



**DIRECTION DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL
COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE**

GOV/PGC(2004)2/PART1
Non classifié

RELEVER LES DEFIS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Projet de programme de travail et de budget 2005/06

**29ème session du Comité de la gouvernance publique
15-16 avril 2004
Agence internationale de l'énergie, Paris**

Le présent document est soumis au Comité pour examen et approbation.

L'annexe 2, à la fin du document, doit être rempli par chaque pays et retournée au Secrétariat pour le 10 avril 2004.

La deuxième partie de ce document, diffusée séparément, porte sur le programme de travail avec les non membres.

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec Andrea Uhrhammer, Secrétaire du Comité de la gouvernance publique, Tél. +33 1 45 24 78 32; E-mail: andrea.uhrhammer@oecd.org

**JT00162062
TA. 22368**

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

**COMITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
RELEVER LES DÉFIS DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET 2005 - 06**

PROJET

1. Le programme de travail 2005-06 du Comité de la gouvernance publique a été établi pour apporter une réponse globale aux défis que les pays membres de l'OCDE doivent relever dans le domaine de la gouvernance publique. Le programme a pour but d'aider les pays membres à :

- Renforcer la contribution de la « bonne gouvernance » à la pérennité des performances économiques durables. L'efficacité et le bon fonctionnement des institutions publiques et des instruments d'action, l'efficacité de la gestion des ressources publiques, un cadre réglementaire au service de l'efficacité des marchés des biens et services et l'intégrité de la fonction publique s'affirment comme des conditions essentielles du maintien des capacités d'innovation et de la compétitivité dans l'économie mondialisée.
- Créer les perspectives d'une coopération plus efficace entre le secteur public et le secteur privé. Les tensions budgétaires, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la protection sociale, dans le contexte du vieillissement de la population, la multiplication des coûts et des exigences en matière de sécurité et de maîtrise des risques, la mobilité croissante de la population et la nécessité de mesures plus efficaces pour assurer la cohésion sociale suscitent de nouvelles attentes concernant le champ, la qualité et les instruments de l'intervention des autorités publiques. Le partenariat des secteurs public et privé doit devenir un instrument d'allègement sur le front budgétaire et susciter un effort d'initiative de la part du secteur privé.
- Mettre au point des mécanismes de coordination des différentes collectivités publiques aux niveaux national et international. La décentralisation de l'organisation des pouvoirs publics exige un regain d'efforts pour l'efficacité de l'affectation de ressources, l'équité interrégionale et la responsabilité des acteurs publics aux différents niveaux. L'effort d'efficacité qui s'impose face aux problèmes horizontaux intéressant plusieurs pays découle de la mondialisation, mais aussi des conséquences internationales du terrorisme ou des risques mondiaux pour la santé publique.
- Faire que les modalités d'action des autorités publiques abandonnent la contrainte pour la confiance. Les citoyens et les entreprises demandent que les autorités soient non seulement plus efficaces, mais aussi plus à l'écoute. Elles doivent être prévisibles, ouvertes et accessibles pour obtenir la coopération des autres acteurs et celle du grand public, ce qui souligne que la politique de gestion publique dépend essentiellement du contexte.

2. Centre privilégié de concertation sur l'action à mener, d'examen collégial et d'analyse comparative au service d'une meilleure administration, le Comité de la gouvernance publique jouera un rôle stratégique dans la fondation de travaux empiriques et d'analyse, la création d'un climat permettant que des pays qui partagent des valeurs communes conjuguent leurs efforts et relèvent ces défis. Une stratégie générale de gouvernance publique intéressera aussi les autres comités de l'OCDE, notamment le Comité des politiques de développement territorial, ainsi que les différents publics visés. Le développement des liens et de la coordination entre les comités et les groupes de travail entraînera d'importants effets de synergie, comme le recommande le *Rapport Nicholson*. Le Comité de la gouvernance publique s'efforcera de prendre une part plus active encore aux projets horizontaux de l'OCDE, comme intervenant ou comme organisateur.

3. La coopération avec les pays non membres gagnera en importance. Le piètre fonctionnement des institutions publiques, la corruption et les manquements à la règle de droit sont autant d'obstacles notoires au développement économique, à l'investissement, à la création d'emplois et à la lutte contre la pauvreté dans de nombreux pays en développant et en transition. Les pays partenaires, qui souhaitent profiter de l'expérience acquise dans les pays de l'OCDE, sont de plus en plus demandeurs de transferts d'informations et de savoir-faire. Le Comité de la gouvernance publique développera son action en faveur du dialogue, de la diffusion de méthodes exemplaires et des programmes régionaux ou nationaux sur la bonne gouvernance publique.

4. Pour atteindre cet objectif ambitieux, le programme proposé associe continuité, renouvellement et travaux exploratoires à la frontière de la réforme du secteur public. Le programme comprend des activités où l'OCDE, s'appuyant sur de nombreux spécialistes, est un acteur reconnu dans l'arène politique internationale ; des activités qui appellent un effort d'investissement de capacité, mais où l'OCDE, collectivement, est bien placée pour devenir un centre consacré aux travaux dans ce domaine ; et des travaux nouveaux dont la pertinence devrait s'imposer à moyen terme, et qui appellent, eux aussi, un effort d'investissement de capacité. Les activités sont groupées sous les thèmes « Gouvernance et gestion des institutions et des ressources publiques » et « Réforme de la réglementation ».

