations avec les autres administrations
Finlande	Ministère des finances	Département du budget
France	Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique	Direction du Budget
Grèce	Economie et finances	Département du trésor et du budget Unité pour la réforme du budget du gouvernement
Hongrie	Ministère des finances	
Italie	Ministère de l'économie et des finances	Département de comptabilité générale de l'Etat
Japon	Ministère des finances	Bureau du Budget

Mexique	Ministère des finances et du crédit public	Unité pour la politique et le contrôle budgétaires Unité pour la programmation et l'intégration budgétaires Unité pour l'évaluation et le suivi budgétaires
Norvège	Ministère des finances	
Nouvelle-Zélande	Treasury Ministry of Foreign Affairs and Trade	Macro-Economic Policy Unit Economic Division
Pays-Bas	Ministère des finances	Département des affaires budgétaires
Pologne	Ministère des finances	Département de la réforme des finances publiques
Portugal	Ministère des finances	Direction générale du budget
République slovaque	Ministère des finances	Section de la politique budgétaire
République tchèque	Ministère des finances	Groupe de gestion du budget de l'Etat
Suède	Ministère des finances	Département du budget
Suisse	Ministère des finances	Division de la planification financière, du budget et de la péréquation budgétaire
Turquie	Ministère des finances Sous-secrétariat d'Etat à l'Organisation nationale pour la planification	Direction générale du budget et du contrôle fiscal

3.1.3 Questionnaire n° 3

Allemagne	Ministère fédéral de l'intérieur	Unité pour une meilleure réglementation
Australie	The Department of Finance and Deregulation The Department of Finance and Deregulation	The Office of Best Practice Regulation Deregulation Policy Division
Autriche	Chancellerie fédérale	Le service constitutionnel/Le département des affaires juridiques de l'intégration européenne et du droit économique international
Belgique	Agence pour le Simplification Administrative	
Canada	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Section des affaires réglementaires
Commission européenne	Direction générale de l'entreprise	Direction B
Danemark	Finance	
Espagne	Ministère de la fonction publique	Sous-direction des relations avec les autres administrations Unité pour une meilleure réglementation
Finlande	Justice	Unité pour une meilleure réglementation
France	Ministère du budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique	DG de la modernisation de l'Etat
Grèce	Ministère de l'intérieur	Unité spéciale de mise en œuvre/Division de la planification stratégique
Hongrie	Ministère de la justice et de l'application des lois	
Italie	Présidence du Conseil des ministres	Département de la simplification de la réglementation
Japon		
Mexique	Commission fédérale d'amélioration de la réglementation	Unité d'orientation et de contrôle
Norvège	Ministère de l'Administration publique et de la réforme Ministère des finances Ministère du commerce et de l'industrie	
Nouvelle-Zélande	Ministry of Foreign Affairs and Trade	Economic Devision

Pays-Bas	Ministère des finances / Ministre des Affaires économiques Ministère de la Justice Ministre de l'Intérieur et des Relations au sein du Royaume	Groupe sur la réforme de la réglementation Département de l'emploi dans la fonction publique
Pologne	Ministère des finances	Département de la réforme des finances publiques
Portugal	Secrétariat d'état à la modernisation administrative	
République slovaque	Ministère de l'économie	Département de l'environnement des entreprises
République tchèque	Ministère de l'intérieur Représentation permanente auprès de l'union européenne Ministère de l'industrie et du commerce	Département de la réforme de la réglementation et de la qualité de l'administration publique Unité des politiques sectorielles – Une meilleure réglementation
Suède	Ministère de l'entreprise, de l'énergie et des communications	Division des marchés et de la concurrence Secrétariat à la coopération stratégique
Suisse	Secrétariat d'état aux affaires économiques	
Turquie	Bureau du Premier Ministre Bureau du Premier Ministre Autorité turque de la concurrence	Direction générale des lois et décrets Département du développement administratif Département des relations internationales

3.2 *Traitement des réponses*

212. Les réponses au questionnaire ont fait l'objet d'ajustements pour assurer la cohérence des réponses conformément au modèle suivant :

- L'évaluation de la *connaissance* d'un Résultat par les responsables de l'élaboration des politiques conditionne le niveau maximum de son *utilisation*. En d'autres termes, le niveau d'utilisation ne peut excéder le niveau de connaissance. 89.2% des réponses des Membres ont respecté cette condition. Les réponses restantes ont été ajustées pour cadrer avec le modèle ;
- L'évaluation de l'*utilisation* d'un Résultat par les responsables de l'élaboration des politiques conditionne le niveau maximum de son *impact sur les politiques*. En d'autres termes, le niveau d'impact sur les politiques ne peut excéder le niveau d'utilisation. 93.4% des réponses des Membres ont respecté cette condition. Les réponses restantes ont été ajustées pour cadrer avec le modèle ;
- Les *exemples* d'impacts sur les politiques devraient correspondre à l'*évaluation* du niveau d'impact sur les politiques.

