

CONSEIL

Conseil

ÉVALUATION EN PROFONDEUR DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Declassified

Pour toute information complémentaire ou demande de renseignements,
veuillez contacter M. Kevin Williams (kevin.williams@oecd.org ; +33 1 45 24 18 67)

JT03415857

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

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



Comité de la gouvernance publique

Le Comité de la gouvernance publique a été créé en 1961. Son mandat actuel a été défini fin 2014 et expire en décembre 2019. Les résultats de cette évaluation montrent quelques améliorations notables de sa performance depuis 2007, bien que son efficacité, évaluée pour la période allant jusqu'à 2014, soit moins bonne qu'au cours de la période précédente.

Il est à noter que le Comité a renforcé sa pertinence entre 2007 et 2016, en orientant son mandat et son programme de travail vers un ensemble d'objectifs en phase avec les différents besoins des pays Membres en matière de politiques publiques, mais également avec les priorités mondiales définies par le G20. Le Comité y est parvenu dans le contexte général de la crise financière et économique, qui a imposé aux Membres un renforcement de l'efficacité de leur secteur public. La pertinence du programme de travail du Comité transparaît également dans la volonté grandissante des Membres de participer directement à ses réunions et de s'impliquer dans les travaux de ses organes subsidiaires.

Le fait que le Comité de la gouvernance publique ait réussi à bien axer son mandat et son programme de travail sur des questions de grande importance pour l'action publique tient à un ensemble de processus relevant directement de sa compétence. Toutefois, l'impact des produits du Comité sur les politiques publiques dépend d'une série de facteurs qui, pour certains, dépassent sa sphère d'influence, car ils sont liés aux divers cadres d'action des Membres. Les programmes permanents ou périodiques de réforme majeure du secteur public créent les conditions d'un impact notable des produits du Comité sur l'action publique dans certains pays Membres. Dans d'autres, où le travail de réforme est moins ancré, l'environnement est plus défavorable. Autre facteur qui rend moins probable un impact notable sur l'action publique, certains secteurs, dans la population des décideurs du Comité dans les pays Membres, ont des capacités administratives insuffisantes pour mettre à profit les enseignements contenus dans ses produits. Ces facteurs expliquent en partie l'efficacité limitée du Comité jusqu'en 2014, année des données les plus récentes en matière d'impact.

Vers la fin de la période couverte par l'évaluation, une approche plus dynamique et moins traditionnelle a été adoptée pour diffuser les produits du Comité auprès des responsables publics ne participant pas à ses travaux et pour les y sensibiliser. On peut notamment citer la création de l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP), qui a pour but de recueillir et de faire connaître des exemples d'innovations ayant donné de bons résultats, et de diffuser des idées et des réflexions novatrices. Si ces initiatives portent leurs fruits, les produits réalisés au cours du biennium 2015-2016 – s'appuyant sur un niveau d'impact déjà élevé au cours du biennium 2013-2014 – ne manqueront pas d'avoir un impact visible plus important. Toutefois, la poursuite des efforts dans ce sens contribuerait à étayer ou à favoriser l'impact des travaux du Comité sur l'action publique dans un domaine d'action qui est complexe. L'efficacité du Comité a néanmoins été renforcée au cours de la période concernée par la contribution de ses travaux à la prise en compte des priorités mondiales.

Le Comité a réussi à considérablement améliorer son efficacité, produisant une série de résultats de haute qualité au cours de la période 2007-2014, tout en fonctionnant globalement sans difficulté. L'importante différence entre l'efficacité du Comité et son efficacité montre que la mise en œuvre de processus pour aboutir à des produits ayant la qualité requise relève de la compétence directe du Comité, tandis que ce dernier n'a qu'une influence partielle sur l'impact de ses produits sur l'action publique. Parmi les points forts du Comité en matière d'efficacité, on peut citer la bonne organisation des réunions, notamment au niveau des organes subsidiaires, les échanges étant axés sur des sujets pertinents et nourris par une documentation fournie dans des délais toujours meilleurs. Les délégués peuvent également compter sur la disponibilité d'un guide détaillé présenté sous la forme d'un Manuel leur permettant d'optimiser leurs contributions au Comité et à ses travaux. En outre, il existe des interactions horizontales notables avec d'autres organes de l'OCDE et une forte implication avec les Partenaires par différents moyens, qu'ils soient directs ou en collaboration avec d'autres organisations internationales. Peaufiner certains aspects des réunions, de la transmission des informations et de sa coopération avec les autres parties prenantes permettrait de consolider cette dimension de la performance déjà solide du Comité au cours de la prochaine période.

	Rapport (voir les paragraphes):	Annexe I (voir les paragraphes):
Évaluation		
<i>Pertinence : élevée à très élevée</i>	9- 14	48-63
<i>Efficacité : moyenne à faible</i>	15-22	64-80
<i>Efficiency : très élevée</i>	23-33	81-124
Recommandations		
Recommandation n° 1 : le Comité de la gouvernance publique devrait améliorer la convivialité et l'utilité de ses produits pour les responsables des politiques, en renforçant les enseignements stratégiques et la profondeur des analyses de certaines de ses principales publications ; et devrait réexaminer sa stratégie de communication afin de faire connaître ses produits aux responsables ne participant pas directement à ses travaux. Dans ce cadre, il devrait également examiner : - la façon dont la participation à haut niveau et la démarche pangouvernementale du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) pourraient être mobilisées pour renforcer l'impact de ses travaux ; - la possibilité d'accompagner des initiatives découlant de cette recommandation par un soutien supplémentaire à l'utilisation de ses travaux par les Membres pour mettre en œuvre leurs processus d'action publique et de réforme.	20-21	67, 75, 100
Recommandation n° 2 : le Comité de la gouvernance publique devrait prendre des mesures supplémentaires pour optimiser sa fonction de lieu de dialogue et d'échange entre les délégués et pour, le cas échéant, améliorer le processus de retour d'informations que ses délégués reçoivent de la part de sa sous-structure, ainsi que sur les travaux horizontaux auxquels ils participent.	31	92, 96, 97, 107
Recommandation n° 3 : le Comité de la gouvernance publique devrait mettre en place une stratégie de renforcement de son engagement auprès des parties prenantes existantes en définissant un cadre qui indique le moment, les modalités et la finalité de leur participation à ses travaux.	33	119
Bonnes pratiques		
L'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP). Initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.	18	125
Manuel du délégué pour une participation efficace au Comité de la gouvernance publique.	28	125

Table des matières

1. Comité de la gouvernance publique (CGP)	5
2. Approche et méthode d'évaluation	5
3. Conclusions et recommandations de l'évaluation	6
3.1 Évaluation de la pertinence.....	6
3.2 Évaluation de l'efficacité.....	7
3.3 Évaluation de l'efficience.....	9
4. Action proposée	11
ANNEXE I OBSERVATIONS, ANALYSES ET ÉVALUATION	13
1. Portée et objectif de l'évaluation	13
2. Méthodologie.....	13
3. Informations sur le Comité	14
3.1 Structure formelle et Domaine(s) de résultats	14
3.2 Structure et produits du programme de travail	15
4. Résultats de l'évaluation en profondeur du 1 ^{er} cycle	16
5. Pertinence	17
5.1 Dans quelle mesure les objectifs du programme de travail et du mandat du Comité correspondent-ils aux besoins des responsables de l'élaboration des politiques.....	18
5.2 Dans quelle mesure le Comité suscite-t-il l'intérêt des experts et des responsables de l'élaboration des politiques, en termes de participation à ses réunions?	20
5.3 Dans quelle mesure les Membres jugent-ils que les travaux du Comité relèvent d'un Groupe de résultats prioritaire ?	24
5.4 Dans quelle mesure les sujets programmés par le Comité et les priorités du G20 sont-ils en adéquation ?	25
5.5 Évaluation.....	26
6. Efficacité.....	30
6.1 Quel a été l'impact global des travaux du Comité entre 2007 et 2014 ?	30
6.2 Quel a été l'impact réel des travaux du Comité sur l'élaboration des politiques des Membres en 2013 et 2014 ?	31
6.3 Évaluation en profondeur des impacts sur les politiques.....	34
6.4 Quel a été l'impact des travaux du Comité à l'échelon mondial?	46
6.5 Évaluation.....	46
7. Efficience.....	49
7.1 Comment les utilisateurs finals évaluent-ils la qualité des travaux du Comité ?.....	49
7.2 Dans quelle mesure le fonctionnement du Comité est-il efficient ?	50
7.3 Évaluation.....	61
8. Bonnes pratiques.....	64
ANNEXE II LISTE DÉTAILLÉE DES GROUPES DE PRODUITS	68
ANNEXE III DOMAINE DE RÉSULTATS 4.3.1 (2007-2014) - BUDGET PARTIE I (PTB) POUR LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE (K EUR).....	74
ANNEX IV METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND NOTES	75
C1 – PIR SURVEY. ANNEXE IV CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET NOTES.....	79
ANNEXE V PERSONNES INTERVIEWÉES.....	87
ANNEXE VI BIBLIOGRAPHIE	90

1. Comité de la gouvernance publique

1. Le Comité de la gouvernance publique (CGP) a été créé en 1961. Son mandat actuel, défini fin 2014, expire en décembre 2019.

2. Le Comité est composé de sept organes subsidiaires à qui il délègue différents volets de son programme de travail. Les organes de longue date de sa sous-structure, créés au début des années 1980, sont le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) (lui-même composé de trois réseaux), le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics. Au début des années 2000, ces organes ont été rejoints par le Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique (SPIO) et le Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique (E-Leaders). Plus tard, en 2014, le Comité s'est formalisé au sein de sa sous-structure, le Forum de haut niveau sur le risque (FHNR) et le Groupe de travail des experts des marchés publics (EMP)¹.

3. Les travaux du Comité sont programmés dans le Domaine de travail Efficacité du secteur public (4.3.1). Son Secrétariat se trouve à la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (GOV).

2. Approche et méthode d'évaluation

4. L'évaluation en profondeur du Comité sur la gouvernance publique a été officiellement lancée le 24 avril 2015, date à laquelle le Comité d'évaluation et le Bureau se sont réunis pour en valider le mandat.² Un rapport intermédiaire a été examiné par le Comité d'évaluation à sa réunion du 20 septembre 2016. Le projet de rapport final a été examiné par le Comité d'évaluation, lors de ses réunions des 23 janvier et 27 février 2017, puis présenté au Bureau du Comité sur la gouvernance d'entreprise pour examen et validation le 25 avril 2017.

5. L'évaluation couvre la période allant de 2007 à 2016³, le Comité ayant été évalué en fonction des critères suivants :

- **pertinence** : dans quelle mesure ses objectifs sont-ils en phase avec les besoins des Membres ?
- **efficacité** : dans quelle mesure les travaux du Comité ont-ils un impact au niveau des Membres, et cet impact est-il conforme aux objectifs du Comité ?
- **efficience** : dans quelle mesure le Comité mène-t-il ses activités de manière efficiente en ce qui concerne :
 - le rapport entre les Résultats produits, en particulier leur qualité, et les ressources utilisées ;
 - son bon fonctionnement.

6. Au total, 48 entretiens ont été organisés avec des intervenants clés (responsables de l'élaboration des politiques, délégués et représentants d'autres organisations internationales et parties prenantes)⁴. Une

1. [CE\(2014\)6](#).

2. [CEV\(2015\)4](#).

3. L'enquête PIR correspondant au biennium 2015-16 devait encore être réalisée au moment où cette évaluation a eu lieu et les résultats de l'enquête PIR pour le biennium 2007-08 n'était pas disponible lors de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle ; de ce fait, l'évaluation de l'impact des travaux du Comité dans les pays Membres couvre la période allant de 2007 à 2014.

4. Des responsables de l'OCDE concernés ont également été consultés en tant que de besoin.

enquête a été réalisée afin de recueillir des informations sur la pertinence des réalisations escomptées du Comité : 22 Membres y ont répondu, ce qui représente un taux de participation de 62.9 %. Les données issues de l'enquête sur les Orientations à moyen terme (OMT) et des rapports d'exécution des programmes (PIR) ont également été exploitées, de même que des sources documentaires internes pertinentes⁵.

7. La contribution du Comité de la gouvernance publique aux priorités mondiales à travers le G20⁶ est également prise en compte dans l'évaluation de sa *pertinence* et de son *efficacité*.

3. Conclusions et recommandations de l'évaluation

8. La capacité du Comité de la gouvernance publique à répondre aux besoins et préoccupations des Membres en termes d'action publique (*pertinence*) est jugée **élevée à très élevée**. Son efficacité, c'est-à-dire sa capacité à produire un impact sur les politiques dans les domaines qui intéressent et préoccupent le plus les Membres, est jugée **moyenne à faible**. La performance du Comité en termes de qualité de ses produits, ainsi qu'en termes de fonctionnement (*efficacité*), est également jugée **très élevée**.

3.1 Évaluation de la pertinence

9. L'évaluation de la pertinence se fonde essentiellement sur l'adéquation entre les réalisations escomptées du Comité/les objectifs de son mandat et les besoins et préoccupations des Membres (voir Annexe I, [5.1](#)), sur le degré de priorité que les Membres accordent au financement par des ressources de Partie I du(des) Domaine(s) de résultats dont relèvent les travaux du Comité, mesuré à partir des données issues de l'enquête sur les Orientations à moyen terme – OMT (voir Annexe I, [5.2](#)), et sur l'intérêt des Membres à superviser les travaux du Comité ou à y contribuer directement, mesuré à l'aune de la participation des délégués en poste dans les capitales aux réunions (voir Annexe I, [5.3](#)).

10. Les objectifs du mandat et du programme de travail du Comité pour la période examinée ont été jugés d'une pertinence **élevée à très élevée** (voir Annexe I, [5.5](#)).

11. Presque tous les objectifs du mandat et du programme de travail du Comité de la gouvernance publique pour la période allant de 2007 à 2016 sont jugés en bonne adéquation avec les besoins et les préoccupations des Membres. Ceux présentant la meilleure adéquation sont les suivants :

- bâtir et renforcer la capacité future de concevoir et mettre en œuvre des politiques stratégiques, fondées sur des données probantes et novatrices visant à renforcer la gouvernance publique et les institutions du secteur public, à relever les défis économiques, sociaux et écologiques et à aider les pouvoirs publics à remplir leurs engagements auprès des citoyens ;
- améliorer l'efficacité du secteur public et la participation de tous les acteurs concernés grâce à une meilleure connaissance et utilisation des données disponibles et des bonnes pratiques pour l'élaboration des politiques de gouvernance et de gestion publiques.

12. La disposition des Membres à prendre part aux travaux du Comité de la gouvernance publique par leur présence (physique ou virtuelle) s'est accrue au cours de la période examinée ; au sein de sa sous-structure, la participation a dépassé, la plupart des années, la moyenne observée au cours de la période précédente. À cet égard se distinguent le Groupe de travail des hauts responsables du budget, auquel tous

5. Pour de plus amples informations sur le déroulement de l'évaluation, se reporter à l'Annexe IV.

6. En sa qualité de forum de coopération internationale, le G20 ne répond pas à la définition d'une *organisation internationale* utilisée pour identifier les homologues de l'OCDE représentés aux réunions du Comité ou qui coopèrent d'une façon ou d'une autre avec l'Organisation dans la réalisation de ses travaux de substance dans des domaines d'action spécifiques.

les Membres ont envoyé des délégués en poste dans les capitales en 2016, et le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics, qui affiche un regain de participation important depuis 2014.

13. Le Domaine de résultats *Efficacité du secteur public* (4.3.1), au sujet duquel le Comité est tenu de rendre des comptes, est passé du niveau « peu prioritaire » au niveau « moyennement prioritaire » pour les Membres en ce qui concerne les financements de Partie I au cours de la période couverte par l'évaluation.

14. Cinq priorités du G20, la plupart ayant trait à la lutte contre la corruption, entrent dans le cadre du mandat du Comité au cours de la période couverte par l'évaluation et figurent dans son programme de travail, à savoir : la déclaration du patrimoine financier des agents publics, les marchés publics, les données publiques ouvertes, la protection des lanceurs d'alerte, et l'évaluation des risques de catastrophe.

3.2 *Évaluation de l'efficacité*

15. L'évaluation de l'efficacité consiste, en premier lieu, à mesurer l'impact des travaux du Comité et, en second lieu, à déterminer si des impacts importants se produisent dans les domaines correspondant à des besoins ou des préoccupations prioritaires pour les Membres (voir Annexe I, [6.1](#) et [6.2](#)).

16. Sur la période examinée, l'efficacité du Comité sur la gouvernance d'entreprise et de ses travaux a été jugée **moyenne à faible** (voir Annexe I, [6.5](#)).

17. Les produits réalisés au cours du biennium 2013-14 appartenant à quatre des sept Groupes de produits du Comité ont eu un impact réel notable sur les politiques des Membres, à savoir :

- la série *Panorama des administrations publiques* ;
- le renforcement des institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives ;
- l'innovation dans la prestation de services publics ;
- l'intégrité dans l'administration publique.

18. Dans le Groupe de produits *Innovation dans la prestation de services publics*, un des nouveaux résultats a été une plateforme en ligne, l'*Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OISP)*, sur laquelle des exemples et des expériences d'innovations dans le secteur public sont échangés entre les utilisateurs autorisés à utiliser la plateforme pour confronter leurs solutions, en débattre et en élaborer d'autres ensemble.

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : L'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OISP). Initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.

Le Comité de la gouvernance publique a créé l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public (OISP), après avoir constaté qu'il était de plus en plus nécessaire d'offrir des capacités liées à la résolution de problèmes et au conseil dans le cadre de la prestation de services publics ne pouvant pas être fournis uniquement par les institutions publiques nationales. Les travaux préparatoires sur l'OISP, une plateforme en ligne gérée par des réseaux d'utilisateurs et des points de contact nationaux, ont débuté en 2011 et se sont poursuivis en 2012 avec le soutien d'un groupe de pilotage composé de 19 Membres. L'Observatoire, soutenu par un groupe consultatif créé en 2013 dans le but de fournir un avis analytique sur le développement de l'initiative, a été officiellement lancé en 2014, à l'occasion d'un événement qui s'est tenu conjointement à une conférence intitulée « L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact », et à une réunion du Comité. Ce lancement a été suivi par l'installation des points de contact nationaux de l'OISP, qui se sont réunis à deux reprises en 2016. À ce jour, le nombre de membres de l'OISP a atteint 29 pays ; et l'Observatoire compte désormais une communauté de plus de 900 universitaires, spécialistes et membres du secteur privé.

19. Les produits du Comité ont eu un impact réel non négligeable au cours du biennium 2013-14, mais un impact global mineur au cours de la période couverte par l'évaluation (2007 à 2014), même si dans trois des quatre Groupes de produits mentionnés plus haut, l'incidence a été significative dans une minorité importante de pays Membres. C'est dans ce contexte que l'impact le plus fort sur l'action publique des pays Membres a été la contribution des produits du Comité aux échanges et aux études relatives aux possibilités futures de réformes et d'initiatives. Les autres usages et impacts relativement fréquents des produits du Comité ont été leur utilisation comme source de données associée à d'autres sources non OCDE, leur mention dans des rapports ou notes d'information et, dans une moindre mesure, leur utilisation comme référence ayant des répercussions directes sur l'élaboration des politiques et leurs résultats.

20. L'intérêt porté au Comité de la gouvernance publique et à ses produits a été de plus en plus marqué, notamment au lendemain de la crise financière et économique. Toutefois, le Comité œuvre dans un domaine d'intervention plutôt complexe dans lequel les cadres d'action des Membres sont trop divers pour permettre au large éventail de produits du Comité d'avoir un impact sensible et de grande ampleur sur l'action publique dans un laps de temps donné. Premièrement, certains des groupes visés par le Comité à l'échelon infranational n'ont pas la capacité administrative de mettre à profit les enseignements contenus dans ses produits, dans des domaines comme l'innovation dans la prestation de services publics. Deuxièmement, lorsque cette capacité est plus élevée, c'est-à-dire dans les administrations nationales, la fréquence des initiatives majeures de réforme du secteur public varie d'un Membre à l'autre, limitant de ce fait le potentiel des produits du Comité à avoir un impact sur l'action publique. Ces facteurs, même s'ils ont des répercussions sur l'impact des produits du Comité, vont au-delà de sa sphère d'influence.

21. Bien que les produits du Comité soient généralement crédibles, d'actualité et de grande qualité, et qu'ils s'appuient sur les contributions d'un éventail de plus en plus large de parties prenantes, il arrive qu'ils soient trop longs et/ou trop techniques pour être facilement utilisés par les responsables des politiques ; ou parfois, comme c'est le cas de la publication *Panorama des administrations publiques*, ils s'avèrent décevants en termes de profondeur d'analyse et d'enseignements stratégiques. En outre, bien que des efforts aient été déployés pour consolider la stratégie de communication de 2010 du Comité afin d'améliorer la diffusion auprès des utilisateurs finals, les responsables qui ne sont pas eux-mêmes délégués n'ont pas une connaissance très approfondie du grand nombre de produits émanant du Comité.

Recommandation n° 1 : le Comité de la gouvernance publique devrait améliorer la convivialité et l'utilité de ses produits pour les responsables des politiques, par exemple en renforçant les enseignements stratégiques et la profondeur des analyses de certaines de ses principales publications ; et devrait réexaminer sa stratégie de communication afin de faire connaître ses produits aux responsables ne participant pas directement à ses travaux. Dans ce cadre, il devrait également examiner :

- la façon dont la participation à haut niveau et la démarche pangouvernementale du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) et du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) pourraient être mobilisées pour renforcer l'impact de ses travaux ;
- la possibilité d'accompagner des initiatives découlant de cette recommandation par un soutien supplémentaire à l'utilisation de ses travaux par les Membres pour mettre en œuvre leurs processus d'action publique et de réforme.

22. En réponse aux cinq thèmes prioritaires du G20 entrant dans le cadre du programme de travail du Comité de la gouvernance publique, un certain nombre de produits a été élaboré au cours de la période couverte par l'évaluation dans trois des Groupes de produits mentionnés plus haut. Ces produits ont contribué aux travaux menés par le G20 dans le cadre de son Plan d'action pour la lutte contre la corruption, ou, de manière plus générale, ont été entérinés ou accueillis favorablement par le G20. Certains

des produits du Comité ont également été adoptés et utilisés par d'autres organisations internationales, notamment par la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale.

3.3 *Évaluation de l'efficacité*

23. L'évaluation de l'efficacité repose, en premier lieu, sur une analyse établissant dans quelle mesure le Comité produit des résultats d'une qualité en adéquation avec les ressources affectées (*efficacité technique*) et, en second lieu, sur une analyse du fonctionnement du Comité (*efficacité des processus*).

24. Sur la période couverte par l'évaluation, l'efficacité du Comité sur la gouvernance d'entreprise a été jugée. Sur la période couverte par l'évaluation, l'efficacité du Comité sur la gouvernance d'entreprise a été jugée **très élevée à élevée** (voir Annexe I, [7.3](#)).

25. Entre 2007 et 2014, la qualité de presque tous les Groupes de produits du Comité, soit 94 % du budget de Partie I alloué au Comité, est jugée au moins élevée par les Membres du point de vue des utilisateurs (Annexe I, [7.1](#)). Les Groupes de produits dont la qualité est jugée la plus élevée sont :

- l'intégrité dans l'administration publique ;
- les stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public ;
- la série *Panorama des administrations publiques*.

26. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le Comité a, dans l'ensemble, fonctionné de manière satisfaisante (Annexe I, [7.2](#)).

27. Guidé par son mandat et par les orientations émanant de ses réunions au niveau des Ministres, et aidé par les améliorations portées au processus d'élaboration de son programme de travail, le Comité a réussi à mettre l'accent sur l'élaboration de produits d'actualité en phase avec toute une série d'objectifs d'action publique pertinents. En outre, il y est parvenu malgré les difficultés de travailler dans un domaine d'action étendu dans lequel les Membres ont un large éventail d'intérêts et de besoins, et celles d'équilibrer ces derniers avec des priorités transversales plus stratégiques.

28. Le Comité offre un cadre dans lequel les délégués peuvent partager leurs expériences et leurs idées, et profiter des initiatives de réformes d'autres régions du monde, tout en surveillant la mise en œuvre de son programme de travail dont l'élaboration est en grande partie déléguée à ses organes subsidiaires spécialisés. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le fonctionnement du Comité s'est amélioré à plusieurs égards, par exemple en ce qui concerne la mise à disposition de la documentation des réunions en temps voulu. Par ailleurs, les délégués disposent d'orientations précises, grâce à un Manuel qui les aide à optimiser leur contribution au Comité et à ses travaux, ainsi que les avantages pouvant découler de leur participation active.

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : Manuel du délégué pour une participation efficace au Comité de la gouvernance publique.

Le Comité a élaboré un Manuel très abouti, afin d'aider les délégués à se familiariser avec le Comité de la gouvernance publique et le cadre plus large de l'OCDE, et d'optimiser leur participation à ses réunions et à ses travaux. En s'appuyant sur une initiative précédente, le Manuel offre une description du Comité, de son contexte institutionnel et de son mode de fonctionnement, et présente également une série de questions courantes et de réponses, un glossaire, son mandat actuel et les grandes orientations fixées lors de sa dernière réunion au niveau des Ministres. La participation grandissante au Comité de délégués en poste dans les capitales de pays Membres et de Partenaires explique la demande concernant ce Manuel et son utilité. Dans ce contexte, le Manuel est un document de référence important pour les délégués qui reconnaissent la nécessité de mieux contribuer aux travaux du Comité afin de garantir l'efficacité de son fonctionnement et de soutenir l'élaboration de produits de grande qualité.

29. Au sein des organes subsidiaires du Comité, les avantages représentés par les contacts établis sont particulièrement intéressants pour les délégués spécialisés participants, qui bénéficient d'un cadre de réunions bien organisées, dont les discussions sont axées sur des sujets pertinents, généralement accompagnées d'une documentation de bonne qualité fournie en temps voulu. Parmi ces organes, le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) et le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) sont particulièrement importants pour le Comité en raison du haut niveau de leurs délégués et de leur perspective pangouvernementale.

30. L'importance de travailler de façon horizontale au sein de l'Organisation sur des questions de gouvernance publique est soulignée dans le mandat du PGC ; il est notamment indiqué de le faire avec le Comité de la politique de la réglementation (CPR) et le Comité des politiques de développement régional (RDPC), avec lesquels une collaboration s'est nouée dans un certain nombre de domaines, comme l'*Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OISP)* et la série *Panorama des administrations publiques*. En outre, le Comité collabore sur les aspects les plus divers avec plusieurs Comités, par exemple en jouant un rôle clé dans les travaux transversaux réalisés sur l'intégrité dans le cadre du projet *CleanGovBiz*, et sur la *Stratégie de l'OCDE pour la confiance*. Il a également contribué à certains des projets horizontaux de l'Organisation, souvent par l'intermédiaire de ses organes subsidiaires, notamment à *Réussir la réforme*, à la *Stratégie pour le développement* et aux *Nouvelles approches face aux défis économiques* (NAEC), qui faisaient, entre autres, l'objet de discussions dans le cadre de ses réunions plénières et de ses symposiums.

31. Il est encore possible d'améliorer le fonctionnement du Comité, notamment en matière de structuration et d'orientation des débats, ainsi que de préparation d'interventions et d'échanges de fond entre les délégués, y compris au sein des organes subsidiaires. En outre, bien que la coordination des travaux au sein de sa sous-structure et la remontée d'informations connexes au Comité aient été améliorés, le retour d'informations aux délégués varie d'un organe subsidiaire à l'autre. De même, le Comité a largement participé aux travaux horizontaux de l'Organisation, mais dans certains cas, les délégués ont un retour d'information relativement limité sur cette question.

Recommandation n° 2 : le Comité de la gouvernance publique devrait prendre des mesures supplémentaires pour optimiser sa fonction de lieu de dialogue et d'échange entre les délégués et pour, le cas échéant, améliorer le processus de retour d'informations que ses délégués reçoivent de la part de sa sous-structure, ainsi que sur les travaux horizontaux auxquels ils participent.

32. L'engagement auprès des Partenaires est l'une des grandes forces du PGC, qui examine et met régulièrement à jour sa stratégie de relations mondiales. Il se produit par plusieurs moyens dont la participation des Partenaires à ses réunions et à celles de ses organes subsidiaires, au Forum mondial sur la gouvernance publique, aux réseaux régionaux du Groupe de travail des hauts responsables du budget, aux programmes régionaux (y compris le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance), aux activités conjointes avec d'autres organisations internationales et au programme SIGMA avec l'Union européenne. Ce dernier et le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance ont fait l'objet d'une évaluation favorable par des évaluateurs indépendants ces dernières années⁷. En 2015, la prolongation de l'initiative MENA jusqu'en 2020 constituait une reconnaissance de la nécessité, comme souligné dans l'évaluation, que

7. http://www.sida.se/contentassets/9f883fcb0234a98b32ad08e1c939b1f/mid-term-review-of-the-mena-oecd-investment-programme-2011-2015---final-report_3742.pdfhttp://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/evaluation-programme-support-sigma-enpi-1325-main-report-201306_en_0.pdf

l'accent soit davantage mis sur le suivi et l'évaluation des résultats du programme⁸. La participation des Partenaires au Comité s'est révélée particulièrement utile pour que les Membres comprennent les réformes de gouvernance publique parfois ambitieuses des non-Membres et en tirent des enseignements.

33. Le Comité s'engage auprès d'un certain nombre d'organisations internationales en les invitant à participer aux réunions. La Banque mondiale est un homologue essentiel qui contribue à plusieurs domaines de travail tels que la passation de marchés, l'administration électronique et la préparation du budget. Pour ce qui est des autres parties prenantes, le Bureau du PGC consulte le BIAC, le TUAC et la société civile représentée par CIVICUS⁹ et Transparency International, lors d'une séance préalable à ses réunions plénières. Ces parties prenantes sont également invitées à participer aux symposiums et aux séances plénières du Comité, à l'occasion de ses réunions au niveau des Ministres. Au cours de la période couverte par l'évaluation, des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'amélioration de cet aspect du fonctionnement du Comité, allant de pair avec une meilleure coordination et collaboration, et élargissant utilement l'éventail des perspectives sur lesquelles il peut s'appuyer, bien que cela se soit produit la plupart du temps de façon non systématique, en l'absence d'une stratégie claire « d'administration ouverte » qui optimiserait les contributions des parties prenantes.

Recommandation n° 3 : le Comité de la gouvernance publique devrait mettre en place une stratégie de renforcement de son engagement auprès des parties prenantes existantes en définissant un cadre qui indique le moment, les modalités et la finalité de leur participation à ses travaux.

4. Action proposée

34. À la lumière de ce qui précède, le Council est invité à adopter le projet de conclusions suivant :

LE CONSEIL

- a) prend note du document [C\(2017\)72](#) ;
- b) note que l'appréciation du Comité d'évaluation concernant le Comité sur la gouvernance d'entreprise est « élevée à très élevée » au regard du critère de pertinence, « faible à moyenne » au regard du critère d'efficacité et « très élevée » au regard du critère d'efficience ;
- c) approuve les recommandations proposées par le Comité d'évaluation telles qu'elles figurent dans le document [C\(2017\)72](#) ;
- d) invite le Comité de la gouvernance publique
 - i) à prendre les mesures appropriées pour la mise en œuvre des recommandations formulées, en s'appuyant, le cas échéant, sur les informations fournies dans l'Inventaire des bonnes pratiques des évaluations en profondeur, et à tenir compte des résultats de cette évaluation lors de l'examen de son mandat ;

8. Les décisions stratégiques relatives au programme MENA sont prises par le Comité des relations extérieures (CRE).

9. CIVICUS, l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens, est un réseau d'organisations de la société civile locales, nationales, régionales et internationales.

- ii) à présenter au Comité d'évaluation un plan d'action correspondant aux recommandations formulées avant la fin du mois de décembre 2017 ;
- e) invite le Comité d'évaluation à suivre la mise en œuvre de la recommandation et à en faire rapport au Conseil avant la fin du mois de juin 2018.

ANNEXE I OBSERVATIONS, ANALYSES ET ÉVALUATION

1. Portée et objectif de l'évaluation

35. La présente évaluation porte sur le Comité de la gouvernance publique et sa sous-structure. La contribution à la mise en œuvre des travaux du Comité de tout réseau thématique ou groupe spécial chargé d'étudier des questions particulières entre également dans le champ de cet exercice..

36. L'évaluation porte sur la période de 2007 à 2016 et couvre les éléments suivants :

- l'orientation et le fonctionnement du Comité de la gouvernance publique à partir de 2009 ;
- la qualité des Résultats produits sous la responsabilité du Comité sur la période comprise entre 2007 et 2014 dans le Domaine de résultats 4.3.1 (Efficacité du secteur public)¹⁰ ;
- les impacts qu'a eus jusqu'à présent le Domaine de résultats susmentionné, principalement au niveau des Membres¹¹.