5. Le Comité est invité à classer les activités selon ses préférences. L'ordre de priorité doit refléter la valeur que peuvent, au sein du Comité, ajouter l'analyse et le dialogue sur les politiques à suivre, à en juger par leurs effets sur :

- la définition des tâches qui attendent les autorités désireuses de moderniser le secteur public ;
- l'aide à la conception de politiques qui répondent à ces tâches ;
- le renforcement des moyens de la prise de décision ;
- l'élargissement des moyens d'évaluer les effets des politiques.

On notera que, pour plusieurs produits, un examen à mi-parcours s'impose qui entraînera une décision du Comité sur l'opportunité de poursuivre le projet.

6. Ce projet se fonde sur l'hypothèse d'une croissance nulle du budget en volume, mais des contraintes budgétaires peuvent se traduire par une réduction nette des ressources, l'ordre de priorité défini par le Comité étant alors pris en considération. La plupart des activités comprennent aussi un certain montant de contributions volontaires, sans lesquelles les résultats attendus ne seraient que partiellement atteints.

I. GOUVERNANCE ET GESTION DES INSTITUTIONS ET DES RESSOURCES PUBLIQUES

Résultats attendus

7. Dans ce domaine de produits, l'objectif visé est notamment de mettre à la disposition des autorités les outils et les moyens dont elles ont besoin pour définir une perspective englobant l'ensemble des administrations et, en particulier, pour :

- concevoir des mesures en faveur de la viabilité des finances publiques à long terme ; contribuer à la souplesse d'adaptation et à l'efficacité de la fonction publique ; renforcer l'intégrité et répondre davantage encore aux besoins que les citoyens placent dans les services publics, afin de susciter une plus grande confiance dans les pouvoirs publics ;
- mieux exploiter l'information sur les performances dans la gestion et l'élaboration du budget, pour une prise de décision et un contrôle plus efficaces ;
- faire face à l'évolution des rapports des différents niveaux d'administration.
- élaborer et exploiter une information de meilleure qualité sur l'efficacité des administrations publiques dans une optique comparative, ce qui peut aider les pays à cerner et traiter les problèmes d'efficience et d'efficacité des services publics ; et, enfin,
- mieux comprendre les liens qui unissent les activités des pouvoirs publics, d'une part, et celles de l'économie et de la société, d'autre part, ce qui permettra de favoriser l'élaboration de l'action publique.

Activité 1. Élaboration du budget et dépenses publiques

Le contexte de l'action des autorités publiques

8. Alors que les pays membres s'efforcent de faire progresser la prise de décision collective, le système budgétaire revêt une importance capitale pour concilier les objectifs de maîtrise des dépenses globales, d'affectation et de réaffectation des ressources rares et d'efficacité des dépenses publiques, tant en termes de moyens qu'en termes de résultats. Le budget revêt aussi une importance croissante comme cadre de la surveillance du public, du contrôle parlementaire, et pour créer un climat de confiance et de prévisibilité des mesures prises par les pouvoirs publics.

9. À côté du système budgétaire, qui peut exprimer la demande dans l'économie du secteur public, les modes de prestation des services, c'est-à-dire l'offre, sont aussi une préoccupation première des pays membres. Depuis les années 80, de nombreux pays ont mis en œuvre des réformes de grande envergure qui vont de la privatisation, de la sous-traitance et de la création d'organes indépendants des ministères, à de nouvelles réformes de la gestion publique dans le cadre de l'organisation existante des administrations centrales.

10. La politique et les procédures budgétaires, ainsi que la gestion financière, sont l'un des programmes centraux du Comité. Le programme de travail a été conçu pour accompagner le déroulement des réformes dans les pays membres de l'OCDE. Ces travaux s'appuient sur le Groupe de travail des Hauts responsables du budget.

Résultats attendus

11. L'objet de cette activité est de mettre à la disposition des pays membres les outils et les moyens dont ils ont besoin pour concevoir des mesures en faveur de la viabilité des finances publiques à long terme, et afin de mieux exploiter l'information sur les performances dans la gestion et l'élaboration du budget, pour une prise de décision et un contrôle plus efficaces.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapports sur les cadres budgétaires (3 ^e trim. 2006)	2005 : <ul style="list-style-type: none"> - maîtrise des dépenses extrabudgétaires et des dépenses fiscales (1^{er} trim.) - responsabilité et contrôle (2^e trim.) - mécanismes de type marché pour la prestation des services publics (2^e trim.) 2006 : <ul style="list-style-type: none"> - examen de programme (2^e trim.) - gestion financière (2^e trim.) - institutions de réaffectation (3^e trim.) - budgétisation sectorielle (3^e trim.)
Rapports et études (suite)	Rapport sur les performances et les résultats (4 ^e trim. 2006)	2005 : <ul style="list-style-type: none"> - budgétisation axée sur les performances (2^e trim.) - l'utilisation de l'information sur les performances dans la gestion et la budgétisation (4^e trim.) 2006 : <ul style="list-style-type: none"> - la gouvernance axée sur les performances (2^e trim.)
Données et indicateurs	Révision et mise à jour de la Base de données de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires (2 ^e trim. 2005). Contribution aux travaux sur les indicateurs essentiels (Activité 6).	
Examens par les pairs	Examens des systèmes budgétaires nationaux (2 ^e trim. 2005, 2 ^e trim. et 4 ^e trim. 2006) Y compris l'examen du système budgétaire de certains pays membres, l'analyse comparative de certains aspects précis de la gestion budgétaire et des systèmes de comptabilité sur l'ensemble des pays membres.	

