

La prise de décisions stratégiques repose sur une coordination efficace renforçant la cohérence des actions gouvernementales, sur une réactivité et un suivi constants du contexte externe, et sur des données probantes permettant de prendre des décisions informées. Pour que ces objectifs soient atteints, les responsables gouvernementaux doivent bénéficier de conseils et de collaborations de grande qualité. Aux côtés de l'administration publique, les conseillers ministériels sont appelés à contribuer à chacune de ces fonctions.

Dans de nombreux pays membres de l'OCDE, il n'est pas nouveau que les responsables du gouvernement nomment des conseillers ministériels. Dans l'ensemble, l'influence de ceux-ci sur les ministres et les chefs de gouvernement n'a cessé de croître. Leur nomination est surtout motivée par la volonté d'accroître la souplesse et la réactivité du gouvernement, et de l'aider à répondre aux défis stratégiques (mentionnés par 84 % des pays dans les deux cas). Il n'existe pas de définition unique du conseiller ministériel pour tous les pays membres de l'OCDE ; il existe cependant des caractéristiques communes concernant leur mode de nomination et le champ des fonctions qu'ils occupent. Dans 70 % des pays, par exemple, la nomination des conseillers sont à la seule discrétion du ministre ou du chef de gouvernement, et leur emploi est lié au mandat de ceux-ci.

Les fonctions les plus courantes des conseillers ministériels sont le conseil stratégique lors de l'élaboration des politiques ou réformes (95 %) ; la coordination avec les parties prenantes, notamment le Parlement, les groupes d'intérêts, les lobbys, les partis politiques, etc. (84 %) ; et la formulation d'avis politiques/partisans compte tenu des positions politiques du ministre ou selon les priorités du parti au pouvoir (79 %). Dans certains pays dont la fonction publique est traditionnellement neutre, comme la Finlande et les Pays-Bas, les fonctions des conseillers ministériels peuvent être plus limitées (par exemple, formulation d'avis politiques/partisans ou fourniture d'une assistance pour les relations avec les médias).

Compte tenu de leurs fonctions et de leur influence, les conseillers ministériels peuvent être exposés à de très fortes pressions de la part d'intérêts privés. Pendant la dernière décennie, les conseillers ministériels sont devenus une source d'inquiétude pour le public dans 70 % des pays ayant répondu à l'enquête, souvent en raison de leur nombre croissant. Dans certains pays, on estime souvent que ce recours accru à des conseillers ministériels augmente la distance entre les ministres et leur administration, provoquant un hiatus entre le gouvernement et le service public. Cette rupture du lien risque de compromettre les capacités de vision stratégique, notamment lorsque des flux d'informations essentielles sont bloqués. Malgré l'inquiétude suscitée par le manque de transparence dans le processus décisionnel du gouvernement, les données sur les conseillers ministériels sont encore difficilement accessibles. Bien que le nombre des conseillers soit connu du

public dans 55 % des pays, les informations sur le profil des conseillers (15 %), les détails de leur poste (25 %) et leur coût total (25 %) sont parcellaires.

Méthodologie et définitions

Les données ont été réunies par le biais de deux enquêtes effectuées par l'OCDE en 2010. La première portait sur les structures juridiques, institutionnelles et procédurales régissant les conseillers ministériels. Les réponses ont été fournies par les hauts fonctionnaires des pays membres de l'OCDE responsables des politiques d'intégrité dans les administrations centrales. Au total, 23 pays membres de l'OCDE ont répondu, ainsi que l'Égypte et l'Ukraine. La seconde enquête visait spécifiquement à recueillir directement les vues des conseillers ministériels. Dix-sept pays membres y ont répondu.

L'expression « chef de gouvernement » désigne habituellement le Premier ministre, mais en fonction du système politique et administratif, elle peut désigner le président de la République, le président du Conseil des ministres, le Chancelier, le Taoiseach, le président du gouvernement, etc.

Lectures complémentaires

Matheson, A. et al. (2007), « 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 », *Documents de travail de l'OCDE sur la Gouvernance publique*, n° 6, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2007), « Political Advisors and Civil Servants in European Countries », *Documents Sigma*, n° 38, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (à paraître), *La transparence dans l'élaboration des décisions stratégiques : Les conseillers ministériels*, Éditions OCDE, Paris.

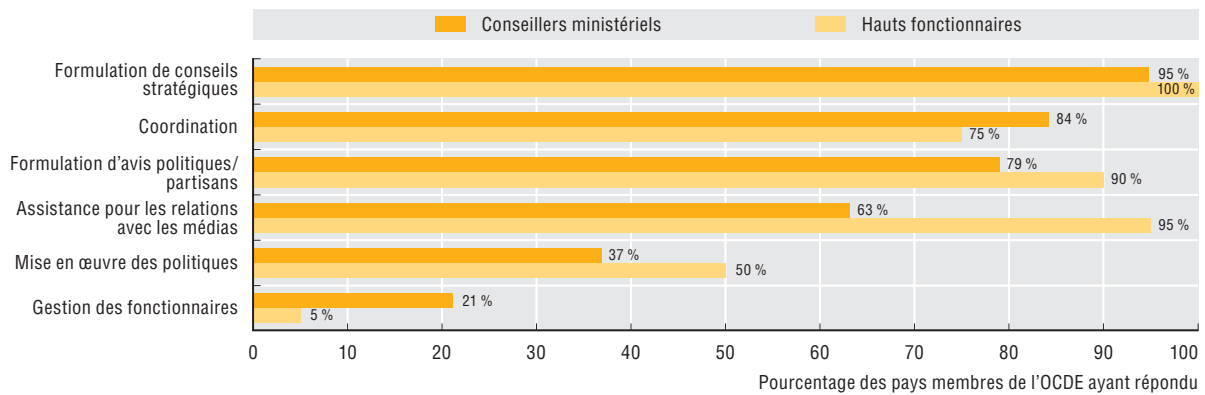
Zussman, D. (2009), *Political Advisors*, Éditions OCDE, Paris.