3.3 *Données PIR*

213. Les données PIR portent sur la qualité et l'impact (potentiel) des Résultats. Par ailleurs, on peut établir une distinction entre trois motifs possibles de non-réponses dans le cas de certains Résultats spécifiques :

- NA1: La personne interrogée n'est pas informée du Résultat ;
- NA2: Evaluation impossible car la personne interrogée n'a pas participé ;
- NA3: La personne interrogée choisit de ne pas répondre.

214. Le calcul de l'indicateur de connaissance s'est fait de la manière suivante :

C(2009)35

- Nombre de réponses / (nombre de réponses + nombre de non réponses de catégorie NA1)

215. Le calcul de l'indicateur d'impact s'est fait de la manière suivante :

- Nombre de réponses « moyen » « élevé » et « très élevé » / (nombre de réponses + nombre de non-réponses de catégorie NA1).

4. Personnes interrogées

Délégués et responsables de l'élaboration des politiques: Ilgin ATALAY (vice-président du PGC, Turquie); Athanassios BALFOUSSIAS (SBO, Grèce); Gunnar BJORNSSON (PGC & PEMWP, Islande); Bernard BLANC (vice-président du PGC, France); Recep CAKAL (EGOV, Turquie); Elisabeth DEARING (PGC, Autriche); Xavier DELAMARRE (COG, France); Dominique DE VOS (REG, Belgique); Aleš DOBNIKAR (PGC et EGOV, Slovénie); Luiz Alberto DOS SANTOS (REG, Brésil); Manuel SANTIAGO DOS SANTOS (REG, Commission européenne); Terje DYRSTAD (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, Norvège); Richard EMERY (Ancien président du SBO, Etats-Unis); Nina FRISAK (COG, Norvège); Hideyuki FUKUDA (SBO, Japon)*; Teresa GANHÃO (PGC et PEMWP, Portugal); Alexandre GAUTIER (REG, Canada); Hans-Georg GERSTENLAUER (PGC, Commission européenne); Katju HOLKERI (vice-président du PGC, Finlande); Hans JOST (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, Suisse); Panagiotis KARKATSOULIS (REG, Grèce); Bernadett KÖTELES (pour le compte de Gabor BODI, EGOV, Hongrie); Veikko LUKSIA (PEMWP, Finlande); Catherine MACQUARRIE (Groupe d'experts sur les conflits d'intérêt, Canada); Manfred MATZKA (COG, Autriche); Pia MARCONI (Ancien vice-président du PGC, Italie); Andrew McHALLAM (PGC, Royaume Uni); Jeroen NIJLAND (Président du REG, Pays-Bas); George REDLING (Ancien président du REG, Canada); Knut REXED (vice-président du PGC et du PEMWP, Suède); Koos ROEST (vice-président du PGC, Pays-Bas); Mike RUFFNER (SBO, Etats-Unis); Roberta SANTI (Président du PGC, Canada); José Maria SOUSA REGO (COG, Portugal); Michel SAVELKOUL (EGOV, Pays-Bas); Carlo THOMSEN (REG, Norvège); Daniel TRNKA (vice-président du REG, République tchèque); Joachim VOLLMUTH (PGC et PEMWP, Allemagne); Ian WATT (Président du SBO, Australie); Mike WATTS (Ancien président du PEMWP, Royaume Uni); Matthias WITT (SBO, Allemagne); Tim YOUNG (EGOV, Etats-Unis); Mike HOWELL (EGOV, Etats-Unis).

*Echange de courriers électroniques.