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
Élaboration du budget et dépenses publiques	87 mois de travail	70 mois de travail	24 mois de travail

Activité 2. La gestion des agents publics : questions naissantes*Le contexte de l'action des autorités publiques*

12. La fonction publique traditionnelle est à l'épreuve, du fait de nouvelles tâches, de l'évolution du marché de l'emploi et des méthodes de gestion, de nouvelles exigences politiques, des risques nouveaux émanant des groupes d'intérêts et de l'évolution des valeurs dans nos sociétés. Pour relever le défi, il faut une gestion qui associe le renforcement de l'importance accordée à l'efficacité et l'encouragement des valeurs liées à l'intérêt général et de la confiance dans les institutions. Il faut des mesures et dispositions qui préservent le professionnalisme de la fonction publique tout en renforçant sa capacité d'adaptation.

13. Par le canal de son Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, le Comité a fait porter ses efforts sur d'importants aspects de la gestion des ressources humaines à l'appui des mécanismes généraux de la réforme dans les pays membres de l'OCDE, notamment, en 2003-2004, la compétitivité de l'employeur public, l'art de diriger, la gestion du savoir et des connaissances, l'éthique de la fonction publique, la gestion de la haute fonction publique et la rémunération au rendement. Une grande enquête sur les tendances récentes de la gestion des ressources humaines a été réalisée. De plus, les effectifs occupés dans le secteur public ont fait l'objet d'une collecte de données systématique.

14. S'inspirant des conclusions de l'examen de la modernisation (2003-04), le Comité aidera en 2005-2006 les membres qui étudient l'adaptation de leurs services publics aux conditions modernes, dégageant les nouvelles questions que soulève la gestion des agents publics et mettant à la disposition des pays de l'OCDE les outils d'information et d'analyse qui les aideront à les traiter. Une analyse générale des questions naissantes de gouvernance, de capacité et de gestion sera l'un des deux principaux produits de cette activité.

15. Le second produit sera un dossier de base des statistiques et autres informations, existantes et nouvelles, visant à faciliter la comparaison internationale des services publics essentiels sur l'ensemble des pays de l'OCDE. (Ces données seront tirées de celles qui sont réunies au titre de l'activité 6).

Résultats attendus

16. L'objet de cette activité est de mettre à la disposition des pays membres les outils et les moyens dont ils ont besoin pour concevoir des mesures en faveur de la capacité d'adaptation et de l'efficacité de la fonction publique.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapport sur la gestion des agents publics : questions naissantes (3e trim. 2005)	2005 : <ul style="list-style-type: none"> - Réunion d'experts et collecte des rapports par pays (1er trim.) - Enquête sur les questions de gestion qui se posent dans l'ensemble des pays de l'OCDE (3e trim.)
Données et indicateurs	Regard sur la fonction publique (4e trim. 2006) Cette publication s'inspirera des travaux existants et proposera de nouveaux indicateurs construits sur des données existantes et nouvelles si nécessaire. Ces statistiques seront à l'un des éléments constitutifs de l'activité 6 sur les indicateurs essentiels. Elle apportera une conclusion, données et analyse à l'appui, à tous les thèmes traités ces dernières années.	2005 : <ul style="list-style-type: none"> - Rapport exploratoire visant à étudier la possibilité pratique d'élaborer des indicateurs de la fonction publique et à évaluer leur intérêt pour la conception de l'action à mener (1er trim.) - Lancement d'une nouvelle base de données sur le secteur public et l'emploi (1er trim.) - Création du groupe d'experts du Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, chargé de la collecte des données et de l'élaboration d'indicateurs sur la fonction publique (1er trim.) - Rapport sur les données disponibles relatives à la gestion des ressources humaines et inventaire des besoins de données et d'informations complémentaires sur certains thèmes (3e trim.) 2006 : <ul style="list-style-type: none"> - Révision et mise à jour de l'enquête 2002 sur la gestion des ressources humaines (1er trim.)

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
La gestion des agents publics : questions naissantes.	33 mois de travail	26 mois de travail	24 mois de travail plus 12 mois de travail d'un(e) statisticien(ne)

Activité 3. La transformation assistée par les TI pour plus d'efficacité

Le contexte de l'action des autorités publiques

17. Les TIC peuvent être un puissant outil à l'appui du programme de modernisation des administrations publiques et au service de l'efficacité du service public. À la lumière de l'expérience récente des pays membres, le resserrement de la collaboration des administrations pour un meilleur service est considéré comme un domaine où les TI pourraient s'avérer particulièrement utiles. L'administration en réseau suppose le partage des méthodes et services communs.

18. Pour aider les pays à progresser dans la mise en place de l'administration en réseau, les travaux envisagés se proposent de traiter les thèmes suivants :

- Trouver comment tirer le meilleur parti des TIC à l'appui de la collaboration dans et entre les organisations.
- Analyser les avantages et les inconvénients des différents modèles de collaboration des administrations reposant sur les TIC (solutions virtuelles, solutions structurelles et toutes les solutions intermédiaires) à partir de l'expérience acquise et des mesures prises par les administrations publiques dans les pays membres.
- Mettre en évidence les conditions d'un fonctionnement efficace de l'administration en réseau, ainsi que les mesures d'incitation à prendre, notamment les plans d'action communs et les dispositifs d'incitation et de contrôle qui dépassent le découpage organisationnel.
- Étudier les possibilités de collaboration internationale pour l'échange de données (normes communes, définitions des données), sans méconnaître les impératifs de la protection de la vie privée et de la sécurité.

Résultats attendus

19. L'objet de cette activité est d'aider les pays membres à mettre en place l'administration en réseau.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapport sur la transformation par les TI, difficultés et solutions (4e trim. 2006)	<p>2005:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseignements tirés du secteur privé pour les organisations du secteur public en réseau (2e trim.) - La réforme virtuelle : comment les TIC peuvent-elles améliorer la collaboration des organisations du secteur public ? (4e trim.) <p>2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les conditions essentielles d'une transformation réussie : répondre aux besoins en ressources humaines et en TIC pour l'administration en réseau (1er trim.) - Partage et échange de données sur le secteur public au niveau national et international ? (3e trim.)

