

Résumé

Le Cadre d'action en matière de bonne gouvernance se compose de deux parties :

- Partie I : Les valeurs et éléments catalyseurs d'une bonne gouvernance publique
- Partie II : Une bonne gouvernance publique au service de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques

Partie I : Les valeurs et éléments catalyseurs d'une bonne gouvernance publique

La première partie de ce Cadre présente l'importance des valeurs fondamentales de la gouvernance pour l'amélioration du processus suivant lequel les administrations publiques organisent les relations en interne, avec les parties prenantes externes, ou encore avec les citoyens. Elle passe ensuite en revue les éléments catalyseurs d'une bonne gouvernance publique que les pouvoirs publics peuvent mettre en place pour les aider à prendre des décisions de manière efficace et équitable et à mener à bien les réformes.

Les valeurs à l'appui d'une bonne gouvernance publique

La gouvernance consiste à répondre aux besoins des citoyens et à améliorer les retombées de l'action publique pour la population. À cet effet, l'OCDE propose d'instaurer une culture de gouvernance publique reposant sur des valeurs. Conscient que les valeurs de la gouvernance dépendent de la culture propre à chaque pays, on met en lumière dans le Cadre les pratiques fondamentales des pays de l'OCDE susceptibles de donner naissance à une nouvelle culture de la gouvernance et d'axer les décisions publiques sur l'intérêt collectif. L'OCDE accorde une attention particulière aux aspects ci-après :

- *l'intégrité publique*, en tant qu'élément essentiel pour prévenir la corruption, préserver les institutions démocratiques et garantir l'état de droit ;
- les politiques *d'ouverture et de transparence*, éléments fondamentaux pour la redevabilité et la confiance, qui recouvrent l'accès à l'information publique, la publication spontanée d'informations et de données, ainsi qu'une approche stratégique de la communication publique ;
- *l'inclusivité, la participation, l'égalité hommes-femmes et la diversité*, qui jouent un rôle dans la qualité de la démocratie et l'autonomisation des groupes marginalisés, défavorisés et/ou vulnérables ;
- *la redevabilité et le respect de l'état de droit*, qui contribuent à assurer l'efficacité et l'efficacé des administrations et des institutions publiques, et à renforcer la confiance des citoyens. L'efficacité et l'efficacé du système judiciaire relèvent de cet aspect.

Les éléments catalyseurs d'une bonne gouvernance publique

Les travaux de l'OCDE sur la gouvernance publique ont montré que les responsables peinaient à formuler des arguments justifiant d'associer les parties prenantes à des réformes globales, qui sont souvent perçues comme un moyen de réduire les dépenses et non de régler des problèmes en matière d'action publique.

Même si elles se rapportent à des secteurs différents, les recommandations du Conseil de l'OCDE touchant à la gouvernance publique présentent un ensemble commun d'éléments catalyseurs fondamentaux à l'appui d'une meilleure définition et d'une mise en œuvre plus efficace des réformes dans l'administration publique. Ces éléments catalyseurs sont les suivants :

- *la détermination, la vision et l'impulsion*, tant au niveau politique que dans la fonction publique, en vue de garantir la pérennité des réformes dans l'ensemble du secteur public au sens large ;
- *une action publique équitable et éclairée par des données concrètes*, de façon à prévenir toute influence excessive au service d'intérêts particuliers et, parallèlement, à rendre la gouvernance encore meilleure grâce à l'utilisation de telles données dans le processus décisionnel ;
- *la coordination à l'échelle de l'ensemble de l'administration*, assurée entre autres par le *centre de gouvernement*, et qui vise à garantir une approche cohérente et intégrée face à des défis multidimensionnels ;
- *l'innovation et la conduite du changement*. Il s'agit de promouvoir de nouvelles idées et de les mettre en pratique en renforçant l'agilité stratégique et les capacités d'anticipation de l'État, tout en lui permettant d'aider la société dans la transition vers un avenir meilleur.

Partie II : Une bonne gouvernance publique au service de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques

La gouvernance publique correspond également à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques, ainsi qu'à la communication sur ces dernières. La seconde partie du Cadre montre comment les pouvoirs publics peuvent orienter l'action publique à différents stades de son cycle par un usage stratégique des instruments d'action et des outils de gestion.

Vers une formulation et une conception de qualité des politiques publiques

Bien que l'action publique ne suive pas nécessairement une trajectoire linéaire, le Cadre fournit des indications sur les outils de gestion et les instruments d'action dont les responsables publics peuvent s'aider une fois qu'un problème a été repéré, défini et circonscrit pour déterminer la ligne d'action à suivre.

