



# Panorama des administrations publiques 2009





# **Panorama des administrations publiques 2009**



# ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

*Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.*

ISBN 978-92-64-06166-8 (print)  
ISBN 978-92-64-06167-5 (PDF)  
ISBN 978-92-64-07507-8 (HTML)  
DOI 10.1787/978-92-64-061675-fr

Publié en anglais : *Government at a Glance 2009*

**Crédits photo :** Couverture © Glowimages/Getty Images. *Chapitre 1* – Contexte politique et administratif : © Thinkstock/Imagine. *Chapitre 2* – Revenus des administrations publiques : © Imagesource/Imagine. *Chapitre 3* – Dépenses des administrations publiques : © Ableimages/Lifesize/Getty Images. *Chapitre 4* – Coûts des biens et services produits et financés par les administrations publiques : © Digital Vision/Getty Images. *Chapitre 5* – L'emploi public : © Brand X Pictures/Getty Images. *Chapitre 6* – Pratiques de gestion des ressources humaines dans les administrations centrales : © Robert Manella/Comstock/Corbis. *Chapitre 7* – Pratiques et procédures budgétaires : © Image Source/Imagine. *Chapitre 8* – Gestion réglementaire : © Con Tanasiuk/Design Pics/Corbis. *Chapitre 9* – Intégrité : © Dougal Waters/Digital Vision/Getty Images. *Chapitre 10* – Une administration ouverte et réactive : © OCDE.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/editions/corrigenda](http://www.oecd.org/editions/corrigenda).

© OCDE 2009

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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

## Avant-propos

Voici la première édition de Panorama des administrations publiques, qui s'ajoute aux publications déjà réalisées par l'OCDE dans la même série. Panorama des administrations publiques vise à pallier le manque de données internationales comparatives et à mieux comprendre le fonctionnement des administrations publiques en présentant tout un ensemble d'indicateurs dans les pays membres de l'OCDE telles que les institutions publiques, leurs structures et leurs ressources, et la mise en œuvre des principales pratiques de gestion publique. Cet ouvrage se penche également sur des aspects de la gouvernance publique déterminants de la capacité des gouvernements à répondre aux effets à long terme des crises, et pose certaines questions auxquelles les pouvoirs publics devront répondre s'ils souhaitent continuer à adapter leurs pratiques de gouvernance publique. Cette publication est particulièrement d'actualité dans le contexte actuel de crise économique et financière qui a renforcé le rôle des pouvoirs publics au sein de l'économie et vis-à-vis de la société nécessitant une administration plus efficiente et plus efficace et prenant en outre davantage en considération les attentes des citoyens.

Panorama des administrations publiques montre la manière dont les administrations fonctionnent et quelles sont leurs performances comparées à celles des autres membres de l'OCDE. Ainsi, elle s'adresse de la même façon aux politiciens, décideurs publics, praticiens du secteur public, membres d'institutions à but non lucratif, chercheurs, étudiants et au grand public. En outre, les indicateurs présentés dans Panorama des administrations publiques peuvent aider les pays non membres de l'OCDE à développer des méthodes novatrices en vue d'évaluer et de comparer la mise en œuvre de certaines politiques et de réformes.

Ces travaux ont été conduits par Zsuzsanna Lonti, sous la direction de Martin Forst avec des contributions significatives des membres de l'OCDE : Jani Heikkinen, Jordan Holt et Laurent Nahmias ; Barry Anderson, Janos Bertok, Claire Charbit, Josef Konvitz, Nikolai Malyshev, Lee Mizell, Audrey O'Byrne et James Sheppard (chapitre I) ; Dirk-Jan Kraan (chapitres II et III sur les revenus et les dépenses) ; Elsa Pilichowski (chapitres IV à VI sur les coûts de production, l'emploi public et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines) ; Teresa Curristine, Ian Hawkesworth et James Sheppard (chapitre VII sur les pratiques et procédures budgétaires) ; Christiane Arndt, Gregory Bounds, Stéphane Jacobzone et Emmanuel Job (chapitre VIII sur la gestion réglementaire) ; Janos Bertok et Jean-François Leruste (chapitre IX sur l'intégrité) ; et Joanne Caddy, Jean-François Leruste, Barbara Ubaldi et Yih-Jeou Wang (chapitre X sur l'administration ouverte et réactive (« Open and Responsive Government »)).

Cet ouvrage a bénéficié des commentaires des délégués au Comité de la gouvernance publique et des membres du Groupe de direction (voir l'annexe F), de membres du Groupe d'experts de l'OCDE sur les conflits d'intérêts, du Réseau des hauts responsables de la e-Administration, du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics, du Groupe de travail des Hauts responsables au budget, du Groupe de travail sur la gestion réglementaire, des délégués au Comité des statistiques de l'OCDE, de Nick Manning (Banque mondiale), de Wouter van Dooren (Université d'Anvers), de Geert Bouckaert (Katholieke Universiteit Leuven), de Klaus Brösamle et de Joachim

Wehner (London School of Economics), de Knut Rexed, de Nadim Ahmad et Enrico Giovanni (Institut italien des statistiques) ; Nadim Ahmad (Direction des statistiques de l'OCDE), de Jens Lundsgaard et Maurice Nettley (Centre de politique et d'administration fiscale de l'OCDE) et de Barry Anderson, Christiane Arndt, Bob Bonwitt, Monica Brezzi, Stéphane Jacobzone, Josef Konvitz, Maria Varinia Michalun, Elsa Pilichowski, Odile Sallard, Andrea Urhammer et Christian Vergez (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE) , et de Kate Lancaster (Direction des relations extérieures et de la communication).

## Table des matières

<b>Préface</b> .....	7
<b>Introduction</b> .....	9
Pourquoi mesurer les activités des administrations publiques ? .....	10
Que trouve-t-on dans cette publication ? .....	11
Comment cette publication est-elle structurée ? .....	15
Les problèmes de mesure .....	16
Activités futures .....	18
<b>I. Défis actuels et futurs de la gouvernance publique</b> .....	21
Introduction .....	22
Certaines conséquences des crises financière et économique sur la gouvernance ..	22
Quels sont les futurs défis de gouvernance ? .....	34
<b>II. Revenus des administrations publiques</b> .....	49
1. Revenus de l'administration générale .....	50
2. Structure des revenus des administrations publiques .....	52
3. Structure des revenus par niveau d'administration .....	54
<b>III. Dépenses des administrations publiques</b> .....	57
4. Dépenses de l'administration générale .....	58
5. Dépenses de l'administration générale par fonctions .....	60
6. Dépenses de l'administration générale par niveau d'administration .....	62
7. Dépenses des administrations générales par types .....	64
<b>IV. Intersection entre les secteurs public et privé</b> .....	67
8. Coûts de production de l'administration générale .....	68
<b>V. Emploi public</b> .....	71
9. L'emploi dans l'administration générale et les entreprises publiques .....	72
10. Décentralisation de l'emploi .....	74
11. Emploi des femmes dans l'administration centrale .....	76
12. Vieillesse des effectifs .....	78
<b>VI. Pratiques de gestion des ressources humaines</b> .....	81
13. Délégation de la gestion des ressources humaines .....	82
14. Systèmes de recrutement des administrations centrales .....	84
15. Gestion de la performance des effectifs .....	86
16. Haute fonction publique .....	88
<b>VII. Pratiques et procédures budgétaires</b> .....	91
17. Soutenabilité budgétaire .....	92
18. Transparence budgétaire .....	94

19. Perspective budgétaire à moyen terme . . . . .	96
20. Utilisation d'indicateurs de performance dans l'élaboration du budget . . . . .	98
21. Marge de manœuvre budgétaire de l'exécutif . . . . .	100
<b>VIII. Gestion réglementaire . . . . .</b>	<b>103</b>
22. Analyse d'impact des réglementations . . . . .	104
23. Stratégies de simplification . . . . .	106
24. Processus de consultation formelle . . . . .	108
<b>IX. Intégrité . . . . .</b>	<b>111</b>
25. Révélations concernant les conflits d'intérêts des responsables publics . . . . .	112
26. Révélations d'intérêt public : le déclenchement d'alertes (« whistle-blowing ») . . . . .	114
27. Éviter la corruption : les marchés publics . . . . .	116
<b>X. Des administrations publiques ouvertes et réactives . . . . .</b>	<b>119</b>
28. Législation sur l'ouverture des administrations publiques (« open government »). . . . .	120
29. État de préparation à l'administration électronique . . . . .	122
30. Maturité des services administratifs en ligne . . . . .	124
31. Fréquentation des services administratifs en ligne . . . . .	126
Annexe A. <b>Méthodologie utilisée pour les agrégats de revenus . . . . .</b>	<b>129</b>
Annexe B. <b>Classification des fonctions des administrations publiques (COFOG) . . . . .</b>	<b>130</b>
Annexe C. <b>Indices composites pour la GRH, les pratiques budgétaires et la gestion réglementaire . . . . .</b>	<b>134</b>
Annexe D. <b>Données détaillées provenant de l'enquête de 2009 sur l'intégrité . . . . .</b>	<b>136</b>
Annexe E. <b>Facteurs contextuels . . . . .</b>	<b>141</b>
Annexe F. <b>Membres du Groupe de direction . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>Glossaire . . . . .</b>	<b>160</b>
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>165</b>

### Ce livre contient des...



**StatLinks** 

**Accédez aux fichiers Excel®  
à partir des livres imprimés !**

En bas à droite des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des *StatLinks*.

Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur Internet le lien commençant par : <http://dx.doi.org>.

Si vous lisez la version PDF de l'ouvrage, et que votre ordinateur est connecté à Internet, il vous suffit de cliquer sur le lien.

Les *StatLinks* sont de plus en plus répandus dans les publications de l'OCDE.

## Préface

Les défis mondiaux actuels financiers, économiques, sociaux et environnementaux ont mis les gouvernements sur le devant de la scène. Ayant réagi avec succès à la crise financière sans précédent de 2008, les pouvoirs publics doivent trouver le chemin vers le retour à une croissance durable, tout en s'efforçant de trouver des solutions politiques au changement climatique, à la pauvreté, au vieillissement de leurs populations, aux migrations et à une multitude d'autres problèmes de long terme. Dans la conception et la mise en œuvre de ces politiques, les gouvernements vont tester leur capacité à servir l'intérêt général, à œuvrer avec efficacité et efficacie, et à renforcer un cadre favorable au bon fonctionnement des marchés.

Dans ce contexte de renforcement du rôle des gouvernements, l'OCDE publie *Panorama des administrations publiques*, une nouvelle publication qui vise à élargir notre connaissance et notre compréhension des rouages administratifs au regard des défis qui se posent aux politiques publiques. La publication analyse et compare les capacités, les réalisations et la performance dans les différents secteurs de la politique publique.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la présente édition comprennent des données sur la taille et le rôle des administrations publiques aux niveaux central et infranational en termes de revenus, de dépenses et d'emploi. Cette publication présente également des indicateurs sur de nombreux processus de gestion publique, tels que la gestion réglementaire, les pratiques budgétaires, et les marchés publics – trois questions d'une importance particulière dans la quête actuelle de performance des marchés et de consolidation budgétaire. Elle donne aussi un aperçu intéressant des valeurs sous-jacentes au service public, et des outils grâce auxquels des critères ambitieux sont respectés.

Certains résultats pourront paraître surprenants. Ils démontrent un changement important dans les valeurs fondamentales dans la fonction publique. Le pourcentage de pays qui identifient la transparence comme valeur fondamentale dans la fonction publique a presque doublé au cours de la dernière décennie, à 90 %. L'efficacité a obtenu un score de 80 %. L'impartition est très courante dans les pays de l'OCDE, et 43 % de la valeur des biens et services publics sont produits par le secteur privé. Les pays de l'OCDE sont en retard dans certains objectifs politiques. Par exemple, les femmes sont moins nombreuses aux niveaux supérieurs au sein des administrations centrales que dans la population active. Enfin, les résultats indiquent des défis fondamentaux auxquels font face les gouvernements, comme la nécessité de réduire les dépenses dans le contexte des niveaux d'endettement à la hausse. En moyenne, plus de 50 % des dépenses dans les pays de l'OCDE sont consacrées aux programmes sociaux, y compris la santé, l'éducation et le chômage. Tout effort de limiter les dépenses pourrait nuire à ces programmes.

Cette édition de *Panorama des administrations publiques* représente un instantané de la situation de la gouvernance publique dans les pays de l'OCDE. Les éditions futures permettront une analyse au cours du temps, et apporteront davantage de témoignages sur

les capacités, réalisations (« outputs ») et performances des administrations publiques. De plus, le champ des éditions futures sera élargi afin d'inclure des pays qui sont sur le chemin de l'adhésion à l'OCDE, ainsi que des pays partenaires dans le programme d'engagement renforcé.