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
La transformation par les TI au service de l'efficacité	33 mois de travail	26 mois de travail	

20. Des travaux complémentaires, financés par des contributions volontaires, pourraient s'attaquer aux questions suivantes :

- Des *examens par les pairs* des initiatives nationales en faveur de l'administration électronique [coût estimé : 26 mois de travail par examen par pays] ;
- Un rapport sur le plaidoyer pour l'administration électronique. Les travaux proposés établiront des lignes directrices pour l'élaboration, dans l'ensemble des administrations, de méthodes d'argumentaires visant l'investissement dans les TIC (produit en 2006) ; ils prévoient les synthèses correspondantes [coût estimé : 28 mois de travail].

Activité 4. L'intégrité dans l'administration

Le contexte de l'action des autorités publiques

21. Préserver la confiance dans les administrations et la prise de décision publique est essentiel pour la confiance des investisseurs et la croissance économique. Comme le secteur public travaille en liaison de plus en plus étroite avec les entreprises, de multiples formes de conflits d'intérêts se font jour (entre les intérêts personnels des agents publics et leurs fonctions) et il faut les maîtriser pour prévenir la corruption.

22. À cet égard, la recommandation de l'OCDE de 2003 sur les Lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public donne des orientations aux pays membres. Le Comité est invité à faire rapport au Conseil en 2006 sur les progrès réalisés par les pays membres dans la mise en œuvre de cette recommandation. Les Lignes directrices sont un instrument essentiel de la prévention de la corruption et de la préservation de l'intégrité dans le secteur public.

23. Les travaux d'analyse seront centrés sur les moyens d'appliquer les lignes directrices de l'OCDE dans l'environnement très évolutif du secteur public. On examinera notamment les formes de coopération entre les secteurs public et privé, par exemple le partenariat des secteurs public et privé, et les marchés publics, qui comportent des risques particuliers de conflit d'intérêts. L'objectif est d'aider les autorités à cerner les domaines de conflits d'intérêts et de leur proposer des méthodes pratiques et des solutions nouvelles pour intervenir, par exemple des listes de contrôle et des principes directeurs.

Résultats attendus

24. L'objet de cette activité est de mettre à la disposition des autorités publiques les outils et les moyens dont elles ont besoin pour concevoir des mesures qui visent à renforcer l'intégrité dans le service public et la confiance dans les institutions publiques.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapport final au Conseil (3e trim. 2006) Le rapport exposera les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la <i>Recommandation sur les Lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public</i> , l'accent étant mis sur le partenariat des secteurs public et privé, les marchés publics et le parrainage.	2005 : – <i>Note recensant les méthodes exemplaires</i> (4e trim.) 2006 : – <i>Note d'analyse pour vérification des premiers résultats lors d'une réunion d'experts</i> (1er trim.)
Données et indicateurs	Base de données sur le cadre juridique /institutionnel /d'action pour prévenir les conflits d'intérêts dans le partenariat public-privé et les marchés publics (1er trim. 2006)	2005 : – <i>Rapport exploratoire visant à étudier la possibilité pratique d'élaborer des données comparatives et à évaluer leur intérêt pour la conception de l'action à mener</i> (1er trim.) – <i>Enquête pour la collecte de données</i> (3e trim.)

<p>Études comparatives</p>	<p>Mise à jour de la « trousse à outils » pour gérer les conflits d'intérêts dans le service public (2e trim. 2006)</p> <p>Conçue à l'origine pour les pays non membres, cette « trousse à outils » sera adaptée pour aider les autorités des pays de l'OCDE à régler des situations concrètes de conflit d'intérêts.</p>	
-----------------------------------	--	--

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
L'intégrité dans l'administration	33 mois de travail	26 mois de travail	

25. Des travaux complémentaires, financés par des contributions volontaires, pourraient s'attaquer aux questions suivantes :

- *Groupes de pression* : l'action menée par ces groupes exerce une influence institutionnelle sur la prise de décision publique. L'objectif est de cerner les difficultés et solutions pratiques élaborées dans les pays de l'OCDE pour veiller au respect des principes de transparence et de responsabilité et pour prévenir les conflits d'intérêts.
- *L'emploi d'après-mandat* : lorsque les fonctionnaires quittent le secteur public, des dispositions doivent être prises pour s'assurer que tout risque de conflit d'intérêt est maîtrisé. L'objectif est de mettre en évidence les mesures adoptées dans les pays de l'OCDE et d'évaluer leurs points forts et leurs points faibles afin d'en tirer des méthodes exemplaires.

Activité 5. Le rôle des autorités centrales dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation et de l'orientation de l'action publique au niveau supranational

Le contexte de l'action des autorités publiques

26. La redistribution des pouvoirs de décision entre les différents niveaux d'administration est une question essentielle de gouvernance publique dans les pays de l'OCDE. Les changements les plus visibles sont les transferts massifs de compétences des autorités centrales aux collectivités locales, et la limitation par les autorités nationales de leurs propres compétences par adhésion à des accords internationaux, ceux de l'ALENA et de l'OMC, par exemple, ou par la délégation de pouvoirs de décision à des organes supranationaux, par exemple l'Union européenne.

27. D'autres tendances récentes ont, elles aussi, exercé leur influence sur le rôle des autorités centrales. Par exemple, l'accent de plus en plus souvent mis sur le client dans la prestation des services et l'inscription dans un cadre stratégique national des interventions publiques, qu'il s'agisse de réglementation ou de services. De plus, certaines préoccupations, par exemple la pollution, la santé publique, la qualité des aliments ou la discrimination raciale, prennent une importance nationale et internationale.