Agents de l'OCDE: Rolf ALTER (Directeur de Cabinet du Secrétaire général, SGE); Barry ANDERSON (Chef de la Division du budget et des dépenses publiques, GOV); Janos BERTOK (Division de l'innovation et de l'intégrité, GOV); Jon BLONDAL (Division du budget et des dépenses publiques, GOV); Alex BÖHMER (Chef du programme MENA, DAF); Bob BONWITT (Chef du programme SIGMA, GOV); Joanne CADDY (Division de l'innovation et de l'intégrité, GOV); Martin FORST (Directeur *ad interim* de la Division de la gestion et de la performance du secteur public, GOV); Michael GESTRIN (Division de l'investissement, DAF); Christopher HEADY (Chef de la Division des politiques fiscales et statistiques et programmes horizontaux, CTP); Stefan JAKOBZONE (Division de la politique de la réglementation, GOV); Isabelle JOUMARD (Division des politiques monétaires et budgétaires, ECO); Josef KONVITZ (Chef de la Division de la politique de la réglementation, GOV); Michael LAWRENCE (Efficacité de l'aide, DCD); Nikoli MALYSHEV (Division de la politique de la réglementation, GOV); Giuseppe NICOLETTI (Division de l'analyse des politiques structurelles, ECO); Bathylle MISSIKA (Partenariat pour la gouvernance démocratique, SGE); Mario PEZZINI (Directeur Adjoint, GOV); Odile SALLARD (Directrice, GOV); Olga SAVRAN (Division de lutte contre la corruption, DAF); Andrea UHRHAMMER (Chargée de mission auprès de la directrice, GOV); Christian VERGEZ (Chef de la Division de l'innovation et de l'intégrité, GOV); Yhi-Joeu WANG (Division de l'innovation et de l'intégrité, GOV).

Autres parties prenantes: Jocelyne BOURGON (Universitaire et ancien ambassadeur auprès de l'OCDE); Bart EDES (Banque asiatique de développement); Pierre HABBARD (TUAC); Nick Manning (Banque mondiale); Sina ODUGBEMI (Banque mondiale); Nicole PRIMMER (BIAC); Mike WAGHORNE (Internationale des Services publics).

5. Documents examinés

Renforcer la confiance dans l'action publique : quel rôle pour l'état au 21 ^{ème} siècle ? Conclusions d'une réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel, Rotterdam 2005	
Présentation de R. Santi au Conseil (15/10/2007) – <i>Public Governance Committee: Issues and Challenges</i>	
PUMA(2001)15	<i>Public Management Committee Handbook</i>
PUMA/M(2002)1	Compte-rendu succinct de la 25ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PUMA/M(2003)1	Compte-rendu succinct de la 26ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PUMA/M(2003)2	Compte-rendu succinct de la 27ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2004)1	Compte-rendu succinct de la 28ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2004)2	Compte-rendu succinct de la 29ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2004)3	Compte-rendu succinct de la 30ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2005)1	Compte-rendu succinct de la 31ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2005)2	Compte-rendu succinct de la 32ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2006)1	Compte-rendu succinct de la 33ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2006)2	Compte-rendu succinct de la 34ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2007)1	Compte-rendu succinct de la 35ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M (2007)2/FINAL	Compte-rendu succinct de la 36ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PGC/M(2008)1	Compte-rendu succinct de la 37ème Session du Comité de la gestion publique
GOV/PUMA(2003)5	Activités d'ouverture en direction des non Membres dans le domaine de la gestion publique
GOV/PUMA(2003)21	Orientations pour la suite du programme de travail du PUMA (2005-06) et son nouveau mandat
GOV/PGC(2004)1 & REV1	Projet de mandat du Comité de la gouvernance publique pour 2005-2009
GOV/PGC(2004)2/PART1 and PART2	Relever les défis de la gouvernance publique – Projet de programme de travail et de budget 2005/06
GOV/PGC(2004)21/FINAL	Stratégie pour la définition du rôle et de la participation des non-Membres aux travaux du Comité de la gouvernance publique
GOV/PGC(2005)11	Lignes directrices pour l'élection du bureau du Comité de la gouvernance publique
GOV/PGC(2005)13	Final Programme of Work and Budget for 2005-6
GOV/PGC(2006)1	Orientations pour le Programme de travail du Comité de la gouvernance publique pour 2007/08
GOV/PGC(2006)2 & ADD	Projet de Programme de travail et budget du Comité de la gouvernance publique pour 2007/08
GOV/PGC(2006)2/FINAL	Projet de Programme de travail et budget du Comité de la gouvernance publique pour 2007/08
GOV/PGC(2007)9	Rapport d'exécution du Programme de travail pour 2005-2006
GOV/PGC(2007)11	Examen à mi-parcours du mandat du Comité de la gouvernance publique
GOV/PGC(2007)13	<i>Global Relations and the Public Governance Committee</i>
GOV/PGC(2007)21	<i>Innovating for Accessibility in Public Service Delivery (Report on PGC Symposium Session)</i>
GOV/PGC(2008)1 & REV1 & REV2	Projet de Programme de travail et budget du Comité de la gouvernance publique pour 2009--10
GOV/PGC(2008)4	Favoriser l'efficacité des réunions du Comité
GOV/PUMA/RD(2003)1	Proposal for Joint TDPC/PUMA Project on Multi-Level Governance
GOV/PUMA/RD(2003)5	Programme de travail et de budget révisé : «Exploiter au mieux l'administration électronique»
GOV/PUMA/RD(2003)6	Pour une participation efficace au Comité de la gestion publique
GOV/PGC/RD(2006)1	Proposition visant à modifier le nom du Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines pour adopter celui de "Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics"
GOV/PGC/RD(2006)2	<i>Activity Report 2005-2006</i>