Cette nouvelle publication devrait permettre de développer et de construire un débat public sur la manière dont les gouvernements performant et peuvent atteindre leur objectif suprême : construire des économies et des sociétés plus fortes, plus saines et plus équitables. J'espère que les citoyens, les élus et les employés des administrations publiques trouveront en *Panorama des administrations publiques* un ouvrage stimulant et éclairant. Mais surtout, je m'attends à ce que la publication contribue aux efforts destinés à améliorer l'administration publique



Angel Gurría  
Secrétaire général

## Introduction

*Panorama des administrations publiques est une nouvelle série de publications de l'OCDE qui étudie les questions émergentes concernant la gouvernance publique et présente des indicateurs sur des domaines qui, pris ensemble, constituent d'importants pans d'un système de gestion public en bon état de fonctionnement. Le chapitre I, spécifique à cette édition, présente certaines questions clés de la gouvernance publique, cruciales pour la capacité des gouvernements à maîtriser les effets à long terme des crises économique et financière actuelles, et lie ces questions aux indicateurs présentés dans les chapitres suivants. Ce chapitre expose également certains problèmes fondamentaux auxquels sont confrontés les gouvernements dans leurs efforts pour faire évoluer leurs systèmes de gouvernance publique afin de s'adapter à des environnements imprévisibles. Les chapitres II à X fournissent un ensemble d'indicateurs sur le rôle et la portée actuelle des administrations publiques, et soulignent certains aspects importants des capacités de gestion publique des gouvernements.*

*Cette nouvelle publication bénéficie de 20 années d'expertise de l'OCDE dans le domaine de la gouvernance publique (définie comme la façon dont les pouvoirs politiques, économiques et administratifs exercent leurs compétences) et de la gestion publique, en particulier sous l'angle descriptif et analytique des activités des administrations publiques, de l'élaboration de travaux théoriques et de données comparatives internationalement, et enfin de l'identification de bonnes pratiques et de supervision des résultats. Cette publication s'inscrit en outre dans une optique opérationnelle : les contacts étroits entretenus par l'OCDE avec les hauts fonctionnaires des gouvernements des pays membres apportent une perspective sur la manière dont les administrations publiques travaillent pour soutenir des politiques sectorielles comme la santé ou l'éducation, traitées dans d'autres publications « Panorama » de l'OCDE.*

## Pourquoi mesurer les activités des administrations publiques ?

Les administrations publiques jouent un rôle primordial dans les sociétés modernes, en contribuant à la croissance économique, en fournissant des biens et services, en définissant un cadre réglementaire pour les entreprises et les particuliers, et en mettant en œuvre des politiques redistributives. Les répercussions des actions menées par les administrations publiques sur la vie quotidienne des citoyens, et ce tout au long de leur vie, sont nombreuses, de part les services de santé et d'enseignement qu'elles fournissent, l'aide délivrée à ceux qui ont perdu leur emploi, l'octroi de permis de construire et de conduire, la construction de routes et de ponts et enfin de part la protection de l'environnement mais également la définition de normes en matière de santé et sécurité du travail. Les activités du secteur public représentent une part substantielle des richesses produites au niveau national : en 2007, les dépenses publiques représentaient ainsi entre 30 % et 53 % du produit intérieur brut (PIB) des pays membres de l'OCDE.

Dès lors, une bonne gouvernance est cruciale pour le développement économique, social et environnemental à long terme. Les missions des administrations publiques sont réellement importantes. La manière dont elles s'acquittent de leurs tâches, leur efficacité et leur efficacité sont également essentielles à bien des égards car les citoyens demandent de façon croissante des services qui répondent au mieux à leurs attentes et, une utilisation transparente et responsable des ressources. L'efficacité et l'efficacité des administrations publiques dépendent en partie de leur gestion, et plus largement de la mise en œuvre de politiques publiques, notamment en matière de pratiques budgétaires favorisant une soutenabilité à long terme des finances publiques, d'une gestion des ressources humaines favorable à la performance des administrations, de la capacité de gestion réglementaire, de la mise en œuvre de principes conformes aux valeurs et à l'éthique du secteur public et de l'utilisation appropriée d'outils d'administration électronique. La transparence et le caractère participatif des citoyens à l'action gouvernementale sont également cruciaux. Ainsi, l'évaluation et la compréhension de la performance des administrations publiques nécessite de mesurer leurs activités (en particulier les ressources utilisées afin de produire leurs biens et services, et les procédures et pratiques de gestion sous-jacentes). Les administrations publiques fournissant un éventail de biens et services large et évolutif. Quantifier et mesurer leurs activités devraient permettre d'améliorer leurs décisions et de contribuer à une meilleure transparence des pouvoirs publics vis-à-vis de leurs citoyens. En outre, l'analyse des structures et dispositifs des administrations publiques permet de mettre en évidence les similitudes mais également les différences d'un pays à un autre, contribuant à un partage mutuel des connaissances et des savoirs faire.

Les indicateurs présentés dans *Panorama des administrations publiques* ont pour vocation à long terme d'aider les pays à :

- Mieux comprendre et situer leurs propres pratiques.
- Évaluer leurs résultats au moyen de comparaisons internationales.

- Consolider leurs connaissances en tirant parti de l'expérience d'autres pays rencontrant des difficultés similaires.

*Panorama des administrations publiques* se distingue des autres publications du fait des caractéristiques suivantes :

- Les principaux aspects des administrations publiques et les indicateurs présentés ont été choisis à la suite d'un consensus entre les pays membres.
- Les données et les informations qualitatives ont été fournies par les responsables des pays membres et vérifiées par l'OCDE et/ou par les pairs.
- Le but n'est pas de créer un indicateur global unique en vue d'évaluer la performance des administrations publiques, ni de classer les pays en fonction de leur performance.

À court terme, cette publication pourra aider les administrations publiques à mieux évaluer, planifier et mesurer leurs activités. À plus long terme, elle pourra leur permettre – en s'appuyant sur des séries chronologiques et des données statistiques sur les activités délivrées aux citoyens (« outputs ») et sur leurs résultats (« outcomes ») – d'établir un lien entre activités et performance globale, et d'évaluer ainsi l'impact des réformes mises en œuvre. De plus, les données comparatives développées pour *Panorama des administrations publiques* sont vouées à provoquer un débat sur les facteurs de performance des pratiques de gestion publique, et sur leur impact sur les performances dans les différents secteurs de la politique publique.

## Que trouve-t-on dans cette publication ?

### **Elle est centrée sur l'administration publique**

*Panorama des administrations publiques* est dédié au fonctionnement de l'administration publique, c'est-à-dire aux « dispositifs administratifs » des 30 pays membres de l'OCDE. Elle prend en considération les ressources, les pratiques et les politiques des administrations publiques qui contribuent à la production et à la délivrance de leurs biens et services (tels que la santé et l'enseignement). Cette étude de l'administration publique s'appuie sur des travaux antérieurs de l'OCDE et sur l'expertise des délégués des pays membres au Comité de la gouvernance publique de l'OCDE, ce groupe ayant piloté les travaux relatifs à la présente publication *Panorama des administrations publiques*. En particulier, les indicateurs spécifiques aux pratiques en matière de gestion publique (notamment pour l'intégrité, le budget et la gestion réglementaire) reposent sur l'élaboration par les pays membres de l'OCDE de standards convergents et de normes communes. Par exemple, les indicateurs sur les systèmes de gestion réglementaire, reflétant les *Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation* publiés en 2005. Cette étude comparative centrée sur l'administration publique et nourrie de l'expertise accumulée par l'OCDE, permet de pallier une absence de données internationales encore rares sur le fonctionnement des administrations publiques, ce secteur restant en effet largement inexploré.

### **Elle souligne des problèmes émergents de la gouvernance publique**

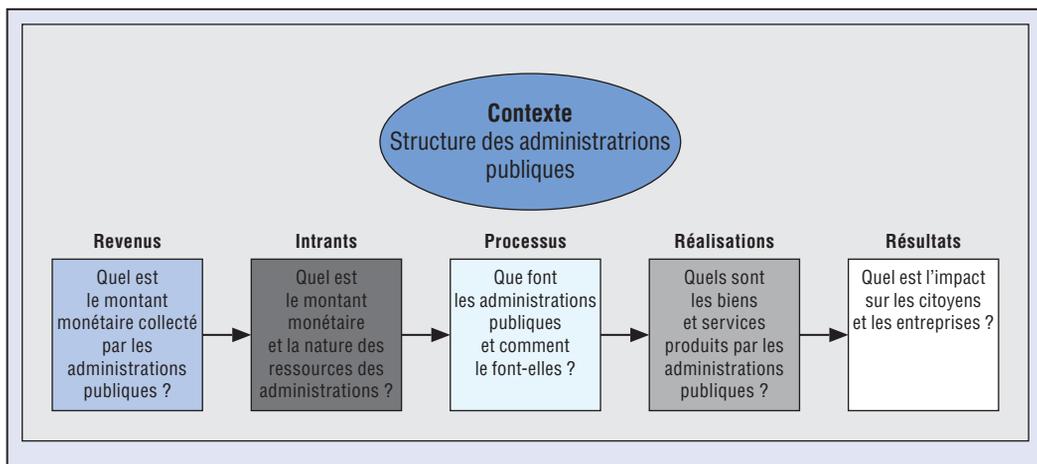
Le chapitre I étudie certaines questions relatives à la gouvernance publique, dont l'importance a été soulignée par les crises économique et financière actuelles, et pose certains problèmes fondamentaux auxquels sont confrontés les gouvernements alors qu'ils doivent réévaluer leur rôle, leurs capacités et leurs vulnérabilités. La vitesse à laquelle les gouvernements ont eu à développer et à commencer à appliquer leurs

réponses aux crises peut avoir conduit, dans certains cas, à négliger certaines questions importantes sur la gouvernance publique, ou à ne pas assez porter l'attention habituelle aux conséquences à long terme des actions menées. Même lorsque les pays se relèveront de la crise économique actuelle, ils devront continuer à élaborer et à mettre en place des politiques dans des environnements imprévisibles et en constante évolution, en raison de la complexité des défis mondiaux. La capacité des gouvernements à rester à l'écoute, à anticiper et à s'adapter est cruciale pour le succès des politiques futures. Dans ce chapitre, *Panorama des administrations publiques* identifie des instruments politiques spécifiques de renforcement des systèmes de gouvernance, développés par les pays membres de l'OCDE. Ces instruments peuvent contribuer à apporter une réponse aux défis et risques aggravés par les crises financière et économique. Les indicateurs des chapitre II à X fournissent des données de base sur ces questions, mais une image complète de la mise en œuvre de ces instruments politiques et/ou de leur efficacité est encore en évolution. De futurs travaux tenteront sans doute de compléter les données disponibles sur les actions politiques dans ces domaines.

### **Elle contient des indicateurs sur les activités des administrations publiques et sur les pratiques de gestion publique**

Les pays membres de l'OCDE sont en premier lieu intéressés par la collecte de données et d'informations permettant de comprendre comment la gouvernance publique, et plus particulièrement les pratiques de gestion publique, contribuent à la capacité d'un gouvernement à atteindre ses objectifs. *Panorama des administrations publiques* repose sur le cadre suivant, qui décrit le processus de « production » dans les administrations publiques et recense six grandes catégories d'indicateurs : facteurs contextuels, revenus fiscaux, intrants, processus, réalisations (« outputs ») et résultats (« outcomes »).

### **Cadre d'analyse et de mesure des activités des administrations publiques**



Sources : Hatry (1999), Pollitt et Bouckaert (2004) et Fondation W.K. Kellogg (2004).

Cette première édition de *Panorama des administrations publiques* inclut des indicateurs relevant de quatre des six catégories de ce cadre théorique : revenus, intrants, processus et facteurs contextuels.

### 1) Revenus

Les données concernant la structure des revenus donnent un éclairage sur les incitations et les contraintes auxquelles sont confrontées les administrations publiques afin de déterminer les types de biens et services qu'elles se doivent de produire. De plus, le montant et la composition des revenus collectés déterminent la façon dont les coûts des activités passées, présentes et futures des administrations publiques sont répartis sur l'ensemble de la société. Les recettes publiques comprennent les impôts et cotisations sociales ainsi que d'autres sources telles que les redevances, la production de pétrole et les aides internationales. L'État pouvant emprunter, les revenus peuvent être inférieurs aux dépenses, bien qu'en définitive, les citoyens devront rembourser la dette.

### 2) Intrants

Les indicateurs relatifs aux intrants portent sur les dépenses, les coûts de production, l'emploi et les caractéristiques des effectifs des administrations publiques. Ces données permettent aux pays d'amorcer des comparaisons sur la part de leur économie dédiée à la production de leurs différents biens et services ; cela permet également d'évaluer la part des différents intrants mobilisés pour la production de ces biens et services. Par exemple, l'emploi public est un intrant essentiel du processus de production des administrations publiques et ses caractéristiques peuvent ainsi influencer sur leur productivité et leurs capacités de production en biens et services. En outre, on met également en évidence que les administrations publiques externalisent de manière croissante la production de leurs biens et services, avec un degré de participation du secteur privé aux activités publiques extrêmement variable d'un pays à l'autre.