28. Le projet sera mené conjointement avec le Comité des politiques de développement territorial et contribuera au projet horizontal de l'OCDE sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration. Ses produits d'information, d'analyse de conseil présenteraient aussi beaucoup d'intérêt

pour les pays en transition et en développement où la déconcentration et la décentralisation vers les collectivités territoriales sont une tendance dominante de la gouvernance.

29. Ce projet a pour objectifs :

- de donner un tableau comparatif de la répartition des principales compétences aux différents niveaux d'administration dans l'ensemble des pays de l'OCDE ;
- de mettre en évidence les changements intervenus dans les rouages et les capacités des autorités centrales du fait du transfert des compétences ;
- de dégager et d'analyser les conséquences générales de ces changements, aussi bien négatives que positives, pour la gouvernance dans les différents pays.

30. Le projet s'appuiera sur les statistiques territoriales, la base de données sur la budgétisation, les examens par pays de la réglementation, de la politique et de la budgétisation territoriales, ainsi que les données nouvelles sur les relations financières qui seront réunies dans le cadre du projet horizontal de l'OCDE.

Résultats attendus

31. L'objet de cette activité est de mettre à la disposition des pays membres l'information et les outils d'analyse qui renforceront leur capacité de faire face à l'évolution des rapports des collectivités publiques de rangs différents.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	<i>Produits intermédiaires</i>
Rapports et études	Rapport « La redistribution des compétences entre les différents niveaux d'administration dans les pays de l'OCDE : conséquences pour les autorités nationales » et colloque pour en lancer les conclusions (4e trim. 2006)	2005 : – « Typologie » et principes d'utilisation des subventions entre collectivités publiques, contribution au projet horizontal de l'OCDE sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration (3e trim.)
Données et indicateurs		2005 : – Amélioration et mise à jour des données sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration dans la base de données de l'OCDE et de la Banque mondiale sur la pratique et les procédures budgétaires. (2e trim.)

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
Le rôle des autorités centrales dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation et de l'orientation de l'action publique au niveau supranational	10 mois de travail	8 mois de travail	24 mois de travail

Activité 6. Données et indicateurs essentiels d'une bonne administration et de l'efficacité des services publics*Le contexte de l'action des autorités publiques*

32. La gestion publique comparée souffre du manque de données comparatives de bonne qualité, ce qui limite les enseignements tirés des expériences des différents pays.

33. La définition des indicateurs essentiels du fonctionnement des services publics est une préoccupation internationale depuis une dizaine d'années. Si l'on a réussi à élaborer des indicateurs internationaux dans les secteurs essentiels de l'action publique, par exemple la santé, l'éducation, la recherche, on n'a guère progressé sur la voie des comparaisons internationales et intertemporelles de l'état et du développement des administrations publiques. Les divers efforts d'autres organisations internationales visant à construire des indicateurs internationaux ne devraient pas suffire à une analyse internationale approfondie de la gestion et de la gouvernance publiques, tandis que l'évaluation comparative internationale des services publics reste limitée et ne conduira pas à une analyse systématique et systémique des modes de gestion et de gouvernance dans les administrations publiques. Cette analyse suppose la collecte de données quantitatives et qualitatives comparables sur les différents aspects de la gouvernance publique.

34. S'appuyant sur les résultats de l'examen en cours de la modernisation et sur les travaux consacrés à la réforme de la réglementation et à l'administration électronique, le projet visera à améliorer l'analyse fondée sur les données et statistiques pour évaluer l'état et le développement des administrations publiques. À l'appui des travaux d'analyse réalisés dans les autres activités et s'inspirant d'eux, ce cadre pourrait servir à des examens par pays et, en parallèle, à la collecte d'informations factuelles comparatives et à l'élaboration d'indicateurs. Les travaux sur les indicateurs s'étofferont progressivement à partir des données et statistiques disponibles et par la collecte de données nouvelles seulement lorsque cela s'avérera nécessaire. Ils serviront à étayer les activités de fond et s'appuieront sur une analyse exploratoire visant à en montrer l'intérêt pour les pays membres.

35. Les travaux consisteraient à :

a) Compiler les données existantes et les nouvelles dans le domaine de la gouvernance publique.

Parmi ces données, il faut citer :

- Les données financières (par exemple, les coûts) ;
- Les données relatives aux moyens mis en œuvre (par exemple le nombre de fonctionnaires, les rémunérations) ;

- Les données relatives aux produits obtenus (par exemple le nombre d'autorisations délivrées) ;
- Les données institutionnelles (par exemple le cycle d'élaboration du budget, le transfert de compétences, le financement, la transparence) ;
- L'information sur la qualité (par exemple l'accessibilité, la priorité donnée au client ou au citoyen, le délai de traitement d'un dossier par l'administration) ;
- Les études d'impact (par exemple la satisfaction des clients, la réalisation des objectifs).

b) Aider les pays membres à apprendre les uns des autres comment mesurer l'efficacité et les effets obtenus.

36. L'objectif du projet est triple :

- dispenser des informations comparatives qui donnent un tableau général de l'état et du développement des divers secteurs des administrations publiques dans les pays membres de l'OCDE ;
- assurer plus de professionnalisme dans l'élaboration des politiques de gestion publique et les réformes ;
- mettre à la disposition des pays de l'OCDE l'information et les outils qui leur permettront d'améliorer la conception et l'évaluation de l'action menée.