2. Méthodologie

37. L'évaluation en profondeur du Comité de la gouvernance publique a été officiellement lancée le 24 avril 2015, date à laquelle le Comité d'évaluation et le Bureau se sont réunis pour en valider le mandat¹². Un rapport intermédiaire a été examiné par le Comité d'évaluation à sa réunion du 4 mai 2016. Le projet de rapport final a été examiné par le Comité d'évaluation, lors de ses réunions des 23 janvier et 27 février 2017, puis présenté au Bureau pour examen et validation le 25 avril 2017.

38. Le Comité a été évalué en fonction des critères suivants :

- **pertinence** : dans quelle mesure ses objectifs sont-ils en phase avec les besoins des Membres ?
- **efficacité** : dans quelle mesure les travaux du Comité ont-ils un impact au niveau des Membres, et cet impact est-il conforme aux objectifs du Comité ?
- **efficience** : dans quelle mesure le Comité mène-t-il ses activités de manière efficiente en ce qui concerne :
 - le rapport entre les Résultats produits, en particulier leur qualité, et les ressources utilisées ;
 - son bon fonctionnement.

39. Au total, 48 entretiens ont été organisés avec des intervenants clés (responsables de l'élaboration des politiques, délégués et représentants d'autres organisations internationales et parties prenantes)¹³. Une enquête a été réalisée afin de recueillir des informations sur la pertinence des réalisations escomptées

10. Étant donné que l'enquête PIR pour le biennium 2015-2016 n'était pas encore lancée au moment de cette évaluation et que les résultats de l'enquête PIR du bienium 2007-2008 n'étaient pas encore disponibles au moment de l'évaluation du 1er Cycle d'évaluation en profondeur, l'évaluation de l'impact des travaux du Comité dans les pays Membres couvre la période allant de 2007 à 2014.

11. Les Membres désignent les pays Membres de l'OCDE ainsi que l'Union européenne, qui participe aux travaux de l'Organisation en vertu du Protocole additionnel n° 1 à la Convention de l'OCDE.

12. [CEV\(2015\)4](#).

13. Des responsables de l'OCDE concernés ont également été consultés en tant que de besoin.

du Comité : 22 Membres y ont répondu, ce qui représente un taux de participation de 62.9 %. Les données issues de l'enquête sur les Orientations à moyen terme (OMT) et des rapports d'exécution des programmes (PIR) ont également été exploitées, de même que des sources documentaires internes pertinentes¹⁴

40. La contribution du Comité de la gouvernance publique aux priorités mondiales à travers le G20¹⁵ est également prise en compte dans l'évaluation de sa *pertinence* et de son *efficacité*.

3. Informations sur le Comité

3.1 Structure formelle et Domaine(s) de résultats

41. Le Comité de la gouvernance publique a compté sept organes subsidiaires au sein de sa sous-structure au cours de la période couverte par l'évaluation :¹⁶

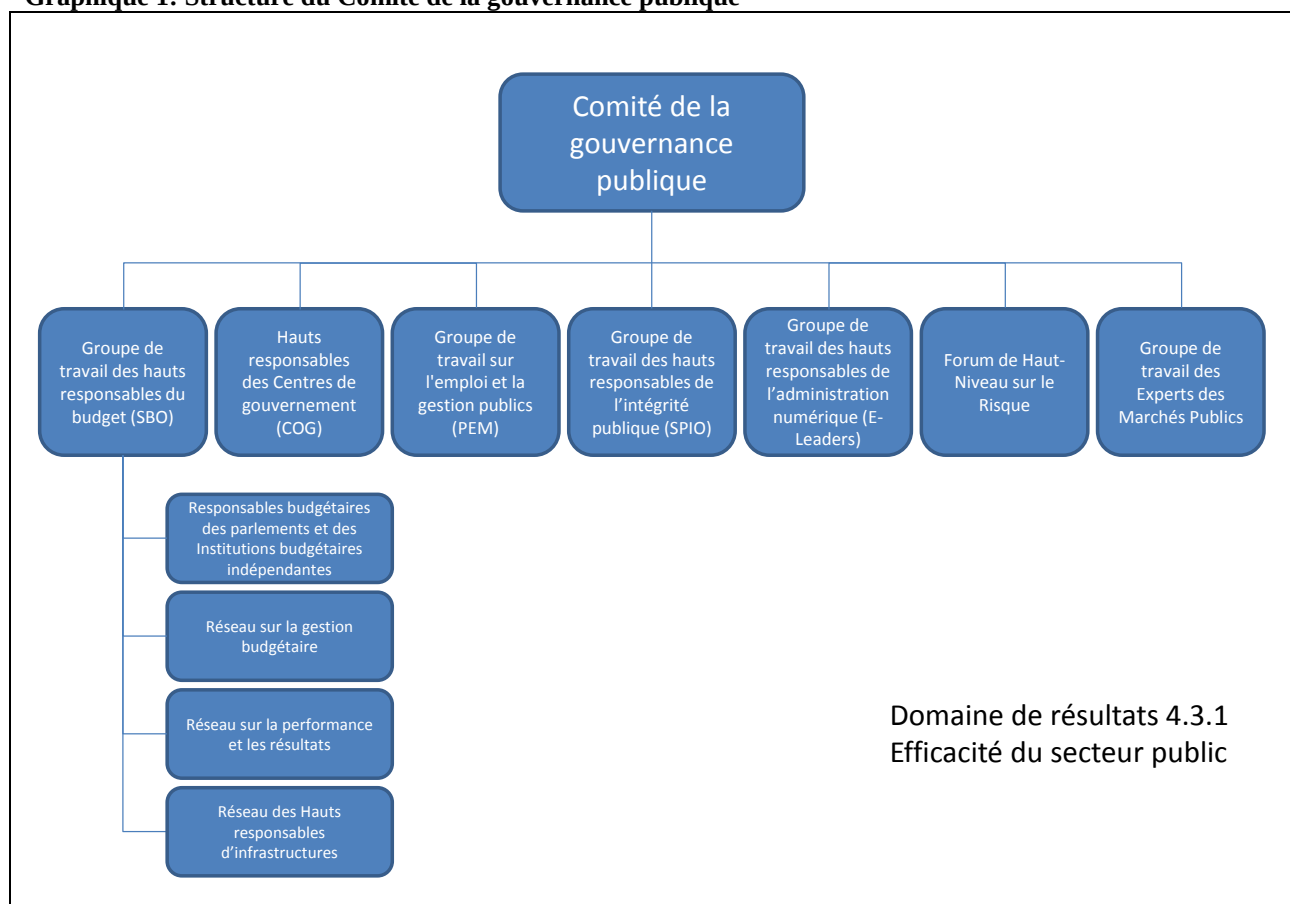
- Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO)¹⁷ - créé en 1980;
- Hauts responsables des Centres de gouvernement (CoG), anciennement Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement - créé en 1980;
- Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEM), anciennement Réseau sur l'emploi et la gestion publics - créé en 1985;
- Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique (SPIO), anciennement Réseau sur l'intégrité dans le secteur public [1] – créé en 2002;
- Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique (E-Leaders), anciennement Réseau sur l'administration électronique – créé en 2003;
- Forum de Haut-Niveau sur le Risque (HLRF) – créé en 2014;
- Groupe de travail des Experts des Marchés Publics (LPPP) – créé en 2014.

14. Pour de plus amples informations sur le déroulement de l'évaluation, se reporter à l'Annexe IV.

15. En sa qualité de forum de coopération internationale, le G20 ne répond pas à la définition d'une organisation internationale utilisée pour identifier les homologues de l'OCDE représentés aux réunions du Comité ou qui coopèrent d'une façon ou d'une autre avec l'Organisation à la réalisation de ses travaux de substance dans des domaines d'action spécifiques.

16. Le mandat du Comité de la gouvernance publique a été renouvelé fin 2014 [[C\(2014\)152](#), [C/M\(2014\)13](#)], parallèlement aux mandats des organes de sa sous-structure. Dans le même temps, ses réseaux ont été transformés en groupes de travail et/ou renommés « groupes de travail ».

17. Le Groupe de travail des hauts responsables du budget a actuellement quatre sous-groupes : le Réseau des responsables budgétaires des parlements ; le Réseau sur la gestion budgétaire ; le Réseau sur la performance et les résultats ; et le Réseau des hauts responsables d'infrastructures. Dans cette structure d'organes subsidiaires, on trouve également un organe informel, le Réseau conjoint des hauts responsables du budget et de la santé sur la viabilité financière des systèmes de santé, par l'intermédiaire duquel une collaboration existe avec le Comité de la santé.

Graphique 1: Structure du Comité de la gouvernance publique

42. Le mandat actuel du Comité sur la gouvernance d'entreprise est entré en vigueur fin 2014 et expire en décembre 2019.

43. Le Secrétariat du Comité de la gouvernance publique est hébergé par la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial (GOV) et ses travaux sont programmés dans le Domaine de résultats 4.3.1 (Efficacité du secteur public).

3.2 Structure et produits du programme de travail

44. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le programme de travail du Comité de la gouvernance publique a été largement axé sur la production de rapports, de recommandations, d'examens par les pairs et de rapports statistiques.

45. Le tableau ci-dessous donne à voir un récapitulatif de l'importance relative des composantes du programme de travail du Comité.

Données/ modèles/ indicateurs, rapports statistiques	Rapports analytiques/ Perspectives	Rapports sur les bonnes pratiques, études comparatives	Examens par les pairs ou enquêtes	Recommen- dations et Lignes directrices,	Instruments juridiques de l'OCDE		Évaluations
					Recommen- dations, déclarations (normes non contraignante s)	Décisions, Conventions et accords internationau x (normes contraignante s)	
XX	XXX	X	XX		XXX		

46. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le Comité a élaboré un certain nombre d'instruments juridiques de l'OCDE et proposé au Conseil de les adopter :

- Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique [[C\(2017\)5](#)];
- Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique [[C\(2015\)164](#)]
- Recommandation du Conseil sur les marchés publics [[C\(2015\)2](#)]
- recommandation du Conseil sur la gouvernance budgétaire [[C\(2015\)1](#)];
- recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales [[C\(2014\)88](#)];
- recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs [[C/MIN\(2014\)8/FINAL](#)];
- recommandation du Conseil sur les principes relatifs aux institutions budgétaires indépendantes [[C\(2014\)17](#)];
- recommandation du Conseil sur les principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [[C\(2012\)86](#)];
- recommandation du Conseil sur les principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying [[C\(2010\)16](#)].

4. Résultats de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle

47. L'évaluation en profondeur du Comité de la gouvernance publique s'est déroulée en 2008 et 2009, et couvrait la période allant de 2002 à 2008.¹⁸ Les résultats de l'évaluation ont fait l'objet d'un rapport en novembre 2009 [[C\(2009\)35](#), & ses CORR1 & CORR2, [C/M\(2009\)21](#)]. Un rapport sur la mise en œuvre des recommandations a été ensuite présenté en janvier 2012 [[C\(2011\)4](#), [C/M\(2011\)2](#)].

Évaluation	
Pertinence : dans quelle mesure le Comité est-il en phase avec les besoins des responsables de l'élaboration des politiques des Membres ?	Élevée
Efficacité : dans quelle mesure les travaux du Comité ont-ils un impact sur les politiques des Membres ? Cet impact est-il en adéquation avec les objectifs du Comité ?	Moyenne à élevée
Efficiencia : dans quelle mesure le Comité travaille-t-il de façon efficiente, tant du point de vue de son fonctionnement que de l'adéquation entre les ressources utilisées et les résultats	Moyenne à élevée

18. L'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle, couvrant la période allant de 2002 à 2008, pour ce qui concerne le fonctionnement du Comité, et la période allant de 2002 à 2006 pour ce qui est de l'impact de ses travaux.

produits ?	
Recommandations et suivi	
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. • 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 CGP 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.
Mise en œuvre	• Au moment de l’élaboration du rapport de suivi, il a été indiqué que la mise en œuvre des sept recommandations était en cours ou achevée, et comprenait en particulier : ➤ des actions en cours visant notamment à améliorer la coordination et les flux d’information au sein de la structure du Comité (recommandations n° 1, n° 4 et n° 5) ; ➤ la conversion de deux organes subsidiaires, dont l’activité permanente n’est pas jugée nécessaire, en réseaux virtuels utilisant des moyens électroniques à l’appui des débats (recommandations n° 2 et n° 3) ; ➤ la révision de la Stratégie de relations mondiales et l’évaluation du Programme MENA par l’Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) (recommandation n° 6) ; ➤ l’élaboration d’une stratégie de communication, approuvée par le PGC en avril 2010 (recommandation n° 7).

5. Pertinence

48. La présente section rend compte de l’évaluation de l’adéquation du mandat et du programme de travail du Comité avec les besoins et préoccupations des Membres.

49. Cet examen s'appuie sur l'analyse des éléments suivants :

- le degré d'adéquation des objectifs du programme de travail et du mandat du Comité avec les besoins des responsables de l'élaboration des politiques des Membres ;
- l'intérêt porté par les Membres de l'OCDE aux travaux du Comité, mesuré à l'aune de la participation aux réunions des délégués en poste dans les capitales ;
- le degré de priorité, au regard de l'évolution des financements au titre de la Partie I, que les Membres accordent au(x) Domaine(s) de résultats dont le Comité est responsable.

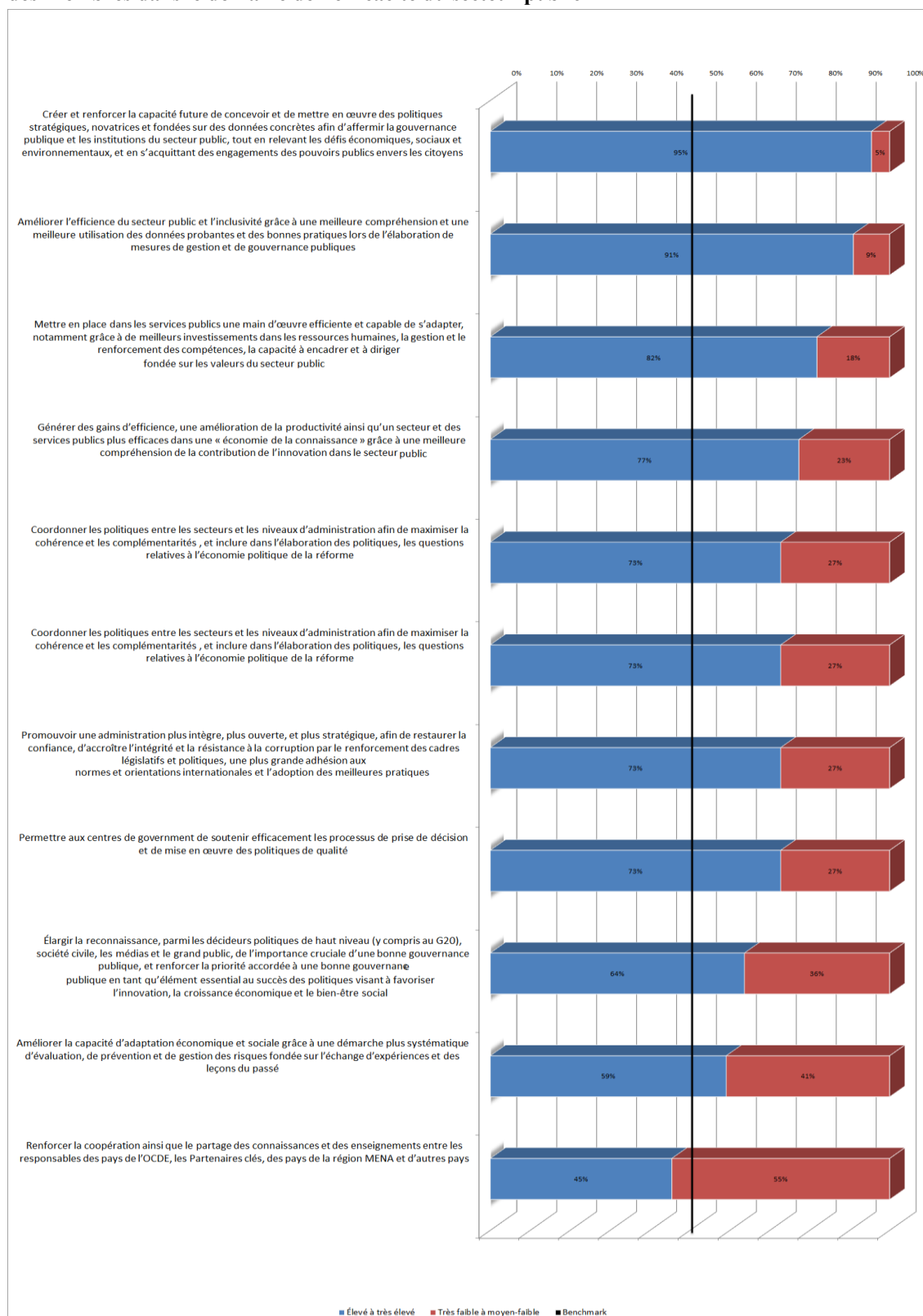
5.1 Dans quelle mesure les objectifs du programme de travail et du mandat du Comité correspondent-ils aux besoins des responsables de l'élaboration des politiques

50. Sur les 11 objectifs du Comité sur la gouvernance d'entreprise figurant dans son mandat et ses programmes de travail pour la période 2009-2016, 10 obtiennent une notation supérieure au critère de performance utilisé qui est la mention, par la moitié des Membres, d'une adéquation élevée ou très élevée avec leurs besoins et préoccupations en matière d'élaboration des politiques (voir Graphique 2, ci-dessous).

51. Deux objectifs, dont la pertinence est jugée élevée ou très élevée par la quasi-totalité des Membres se distinguent en raison de la résonance qu'ils ont pour les responsables publics dans le domaine de l'efficacité du secteur public:

- créer et renforcer la capacité future de concevoir et de mettre en œuvre des politiques stratégiques, novatrices et fondées sur des données concrètes afin d'affermir la gouvernance publique et les institutions du secteur public, tout en relevant les défis économiques, sociaux et environnementaux, et en s'acquittant des engagements des pouvoirs publics envers les citoyens ;
- améliorer l'efficacité du secteur public et l'inclusivité grâce à une meilleure compréhension et une meilleure utilisation des données probantes et des bonnes pratiques lors de l'élaboration de mesures de gestion et de gouvernance publiques.

Graphique 2: Pertinence du programme de travail et des objectifs du mandat du Comité au regard des besoins des Membres dans le domaine de l'efficacité du secteur public

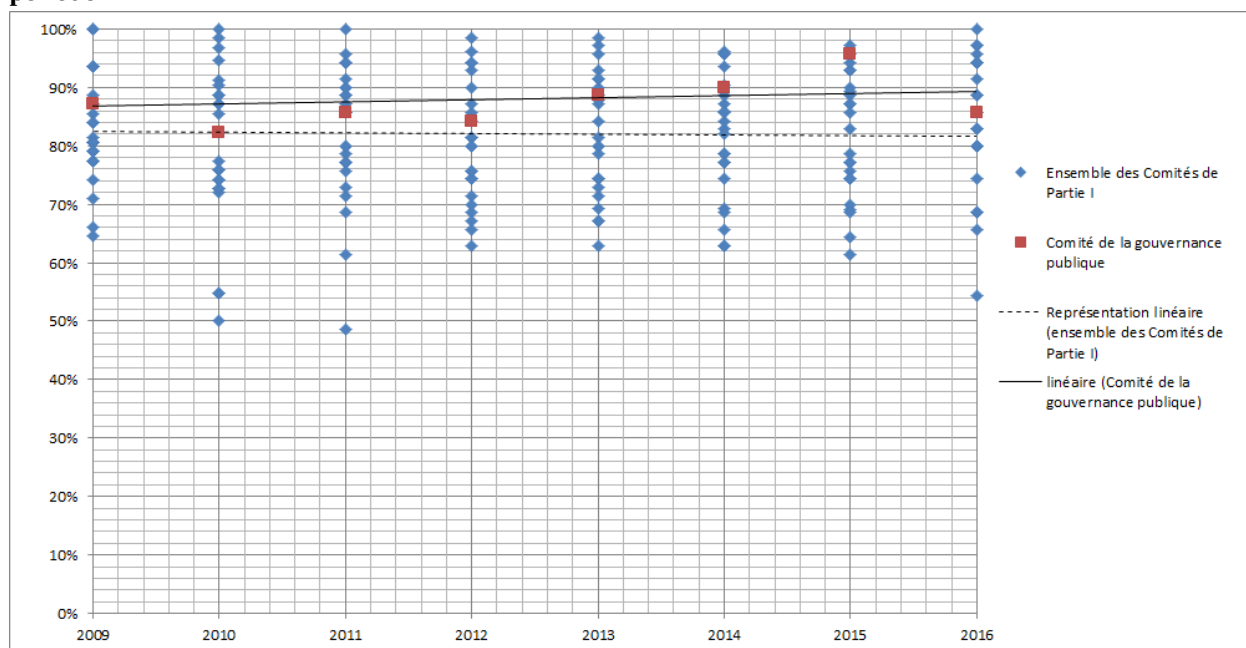


Source : enquête IDE

5.2 Dans quelle mesure le Comité suscite-t-il l'intérêt des experts et des responsables de l'élaboration des politiques, en termes de participation à ses réunions?

52. La participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions des Comités de l'OCDE¹⁹ a été stable dans l'ensemble de 2009 à 2016, tandis que la participation aux réunions du Comité de la gouvernance publique a tendance à augmenter, partant d'un niveau supérieur à la moyenne en 2009 (voir Graphique 3, ci-dessous).

Graphique 3: Évolution de la participation des délégués en poste dans les capitales aux réunions du Comité de la gouvernance publique par rapport à la participation globale aux réunions des comités de l'OCDE, sur la période²⁰



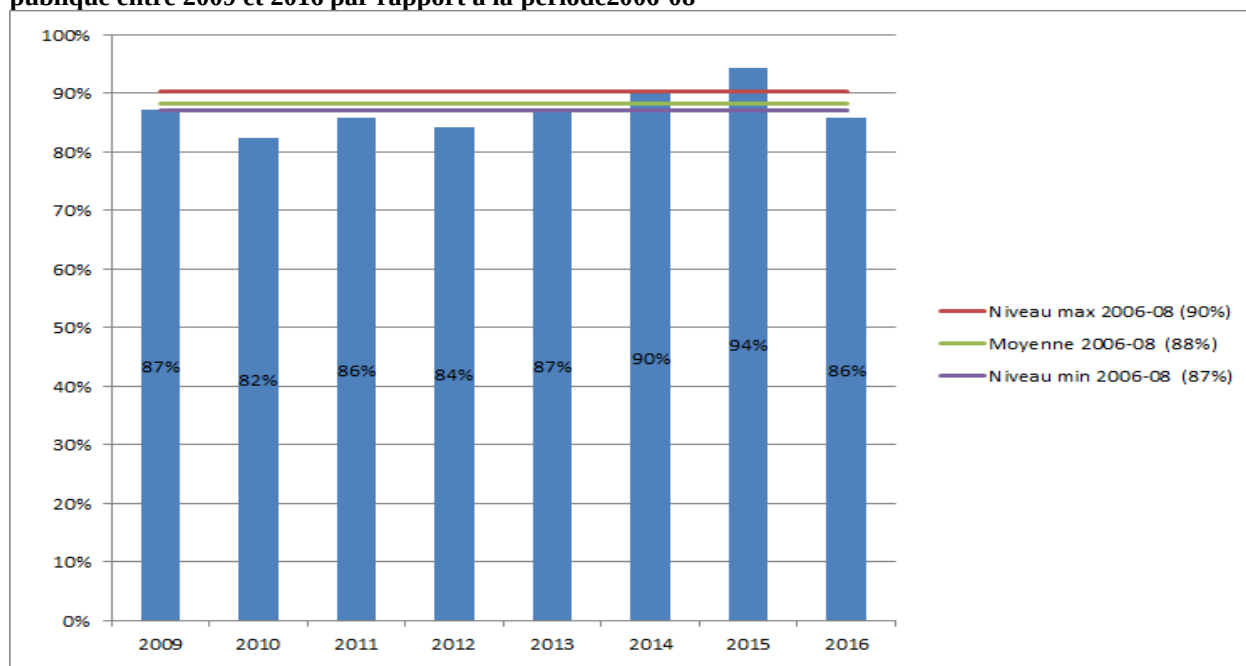
Source : Comptes rendus de réunions et EMS

53. La participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Comité au cours de la période 2009-16 s'est située, la plupart du temps, au niveau le plus bas de la période de référence (2006-08) ou légèrement en dessous, culminant en 2015 à 94 %, avant de retomber à 86 % en 2016 (voir Graphique 4, ci-dessous).

19. Pourcentage des délégations dont l'un des délégués au moins est en poste dans la capitale, en tenant compte de la participation physique et virtuelle telle qu'elle est inscrite dans les comptes rendus de réunions et dans EMS.

20. Tous les organes de niveau I de l'OCDE en exercice à un moment de la période couverte par l'évaluation et responsables de travaux financés par le budget de Partie I.

Graphique 4: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Comité de la gouvernance publique entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



Sources : Comptes rendus de réunions et EMS

54. À l'exception de 2011, la participation des délégués en poste dans les capitales au Groupe de travail des hauts responsables du budget s'est systématiquement située au niveau le plus élevé de la période de référence (2006-08) de 81 % ou au-dessus, atteignant la valeur la plus haute de 100 % en 2016 (voir Graphique 5, ci-dessous).

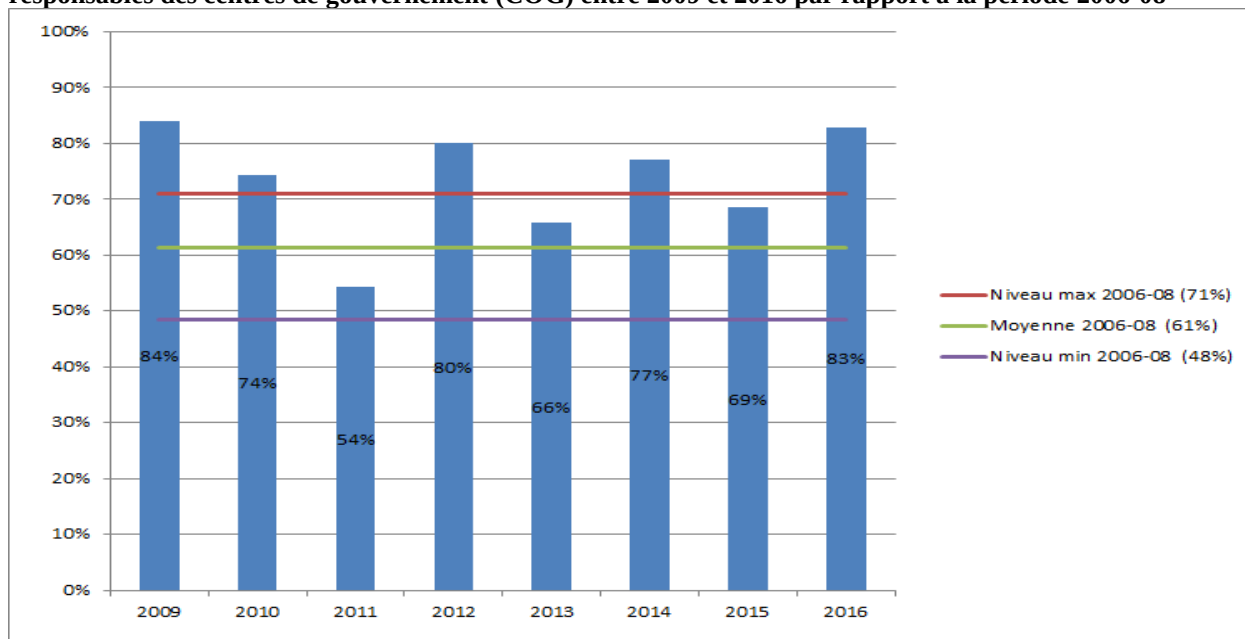
Graphique 5: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



Sources : Comptes rendus de réunions et EMS

55. À l'exception de 2011, la participation des délégués en poste dans les capitales au (Réseau des) hauts responsables des centres de gouvernement a été systématiquement supérieure au niveau moyen de 61 % observé au cours de la période de référence. Durant cinq années sur les huit, elle s'est située au-dessus du niveau le plus élevé de 71 %²¹ (voir Graphique 6, ci-dessous).

Graphique 6: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du (Réseau des) hauts responsables des centres de gouvernement (COG) entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



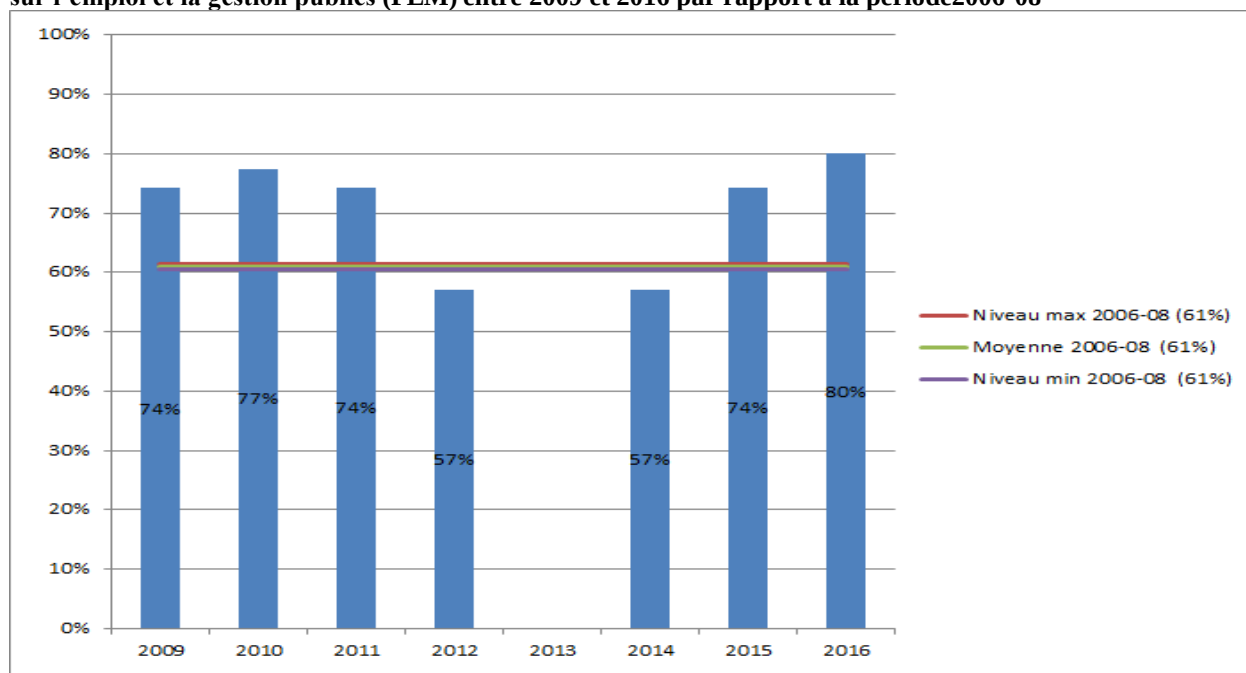
Sources : Comptes rendus de réunions et EMS

56. La participation des délégués en poste dans les capitales au Groupe de travail/Réseau sur l'emploi et la gestion publics a dépassé le niveau observé au cours de la période 2006-08 pendant cinq années sur les sept où il s'est réuni au cours de la période couverte par l'évaluation, atteignant 80 % en 2016²² (voir Graphique 7, ci-dessous).

21. Voir la recommandation n° 4 issue de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle.

22. Voir la recommandation n° 3 issue de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle.

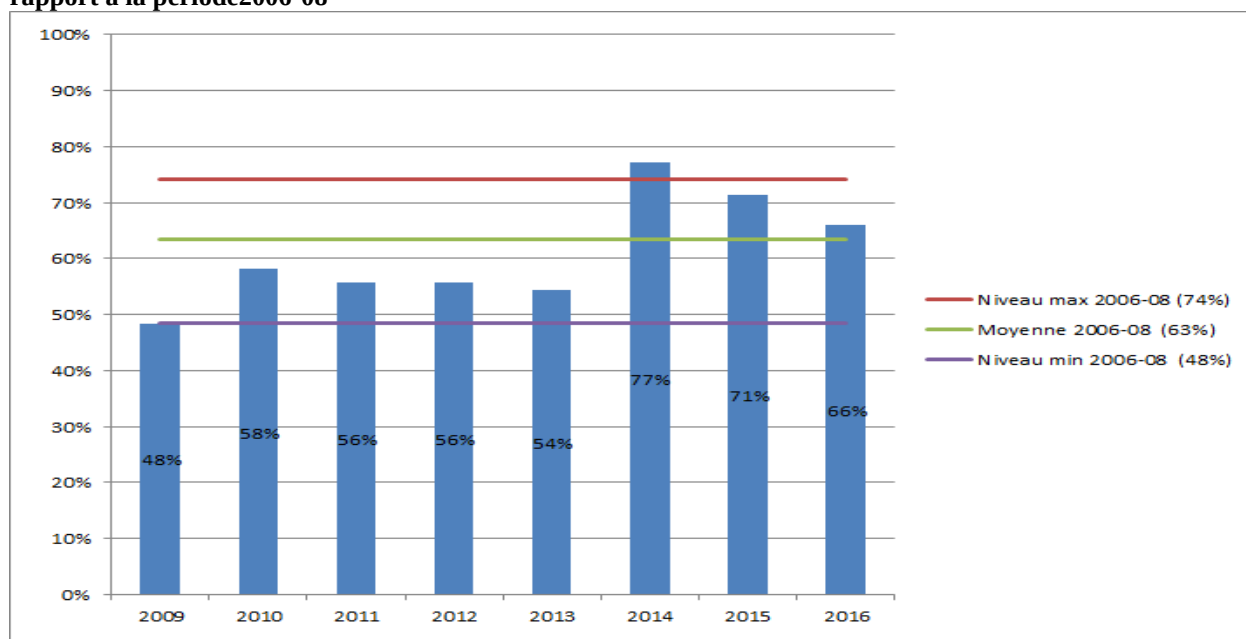
Graphique 7: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Groupe de travail/Réseau sur l'emploi et la gestion publics (PEM) entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



Sources : Comptes rendus de réunions et EMS
Aucune réunion tenue en 2013.