C(2009)35

GOV/PGC/RD(2006)4	<i>Key Events and Developments</i>
GOV/PGC/RD(2007)4	<i>Effective Participation in the Public Governance Committee</i>
GOV/PGC/RD(2007)6	<i>Key Events and Developments Since PGC 35</i>
GOV/PGC/MIN(2005)2	Questions à examiner

GOV/PUMA/REG(2002)3	Performances des réglementations : Evaluation a posteriori des politiques de réglementation
GOV/PUMA/REG(2002)5	Programme de travail 2003/2004
GOV/PUMA/REG(2002)6	Coopération avec les pays non Membres dans le domaine de la gestion et de la réforme de la réglementation
GOV/PUMA/REG(2003)6	Programme de travail 2003-2004 - Point sur les activités d'ouverture
GOV/PUMA/REG(2003)1	Groupe de travail sur la Gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire : Programme de travail : rapport d'étape
GOV/PUMA/REG(2003)4	Réexamen de la Recommandation du Conseil de l'OCDE concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle (adoptée le 9 mars 1995)
GOV/PUMA/REG(2003)5	Politique de la réglementation : vers un réexamen du plan d'action de 1997
GOV/PUMA/REG(2003)6	Programme de travail 2003-2004 - Point sur les activités d'ouverture
GOV/PUMA/REG/A(2003)1/FINAL	Réunion d'experts sur la coopération dans le domaine de la réglementation entre les différents niveaux d'administration - ordre du jour définitif
GOV/REG/APEC(2004)1/REV1	<i>Final Draft APEC-OECD Integrated Checklist on Regulatory Reform</i>
GOV/PGC/REG(2004)2	La capacité de produire une réglementation de qualité : projet de programme de travail pour 2005-06
GOV/PGC/REG(2004)3	Rapport d'étape sur les activités d'ouverture et programme de travail proposé avec les non-membres pour 2005-2006
GOV/PGC/REG(2006)14	<i>Working Party on Regulatory Management and Reform : Outreach, Report on Work in Progress</i>
GOV/PGC/REG(2007)3	Groupe de travail sur la Gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire - Travaux d'analyse futurs
GOV/PGC/REG(2007)7	Groupe de travail sur la Gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire - Relations avec les non-membres
GOV/PGC/REG(2008)2	Groupe de travail sur la Gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire Projet de Programme de travail 2009-10

GOV/PUMA/HRM(2003)1	Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines - La gestion des connaissances dans l'administration : une idée dont le temps est venu
GOV/PUMA/HRM(2003)2	Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines - Projet de rapport pour discussion
GOV/PGC/HRM (2005)3	The OECD Human Resources Working Party: A Summary Retrospective and an Agenda for Action
GOV/PGC/PEM(2007)9	Public Employment and Management Working Party : achievements and future directions