37. L'OCDE peut contribuer à la réalisation de cet objectif par la coordination de l'exploitation des informations disponibles et par sa collaboration avec les pays de l'OCDE pour cerner les domaines susceptibles de comparaisons internationales et obtenir l'accord des pays sur une sélection d'indicateurs.

Résultats attendus

38. L'objet de cette activité est d'aider les pays membres à élaborer et à utiliser des informations de meilleure qualité sur l'efficacité des administrations publiques dans une optique comparative, ce qui peut aider les pays à mettre en lumière et à traiter les problèmes d'efficience et d'efficacité des services publics et, au bout du compte, à mieux comprendre les relations qui unissent les activités des administrations, l'économie et la société.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	<i>Produits intermédiaires</i>

Rapports et études	Rapport sur les possibilités de disposer de données et d'indicateurs comparatifs portant sur l'ensemble des administrations publiques (4e trim. 2005)	2005 : <ul style="list-style-type: none"> – <i>Rapport sur les informations statistiques et les indicateurs internationaux existants relatifs aux administrations</i> (2e trim.) – <i>Création et réunions d'un groupe d'experts sur la mesure de l'efficacité et des effets obtenus</i> (4e trim.)
	Rapport sur la mesure de l'efficacité et des effets obtenus (2e trim. 2006)	
Données et indicateurs	Rapport sur des sous-domaines des données et indicateurs comparatifs des administrations publiques , par exemple : la gestion des performances (lien avec les activités 1 et 2), l'emploi public et la gestion des fonctionnaires (lien avec l'activité 2), la pratique budgétaire (lien avec l'activité 1), éventuellement la réforme de la réglementation et l'administration électronique. (4e trim. 2006)	2005 : <ul style="list-style-type: none"> – <i>Création et réunions d'un groupe d'experts sur les statistiques et les indicateurs des administrations publiques</i> (3e trim.) – <i>Étude de la mise en place d'un cadre d'évaluation des administrations publiques</i> (4e trim.)

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
Données et indicateurs essentiels de la bonne gouvernance et de l'efficience des services publics	49 mois de travail	39 mois de travail	24 mois de travail

Activité 7. La prise de décision dans l'administration

39. Les autorités publiques des pays de l'OCDE exercent leurs activités dans un environnement où il est de plus en plus difficile de prendre les décisions efficacement. La multiplication des intervenants au niveau international (gouvernementaux ou non) ; le transfert, la déconcentration et la diversification des compétences des organisations publiques ; la complexité des nombreux problèmes qui se posent aux autorités publiques dans la société moderne (notamment le terrorisme, les nouvelles menaces qui pèsent sur la santé publique, la dégradation de l'environnement) sont autant d'épreuves nouvelles pour les décideurs.

La prise de décision et la gestion des risques

40. Cette activité contribuera à la réalisation de l'ensemble du programme en se concentrant sur les moyens de mieux armer les organes centraux du gouvernement pour leur mission de gérer et d'atténuer les risques tout en préservant la confiance des investisseurs et celle des citoyens. Les travaux seront menés en collaboration avec le programme sur les risques élaboré par l'Unité consultative sur les questions pluridisciplinaires du Secrétariat général, et viendront le compléter.

41. L'activité pourrait examiner les questions suivantes (le champ couvert dépendra en partie de la disponibilité de contributions volontaires) :

- **Atténuer les risques** : les responsables ont besoin d'informations fiables sur les sources de risques existantes et nouvelles pour en prévenir ou en réduire les effets lorsque c'est possible. Il faut donc un important effort d'investissement dans les moyens de prévision à long terme, tirer les enseignements de l'expérience acquise (groupes de réflexion, évaluations, par exemple), assurer la coordination nationale et internationale.
- **Assurer une réponse rapide aux risques** : les modalités de la prise de décision des organes centraux du gouvernement doivent permettre d'apporter en temps voulu une réponse rapide, adaptée et efficace aux événements inattendus. Il faut donc mettre en place des moyens et des outils nouveaux pour une prise de décision efficace (par exemple des modèles d'analyse de la décision) dans des conditions d'information incomplète et d'extrême urgence.
- **Apporter aux risques des réponses réglementaires** : il faut des analyses coûts-avantages pour évaluer l'intérêt relatif des différentes solutions permettant d'atténuer les risques ou, naturellement, des solutions non réglementaires. Le retour à la réglementation face aux risques peut être contraire à d'autres mouvements de réduction des charges réglementaires. Il faut évaluer les conséquences économiques et sociales de la réglementation visant à réduire les risques et s'intéresser, à tous les niveaux d'administration, aux mesures destinées à renforcer la mise en œuvre et le respect des dispositions prises.
- **Construire la confiance des investisseurs et celle des citoyens** : la crainte du risque dans le public peut exercer des effets non négligeables sur les décisions de consommation des ménages et d'investissement des entreprises. La confiance des citoyens dans la capacité des autorités d'empêcher, de gérer et d'atténuer les effets du risque est tributaire de la transparence et de l'ouverture de la communication, ainsi que de la consultation préalable. Les autorités publiques ont besoin des moyens et des outils qui leur permettent d'apporter les informations voulues aux groupes cibles, de sensibiliser l'opinion aux risques, ainsi que d'y répondre comme il convient.

Résultats attendus

42. L'objet de cette activité est de mettre à la disposition des autorités publiques les outils et les moyens dont elles ont besoin pour mieux gérer et atténuer les risques.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapport de synthèse sur les difficultés de la gestion des risques - pratique et solutions , avec définition des enjeux et étude approfondie (4e trim. 2006)	2005 : – Une réunion d'experts pour examiner dans les pays de l'OCDE l'expérience acquise et les méthodes d'avenir en matière de gestion des risques : besoins d'information, outils, effets, craintes de l'opinion et confiance du public.
Données et indicateurs		2006 : – Données nationales tirées d'une enquête sur la pratique, l'organisation et les instruments de la gestion des risques. (1er trim.)