### 3) Processus

Les indicateurs de processus décrivent les pratiques de gestion publique qui influent sur les réalisations (« outputs ») et résultats (« outcomes ») des administrations publiques. Les informations concernant les processus – notamment la gestion des ressources humaines (GRH), le budget, la gestion réglementaire, l'intégrité, l'administration électronique et l'administration ouverte (« open government ») – permettent aux pays d'amorcer un examen des effets des réformes récentes, et d'identifier ainsi les nouvelles stratégies à mettre en œuvre afin d'améliorer la productivité de la sphère publique. Par exemple, déléguer aux cadres hiérarchiques les pouvoirs de recrutement, de licenciement et de promotion du personnel peut s'accompagner d'une plus grande flexibilité en réponse aux situations nouvelles auxquelles ceux-ci sont confrontés ; les gestionnaires peuvent ainsi s'appuyer sur des agents ayant les compétences requises. De même, une budgétisation faisant appel à des prévisions de dépenses pluriannuelles peut se traduire par une plus grande discipline budgétaire et contribuer ainsi à une répartition des ressources des administrations publiques plus efficace et plus efficiente. Évaluer l'impact réglementaire sur les entreprises et les citoyens permet de vérifier que les réglementations mises en œuvre répondent effectivement aux objectifs des administrations publiques. Enfin, une transparence et la garantie d'une concurrence dans la passation des marchés publics contribuent à réduire la corruption, à accroître les ressources dédiées à la production de biens et services, et plus généralement à améliorer la confiance des

citoyens dans leur administration. De la même façon, l'usage d'Internet et des autres technologies de communication pour fournir des informations et des services publics (tel que les paiements d'impôt ou renouvellements de passeports) peuvent réduire les coûts et faire économiser du temps aux citoyens et aux entreprises, augmentant l'efficacité et la productivité.

#### **4) Informations contextuelles**

L'annexe E présente des informations contextuelles décrivant certains traits fondamentaux des structures politiques et administratives de chaque pays membre. Replacer les politiques et indicateurs dans ces contextes permet de mieux comprendre les différences entre pays, et d'identifier ceux qui, en raison de structures similaires, peuvent prêter à comparaison.

#### **Sources et caractéristiques des données**

La plupart des données présentées dans *Panorama des administrations publiques* sont recueillies par le biais d'enquêtes auprès de hauts fonctionnaires des pays membres l'OCDE. À ce titre, elles résultent soit de statistiques officielles du pays ou bien d'une auto-évaluation par les pays des pratiques et procédures récentes. Bien que les enquêtes tentent d'établir des définitions normalisées, il peut y avoir néanmoins des biais en raison de différences d'interprétation par les pays membres des questions. En général, le sens du biais est connu, mais pas nécessairement son ampleur\*. Pour tenter de réduire ces biais, l'OCDE met en œuvre un nettoyage et un contrôle des données collectées en effectuant un suivi minutieux avec les pays membres, notamment lorsque la probabilité est forte qu'il ait des incohérences ou des valeurs aberrantes, en profitant du corpus de connaissances de l'OCDE acquis dans le cadre d'études-pays menées sur la gestion publique. Dans certains cas, l'OCDE utilise des vérifications croisées des réponses par les pays membres (« peer reviewers »), facilitant un partage mutuel des connaissances et des savoirs faire. Une alternative à la collecte de données auprès de hauts fonctionnaires des pays membres pourrait consister à recueillir des données auprès des experts, bien que le sens ou l'étendue des biais soit ainsi difficile à appréhender. Dans de rares cas, les données de l'OCDE ne sont pas disponibles et la publication mobilise alors des données internationales émanant de la Commission européenne, du Forum économique mondial ou de l'Organisation des Nations Unies.

En général, les données présentées reposent sur la définition des « administrations publiques » du Système de comptabilité nationale (SCN). Les administrations publiques comprennent toutes les unités des administrations et autres organismes publics, ainsi que les institutions sans but lucratif principalement financées par les administrations publiques. Les statistiques sur les revenus et les dépenses sont présentées aussi bien pour l'administration centrale que pour les administrations infranationales (États, provinces, régions et collectivités locales), alors que les données sur les caractéristiques de l'emploi public et sur les procédures et pratiques de gestion publique concernent uniquement l'administration centrale. En outre, les données sur l'emploi couvrent le « secteur public »,

\* Habituellement, on peut s'attendre à être en présence d'un biais positif dans la mesure où les responsables en charge de cet exercice assignent un score plus favorable. Toutefois, lors du processus de nettoyage des données, il a été mis en exergue que les responsables gouvernementaux de certains pays avaient un jugement plus sévère vis-à-vis d'eux-mêmes que des experts extérieurs et/ou des observateurs de la société civile.

qui outre les administrations publiques inclut également les entreprises publiques, comme par exemple les banques, les ports et les aéroports à capitaux publics.

Parmi les indicateurs décrivant les pratiques en matière de gestion publique, *Panorama des administrations publiques* présente plusieurs indices composites relatifs à un domaine précis ; ceux-ci ont été élaborés conformément aux principes définis par l'OCDE. Ces indices composites permettent de résumer des informations qualitatives discrètes sur les principaux aspects des pratiques de gestion publique, comme par exemple l'ouverture des systèmes de recrutement. L'annexe C présente la méthodologie mise en œuvre comme les pondérations et les variables afin de construire ces indicateurs ; ainsi, les pays pourront comprendre les scores obtenus et avoir une idée précise de la direction dans laquelle ils devront s'engager s'ils souhaitent modifier ces résultats. Bien que les indicateurs composites élaborés en coopération avec les pays membres se fondent sur les meilleures pratiques et/ou sur un socle théorique, les variables des différents indicateurs composites ainsi que leur pondération sur fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de faire avancer les discussions à leur égard, et pourraient en conséquence être révisées à moyen ou long terme.

## Comment cette publication est-elle structurée ?

*Panorama des administrations publiques* est divisé en 10 chapitres. Après l'introduction, le chapitre I, spécifique à cette édition, étudie certains problèmes de gouvernance publique dont l'importance a été soulignée par les défis mondiaux auxquels sont actuellement confrontés les gouvernements, et pose des questions fondamentales sur leurs implications futures. Le chapitre II examine le montant et la structure des revenus collectés par les administrations publiques, tandis que le chapitre III retrace les activités des pays réalisés à l'aide de ces ressources. Le chapitre IV, qui porte sur les coûts de production, analyse de manière approfondie la façon dont les biens et services sont produits. Il s'agit de savoir si, par exemple, les administrations publiques produisent elles-mêmes des centrales d'approvisionnement en énergie (biens) et/ou fournissent directement des soins de santé (services), ou bien si elles mettent en place une contractualisation avec des organismes privés à but lucratif ou non lucratif afin de produire et/ou fournir aux citoyens et entreprises ces biens ou services. Le chapitre V s'intéresse plus particulièrement aux effectifs du secteur public et à leurs caractéristiques, en lien avec les arbitrages effectués par le gouvernement sur la façon de délivrer aux citoyens les biens et services publics. Les chapitres VI et VII concernent les processus de production des administrations publiques, notamment les pratiques de gestion de ressources humaines et leurs répercussions sur les caractéristiques de la main-d'œuvre, et les pratiques budgétaires et leur impact sur les choix en matière de collecte des revenus, du montant et de l'affectation des dépenses publiques. Le chapitre VIII a pour thème la qualité des procédures dans la mise en œuvre de réformes des réglementations publiques, l'objectif ultime étant l'évaluation des pratiques adoptées par les pays. Le chapitre IX décrit les différentes mesures prises par les administrations publiques afin de promouvoir l'intégrité et prévenir la corruption : la mise en place de tels mesures peut avoir un impact plus fort dans les pays ayant fortement externalisé la production de biens et services vers le secteur privé. Enfin, le chapitre X décrit les réglementations et institutions créées et/ou adoptées par les administrations publiques afin d'assurer la transparence de leur action vis-à-vis du public, et s'intéresse au niveau de développement des services d'administration en ligne dans les pays membres de l'OCDE. Au final, ces chapitres retracent l'activité des administrations publiques, les

processus afin de délivrer les biens et services et ainsi que sur le choix de ces processus. Ainsi, les pays peuvent approfondir la connaissance de leurs pratiques, situer leur performance dans une optique comparative, déterminer les réformes potentielles et mettre en place une évaluation tant de l'efficacité que de l'efficience de leurs administrations publiques.

En ce qui concerne les revenus, les intrants et les processus, chaque sujet est présenté sur deux pages. La première page donne un bref aperçu des résultats établis sur la base des données disponibles, de la définition des indicateurs et met en évidence les différences de champs et de définitions pouvant avoir une incidence sur la comparabilité des données. Sur la deuxième page, on trouvera un ensemble de tableaux. Ces tableaux, pour la plupart, font apparaître des niveaux courants pour l'indicateur, et, si possibles, les évolutions en tendance. Les moyennes de l'OCDE pour les différents tableaux sont non pondérées par le poids des pays, et ceci, sauf indication contraire précisée dans les notes de bas de page accompagnant chacun des graphes.

## Les problèmes de mesure

### **La comparabilité des données et leur disponibilité**

Les indicateurs présentés dans *Panorama des administrations publiques* résultent de la collecte des meilleures données disponibles. Autant que faire se peut, la collecte de données de l'OCDE s'appuie sur des définitions normalisées et des unités de mesure semblables. Toutefois, des écarts de champs et d'objets lors de la collecte des données au niveau national peuvent affecter leur comparabilité. Par exemple, les pays peuvent recueillir des données sur l'emploi en équivalence plein-temps (« full-time equivalent ») ou en bien en nombre total de salariés. Alors que ces dernières ne distinguent pas les travailleurs à temps partiel de ceux à temps plein, cela peut conduire à une surestimation des niveaux d'emploi par rapport aux mesures en équivalence plein-temps. *Panorama des administrations publiques* souligne l'existence de ces différences (lorsqu'il y en a) dans la section « Méthodologie et les définitions ».

En dépit d'efforts importants des organisations internationales afin d'harmoniser la collecte de données et unités de mesure pour les revenus, dépenses publiques et emploi public, des différences en termes de mode de collecte demeurent ; ces écarts de méthode peuvent également diminuer la comparabilité des statistiques. Cet aspect est important pour les données émanant des comptes nationaux et mobilisées dans les chapitres II-IV (revenus, dépenses et coûts de production). Ces données s'appuient sur le Système de comptabilité nationale 1993 (SCN) ou bien sur le Système européen de comptes nationaux 1995 (SEC) conduisant à l'utilisation par les pays d'un cadre commun de définitions. Néanmoins, la comparabilité des données peut être affectée pour deux raisons. D'une part, l'existence de différences dans la mise en œuvre au niveau national des définitions du SCN/SEC peut réduire la comparabilité des données entre pays. Par exemple, il existe des différences entre pays dans la façon de classer les sociétés publiques et les institutions à but non lucratif dans le secteur des administrations publiques. D'autre part, des modifications au cours du temps dans l'application des définitions du SCN/SEC peuvent également affecter la comparabilité temporelle des données. À ce titre, la consultation de métadonnées s'avère nécessaire lors de comparaisons. De plus, différents niveaux de détail existent dans les pays membres de l'OCDE et peuvent ainsi limiter la conduite d'analyses et de comparaisons. Par exemple, les données par fonctions qui donnent une ventilation

détaillée des dépenses selon les sous-postes économiques (méthode appelé Classification des fonctions des administrations publiques ou COFOG de niveau 2) ne sont actuellement disponibles que pour 13 pays membres européens de l'OCDE. Ces données pourraient être exploitées afin d'analyser les composantes des dépenses publiques à la lumière des objectifs socio-économiques, et permettraient notamment de mener des comparaisons, quel que soit le secteur, en matière de dépenses de recherche-développement ou bien encore les dépenses allouées à la protection de l'environnement. À partir des données COFOG de niveau 2 disponibles, l'OCDE a développé une méthodologie permettant d'estimer le montant des dépenses publiques en biens collectifs et individuels, et en espèces ou en nature. Ces informations aident à mieux comprendre les différences plus ou moins significatives et donc les arbitrages des administrations publiques, tant en matière de politique mise en œuvre que des services octroyés aux citoyens. Cette méthodologie dite « COFOG-Spéciale » est présentée en annexe dans la présente publication.

Au-delà des disparités de méthodes lors de la collecte des données, différentes stratégies peuvent être déployées afin d'atteindre les objectifs que le gouvernement s'assigne, et notamment, la mise en œuvre d'une politique fiscale ; il en résulte une grande difficulté afin d'effectuer des comparaisons internationales pour les revenus et les dépenses. Par exemple, un gouvernement peut soutenir financièrement et de façon directe ses citoyens pour leurs dépenses d'éducation ; il pourrait également les faire bénéficier de crédits d'impôt ou d'un remboursement de leurs dépenses privées en matière d'éducation. Bien que l'objectif soit le même, les pays qui mobilisent les dépenses directes plutôt que des dépenses fiscales auront des revenus et des dépenses plus élevés en proportion du PIB. En outre, l'évolution des modes de production des gouvernements des pays membres de l'OCDE, en particulier la participation accrue du secteur privé par le biais de la soustraction directe ou de partenariats public-privé, met à l'épreuve le bien-fondé d'indicateurs « classiques » destinés à retracer le périmètre de l'administration. Par exemple, la part croissante du secteur privé dans la production de biens et services pour le compte de l'administration pose des problèmes de mesure de l'emploi en termes du nombre des fonctionnaires.