57. La participation des délégués en poste dans les capitales au Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique /Réseau de l'intégrité dans le secteur public a été inférieure à la moyenne (63 %) de la période de référence jusqu'à 2013, après quoi elle a notablement augmenté pour atteindre 77 % en 2014, avant de retomber à 66 % en 2016 (voir Graphique 8, ci-dessous).

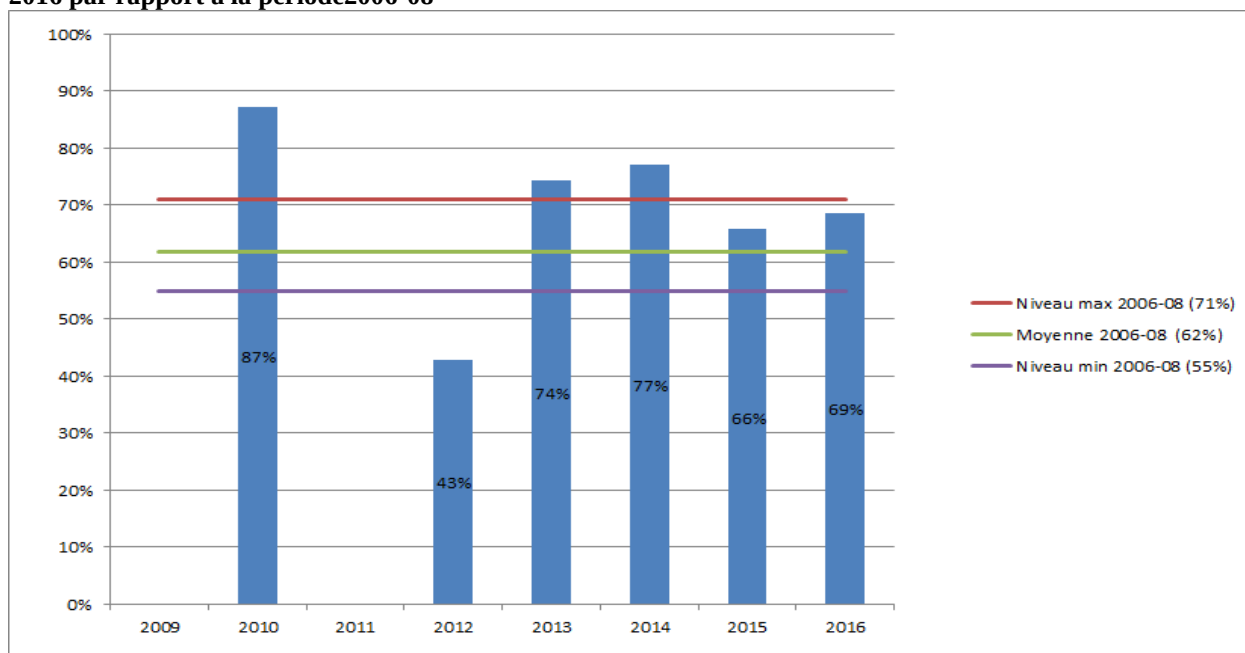
Graphique 8: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique/Réseau de l'intégrité dans le secteur public (SPIO) entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



Sources : Comptes rendus de réunions et EMS

58. À l'exception de 2012, la participation des délégués en poste dans les capitales au Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique/Réseau sur l'administration électronique a été systématiquement supérieure à la moyenne de 62 % observée au cours de la période de référence²³. Le Comité n'a enregistré que trois années sur les huit pendant lesquelles les réunions se sont tenues, un taux de participation supérieur au niveau le plus haut, qui était de 71 % (voir Graphique 9, ci-dessous).

Graphique 9: Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique/Réseau sur l'administration électronique (E-Leaders) entre 2009 et 2016 par rapport à la période 2006-08



Sources : Comptes rendus de réunions et EMS
Aucune réunion tenue en 2009 et 2011.

59. S'agissant du Forum de haut niveau sur le risque (FHNR), la participation des délégués en poste dans les capitales s'est établie à 69 % en 2014, sa première année en tant que Comité formel, et à 77 % en 2015. Pour ce qui est du Groupe de travail des experts des marchés publics (EMP), également créé récemment, lors de sa première réunion (tenue conjointement avec le Réseau sur l'intégrité dans le secteur public), la participation des délégués en poste dans les capitales a été de 74 %. En 2015, elle s'élevait à 53 %, et l'année suivante à 60 %.

5.3 Dans quelle mesure les Membres jugent-ils que les travaux du Comité relèvent d'un Groupe de résultats prioritaire ?

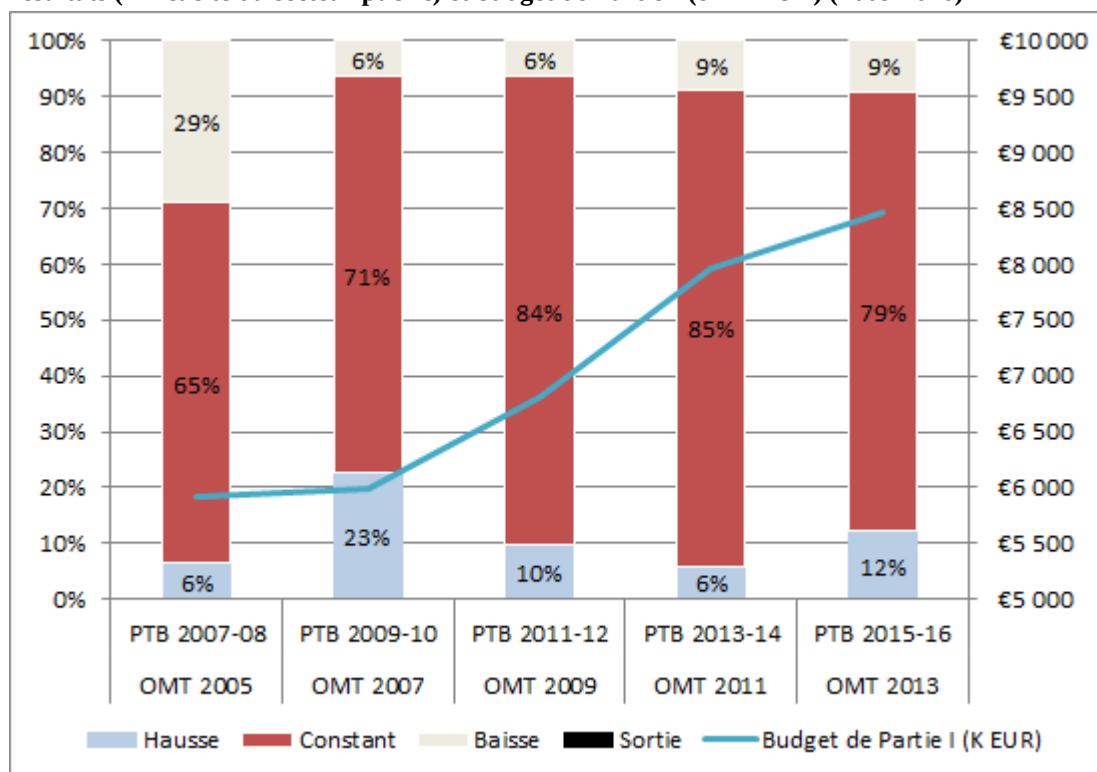
60. Des travaux menés sous la responsabilité du Comité sont programmés dans le Domaine de résultats 4.3.1 (Efficacité du secteur public). Ce Domaine de résultats avait été jugé « peu prioritaire » en ce qui concerne le budget de Partie I du PTB 2007-08, puis « hautement prioritaire » au cours du biennium 2009-10. Depuis, il est considéré par les Membres comme « moyennement prioritaire »²⁴. La

23. Voir la recommandation n° 2 issue de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle.

24. L'enquête sur les Orientations à moyen terme a pour objet de sonder les opinions des Membres sur la destination qu'ils souhaitent donner à moyen terme aux ressources affectées aux travaux de l'OCDE. Dans le contexte des évaluations en profondeur, le souhait des membres de transférer des ressources vers un Domaine de résultats donné ou de les réaffecter vers un autre sert d'indicateur de la pertinence des travaux

totalité des ressources de Partie I allouées à ce Domaine de résultats n'a cessé de croître depuis le biennium 2009-10.

Graphique 10: Résultats de l'enquête sur les Orientations à moyen terme (en %) pour le Domaine de résultats (Efficacité du secteur public) et budget de Partie I (en K EUR) (2009-2016)



Source : OMT et PTB

5.4 Dans quelle mesure les sujets programmés par le Comité et les priorités du G20 sont-ils en adéquation ?

61. Cinq thèmes prioritaires du G20, la plupart ayant trait à la lutte contre la corruption, entrent dans le cadre du mandat du Comité au cours de la période couverte par l'évaluation et figurent dans son programme de travail, à savoir :

eu égard aux besoins des Membres. L'enquête a été perfectionnée depuis sa création en 2003, mais la question centrale qui est posée reste la même : il s'agit de savoir si les ressources attribuées à chaque Domaine de résultats de « substance » dans le cadre de la gestion stratégique de l'Organisation devraient augmenter, ne pas varier ou diminuer. [C(2007)52/REV1].

Les Domaines de résultats jugés hautement prioritaires sont ceux pour lesquels au moins sept Membres ont indiqué qu'ils préféreraient augmenter les ressources de Partie I. Les Domaines de résultats jugés peu prioritaires sont ceux pour lesquels sept Membres au moins ont indiqué qu'ils préféreraient réduire les ressources qui leur sont affectées (c'est-à-dire au moins 22 % des Membres, sur la base de 31 Membres jusqu'à l'exercice OMT de 2009 portant sur le PTB 2011-12). Pour les OMT de 2011, qui concernent 35 Membres, le seuil a été relevé à huit Membres. Les Domaines de résultats jugés moyennement prioritaires sont ceux qui se situent entre les deux, et désignent également les Domaines de résultats pour lesquels les préférences des Membres se répartissent équitablement entre augmentation et diminution des ressources de Partie I.

- l'évaluation des risques de catastrophe²⁵ ;
- l'intégrité publique, dont la protection des lanceurs d'alerte et la déclaration du patrimoine financier des agents publics²⁶ ;
- les marchés publics ;
- les données publiques ouvertes²⁷ ; et
- la transparence budgétaire.

5.5 Évaluation

62. L'évaluation de la pertinence s'appuie sur les indicateurs mentionnés ci-dessus, mis en relation et pondérés comme suit :

- Dix des onze objectifs du mandat et réalisations escomptées du Comité de la gouvernance publique présentent, pour au moins la moitié des Membres, un niveau d'adéquation jugé « élevé » à « très élevé » au regard de leurs besoins et préoccupations (voir Graphique 2, page 19). Cela correspond à un sous-critère de pertinence de niveau « très élevé » (voir Tableau 1, ci-dessous). Ce sous-critère est pondéré à hauteur de 50%, c'est-à-dire une pondération équivalente à la somme des pondérations des deux autres indicateurs (résultat de l'enquête OMT et participation de délégués en poste dans les capitales.
- La participation des délégués en poste dans les capitales au Comité a augmenté entre 2007 et 2016, tandis qu'elle a été stable pour les réunions des comités de l'OCDE dans leur ensemble (Graphique 3, page 20). En outre, par rapport à la période de référence, elle a été relativement stable en s'établissant autour du niveau le plus bas et du niveau moyen (87 % et 88 % respectivement) (Graphique 4, page 21). S'agissant des organes subsidiaires du Comité, la participation a régulièrement égalé ou dépassé le niveau le plus élevé de la période de référence dans le cas du PEM (cinq années sur sept), ou le niveau moyen dans le cas du SBO (toutes les années analysées) et du COG (sept années sur huit), ou le niveau le plus bas dans le cas du PGC, du SPIO et du E-Leaders (six sur huit, sept sur huit et cinq sur six respectivement) (Graphique 4, Graphique 5, Graphique 6, Graphique 7, Graphique 8 et Graphique 9, pages 21 à 23). Globalement, ces observations correspondent à un niveau de pertinence croissant par rapport au niveau jugé « élevé » dans le cadre du 1^{er} cycle de l'évaluation en profondeur. Par conséquent, ce sous-critère est jugé « très élevé » et sa pondération est de 25 % (Tableau 2, ci-dessous)²⁸.
- Les travaux du Comité de la gouvernance publique sont programmés dans le Domaine de résultats 4.3.1 (Efficacité du secteur public). Les résultats des enquêtes successives sur les OMT portant sur les programmes de travail et budget de 2007-08 à 2015-16 indiquent que, de « peu prioritaire » ce Domaine de résultats est devenu « moyennement prioritaire » en ce qui concerne le financement par des ressources de Partie I au cours de la période couverte par l'évaluation. Parallèlement, les ressources de Partie I qui lui sont affectées ont augmenté progressivement (voir Graphique 10, page 25). Par conséquent, ce sous-critère de pertinence est jugé « moyen » (voir Tableau 3, ci-dessous). Sa pondération est de 25%.

25. [GOV/PGC/HLRF\(2012\)1/REV2](#).

26. [GOV/PGC/RD\(2013\)2](#).

27. [GOV/PGC/RD\(2016\)1](#).

28. Le Forum de haut niveau sur le risque et le Groupe de travail des experts des marchés publics (EMP), étant devenus des organes subsidiaires formels du PGC récemment, ne sont pas pris en compte dans cette évaluation.

63. À la lumière de ces résultats et des pondérations attribuées aux indicateurs, et compte tenu des correspondances entre certains éléments du programme de travail du Comité et les questions prioritaires identifiées au plan mondial dans le contexte du G20, la pertinence du Comité est jugée **ÉLEVÉE À TRÈS ÉLEVÉE**.

Tableau 1: Dans quelle mesure les objectifs du mandat et les réalisations escomptées du Comité correspondent-ils aux besoins des responsables de l'élaboration des politiques ?

Pourcentage d'objectifs du mandat et de réalisations escomptées dont au moins la moitié des Membres jugent qu'ils présentent un degré d'adéquation élevé ou très élevé avec leurs besoins en matière de politiques publiques (et modulation en fonction des commentaires recueillis auprès des personnes interrogées)									
Appréciation	Très faible	Très faible à faible	Faible	Faible à moyenne	Moyenne	Moyenne à élevée	Élevée	Élevée à très élevée	Très élevée
%	0 % à 16 %	17 % à 23 %	24 % à 36 %	37 % à 43 %	44 % à 56 %	57 % à 63 %	64 % à 76 %	77% à 83%	84% à 100%
Évaluation									CGP

Tableau 2: Dans quelle mesure le Comité suscite-t-il l'intérêt des experts et des responsables de l'élaboration des politiques, en termes de participation à ses réunions ?

Participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Comité de niveau I par rapport à la participation globale aux réunions des comités de l'OCDE		
Évolution tendancielle de la participation des délégués en poste dans les capitales :	Évaluation :	
augmentation	Pertinence en hausse	CGP
baisse moins marquée que la tendance globale des comités de l'OCDE	Pas d'évolution significative de la pertinence	
baisse	Pertinence en baisse	
Participation de délégués en poste dans les capitales par rapport à la période de référence		
Régularité de la participation de délégués en poste dans les capitales sur la période couverte par l'évaluation (au moins 66 % du temps) :		
supérieure au niveau le plus élevé de la période de référence (trois années précédentes)	Pertinence nettement en hausse	PEM
supérieure à la moyenne de la période de référence (trois années précédentes)	Pertinence en hausse	SBO / COG
inférieure à la moyenne de la période de référence (trois années précédentes)	Pertinence en baisse	

inférieure au niveau le plus faible de la période de référence (trois années précédentes)	Pertinence nettement en baisse	
La participation de délégués en poste dans les capitales sur la période couverte par l'évaluation est restée stable, et se situe donc en dehors des catégories énumérées ci-dessus	Pertinence inchangée	CGP / SPIO / E-Leaders

Tableau 3: Dans quelle mesure les Membres jugent-ils que les travaux du Comité relèvent de Domaines de résultats prioritaires ?

Début de la période d'évaluation	Fin de la période d'évaluation	Évolution des ressources de Partie I sur la période étudiée	Appréciation	Évaluation
Priorité élevée	Priorité élevée	En hausse	Très élevée	
		En baisse ou stables	Élevée	
	Priorité moyenne	En hausse	Élevée	
		En baisse ou stables	Moyenne	
	Priorité faible	En hausse	Élevée	
		En baisse ou stables	Faible	
Priorité moyenne	Priorité élevée	En hausse	Élevée	
		En baisse ou stables	Élevée	
	Priorité moyenne	En hausse	Moyenne	
		En baisse ou stables	Moyenne	
	Priorité faible	En hausse	Moyenne	
		En baisse ou stables	Faible	
Priorité faible	Priorité élevée	En hausse	Élevée	
		En baisse ou stables	Élevée	
	Priorité moyenne	En hausse	Moyenne	CGP
		En baisse ou stables	Moyenne	
	Priorité faible	En hausse	Faible	
		En baisse ou stables	Très faible	

6. Efficacité

64. Cette section rend compte de l'évaluation des produits du Comité du point de vue de **leur impact sur les politiques et de l'adéquation de cet impact avec les domaines correspondant aux besoins et préoccupations prioritaires des Membres.**

65. Cet examen s'appuie sur l'analyse des éléments suivants :

- degré d'impact des produits du Comité sur les politiques des Membres ;
- renseignements donnés par un certain nombre de Membres sur la nature et les causes de l'impact observé ;
- degré d'adéquation entre cet impact et les domaines qui intéressent et préoccupent le plus les Membres.

6.1 *Quel a été l'impact global des travaux du Comité entre 2007 et 2014 ?*

66. L'impact global d'un Groupe de produits est calculé comme suit²⁹ :

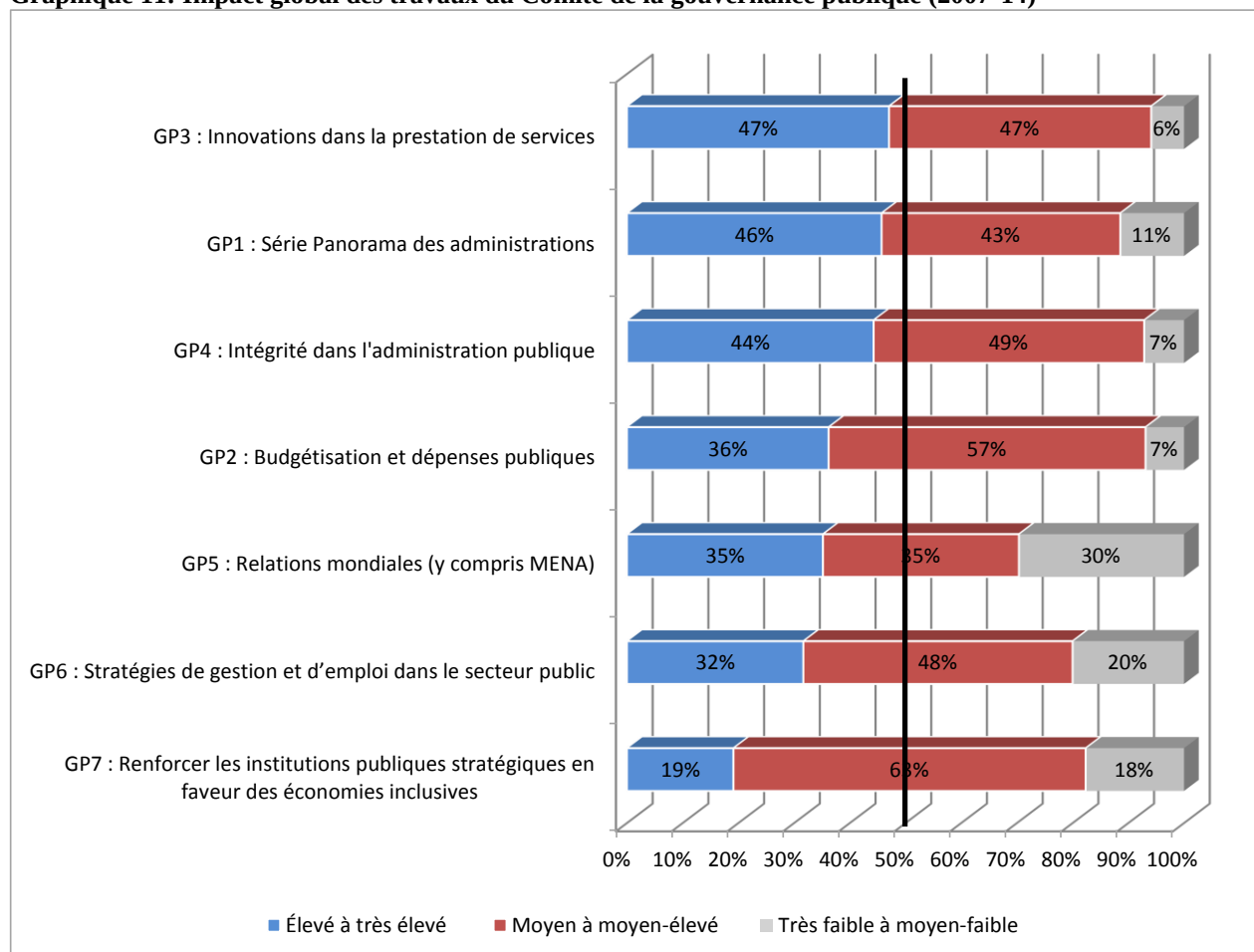
Impact global = Impact réel sur les politiques des Membres + Impact potentiel sur les politiques des Membres + Impact sur la visibilité et la crédibilité de l'OCDE
--

67. Les données de l'enquête PIR montrent que, pour un tiers ou plus des Membres, aucun des sept groupes de produits visés dans les programmes de travail du Comité de la gouvernance publique sur la période allant de 2007 à 2008, 2009 à 2010, 2011 à 2012 et 2013 à 2014 n'ont eu un impact global important élevé (voir Graphique 11, ci-dessous). Dans ce contexte, les Groupes de produits ayant l'impact le plus fort dans une minorité importante de Membres (c'est-à-dire, plus de 40 %) sont :

- les Innovations dans la prestation de services ;
- la Série *Panorama des administrations publiques*³⁰ ; et
- l'intégrité dans l'administration publique.

29. L'impact global correspond aux résultats de l'enquête PIR avant ventilation par type d'impact. L'analyse par type d'impact est possible pour les PTB 2009-10 et 2011-12 du fait de l'intégration des indicateurs d'utilisation/d'impact dans le questionnaire PIR depuis 2011. Cependant, dans un souci d'harmonisation avec les précédentes évaluations en profondeur menées au titre du 2^e cycle, l'impact réel sur les politiques des Membres n'est calculé que pour les produits du dernier biennium. Après révision du PIR, à compter de 2015 l'indicateur d'impact sur *la visibilité et la crédibilité de l'OCDE* a été supprimé de l'enquête.

30. Ces dernières années, la publication *Panorama des administrations publiques* serait la deuxième publication la plus téléchargée des publications Panorama de l'OCDE.

Graphique 11: Impact global des travaux du Comité de la gouvernance publique (2007-14)

Source : Enquêtes PIR (2009, 2011, 2013 et 2015)

68. Des organisations internationales et des parties prenantes indiquent que certains des produits du PGC ont été utilisés ou sont fortement susceptibles de l'être, au cours de la prochaine période, dans leurs travaux dans les Partenaires. C'est notamment le cas pour certains instruments élaborés par le Comité et les travaux connexes sur les meilleures pratiques dans le domaine des *Innovations dans la prestation de services* (Groupe de produits 3) et de l'*Intégrité dans l'administration publique* (Groupe de produits 4). On peut citer l'exemple des travaux de la Banque interaméricaine de développement (BID) qui encouragent à s'aligner sur la *Recommandation sur les marchés publics* (2015) et à l'adopter en Amérique latine, notamment en organisant des ateliers et des conférences sur l'évolution des meilleures pratiques de l'OCDE et sur les méthodes de leur mise en œuvre. La Banque mondiale a également eu recours à des outils de ces Groupes de produits, par exemple les *Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics* (2008) qui ont été utilisés comme base d'une harmonisation à haut niveau adoptée par la Banque dans ce domaine.

6.2 Quel a été l'impact réel des travaux du Comité sur l'élaboration des politiques des Membres en 2013 et 2014 ?

69. L'impact global d'un Groupe de produits est calculé comme suit :

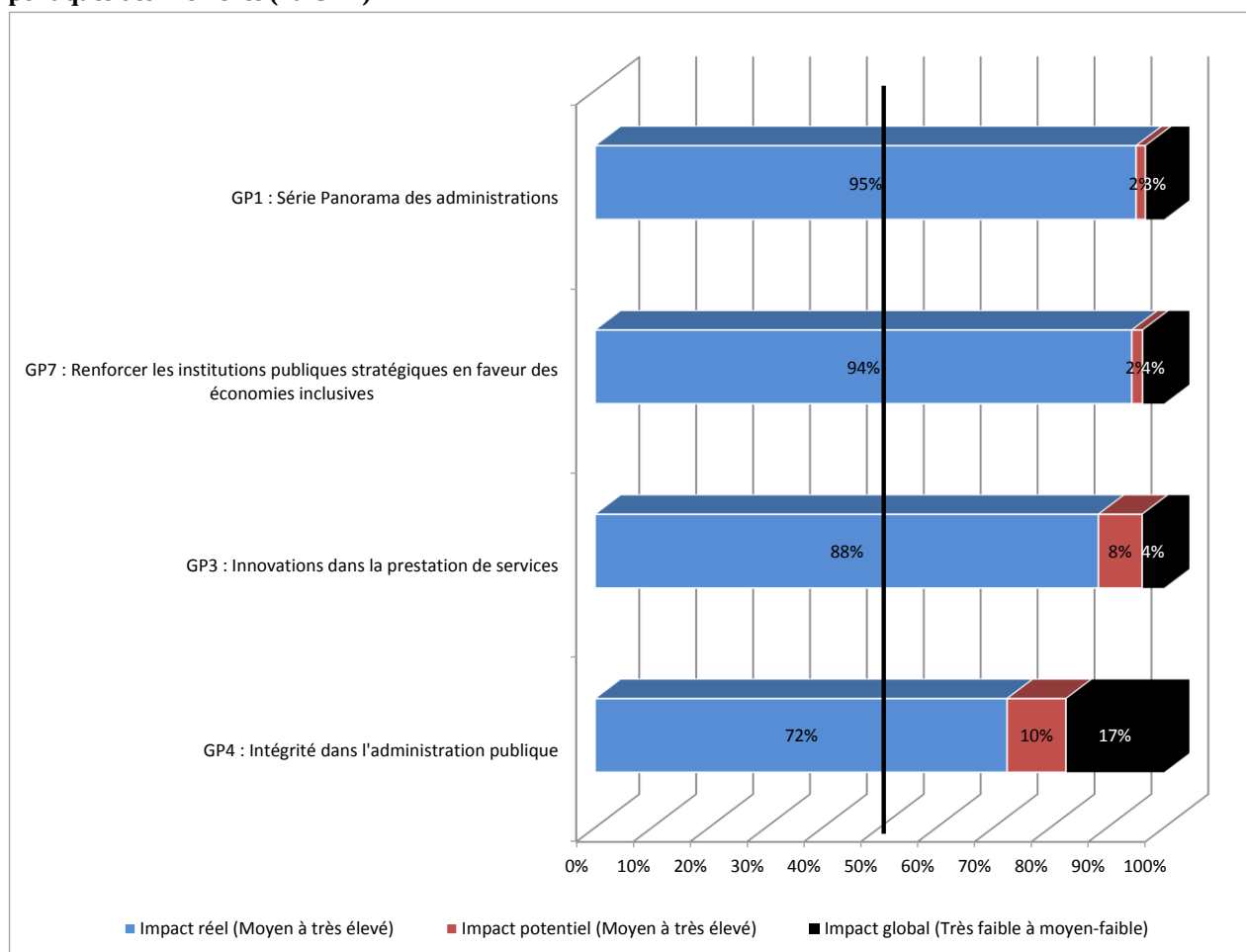
$\text{Impact réel sur les politiques des Membres} = \text{Impact global}$
--

- Impact potentiel sur les politiques des Membres

70. Les quatre Groupes de produits figurant dans le programme de travail 2013-14 du Comité de la gouvernance publique ont eu un impact réel sur les politiques jugé au moins « moyen » par la moitié ou plus des Membres (Graphique 12, ci-dessous). L'impact réel a été jugé le plus élevé dans les cas suivants :

- la série *Panorama des administrations publiques* ; et
- Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives.

Graphique 12: Impact global à réel des travaux du Comité sur la gouvernance d'entreprise sur l'élaboration des politiques des Membres (2013-14)³¹



Source : enquête PIR (2015)

71. Les Membres ayant répondu aux enquêtes PIR menées auprès des utilisateurs finals³² en 2011, 2013 et 2015 ont donné des informations sur les différents types d'impact réel produit sur leurs

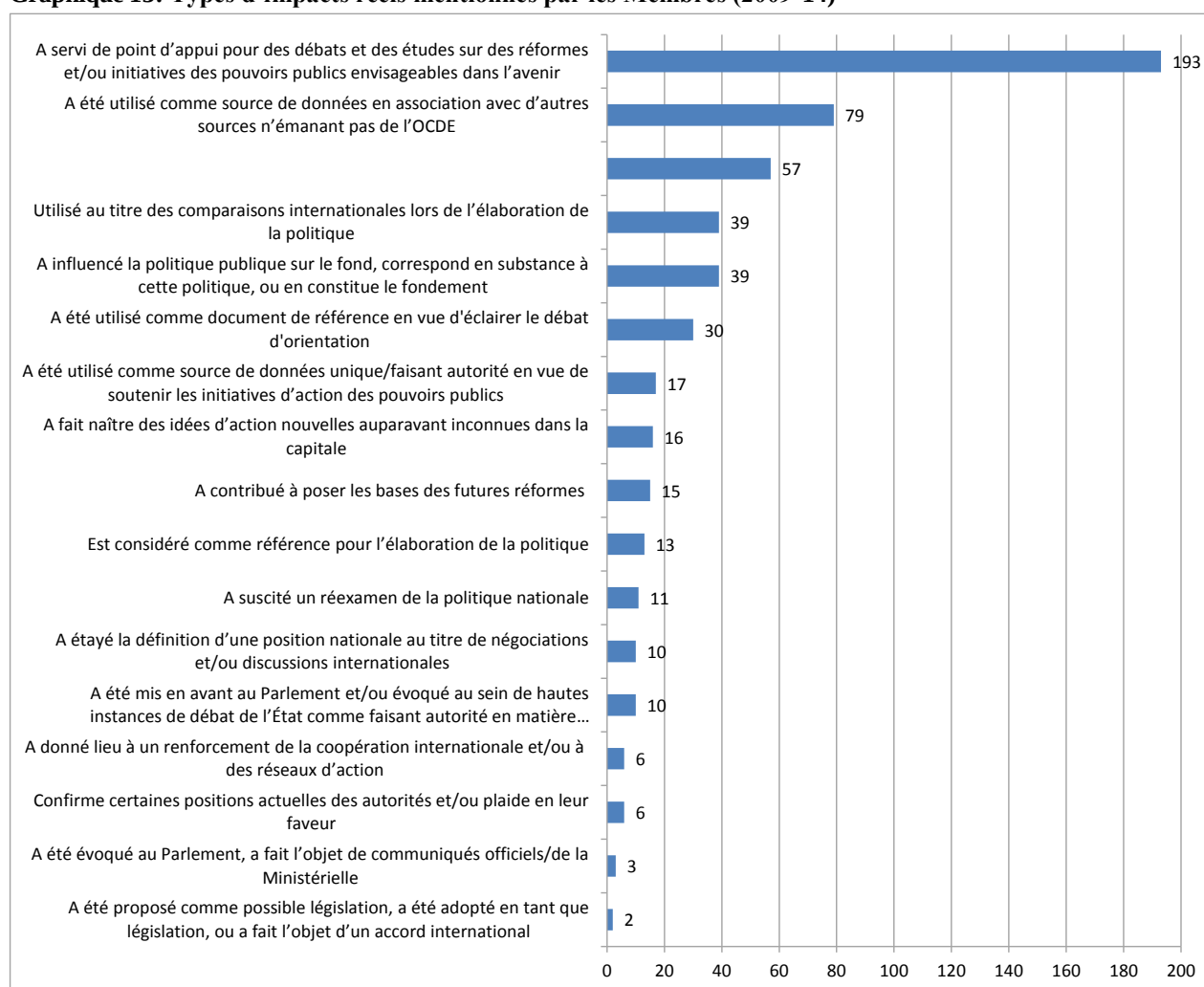
31. Voir la légende du graphique. Impact global (très faible à moyen-faible) = impact réel (très faible à moyen-faible) + impact potentiel (très faible à moyen-faible).