Notes

19.1 : Les données sont fondées sur les réponses fournies par les hauts fonctionnaires dans 20 pays et sur les réponses fournies par les conseillers ministériels dans 17 pays.

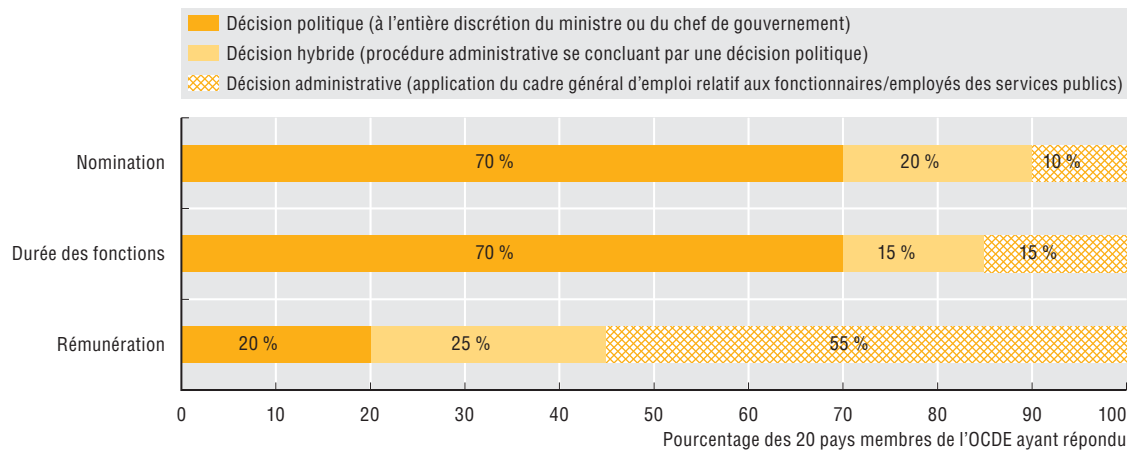
19.2 et 19.3 : Les données sont fondées sur les réponses fournies par 20 pays membres de l'OCDE.

19.1 Fonctions des conseillers ministériels : opinions des conseillers ministériels et des hauts fonctionnaires (2010)



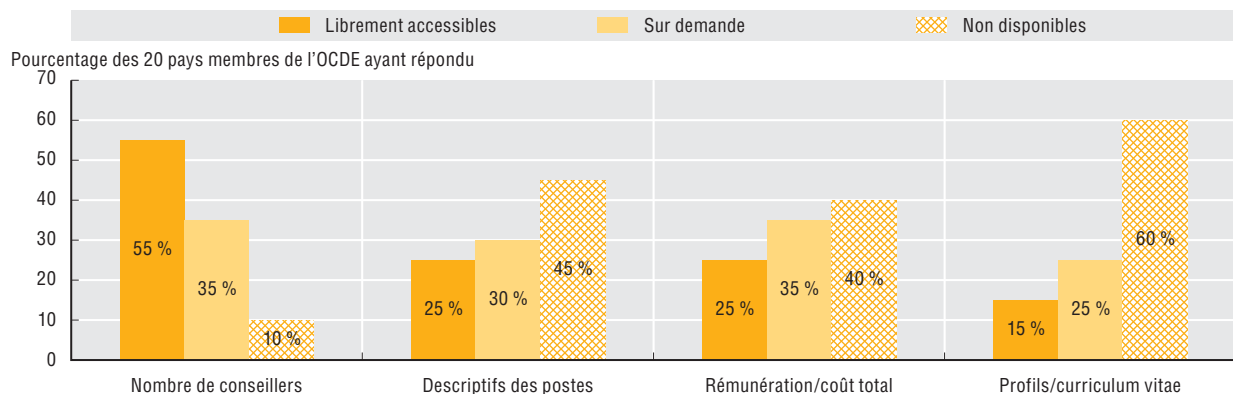
Source : OCDE (2010), Enquête sur les conseillers ministériels, réponses au questionnaire pour les hauts fonctionnaires et les conseillers ministériels.
 StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932573641>

19.2 La liberté d'action des ministres dans la GRH relative aux conseillers ministériels (2010)



Source : OCDE (2010), Enquête sur les conseillers ministériels, réponses au questionnaire pour les hauts fonctionnaires.
 StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932573660>

19.3 Informations disponibles sur les conseillers ministériels (2010)



Source : OCDE (2010), Enquête sur les conseillers ministériels, réponses au questionnaire pour les hauts fonctionnaires.
 StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932573679>



Extrait de :
Government at a Glance 2011

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Décisions stratégiques : les conseillers ministériels », dans *Government at a Glance 2011*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-25-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 et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.