Cette première édition de *Panorama des administrations* représente une première étape pour l'OCDE dans la fourniture d'indicateurs mesurant la performance des pratiques et systèmes de gestion publique. Le contenu de *Panorama des administrations publiques* est par nature limité par la disponibilité des données. En conséquence, de nombreuses questions fondamentales et facteurs déterminants des capacités et performances des pratiques de gestion publique sont absents. Les indicateurs contenus dans cette publication soulignent principalement l'existence de systèmes différents, ce qui ne donne pas nécessairement d'indication sur l'efficacité des systèmes et pratiques de gestion publique au niveau national. Par exemple, dans le domaine de l'administration « ouverte » (« open government »), la publication se penche sur la mise en place par les pays du cadre législatif permettant la transparence, la participation et la responsabilité – soit une étape importante dans la réalisation de ces objectifs. Mais pour savoir si ces objectifs sont réellement atteints, il faudrait savoir comment les lois sont appliquées, utilisées et respectées. L'OCDE travaillera avec les pays au développement d'indicateurs incluant plus d'information sur les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes »). Le but est d'élargir les indicateurs afin qu'avec le temps, ils ne fournissent pas seulement des informations sur ce que les pays mettent en place, mais aussi sur la manière dont les différents systèmes contribuent à améliorer la performance et l'efficacité globale de la gouvernance.

### **Indicateurs de réalisations (« outputs ») et de résultats (« outcomes »)**

Il est ambitieux de vouloir développer des indicateurs mesurant réellement les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes ») des administrations publiques. Cette première édition de *Panorama des administrations publiques* ne contient pas d'indicateurs de réalisation (« output ») ou de résultat (« outcome »), tels que des indicateurs de qualité des services, comme par exemple la satisfaction des clients. Au niveau international, le débat sur la façon de mesurer les réalisations et les résultats dans le secteur public demeure ; de même, les pays les plus en pointe dans ce domaine adoptent des méthodes différentes.

Mesurer les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes ») pose des problèmes qui ne se limitent pas à ceux qui viennent d'être soulignés. Pour une analyse approfondie, on pourra se reporter à la publication récente de l'OCDE, *Mesurer l'activité des administrations*. Par exemple, la façon de mesurer les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes ») peut influencer sur le comportement organisationnel. L'exploitation d'indicateurs de réalisation (« output ») peut conduire les agents à s'efforcer d'améliorer leur performance. Cela peut également les amener à négliger certains aspects qui ne sont pas mesurés ou bien s'accompagner de « manipulations » destinées à donner l'apparence d'une « bonne » performance avec de fortes distorsions néanmoins par rapport la réalité. En outre, alors qu'il est général admis que l'administration peut être tenue pour responsable des réalisations (« outputs »), il n'est peut-être pas raisonnable de lui imputer la responsabilité des résultats (« outcomes »), parce qu'un grand nombre de facteurs non maîtrisés par l'administration peuvent avoir des répercussions *in fine* sur la société. De plus, la discussion émergente sur l'importance de valeurs dans le secteur public complexifie encore la définition des réalisations (« outputs ») et des résultats (« outcomes »).

En raison de ces problèmes de mesure et de collecte de données, les données présentées dans *Panorama des administrations publiques* ne donnent qu'une indication de l'activité et des performances des administrations publiques. L'interprétation des niveaux ou des chiffres en valeur absolue doit être menée avec prudence du fait d'erreurs de mesure qui ont pu être commis. Les données brutes présentées dans *Panorama des administrations publiques* ne peuvent en elles-mêmes servir de repères ; toute comparaison entre pays doit ainsi s'appuyer sur une analyse des indicateurs les plus pertinents. Enfin, les examens par pays de l'OCDE dédiés à la gestion publique peuvent rendre compte de façon plus nuancée des politiques, des pratiques et du contexte politico-économique des différents pays et permettent ainsi de mieux comprendre les facteurs explicatifs source des différences de performance.

### **Activités futures**

*Panorama des administrations publiques* devrait paraître tous les deux ans. Cette première publication constitue un pas important, qui devrait aider la communauté internationale à évaluer ce qui est connu ou non à propos des performances comparatives des administrations publiques, et de mieux identifier les domaines qui gagneraient à être mieux compris. Les prochains numéros s'appuieront sur les données présentées dans cette première édition pour aider les pays à améliorer leurs décisions et leur capacité à répondre aux défis en matière de gestion. En particulier, les travaux futurs pourraient consister principalement à compléter les données existantes relatives aux caractéristiques des intrants des administrations publiques (par exemple, le niveau éducationnel moyen des agents publics) et à leurs processus (par exemple, la façon dont les dispositions législatives

et réglementaires sont mises en œuvre et/ou exécutées). En outre, les éditions futures de *Panorama des administrations publiques* se proposent d'examiner de plus près les relations entre les différents niveaux d'administration (administration centrale, fédérale, et locale) dans les différents pays membres de l'OCDE. En dépit de problèmes de mesures évoqués précédemment, des indicateurs fiables destinés à effectuer des comparaisons internationales sont en cours de développement en coopération avec les pays membres ; ils s'assignent pour objectif final de mesurer tant les réalisations (« outputs ») que les résultats (« outcomes ») des administrations publiques. D'autres travaux portent sur l'introduction d'indicateurs de réalisation intermédiaire relatifs aux différents processus des administrations publiques ainsi que sur la mise en place de plusieurs indicateurs de résultats (« outcomes ») concernant l'ensemble des activités des administrations publiques, et notamment la confiance du public dans son administration, l'équité et la stabilité budgétaire/économique.

Les données seront collectées à intervalle régulier, en garantissant des procédés destinés à minimiser la charge que représente pour les pays membres la transmission des données. De par la définition d'un « noyau dur » de données, chaque pays pourra comparer ses arrangements institutionnels et ses performances aux autres pays membres de l'OCDE, non seulement à un point donné du temps mais également dans la durée ; cet ensemble de données pourra être le point de départ afin d'une part de comprendre les facteurs explicatifs de différences éventuelles de performance d'un pays à l'autre et d'autre part, d'analyser l'impact de réformes menées dans le secteur public. S'agissant des données collectées, leur qualité et leur comparabilité seront améliorées dans un futur proche. Toutefois, les statistiques retenues pour la présente publication ne sont pas figées et de nouveaux indicateurs (sur les réalisations et résultats, notamment) pourront être introduits dès lors que ceux-ci seront considérés comme pertinents. Enfin, la collecte de données sera élargie aux pays qui ont engagé un processus d'adhésion à l'OCDE, ainsi qu'à ceux qui suivent le programme de partenariat renforcé.



## *Chapitre I*

# **Défis actuels et futurs de la gouvernance publique**

## Introduction

Depuis longtemps, les gouvernements se préoccupent de leurs capacités institutionnelles et humaines à améliorer l'existence de leurs citoyens, la compétitivité ou la viabilité des entreprises, la fourniture des services publics de base, et la confiance portée aux institutions de réglementation. Dans le cadre d'amples programmes de réformes et de changements, de nombreux pays membres de l'OCDE ont développé et revisité leurs institutions, cadres et outils de gouvernance. Les défis mondiaux financiers, économiques, sociaux et environnementaux actuels soulignent le rôle unique des gouvernements dans la poursuite de l'intérêt général. Ces défis forcent également à porter une attention nouvelle aux institutions, politiques et instruments permettant aux gouvernements de répondre aux demandes et besoins des citoyens, mettant en lumière les domaines nécessitant des changements supplémentaires, ou davantage de réflexion sur la manière de mener les efforts de réforme. Non seulement les règles de gestion réglementaire, les systèmes de contrôle et les procédures concernant le secteur des services financiers sont prioritaires parmi les actions proposées par les gouvernements, mais la crise budgétaire a également mis le rôle des pouvoirs publics, l'étendue de leurs activités, et leur efficacité à faire progresser le bien public, sur le devant de la scène. En particulier, ceux-ci s'interrogent sur la manière dont ils peuvent anticiper et gérer les risques, et réagir rapidement à des problèmes complexes dans un contexte en évolution. Ces défis étant de nature mondiale, il n'est plus suffisant d'agir à un niveau national. La coopération et la coordination internationales se révèle être un élément crucial de toute réponse politique crédible et efficace.

En s'appuyant le plus possible sur les indicateurs présentés dans les chapitres II à X, ce chapitre étudie des sujets de gouvernance publique importants pour l'aptitude des gouvernements à répondre aux effets à long terme des crises économique et financière récentes, et pose certaines questions fondamentales auxquelles les gouvernements auront à répondre dans la réévaluation de leur rôle, de leurs capacités et de leurs vulnérabilités.

## Certaines conséquences des crises financière et économique sur la gouvernance

Alors que les pays se remettent à peine des crises financière et économique, les gouvernements se doivent de prendre en considération les événements récents qui sont survenus dans la sphère économique et financière. Les crises ont souligné la nécessité pour les gouvernements de prévoir, de prévenir et de répondre à des défis complexes et en constante évolution. L'examen des facteurs des crises fait ressortir certaines faiblesses dans les systèmes de gouvernance, qui pourraient avoir besoin d'être renforcées. De plus, les gouvernements pourraient devoir se pencher sur les conséquences à long terme de leurs plans de sortie de crise.

Les paragraphes suivants renvoient à quatre questions de gouvernance dont l'importance a été soulignée par les crises récentes : la prise de décisions basée sur des données objectives, l'intégrité dans le secteur public, la coordination des politiques et

programmes entre les différents niveaux d'administration, et la soutenabilité budgétaire. Les pays membres de l'OCDE débattaient de ces questions avant les crises, et beaucoup d'entre eux avaient déjà commencé à développer des instruments qui se révèlent particulièrement pertinents dans la situation actuelle.

Les gouvernements doivent impérativement réagir aux crises et à l'évolution des contextes. Les politiques issues de ces réactions ont des objectifs immédiats bien définis, mais elles peuvent également avoir des conséquences profondes sur le long terme. Des instruments tels que l'analyse d'impact réglementaire peuvent aider les pouvoirs publics à prendre leurs décisions à partir de données objectives, et d'en évaluer les conséquences réelles. Le rôle accru des États dans l'économie – dont l'augmentation des activités d'investissement public est un exemple – exige que les administrations publiques soient particulièrement vigilantes sur le respect des principes et pratiques garantissant l'intégrité. Pour s'assurer que les ressources limitées sont dépensées de façon à produire le plus de bénéfices possible, les administrations centrales et infranationales doivent coordonner leurs programmes et politiques. De plus, l'augmentation des dépenses et la baisse des revenus font peser une pression sur les budgets, déjà malmenés par le vieillissement de la population et les engagements en cours. Les administrations publiques pourraient utiliser les prévisions budgétaires à long terme plus fréquemment et plus systématiquement pour renforcer la soutenabilité des politiques et programmes à long terme.

### **Obtenir une prise de décision basée sur des données objectives**

Une prise de décision reposant sur des données objectives peut aider les pouvoirs publics à retrouver le chemin d'une croissance durable. Pour obtenir des politiques cohérentes et, *de facto*, des politiques et réglementations plus efficaces, les gouvernements doivent prendre en compte toutes les informations pertinentes afin de prendre des décisions bien informées. Cela implique en particulier qu'ils évaluent les avantages des politiques proposées par rapport aux coûts futurs, ainsi que les interactions entre différentes politiques de réforme structurelle. Grâce à une conception cohérente, le bénéfice de chaque réforme spécifique peut être maximisé. De plus, une mise en œuvre efficace des politiques nécessite une gouvernance efficace : capacité à gérer les risques, les marchés publics et les contrats à obtenir et à allouer le bon type de ressources en quantité juste à garantir un contrôle des procédures et à évaluer l'impact et l'efficacité des décisions et actions une fois que celle-ci ont été entreprises.

Avec les récentes crises, les décideurs doivent plus que jamais s'intéresser à la manière dont la réglementation est mise en œuvre, appliquée et contrôlée, notamment dans le domaine des finances. Les indicateurs du chapitre VIII étudient la mesure dans laquelle les systèmes de gestion réglementaire satisfont des critères généraux de qualité tels que ceux contenus dans les *Recommandations concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle* approuvés par l'OCDE en 1995. Ceux-ci représentent un outil pour analyser les régimes réglementaires dans leur globalité et pour aider les pays à identifier les potentielles réformes.

Comme le montre le graphique 22.1, la majorité des pays membres de l'OCDE utilisent l'analyse d'impact réglementaire (AIR). L'AIR étudie la manière dont les politiques seront mises en œuvre, appliquées, révisées et respectées. Elle peut aider à faire en sorte que tous les impacts potentiels d'une politique soient anticipés, et que la réglementation choisie représente la meilleure approche possible. Au cours de la dernière décennie, les systèmes

d'AIR sont devenus plus complets dans presque tous les pays (graphique 22.3). Un nombre croissant de pays a mis en place l'obligation officielle d'entreprendre des AIR avant de rédiger les lois principales et réglementations subalternes, ainsi que pour évaluer les impacts (y compris en termes de coûts et bénéfiques) des nouvelles réglementations (voir graphique 22.2). Par exemple, deux tiers des pays exigent maintenant une AIR pour démontrer que les bénéfiques d'une nouvelle réglementation en justifient le coût. Cependant, l'exhaustivité des systèmes d'AIR varie encore selon les pays. De plus, la faillite des systèmes de contrôle réglementaire dans la récente crise financière mondiale a clairement montré que l'existence de tels instruments ne garantissait pas nécessairement qu'ils soient bien utilisés, ou qu'ils permettent d'atteindre les résultats visés.