GOV/PUMA/SBO(2003)7	Orientation et programme des travaux futurs des Hauts responsables du budget - 24ème réunion des Hauts responsables du budget de l'OCDE
GOV/PGC/SBO/A(2004)5	Ordre du jour annoté - 25ème réunion annuelle des Hauts responsables du budget (aucun compte-rendu retrouvé)
GOV/PGC/SBO(2004)4	Regards sur la budgétisation - Réflexions sur les travaux passés et les perspectives d'avenir du groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO)
GOV/PGC/SBO(2005)7	Rapport des activités des hauts responsables du budget - 26ème Réunion annuelle des Hauts responsables du budget
GOV/PGC/SBO/A (2006)4/REV1	27ème réunion annuelle des Hauts responsables du budget - Ordre du jour annoté
GOV/PGC/SBO/A(2007)6	Réunion annuelle des hauts responsables du budget sur la performance et les résultats - Ordre du jour provisoire
GOV/PGC/SBO/NEWS(2004)1	SBO Lettre d'information

GOV/PUMA/MPM(2003)5	L'utilisation et l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour la prise de décision au centre de gouvernement
GOV/PGC/MPM/M(2004)1	Réunion des Hauts responsables de Centres de Gouvernement sur la Modernisation du secteur public : le rôle des agences centrales - Note de synthèse
GOV/PGC/MPM/A(2006)1	Ordre du jour annoté - Réunion des Hauts responsables de Centres de Gouvernement : le leadership dans la gestion des risques
GOV/PGC/MPM/A(2007)1	Ordre du jour annoté - Réunion des Hauts responsables de Centres de Gouvernement: Renforcer la confiance du public par des promesses tenues: quel rôle pour le centre?
GOV/PGC/EGOV/A(2006)2	Projet de l'OCDE sur l'administration électronique - Réseau de hauts responsables de l'administration électronique
GOV/PUMA/RD(2003)3	<i>Expert group on conflict of interest: Ensuring accountability and transparency in the public service</i>
GOV/PGC/ETH/RD(2007)1	<i>Developing a legal framework for lobbying and the Registration of lobbyists: the Québec experience</i>
GOV/PGC/ETH(2007)1	Eléments d'un cadre actualisé pour l'intégrité et la prévention de la corruption dans le service public
C(2003)107	Projet de recommandation sur les lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public
C(2007)144 (non posté sur Olis)	<i>Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: Report on Implementation by the PGC</i>

ANNEXE III

EVALUATION EN PROFONDEUR: CADRE INSTITUTIONNEL

Sujet	Déclarations	Référence et Décision	
Principes généraux	« le mécanisme d'évaluation <i>serait mis en place sous l'égide du Conseil avec la participation de fonctionnaires dans les capitales, des secrétariats des Comités et des délégations permanentes. L'opinion des parties prenantes extérieures serait aussi sollicitée.</i> »	C(2004)91 C(2004)190 et CORR1	C/M(2004)10 C/M(2005)4
	« ...d'instituer un mécanisme au moyen duquel le Conseil pourra déterminer si les Comités suivent des procédures, obtiennent des résultats et génèrent des impacts qui correspondent aux attentes et aux priorités des Membres, et à l'avantage comparatif de l'OCDE. »		
Cible	« <i>L'évaluation des mandats des Comités implique donc d'évaluer l'accomplissement des réalisations attendues à plus long terme d'un comité et leur pertinence ainsi que l'efficacité des résultats connexes et des méthodes de travail nécessaires pour les obtenir.</i> »	C(2004)190 et CORR1	C/M(2005)4
	« ...les critères d'évaluation [pertinence, efficacité, efficacité and viabilité] constituent un moyen de s'assurer qu'un exercice d'évaluation est centré sur des problèmes d'ordre évaluatif, par opposition à des problèmes qui sont examinés dans le cadre d'audits et d'examen de divers types ou qui correspondent plus à des questions destinées à des activités de recherche. »	C/ESG(2005)1	C/M(2005)20
Mise en place	« ...un sous-groupe du Conseil, composé de cinq de ses membres proposés par le Président du Comité exécutif et désignés par le Conseil » « ...le mécanisme d'évaluation en profondeur sera coordonné par le Secrétariat du Conseil. »	C(2004)190 et CORR1	C/M(2005)4
	« renommer le Sous-groupe sur l'évaluation "Comité d'évaluation" »		C/M(2007)17
	Expansion du Comité d'évaluation à sept membres « ...étant entendu que le nombre des membres de ce Comité sera ramené à cinq à la première occasion. »		C/M(2008)2
Programme	« on pourrait effectuer deux évaluations par an. [...] Ce qui voudrait dire qu'à ce rythme, il faudrait douze ans pour évaluer tous les Comités. »	C(2004)190 et CORR1	C/M(2005)4
	« ...trois comités à évaluer d'ici à la fin février 2006 [et] trois [...] comités/organes subsidiaires à évaluer de mars à décembre 2006 ». »	C(2005)63, ADD1 & CORR1	C/M(2005)12 & C/M(2005)14
	« Avec les effectifs actuels, il sera possible d'évaluer la quasi-totalité des comités de niveau 1 relevant de la Partie I d'ici fin 2010, mais tous les comités ne seront pas évalués pendant leur mandat actuel. » « Conformément au cycle du PTB, il est proposé d'établir un programme d'évaluation en profondeur de deux ans pour le biennium 2007-08. » « ...neuf comités/organes de niveau 1 seront évalués en 2007-08, par séries de trois [qui incluent l'évaluation de leur] programmes de la Partie II »	C(2006)124/REV1	C/M(2006)16