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
La prise de décision au centre de l'administration	41 mois de travail	33 mois de travail	12 mois de travail

II. LA RÉFORME DE LA RÉGLEMENTATION

Résultats attendus

43. Dans ce domaine de produits, l'objectif visé est notamment :
- de mettre à la disposition des autorités les outils et les moyens dont elles ont besoin pour concevoir et mettre en œuvre les mesures réglementaires à l'appui de la croissance économique structurelle par une amélioration des conditions de marché et la facilité d'accès des nouvelles entreprises ; et
 - de donner aux autorités la capacité d'améliorer l'organisation de la fonction réglementaire et de la concurrence, de réduire les charges administratives qui pèsent sur les agents économiques ; et de développer les moyens d'évaluer et de suivre les résultats de la politique réglementaire.

Activité 8. La gouvernance réglementaire : la capacité à produire des réglementations de grande qualité

Le contexte de l'action des autorités publiques

44. L'efficacité de la réglementation publique est un aspect essentiel de l'organisation de la gouvernance. Le concept initial de « déréglementation » visant à augmenter l'investissement et à lever les obstacles à la création et à la croissance des entreprises a été remplacé par une stratégie d'ensemble de qualité de la réglementation dans une optique dynamique. Le rôle des autorités publiques en matière de réglementation économique et sociale change, en particulier à mesure qu'évolue l'articulation des secteurs public et privé. Dans le domaine de la réforme de la réglementation, l'expérience acquise pour équilibrer réglementation et autorégulation, renforcer la productivité et l'efficacité, améliorer la gouvernance réglementaire multi-niveaux et adopter des critères axés sur les performances pourrait trouver un prolongement utile dans le secteur des services, notamment la santé, l'éducation et l'environnement.

45. La Direction de la gouvernance publique et du développement territorial est la direction pilote de l'OCDE pour le Programme horizontal sur la réforme de la réglementation (en coopération avec le Département des affaires économiques, la Direction des affaires financières et des entreprises, celle de la science, de la technologie et de l'industrie et celle des échanges). Dans le cadre de ce programme, cette activité contribuera aux examens par pays, au suivi des progrès des politiques réglementaires nationales et aux examens thématiques.

46. Les travaux menés au titre de cette activité s'articulent autour de deux thèmes principaux : la réduction des charges administratives et la gouvernance pour une réglementation de haute qualité. Les organes chargés de mener ces travaux sont le Groupe de travail sur la gestion de la réglementation et de la réforme réglementaire, et le Groupe spécial sur la politique de la réglementation qui, en qualité de « comité des comités », supervise le Programme horizontal sur la réforme de la réglementation.

Réduire les charges administratives

47. La réduction des charges administratives, qui reste un objectif prioritaire des autorités publiques et suscite toujours un intérêt notable de la part des entreprises, appelle un ensemble de mesures, notamment l'examen des réglementations et des régimes d'autorisation en vigueur.

Résultats par produits

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	Rapport sur la réduction des charges administratives (3e trim. 2006)	
Données et indicateurs	<p>Tableau comparatif des charges administratives (4e trim. 2006)</p> <p>Ce projet définira une méthode de mesure et de comparaison des charges administratives dans les différents pays de l'OCDE, qui permettra d'y effectuer des enquêtes comparatives sur ces charges. Une méthode commune de production de données comparatives aidera les pays à définir des objectifs prioritaires et à évaluer les progrès réalisés dans l'amélioration de l'environnement des entreprises, contribuant ainsi à l'évaluation des politiques suivies. Cette méthodologie peut être évaluée avant la réalisation des enquêtes. Ces travaux contribueront à l'activité 6 sur les indicateurs essentiels.</p>	<p>2005 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition d'une méthode (2e trim.)</i> - <i>Rapport exploratoire visant à étudier la possibilité pratique de réunir des données comparatives sur les charges administratives et à évaluer leur intérêt pour la conception de l'action à mener (3e trim.)</i> - <i>Enquête pilote sur certaines formalités administratives nationales (4e trim.)</i> <p>2006 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Enquête sur les différents pays (4e trim.)</i>

La gouvernance pour une réglementation de grande qualité*Résultats par produits*

Type de produit	Résultat produit final	Produits intermédiaires
Rapports et études	<p>Rapport au Conseil sur la mise à jour des Principes de 1997 (2e trim. 2005)</p> <p>Les Principes de 1997 sont en cours de révision à la lumière des enseignements tirés des vingt examens par pays de la réforme de la réglementation qui auront été achevés à la fin de 2004.</p>	