Certaines administrations ont pu voir l'AIR comme un obstacle à la prise de décision ou au travail législatif, à cause du temps nécessaire pour réaliser une estimation. Mais lorsque l'AIR est entreprise dès le début de la prise de décision, elle ne semble pas ralentir le processus. Entreprise dans le cadre d'un processus délibératif de prise de décision, l'AIR a aussi contribué à améliorer la cohérence administrative et la communication intra-ministérielle. Toutefois, il peut y avoir de fortes résistances à mener une AIR en temps de crise, à cause de la nécessité d'agir rapidement, et les réglementations ainsi élaborées peuvent être mal conçues et avoir des conséquences non prévues. Dans ces conditions, les administrations publiques peuvent prendre des mesures pour mener des évaluations *ex post* des impacts à long terme, afin de pouvoir corriger le tir.

L'utilisation des instruments de prise de décision demeure inégale, et les exceptions sont fréquentes. L'AIR est ainsi rarement utilisée au niveau régional ou local. Ceci peut sérieusement réduire la cohérence et l'efficacité des processus de prise de décision. De plus, dans bien des situations, l'AIR n'est appliquée qu'à une réglementation, plutôt qu'au régime réglementaire dans son ensemble. En conséquence, elle ne peut fournir qu'une estimation très vague des impacts cumulés. Enfin, l'AIR a principalement été conçue pour des réglementations concernant la planification et le contrôle. Elle pourrait ne pas être applicable à des réglementations visant la performance ou à des alternatives de régulations, qui sont de plus en plus utilisées.

La capacité à effectuer et à utiliser au mieux des instruments de prise de décision et des modèles réglementaires comme l'AIR doit être développée dans le temps. Si l'AIR est appelée à devenir partie intégrante du développement des politiques, elle doit notamment être intégrée au processus de prise de décision, et non être considérée comme une question « légale ». Cependant, l'intégration est un processus de long terme, qui mène souvent à des changements culturels significatifs dans l'administration publique et parmi les dirigeants politiques. Le défi est de s'assurer que l'équilibre et les systèmes de contrôle suffisants sont en place afin que l'AIR ne devienne pas un exercice purement routinier, ou un moyen de justifier des décisions déjà prises. La récente publication de l'OCDE, *Regulatory Impact Analysis: A Tool for Policy Coherence* (OCDE, 2009h), fournit des orientations pour améliorer la performance des systèmes d'AIR afin de développer le bien-être économique grâce à des réglementations de meilleure qualité.

### **Favoriser l'intégrité**

Des garanties insuffisantes en matière d'intégrité – en particulier celles à la frontière des secteurs public et privé – ont été parmi l'un des facteurs amplifiant la crise financière récente. De plus, la taille, l'étendue et la vitesse des réponses publiques à la crise économique ont augmenté les risques et les possibilités de gaspillage de fraude et de

corruption. Alors que les gouvernements mènent des actions pour soutenir l'économie, des systèmes solides garantissant l'intégrité sont plus importants que jamais. L'efficacité des actions gouvernementales dépend également de leur crédibilité et de la confiance des citoyens. Et la crédibilité naît de l'intégrité – de la capacité des pouvoirs publics à agir dans l'intérêt général et à réduire au possible le gaspillage, la fraude et la corruption.

En conséquence, de nombreux pays révisent leurs structures en matière d'intégrité. Un tel cadre comprend les outils (par ex. codes d'éthique, politiques sur les conflits d'intérêts, mesures sur les procédures d'alerte « whistle-blowing »), les procédures et les structures pour favoriser l'intégrité et éviter la corruption dans les organisations publiques, tout en prenant en compte les facteurs et conditions contextuels qui influencent leur efficacité. Les révélations de conflit d'intérêts et les procédures destinées à alerter sur une conduite douteuse sont deux aspects du cadre pour garantir l'intégrité de l'OCDE qui sont exposés dans le chapitre IX. Les pays peuvent utiliser ces indicateurs afin d'identifier les étapes potentielles dans le renforcement de leurs systèmes garantissant l'intégrité. De plus, l'OCDE a élaboré une liste de contrôle plus complète pour établir un diagnostic du cadre garantissant l'intégrité. Il s'agit d'un outil pratique pour les décideurs, qui les aidera à réviser et mettre à jour les solutions existantes de gestion de l'intégrité.

En plus de renforcer leurs structures en matière d'intégrité, les pays pourraient avoir besoin de mener des actions ciblées à l'égard des menaces particulières vis-à-vis de l'intégrité. L'intervention publique croissante dans l'économie, en conséquence des crises économique et financière, a renforcé les risques dans trois principaux domaines : les marchés publics, le lobbying, et le conflit d'intérêt soulevé par l'emploi après-mandat.

### **Marchés publics**

En raison d'investissements importants dans l'infrastructure dans le cadre de programmes de relance budgétaire dans de nombreux pays, les marchés publics ont largement augmenté au cours des 18 derniers mois. Comme le montre le graphique 27.2, les marchés publics représentaient entre 10 et 15 % du PIB de la plupart des pays membres de l'OCDE avant la crise. Le plan de relance américain, par exemple, prévoit 110 milliards USD (presque 1 % du PIB) uniquement pour des projets d'infrastructure concernant l'efficacité énergétique et la soutenabilité environnementale à long terme.

Les marchés publics sont particulièrement exposés au gaspillage, à la fraude et à la corruption. Ceci est dû au volume des transactions, aux intérêts financiers en jeu, et à l'interaction étroite entre secteurs public et privé. Comme l'indique le graphique 27.1, les marchés publics étaient considérés avant la crise comme l'activité publique la plus exposée à la corruption. Alors que les administrations publiques dépensent des milliards de dollars supplémentaires pour stimuler la demande, elles doivent être particulièrement attentives aux risques de fraude et de corruption dans les procédures d'obtention des contrats. Une enquête menée par Ernst & Young en mai 2009 auprès de 2 200 employés du privé issus de 21 pays européens indique un degré de tolérance alarmant envers les comportements contraires à l'éthique dans les entreprises européennes. Alors même que la crise avait débuté, une personne répondant à l'enquête sur quatre jugeait qu'il était acceptable d'offrir des pots-de-vin pour remporter un nouveau contrat, et 47 % d'entre elles étaient prêtes à accepter d'autres comportements contraires à l'éthique. En évoquant les pratiques de gaspillage, 55 % des personnes interrogées indiquaient qu'elles s'attendaient à voir une augmentation de la fraude dans les entreprises dans les quelques années à venir.

Il est crucial de prévenir la corruption dans l'attribution des marchés publics afin d'assurer des conditions équitables et d'encourager une concurrence saine. Avec ses pays membres, l'OCDE a développé des *Principes sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics*. Ces dix Principes s'inspirent des exemples de bonnes pratiques à toutes les étapes de la passation des marchés publics – de la définition des besoins aux offres, à la gestion des contrats et au paiement – pour fournir un guide pour plus de transparence, une meilleure gestion, la prévention des fautes, davantage de responsabilité et de contrôle. Afin d'aider les pays à appliquer ces Principes, l'OCDE développe un ensemble d'outils pour apporter des solutions génériques basés sur les bonnes pratiques.

### **Lobbying**

Les intérêts privés cherchant à influencer les décisions publiques, la législation ou l'attribution des contrats font partie du processus politique dans les démocraties modernes. Le lobbying peut améliorer les décisions des pouvoirs publics en apportant une connaissance et des données de valeur, mais il peut également concéder des prérogatives infondées à des groupes d'intérêts actifs si les procédés sont opaques et si certains critères ne sont pas fermement respectés. Lorsque les négociations sont menées à huis clos, l'intérêt général est mis à mal.

Le lobbying est devenu une industrie dont les ressources sont considérables : aux États-Unis, ce secteur a ainsi dépensé la somme record de 3.28 milliards de dollars au niveau fédéral pour l'année 2008, et a employé presque 15 000 lobbyistes inscrits. Au Canada, le nombre de lobbyistes au niveau fédéral dépasse les 5 000. En Europe, la Commission européenne a mis en place un registre volontaire en 2008, qui a reçu plus de 1 800 inscriptions au cours de la première année.

Les enjeux du lobbying sont élevés, notamment dans le contexte des crises économique et financière actuelles, les acteurs cherchant à influencer les pouvoirs publics afin qu'ils renflouent certaines entreprises privées, qu'ils décident des paquets fiscaux avantageux et qu'ils revoient la législation. Par exemple, le secteur des services financiers aux États-Unis a dépensé 3.4 milliards de dollars entre 1998 et 2008 en lobbying auprès du gouvernement fédéral, principalement pour la promotion de la dérégulation du secteur financier.

En raison des risques du lobbying et de la mobilisation impressionnante de ressources privées, l'opinion publique mondiale insiste pour inscrire la réglementation de ce secteur sur l'agenda politique. Jusqu'à présent, les expériences concrètes ont été limitées, et il s'avère difficile de mettre en place des critères et des règles sur le lobbying qui soient équitables, répondent aux préoccupations principales et puissent être appliqués. Par exemple, les résultats d'une enquête de l'OCDE montrent que seulement six pays membres ont fixé des règles établissant le signalement des contacts avec les lobbies. La publication *Lobbying, pouvoirs publics et confiance, Quel cadre législatif pour plus de transparence ?* (OCDE, 2009c) présente les approches, modèles et tendances actuels qui pourraient aider les pays dans leurs efforts pour rendre le lobbying plus transparent.

### **Conflits d'intérêts entre le secteur public et le secteur privé**

Le conflit d'intérêt est un domaine de risque majeur, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. L'aller-retour des employés entre les secteurs public et privé (phénomène des « chaises musicales ») a fait l'objet d'une attention particulière dans le contexte de la crise financière. Outre ce jeu de chaises musicales au niveau individuel, la

crise financière a mis en lumière l'émergence de situations de conflits d'intérêts au niveau institutionnel, lorsque des administrations publiques sont devenues à la fois propriétaire et législateur, suite au renflouement des certaines entreprises ou à des nationalisations.

La grande majorité des pays membres de l'OCDE ont mis en place des interdictions et restrictions générales pour l'emploi après-mandat, applicables à l'ensemble du service public, bien que moins adaptées aux secteurs à risque. Cependant, il existe bien peu de mécanismes pour mettre ces règles en pratique, faire appliquer les restrictions et imposer des sanctions d'une manière opportune, adéquate et équitable. Les interdictions et restrictions actuelles se concentrent principalement sur les fonctionnaires quittant le service public. Très peu de pays prévoient des restrictions dans le code pénal pour le nouvel employeur, ou l'employeur potentiel, d'un ancien fonctionnaire. Les interdictions touchent principalement l'acceptation d'un futur emploi, ou d'une nomination (par exemple, à un conseil d'administration ou à un organisme consultatif ou de supervision) et sur le délit d'initié. Peu de pays prévoient des restrictions spécifiques pour les personnes « changeant de bord » et faisant ensuite du lobbying auprès des administrations publiques. Cependant, certains pays ont développé des critères spécifiques concernant la catégorie la plus élevée de fonctionnaires, notamment les responsables politiques et les hauts fonctionnaires. Par exemple, les obligations concernant les dirigeants de l'exécutif et du législatif quant aux conflits d'intérêts se concentrent toujours principalement sur la divulgation de leurs capitaux et dettes, mais le nombre de pays exigeant des informations sur les emplois passés et futurs a plus que doublé entre 2000 et 2009 (indicateur 25).

Afin d'aider les pays à améliorer leurs systèmes de gestion de ces questions, l'OCDE a publié les *Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public* (OCDE, 2003), et a développé un ensemble de principe et un cadre de bonnes pratiques pour les systèmes d'emploi après-mandat (OCDE, 2009g).

### **Une meilleure coordination entre les niveaux d'administration**

La gestion des relations entre les niveaux d'administration est une question clé de la gouvernance publique, car tous les pays sont décentralisés à un degré ou un autre. Les administrations centrales dépendent de la coopération des niveaux infranationaux pour atteindre un bon nombre de leurs objectifs politiques. D'autre part, pour assumer leurs responsabilités, les niveaux infranationaux dépendent souvent de la collaboration ou de l'assentiment des niveaux plus élevés d'administration. Les crises budgétaires renforcent la recherche d'efficacité dans les dépenses publiques à tous les niveaux d'administration, ce qui a directement motivé une meilleure coordination entre les niveaux centraux et infranationaux.

### **Impact de la crise sur les niveaux infranationaux d'administration**

La crise économique mondiale a aggravé les dettes et déficits budgétaires des administrations infranationales, en raison de « l'effet ciseaux » : avec la baisse de l'activité économique, les revenus fiscaux diminuent sensiblement, tandis que les dépenses de prestations sociales augmentent. La situation budgétaire des administrations infranationales est importante à deux égards. En premier lieu, leurs difficultés financières peuvent affecter la fourniture de services et biens publics, et causer une diminution de la croissance potentielle à long terme à cause d'une baisse des investissements. En moyenne, les administrations infranationales réalisent 56 % des investissements publics dans les pays membres de l'OCDE. De plus, les administrations infranationales sont chargées des

prestations et transferts sociaux, qui représentent environ 16 % des dépenses infranationales. En second lieu, les mesures prises par ces administrations pour équilibrer leur budget peuvent entrer en contradiction avec les plans de relance nationaux<sup>1</sup>. Ainsi, aux États-Unis, où les dépenses des administrations infranationales représentent 20 % du PIB, les réductions de dépenses pour équilibrer les budgets (mis en place dans presque tous les États) entravent les efforts du gouvernement fédéral pour relancer l'économie. Dans un article récent, Joseph Stiglitz note que « ... presque la moitié du plan de relance [américain] est neutralisé par les actions menées au niveau local. » (Stiglitz, 2009). Cet effet est moindre dans des pays comme la Suisse, où les administrations infranationales sont à l'origine de la majorité des programmes de relance.