Les données indiquent que les **outils de gestion** ci-après sont susceptibles d'améliorer la qualité de la formulation et de la conception des politiques publiques. Le Cadre souligne l'importance :

- de la *planification stratégique*, pour la traduction des engagements et des ambitions politiques en stratégies et plans d'action ;
- des *compétences nécessaires à l'élaboration des politiques*, qui conjuguent les aptitudes classiques avec de nouvelles compétences liées à l'administration numérique, ouverte et innovante ;
- des *capacités numériques*, en vue de rendre possible la collaboration et de renforcer la transparence ;
- de *l'utilisation de données*, à des fins de repérage et d'anticipation des besoins de la société et d'éclairage de la conception des politiques.

Les pouvoirs publics ont généralement à leur disposition trois grands **moyens d'action** à l'appui de leurs objectifs : les dépenses, la fiscalité et la réglementation. Les outils numériques et les marchés publics constituent aussi des moyens très efficaces de donner corps à des mesures publiques. Ce chapitre met en lumière l'importance des éléments ci-après :

- *La politique et la gouvernance réglementaires* : il s'agit de faire en sorte que les réglementations permettent d'atteindre les objectifs recherchés et de relever les nouveaux défis avec le maximum d'efficacité.
- *La gouvernance budgétaire* : elle consiste à traduire les engagements politiques en arbitrages relatifs aux politiques à financer et à la façon de dégager les ressources nécessaires.

Vers une bonne mise en œuvre des politiques publiques

Le Cadre passe en revue des facteurs déterminants d'une **mise en œuvre** réussie des politiques et souligne l'importance :

- du développement *des capacités et des compétences des agents publics* ;
- de la consolidation des *stratégies numériques gouvernementales*, s'agissant de faciliter un usage plus stratégique des données publiques ;
- d'un *système de marchés publics* bien conçu, afin de pouvoir utiliser les marchés publics comme un moyen d'action stratégique en faveur des objectifs de l'action publique ;
- *des partenariats public-privé (PPP) et des partenariats entre le secteur public et le secteur civil*, pour le partage des fonctions de mise en œuvre des politiques et de la prestation de service ;
- du *déploiement d'approches agiles et innovantes*, en vue de créer des boucles de rétroaction pendant le processus de mise en œuvre et de prestation du service public ;
- *Une approche stratégique de la mise en œuvre des ODD.*

Le suivi de la **performance** de la gouvernance et de l'action publique est essentiel pour garantir la bonne mise en œuvre des politiques publiques. Les données qui en découlent peuvent étayer la prise de décision et améliorer la performance, en aidant les responsables publics à suivre les progrès accomplis et à procéder aux ajustements parfois nécessaires. Le suivi peut en outre favoriser la transparence à l'égard des parties prenantes sur des questions telles que l'utilisation des ressources, les processus internes, et les résultats d'une politique publique. Le Cadre met l'accent sur les éléments qui suivent :

- Les pays de l'OCDE s'attachent de plus en plus à *surveiller la cohérence des politiques publiques* ainsi que leur impact.
- *Assurer le suivi de la performance financière des administrations et de l'exécution du budget* peut aider les pouvoirs publics à évaluer l'efficacité des dépenses publiques au regard des objectifs stratégiques, et à ajuster les dotations financières.
- De nombreux pays de l'OCDE ont recours aux inspections pour *mesurer la performance de la réglementation* et en contrôler le respect.

Vers une évaluation robuste des politiques publiques

L'évaluation de la performance et des résultats de l'action publique aide les décideurs à comprendre pourquoi certaines politiques publiques fonctionnent quand d'autres déçoivent. En prenant en compte les données concrètes produites dans le cycle de l'action publique, les évaluations des politiques publiques peuvent favoriser l'optimisation des ressources, renforcer la redevabilité et la transparence du processus de l'action publique, et illustrer le bien-fondé de l'utilisation des fonds et des ressources publics. Ce chapitre montre qu'il est important de mettre en place un cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques et de promouvoir la qualité et l'utilisation des évaluations dans l'ensemble de l'administration. Il en ressort par ailleurs que la réalisation d'*examens ex post de la réglementation* est utile pour vérifier si les textes en vigueur sont pertinents et adaptés aux objectifs recherchés.



Extrait de :

Policy Framework on Sound Public Governance Baseline Features of Governments that Work Well

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2021), « Résumé », dans *Policy Framework on Sound Public Governance : Baseline Features of Governments that Work Well*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/6cfe4a12-fr>

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

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. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.