Sujet	Déclarations	Référence et Décision	
Processus	« ...un sous-groupe du Conseil approuver[a] le mandat et la méthodologie de l'évaluation ; examiner[a] les évaluations elles-mêmes et présenter[a] le projet de Rapport d'évaluation au Conseil ; et veiller[a] à ce qu'il soit donné suite aux éventuelles recommandations formulées à l'issue des évaluations »	C(2004)190 & CORR1	C/M(2005)4
	« ...les évaluations en profondeur effectuées par le Sous-groupe chargé de l'évaluation suivent les étapes décrites à la "Section VI, Comment s'effectueraient les évaluations en profondeur" du document C(2004)190 tel que révisé par cette décision. » <ul style="list-style-type: none"> – “(6) Etablissement du mandat et de la méthodologie du Sous-groupe chargé de l'évaluation. [Le Secrétariat du Conseil] organise la première réunion du Sous-groupe chargé de l'évaluation avec le SG adjoint compétent, le Comité de niveau 1.” – “(7) [Le Secrétariat du Conseil] coordonne les apports aux enquêtes et questionnaires pour les capitales directement, mais avec intervention et sur avis des délégations permanentes.” – “(8) Analyse et interprétation des conclusions de l'évaluation par le Sous-groupe chargé de l'évaluation, assisté [du Secrétariat du Conseil]. Discussion des conclusions de l'évaluation par le Sous-groupe chargé de l'évaluation avec la participation des Présidents de Comités de niveau 1, des managers et directeurs chargés du pôle.” 	C(2004)190 & CORR1	C/M(2005)4
	Le Coordinateur des évaluations doit : <ul style="list-style-type: none"> – élaborer un projet de mandat pour les différentes évaluations – procéder à la collecte et l'analyse des données et présenter les résultats à l'ESG – interprète les analyses, procéder aux constatations, tirer des conclusions et les présenter à l'ESG – préparer un projet de recommandations pour l'ESG – établit le rapport d'évaluation et le présenter à l'ESG 		
	Le Sous-groupe sur l'évaluation doit : <ul style="list-style-type: none"> – Valider le projet de mandat avec l'accord du SGA, du Comité de niveau 1 et du Directeur – Suivre la réalisation et les résultats de la collecte et de l'analyse des données – Contester ou réaffirmer les interprétations et les conclusions – Développer et finaliser les recommandations – Valider le rapport d'évaluation avec la participation du SGA compétent, du Comité de niveau 1 et du Directeur – Présenter le « projet » de rapport d'évaluation au Conseil – Assurer le suivi des éventuelles recommandations formulées à partir des évaluations 	C/ESG(2005)1	C/M(2005)20
	« ...le Sous-groupe est chargé de superviser le processus d'évaluation et ses résultats, tandis que le Coordinateur est chargé d'appliquer la méthodologie au jour le jour et de présenter les résultats au Sous-groupe. » « ...les réunions chargées d'examiner et de valider les projets de rapport final ont été ouvertes à tous les présidents concernés (organes de tutelle ou subsidiaires) et aux membres du bureau des organes de tutelle. » <i>« ...une participation élargie au processus d'évaluation testée au cours de la première série d'évaluations pourrait utilement être maintenue pour la prochaine série et être renforcée afin de permettre à un plus large éventail de parties prenantes de valider les mandats dès le début d'une évaluation et d'examiner les résultats intermédiaires et définitifs. »</i> [La] première phase de suivi devrait avoir lieu au cours des six mois suivant l'évaluation et serait en tant que telle principalement orientée sur la préparation des actions visant à des améliorations. Le processus serait répété au cours des six mois suivants pour mesurer l'étendue de la mise en place des actions concrètes."	C(2006)98	C/M(2006)12