Les administrations centrales sont conscientes des difficultés des administrations infranationales, et ont mis en place de nouveaux mécanismes pour améliorer la coordination. Ces mesures discrétionnaires et transitoires comprennent une grande variété d'instruments, de subventions générales ou spéciales (principalement pour des dépenses de capital) à des outils moins conventionnels tels que : mécanismes d'incitation (comme le remboursement anticipé de la TVA aux administrations infranationales s'engageant à ne pas réduire l'investissement en France) ; accélération du déploiement de projets d'infrastructure existants ; simplification de procédures et mesures réglementaires ; facilitation de l'emprunt pour les administrations infranationales ; et desserrement temporaire des contraintes budgétaires<sup>2</sup>. Beaucoup de ces instruments innovants se sont inspirés de mesures de développement régional, privilégiant l'investissement public dans les régions grâce à des accords de cofinancement<sup>3</sup>.

### ***Principaux défis liés à la gouvernance à plusieurs niveaux***

Pour une gestion efficace des relations entre administrations sur les plans horizontaux (entre ministères) et vertical (entre niveaux), il faut combler un certain nombre de décalages (voir encadré 1). Ceux-ci viennent de ce qu'un niveau d'administration dépend d'un autre en ce qui concerne l'information, les capacités ou ressources. Combler ces décalages représente l'un des principaux défis de la gouvernance à plusieurs niveaux. Chaque pays peut ressentir plus ou moins fortement ces décalages, mais, étant donné la dépendance mutuelle dans un contexte décentralisé et la dynamique de réseau des relations dans une gouvernance à plusieurs niveaux, ils sont susceptibles de les affronter simultanément.

### ***Réduire les décalages grâce à la coordination et au renforcement des capacités***

Les pays membres de l'OCDE ainsi que les autres développent et utilisent un large ensemble de mécanismes pour réduire ces décalages, améliorer la cohérence de la prise de décision à plusieurs niveaux, et lisser les disparités dues à l'allocation des tâches et des ressources. Cet ensemble d'instruments est vaste et va de mécanismes obligatoires, comme les lois et fusions entre municipalités, à des techniques plus « douces » comme des réunions *ad hoc* et l'exploitation du travail des organismes de coordination. Les *mécanismes légaux* peuvent résoudre les décalages de capacité et budgétaires ainsi qu'améliorer la coordination en attribuant clairement les responsabilités. Les *contrats* sont fondés sur des accords mutuels et peuvent réduire les cinq décalages ; ils constituent notamment un moyen de gestion efficace des interdépendances verticales. Les *mécanismes de quasi-intégration* comprennent les fusions et différentes méthodes de coopération entre municipalités, influant ainsi sur la coordination verticale et horizontale, et fournissant un

### Encadré 1. Cinq principaux décalages menaçant la gouvernance à plusieurs niveaux

*Décalage d'information* : caractérisé par une asymétrie de l'information détenue par les différents niveaux d'administration lors de la conception, de l'application et de la mise en place de politiques publiques.

*Décalage de capacité* : intervient lorsqu'il existe un manque de ressources humaines, de connaissances (compétences et savoir-faire) ou d'infrastructure pour accomplir certaines tâches, quel que soit le niveau d'administration.

*Décalage budgétaire* : reflète la différence entre les revenus des administrations infranationales, et les dépenses nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Ce déficit implique une dépendance financière directe à l'égard des niveaux supérieurs d'administration.

*Décalage administratif* : survient lorsque les frontières administratives ne correspondent pas aux domaines économiques fonctionnels au niveau infranational.

*Décalage politique* : résulte d'une approche uniquement verticale des principaux ministères envers des politiques transsectorielles (énergie, eau ou jeunesse, par exemple).

moyen de réduire de nombreux décalages, notamment ceux de capacité. Dans le cas de la gestion des ressources humaines, par exemple, la coopération entre municipalités peut permettre de mettre les ressources en commun, ce qui pourra avoir une influence positive sur la capacité des administrations locales à fournir des services de manière plus efficace, et pour un moindre coût. Les *organismes de coordination* constituent des instruments plus « doux ». Les agences régionales et les groupes de travail thématiques permettent de renforcer les capacités et de transmettre les bonnes pratiques, et les *réunions informelles ad hoc* représentent une occasion de renforcer la communication, le dialogue et les réseaux aux niveaux horizontal, vertical et transdisciplinaire. La *mesure des performances* fondée sur des indicateurs ainsi que l'*expérimentation* dans la conception et l'application des politiques constituent également des mécanismes permettant de réduire les décalages. Le principal avantage des indicateurs de performance est de permettre de renforcer les liens entre les différentes parties prenantes à différents niveaux d'administration, ainsi que de contribuer au renforcement des connaissances et des capacités. De plus, grâce à la collecte systématique d'indicateurs de performance, il est plus facile d'identifier et d'évaluer les pratiques innovantes et efficaces de gouvernance. L'expérimentation peut synthétiser nombre des mécanismes explorés, elle peut constituer un bon moyen pour les pays de surmonter les résistances à la réforme, et offre de nombreuses possibilités pour recueillir des leçons et identifier les bonnes pratiques.

#### **Contribuer à la soutenabilité budgétaire : le rôle des projections budgétaires**

La crise économique récente a affaibli la santé budgétaire de nombreux pays à travers le monde. La plupart de ces pays sont également confrontés à d'autres sérieux défis à long terme – évolution démographique, changement climatique mondial et passif éventuel des administrations – qui peuvent également menacer leur soutenabilité budgétaire. Aux États-Unis, les déficits à court terme représentant entre 10 et 13 % du PIB peuvent paraître gigantesques, mais ils sont relativement peu élevés par rapport aux projections de la dette à long terme. Selon le Bureau de la gestion et du budget américain, en l'absence d'une évolution fondamentale du programme de santé et d'autres mesures, la dette passera

d'environ 60 % du PIB en 2010 à presque 120 % en 2040 et à 275 % en 2080. Donc, les administrations devraient explorer l'idée d'un « plan de sortie de crise », afin de réduire la dette et le déficit, et se diriger vers la soutenabilité budgétaire

La soutenabilité budgétaire comprend la prise en compte de quatre dimensions : la solvabilité, ou la capacité des administrations à financer les dettes et obligations actuelles, et éventuellement futures ; une *croissance économique stable*, ou la capacité des administrations à maintenir une croissance économique sur une période étendue ; la *stabilité fiscale*, ou la capacité des administrations à financer leurs obligations futures sans accroître la charge fiscale ; et l'*équité intergénérationnelle*, ou la capacité des administrations à transmettre aux générations futures des bénéfices financiers qui ne soient pas inférieurs à ceux des générations actuelles. La soutenabilité fiscale est donc un concept permettant d'évaluer les implications sociales, politiques et financières, des politiques actuelles et futures.

Confrontés à ces défis et essayant d'être mieux préparés à leur avenir budgétaire, les pays membres de l'OCDE ont expérimenté plusieurs réformes budgétaires, notamment : l'introduction de règles budgétaires, concernant notamment les dépenses, l'utilisation d'informations de performance afin de réduire les coûts et des réformes en matière de protection sociale ; et, plus récemment, la préparation de projections budgétaires à long terme. Les indicateurs du chapitre VII montrent comment ces réformes ont été mises en place dans les pays membres de l'OCDE. Par exemple, tous les pays membres de l'OCDE sauf cinq utilisent une forme ou une autre de règle budgétaire – il s'agit le plus souvent de règles concernant la dette et l'équilibre budgétaire (tableau 17.2). L'Allemagne, dans son plan de sortie de crise, a récemment voté une nouvelle règle constitutionnelle qui prendra effet en 2011. Cette règle budgétaire oblige la Fédération et les *Länder* à globalement équilibrer leurs budgets en termes de revenus et de dépenses, sans emprunts nets. Cette réforme constitutionnelle a pour objectif de contribuer de manière significative à la résolution de la crise en protégeant la hausse actuelle des dépenses destinée à stimuler la demande d'une perte de confiance due à l'augmentation permanente de la dette publique générale. De plus, les législateurs espèrent que cette loi pourra ajuster les incitations politiques à l'augmentation des dépenses, qui existaient avant cette règle budgétaire, et permettraient que l'emprunt net soit égal au montant brut de l'investissement.

Les projections budgétaires fournissent un moyen d'évaluer la soutenabilité budgétaire en se fondant sur les hypothèses des politiques actuelles, d'une fiscalité stable et d'autres paramètres démographiques, micro et macroéconomiques. Les projections budgétaires fournissent des indications inestimables sur le moment et la manière de réagir aux pressions budgétaires afin d'éviter les obstacles à la croissance et de promouvoir une économie plus propre et plus juste. Elles peuvent ainsi également aider les gouvernements futurs à mieux gérer des pressions budgétaires imprévues lorsque celles-ci se présentent. De plus, les projections à long terme de la situation budgétaire des administrations pourront aider les décideurs à préparer des réformes une fois qu'une croissance soutenue sera retrouvée.

Si les projections constituent un moyen de promouvoir la soutenabilité budgétaire, il faut garder à l'esprit qu'elles ne sont pas des prédictions. Elles ne rétablissent ou ne renforcent pas non plus automatiquement la position budgétaire des administrations publiques. Les projections complètent – et doivent elles-mêmes être complétées – par la situation budgétaire à court terme des administrations et par le contenu structurel des politiques budgétaires. Pour gérer les incitations politiques à court terme déterminant les

dépenses publiques, il est important d'avoir une communication efficace et de lier les projections aux pratiques et procédures de prise de décision, ainsi qu'à l'action politique qui en résulte.

Au cours de la dernière décennie, les projections budgétaires sont devenues de plus en plus courantes dans les pays membres de l'OCDE. Au milieu des années 90, des projections n'étaient publiées que dans un petit nombre de pays : les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, et le Royaume-Uni. En 2009, 27 pays membres ont publié des projections. Comme le montre le tableau 17.1, l'horizon temporel des projections varie selon les pays, de 25 ans en Corée à environ 100 ans aux Pays-Bas, bien que pour la plupart des pays cet horizon se situe autour de 41 à 50 ans. Plus de la moitié des pays membres de l'OCDE préparent des projections annuellement, cinq pays les préparent sur une base périodique régulière (tous les trois à cinq ans) et deux pays les préparent selon un calendrier *ad hoc*.

De nombreux pays de l'Union européenne présentent leurs projections budgétaires annuellement, dans le cadre l'actualisation de leurs programmes de convergence ou de stabilité, comme le requiert le Pacte de stabilité et de croissance de l'UE. Les instructions de la Commission européenne prévoient des critères minimum, un format et un délai pour ces présentations. Celles-ci comprennent les totaux des budgets projetés dans un tableau standard, avec « toutes les informations additionnelles nécessaires, de nature qualitative aussi bien que quantitative, afin de permettre à la Commission et au Conseil [de politique économique] d'évaluer la soutenabilité des finances publiques des États membres, en se fondant sur les politiques actuelles » (Commission européenne, 2005). Si les pays membres de l'UE peuvent ne publier des projections budgétaires que pour satisfaire à cette obligation, ils peuvent également le faire suivant des procédures nationales. Une vue d'ensemble des rapports sur les projections budgétaires à long terme de 12 pays membres de l'OCDE est présentée dans le tableau 1.