32. L'identification des types d'utilisation/d'impact par les répondants est apparue dans les enquêtes PIR à partir 2011 et a évolué dans les cycles ultérieurs. Notamment, l'enquête PIR de 2011 n'autorisait qu'une seule réponse par Membre mais plusieurs exemples d'utilisation/d'impact pouvaient être sélectionnés à l'appui de chaque appréciation d'impact pour chaque Domaine de résultats. L'enquête de 2013 autorisait plusieurs répondants par Membre mais chacun ne pouvait indiquer qu'un type d'utilisation/impact réels par

politiques (voir Graphique 13, ci-dessous). Les types d'utilisations/impacts réels les plus fréquemment mentionnés (représentant chacun au moins 10% de l'ensemble des utilisations/impacts identifiés et un peu plus de 50% du total) sont :

- a étayé des examens et des études sur les réformes et /ou initiatives envisageables des pouvoirs publics dans l'avenir ;
- a été utilisé comme source de données en association avec d'autres sources n'émanant pas de l'OCDE ;
- a été cité dans des rapports/notes d'information, ou utilisé comme support de référence ayant eu un impact direct sur l'élaboration de la politique/les résultats.

Graphique 13: Types d'impacts réels mentionnés par les Membres (2009-14)



Source : enquêtes PIR (2011, 2013 and 2015)

Domaine de résultat. Les types d'utilisation /d'impact ont été simplifiés dans l'enquête PIR de 2015 et une nouvelle mention (Appuie et/ou défend la position actuelle des pouvoirs publics) a été ajoutée. Le Figure 8 montre la fréquence des exemples cités dans les trois enquêtes.

6.3 *Évaluation en profondeur des impacts sur les politiques*

72. Cet examen s'appuie principalement sur les données recueillies au cours d'entretiens avec des responsables de l'élaboration des politiques dans les ministères et organismes concernés par le domaine de l'efficacité du secteur public au en Finlande, en France, en Allemagne, en Hongrie, en Israël, au Japon, en Corée, au Mexique, au Portugal et au Royaume-Uni.

6.3.1 *Exemples d'impacts sur les politiques*

73. Le Tableau 4 ci-après donne des exemples précis montrant l'utilisation des produits du Comité de la gouvernance publique les Membres cités ci-dessus et l'impact de ces produits.

Tableau 4 : Exemples d'utilisations et d'impacts dans les pays Membres

Groupes de produits	Année	Utilisation et impacts
GP1 : Série Panorama des administrations publiques	2009-14	- Le <i>Panorama des administrations publiques</i> a été utilisé : ➤ comme référence pour comprendre la situation actuelle dans les pays Membres de l'OCDE et éclairer l'élaboration des politiques publiques [Japon] ; ➤ pour soutenir la stratégie visant à regagner confiance dans la gouvernance et à influencer sur l'intégration des contributions des citoyens dans le cadre de la prestation de services publics, et pour s'informer sur les structures de la fonction publique dans d'autres pays en vue d'améliorer la structure du pays. Les chiffres et les statistiques de l'OCDE ont également été utilisés pour élaborer la proposition du budget de l'exécutif [Mexique] ; ➤ pour comparer les performances du pays par rapport aux autres et vérifier que le pays adopte bien la meilleure perspective existante dans le monde [Royaume-Uni].
GP2 : Budgétisation et dépenses publiques	2007-12	<i>Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries</i> (2014) a été utilisé : ➤ pour étayer les débats du comité budgétaire national, tels que la discussion sur l'adoption d'une programmation budgétaire descendante [Allemagne] ; ➤ dans des travaux stratégiques après avoir déposé le projet de loi de finances, étant donné qu'il est demandé à chaque sous-direction de mener une analyse comparative internationale et d'analyser les dernières innovations sur différents aspects financiers et budgétaires [France]. - Les documents relatifs à l'examen par les pairs des processus budgétaires (<i>Peer Review of Budget Processes</i>) ont été utilisés pour éclairer les réformes afin de lier plus étroitement la gestion de la performance au processus budgétaire [Finlande]. <i>Redresser les finances publiques, mise à jour 2012</i> (2012), <i>Les leçons de la crise : changera-t-elle la gestion budgétaire ?</i> (2012) et <i>Politiques d'austérité budgétaire : les démocraties face à des choix difficiles</i> (2012) a éclairé des analyses et des comparaisons de contextes de finance publique afin d'étayer les débats interministériels sur la trajectoire des finances publiques [France]. - L'édition 2014 de <i>Budget Review of Germany</i> a souligné que les informations relatives à la performance dans le budget étaient insuffisantes, et a intégré des recommandations sur la question des examens des dépenses. Les informations contenues dans ce rapport, ainsi que les réunions et les autres documents de l'OCDE, ont aidé le ministère fonctionnel à convaincre les politiciens d'adopter les examens des dépenses. Désormais, certains examens font partie intégrante de la procédure annuelle d'élaboration du budget. La <i>Recommandation du Conseil sur les principes relatifs aux institutions budgétaires indépendantes</i> (2014) a été utilisée lorsque les pouvoirs publics cherchaient à introduire une réforme visant à mettre en place des institutions budgétaires indépendantes. Cela consistait donc à mentionner de façon spécifique les principes de ce document, et à utiliser l'information dans une note d'orientation destinée à servir de contexte à l'élaboration du projet de loi. La Recommandation a également été utilisée pour plaider en faveur de la réforme en soulignant les points sur lesquels le pays ne satisfait pas à la Recommandation de l'OCDE. Plus généralement, l'agence de développement travaille avec ses pays partenaires sur des questions telles que la bonne gouvernance financière, en s'appuyant sur les normes et les exemples internationalement reconnus, afin d'aider les Partenaires à construire leurs propres modèles [Allemagne]. <i>Les partenariats public-privé : le rôle du budget</i> (2009) était l'un des documents de référence pour réviser la loi sur cette question.

Groupes de produits	Année	Utilisation et impacts
		Lors de l'élaboration de la proposition de réforme, l'État a analysé les processus de différents pays et les a utilisés comme éléments de référence internationaux pour orienter sa réforme [Mexique]. • <i>Redresser les finances publiques, mise à jour 2012</i> (2012) et <i>Les leçons de la crise : changera-t-elle la gestion budgétaire ?</i> (2012) ont fourni une vue d'ensemble de la question des finances publiques, ainsi que des suggestions sur les mesures à prendre, que le pays a consultées lorsqu'il a réformé son système de comptabilité pour que ce dernier fournisse des données en temps réel et se fonde sur des résultats. La recommandation de fonder le Conseil supérieur des finances publiques a été suivie en 2011 et 2012 [Portugal].
GP3 : Innovations dans la prestation de services	2007-14	• Les pouvoirs publics ont repris une idée issue de la conférence <i>L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact</i>, qui s'est tenue à Paris en novembre 2014, et l'ont mise en œuvre, créant ainsi une Plateforme internet ouverte qui permet aux employés de mettre en ligne des idées d'amélioration. Ce projet est actuellement en phase pilote [Israël]. • L'OISP sert de source de pratiques novatrices et de référence pour l'élaboration des politiques [Japon]. • Des exemples de meilleures pratiques internationales sur les normes applicables aux données ouvertes, présentés sur le site web Données publiques ouvertes (<i>Open Government Data</i>), ont aidé l'administration publique à comprendre les avantages des données ouvertes, ce qui lui a par ailleurs permis d'échanger avec la société civile et d'autres groupes. L'indice OURData présenté sur ce site est utilisé pour mettre à jour la politique de l'État et son indice de données ouvertes, étant donné qu'il sert d'instrument de mesure et de référence, et permet aux autorités de rester bien informées sur cette question. Au moment de présenter les arguments en faveur de l'utilisation de marchés ouverts, l'État a examiné les documents de l'OCDE pertinents pour comprendre les principales sources de corruption dans les différents pays et les différents secteurs. Ainsi, il a eu accès à un cadre et à un point de référence pour aider les autorités à décider de son objectif à atteindre. Un produit plus récent, <i>Open Government Data Review of Mexico</i> (2016), a recommandé l'utilisation de données ouvertes pour favoriser le secteur numérique privé et l'élaboration de politiques à partir de données concrètes. Ces recommandations ont conduit à la mise en place de deux nouvelles initiatives : Labora, qui aide les PME à utiliser les données ouvertes, et un programme fondé sur des données et sur un laboratoire de données, destiné aux institutions publiques. Les recommandations en matière de données publiques ouvertes ont également contribué à la création d'un site web pour l'ensemble de l'administration publique fédérale [Mexique]. • <i>Social Media Use by Governments: A Policy Primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers</i> (2014) a été utilisé pour fournir des informations sur les pratiques des autres pays relatives à cette nouvelle tendance. Les données et exemples des initiatives d'autres pays ont éclairé l'approche des pouvoirs publics [Royaume-Uni].
GP4 : Intégrité dans l'administration publique	2007-14	• Des documents sur l'intégrité ont été utilisés pour apporter des éléments à la création de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, et la <u>Recommandation du Conseil sur les principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying (2010) a été examinée dans le cadre de la création du Haut Conseil des finances publiques</u> [France]. • Ces recommandations et outils ont conduit le pays à accroître ses actions en matière d'intégrité, par exemple en menant une enquête sur la perception des marchés publics par la population. S'agissant plus particulièrement de la question du lobbying, on peut mentionner que [Mexique] : ➢ la <i>Recommandation du Conseil sur les principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying</i> (2010) a été utilisée pour comparer les meilleures pratiques internationales, et fournir une orientation claire et concise à la politique de

Groupes de produits	Année	Utilisation et impacts
		lobbying de l'État ; ➤ le questionnaire sur le lobbying fourni pendant la <i>Semaine de l'intégrité de l'OCDE</i> (2013) a donné l'occasion à l'État de faire le point sur sa réglementation en matière de lobbying et de faire progresser le cadre de référence de son action. Il lui a également permis de nouer des contacts avec des fonctionnaires canadiens. Les réunions suivantes sur les échanges de meilleures pratiques et de stratégies ont notablement influencé le projet de loi de 2015 sur le lobbying, qui devrait être soumis au Congrès ; ➤ en contribuant au troisième volume (2014) de la série <i>Lobbyists, Government and Public Trust</i>, l'analyse a aidé les pouvoirs publics à définir les principales caractéristiques et les lacunes de ses règles actuelles, comme la nécessité d'utiliser des analyses, des évaluations et/ou des examens formels. Cette analyse a influé sur les travaux liés au projet de loi sur le lobbying ; ➤ les produits relatifs au lobbying ont fait apparaître qu'il fallait ouvrir le champ d'application de la législation, ont mis en évidence un consensus naissant sur la nécessité de la transparence du lobbying, et ont fait comprendre que l'influence des pratiques de lobbying sur le processus de décision jouait un levier crucial pour rétablir la confiance dans l'administration publique. • Le site web <i>Trust in Government</i> est utilisé comme référence, et les produits : <i>Compendium of Good Practices for Integrity in Public Procurement</i> (2014) ; <i>L'intégrité des administrations publiques : vers une mesure des extrants et des résultats</i> (2009) ; <i>Cadre pour l'intégrité : « Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre »</i> (2008) ; et <i>L'emploi d'après-mandat : bonnes pratiques en matière de prévention des conflits d'intérêts</i> (2008), ont été utilisés pour comparer les systèmes du Royaume-Uni à ceux des autres pays. Le document <i>Forum mondial sur la gouvernance publique : Construire un monde plus sain : outils et bonnes pratiques pour encourager une culture d'intégrité</i> (mai 2009) a servi de point de référence et de comparaison pour évaluer dans quelle mesure les pratiques du pays sont cohérentes avec celles traitées dans la documentation [Royaume-Uni].
GP6 : Stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public	2007-12	• <i>Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related pay in OECD countries</i> [GOV/PGC/PEM(2012)3] et <i>Améliorer la flexibilité du secteur public en période d'assainissement budgétaire</i> (2012) ont inspiré la réforme sur l'évaluation et les carrières ; la réforme n'a pas suivi les recommandations, mais les informations ont été utilisées comme une étude [Portugal]. • Les expériences des autres pays présentées dans <i>Public Sector Compensation in Times of Austerity</i> (2012), <i>Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce</i> (2011), et <i>The State of the Public Service</i> (2008) ont été utilisés pour éclairer les recommandations d'action liées au traitement de l'austérité et au gel des salaires de la fonction publique [Mexique].
PG7: Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives	2007-14	• La publication <i>The role of the Centres of Governments in meeting today's economic challenges</i> (Londres, 2012) a été utilisée pour réfléchir à la création, ou à la nécessité de créer, un Cabinet du Premier ministre, c'est-à-dire des questions internes au pays. L'examen par pays, <i>Finland OECD Public Governance Review of Finland: Working Together to Sustain Success</i> (2010), a permis de suivre et d'évaluer la progression du pays, afin de déterminer si les recommandations avaient été mises en place et de vérifier si toutes les questions avaient été prises en compte. Il a également fourni un cadre de référence intéressant pour échanger et soutenir directement les initiatives. La recommandation de mieux intégrer l'établissement du budget avec la détermination des priorités de

Groupes de produits	Année	Utilisation et impacts
		l'action publique, par exemple, a lancé une réflexion entre les parties prenantes et a ouvert la voie à la mise en œuvre de réformes. Le <i>Finland and Estonia Integrated Public Governance Review</i> de 2015 a eu des répercussions sur les services transfrontaliers de l'État finlandais, ainsi que sur les perspectives régionales, en fournissant des éléments d'information destinés à soutenir les orientations générales et obtenir un soutien politique dans ce domaine, par exemple le constat de la progression de l'Estonie dans cet examen par les pairs a renforcé le soutien en faveur de la stratégie numérique de l'administration publique. Ces examens ont globalement favorisé les réformes visant à encourager les ministères à travailler en collaboration plus étroite [Finlande]. • La <i>Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs</i> (2014) a été à l'origine de l'élaboration, par l'État, d'une méthodologie sur la gestion des risques et le contrôle ; <i>Budgeting for Fiscal Space and Government Performance Beyond the Great Recession</i> (2014) a éclairé les réflexions gouvernementales sur son espace budgétaire [Israël]. • Certains documents de ce Groupe de produits ont contribué à la mise en œuvre de réformes du Système d'évaluation publique et de réformes liées au budget axé sur les résultats [Mexique]. • La <i>Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs</i> (2014) a établi des liens importants entre différents aspects de cette question et a cadré la réflexion menée avec les pays partenaires concernant les actions qu'ils doivent mener et les moyens pour y arriver. Elle a également donné lieu à un débat au sein du Forum de haut niveau sur le risque au sujet d'une gestion des urgences intégrée, qui a permis aux pays de partager des informations, des idées, des comparaisons entre pays et des bonnes pratiques. La publication <i>G20/OECD Methodological Framework for Disaster Risk Assessment and Risk Financing</i> (2012) a ouvert les échanges avec les autres parties prenantes du Royaume-Uni sur le financement en cas de catastrophes, qui est désormais intégré au processus plus large de gestion des risques de catastrophe [Royaume-Uni].

Source : entretiens

6.3.2 *Facteurs renforçant ou limitant l'impact sur les politiques*

74. En tant qu'utilisateurs des produits du Comité de la gouvernance publique, les responsables de l'élaboration des politiques ont mis en évidence un ensemble de facteurs modifiant l'impact des travaux du Comité de la gouvernance publique au sein de leur administration, comme l'ont fait les responsables d'autres organisations internationales. Certains facteurs s'appliquent de manière générale au Comité et à ses travaux (voir Tableau 5, ci-dessous) et d'autres à des groupes de produits ou à des produits spécifiques (voir Tableau 6, ci-dessous). Certains renforcent les impacts dans toutes les circonstances (signe +), d'autres sont limitatifs par nature (signe -) ; d'autres enfin sont plus ambigus dans leurs effets, ou renforcent ou limitent l'impact en fonction de leur degré de présence/absence (signe +/-).

75. L'analyse des facteurs renforçant ou limitant les impacts dans le domaine des politiques de l'efficacité du secteur public fait apparaître que :

- Le Comité de la gouvernance publique a largement réussi à faire concorder ses objectifs d'action avec les besoins en matière de politiques publiques des pays Membres, notamment lorsque ces besoins se font ressentir à l'échelon national, et cela malgré la diversité des cadres de gouvernance publique au sein de l'OCDE. Les réformes nécessaires après la crise financière et économique ont également favorisé l'impact potentiel des produits du Comité, tout comme le vif intérêt des autres groupes de parties prenantes pour la gouvernance publique et l'efficacité du secteur public. Toutefois, les éléments ayant été moins favorables à l'impact des travaux du PGC ont été l'hétérogénéité entre les Membres concernant les responsabilités des différents niveaux d'administration et la capacité des administrations infranationales à utiliser les enseignements tirés de ses produits. En outre, dans les pays Membres, les initiatives de réforme nationale du secteur public importantes étant peu fréquentes, elles limitent également les possibilités pour les produits du Comité d'avoir un impact notable et large sur l'action publique au cours d'une période donnée.
- Les facteurs liés au fonctionnement du Comité et favorables à un impact sur l'action publique sont notamment le dialogue avec les Partenaires et, dans une certaine mesure, avec d'autres organisations internationales et parties prenantes. Dans un premier temps, ce dialogue contribue à apporter d'autres points de vue que ceux des Membres, permettant d'étayer le développement de ses produits, et dans un deuxième temps, à offrir des canaux pour diffuser ses travaux, autre que celui des délégués eux-mêmes. Les travaux du Comité sont de plus en plus diffusés par voie électronique (courriels et accès direct sur internet), bien que les délégués continuent d'être le moyen principal par lequel la communication autour des produits est effectuée. Dans ce contexte, la sensibilisation aux produits n'est pas très importante parmi les responsables ne participant pas directement au Comité ou à ses organes subsidiaires, limitant ainsi l'impact de ses travaux sur l'action publique.
- Parmi les facteurs également favorables à l'impact des produits du Comité, on peut citer la crédibilité des produits et leur qualité généralement élevée, y compris la pertinence et l'actualité des thèmes abordés, ainsi que le degré de précision de leur contenu. Si les produits du Comité sont utiles dans de nombreux contextes d'élaboration des politiques (informations de contexte et de référence, aide à la formulation et à la promotion des réformes), leur convivialité est assez variable. En particulier, la longueur des documents, et dans certains cas leur caractère technique, s'oppose à leur utilisation par les responsables des politiques.

Tableau 5: Facteurs généraux renforçant ou limitant les impacts

Catégorie	Facteurs recensés
Orientation du Comité	• Concordance entre les objectifs d'action publique du Comité et les besoins des Membres dans ce domaine (+)
Fonctionnement du Comité	• Coopération horizontale avec d'autres Comités (+/-)
Caractéristiques des produits	• Qualité des produits (+) • Pertinence des thèmes (+) • Crédibilité des contenus (+) • Longueur des documents destinés aux responsables des politiques (-)
Diffusion de l'information	• Disponibilité électronique (site web) et diffusion des produits (courriel) (+)
Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+)
Contexte général	• Intérêts des groupes de parties prenantes (+) • Priorités de l'action publique nationale des Membres (+/-) • Hétérogénéité des responsabilités des différents niveaux d'administration publique (-) • Fréquence des réformes majeures dans les pays Membres (-)

Source : Entretiens.

Tableau 6: Facteurs spécifiques renforçant ou limitant les impacts

Groupe de produits	Année	Catégorie	Facteurs généraux recensés
GP1 : Série Panorama des administrations publiques	2009-14	Caractéristiques des produits	• Crédibilité des contenus (+) • Degré de précision (+/-) • Longueur des documents destinés aux responsables des politiques (-) • Principaux enseignements, analyses et orientations (-)
		Diffusion de l'information	• Diffusions des produits directement, par l'intermédiaire des délégués auprès du Comité et par voie électronique (+) • Sensibilisation aux produits des non-délégués (-)
		Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile pour procéder à des comparaisons de la performance d'un pays (+) • Utile comme source de meilleures pratiques (+) • Utile comme source d'informations sur les tendances (+) • Utile comme source de règles et de recommandations à mettre en œuvre (+) • Utile pour déterminer les domaines à améliorer (+) • Utile pour se tenir à jour des débats (+) • Utile pour les débats portant sur la formulation des politiques publiques et les réformes • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+)
		Contexte général	• Priorités de l'action publique nationale des Membres (+) • Hétérogénéité des responsabilités des différents niveaux d'administration publique (-)
GP2 : Budgétisation et dépenses publiques	2007-12	Orientation du Comité	• Programme de travail ciblé sur des questions liées au budget utiles pour l'action publique (+/-)
		Fonctionnement du Comité	• Réunions du SBO axées sur des discussions relatives à des sujets pertinents pour l'expertise des délégués (+) • Participation du secteur privé aux réunions du SBO (+/-)
		Caractéristiques des produits	• Pertinence et actualité des thèmes (+) • Degré de précision (+) • Longueur et densité des documents (-)

Groupe de produits	Année	Catégorie	Facteurs généraux recensés
			• Technicité du contenu (-) • Facilité de mise en œuvre du contenu (-)
		Diffusion de l'information	• Diffusions des produits directement, par l'intermédiaire des délégués auprès du SBO et par voie électronique (+) • Sensibilisation aux produits des non-délégués (-)
		Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Source d'exemples utiles d'expériences d'autres pays (+) • Utile pour les débats portant sur la formulation des politiques publiques et les réformes • Utile pour fournir des enseignements sur le contexte des autres pays et les défis auxquels ils font face (+) • Utile pour déterminer l'impact d'une mesure envisagée (+) • Utile pour déterminer la concordance des politiques et des pratiques des pays de tête (+) • Utile pour trouver de nouvelles idées lorsqu'une réforme ou une nouvelle mesure est envisagée (+) • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+) • Utile pour le partage d'idées et de points de vue entre les pays Membres (+)
		Contexte général	• Post-crise financière et économique entraînant la nécessité d'une réforme (+) • Priorités de l'action publique nationale des Membres (+/-) • Niveau de développement national (+/-)
GP3 : Innovations dans la prestation de services	2007-14	Caractéristiques des produits	• Crédibilité des contenus (+) • Pertinence et actualité des thèmes (+) • Convivialité de l'OISP (+/-) • Source d'informations propres au pays (+/-) • Longueur des documents destinés aux responsables des politiques (-)
		Diffusion de l'information	• Retentissement de l'OISP (+/-)
		Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Source d'exemples utiles d'expériences d'autres pays (+)

Groupe de produits	Année	Catégorie	Facteurs généraux recensés
			• Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile pour procéder à des comparaisons de la performance d'un pays (+) • Utile comme source de meilleures pratiques et de normes internationales (+) • Utile comme source d'innovations (+) • Utile pour déterminer les domaines à améliorer (+) • Utile pour se tenir à jour des débats (+) • Utile pour éclairer les travaux stratégiques et les nouvelles approches (+) • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+)
		Contexte général	• Priorités de l'action publique nationale des Membres (+) • Capacité administrative à l'échelle infranationale d'utiliser les informations produites (-)
GP4 : Intégrité dans l'administration publique	2007-14	Orientation du Comité	• Programme de travail ciblé sur des questions liées à l'intégrité utiles pour l'action publique (+)
		Fonctionnement du Comité	• Coopération horizontale avec d'autres organes de l'OCDE (+)
		Caractéristiques des produits	• Crédibilité des contenus (+) • Degré de précision (+) • Facilité de mise en œuvre des recommandations (+) • Pertinence des recommandations (+)
		Diffusion de l'information	• Disponibilité électronique des produits et accès à ces derniers (+/-)

Groupe de produits	Année	Catégorie	Facteurs généraux recensés
		Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Utile pour les débats portant sur la formulation des politiques publiques et les réformes • Utile comme source de règles et de recommandations à mettre en œuvre (+) • Utile pour déterminer les domaines à améliorer (+) • Utile comme source de meilleures pratiques et de normes internationales (+) • Utile pour fournir des orientations et des outils permettant d'établir le dialogue avec les acteurs non gouvernementaux dans un format normalisé (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile pour déterminer la concordance des politiques et des pratiques des pays de tête (+) • Utile pour trouver de nouvelles idées pour progresser (+) • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+)
GP5 : Programme MENA	2007-12	Caractéristiques des produits	• Pertinence des thèmes (+/-)
		Diffusion de l'information	• Diffusé auprès des groupes de travail du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance (+)
		Utilité	• Utile pour les exemples de bonnes pratiques à mettre en œuvre par les pays (+) • Utile pour éclairer les travaux des pays sur cette question (+)
		Contexte général	• Priorités de l'action publique nationale des Membres (-)
GP6 : Stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public	2007-12	Fonctionnement du Comité	• Engagement des Partenaires et des autres parties prenantes du PEM (+/-)
		Caractéristiques des produits	• Crédibilité des contenus (+) • Pertinence des thèmes (+) • Orientations des politiques publiques (-)
		Diffusion de l'information	• Disponibilité électronique (site web) et diffusion des produits (courriel) (+)
		Utilité	• Utile pour procurer des informations contextuelles et de référence (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile comme source d'informations sur les tendances (+)

Groupe de produits	Année	Catégorie	Facteurs généraux recensés
PG7 : Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives			• Source d'exemples utiles d'expériences d'autres pays (+) • Utile pour les débats portant sur la formulation des politiques publiques et les réformes • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+) • Utile pour éclairer les négociations avec les entités non gouvernementales (+)
		Contexte général	• Intérêt des syndicats et de la société civile (+) • Priorités de l'action publique nationale des Membres (+/-) • Hétérogénéité des responsabilités des différents niveaux d'administration publique (-)
	2007-14	Fonctionnement du Comité	• Engagement des Partenaires et des autres parties prenantes du COG et du FHNR aux réunions (+)
		Caractéristiques des produits	• Pertinence des thèmes (+) • Longueur des documents destinés aux responsables des politiques (+/-) • Pertinence des examens par les pairs (+/-) • Clarté des recommandations (-)
		Diffusion de l'information	• Membres du FHNR mènent le déploiement d'un nouveau produit comme bonne pratique (+) • Sensibilisation aux produits des non-délégués (-)
		Utilité	• Source utile de données (+) • Source d'exemples utiles d'expériences d'autres pays (+) • Utile comme source de meilleures pratiques et d'enseignements (+) • Utile pour fournir des enseignements sur le contexte des autres pays et les défis auxquels ils font face (+) • Utile pour comparer des pratiques et des approches à l'échelle internationale (+) • Utile pour le partage d'idées et de points de vue entre les pays Membres (+) • Utile pour élaborer et promouvoir les réformes à l'échelle nationale (+) • Utile pour éclairer les négociations avec les autres organisations internationales (+) • Utile pour cadrer la discussion et cibler les travaux des pouvoirs publics (+)
		Contexte général	• Post-crise financière et économique entraînant la nécessité d'une réforme et d'un suivi des réformes (+) • Intérêt de la société civile et du secteur privé (+) • Hétérogénéité des responsabilités des différents niveaux d'administration publique (-)

Source : entretiens

6.4 Quel a été l'impact des travaux du Comité à l'échelon mondial?

76. Depuis 2009, un certain nombre de produits ont été élaborés dans le contexte des priorités définies par le G20 entrant dans le cadre du programme de travail du Comité de la gouvernance publique (Tableau 7, ci-dessous).

Tableau 7: Impact à l'échelon mondial

Questions	Produits réalisés	Commentaires
Évaluation des risques de catastrophe	GP7 : Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives ➤ <i>G20/OECD Methodological Framework for Disaster Risk Assessment and Risk Financing</i> (2012)	Accueilli favorablement par les dirigeants des pays du G20 lors du Sommet de Los Cabos (2012).
Intégrité publique, notamment la protection des lanceurs d'alerte et la déclaration du patrimoine financier des agents publics	GP4 : Intégrité dans l'administration publique ➤ <i>Guiding Principles for Financial and Asset Disclosure for Public Officials</i> (2011) ➤ <i>Guiding Principles on Protection of Whistle-blowers</i> (2011) ➤ <i>Customs Integrity: Taking Stock of Good Practices</i> (2016).	Adopté par les dirigeants des pays du G20 lors du Sommet de Los Cabos (2012). Approuvé par les dirigeants du G20 lors du Sommet de Cannes (2011). Adopté par le G20 dans le cadre de son Plan d'action pour la lutte contre la corruption 2015-2016.
Marchés publics	GP4 : Intégrité dans l'administration publique ➤ <i>Compendium of Good Practices for Integrity in Public Procurement</i> (2014) ➤ <i>Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics</i> (2009) et <i>Recommandation sur les marchés publics</i> (2015).	Adopté par le G20 dans le cadre de son Plan d'action pour la lutte contre la corruption 2013-2046. Ont contribué à l'élaboration des <i>G20 Guiding Principles on Integrity in Public Procurement</i>, approuvés par les dirigeants des pays du G20 lors du Sommet d'Antalya (2015).
Données publiques ouvertes	➤ <i>Compendium of best practices on the use of open data for Anti-corruption: Towards data-driven public sector integrity and civic auditing</i> (2016)	Contribue aux <i>G20 Anti-Corruption Open Data Principles</i> dans le cadre du Plan d'action du G20 pour la lutte contre la corruption 2015-16.
Transparence budgétaire	➤ <i>Toolkit on Budget Transparency</i> (2016/2017)	Contribue au Plan d'action du G20 pour la lutte contre la corruption 2015-16.

6.5 Évaluation

77. L'évaluation de l'efficacité du Comité s'appuie sur les indicateurs de l'impact global et réel, tout en tenant compte du niveau d'impact à un niveau d'agrégation plus précis des Groupes de produits du Comité dans les domaines correspondant aux besoins et préoccupations prioritaires des Membres.

78. Au moins la moitié des Membres estiment qu'aucun des sept Groupes de produits n'a eu un impact global « élevé » au cours de la période 2007-14 (Graphique 11, page 31), et que la totalité des quatre Groupes de produits évalués pour le biennium 2013-14 a eu un impact réel au moins « moyen »

(Graphique 12, page 32). Cela correspond à un niveau d'impact « moyen » sur l'efficacité (voir la grille d'évaluation sur l'efficacité, Tableau 8, ci-dessous)³³.

79. Toutefois, l'efficacité du Comité est renforcée, passant d'un impact « faible à moyen », grâce à ses contributions à l'échelle internationale et aux adoptions et approbations dont ses produits ont fait l'objet auprès du G20, ainsi qu'à l'utilisation de ses produits par d'autres organisations internationales, notamment la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale (Tableau 8, ci-dessous).

80. Étant donné que 10 des 11 objectifs du mandat et réalisations escomptées du PGC auxquels font écho ses Groupes de produits sont en adéquation avec les besoins et préoccupations des Membres en matière d'élaboration des politiques (Graphique 2, page 19), ce qui correspond à un niveau très élevé de pertinence, le niveau estimé est maintenu à un niveau **FAIBLE À MOYEN**³⁴.

33. Cette évaluation est effectuée comme suit : 0/7 Groupes de produits (impact global) + 4/4 Groupes de produits (impact réel) = 4/11 Groupes de produits (impact total) ou 36%.

34. Comme l'efficacité mesure le niveau d'impact d'un comité sur les politiques **dans les domaines qui intéressent et préoccupent le plus les Membres**, l'adéquation entre les objectifs du mandat et les réalisations escomptées d'une part, et les besoins en matière de politiques d'autre part, tels que mentionnés dans le Tableau 1 est considérée comme la performance maximale en matière d'efficacité.

Tableau 8 : Quel a été l'impact des travaux du Comité et dans quelle mesure ont-ils été efficaces ?

Pourcentage de Groupes de produits présentant, pour la moitié au moins des pays Membres, un niveau d'impact au moins moyen sur les politiques publiques									
Appréciation	Très faible	Très faible à faible	Faible	Faible à moyenne	Moyenne	Moyenne à élevée	Élevée	Élevée à très élevée	Très élevée
%	0 % à 16 %	17 % à 23 %	24 % à 36 %	37 % à 43 %	44 % à 56 %	57 % à 63 %	64 % à 76 %	77 % à 83 %	84 % à 100 %
Évaluation			CGP →						

7. Efficience

81. Cette section présente une évaluation de l'efficience, qui se base sur une analyse établissant **dans quelle mesure la qualité des résultats produits par le Comité est en adéquation avec les ressources affectées (*efficience technique*) et si le fonctionnement du Comité est optimal (*efficience des processus*)**.