<p>Rapports et études (suite)</p>	<p>Rapport sur la gouvernance pour une réglementation de grande qualité (3e trim. 2006)</p> <p>La coopération du pouvoir exécutif et des organes parlementaires, des régulateurs indépendants et des organes spécialisés de contrôle est nécessaire pour un exercice plus efficace de la fonction réglementaire, que les autorités centrales ne peuvent assurer à elle seules. Ce projet sera consacré à l'analyse de leurs rôles respectifs et à la définition de méthodes exemplaires. Parmi les questions à traiter, il faut citer la qualité de la rédaction, la transparence, les procédures d'évaluation et de vérification, les moyens d'assurer le respect des textes et la résolution des conflits.</p>	
	<p>Rapport sur les alternatives à la réglementation (4e trim. 2006)</p> <p>Ce projet analysera les critères d'appréciation de l'opportunité de recourir à des voies extraréglementaires, notamment l'autorégulation.</p>	<p>2005:</p> <p>- <i>Étude pilote (2e trim.)</i></p>
	<p>L'élargissement du cadre d'analyse réglementaire au secteur des services (2e trim. 2006)</p> <p>Ce projet mettra au point l'application au secteur des services du cadre d'analyse déjà utilisé pour les activités en réseau.</p>	
<p>Données et indicateurs</p>	<p>Les indicateurs d'efficacité de la réglementation (2e trim. 2005)</p> <p>Ce projet permettra de définir, d'analyser et d'élaborer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'accent étant mis sur les aspects institutionnels et procéduraux de la qualité de la réglementation dont il faut tenir compte pour une évaluation dans les pays de l'OCDE. Ces travaux contribueront à l'activité 6 sur les indicateurs essentiels.</p>	<p>2005:</p> <p>- <i>Rapport d'analyse fondé sur les conclusions d'une enquête lancée et réalisée avec la Commission européenne en 2004.</i></p>

Ressources en personnel

Activité	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires requises
La gouvernance réglementaire : la capacité à produire des réglementations de grande qualité	75 mois de travail	60 mois de travail	24 mois de travail plus 12 mois de travail d'un(e) statisticien(ne)

48. Des travaux complémentaires, financés par des contributions volontaires, pourraient s'attaquer aux questions suivantes :

- *Des examens par les pairs des résultats obtenus dans les différents pays* (4e trim. 2006). Parmi les principaux thèmes traités dans les études par pays de la capacité de formuler une réglementation de qualité, il faut citer les politiques et les outils au service d'une réglementation de haute qualité, les organes et les institutions réglementaires, et a gouvernance réglementaire multi-niveaux [coût estimé : 18 mois de travail] ;
- *Un manuel d'analyse de l'impact de la réglementation*. Ce manuel se fonderait sur un inventaire existant des politiques d'AIR, ce qui permettra à chaque pays de comparer sa pratique à celle des autres par une autoévaluation et de tirer parti de méthodes exemplaires [coût estimé : 18 mois de travail].

ANNEXE 1

**2005-2006 - Ressources en personnel des activités centrales sur les deux années
(hors travaux complémentaires intégralement financés par des contributions volontaires¹
et activités d'ouverture**

Total des mois de travail sur les deux années	Administration, experts et analyse	Logistique du projet	Contributions volontaires	Total
Activité				
1. Élaboration du budget et dépenses publiques	87	70	24	181
2. La gestion des agents publics : questions naissantes	33	26	24	83
3. La transformation assistée par les TI pour plus d'efficacité	33	26		59
4. L'intégrité dans l'administration	33	26		59
5. Le rôle des autorités centrales dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation et de l'orientation de l'action publique au niveau supranational	10	8	24	42
6. Données et indicateurs essentiels d'une bonne administration et de l'efficacité des services publics	49	39	24	113
7. La prise de décision dans l'administration	41	33	12	86
8. La gouvernance réglementaire : la capacité à produire les réglementations de grande qualité	75 ²	60	36	171
NOMBRE TOTAL DE MOIS SUR LES 2 ANNÉES	360	288	144	792
DIVISION PAR 12 = EFFECTIF TOTAL SUR LES 2 ANNÉES	30	24	12	66
EFFECTIF TOTAL DÉJÀ PRÉVU DANS LES RESSOURCES POUR 2004	30	24	0	54
DIFFÉRENCE	0	0	12	12

1. C'est-à-dire hormis les examens par pays sur l'administration électronique et les travaux complémentaires, les examens par les pairs sur la réforme de la réglementation, le Manuel de l'AIR, etc.

2. Y compris la contribution au Programme horizontal de l'OCDE sur la réforme de la réglementation.

ANNEXE 2

FICHE DE CLASSEMENT DES ACTIVITÉS PRIORITAIRES

Veillez noter de 1 à 8 les activités figurant dans le tableau ci-après, la note 1 étant attribuée à l'activité qui, pour votre pays, se classe en tête et la note 8, à celle qui vient en queue de liste. L'ordre de priorité doit refléter à la fois l'importance de l'activité pour votre pays et ce que l'OCDE peut, selon vous, apporter dans ce domaine.

Vous êtes aussi invité à formuler des commentaires sur les produits proposés pour chaque activité.

Une fois cette fiche remplie, veuillez renvoyer cette annexe au Secrétariat pour le 9 avril, de telle sorte que les réponses puissent être diffusées lors de la réunion du 15 avril.

Pays : _____

Activité	Note
1. Élaboration du budget et dépenses publiques	
<i>Commentaires sur les produits:</i>	
2. La gestion des agents publics : questions naissantes	
<i>Commentaires sur les produits :</i>	
3. La transformation assistée par les TI pour plus d'efficacité	
<i>Commentaires sur les produits :</i>	
4. L'intégrité dans l'administration	
<i>Commentaires sur les produits :</i>	

<p>5. Le rôle des autorités centrales dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation et de l'orientation de l'action publique au niveau supranational</p>	
<p><i>Commentaires sur les produits :</i></p>	
<p>6. Données et indicateurs essentiels d'une bonne administration et de l'efficacité des services publics</p>	
<p><i>Commentaires sur les produits :</i></p>	
<p>7. La prise de décision dans l'administration</p>	
<p><i>Commentaires sur les produits :</i></p>	
<p>8. La gouvernance réglementaire : la capacité à produire des réglementations de grande qualité</p>	
<p><i>Commentaires sur les produits :</i></p>	
<p><i>Autres commentaires :</i></p>	