Les projections budgétaires améliorent les perspectives de la soutenabilité budgétaire, fournissent un cadre pour débattre de la soutenabilité des politiques en cours et des impacts éventuels de réformes, et centralise la responsabilité pour les analyses politiques à long terme. Les projections budgétaires ont été reconnues comme une bonne pratique par l'OCDE depuis la fin des années 90<sup>4</sup>. Un article récent d'Anderson et Sheppard (2009) étudie les dimensions analytiques et institutionnelles des projections budgétaires dans 12 pays membres de l'OCDE. Selon leur évaluation, les projections budgétaires devraient :

- être réalisées annuellement de manière à attirer l'attention sur les conséquences budgétaires à long terme des politiques en cours, et pour éliminer tout caractère aléatoire dans le calendrier de réalisation des projections ;
- incorporer des comparaisons avec les évaluations des gouvernements passés pour mettre en lumière l'amélioration ou la détérioration des finances publiques ;
- inclure des analyses de sensibilité (ou « scénarios alternatifs ») pour prendre en compte des changements dans les hypothèses démographiques, micro ou macroéconomiques, afin d'illustrer l'exposition aux risques budgétaires et la direction générale de l'impact de cette exposition ;
- présenter clairement les changements dans la méthodologie, les hypothèses clés, et les sources des données, afin de garantir la crédibilité et la qualité des projections. Celles-ci sont par essence incertaines, et sont sensibles aux hypothèses sous-tendant. La révélation et la justification des modifications de ces hypothèses sont un moyen

Tableau 1. **Vue d'ensemble des rapports des 12 pays membres de l'OCDE étudiés (2009)<sup>1</sup>**

	Obligation formelle d'établir un rapport	Titres des rapports récents	Responsable de la préparation et de la publication	Première/ dernière publication	Niveau d'analyse/ entité couverte par le rapport	Dernier horizon temporel	Périodicité
Australie	Charte d'honnêteté budgétaire 1998	Rapport intergénérationnel <sup>2</sup>	Département du Trésor	2002/2007	Administration centrale	40 ans	Au moins tous les trois ans <sup>2</sup>
Canada	n.d.	Documents de travail du personnel	Département des Finances	2000/2002	Administration générale	40 ans	<i>Ad hoc</i>
Danemark	Pacte de stabilité et de croissance de l'UE	Rapport sur le programme de convergence	Ministère des Finances	1997/2008	Administration générale	Jusqu'en 2070 (fixe) <sup>3</sup>	Annuelle
Allemagne	Pacte de stabilité et de croissance de l'UE	Rapport sur la soutenabilité des finances publiques	Administration fédérale des Finances	2005/2008	Administration générale	Jusqu'en 2050 (fixe) <sup>3</sup>	Au moins tous les quatre ans
Corée	n.d.	Vision 2030	Groupe de travail mixte <sup>4</sup>	2006/2006	Administration centrale	25 ans	<i>Ad hoc</i>
Pays-Bas	Pacte de stabilité et de croissance de l'UE	Le vieillissement et la soutenabilité des finances publiques hollandaises	Bureau central de la planification	2000/2006	Administration générale	Jusqu'en 2100 <sup>5</sup>	<i>Ad hoc</i>
Nouvelle-Zélande	Loi de finances publiques (1989, amendée) <sup>6</sup>	Position budgétaire à long terme de la Nouvelle-Zélande	Trésor de Nouvelle-Zélande	1993/2006 <sup>7</sup>	Administration centrale	40 ans	Au moins tous les quatre ans
Norvège	n.d.	Perspective à long terme de l'économie norvégienne	Ministère des Finances	1993/ 2009 <sup>8</sup>	Administration générale	50 ans	Au moins tous les quatre ans
Suède	Pacte de stabilité et de croissance de l'UE	L'économie de la Suède (Projet de loi de Finances)	Ministère des Finances	1999/2009	Administration générale	Jusqu'en 2060 (fixe) <sup>3</sup>	Annuelle
Suisse	n.d.	Soutenabilité à long terme des finances publiques en Suisse	Département fédéral des finances	2008/2008	Administration générale	50 ans	Au moins tous les quatre ans
Royaume-Uni	Code de stabilité budgétaire 1998 <sup>9</sup>	Rapport sur les finances publiques à long terme	Ministère de l'Économie et des Finances	1999/2008	Administration générale	50 ans	Annuelle
États-Unis	n.d.	Perspectives analytiques (prévisions budgétaires à long terme)	Bureau de la gestion et du budget	1997/2008 <sup>10</sup>	Administration centrale	75 ans	Annuelle
	n.d.	Prévisions budgétaires à long terme	Bureau du budget du Congrès	1991/2007	Administration centrale	75 ans	Env. Tous les deux ans
	n.d.	Perspective budgétaire à long terme	Government Accountability Office	1992/2008	Administration centrale	75 ans	Trois fois par an

1. Les données datent de mai 2009.

2. **Australie** : en décembre 2008, le gouvernement a annoncé que le rapport intergénérationnel serait réalisé tous les trois ans. Auparavant, l'obligation était de réaliser un rapport intergénérationnel au moins tous les cinq ans.

3. **Allemagne, Danemark, Royaume-Uni et Suède** : des projections budgétaires sont également réalisées sur une période de temps infini.

4. **Corée** : Le Groupe de travail mixte est composé de représentants du gouvernement et d'autres experts. Les représentants du gouvernement sont principalement issus du ministère des Finances et de l'Économie, du ministère de la Planification et du Budget, du ministère de la Santé et des Affaires sociales. D'autres experts venaient de l'Institut coréen du développement et de l'Institut coréen des finances publiques.

5. **Pays-Bas** : l'horizon temporel s'étend jusqu'en 2100, mais le rapport inclut également une étude distincte des politiques jusqu'en 2040.

6. **Nouvelle-Zélande** : des obligations légales ont été introduites pour la première fois par la Loi de finances publiques de 1989, amendée en 2004.

7. **Nouvelle-Zélande** : rapport précédant les élections et portant sur env. 50 ans en 1993 et 1996 ; intégré au budget et portant sur 10 ans depuis 2000 ; rapport distinct et portant sur 40 ans depuis 2006.

8. **Norvège** : depuis 1954, le « Programme à long terme » du cabinet exposait les politiques du cabinet sur les quatre prochaines années. Entre 1954 et 1973, les projections budgétaires s'étendaient sur quatre ans. Entre 1973 et 1993, les projections portaient sur 20, mais se concentraient sur l'évolution des dépenses publiques comparée au PIB prévu. Depuis 1993, les projections couvrent entre 40 et 50 ans et portent sur les dépenses publiques ainsi que sur les revenus et les emprunts nets.

9. **Royaume-Uni** : le Code ne mentionne pas explicitement le Rapport sur les finances publiques à long terme, mais l'« Explanation to the Core » mentionne que des projections devraient être réalisées par l'administration et couvrir une période d'au moins 10 ans.

10. **États-Unis(OMB)** : les projections budgétaires sur cinq ans réalisées pendant les années 70 et 80 ont été appelées « projections à long terme ». Elles sont considérées ici comme des projections à moyen terme.

d'assurer la qualité des projections, et fournissent une base pour une étude indépendante de l'avenir budgétaire d'un pays ;

- être utilisées par les pays pour illustrer les conséquences budgétaires des réformes passées ou d'options de politique générale. Ceci peut montrer aux décideurs que, si des améliorations de la situation budgétaire à long terme d'un pays sont possibles, elles n'en

éliminent pas pour autant complètement les défis budgétaires à long terme. Toutefois, il est nécessaire, lors de la réalisation de projections, d'étudier attentivement les types de simulations anticipatoires utilisées, pour s'assurer que les options politiques ne sont pas présentées comme des prescriptions ou comme un moyen de contourner une consultation politique sur le type de réforme à adopter ;

- être directement rattachées aux processus budgétaires annuels et liées aux autres pratiques et procédures budgétaires, afin de s'assurer qu'une attention adéquate est portée aux conséquences budgétaires des politiques en cours. Une méthode pourrait consister à lier les résultats des projections budgétaires aux règles budgétaires telles que les plafonds de dépenses à moyen terme, ou bien à des formules d'indemnités par le biais de seuils budgétaires strictes ou souples.

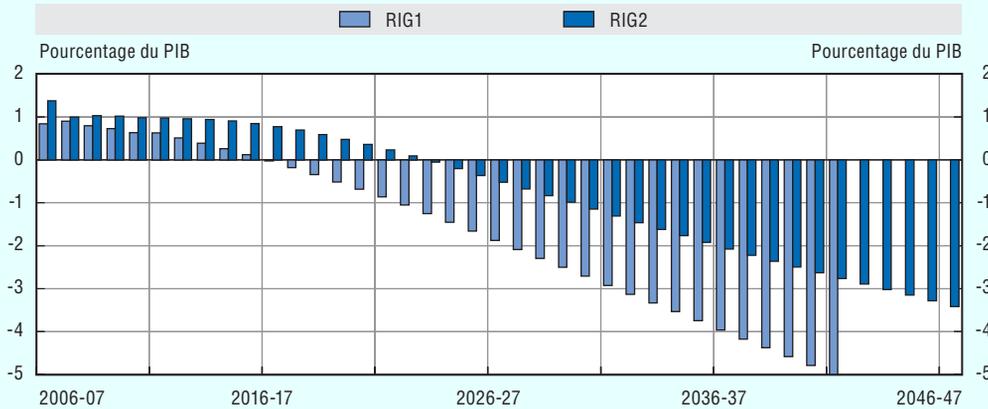
Les analyses de sensibilité des projections budgétaires, prenant en compte les évolutions des hypothèses démographiques et macroéconomiques, sont courantes dans les 12 pays étudiés par les auteurs, mais les comparaisons par rapport aux résultats des projections passées le sont bien moins. Bien que les pays membres de l'OCDE préparent des projections budgétaires, la pratique de lier ces projections aux autres pratiques et procédures budgétaires demeure faible dans de nombreux pays. Les projections budgétaires risquent d'être considérées comme un pur exercice d'analyse par les économistes, bien au-delà du domaine de la prise de décision politique. De plus, les projections ne sont présentées en même temps que le budget que dans un petit nombre des pays étudiés. L'Australie, qui a mis en place un bon nombre des suggestions de l'OCDE concernant les projections budgétaires, se distingue néanmoins (voir encadré 2).

### Encadré 2. **L'approche australienne de la soutenabilité budgétaire**

L'Australie s'est intéressée à la question de la soutenabilité budgétaire, et a mis en place de nombreuses meilleures pratiques pour la transparence budgétaire (OCDE, 2002). Des projections des dépenses publiques par habitant, du compte courant primaire (soit la différence entre les revenus et les dépenses, hors paiement des intérêts de la dette) et de la dette publique nette sont préparées par le Trésorier et présentés à la Chambre des représentants dans le rapport intergénérationnel. Ces données sont complétées par une évaluation du déficit budgétaire à la fin de la période projetée. Les projections portent sur 40 ans et sont mises à jour au moins tous les cinq ans, comme le requiert la Charte sur l'honnêteté budgétaire de 1998. Cependant, le gouvernement a récemment convenu de réaliser le RIG plus fréquemment, et de mettre à jour les projections tous les trois ans. Jusqu'à présent, deux projections ont été réalisées, en 2002/03 (RIG1) et en 2007/08 (RIG2).

Le rapport de 2007/08 comparait ses projections des dépenses publiques par habitant et du compte courant primaire à celles du rapport de 2002/03. Le graphique 1 compare les projections des comptes courants primaires de deux rapports, montrant ainsi que la situation budgétaire projetée s'est améliorée.

Le rapport analyse la sensibilité de catégories de dépenses spécifiques projetées – mais non du compte courant primaire projeté, de la dette nette projeté ou du compte courant primaire révisé – à différentes hypothèses démographiques et macroéconomiques émises par le Trésor. Des options de politiques sont également présentées selon des réductions graduelles des dépenses publiques. Le rapport présente la méthodologie et les principales hypothèses sous-tendant les projections ainsi que l'analyse de sensibilité, justifiées par un texte. Il n'existe pas, cependant, de résumé unique de haut niveau des principales hypothèses.

Encadré 2. **L'approche australienne de la soutenabilité budgétaire** (suite)Graphique 1. **Rapport australien intergénérationnel (RIG) (Australian Intergenerational Report) 2007 : Comparaison des projections des comptes courants primaires**

Source : Copyright Commonwealth d'Australie, Reproduction avec permission, *Intergenerational Report 2007* (en anglais uniquement).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733078386775>

L'administration du Commonwealth juge que les rapports intergénérationnels ont eu une grande influence sur la formation du débat public sur la politique économique, et sur l'attention portée aux conséquences à long terme des politiques actuelles. Les rapports intergénérationnels sont largement utilisés par les décideurs, les ministres et membres de cabinets pour nourrir les débats sur une multitude de sujets politiques comme la santé, l'éducation, les prestations familiales, les cotisations de retraite et les pensions. En plus du travail de la Division de politique budgétaire du Trésor pour préparer le RIG, les questions de soutenabilité budgétaire sont maintenant étudiées par de nombreuses autres unités au sein du trésor et du Département des Finances et de la Dérégulation.

Ces rapports ont également provoqué des changements des pratiques et procédures budgétaires habituelles. Les projections budgétaires à long terme ont été incluses dans le document annuel du budget, à travers l'intégration d'une projection à 15-20 ans (moyen terme étendu) du solde de trésorerie dans les perspectives à moyen terme du budget fédéral.

## Quels sont les futurs défis de gouvernance ?

### **Un monde en évolution : les défis de la gouvernance publique**

Les actuels défis démographiques, financiers et environnementaux ont renforcé l'urgence de repenser le rôle des gouvernements, et des capacités qu'ils doivent maîtriser pour gouverner. La qualité, la flexibilité et l'efficacité des systèmes de gouvernance publique sont fondamentales pour la capacité des pays à répondre aux problèmes futurs.

En particulier, les gouvernements élaborent de nouveaux instruments politiques, ou en remodèlent fondamentalement d'anciens, dans le but de soutenir l'activité économique, de relancer la croissance et de renforcer le cadre de bon fonctionnement des marchés. Les administrations publiques ont racheté des institutions financières et renfloué certaines entreprises privées, repensent les réglementations et ont augmenté leur investissement. Il est difficile de prévoir les effets possibles de ces mesures sur le long

terme ; les interactions entre les administrations publiques, les citoyens, les entreprises et la société civile seront peut-être profondément modifiées à court terme, et dans le futur. De plus, le changement climatique et la crise financière ont illustré l'importance de systèmes de gouvernance mondiale, dès lors que certaines actions dans un ou plusieurs pays peuvent avoir des conséquences dans le monde entier. À mesure que les mondes deviennent de plus en plus interconnectés, les administrations publiques doivent gagner en agilité pour réagir rapidement dans un environnement en constante évolution.