82. L'analyse de l'efficience technique se fonde essentiellement sur les données provenant de l'enquête PIR et du PTB. Ces sources sont complétées, le cas échéant, par les données issues des entretiens.

83. L'analyse de l'efficience des processus s'appuie sur des données issues de la documentation du Comité et des entretiens. Elle cherche à déterminer si le Comité est performant sur les points suivants :

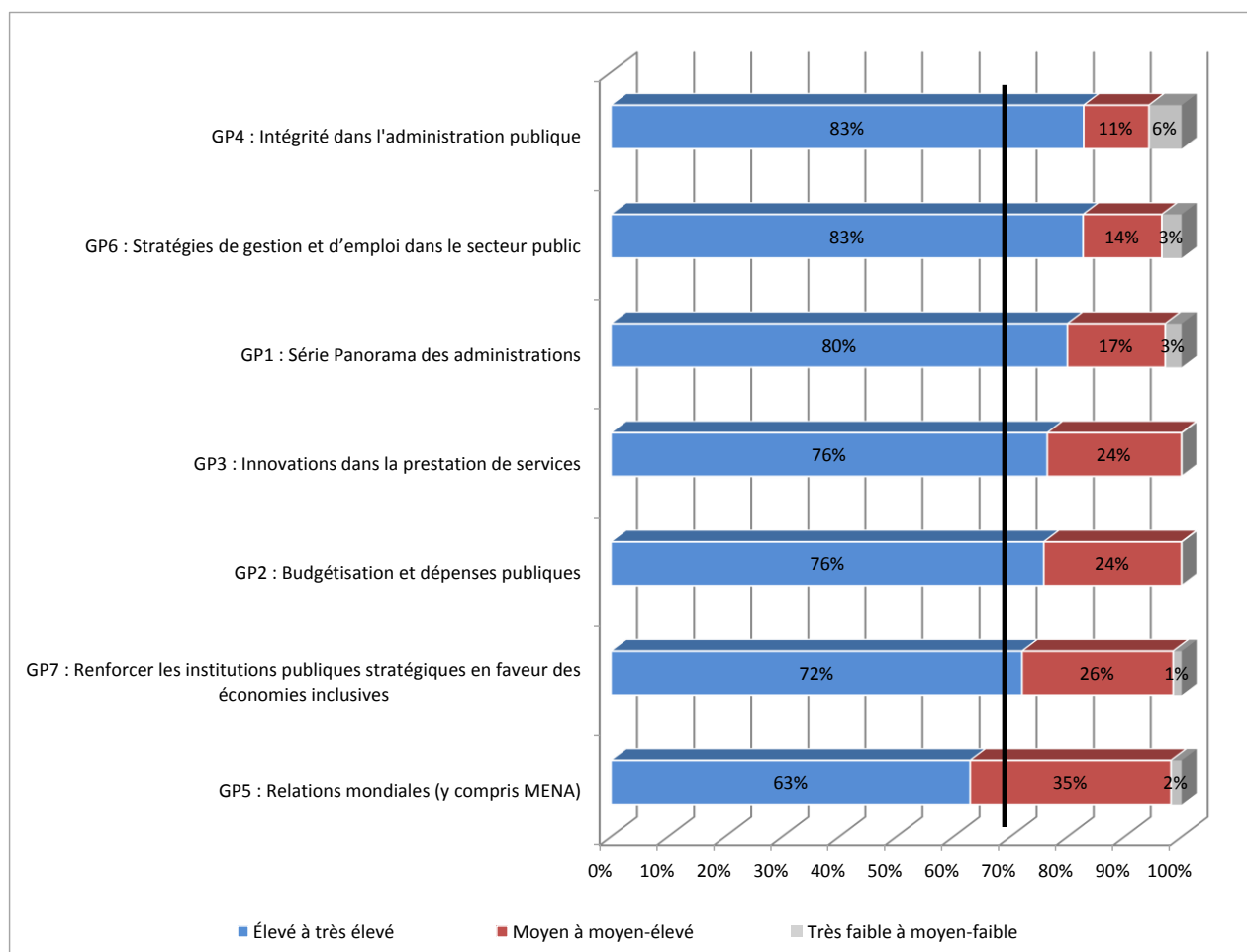
- définition de ses orientations stratégiques,
- fonctionnement dans la mise en œuvre de son programme de travail,
- interaction avec les autres domaines d'activité au sein de l'OCDE,
- coopération avec les pays non membres,
- coopération avec les autres organisations internationales et organismes concernés.

7.1 *Comment les utilisateurs finals évaluent-ils la qualité des travaux du Comité ?*

84. Les données de l'enquête PIR (menée auprès des utilisateurs finals) indiquent qu'à une exception près les sept Groupes de produits du Comité de la gouvernance publique sont jugés au-dessus du seuil de qualité, c'est-à-dire que deux tiers ou plus des pays Membres les ont jugés comme étant au moins d'une qualité élevée. Les produits ayant des résultats particulièrement performants, avec au moins 80 % des Membres jugeant leur qualité au moins élevée, sont (Graphique 14, ci-dessous) :

- l'intégrité dans l'administration publique ;
- les stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public ; et
- la série *Panorama des administrations publiques*.

Graphique 14 : Qualité des travaux du Comité (2007-14)



Source : enquêtes PIR (2009, 2011, 2013 et 2015)

85. Les commentaires des personnes interrogées, dont les décideurs, les délégués et les responsables d'autres organisations internationales, et les représentants de parties prenantes, confirment généralement le niveau de qualité élevé des produits du Comité. Dans le contexte de cette perception globalement positive, les différentes catégories de personnes interrogées ont évoqué à plusieurs reprises que les documents produits par le Comité (la remarque étant largement applicable à l'ensemble du programme de travail du Comité) étaient souvent trop longs pour le principal public de responsables qu'elles ciblait. Cet éventail de personnes a également fait observer, en moindre mesure, que la profondeur de l'analyse et les enseignements stratégiques des publications de la série *Panorama des administrations publiques* étaient limités.

7.2 Dans quelle mesure le fonctionnement du Comité est-il efficient ?

7.2.1 Définition des orientations du Comité

86. Dans le contexte de la crise financière et économique, une table ronde a été organisée début 2009 pour examiner l'intérêt du Comité pour les institutions de gouvernance publique, y compris les modifications qui pourraient être apportées au programme de travail de ce Comité pour le biennium 2009 10 afin d'y intégrer des questions liées à l'impact de la crise. À peu près au même moment,

le Comité a examiné un mandat révisé mettant davantage l'accent sur les objectifs de l'action publique à atteindre dans le cadre de ses travaux³⁵.

87. En novembre 2010, le Comité a tenu une réunion au niveau des Ministres, *Vers la reprise et le partenariat avec les citoyens : l'appel en faveur d'une administration innovante et transparente*, qui a donné lieu à un communiqué officiel qui fournit une orientation stratégique aux travaux du Comité pour les prochaines années de son mandat 2010-14³⁶.

88. Le mandat actuel du Comité³⁷, établi parallèlement à l'achèvement du programme de travail 2015-16³⁸, est entré en vigueur début 2015. Il souligne l'importance des institutions publiques et de la création de capacités dans le secteur public et comprend un certain nombre de modifications de fond incluses dans un ensemble révisé d'objectifs. Plus tard dans l'année, le Comité a organisé une réunion au niveau des Ministres sur la gouvernance publique, *Gouvernance publique pour une croissance inclusive : vers une nouvelle vision pour le secteur public*, dans le but d'orienter ses travaux futurs. La réunion s'est tenue en collaboration avec le Comité de la politique de la réglementation et avec sa participation. Elle a abordé plusieurs domaines des travaux transversaux et a donné lieu à un Résumé de la présidence officiel qui définit une nouvelle vision de la gouvernance publique visant à accroître la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Cette nouvelle vision reconnaît la contribution de secteurs publics efficaces et transparents à la réalisation des ODD à l'horizon 2030, et rappelle l'importance d'adopter une vision non restrictive des déterminants du bien-être incluant le capital social et la participation à la vie publique³⁹. Le format de la réunion a consisté en l'application d'un concept de « laboratoire » pour les séances de travail en groupes afin d'offrir aux participants la possibilité de voir comment les différentes disciplines peuvent concourir, dans la pratique, à la solution d'un problème. Il a également compris une séance de « dialogue avec la jeunesse » en vue de s'impliquer auprès des jeunes en tant que groupe important de la société⁴⁰.

89. Le programme de travail du Comité est établi selon un processus itératif qui donne aux délégués la possibilité d'échanger sur les priorités de leur administration et de les mettre en avant. Selon les informations recueillies auprès des délégués, ce processus, qui s'est amélioré au cours de la période couverte par l'évaluation, est généralement satisfaisant. Ceux-ci signalent tout de même que des progrès supplémentaires pourraient être réalisés, par exemple en matière d'information sur les sources de financement, d'efforts déployés pour parvenir à un consensus, et de délimitation des résultats finaux de manière à mieux équilibrer les priorités mandatées et remontantes tout en s'assurant qu'elles soient compatibles avec les ressources disponibles. Dans le même temps, ces retours ont été l'occasion de souligner les difficultés inhérentes à l'obtention d'un programme de travail axé sur les bonnes questions pour un Comité intervenant dans des domaines d'action publique aussi étendus et dans lesquelles les Membres ont un éventail de besoins et d'intérêts aussi larges⁴¹.

7.2.2 Fonctionnement du Comité

90. Le Comité de la gouvernance publique se réunit deux fois par an, généralement dans le cadre d'une session de deux jours, pour préparer et superviser la mise en œuvre de son programme de travail. Des projets de rapport, d'instrument, etc. sont examinés par le Comité, qui organise également des

35. [GOV/PGC/M\(2009\)1](#).

36. [GOV/PGC/MIN\(2010\)4/FINAL](#), [C\(2009\)170](#) et [C/M\(2009\)23](#).

37. [C\(2014\)152](#).

38. [GOV/PGC/M\(2014\)1](#).

39. [GOV/PGC/MIN\(2015\)1](#), [GOV/PGC/MIN\(2015\)3](#) et [GOV/PGC/MIN\(2015\)5/FINAL](#).

40. [GOV/PGC\(2015\)6](#).

41. Voir la recommandation n° 1 issue de l'IDE du 1^{er} cycle.

concertations régulières sur des projets en phase de démarrage auxquels des Membres pourraient vouloir participer, ainsi que des colloques sur des questions intéressant les délégués. Certaines sessions du Comité sont consacrées à des examens de la gouvernance publique de portée nationale et, depuis 2012, se déroulent suivant le modèle d'un atelier interactif. Une initiative plus récente dans ce domaine, qui découle d'un examen stratégique du processus, consiste à soumettre deux Membres à un examen intégré eu égard aux défis communs auxquels ils font face, aux retombées positives que peut engendrer la mise en commun de leurs données d'expérience et à l'intérêt que présente une étude conjointe des solutions⁴².

91. En 2008, le Comité a approuvé une série de suggestions formulées par son bureau en vue d'un meilleur fonctionnement de l'organe, dont la règle en vertu de laquelle les documents sont censés être concis, comporter un résumé d'une page et être disponibles au moins deux semaines avant la réunion⁴³. Cette initiative a été revue, élargie et fusionnée au sein d'une autre initiative visant à permettre aux délégués de mieux comprendre les objectifs, la structure et les activités du Comité. Parmi les résultats figure la production de la version actualisée d'un manuel⁴⁴ destiné à faciliter la participation effective des délégués aux activités du Comité⁴⁵. Ce manuel offre une description de celui-ci, de son contexte institutionnel et de son mode de fonctionnement, et présente une série de questions courantes et de réponses, un glossaire, le mandat actuel du Comité, et les grandes orientations fixées lors de sa dernière réunion au niveau des Ministres⁴⁶.

92. D'après les réponses à l'Enquête, le Comité s'avère utile en tant qu'enceinte permettant aux délégués de partager des données d'expérience et des idées, et de tirer des enseignements d'initiatives de réforme prises dans d'autres régions du monde⁴⁷. Des améliorations de son fonctionnement sont signalées par des délégués sur le plan de la préparation des réunions, s'agissant par exemple de la diffusion de la documentation en temps opportun, bien que d'autres délégués aient relevé un certain nombre d'insuffisances. Sont particulièrement notables la longueur excessive des documents de réunion, la nature surchargée des ordres du jour, l'insuffisance du délai accordé pour débattre, dans le cadre de séances plénières dont la structure laisse à désirer, de questions de fond pas assez ciblées, et les déclarations officielles prononcées en séance qui présentent un intérêt limité sur le fond. Certains délégués, en revanche, ont souligné de façon plus positive l'accomplissement récent de progrès, comme l'organisation de séances en ateliers et en sous-groupes et le couplage de réunions de différents groupes avec celles du PGC, ainsi que la fourniture pour les réunions d'une documentation plus courte et plus concrète.

93. La principale publication relevant du Comité de la gouvernance publique, le *Panorama des administrations publiques*, est élaborée avec le soutien d'un groupe de pilotage informel. Ce fut également le cas tout récemment pour les travaux sur l'innovation dans le secteur public et sur l'égalité hommes-femmes, au titre desquels des groupes spéciaux informels de délégués se sont constitués pour contribuer à l'élaboration des travaux de substance et à l'examen des progrès accomplis. Nombre de produits thématiques sont conçus sous la supervision des organes subsidiaires officiels du Comité, actuellement au nombre de sept, avant d'être examinés et approuvés par le Comité lui-même.

42. [GOV/PGC/M\(2013\)1](#) et [GOV/PGC\(2014\)15](#).

43. [GOV/PGC/M\(2008\)1](#).

44. Cette initiative reposait sur un premier manuel rédigé en 2007 [[GOV/PGC/RD\(2007\)4](#)], qu'on a regroupé avec le document connexe intitulé « Améliorer le fonctionnement du Comité ».

45. Voir la recommandation n° 5 issue de l'IDE du premier cycle.

46. [GOV/PGC/M\(2011\)1](#), [GOV/PGC\(2011\)8](#) et [ANN1](#).

47. Dans certains cas, les délégués auprès du PGC œuvrent également au sein du Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN), réseau informel composé des Directeurs généraux de l'administration publique des États membres de l'Union européenne, de la Commission européenne et des pays observateurs. L'OCDE est en outre directement associée à l'EUPAN en qualité d'observateur.

94. À l'occasion du renouvellement de son mandat pour la période 2010-2014, le PGC a mis sur pied un groupe *ad hoc* chargé d'examiner sa sous-structure⁴⁸. Cet examen a mis en évidence le rôle central du Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO) et du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) pour l'exécution du mandat du Comité, le rang élevé qu'occupent les délégués auprès de ces organes, et la perspective intersectorielle affichée par ces derniers. On a considéré que les autres organes subsidiaires, à savoir le Réseau sur l'emploi et la gestion publics (NPEM) et le Réseau des hauts responsables de l'administration électronique (EGOV), comme ils s'appelaient alors, ainsi que le Groupe d'experts de la gestion des conflits d'intérêts, se prêtaient à des méthodes de travail plus flexibles, faisant intervenir des moyens virtuels et/ou un mécanisme de mobilisation en faveur de la production de résultats ponctuels. Il a également été envisagé de réunir des groupes *ad hoc* et des experts pour la réalisation d'activités sur une période limitée et le traitement de sujets ciblés⁴⁹.

95. Le Comité a réexaminé sa sous-structure en 2014 lors de la préparation d'un mandat révisé pour la période 2015-2019. Il a créé pour ce faire un nouveau groupe *ad hoc* chargé de procéder à ce réexamen, à la suite duquel le Forum de haut niveau sur le risque et le Réseau d'experts des marchés publics, qui avaient tous deux établi dans leur domaine des recommandations à l'intention du Conseil, ont été transformés en organes subsidiaires officiels. De plus, compte tenu de leur rôle renforcé au sein du Comité, notamment en matière d'élaboration de recommandations à l'intention du Conseil et de suivi ultérieur de ces recommandations, les organes subsidiaires qui portaient auparavant l'appellation de « Réseau » (NPEM et EGOV) se sont vu attribuer l'appellation « Groupe de travail »⁵⁰.

96. Favorisée par le recensement des activités transversales et l'adoption d'une approche thématique plus intégrée de la programmation des travaux du Comité, par la production régulière de documents de séance faisant état des principales évolutions intervenues dans la sous-structure du Comité et donnant un coup de projecteur sur les manifestations à venir, et par une participation croisée des délégués, dans une certaine mesure, aux travaux du Comité et à ceux de ses organes subsidiaires, la coordination des composantes de la sous-structure du Comité et la circulation connexe de l'information se sont, d'une manière générale, améliorées au fil du temps, d'après les réponses à l'Enquête. On a également observé que cette coordination était assurée de façon d'autant plus effective que les délégués, en particulier les présidents d'organe subsidiaire, y accordaient une grande importance, les mécanismes de suivi préétablis exerçant une moindre influence. Les délégués ont cité le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEM) comme un exemple d'organe pour lequel la coordination et la circulation de l'information fonctionnent bien, par opposition au Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO), dont les activités sont peu visibles pour le Comité. Ils ont également souligné combien le degré de concertation avec le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) était variable dans le temps, une fois encore en fonction, au moins partiellement, de l'ampleur de la participation croisée des délégués.

97. Les commentaires des délégués auprès des organes subsidiaires du Comité révèlent que les réunions en leur sein sont généralement bien organisées, donnent lieu à des discussions intéressantes sur des sujets pertinents, sont étayées par une documentation de qualité et offrent de bonnes occasions de nouer des contacts avec des experts d'autres pays Membres. Tout en ayant conscience de ces points positifs, ainsi que des progrès en matière de respect des délais de diffusion des documents, certains délégués ont mis l'accent sur deux cas de figure dans lesquels ils ne pouvaient pas toujours optimiser leur participation aux réunions : d'une part, lorsque la longueur et/ou la diffusion tardive de certains documents nuisaient à la tenue de consultations fructueuses avec leurs collègues préalablement aux réunions ; d'autre part, en réunion, lorsque le caractère surchargé de l'ordre du jour limitait le temps de dialogue après chaque présentation.

48. Voir les recommandations n° 2, 3 et 4 issues de l'IDE du premier cycle.

49. [GOV/PGC\(2010\)14](#).

50. [GOV/PGC\(2014\)21](#).

7.2.3 Diffusion de l'information

98. Le Comité a approuvé une stratégie de communication en 2010 afin d'exploiter pleinement le potentiel d'influence de ses travaux sur l'action publique⁵¹. En plus de définir des outils, des méthodes et des supports d'information propres à faciliter la diffusion des résultats des travaux du Comité, cette stratégie met l'accent sur le rôle essentiel des délégués dans l'ensemble de la structure du Comité s'agissant d'assurer la communication des résultats vers et au sein de leur capitale⁵². On insiste également dans le manuel sur l'importance des délégués dans la promotion des travaux du Comité et la diffusion de l'information⁵³.

99. La stratégie de communication prévoit aussi la diffusion à grande échelle, par messagerie électronique, d'un bulletin d'information qui a été modernisé en 2013. Afin de favoriser l'accroissement des retombées de la publication intitulée *Panorama des administrations publiques*, on ne cesse depuis janvier 2014 de développer le recours aux médias sociaux et à des outils de communication adaptés aux besoins de chaque pays. Aussi le Forum sur l'intégrité, le Forum mondial sur la gouvernance publique (dont l'édition 2009 était consacrée à l'intégrité, celle de 2014 à l'égalité hommes-femmes dans la vie publique et l'édition 2016, à l'ouverture de l'administration), le lancement du *Panorama des administrations publiques* 2015 et la Réunion ministérielle de 2015 sur la gouvernance publique ont-ils tous bénéficié de l'appui d'une campagne spécifique dans les médias sociaux. On assure un suivi de l'activité sur internet et dans les médias sociaux en lien avec les grandes manifestations et les projets d'envergure⁵⁴. On s'est également employé activement à faire mieux connaître les produits dans certains pays Membres, notamment dans le cas des travaux du Forum de haut niveau sur le risque et de la diffusion de la *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs* de 2014 qui en découle.

100. Dans leurs réponses, les délégués ont attiré l'attention sur le fait que, malgré les initiatives susmentionnées, il leur restait très difficile de faire connaître et de diffuser au sein de leur administration le vaste portefeuille de produits du Comité résultant du programme de travail multiforme de ce dernier.

7.2.4 Relations au sein de la structure de l'OCDE

101. Le mandat du Comité de la gouvernance publique met l'accent sur l'importance de la collaboration horizontale à l'échelle de l'Organisation en ce qui concerne les questions touchant à la gouvernance publique, en particulier dans le domaine du développement et avec le Comité de la politique de la réglementation (CPR), créé en 2010 et ancien organe subsidiaire du PGC, ainsi que le Comité des politiques de développement régional (RDPC)⁵⁵.

102. En l'occurrence, le Comité a travaillé avec le CPR sur un projet sur le thème de la primauté du droit et de la bonne gouvernance, notamment dans le cadre d'une session commune consacrée à la préparation des travaux. La Réunion ministérielle de 2015 sur la gouvernance publique a servi de cadre au lancement de la publication intitulée *Perspectives sur la politique de la réglementation*, les délégués auprès du CPR ayant été associés à la préparation de la Réunion. Les deux comités ont également collaboré, y compris en tenant des sessions communes, dans le cadre du processus d'adhésion⁵⁶. Pour sa part, le RDPC

51. Voir la recommandation n° 7 issue de l'IDE du premier cycle.

52. [GOV/PGC\(2010\)7](#) et [GOV/PGC/M\(2010\)1](#).

53. [GOV/PGC\(2011\)8](#) et [ANN1](#).

54. Par exemple, dans le cadre de ce suivi, plus de 22 000 consultations du site internet de la Réunion ministérielle sur la gouvernance publique ont été comptabilisées en 2015, de même que plus de 750 tweets ayant touché près de 1.9 million d'utilisateurs.

55. [C\(2014\)152](#).

56. [GOV/PGC/M\(2012\)1](#), [GOV/PGC/M\(2012\)2](#) et [GOV/PGC/M\(2015\)1](#).

a collaboré au titre de l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OISP)⁵⁷. Le *Panorama des administrations publiques* s'inspire aussi de travaux menés par le CPR et le RDPC, tandis qu'une collaboration a également été mise en place avec le Comité des statistiques et de la politique statistique (CSSP), le Comité de la santé, et le Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (Comité ELSA) pour l'harmonisation des données sur la rémunération des fonctionnaires et l'évaluation de la qualité des interventions du secteur public.

103. Le Comité de la gouvernance publique a joué un rôle de premier plan dans l'initiative *CleanGovBiz*, en raison de l'importance qui y est accordée à la gouvernance dans la réforme de la lutte contre la corruption, le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales et le Comité des échanges ayant également participé à cette initiative⁵⁸. Celle-ci se matérialise notamment par le Forum annuel sur l'intégrité, qui a eu lieu à quatre reprises et qui rassemble en outre des contributions émanant des entités qui œuvrent dans les domaines d'action des pouvoirs publics que constituent la gouvernance d'entreprise et l'investissement international⁵⁹. Le Comité a par ailleurs dirigé les travaux relatifs à la *Stratégie de l'OCDE pour la confiance* faisant intervenir le CSSP et le Comité des affaires fiscales (CFA).

104. En ce qui concerne les risques de grande ampleur, le PGC a collaboré avec le Comité des assurances et des pensions privées (CAPP) sur les questions de financement des mesures visant à atténuer les risques de catastrophe et à garantir la résilience financière⁶⁰, ainsi qu'avec le Comité d'aide au développement (CAD), par l'intermédiaire de son Groupe d'experts du risque et de la résilience, le Comité des produits chimiques, le Comité des politiques d'environnement (EPOC) et l'Agence pour l'énergie nucléaire (AEN).

105. Le PGC a par ailleurs collaboré dans diverses disciplines et à divers projets avec un certain nombre de comités, qu'il s'agisse des organes évoqués ci-dessus ou d'autres comités, parmi lesquels :

- le Comité de la politique scientifique et technologique (CPST), aussi bien dans le cadre de la mise en place de l'OISP que dans le domaine de l'innovation régionale⁶¹ ;
- le CAD, l'objectif de cette collaboration étant d'ajouter des exemples d'innovation en matière de développement à la base de données de l'OISP ;
- le Comité de la politique de l'économie numérique (CPEN)⁶², dans le domaine de l'administration électronique et des données ouvertes, et s'agissant de la mise à jour de la *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation* effectuée en 2015⁶³ ;
- le Comité ELSA, au titre de la *Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique* ;
- le Comité de la concurrence et le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales, pour l'élaboration de la *Recommandation du Conseil sur les marchés publics*⁶⁴ ;

57. [GOV/PGC\(2012\)3/FINAL](#).

58. [GOV/PGC/M\(2012\)2](#).

59. www.oecd.org/cleangovbiz/2016-Integrity-Forum-Background-Report.pdf.

60. [GOV/PGC/HLRF\(2012\)1/REV1](#) et [GOV/PGC\(2014\)24](#).

61. [DSTI/EAS/STP/NESTI\(2012\)16](#) et [DSTI/STP/TIP\(2013\)8](#).

62. Autrefois appelé « Comité de la politique de l'information, de l'informatique et des communications (PIIC) ».

63. [DSTI/IND/STP/ICCP\(2015\)5/REV2](#).

- le Comité de la santé, grâce à la constitution d'un réseau conjoint informel de hauts responsables du budget et de la santé sur la viabilité budgétaire des systèmes de santé, chargé d'apporter un soutien au PGC pour l'exécution des composantes de son programme de travail relevant de ce domaine⁶⁵.

106. Concernant les projets horizontaux, le PGC a en particulier été associé, et/ou contribué, aux suivants :

- *Réussir la réforme*, grâce aux travaux sur la réforme de l'administration publique menés au niveau subsidiaire par le Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG) du Comité⁶⁶ ;
- la *Stratégie pour le développement*, essentiellement par l'intermédiaire du projet sur des pratiques de budgétisation saines au service de la transparence budgétaire dont le Comité avait délégué la réalisation à son Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO)⁶⁷ ;
- l'initiative *Nouvelles approches face aux défis économiques* (NAEC), notamment en produisant différents rapports et en organisant plusieurs débats dans le cadre des sessions plénières du Comité tenues sous la forme de colloques, du Forum de haut niveau sur le risque et du Forum mondial sur la gouvernance publique⁶⁸.

107. Les réponses des délégués mettent en évidence, en particulier, le lien historique fort qui unit le Comité de la gouvernance publique au Comité de la politique de la réglementation (CPR), créé en 2009 en remplacement d'un groupe de travail du premier, et la contribution du PGC au projet horizontal NAEC. Au-delà de ces deux éléments, les délégués ont semblé être relativement peu associés à d'autres initiatives de collaboration horizontale ou informels sur les travaux, menés dans d'autres comités, qui étaient susceptibles de présenter un intérêt du point de vue de la gouvernance publique.

7.2.5 Engagement mondial

108. Le Comité, dans le cadre de sa Stratégie de relations mondiales établie en 2010 et mise à jour au moins tous les deux ans, fait participer les Partenaires essentiellement par l'intermédiaire de :

- leur présence en qualité de Participants et d'Invités au PGC et à ses organes subsidiaires ;
- leur adhésion à certains des instruments élaborés sous la responsabilité du Comité ;
- le Forum mondial sur la gouvernance publique, créé en 2004 et destiné à favoriser le dialogue et la création de réseaux entre les Membres, les Partenaires et parties prenantes concernées ;
- les réseaux régionaux du SBO dans les pays partenaires de l'Asie, de l'Europe de l'Est, du MENA, de l'Amérique latine et de l'Afrique, qui vont de pair avec les réseaux du Groupe de travail des hauts responsables du budget ;

64. [GOV/PGC\(2014\)18](#).

65. [GOV/PGC/RD\(2016\)1](#).

66. [GOV/PGC\(2010\)11](#) et [GOV/PGC\(2010\)21](#).

67. [C\(2014\)39/REV1](#).

68. [GOV/PGC\(2013\)14](#), [GOV/PGC/M\(2013\)2](#) et [C/MIN\(2014\)2](#).

- le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance⁶⁹, ainsi que la contribution aux programmes régionaux de l'Organisation en Asie du Sud-Est, en Amérique latine et dans les Caraïbes, et à ses programmes spécifiques à un pays ;
- les activités menées avec d'autres organisations internationales, comme l'Initiative OCDE/Banque asiatique de développement de lutte contre la corruption en Asie et dans le Pacifique, l'élaboration d'une série *Panorama* régionale, avec la Banque interaméricaine de développement en Amérique latine, par exemple, la Cadre d'action de Sendai des Nations Unies et le Forum conjoint OCDE/FMI sur la gouvernance de l'infrastructure ;
- le Programme SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion).

109. Dans un Comité au sein duquel les intérêts des Membres sont déjà plutôt variés, l'augmentation de la participation des Partenaires aux réunions accroît davantage sa nature très diverse, ce qui peut être un véritable défi pour déterminer la pertinence des thèmes pour le Comité, comme l'ont observé certains délégués. Toutefois, ces derniers ont généralement reconnu que la participation des Partenaires au Comité offre la possibilité, dans certains cas, de comprendre leurs réformes de la gouvernance publique parfois ambitieuses, et d'en tirer des enseignements, y compris dans le contexte d'établissement de rapports sur les progrès accomplis après un examen par pays. Les délégués des organes subsidiaires du Comité ont également largement reconnu l'intérêt de la participation des Partenaires aux réunions.

110. Le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance 2008-10 a fait l'objet d'une évaluation par l'Institut suédois d'Administration publique (SIPU) commandée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), couvrant la période allant de 2008 à 2010 qui a précédé les événements survenus dans le contexte du « printemps arabe ». Selon les conclusions de l'évaluation, jusqu'à 2010, le Programme répondait aux priorités des pays concernés, et les réunions tenues dans le cadre du processus de dialogue sur les politiques ont été très appréciées de la plupart des catégories de participants. Certains exemples de contribution du Programme aux réformes de la gouvernance sont mis en lumière dans l'évaluation. Toutefois, celle-ci a également montré que la mise en œuvre du Programme avait été partielle, notamment la composante de l'examen par les pairs, et qu'il n'y avait aucune preuve du suivi de ses résultats et de ses activités, d'une diffusion active des bonnes pratiques et expériences, ou de la facilitation de la mise en réseau et des discussions dans les pays concernés par la période d'évaluation⁷⁰.

111. Dans le contexte des soulèvements populaires dans la région qui appelaient à plus de transparence, de responsabilité, de participation des citoyens et de débouchés économiques, le Programme⁷¹ a été renforcé et étendu : en 2011, jusqu'à 2015, puis en 2016, jusqu'à 2020. Dans la proposition d'extension du programme jusqu'à 2020, il est reconnu que ... *l'Initiative a joué un rôle pionnier reconnu en s'aventurant très tôt dans des domaines d'intervention sensibles, par exemple en renforçant la participation des représentants de la société civile et du secteur privé et en abordant des thèmes qui ne figuraient pas au premier plan des préoccupations (comme l'engagement civique, l'intégrité, les entreprises, le développement local, le rôle des institutions indépendantes ou l'égalité hommes-femmes)*. La proposition indiquait aussi que ... *les parties prenantes qui ont participé aux activités de l'Initiative ont reconnu l'efficacité des méthodes et des outils utilisés dans le cadre de MENA III [2011-2015], en s'appuyant sur un examen à mi-parcours de 2014 effectué pour l'ASDI, encore une fois par*

69. Les décisions stratégiques relatives au Programme MENA sont prises par le Comité des relations extérieures (ERC).

70. Voir la recommandation n° 6 issue de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle.

71. En 2015, l'initiative MENA-OCDE a été renommée *Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité à l'appui du développement*. Dans la documentation, il y est fait référence comme « Programme » et « Initiative », comme c'est le cas de ses deux programmes piliers sur la gouvernance et l'investissement.

SIPU⁷² et qui montre, concernant l'efficacité du Programme, que... *les évaluations à mi-parcours confirment ce constat. La nécessité de mettre davantage l'accent sur ...le suivi et l'évaluation des résultats...* comme l'a souligné l'évaluation, a également été mis en avant dans la proposition, qui précise que le ... *Programme entend également s'appuyer sur la méthodologie de l'OCDE pour continuer de développer les mécanismes, notamment les indicateurs et outils de suivi, permettant d'évaluer les impacts obtenus et de mesurer les progrès de la mise en œuvre des réformes aux niveaux régional et national*⁷³.

112. Le Programme SIGMA, qui existe depuis de nombreuses années, est une initiative conjointe financée à 98 % par l'Union européenne et mise en œuvre par l'OCDE sous la responsabilité du PGC. En 2008, il a été étendu aux pays de l'Instrument européen de voisinage (IEV). Une évaluation effectuée pour la Commission européenne en 2013 par B&S Europe, dans les 11 pays de l'IEV a conclu que *...le SIGMA, par son soutien et l'appui qu'il fournit à l'élaboration des lois, des règlements et des stratégies, a contribué à leur adoption et à leur application. Cela met en évidence l'impact notable et le potentiel de durabilité du Programme*⁷⁴.