Sujet	Déclarations	Référence et Décision	
	<p>« ...sur la base d'analyses et de conclusions, les performances d'un comité seraient expressément notées, pour chacun des critères d'évaluation, selon le barème suivant : très faibles, faibles, moyennes, élevées, ou très élevées. »</p> <p>« la présentation et l'examen des rapports d'évaluation au sein du Comité [devraient être] clairement structurés en trois étapes afin de veiller à la clarté du processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> – premièrement, le Comité exécutif serait invité à examiner la contribution fondamentale d'une évaluation (principalement les conclusions) ; – deuxièmement, il examinerait les recommandations opérationnelles ; – troisièmement, un examen de nature plus politique, mettant l'accent sur les structures des comités et leur évolution possible serait effectué. » 	C(2006)124/REV1	C/M(2006)16
	<p>“...le suivi en profondeur [de la mise en œuvre des recommandations devrait être] réalisé pour tous les comités un an après la remise du rapport d'évaluation, les comités dont la notation est peu élevée étant toutefois requis de présenter sous six mois un plan d'action au Comité d'évaluation.”</p> <p>“Idéalement, [les] dialogues [avec les présidents des Comités] devraient être programmés environ six mois après la phase de suivi précédente. Une série de lignes directrices seront élaborées pour aider les présidents à structurer cette partie de la discussion autour des quatre critères d'évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la viabilité.”</p> <p>“Autant que possible, les Dialogues [des Présidents des Comités avec le Conseil] se dérouleront dans le cadre d'une session dédiée du Conseil, en présence du Secrétaire général adjoint compétent, en sa qualité de responsable de pôle, et du Directeur concerné.”</p>	C(2008)9	C/M(2008)4
Rapport avec le PIR et l'auto-évaluation	« Une évaluation approfondie devra faire fond sur les résultats de l'évaluation annuelle des rapports de mise en œuvre du programme de travail. »	C(2004)91	C/M(2004)10
	« ...les comités s'auto-évalueront de manière continue, amélioreront et adapteront leurs pratiques de travail, produits et résultats attendus afin d'améliorer leurs structures et efficacité en vue d'assurer une pertinence continue dans l'accomplissement de leur mandat et dans la réalisation des priorités définies et des impacts attendus. »	C(2004)190 & CORR1	C/M(2005)4
	<p>« L'Evaluation en profondeur des comités de niveau 1 est destinée à donner plus de profondeur et d'ampleur aux données générées par les PIR sur la production de Résultats par les comités, en apportant des informations plus détaillées et/ou complémentaires reflétant le point de vue d'un plus large éventail de parties prenantes sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la nature des Impacts produits, la façon dont ils se produisent ou à l'inverse, les raisons pour lesquelles ils ne se produisent pas ; – la qualité et la visibilité des Résultats ; – l'orientation et le fonctionnement des comités. » 	C/ESG(2005)1	C/M(2005)20
	« L'exercice PIR s'attache à l'impact attendu et à l'impact effectif à court terme. Le processus d'évaluation en profondeur concerne l'impact effectif à plus long terme. Les comités sont encouragés à commencer à rassembler des données concernant l'obtention des réalisations escomptées en termes de niveau d'impact d'une manière plus systématique qu'actuellement pour "combler l'écart" qui existe entre ces deux instruments. Les instructions à cet effet devraient veiller à ce que cela soit cohérent avec le PIR et complète les contributions qu'apporte le PIR à l'évaluation en profondeur et à l'amélioration des performances des comités. »	C(2006)79	C/M(2006)9
	« ... les questionnaires d'évaluation adressés aux décideurs au niveau national et européen sont dorénavant systématiquement transmis par l'intermédiaire du coordinateur des PIR des délégations permanentes afin d'améliorer la cohérence entre les données collectées dans le cadre du PIR et de l'évaluation en termes de qualité et d'impact des Résultats en veillant à ce que ce soient les mêmes intervenants qui participent aux deux activités. »	C(2008)9	C/M(2008)4