113. Les grandes étapes de l'engagement auprès des non-Membres sont présentées ci-après (voir Tableau 9, ci-dessous).

Tableau 9: Étapes de l'engagement auprès des non-Membres

Année	Conseil	Comité de la gouvernance publique
2007	En mai 2007, le Conseil au niveau des Ministres a adopté la Résolution sur l'élargissement et l'engagement renforcé qui figure dans le <i>Rapport aux Ministres sur l'élargissement et l'engagement renforcé</i> [C/MIN(2007)4/FINAL et C/M(2007)9/PART1].	Le PGC élabore un cadre pour le dialogue sur les politiques dans ses travaux sur les relations mondiales [GOV/PGC(2007)3/REV1 et GOV/PGC/M(2007)1].
2008		- L'Égypte se voit accorder le statut de Participant (Observateur régulier) [C(2008)195 et C/M(2008)21/PROV]. - L'Ukraine se voit accorder le statut de Participant (Observateur régulier) [C(2007)146 et C/M(2008)2/PROV].
2009		
2010	Approbation du document <i>Approfondir l'engagement renforcé : lignes directrices à l'intention des comités</i> [C(2010)100/FINAL et C/M(2010)15].	- Le PGC approuve une stratégie de relations mondiales étalée sur plusieurs bienniums (2011-14) [GOV/PGC(2010)9 et GOV/PGC/M(2010)1] et une approche pour associer plus en amont les pays bénéficiant de l'engagement renforcé [GOV/PGC/M(2010)2]. - Le statut d'Observateur régulier (Participant) de l'Égypte est renouvelé [ERC/M(2010)11/PROV]. - Le Maroc se voit accorder le statut de Participant (Observateur régulier) [C(2010)194 et C/M(2010)24/PROV].
2011		- Le statut d'Observateur régulier (Participant) du Brésil* et de l'Ukraine est renouvelé [ERC/M(2011)10/PROV]. - L'Afrique du Sud se voit accorder le statut de Participant (Observateur régulier) [C(2011)171 et

72. http://www.sida.se/contentassets/9f883fcb0234a98b32ad08e1c939b1f/mid-term-review-of-the-mena-oecd-investment-programme-2011-2015---final-report_3742.pdf

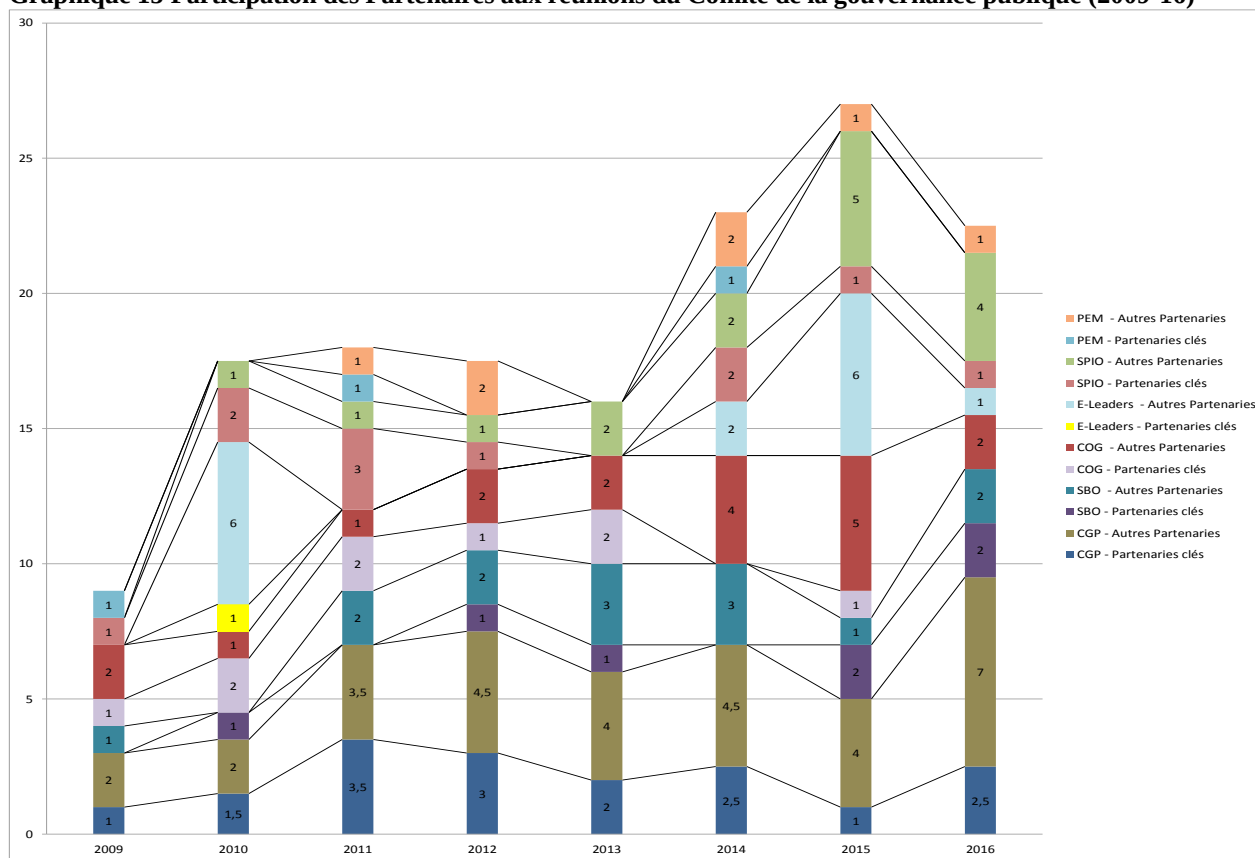
73. [ERC\(2015\)12/REV1](#) et [ERC/M\(2015\)7](#).

74. http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/evaluation-programme-support-sigma-enpi-1325-main-report-201306_en_0.pdf

Année	Conseil	Comité de la gouvernance publique
		C/M(2011)20/PROV].
2012	Adoption de la <i>Résolution du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE</i> [C(2012)100/FINAL et C/M(2012)13].	
2013	- Adoption de la <i>Résolution du Conseil sur le renforcement du rayonnement mondial de l'OCDE</i> [C(2013)58/FINAL et C/M(2013)12]. - Approbation du Cadre pour l'instauration de programmes par pays [C/MIN(2013)12].	- Le PGC révisé sa stratégie de relations mondiales pour la période 2013-14, notamment l'élaboration d'un Plan de participation [GOV/PGC(2013)6 et GOV/PGC/M(2013)1]. - La Colombie accède au statut de Participant au PGC, tandis que le Costa Rica, la Lituanie et la Fédération de Russie obtiennent le statut d'Invité [C(2013)121 et C/M(2013)17].
2014		Le PGC met à jour sa stratégie de relations mondiales pour la période 2015-16, et révisé notamment son Plan de participation [GOV/PGC(2014)22 et GOV/PGC/M(2014)2].
2015	Résolution révisée du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE [C(2012)100/REV1/FINAL et C/M(2015)21].	
2016		Le PGC met à jour sa stratégie de relations mondiales pour la période 2017-18, et propose notamment une révision de son Plan de participation [GOV/PGC(2016)41 et GOV/PGC/M(2016)2].

* En 2001, le Brésil est devenu un Observateur régulier du Comité.

114. La participation des Partenaires aux réunions du Comité de la gouvernance publique, hormis les réunions de ses organes subsidiaires créés récemment, n'a cessé de progresser au cours de la période couverte par l'évaluation. Elle a atteint son plus haut niveau en 2015, s'appuyant sur un socle solide de participation des Partenaires au Comité, résultant lui-même d'une hausse importante du nombre de non-Membres aux réunions du Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique (SPIO) et du Réseau des hauts responsables des centres de gouvernement (COG). La participation des Partenaires au Groupe de travail des experts des marchés publics (EMP), créé en 2014, a également été élevée (par exemple, 11 en 2016), et a plus que compensé la baisse observée dans les organes du Comité créés de longue date (voir Graphique 15, ci-dessous).

Graphique 15 Participation des Partenaires aux réunions du Comité de la gouvernance publique (2009-16)*

Sources : Comptes rendus de réunion et EMS

* Moyenne par réunion, sessions plénières uniquement. Hors pays en voie d'adhésion.

7.2.6 Activités menées avec d'autres organisations et parties prenantes internationales

115. D'autres organisations internationales, à savoir la Banque mondiale, les Nations Unies, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque interaméricaine de développement (BID) et l'Organisation des États américains (OEA), participent dans un ou plusieurs des Groupes de travail du PGC.

116. Ces organisations contribuent généralement à plusieurs volets des travaux du Comité, par exemple, à l'intégrité publique, la passation de marchés, l'administration électronique, l'élaboration du budget, y compris dans le cadre du G20. Dans ce contexte, la coordination et la collaboration avec la Banque mondiale, qui participent dans un certain nombre d'organes subsidiaires, sont particulièrement étroites. Les commentaires des personnes interrogées ont souligné l'utilité de cette implication dans les travaux portant sur des thèmes d'intérêt commun pour le Comité et pour ces organisations, par exemple lorsque les recommandations sont en cours d'élaboration.

117. En accord avec l'Initiative de Venise⁷⁵, des échanges ont eu lieu au sein du Comité sur les diverses façons d'engager un dialogue avec la société civile sur les meilleures pratiques en matière de

75. Dans le Communiqué de la réunion au niveau ministériel du PGC de 2010, les Ministres affirment l'importance de l'ouverture, de l'intégrité et de la transparence. L'ouverture du gouvernement permet de renforcer la confiance et de rallier les soutiens indispensables pour mener des réformes. L'implication accrue des citoyens et de la société civile va de pair avec l'ouverture et la transparence du gouvernement. La pleine participation du public à la définition des politiques et à la fourniture de services est essentielle pour une action publique et des services publics plus inclusifs et plus transparents. Avec l'Initiative de

réforme du secteur public ; il a été rappelé l'importance de l'Initiative pour le Comité dans son manuel de 2011. En 2012, les délégués ont été invités à réfléchir à l'utilité de dialoguer avec les organisations de la société civile dans le cadre des réunions du Comité, en conciliant le besoin de discuter de façon informelle et de créer davantage de possibilités d'ouverture et de transparence⁷⁶.

118. Les partenaires sociaux institutionnels, le BIAC et le TUAC, et la société civile, représentée par CIVICUS⁷⁷ et Transparency International, sont désormais invités à participer directement aux sessions de fond du PGC, ainsi qu'à ses symposiums. Ils sont consultés au préalable dans le cadre de séances préparatoires avec le Bureau⁷⁸. Suivant la pratique établie lors de la réunion du PGC au niveau ministériel de 2010, le Comité a invité des représentants de ces quatre organisations en tant qu'experts aux séances plénières de la réunion au niveau ministériel de 2015⁷⁹. Le Comité a également impliqué d'autres représentants des parties prenantes, par exemple les écoles d'administration, par l'intermédiaire d'événements spécifiques ou par leur présence aux réunions.

119. Les personnes interrogées ont fait remarquer que le Comité avait progressé sur la question de l'engagement auprès des autres organisations internationales et parties prenantes, comme la société civile et les réseaux régionaux, ce qui entraînait une meilleure coordination et collaboration, d'une part, et un élargissement constructif de l'éventail de points de vue sur lequel le Comité peut s'appuyer directement pour éclairer ses travaux, de l'autre. S'agissant des partenaires sociaux institutionnels, de réels progrès ont été réalisés en 2012 lorsque l'implication du Comité auprès du BIAC et du TUAC a évolué vers une participation directe aux réunions. Compte tenu de l'importance croissante accordée à « l'administration ouverte », certaines personnes interrogées ont observé que l'implication des parties prenantes au Comité pouvait encore être améliorée, notamment en ciblant davantage leurs contributions aux travaux et en les cadrant. Ils ont également souligné ce qu'ils percevaient comme l'absence d'une stratégie claire et l'existence actuelle d'une approche qui fonctionne, dans une certaine mesure, au cas par cas. Tout en soulignant leur intérêt marqué pour les activités menées, d'autres personnes interrogées ont émis des doutes sur la possibilité d'obtenir un engagement plus large et plus constructif de la part de ses membres, le frein cité dans ce contexte étant que les signes visibles de leurs contributions ne sont que très peu pris en compte.

7.3 *Évaluation*

120. L'évaluation de l'efficacité se fonde essentiellement sur l'indicateur de la qualité des produits du Comité mentionné plus haut, tout en prenant en compte leur coût par rapport aux ressources de la Partie I (efficacité technique). Elle tient compte également de la qualité du fonctionnement du Comité durant la période d'évaluation (efficacité des processus).

121. Six des sept Groupes de produits du Comité, qui absorbent 94 % du budget alloué par le Comité au titre de la Partie I, ont été évalués par au moins les deux tiers des Membres comme étant de grande ou de très grande qualité. Les données de l'enquête PIR (menée auprès des utilisateurs finals) indiquent qu'à une exception près les sept Groupes de produits du Comité de la gouvernance publique sont jugés au-dessus du seuil de qualité, c'est-à-dire que deux tiers ou plus des pays Membres les ont jugés comme étant

Venise, les ministres ont également invité l'OCDE à étudier les options possibles pour le dialogue avec les organisations de la société civile en ce qui concerne les bonnes pratiques de la réforme du secteur public [GOV/PGC(2011)7].

76. [GOV/PGC/M\(2011\)1](#), [GOV/PGC\(2011\)8/ANN1](#), [GOV/PGC/M\(2012\)1](#).

77. CIVICUS, l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens, est un réseau d'organisations de la société civile locales, nationales, régionales et internationales.

78. [GOV/PGC/M\(2011\)1](#), [GOV/PGC/M\(2013\)2](#), [GOV/PGC/M\(2014\)1](#).

79. [C\(2015\)76](#).

au moins d'une qualité élevée. Les produits ayant des résultats particulièrement performants, avec au moins 80 % des Membres jugeant leur qualité au moins élevée, sont (voir Graphique 14, ci-dessous) :

- l'intégrité dans l'administration publique ;
- les stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public ;
- la Série Panorama des administrations publiques.

122. À la lumière de ces résultats, l'efficacité technique du Comité est jugée « très élevée » (voir Tableau 10, ci-dessous).

123. L'évaluation montre qu'il n'y a pas eu d'insuffisances majeures dans l'efficacité du processus du Comité au cours de la période couverte par l'évaluation.

124. Compte tenu des observations mentionnées ci-dessus, le niveau général d'efficacité est jugé **TRÈS ÉLEVÉ**.

Tableau 10: Comment les utilisateurs finals évaluent-ils la qualité des travaux du Comité ?

Pourcentage de Groupes de produits présentant, pour au moins la moitié des Membres, un niveau moyen ou plus élevé d'impact sur les politiques									
Appréciation	Très faible	Très faible à faible	Faible	Faible à moyenne	Moyenne	Moyenne à élevée	Élevée	Élevée à très élevée	Très élevée
%	0 % à 16 %	17 % à 23 %	24 % à 36 %	37 % à 43 %	44 % à 56 %	57 % à 63 %	64 % à 76 %	77 % à 83 %	84 % à 100 %
Évaluation									CGP

8. Bonnes pratiques

125. Deux cas de « bonnes pratiques » ont été identifiés, le *Manuel du délégué pour une participation efficace au Comité de la gouvernance publique* et l'*Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP) : initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.*

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : Manuel du délégué pour une participation efficace au Comité de la gouvernance publique.	
Résumé	
- Le Comité de la gouvernance publique a conçu un Manuel très abouti pour que les délégués se familiarisent avec le Comité et le contexte plus large de l'OCDE, et pour les aider à optimiser leur participation afin que cette dernière soit bénéfique pour eux-mêmes, pour leur administration et pour le Comité. - Cet exemple est particulièrement intéressant pour les Comités ayant une sous-structure complexe et un programme de travail très large, ainsi qu'un taux de rotation relativement élevé des délégués et une participation croissante des Partenaires.	
Enseignements tirés et transférabilité	
<i>Enseignements tirés</i>	Les nouveaux délégués trouvent le Manuel très utile pour comprendre la meilleure façon d'intervenir en vue d'assurer l'efficacité des discussions au sein du Comité, ce qui a contribué à améliorer son fonctionnement de manière plus générale.
<i>Transférabilité</i>	Cet exemple est particulièrement intéressant pour les Comités ayant une sous-structure complexe et un programme de travail très large, ainsi qu'un taux de rotation relativement élevé des délégués et une participation croissante des Partenaires.
Précisions sur l'initiative citée en exemple	
<i>Circonstances ayant présidé à l'initiative</i>	Les résultats de l'évaluation en profondeur du 1^{er} cycle contenaient une recommandation selon laquelle le Comité devait permettre aux délégués, en particulier les nouveaux, de mieux comprendre ses objectifs, sa structure et ses activités dans son ensemble [C(2009)35].
<i>Objectifs</i>	- Améliorer la compréhension des délégués, en particulier des nouveaux, des objectifs, de la structure, de l'organisation et des activités du Comité dans son ensemble. - Encourager la participation efficace des délégués aux activités du Comité. - Assurer une meilleure coordination entre les composantes du « système » de la gouvernance publique. - Favoriser un sentiment d'appropriation plus fort et une connaissance approfondie de la signification, de la vocation et de l'orientation générales du programme de travail sur la gouvernance publique.
<i>Processus et difficultés surmontées</i>	- Parallèlement à un examen de sa sous-structure au moment de la révision de son mandat en 2009, le Comité a mis à jour l'édition 2007 de son « Manuel du Comité » qui a été regroupé avec le document « Améliorer le fonctionnement du Comité », afin d'obtenir un Manuel unique [C(2011)4]. - La mise à jour du Manuel a été approuvée par le PGC selon la procédure écrite, comme indiqué lors de sa réunion d'avril 2011, et celui-ci a été mis à disposition des délégués lors de sa réunion de novembre [GOV/PGC(2011)8/ANN1 et GOV/PGC/M(2011)1]. Le Manuel est disponible sur le site web de l'OCDE à l'adresse : http://www.oecd.org/gov/Handbook.pdf. - Le Manuel a été diffusé au sein de l'Organisation lors de la réunion des secrétariats des Comités de novembre 2012.
<i>Succès de la mise en œuvre</i>	- Le Manuel offre une description du Comité, de son contexte institutionnel et de son mode de fonctionnement, et présente également une série de questions courantes et de réponses, un glossaire, son mandat actuel et les orientations fixées lors de sa dernière réunion au niveau des Ministres. - Certains aspects du fonctionnement du Comité se sont améliorés au cours des dernières années dans un contexte d'amélioration globale de l'efficacité durant la période couverte par l'évaluation, ce qui résulte de la meilleure qualité de ses produits.
<i>Retombées</i>	L'impact du Comité est, au moins en partie, fonction de la crédibilité et de la qualité élevée de ses produits, élaborés avec la participation et le soutien de ses délégués.

	Les travaux du Comité pour le biennium 2013-14, réalisés dans le cadre de quatre de ces Groupes de produits, ont eu un impact réel sur les politiques jugé au moins « moyen » par au moins sept des dix Membres.
<i>Facteurs contextuels</i>	Depuis 2011, la participation de délégués en poste dans les capitales aux réunions du Comité et à celles de ses organes subsidiaires est sensiblement plus élevée que pendant la période précédente, ce qui s'est traduit par une participation de nouveaux délégués des pays Membres, au-delà du taux habituel de rotation. Au cours de cette période, la participation des Partenaires a également augmenté. Le Manuel est de ce fait un document de référence important pour les délégués qui reconnaissent son utilité pour comprendre la meilleure façon de contribuer aux travaux du Comité.

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP). Une initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.

Résumé	
	- Le Comité de la gouvernance publique a créé l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public (OISP), après avoir constaté qu'il était de plus en plus nécessaire d'offrir des capacités liées à la résolution de problèmes et au conseil dans le cadre de la prestation de services publics ne pouvant pas être fournis uniquement par les institutions publiques nationales. L'OISP est une plateforme en ligne gérée par des réseaux d'utilisateurs et des points de contact nationaux, qui donne la possibilité aux administrations publiques de partager des expériences et des bonnes pratiques, et de tirer des enseignements de leurs expériences respectives. - Cet exemple de bonne pratique est utile pour les Comités désireux de diffuser des idées et des pratiques provenant d'un large éventail de parties prenantes et destinées à d'autres groupes de parties prenantes, et pour favoriser les échanges entre pairs au sein de leur secteur d'action publique.
Enseignements tirés et transférabilité	
<i>Enseignements tirés</i>	- Importance du groupe de pilotage pour faire progresser rapidement le projet depuis sa mise en place. - Nécessité d'améliorer la convivialité et le retentissement de l'OISP afin de renforcer son impact. - Intérêt du processus de création en commun impliquant les utilisateurs de l'OISP et les responsables publics pour contribuer à garantir un niveau d'utilisation élevé dès son lancement et à l'axer sur les besoins des utilisateurs. - Importance de regrouper un contenu de grande qualité, des stratégies d'engagement efficaces et une communauté d'utilisateurs active pour présenter clairement les avantages de l'outil.
<i>Transférabilité</i>	Utile pour les Comités désireux de diffuser des idées et des pratiques provenant d'un large éventail de parties prenantes et destinées à d'autres groupes de parties prenantes, et pour favoriser les échanges entre pairs dans le but de fournir des conseils et des solutions en matière d'action publique.
Précisions sur l'initiative citée en exemple	
<i>Circonstances ayant présidé à l'initiative</i>	En 2011, dans le contexte de pressions budgétaires, d'évolution démographique et de différentes demandes du secteur public et privé remettant en question les approches traditionnelles du fonctionnement de l'État, le Comité a reconnu la nécessité de proposer des solutions novatrices aux problèmes complexes auxquels font face les services publics, dans le cadre d'un partenariat actif avec les parties prenantes extérieures.
<i>Objectifs</i>	- Sensibiliser au fait que les pouvoirs publics obtiennent des résultats grâce à des processus innovants, et rendre possible le partage des expériences et des bonnes pratiques sur l'innovation. - Aider les pays à transformer leurs politiques publiques et leurs services en ayant recours à des approches innovantes, et tirer des enseignements de leurs expériences respectives.
<i>Processus et difficultés surmontées</i>	Lors de sa réunion d'avril 2011, le PGC a tenu une <i>Session spéciale : l'innovation dans la prestation des services publics en période d'assainissement budgétaire</i> au cours de laquelle les délégués ont manifesté leur intérêt de mettre en place un observatoire destiné à recueillir et diffuser des informations et des meilleures pratiques dans le domaine de la prestation de services publics. En juillet, une note conceptuelle

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP). Une initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.

	sur l'OISP a été transmise aux délégués du PGC [GOV/PGC/M(2011)1]. - La réunion d'octobre 2011 des Hauts responsables des centres de gouvernement sur la question de <i>Répondre efficacement aux défis contemporains</i> appelle à mettre à jour régulièrement les solutions de prestation de services innovantes par l'intermédiaire de l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public (https://www.oecd.org/gov/COG%20Summary%20Note%20-%20final.pdf). - Les délégués à la réunion de novembre 2011 du PGC sont informés par une note d'information des progrès accomplis dans la mise sur pied de l'OISP, qui contient notamment une feuille de route pour la mise en œuvre, une proposition sur la structure de la gouvernance, un mandat pour le groupe de pilotage et le groupe associé, une note présentant les idées initiales sur la structure et le contenu de l'Observatoire et un projet de budget [GOV/PGC/M(2011)2] et [GOV/PGC(2011)13]. - Le groupe de pilotage sur l'OISP, composé de 19 experts, se réunit pour la première fois en février 2012 pour établir une feuille de route du projet, définir son cadre d'analyse et lancer ses premières activités. Après cette réunion, un premier exercice de collecte de données axé sur les pratiques innovantes dans le secteur public est mené. En octobre 2012 se tient une seconde réunion du groupe pour examiner les résultats préliminaires et un prototype de la plateforme en ligne qui accueillera les données [GOV/PGC(2012)12]. - Le Comité examine les progrès réalisés depuis le lancement de l'initiative et formule des suggestions pour orienter la suite des travaux [GOV/PGC/M(2012)2]. - En avril 2013, un rapport donnant un premier aperçu des pratiques innovantes des pays visant à améliorer le rapport coût-efficacité et la qualité du service dans un contexte grandissant de tensions sociales et budgétaires, et de diversification de la demande, est examiné par le groupe de pilotage de l'OISP et par le PGC. Ce rapport fournit notamment un exemple concret de la façon dont une information contenue dans la base de données de l'OISP peut être utilisée pour produire des connaissances comparatives sur l'utilisation de l'innovation par les pays en vue d'améliorer la performance de leur secteur public [GOV/PGC(2013)3] et [GOV/PGC/M(2013)1]. - Un groupe consultatif de l'OISP est créé dans le but de fournir un avis analytique sur le développement de l'Observatoire. En novembre 2013, il tient sa première réunion. Le même mois, le PGC a examiné la proposition relative au programme de recherche de l'Observatoire [GOV/PGC(2013)15] et [GOV/PGC/M(2013)2]. - Le lancement de l'infrastructure de l'Observatoire (plateforme en ligne et réseaux de premiers utilisateurs) a été marqué par une conférence internationale de l'OISP « L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact », qui a précédé la réunion du PGC de novembre 2014 [GOV/PGC/M(2014)1]. - Lors de la réunion du groupe de pilotage sur l'OISP d'avril 2015, plusieurs options de coordination des travaux futurs du Comité sur l'innovation dans le secteur public ont été étudiées, notamment la mise en place de points de contact nationaux et d'une communauté ou de communautés d'experts [GOV/PGC(2015)16]. - En mai 2016 s'est tenue la première réunion du Groupe de l'OISP des points de contact nationaux, qui a compris une session conjointe avec la réunion du PEM [GOV/PGC(2016)24]. La deuxième réunion des points de contact nationaux a eu lieu en décembre 2016 au Laboratoire d'idées public du Cabinet du Premier ministre.
<i>Succès de la mise en œuvre</i>	- Le Groupe de produits <i>Innovations dans la prestation de services</i> (GP3), qui comprend l'Observatoire pour l'innovation dans le secteur public, a été jugé comme de qualité élevée ou très élevée par 76 % des Membres. - Le nombre de membres de l'OISP a régulièrement progressé, atteignant 29 pays lors de sa dernière réunion de décembre 2016. L'OISP compte désormais une communauté de plus de 900 universitaires, spécialistes et membres du secteur privé.
<i>Retombées</i>	Le Groupe de produits <i>Innovations dans la prestation de services</i> (GP3), qui comprend l'Observatoire pour l'innovation dans le secteur public, a eu un impact réel sur les politiques jugé au moins « moyen » par 88 % des Membres en 2013-14. À titre d'exemple, il a été indiqué que l'OISP avait servi de source pour rechercher des pratiques innovantes, ainsi que de référence pour l'élaboration des politiques publiques au

FICHE D'INFORMATION SUR LES BONNES PRATIQUES : l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP). Une initiative du Comité de la gouvernance publique visant à recueillir des exemples d'innovations réussies et à les diffuser, et à faire connaître les idées et les réflexions novatrices.	
	Japon. L'OISP a donné l'impulsion nécessaire pour que les programmes d'innovation dans le secteur public émergent et se précisent, et a été repéré pour contribuer à des événements nationaux sur l'innovation (tels que la Semaine de l'innovation publique en France, le Salon de l'innovation : objectif 2020 au Canada et la Semaine de l'innovation au Brésil).
<i>Facteurs contextuels</i>	Face aux défis liés aux pressions budgétaires, aux évolutions démographiques et aux différentes demandes du secteur public et privé, il est nécessaire que les Membres et les pays partenaires repensent leur fonctionnement, entraînant un besoin croissant de capacités liées à la résolution de problèmes et au conseil ne pouvant pas être fournis uniquement par les institutions publiques nationales.

ANNEXE II

LISTE DÉTAILLÉE DES GROUPES DE PRODUITS

Groupe de produit	Produits	Années
GP1: Panorama des administrations publiques	➤ « Panorama des administrations publiques » (2009 , 2011 , 2013)	2009-14
GP2: Budgétisation et dépenses publiques	➤ Recommandation du conseil sur les principes relatifs aux institutions budgétaires indépendantes [C(2014)17] ➤ Orientations politiques pour améliorer les services publics • Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries (2014) • « Redresser les finances publiques », mise à jour 2012 • « Les leçons de la crise : changera-t-elle la gestion budgétaire ? » [GOV/PGC/SBO(2012)2] • <i>The Politics of Fiscal Austerity: Democracies and Hard Choices</i> [GOV/PGC/SBO(2012)4] (disponible en anglais uniquement) • <i>Innovation in Public Service Delivery: Context, Solutions and Challenges</i> (2011) [GOV/PGC(2011)4/REV1] • Restoring Public Finances (2011) • <i>Repairing the Budget Contract between Citizens and the State</i> (2011) [GOV/PGC/SBO(2011)4] • « Ensemble pour améliorer les services publics – Partenariat avec les citoyens et la société civile » (2011) ➤ Rapports analytiques sur la procédure budgétaire et les dépenses publiques • Les unités consacrées aux partenariats public-privé : Une étude des structures institutionnelles et de gouvernance (2010) • <i>Mandates: Fiscal Accountability Issues</i> (2010) [GOV/PGC/SBO(2010)6] • <i>Budgeting for Results</i> Dynamic Scoring (OECD Journal on Budgeting vol. 2009, Numéro 2) • Budgeting for Disasters (OECD Journal on Budgeting, vol. 2010, Numéro1) • Fiscal futures, institutional budget reform, and their effects: What can be learned? (OECD Journal on Budgeting, vol. 2010, Numéro 3) • Public-Private Partnerships: The relevance of Budgeting (OECD Journal on Budgeting, vol. 2009, Numéro 1). Voir aussi Les partenariats public-privé : Partager les risques et optimiser les ressources (2008) • Role of the Legislature in the Budget Process: Recent Trends and Innovations (OECD Journal on Budgeting, vol. 2008, Numéro 3) Voir aussi La relation entre le parlement et le bureau du budget au cours de la procédure budgétaire [GOV/PGC/SBO(2007)5/FINAL] • Tax expenditures in OECD countries [GOV/PGC/SBO(2008)8] • Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools? (OECD Journal on Budgeting, vol. 2007, Numéro 2) • Engaging the Public in National Budgeting: a non-governmental Perspective (OECD Journal on Budgeting, vol. 2007, Numéro 2) ➤ Examens par les paires de la procédure budgétaire: « La procédure budgétaire au Luxembourg : analyse et recommandations » (2011); Budgeting in the Philippines (2010); Budgeting in Moldova (2010); Budgeting in Lithuania (2010); Budgeting in Bulgaria (2009); Budgeting in Latvia (2009); Budgeting in Mexico (2009); Budgeting in Indonesia (2009); Budgeting in Portugal (2009); Budgeting in Greece (2009); Budgeting in Australia (2008); Budgeting in Russia (2008); Budgeting in Estonia (2008); Budgeting in Turkey (2007). ➤ Réseaux régionaux des Hauts responsables du budget et documents relatifs	2009-14

Groupe de produit	Produits	Années
	• Initiative collaborative pour la réforme budgétaire en Afrique (CABRI) - réseau des Hauts responsables du budget en Afrique • Réseau OCDE-Asie des Hauts responsables du budget • Hauts responsables du budget des pays d'Europe centrale, orientale et sud-orientale • Réseau régional des Hauts responsables du budget pour l'Amérique latine • Réseau régional des Hauts responsables du budget de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA)	
GP3: Innovations dans la prestation de services	➤ Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales [C(2014)88] ➤ Observatory of Public Sector Innovation (Plateforme interactive hébergeant une base de données sur les innovation dans le secteur public) ➤ Open Government Data (page web) ➤ Social Media Use by Governments: A Policy Primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers (2014) ➤ Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact Conférence tenue à Paris, novembre 2014 ➤ Rapports analytiques et études sur l'administration électronique ➤ M-Government, Mobile Technologies for Responsive Governments and Connected Societies (2011) • Designing and Delivering User-centric e-government Strategies [GOV/PGC/EGOV(2010)10] • « La crise financière et économique : Impact sur l'administration électronique dans les pays membres de l'OCDE » [GOV/PGC/EGOV(2010)9] • E-Government Indicators: Proposal for a new Framework and Methodology [GOV/PGC/EGOV(2010)2] et Indicators Project [GOV/PGC/EGOV(2010)8] • User Take-up of e-Government Services [GOV/PGC(2008)16] • E-Government Partnerships across Levels of Government [GOV/PGC(2008)22] • An Economic Framework to Assess the Costs and Benefits of Digital Identity Management Systems for e-Government Services [GOV/PGC/EGOV(2008)7] ➤ Examens par les paires et examens par pays • Reaping the Benefits of ICTs in Spain: Strategic Study on Communication Infrastructures and Paperless Administration (2012) • Denmark: Efficient e-Government for Smarter Public Service Delivery (2010) • OECD e-Government Studies Belgium (2008) • Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal: Administrative Simplification and e-Government: Examen par les pairs du Portugal (2008)	2007-14
GP4 : Intégrité dans l'administration publique	➤ CleanGovBiz: OECD Integrity Week (2013, 2014) ➤ Trust in Government (page web) ➤ Recommandation du Conseil sur les Principes relatifs aux institutions budgétaires indépendantes [C(2010)16] • « Lobbying, pouvoirs publics et confiance », Volume 1, Volume 2 et Volume 3 (2009, 2012 et 2014) • Lobbyists, governments and public trust: Building a legislative framework for enhancing transparency and accountability in lobbying [GOV/PGC(2007)17/REV1] • Rapport du Comité de la gouvernance publique sur la mise en œuvre de la recommandation du Conseil <u>sur</u> le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics [C(2012)98] ➤ « Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics » (2009) • Compendium of Good Practices for Integrity in Public Procurement [GOV/PGC/ETH(2014)2/REV1] • « Recommandation du Conseil sur le renforcement d'intégrité dans les marchés	2009-14

Groupe de produit	Produits	Années
	publics » [C(2008)105] • « L'intégrité dans les marchés publics : Les bonnes pratiques de A à Z » (2007) ➤ OECD Integrity Review du Brésil : Managing Risks for a Cleaner Public Sector (2012) ➤ <i>Transparency in strategic decision-making: Ministerial Advisors</i> [GOV/PGC/ETH(2010)2/REV1] ➤ « Les composantes de l'intégrité : données et références pour le suivi des évolutions au sein des administrations publiques »_ GOV/PGC/GF(2009)2 ➤ Forum mondial sur la gouvernance publique: Building a Cleaner World: Tools and Good Practices for Fostering a Culture of Integrity, 4-5 mai 2009 ➤ « L'intégrité des administrations publiques : vers une mesure des extrants et des résultats » GOV/PGC/ETH(2009)4 ➤ « Vers un cadre solide pour l'intégrité : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre » [GOV/PGC(2008)21] ➤ <i>Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest</i> [GOV/PGC(2008)20]	
GP5 : Relations mondiales (y compris le Programme MENA)	➤ Réunions et conférences sur le renforcement des capacités, analyses politiques et dialogues sur la gouvernance publique dans les pays de la région MENA • MENA-OECD Initiative: High Level Consultation, Paris, mai 2011 • Multi-stakeholder Dialogue on Putting Anti-Corruption Commitments into Practice: Transparency, Participation and Rule of Law, Rabat, juin 2011 • International Conference on 'Establishing a national framework of integrity and corruption prevention: Good practices and lessons learned, Tunis, février 2012 • Conférence de haut niveau ouvert par M. Hammadi Jebali, présentant les résultats des travaux sur l'intégrité et la prévention de la corruption en Tunisie • Deauville Partnership Conference on Building Open, Fair, and Transparent Government for Growth and Development, Paris, avril 2012 • Launch of the MENA-OECD Network on Public Procurement, Caserta, septembre, 2012 • Conférence ministérielle MENA OECD Beyond the Crisis: Business and Citizens at the Centre of Policy Responses, Marrakesh, novembre 2009 ○ Outcomes of the MENA-OECD Ministerial Conference and Governance and Business Forums, including the MENA Ministerial Declaration (2009) ○ Regional Charter for Regulatory Quality. (2009) ○ Groupes de travail, Dialogue politique au niveau régional : Trentaine de réunion d'experts organisée en groupe de travail sur des sujets spécifique, notamment : intégrité et fonction publique ; gouvernement électronique et simplification administrative ; budgétisation, prestation des services publics, partenariats public-privé et la réforme de la réglementation ; égalité homme-femme ; Croissance verte et développement territorial • Launch of the Regional Senior Budget Officials Network for the Middle East and North Africa, Le Caire, novembre 2008. • Regional Working Group and Regional Capacity Building Meetings on key issues of public sector modernisation • Séminaire d'apprentissage conjoint sur la modernisation de la fonction publique, Tunis, février 2008 ➤ Publications: • Regulatory Consultation in the Palestinian Authority: A Practitioner's Guide for Engaging Stakeholders in Democratic Deliberation (2011) • Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce (2011) • Progress in Public Management in the Middle East and North Africa. Case Studies on Policy Reform (2010) • « Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification	2008-12

Groupe de produit	Produits	Années
	administrative : Orientations destinées aux décideurs » (2009) • « Construire un cadre institutionnel pour l'analyse d'impact de la réglementation (AIR) : Orientations destinées aux décideurs » (2008) • Oversight Bodies for Regulatory Reform (2008) • E-Procurement for Good Governance and Development in Italy, North Africa and the Middle East (2007) • Measuring and Evaluating E-government in the Arab Countries (2007) ➤ Examens par les paires et examens par pays • OECD E-Government Studies: Egypt (2013) • Implementing a Code of Conduct for the Public Sector in Jordan (2010) • Enhancing Integrity in Public Procurement in Yemen (2010) • Improving Transparency within Government Procurement Procedures in Iraq (2010) • « Renforcer l'intégrité dans les marchés publics : études d'apprentissage mutuel au Maroc » (2009)	
PG6 : Public Sector Management and Employment	➤ Recommandation du Conseil sur les principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [C(2012)86] ➤ Publications • Public Sector Compensation in Times of Austerity (2012) • Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce (2011) • « L'emploi public : un état des lieux » (2008) ➤ Rapports: • <i>The Government Workforce of the Future: innovation in strategic workforce planning in OECD countries</i> [GOV/PGC/PEM(2012)1/FINAL] • <i>Rewarding Performance in the Public Sector: Performance-related pay in OECD countries</i> [GOV/PGC/PEM(2012)3] • <i>Trends regarding Gender in Public Employment</i> [GOV/PGC/PEM(2012)4] • « Améliorer la flexibilité du secteur public en période d'assainissement budgétaire » [GOV/PGC(2012)10] • « Gérer l'interface entre le politique et l'administratif : étude sur la participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires et sur la délimitation des responsabilités entre ministres et hauts fonctionnaires » [GOV/PGC(2007)1] • « La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : un premier aperçu général » [GOV/PGC/PEM(2008)3] • <i>Ageing and Changes in Public Service Delivery Findings and Conclusions</i> [GOV/PGC/PEM(2008)7/FINAL] • « Défis liés à la gestion des ressources humaines dans les administrations à plusieurs niveaux » [GOV/PGC/PEM(2008)6/FINAL] • <i>Note on Job Profiling</i> [GOV/PGC/PEM(2008)5] ➤ Examens par les paires • OECD Public Management Reviews: Ireland 2008: Towards an Integrated Public Service (2008) • « Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique : Belgique 2007 : Administration fédérale, Administration flamande, Communauté française, Région de Bruxelles-Capitale, Région wallonne » (2007)	2007-12

Groupe de produit	Produits	Années
PG7 : Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives	➤ Risque / Gestion des crises ➤ « Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs » [C/MIN(2014)8/FINAL] ➤ Boosting Resilience through Innovative Risk Management (2014) ➤ G20 G20/OECD Methodological Framework for Disaster Risk Assessment and Risk Financing (2012) ➤ Risk and Crisis Communication: Opportunities and Challenges of Social Media, Genève, juin 2012 ➤ Strategic Crisis Management, Genève, juin 2012 ➤ Future Global Shocks (2011) ➤ « Gérer les risques dans le secteur public » (GOV/PGC(2008)3] ➤ Réunions du Réseau des Hauts responsables des Centres de gouvernement ➤ Vision, leadership, innovation: Driving public policy performance, Vienne, 2014 ➤ Recovering public trust in challenging times through a strategic state, Santiago, 2013 ➤ The role of the Centres of Governments in meeting today's economic challenges, Londres, 2012 ➤ Effective Responses to Modern Challenges, Ottawa, 2011 ➤ Future Growth, Fiscal Consolidation and Implementation, Berlin, 2010 ➤ Managing the Crisis from Recovery Policies to Long-term Reforms, Paris, 2009 ➤ The Political Economy of Reform: Ensuring Stakeholder Support, Mexico, 2008 ➤ Strengthening Public Trust by Delivering on promises: what role for the Centre?, Bern, 2007 ➤ Administration ouverte ➤ International Forum on Open Government: Débat des chefs d'état sur la façon dont les principes de transparence, de la responsabilité et de la participation individuelle contribuent à la bonne gouvernance et au développement socio-économique, Paris, septembre 2014 ➤ « Faits nouveaux en matière d'administration ouverte » [GOV/PGC(2012)9] ➤ The call for Innovative and open Government: An overview of country initiatives (2011) ➤ The call for Innovative and open Government: Conclusions de la réunion ministérielle tenue à Venise en novembre 2010 ➤ Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services (2009) ➤ Symposium on Open and Inclusive policy making, Paris, octobre 2008 [GOV/PGC(2008)23] ➤ Examens sur la gouvernance publique ➤ Strategic Insights from the Public Governance Reviews [GOV/PGC(2013)4] ➤ Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : ○ Hungary: Towards a Strategic State Approach (2015) ○ Slovak Republic: Developing a Sustainable Strategic Framework for Public Administration Reform (2014) ○ Spain: From Administrative Reform to Continuous Improvement (2014) ○ Kazakhstan: Review of the Central Administration (2014) ○ Greece: Reform of Social Welfare Programmes (2013) ○ Poland: Implementing Strategic-State Capability (2013) ○ Colombia: Implementing Good Governance (2013) ○ OECD Integrity Review of Brazil, Managing Risks for a Cleaner Public Service (2012) ○ Examen de la gouvernance publique en Pologne : Mise en œuvre d'une capacité de l'État stratège [GOV/PGC(2012)13] ○ Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico (2011)	2007-14

Groupe de produit	Produits	Années
	○ Estonia- Towards a single government approach (2011) ○ Greece - Review of the Central Administration (2011) ○ « Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique: France - Une perspective internationale sur la Révision générale des politiques publiques » (2012) ○ Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State (2012) ○ Brazil's Supreme Audit Institution : The Audit of the Consolidated Year-End Government (2013) ○ « Le système fédéral de passation de marchés publics aux États-Unis : vue d'ensemble des principaux aspects au fins d'évaluations par les pairs » [GOV/PGC(2011)2] ○ « Examen par l'OCDE des marchés publics de l'Institut mexicain de sécurité sociale » (2012) ○ Finland OECD Public Governance Review of Finland: Working Together to Sustain Success [GOV/PGC(2010)13] ○ Modernising the Public Administration: A study on Italy [GOV/PGC(2010)20] ○ Estonia: Towards a Single Government Approach. [GOV/PGC(2010)15 & GOV/PGC(2011)1] ➤ Autres thèmes ➤ Recommandation du Conseil sur la gouvernance budgétaire [C(2015)1] ➤ Budgeting for Fiscal Space and Government Performance Beyond the Great Recession: OECD Journal of Budgeting, Volume 13, Numéro 2 (2014) ➤ « Le leadership des femmes dans la vie publique » Forum mondial sur la gouvernance public, tenu à Paris, avril 2014 ➤ Programme OECD MENA sur la gouvernance (2013-14), et le G7: The Deauville Partnership ➤ Forum mondial sur la gouvernance publique : une meilleure gouvernance pour une croissance plus inclusive, Paris, novembre 2012 ➤ Panorama des administrations publiques 2011 (résumé disponible en français) ➤ « Réussir la réforme: Leçons des pays de l'OCDE » (2010) (résumé disponible en français)	

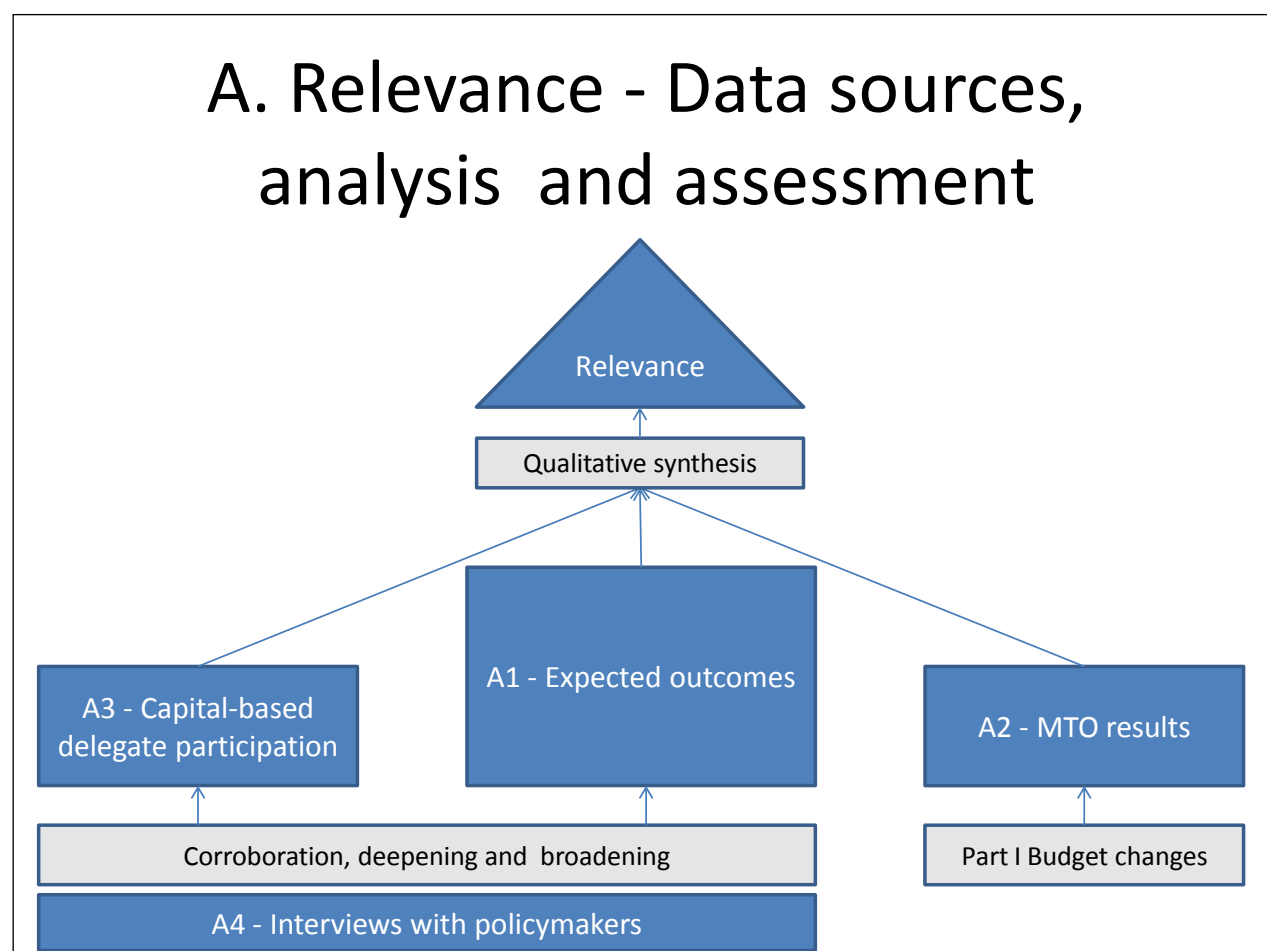
ANNEXE III
DOMAINE DE RÉSULTATS 4.3.1 (2007-2014) - BUDGET PARTIE I (PTB) POUR LE COMITÉ
DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE (K EUR)

Groupe de produits	Ressources budgétées de base de Partie I	FCP	Ressources budgétées directes de Partie I	Pourcentage du budget total
GP1 : Panorama des administrations publiques	4 492	0	9 059	23%
GP2 : Budgétisation et dépenses publiques	3 889	0	6 340	20%
GP3 : Innovations dans la prestation de services	2 006	0	4 616	10%
GP4 : Intégrité dans l'administration publique	2 134	700	4 859	14%
GP5 : Relations mondiales (y compris MENA)	710	0	18 237	4%
GP6 : Stratégies de gestion et d'emploi dans le secteur public	1 844	0	2 695	9%
PG7 : Renforcer les institutions publiques stratégiques en faveur des économies inclusives	3 831	0	22 776	20%
Grand Total	18 905	700	68 581	100%

ANNEX IV METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND NOTES

The methodological framework used for assessing the relevance, effectiveness and efficiency of a committee is described *in situ* in Annex I. This Annex presents a diagrammatic overview of the framework and notes on how specific aspects of data analysis are conducted.

Relevance



Main sources:

A1 – Survey of delegates.

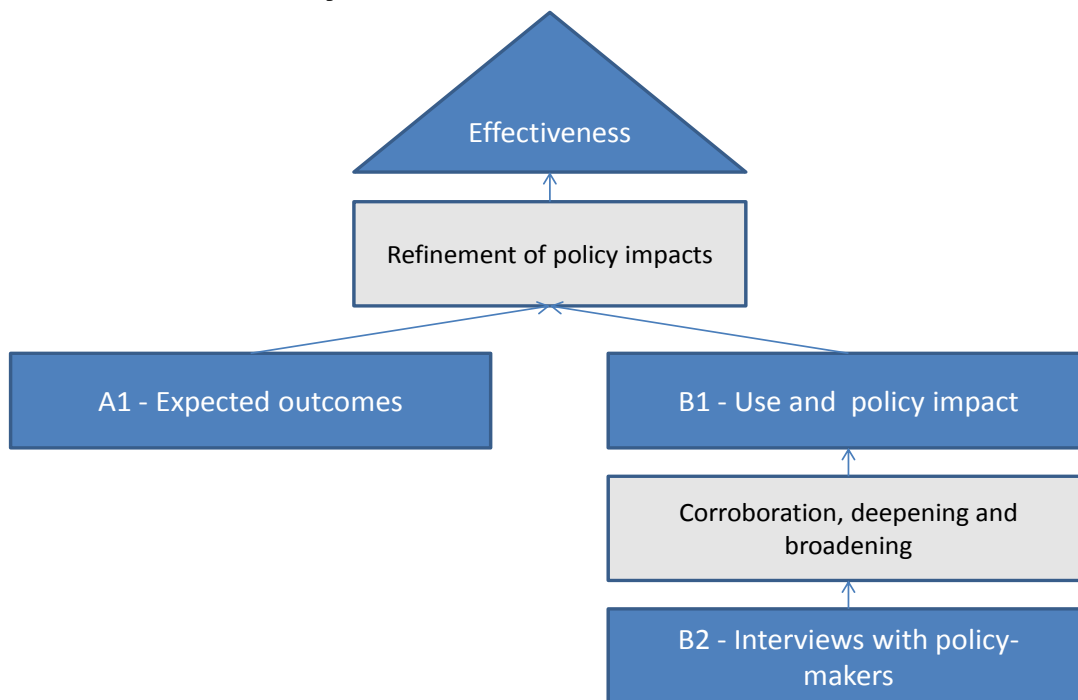
A2 – Biannual Medium-Term Orientations survey.

A3 – Meeting summaries and Event Management System database (EMS).

A4 – Delegates and other policymakers (plus non-Member delegates and representatives of other international bodies and stakeholder bodies as relevant).

Effectiveness

B. Effectiveness - Data sources, analysis and assessment



Main sources:

A1 – Survey of delegates.

B1 – PIR survey⁸⁰, the analysis of which in terms of data on policy impacts comprises a number of steps:

- Output Results from the relevant Bienniums are analysed to ascertain whether they contain related or interlocking products. Those that do are merged into multi-annual Product Groups that provide a basis for consolidating PIR ratings over the review period and for focusing discussions on impacts and supporting factors with interviewees. The reports and instruments included in a given Product Group are those that fall under its constituting Output Results. A Product Group impact rating calculated by triangulating across the mean, mode and median of the constituent Output Result ratings.
- Product Group ratings are analysed to provide an overall (i.e. of actual and potential impacts on both Members' policymaking and the visibility and credibility of the Organisation) assessment of impacts.
- Since the 2011 PIR survey (covering the 2009-10 PWB), Output Results are rated both in terms of the level of impact and the nature of impact, with PIR respondents being able to assign up to five types of impacts (or indicate why impacts are low). This data is used as follows:

80. The analysis of PIR data is based on individual responses to the PIR survey provided by Members' policymakers. When no individual responses have been received from a Member through this channel, institutional responses prepared by the Delegation are also integrated into the analysis.

- To corroborate ratings and impact descriptions and recalibrate them as necessary using the guidance matrix, below. Thus, for example, a rating of ‘very high’ that is qualified as ‘Referenced as a data source without impacting on policy initiatives or without directly leading to policy development’ would be recalibrated as ‘very low to low’. Similarly, a rating of ‘low’ characterised as ‘Prompted a review of national policy’ would be recalibrated as ‘medium to very high’.
- To analyse overall impacts in order to arrive at an assessment of actual impact, defined as impact on Members’ policymaking (i.e. overall impact minus potential impact on Members).

B2 – Delegates and other policymakers (plus non-Member delegates and representatives of other international bodies and stakeholder bodies as relevant).

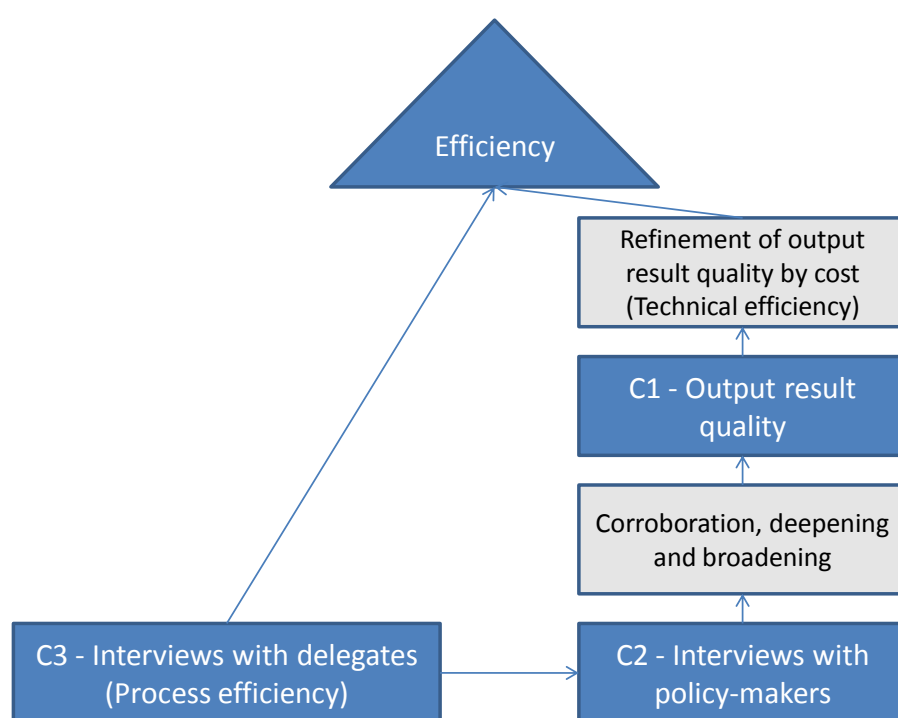
Guidance on use/impact descriptions* and ratings

Very Low Impact	Low Impact	Medium Impact	High Impact	Very High Impact
			Substantively represents or forms the basis of government policy	
			Considered as the standard for policy setting	
			Raised in Parliament, been the subject of Ministerial/official announcements	
			Proposed to be enacted as legislation, enacted as legislation or the subject of international agreement	
			Raised in major public forums as being authoritative for policy direction	
		Referenced in reports/briefings, or used as reference material with a direct impact on policy development/outcomes		
		Used as the sole / authoritative data source supporting policy initiatives		
		Prompted a review of national policy		
		Was the basis for international comparisons used in developing policy options or settings		
		Provided innovative policy ideas previously unknown to capital		
		Contributed to preparing the ground for possible future reforms		
		Used as a data source in conjunction with other non-OECD data sources		
		Supported discussions and studies		
		Used as background documentation to inform policy debate		
		Resulted in an increase to international co-operation and/or policy networks		
Referenced as a data source without impacting on policy initiatives or without directly leading to policy development				
Not used /little used since it is not known / little known in capital				
Not used / little used since it focuses on issues of no or limited concern in capital				
Not used / little used due to quality concerns				
Not used due to limited interest in capital following changes in national policy priorities / the policy environment				

* Some impact descriptors were consolidated and/or their wording revised in 2015.

Efficiency

C. Efficiency - Data sources, analysis and assessment



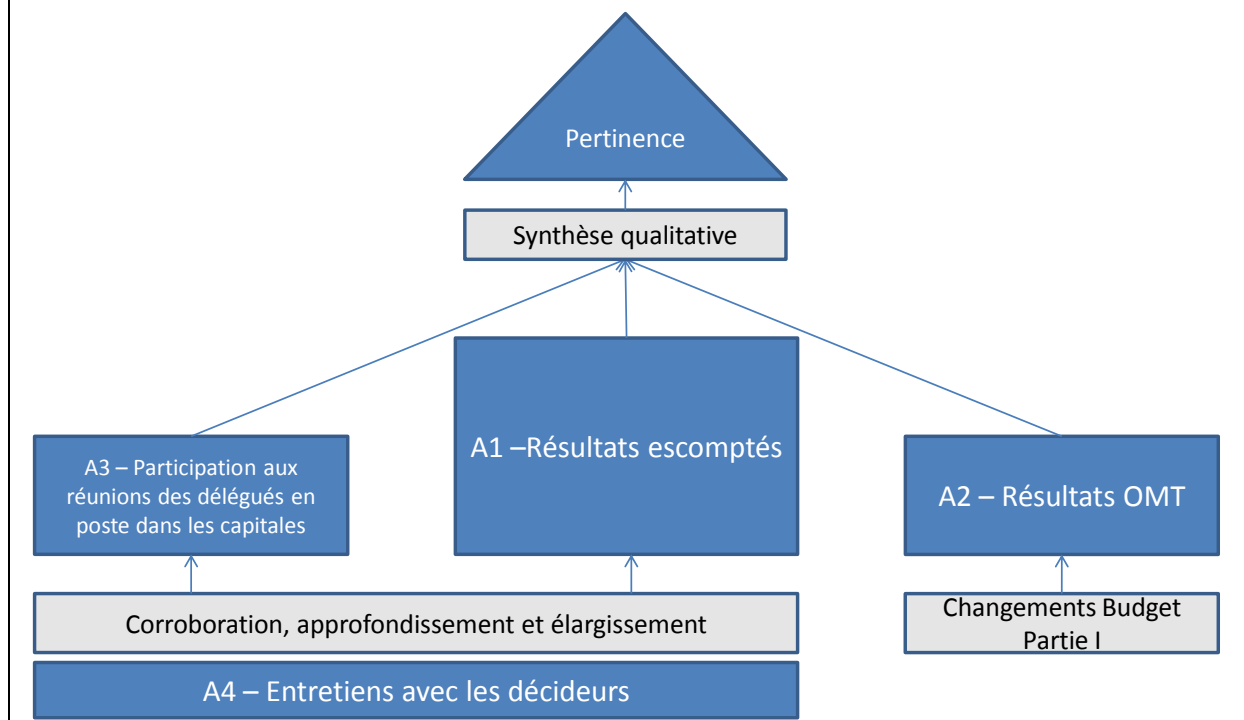
Main sources:

C1 – PIR SURVEY. ANNEXE IV CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET NOTES

Le cadre méthodologique utilisé pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience d'un comité est décrit dans le présent document à l'Annexe I. La présente annexe contient des diagrammes illustrant ce cadre, ainsi que des notes sur certains aspects spécifiques de l'analyse des données.

Pertinence

A. Pertinence – sources de données, analyse et évaluation



Principales sources de données :

A1 - Enquête auprès des délégués.

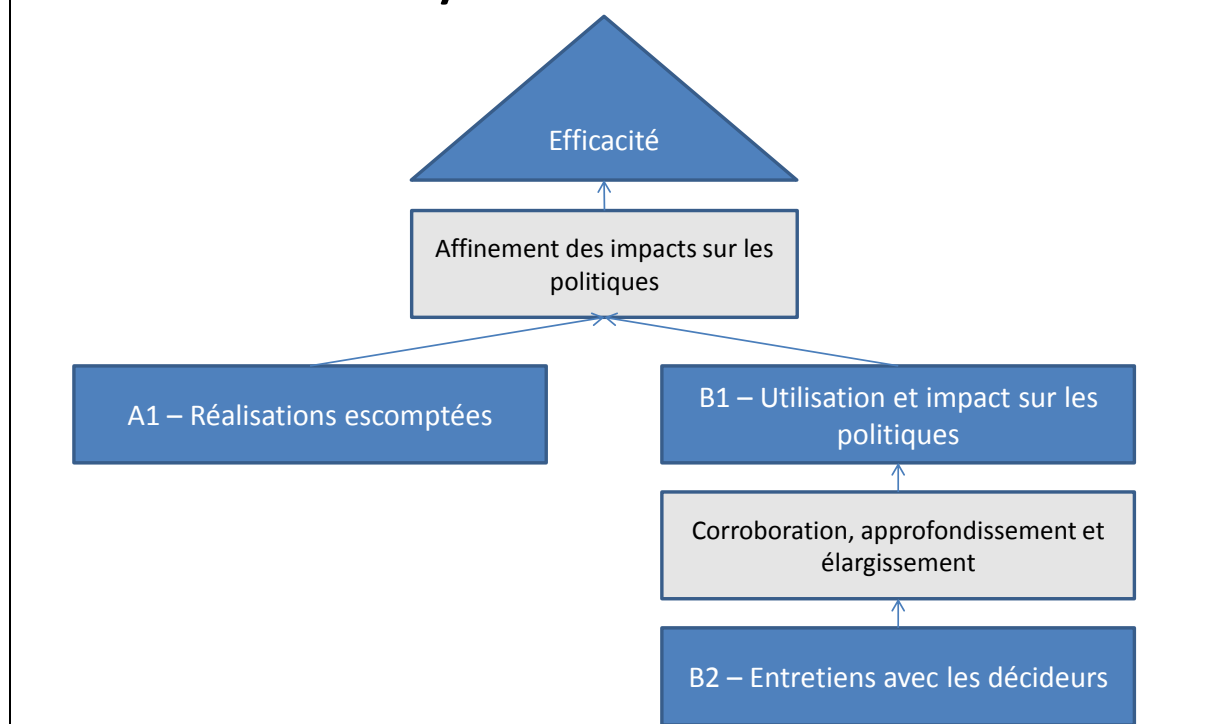
A2 – Enquête bisannuelle sur les Orientations à moyen terme.

A3 – Comptes rendus des réunions et base de données du Système de gestion des événements (EMS).

A4 – Délégués et autres décideurs (plus délégués de non-Membres et représentants d'autres organisations internationales et de parties prenantes concernées).

Efficacité

B. Efficacité- sources de données, analyse et évaluation



Principales sources de données :

A1 - Enquête auprès des délégués.

B1 – Enquête PIR⁸¹, dont l'analyse, en termes d'informations sur l'impact sur les politiques, s'articule en plusieurs étapes :

- Analyse des Résultats des bienniums concernés afin de déterminer si certains produits sont liés entre eux ou se recoupent. Le cas échéant, ces produits sont fusionnés dans des Groupes de produits pluriannuels qui constituent une base pour regrouper les notations PIR sur la période étudiée et pour cibler les entretiens sur les impacts et les facteurs renforçant les impacts. Les rapports et les instruments compris dans un Groupe de produits donné sont ceux qui relèvent des résultats qui le constituent. La notation d'impact d'un Groupe de produits est calculée en établissant une triangulation entre la moyenne, le mode et la médiane des notations des Résultats constitutifs de ce Groupe.
- Analyse des notations des Groupes de produits afin de fournir une évaluation de l'impact global (c'est-à-dire impacts réel et potentiel sur l'élaboration des politiques des Membres et sur la visibilité et la crédibilité de l'Organisation).

81. L'analyse des données PIR est basée sur les réponses individuelles à l'enquête PIR communiquées par les décideurs des Membres. Lorsqu'aucune réponse individuelle n'a été reçue des Membres par ce biais, les réponses institutionnelles préparées par la Délégation sont intégrées dans l'analyse.

- Depuis l'enquête PIR de 2011 (qui couvre le PTB 2009-10), les Résultats sont notés tant sur le niveau que sur la nature de leur impact, les participants à l'enquête ayant la possibilité de citer jusqu'à cinq types d'impact (ou d'expliquer la faiblesse des impacts). Ces données sont utilisées :
 - Pour corroborer les notations et les impacts cités et les recalibrer en tant que de besoin à l'aide de la matrice de présentation ci-après. Ainsi, un impact jugé « très élevé » pour l'utilisation « A été cité/utilisé comme support de référence sans avoir d'impact sur des initiatives d'action des pouvoirs publics ou sans conduire directement à l'élaboration d'une politique » sera requalifié en « très faible à faible ». De même, un impact jugé « faible » pour l'utilisation « A donné lieu à un réexamen de la politique nationale » sera requalifié en « moyen à très élevé ».
 - Pour analyser l'impact global afin d'obtenir une évaluation de l'impact réel, défini comme l'impact sur l'élaboration des politiques des Membres (c'est-à-dire impact global, moins impact sur les Membres).

B2 - Délégués et autres responsables des politiques (plus des délégués des non-Membres et des représentants d'autres organisations internationales et de parties prenantes concernées).

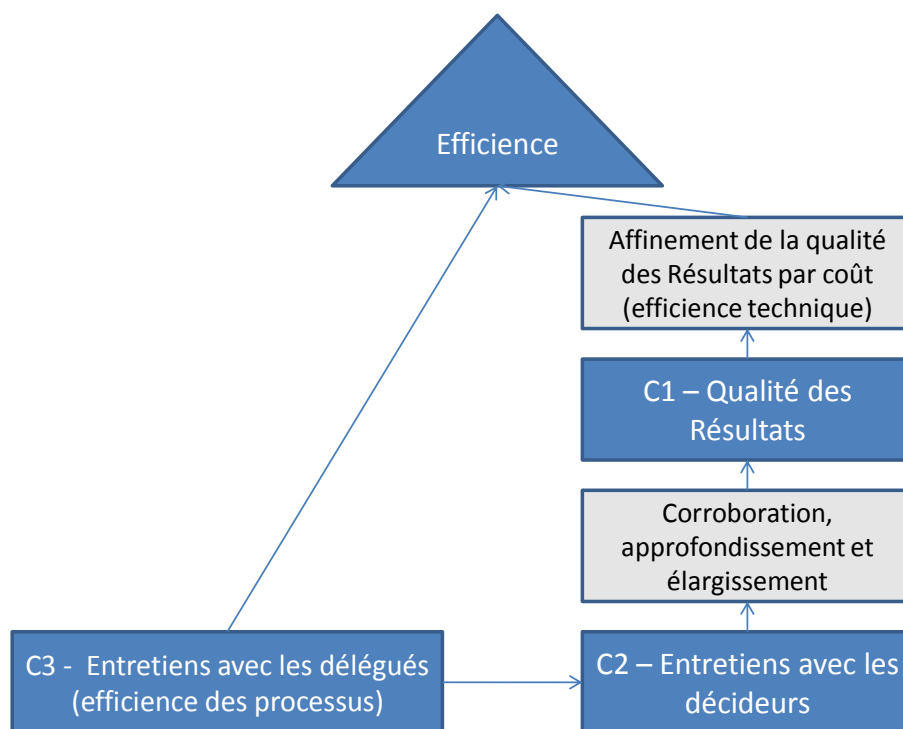
Guide des descriptions* et de la notation de l'utilisation/de l'impact

Impact très faible	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé	Impact très élevé
			A influencé la politique publique sur le fond, correspond en substance à cette politique, ou en constitue le fondement	
			A été considéré comme référence dans l'élaboration des politiques	
			A été évoqué au Parlement, a fait l'objet de communiqués officiels/de la Ministérielle	
			A fait l'objet d'un projet de loi, a été adopté ou a fait l'objet d'une convention internationale	
			A été mis en avant au Parlement et/ou évoqué au sein de hautes instances de débat de l'État comme faisant autorité en matière d'orientation de la politique	
		A été cité dans des rapports/notes d'information, ou utilisé comme support de référence ayant eu un impact direct sur l'élaboration de la politique/les résultats		
		A été utilisé comme source de données unique/faisant autorité en vue de soutenir les initiatives des pouvoirs publics		
		A donné lieu à un réexamen de la politique nationale		
		A été utilisé au titre des comparaisons internationales lors de l'élaboration de la politique		
		A fait naître des idées d'action nouvelles auparavant inconnues dans la capitale		
		A contribué à poser les bases des futures réformes		
		A étayé la définition d'une position nationale au titre de négociations et/ou discussions internationales		
		A été utilisé comme source de données en association avec d'autres sources n'émanant pas de l'OCDE		
		A servi de point d'appui pour des débats et des études sur des réformes et/ou initiatives des pouvoirs publics envisageables dans l'avenir		
		A été utilisé comme document de référence en vue d'éclairer le débat d'orientation		
		A donné lieu à un renforcement de la coopération internationale et/ou à des réseaux d'action		
		Confirme certaines positions actuelles des autorités et/ou plaide en leur faveur		
A été cité/utilisé comme support de référence sans avoir d'impact sur des initiatives d'action des pouvoirs publics ou sans conduire directement à l'élaboration d'une politique				
Peu/pas utilisé car peu/pas connu dans les capitales				
Peu/pas utilisé car relatif à des questions peu/pas prioritaires dans les capitales				
Peu/pas utilisé pour des raisons de qualité				
Pas utilisé car suscitant peu d'intérêt dans les capitales à la suite d'une évolution des priorités/du cadre d'action national(es)				

* Certaines descriptions d'impact ont été affinées et/ou leur formulation modifiée en 2015.

Efficiencia

C. Efficacia – fuentes de datos, análisis y evaluación



Principales fuentes de datos :

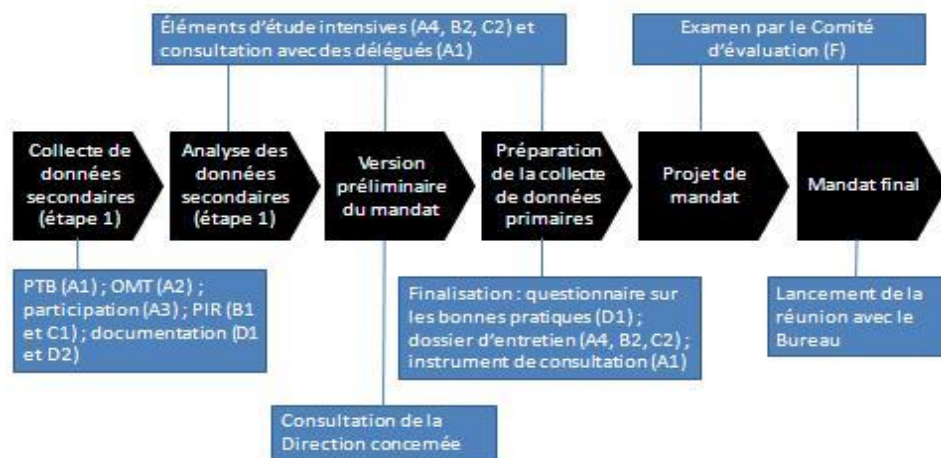
C1 - Encuesta PIR.

C2 – Delegados y otros responsables de la elaboración de políticas (más entrevistas con representantes de otras organizaciones internacionales y de partes interesadas afectadas).

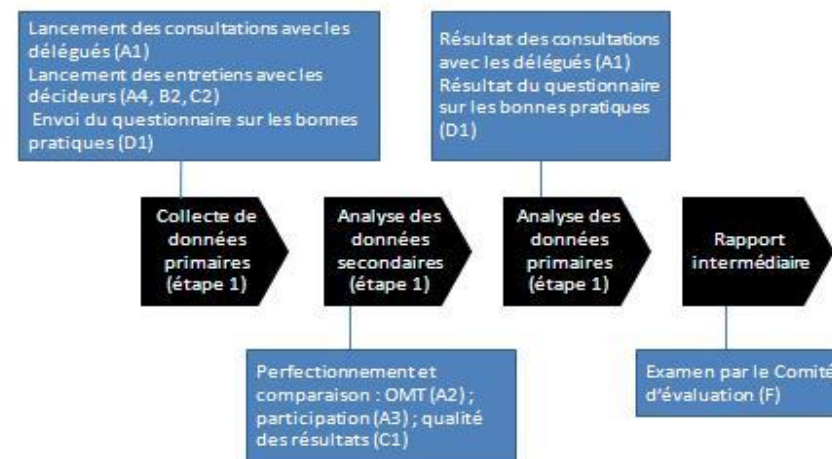
C3 – Delegados (más delegados de no-Miembros y representantes de otras organizaciones internacionales y de partes interesadas que participan en las reuniones del Comité, en su caso)

Déroulement de l'évaluation en profondeur

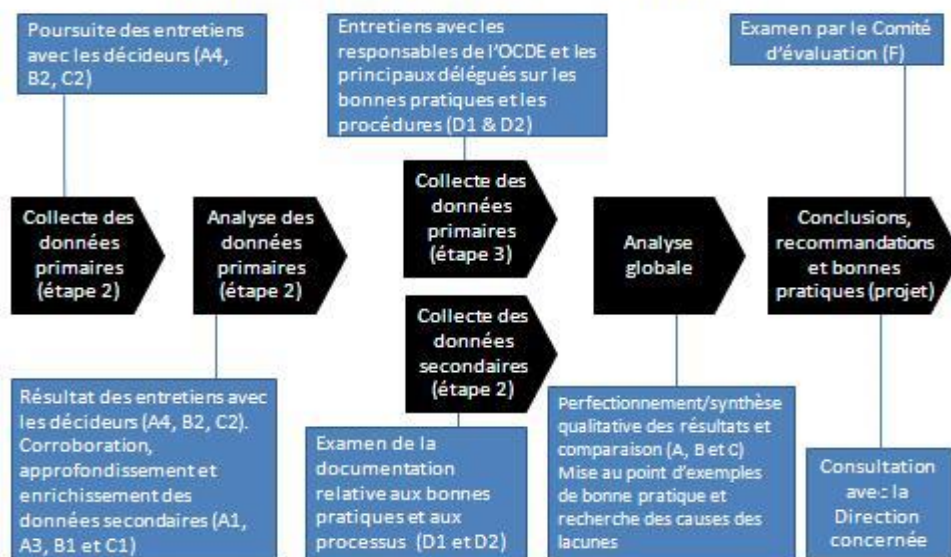
Préparation



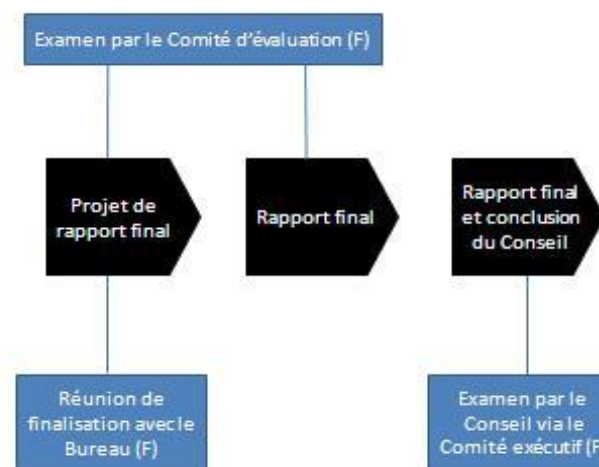
Mise en œuvre – Phase 1



Mise en œuvre – Phase 2



Finalisation



ANNEXE V
PERSONNES INTERVIEWÉES

Nom	Prénom	Institution	Titre ou fonction	Pays
DRUART	Jacques	Federal Public Service Personnel and Organisation	Director General	Belgique
PROSPER	Lorna	Embassy of Canada - Public Services and Procurement Canada	Director General	Canada
HOLKERI	Katju	Ministry of Finance	Director-General	Finlande
KEKKONEN	Sirpa	Prime Minister's Office	Counsellor	Finlande
KARJALAINEN	Anna-Maija	Ministry of Finance	Director General	Finlande
AUNAY	Daniel	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)	Senior Advisor for European and International Affairs	France
CAMIADE	Marine	Ministry of Finance	Deputy Director	France
SCHUSTER	Pascal	Secrétariat général du Gouvernement (SGG)	Chargé de mission Simplification	France
WAINOTROP	Francoise	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)	Head of Mission "Méthode écoute et innovation"	France
FREUNDLIEB	Matthias	Federal Chancellery (Bundeskanzleramt)	Deputy Director-General	Allemagne
HARITZ	Miriam	Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK)	Head of Inter-ministerial and Interstate Crisis Management Exercises	Allemagne
KELLENNERS	Martin	Federal Ministry of Finance (BMF)	Deputy Director General	Allemagne
NAUNDORF	Stephan	Federal Chancellery	Counsellor of Minister of State and Representative of the Better Regulation Office	Allemagne
SCHATTENMANN	Marc	German Parliament - Deutscher Bundestag	Senior Advisor on Budgetary Affairs	Allemagne
SPERLICH	Holger	Federal Ministry of the Interior	Government Director	Allemagne
ROMHANYI	Balázs	Fiscal Responsibility Institute	Director	Hongrie
PRAWER	Ehud	Office of the Prime Minister	Policy and Planning Director	Israël
ADLER	Ayana	Office of the Prime Minister	Head of Doctrine and External Relations	Israël
SHAPSA	Tal	Ministry of Finance	Senior Economist	Israël
MARCONI	Pia	Presidency of the Council of Ministers	Head	Italie
YASHIRO	Masanari	Permanent Delegation of Japan to the OECD	First Secretary	Japon

Nom	Prénom	Institution	Titre ou fonction	Pays
ARELLANO	David	Ministry of Interior	Head of the Legal Affairs Unit	Mexique
MUNOZ BONILLA	Alejandro	Ministry of Public Administration		Mexique
ORTIZ MORA	Julio	Ministry of Public Administration	Deputy General Director of Legal Texts Chattle and Support in Public Procurement	Mexique
LOPEZ ACLE	Rogelio	Ministry of Public Administration	Deputy Director of Organization and Remuneration	Mexique
RIVERO	Lorena			Mexique
GALINDO FAVELA	Fernando	Ministry of Finance and Public Credit (SHCP)	Under Secretary of Expenditure	Mexique
ZAPATA	Enrique	Office of the President	Deputy General Director of Public Innovation	Mexique
MACDONALD	Colin	Department of Internal Affairs	Chief Information Officer	Nouvelle Zélande
QUESADO	Jaime	ESPAP – Portuguese Public Shared Services Agency	President	Portugal
RAMOS	Joana	Ministry of Finance	Director General	Portugal
CLOAREC	Robert	Ministry of Finance	Principal secretary - Council on Basic Values	Suède
ALFONZO SANTAMARIA	Nestor	Cabinet Office	Senior Risk Policy Adviser	Royaume-Uni
BOWER	Denise	Major Projects Association	Executive Director Major Projects Association	Royaume-Uni
CARTER	Sharon	Cabinet Office	Deputy Director	Royaume-Uni
KELLY	Julian	HM Treasury	Director General Public Spending and Finance	Royaume-Uni
McKEOWEN	Liz	Cabinet Office	Chief Economist and Deputy Director for Analysis & Insight	Royaume-Uni
RYCROFT	Phillip	Cabinet Office	Second Permanent Secretary, Head of UK Governance Group	Royaume-Uni
BROWN	Dustin	Office of Management and Budget, Executive Office of the President	Deputy Assistant Director for Personnel and Performance	États-Unis
GABRIERLLI	Tina	US Dept Homeland Security	Director	États-Unis
DAVILA PEREZ	Javier	Banque interaméricaine de développement	Head of the Public Procurement Policy Unit	
PANIFLOVA	Elena	<i>Transparency International</i>	Vice-chair of International Board of Directors and Chair of TI Russia	
PALICARSKY	Constantine	ONUDC	Crime Prevention and	

Nom	Prénom	Institution	Titre ou fonction	Pays
			Criminal Justice officer	
DE LAURENTIIS	Enzo	Banque mondiale	Co-Chair and Regional Procurement Manager	
BRUMBY	James	Banque mondiale	Director Public Service and Performance	
TREADWELL	Jane	Banque mondiale	Global ICT Practice Practice Manager	
GARNIER BOURELLY	Maud	BIAC	Director, Policy and Public Affairs	
HABBARD	Pierre	TUAC	Senior Policy Advisor	

ANNEXE VI BIBLIOGRAPHIE

Outre les comptes rendus de réunions du Comité de la gouvernance publique relatifs à la période de l'évaluation, les documents suivants ont été consultés :	
Conseil	
C(2015)76	ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRÉPARATIFS DE LA RÉUNION AU NIVEAU MINISTÉRIEL SUR LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
C(2015)2	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES MARCHÉS PUBLICS
C(2015)1	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LA GOUVERNANCE BUDGÉTAIRE
C(2014)88	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES STRATÉGIES NUMÉRIQUES GOUVERNEMENTALES
C(2014)39/REV1	RAPPORT 2014 SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'OCDE POUR LE DÉVELOPPEMENT
C(2014)17	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES PRINCIPES RELATIFS AUX INSTITUTIONS BUDGÉTAIRES INDÉPENDANTES
C(2014)152	PROJET DE RÉOLUTION DU CONSEIL PORTANT RÉVISION DU MANDAT DU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
C(2013)58/FINAL	RÉSOLUTION DU CONSEIL SUR LE RENFORCEMENT DU RAYONNEMENT MONDIAL DE L'OCDE
C(2013)121	PLANS DE PARTICIPATION DES COMITÉS - Comité de la gouvernance publique - Comité de la politique de la réglementation - Comité des politiques de développement territorial
C(2012)98	RAPPORT DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ DANS LES MARCHÉS PUBLICS [C(2008)105]
C(2012)86	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES PRINCIPES APPLICABLES A LA GOUVERNANCE PUBLIQUE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE
C(2012)100/FINAL	RÉSOLUTION DU CONSEIL SUR LES PARTENARIATS AU SEIN DES ORGANES DE L'OCDE
C(2011)4	ÉVALUATION EN PROFONDEUR DU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
C(2011)171	AFRIQUE DU SUD : PARTICIPATION AUX TRAVAUX DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DE SES ORGANES SUBSIDIAIRES EN QUALITÉ D'OBSERVATEUR RÉGULIER
C(2010)194	MAROC : PARTICIPATION EN QUALITÉ D'OBSERVATEUR RÉGULIER AU COMITE DE GOUVERNANCE PUBLIQUE ET SES ORGANES SUBSIDIAIRES
C(2010)16	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES PRINCIPES POUR LA TRANSPARENCE ET L'INTÉGRITÉ DES ACTIVITÉS DE LOBBYING
C(2010)100/FINAL	APPROFONDIR L'ENGAGEMENT RENFORCE: LIGNES DIRECTRICES A L'INTENTION DES COMITÉS
C(2009)35	ÉVALUATION EN PROFONDEUR DU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
C(2009)170	PROPOSITION DE RÉVISION DU MANDAT DU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
C(2008)195	ÉGYPTE: PARTICIPATION EN QUALITÉ D'OBSERVATEUR RÉGULIER AU COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET A SES ORGANES SUBSIDIAIRES
C(2008)105	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LE RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ DANS LES MARCHES PUBLICS
C(2007)52/REV1	EXAMEN DE L'ENQUÊTE SUR LES ORIENTATIONS A MOYEN TERME
C(2007)146	UKRAINE: PARTICIPATION AU COMITE DE LA CONCURRENCE
C/M(2014)13	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1304ème SESSION
C/M(2013)17	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1286ème SESSION
C/M(2013)12	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1281ème SESSION
C/M(2012)13	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1267ème SESSION
C/M(2011)20/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1254ème SESSION
C/M(2011)2/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1236ème SESSION
C/M(2010)24/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1234ème SESSION

C/M(2010)15/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1225ème SESSION
C/M(2009)23/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1209ème SESSION
C/M(2009)21/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1207ème SESSION
C/M(2008)21/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1185ème SESSION
C/M(2008)2/PROV	COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 1166ème SESSION
C/M(2007)9/PART1/PROV	COMPTE-RENDU SUCCINCT DE LA 1156ème SESSION
Réunion du Conseil au niveau des Ministres	
C/MIN(2014)8/FINAL	RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LA GOUVERNANCE DES RISQUES MAJEURS
C/MIN(2014)2	NOUVELLES APPROCHES FACE AUX DÉFIS ÉCONOMIQUES (NAEC) : SYNTHÈSE
C/MIN(2013)12	CADRE POUR L'INSTAURATION DE PROGRAMMES PAR PAYS
C/MIN(2007)4/FINAL	RESOLUTION DU CONSEIL SUR L'ELARGISSEMENT ET L'ENGAGEMENT RENFORCE
Comité exécutif	
CE(2014)6	COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE: CRÉATION DU FORUM DE HAUT NIVEAU SUR LE RISQUE ET DU GROUPE DE TRAVAIL DES EXPERTS DES MARCHÉS PUBLICS
Comité d'évaluation	
CEV(2015)4	ÉVALUATION EN PROFONDEUR DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
Comité de la gouvernance publique	
GOV/PGC(2016)41	2017-2018 Global Relations Strategy for the Public Governance Committee
GOV/PGC(2016)24	<i>INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: MAKING IT HAPPEN</i>
GOV/PGC(2015)6	RÉUNION AU NIVEAU MINISTÉRIEL SUR LA GOUVERNANCE PUBLIQUE AU SERVICE DE LA CROISSANCE INCLUSIVE : PROCHAINES ÉTAPES
GOV/PGC(2015)16	<i>NOTE ON THE COORDINATION OF FUTURE WORK ON PUBLIC SECTOR INNOVATION</i>
GOV/PGC(2014)24	COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE: CREATION DU FORUM DE HAUT NIVEAU SUR LE RISQUE ET DU GROUPE DE TRAVAIL DES EXPERTS DES MARCHES PUBLICS
GOV/PGC(2014)22	STRATÉGIE ACTUALISÉE DE RELATIONS MONDIALES DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR 2015-16
GOV/PGC(2014)21	<i>RENEWAL OF THE PGC MANDATE 2015-2019 AND REVIEW OF THE PGC SUBSTRUCTURE</i>
GOV/PGC(2014)18	PROJET DE RECOMMANDATION DU CONSEIL SUR LES MARCHÉS PUBLICS
GOV/PGC(2014)15	<i>INTEGRATED PUBLIC GOVERNANCE REVIEW OF ESTONIA AND FINLAND</i>
GOV/PGC(2013)6	STRATÉGIE DE RELATIONS MONDIALES 2010-2014
GOV/PGC(2013)4	<i>STRATEGIC INSIGHTS FROM THE PUBLIC GOVERNANCE REVIEWS : UPDATE</i>
GOV/PGC(2013)3	L'INNOVATION POUR DE MEILLEURS SERVICES PUBLICS
GOV/PGC(2013)15	OBSERVATOIRE SUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC : IDENTIFIER LES LEVIERS D'ACTION POUR PROMOUVOIR L'INNOVATION
GOV/PGC(2013)14	BÂTIR UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR L'AVENIR : ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE ET GÉRER LES PROBLÉMATIQUES COMPLEXES
GOV/PGC(2012)9	FAITS NOUVEAUX EN MATIÈRE D'ADMINISTRATION OUVERTE
GOV/PGC(2012)3/FINAL	PROJET DE PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET 2013-14
GOV/PGC(2012)13	EXAMEN DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE EN POLOGNE : MISE EN OEUVRE D'UNE CAPACITÉ DE L'ÉTAT STRATÈGE
GOV/PGC(2012)12	MISE EN PLACE DE L'OBSERVATOIRE DE L'OCDE SUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC PREMIÈRE SÉRIE D'INFORMATIONS ET D'ENSEIGNEMENTS
GOV/PGC(2012)10	AMÉLIORER LA FLEXIBILITÉ DU SECTEUR PUBLIC EN PÉRIODE D'ASSAINISSEMENT BUDGÉTAIRE
GOV/PGC(2011)8/ANN1	PROPOSITION DE MANUEL POUR LES DELEGUES
GOV/PGC(2011)8	AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

GOV/PGC(2011)7	PROLONGEMENTS DE L'INITIATIVE DE VENISE : QUELS DISPOSITIFS POUR ORGANISER LA PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
GOV/PGC(2011)4/REV1	INNOVATION IN PUBLIC SERVICE DELIVERY
GOV/PGC(2011)2	SYSTÈME FÉDÉRAL DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS AUX ÉTATS-UNIS : VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX ASPECTS AUX FINS D'ÉVALUATIONS PAR LES PAIRS
GOV/PGC(2011)13	VERS UN OBSERVATOIRE DE L'OCDE SUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC
GOV/PGC(2011)1	OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEW OF ESTONIA: TOWARDS A SINGLE GOVERNMENT APPROACH
GOV/PGC(2010)9	STRATÉGIE DU PGC DANS LE DOMAINE DES RELATIONS MONDIALES POUR 2010-2014
GOV/PGC(2010)7	UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
GOV/PGC(2010)21	RAPPORT TYPE AU COMITÉ SUR L'EXÉCUTION DU PTB POUR 2009-10
GOV/PGC(2010)20	MODERNISING THE PUBLIC ADMINISTRATION : A STUDY ON ITALY.
GOV/PGC(2010)15	OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEW OF ESTONIA: TOWARDS A SINGLE GOVERNMENT APPROACH ASSESSMENT DOCUMENT
GOV/PGC(2010)14	REVIEW OF THE SUB-STRUCTURE OF THE PUBLIC GOVERNANCE COMMITTEE
GOV/PGC(2010)13	OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEW OF FINLAND: WORKING TOGETHER TO SUSTAIN SUCCESS
GOV/PGC(2010)11	MODÈLE DE PRÉSENTATION DES PROFILS NATIONAUX TRAVAUX PRÉPARATOIRES DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE AU NIVEAU DES MINISTRES
GOV/PGC(2008)3	GERER LES RISQUES DANS LE SECTEUR PUBLIC
GOV/PGC(2008)23	SYMPOSIUM ON OPEN AND INCLUSIVE POLICY MAKING SUMMARY REPORT
GOV/PGC(2008)22	E-GOVERNMENT PARTNERSHIPS ACROSS LEVELS OF GOVERNMENT
GOV/PGC(2008)21	UN CADRE SOLIDE POUR L'INTÉGRITÉ : INSTRUMENTS, PROCESSUS, STRUCTURES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
GOV/PGC(2008)20	POST-PUBLIC EMPLOYMENT: GOOD PRACTICES FOR PREVENTING CONFLICT OF INTEREST
GOV/PGC(2008)16	USER TAKE-UP OF E-GOVERNMENT SERVICES
GOV/PGC(2007)3/REV1	COMPOSANTES DE BASE ET ÉLÉMENTS D'ORIENTATION POUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION PUBLIQUES DANS LES RELATIONS MONDIALES
GOV/PGC(2007)17/REV1	LOBBYISTS, GOVERNMENTS AND PUBLIC TRUST: BUILDING A LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR ENHANCING TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN LOBBYING
GOV/PGC(2007)1	GÉRER L'INTERFACE ENTRE LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF: ÉTUDE SUR LA PARTICIPATION POLITIQUE AUX DÉCISIONS RELATIVES À LA NOMINATION DES HAUTS FONCTIONNAIRES ET SUR LA DÉLIMITATION DES RESPONSABILITÉS ENTRE MINISTRES ET HAUTS FONCTIONNAIRES
GOV/PGC/RD(2016)1	RECENT KEY DEVELOPMENTS IN PGC ACTIVITIES
GOV/PGC/RD(2013)2	KEY DEVELOPMENTS: UPDATE ON ACTIVITIES
GOV/PGC/RD(2007)4	EFFECTIVE PARTICIPATION IN THE PUBLIC GOVERNANCE COMMITTEE (PGC)
Réunion du Comité de la gouvernance publique au niveau ministériel	
GOV/PGC/MIN(2015)5/FINAL	RÉSUMÉ DE LA PRÉSIDENTE La gouvernance publique au service de la croissance inclusive : vers une nouvelle vision pour le secteur public
GOV/PGC/MIN(2015)3	CONFIANCE ET ACTION PUBLIQUE - NOTE À L'INTENTION DES MINISTRES GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE : VERS UNE NOUVELLE VISION POUR LE SECTEUR PUBLIC
GOV/PGC/MIN(2010)4/FINAL	RÉUNION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE AU NIVEAU MINISTÉRIEL : COMMUNIQUÉ
Projet de l'OCDE sur l'administration électronique	
GOV/PGC/EGOV(2010)9	CRISE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE : IMPACT SUR L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE DANS LES PAYS MEMBRES DE L'OCDE
GOV/PGC/EGOV(2010)8	INDICATORS PROJECT
GOV/PGC/EGOV(2010)2	E-GOVERNMENT INDICATORS PROPOSAL FOR A NEW FRAMEWORK AND METHODOLOGY
GOV/PGC/EGOV(2010)10	OECD E-GOVERNMENT STUDIES DESIGNING AND DELIVERING USER-

	<i>CENTRIC E-GOVERNMENT STRATEGIES</i>
GOV/PGC/EGOV(2008)7	<i>AN ECONOMIC FRAMEWORK TO ASSESS THE COSTS AND BENEFITS OF DIGITAL IDENTITY MANAGEMENT SYSTEMS FOR E-GOVERNMENT SERVICES</i>
Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique	
GOV/PGC/ETH(2014)2/REV1	<i>COMPENDIUM OF GOOD PRACTICES FOR INTEGRITY IN PUBLIC PROCUREMENT</i>
GOV/PGC/ETH(2010)2/REV1	<i>TRANSPARENCY IN STRATEGIC DECISION-MAKING: MINISTERIAL ADVISORS</i>
GOV/PGC/ETH(2009)4	<i>L'INTÉGRITÉ DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES : VERS UNE MESURE DES EXTRANTS ET DES RÉSULTATS</i>
Forum mondial sur la gouvernance publique	
GOV/PGC/GF(2009)2	<i>LES COMPOSANTES DE L'INTÉGRITÉ : DONNÉES ET RÉFÉRENCES POUR LE SUIVI DES ÉVOLUTIONS AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES</i>
Forum de Haut-Niveau sur le Risque	
GOV/PGC/HLRF(2012)1/REV2	<i>METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR DISASTER RISK ASSESSMENT AND RISK FINANCING</i>
GOV/PGC/HLRF(2012)1/REV1	<i>DRAFT METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR DISASTER RISK ASSESSMENT AND RISK FINANCING</i>
Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics	
GOV/PGC/PEM(2012)4	<i>TRENDS REGARDING GENDER IN PUBLIC EMPLOYMENT: PRELIMINARY FINDINGS</i>
GOV/PGC/PEM(2012)3	<i>REWARDING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR PERFORMANCE-RELATED PAY IN OECD COUNTRIES</i>
GOV/PGC/PEM(2012)1/FINAL	<i>THE GOVERNMENT WORKFORCE OF THE FUTURE: INNOVATION IN STRATEGIC WORKFORCE PLANNING IN OECD COUNTRIES</i>
GOV/PGC/PEM(2008)7/FINAL	<i>AGEING AND CHANGES IN PUBLIC SERVICE DELIVERY FINDINGS AND CONCLUSIONS</i>
GOV/PGC/PEM(2008)6/FINAL	<i>DEFIS LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ADMINISTRATIONS A PLUSIEURS NIVEAUX</i>
GOV/PGC/PEM(2008)5	<i>NOTE ON JOB PROFILING</i>
GOV/PGC/PEM(2008)3	<i>LA GESTION DU CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION DES PAYS DE L'OCDE : UN PREMIER APERÇU GENERAL</i>
Groupe de travail des hauts responsables du budget	
GOV/PGC/SBO(2012)4	<i>POLITIQUES D'AUSTÉRITÉ BUDGÉTAIRE : LES DÉMOCRATIES FACE À DES CHOIX DIFFICILES</i>
GOV/PGC/SBO(2012)2	<i>LES LEÇONS DE LA CRISE : CHANGERA-T-ELLE LA GESTION BUDGÉTAIRE ?</i>
GOV/PGC/SBO(2011)4	<i>RÉTABLIR LE CONTRAT BUDGÉTAIRE ENTRE LES CITOYENS ET L'ÉTAT</i>
GOV/PGC/SBO(2010)6	<i>MANDATES: FISCAL ACCOUNTABILITY ISSUES</i>
GOV/PGC/SBO(2008)8	<i>TAX EXPENDITURES IN OECD COUNTRIES</i>
GOV/PGC/SBO(2007)5/FINAL	<i>LA RELATION ENTRE LE PARLEMENT ET LE BUREAU DU BUDGET AU COURS DE LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE</i>
Comité des relations extérieures	
ERC/M(2015)7	<i>COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 116^e SESSION</i>
ERC/M(2011)10/PROV	<i>COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 74^{ème} SESSION</i>
ERC/M(2010)11/PROV	<i>COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 64^{ème} SESSION</i>
ERC(2015)12/REV1	<i>EXTENSION DU MANDAT DE L'INITIATIVE MENA-OCDE POUR LA GOUVERNANCE ET LA COMPÉTITIVITÉ À L'APPUI DU DÉVELOPPEMENT - MENA IV (2016-2020)</i>
Groupe de travail sur la politique de l'innovation et de la technologie (TIP)	
DSTI/STP/TIP(2013)8	<i>PROGRESS REPORT ON THE ACTIVITIES OF THE WORKING PARTY ON INNOVATION AND TECHNOLOGY POLICY</i>
Comité de l'industrie, de l'innovation et de l'entrepreneuriat	
Comité de la politique de l'économie numérique	
Comité de la politique scientifique et technologique	
DSTI/IND/STP/ICCP(2015)5/REV2	<i>OECD INNOVATION STRATEGY 2015 - CHAPTER 5 GOVERNANCE AND IMPLEMENTATION</i>
Groupe de travail des experts nationaux sur les indicateurs de science et de technologie	

C(2017)72

[DSTI/EAS/STP/NESTI\(2012\)16](#)

*PROGRESS REPORT ON THE ACTIVITIES OF THE WORKING PARTY OF
NATIONAL EXPERTS ON SCIENCE AND TECHNOLOGY INDICATORS (NESTI)*