Les citoyens se tournent vers l'État pour trouver des solutions immédiates à des problèmes complexes, et demandent des services publics de grande qualité pour satisfaire leurs besoins en évolution. De plus, le progrès technologique constant a renforcé les attentes des citoyens concernant la communication avec les administrations publiques et la personnalisation des services. Les citoyens, mieux informés et moins déférents, jugent leurs gouvernements sur leur « performance démocratique » – le degré auquel le processus de décision public respecte les principes de la démocratie – et sur leur « performance politique » – leur capacité à obtenir des résultats (« outcomes ») positifs pour la société (OCDE, 2009a). Alors que les attentes de la société envers les administrations publiques augmentent, les ressources disponibles pour répondre à ces besoins sont de plus en plus limitées. De nombreux pays connaissent actuellement une hausse de leurs déficits budgétaires, ce qui entraîne une forte pression pour réduire les dépenses publiques. Dans ces circonstances, il est urgent de repenser le rôle et la place des administrations publiques, ainsi que d'améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public. « Plus pour moins » : cet ordre du jour semble destiné à durer.

### **Leçons à tirer des réformes passées**

Au cours des 25 dernières années, les gouvernements ont apporté des changements significatifs à la manière dont ils gèrent le secteur public. Comme aujourd'hui, l'impulsion est venue d'évolutions sociales, économiques et technologiques. Dans de nombreux pays, la pression budgétaire et la stagflation ont été les déclencheurs de la réforme, mais le fait que les pouvoirs publics aient été de moins en moins en phase avec une société changeante, qui avait de nouvelles et différentes attentes, a aussi été un moteur sous-jacent du changement. Le public est devenu de plus en plus attentif à la qualité des services et au choix disponible, et de plus en plus réticent à ce que l'État détienne une part croissante de l'économie nationale.

Depuis les années 80 jusqu'à aujourd'hui, la plupart des pays ont cherché à moderniser leur secteur public en y introduisant des mécanismes de marché pour en améliorer le rapport coût-efficacité. La « Nouvelle gestion publique » impliquait de se concentrer sur la performance (en termes d'efficacité et d'efficience organisationnelle), de considérer les citoyens comme des consommateurs (plutôt que comme des électeurs), et d'augmenter l'autonomie de gestion et la désagrégation des fonctions de l'administration publique. Dans de nombreux pays, ces réformes ont entraîné une redéfinition fondamentale du rôle et de la place de l'État, selon le principe que celui-ci devait « diriger mais non ramer ». La première question a été de savoir quels devaient être les biens et services fournis par les administrations publiques, suivie par celle de savoir si ces biens et services devaient être fournis directement (par des employés publics) ou indirectement (à travers des contrats avec des acteurs privés, financés par l'argent public), et à quel niveau d'administration. Si la décision finale était de continuer à produire des biens et services en

interne, les décideurs se demandaient alors comment améliorer la performance et la rendre plus efficace et efficiente.

L'utilisation de mécanismes de marché par le secteur public est devenue plus courante dans les pays membres de l'OCDE, en raison de leur potentiel pour produire des gains de productivité significatifs en introduisant la concurrence. La privatisation, la transition de la fourniture directe de services à la création et à la régulation de quasi-marchés ont été des réformes populaires. Par la privatisation, les États se sont retirés de certaines entreprises commerciales (compagnies aériennes, par exemple), et ont également renoncé à la propriété et à la fourniture de services publics comme l'énergie, l'eau et les communications. Les administrations publiques sont passées de la fourniture directe de certains services à la création et à la régulation de nouveaux marchés. Certaines de ces tendances sont illustrées par les indicateurs de *Panorama des administrations publiques* sur l'utilisation de la sous-traitance (indicateur 8) et sur la taille des effectifs dans les administrations et entreprises publiques (indicateur 9).

La restructuration de l'organisation des administrations publiques a été une autre réforme courante. Elle a souvent impliqué de séparer la prise de décision et de la fourniture des services, de confier davantage de responsabilités aux administrations infranationales et de démanteler certaines organisations pour en créer de nouvelles, plus autonomes. De plus, les responsables ont reçu plus de liberté pour prendre des décisions concernant les ressources nécessaires et leur utilisation. L'indicateur 21 illustre la liberté accordée aux membres de l'exécutif pour utiliser des fonds à des fins non prévues. De même, l'indicateur 13 montre que la plupart des pays ont renforcé le rôle des principaux ministères dans les décisions de gestion des ressources humaines. Les politiques de l'emploi individualisé sont devenues de plus en plus courantes ; les contrats des fonctionnaires sont devenus de plus en plus similaires à ceux des employés du privé en raison de modifications du statut légal et des conditions de travail. En vue d'accroître la responsabilisation face à la décentralisation du pouvoir, des objectifs de performance ont été établis pour les ministères, agences et programmes. De plus, des évaluations de performance et la rémunération liée à la performance ont été mises en place pour de nombreux employés (indicateur 15).

En raison d'un manque de données, et des nombreuses difficultés posées par la mesure des réalisations (« ouputs ») et résultats (« outcomes »), il n'est pas facile pour les administrations publiques d'évaluer les réels gains de productivité produits par ces réformes. De plus, il a non seulement été difficile d'évaluer les effets à court terme des réformes, mais aussi leurs implications à long terme. Dans de nombreux cas, les modifications apportées aux règles, structures et processus n'ont pas produit les résultats escomptés en termes de changement des comportements et des cultures. Dans certains cas, les réformes ont même eu des conséquences contraires à celles qui étaient attendues, et ont négativement influé sur les valeurs sous-jacentes de la gouvernance. Par exemple, la prolifération d'organismes autonomes et distants a rendu l'action collective et la coordination difficile. La Nouvelle gestion publique a exacerbé la séparation traditionnelle entre politique et administration, entre les décisions politiques et leur application. Le démantèlement de certaines organisations a pu causer une perte de continuité, de mémoire institutionnelle et des capacités à long terme. L'attention portée aux contrats et aux rapports a pu l'être aux dépens de la cohérence stratégique, de la continuité des valeurs, et du lien entre l'intérêt public et la motivation individuelle. De plus, bien des administrations publiques n'ont pas mis en place de supervision suffisante, augmentant

ainsi le risque qu'un prestataire de services acquière un monopole en matière des services fournis. Les gouvernements ont souvent adapté des instruments ou des idées provenant du secteur privé ou d'autres pays sans suffisamment prendre en compte leur contexte national, et/ou sans comprendre les limites et les faiblesses intrinsèques de ces instruments.

### **Un nouveau paradigme est-il nécessaire ?**

Les défis auxquels sont confrontés les gouvernements ne sont pas nécessairement nouveaux, mais ils sont plus grands et plus pressants que par le passé. De plus, d'autres défis, provenant des conséquences inattendues des réformes entreprises dans les dernières décennies, s'y ajoutent. À la lumière de ces évolutions, les pays membres de l'OCDE pourraient être amenés à réévaluer ce qui a bien marché pendant les 25 dernières années, ce qui n'a pas marché et pourquoi, ce qui, dans les réformes passées, peut être abandonné, ce qui a besoin d'être arrangé, ce qui peut être renforcé et quelles sont les conditions de la réussite. Les paragraphes suivants présentent trois questions que l'OCDE et ses pays membres devraient se poser dans leur recherche de solutions pour continuer à renforcer leur capacité de gouvernance.

### **Comment les pays peuvent-ils trouver un meilleur équilibre entre l'État, les citoyens et les marchés ?**

Plus que d'autres événements récents, la crise financière mondiale a suscité chez de nombreuses personnes la question suivante : quel est le rôle de l'État ? Faut-il redéfinir la relation entre l'État, le secteur privé et les citoyens ? Les administrations publiques sont confrontées à d'autres défis – de l'évolution démographique au changement climatique – qui soulignent cette question et suggèrent de renouveler le rôle de direction des pouvoirs publics.

### **Le rôle de l'État**

En 2005, la réunion ministérielle de l'OCDE sur le thème « Renforcer la confiance dans l'action publique : quel rôle pour l'État au XXI<sup>e</sup> siècle » avait conclu qu'« un gouvernement responsable... œuvre dans l'intérêt collectif, et se focalise sur le moyen et le long terme de manière à ce que les générations futures ne soient pas lésées ». Cette idée, ce rôle du gouvernement reste valable. Les gouvernements cherchent à améliorer le bien-être social de leurs citoyens. Ils ont besoin de repenser *la manière* dont ils abordent ce rôle : *la manière* dont ils protègent l'intérêt public, *la manière* dont ils s'assurent que des préoccupations de court terme ne lèsent pas les intérêts à long terme, et *l'efficacité* de leur action pour améliorer le bien-être social. Pour certains, la crise financière mondiale a souligné le rôle légitime des gouvernements et des systèmes de gouvernance publique efficaces en assurant l'intérêt général ; les inconvénients de la fragmentation institutionnelle ; et le rôle fondamental de l'action de l'État dans l'atténuation et la résolution des crises. Mais d'autres pourront souligner le rôle joué par les précédentes réformes de gouvernance et politiques publiques dans la création des incitations qui ont contribué à une gestion des risques et à une supervision médiocres. La manière dont les gouvernements abordent leur mission de promotion de l'intérêt public influe sur les capacités requises pour mener cette mission à bien. De plus, l'approche qu'ils choisissent influe sur la relation entre les secteurs public et privé.

### **L'État et le secteur privé**

Alors que les États font le point sur leurs domaines de compétence, les relations entre les gouvernements et le secteur privé ont également besoin d'être réévaluées – notamment dans le contexte d'un questionnement sur la manière de renforcer le cadre de bon fonctionnement des marchés. La recherche des profits par le secteur privé et celle du bien-être social par l'État ne s'excluent pas nécessairement l'une l'autre, mais la crise a souligné les insuffisances du modèle passé de régulation des marchés en vue d'atteindre des objectifs socio-économiques. Alors que les gouvernements sont confrontés à une dette sans précédent, due aux réactions à la crise financière, les gains de productivité seront précieux. Mais ces gains doivent être obtenus par l'application de nouveaux modèles, qui respectent les intérêts à court et à long terme. Les modèles fondés sur le marché, privilégiant une étroite coopération avec le secteur privé, continueront d'être valables. Mais les gouvernements, dans leur choix et leur révision de ces modèles, doivent prendre en compte tous les facteurs pertinents. Par exemple, les mécanismes de marché se sont révélés être un instrument utile pour la fourniture de biens et services. Mais une évaluation des coûts et bénéfices de la délégation des services publics au secteur privé pourrait indiquer que les gains de productivité à court terme seraient, dans certains cas, insuffisants à compenser les implications de long terme concernant l'équité, l'efficacité et la qualité.

Alors que les finances publiques sont mises à mal avec la baisse des revenus et que la demande à l'égard du service public augmente, les gouvernements doivent travailler avec le secteur privé à favoriser un environnement concurrentiel pour les entreprises, tout en étudiant et en modifiant les conditions qui ont permis la crise financière. Dans le domaine de la réglementation, de nombreux pays membres de l'OCDE ont commencé à revoir leurs règles de marché dans le but de stimuler la concurrence et la croissance. Les pays de l'OCDE qui sont également membres de l'Union européenne le font depuis 2000, dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Certains marchés ont été dérégulés, d'autres ont été ciblés par des régimes réglementaires améliorés, mais il reste de la place pour renforcer le lien et la consultation avec les entreprises dans les domaines où la réglementation continue d'étouffer la concurrence ou la croissance. Bien que la plupart des pays mènent des consultations informelles avec certains groupes, moins de deux tiers d'entre eux publient des avis publics et des appels à commentaires (indicateur 24). Le défi est d'atteindre un équilibre. Une réglementation restreinte, combinée à un respect du marché a pu être intéressante dans le court terme, mais s'est révélé très problématique dans le long terme, aussi bien pour les citoyens que pour les entreprises. Cela ne revient pas à dire que plus de réglementation est nécessaire dans tous les domaines, mais des réglementations plus « intelligentes », meilleures, dans lesquelles les règles et processus de contrôle peuvent avoir un effet positif de réduction des risques à long terme. Une approche « intelligente » comprend une révision constante des réglementations à supprimer et des lois à abroger ou amender, une codification des règles favorisant leur compréhension et leur respect, ainsi qu'une meilleure prise en compte des impacts probables sur les entreprises. Bien que la plupart des pays utilisent l'analyse d'impact réglementaire, le degré auquel ils l'utilisent varie considérablement (indicateur 22). Comme le montre l'indicateur 23, un grand nombre de pays avaient résolument engagé des stratégies de simplification administrative en 2008, et les efforts pour déduire les charges administratives non nécessaires devront probablement continuer.

## Les citoyens et l'État

Les gouvernements doivent considérer comme leur priorité d'établir et de renforcer la confiance que les citoyens leur portent, de fournir efficacement et équitablement des services publics cohérents et de bonne qualité, et d'être réactifs aux besoins sociétaux ainsi qu'aux demandes des citoyens et des entreprises. Pour atteindre ces objectifs, il faudra peut-être de nouvelles formes de fourniture des services grâce à l'administration électronique, ainsi qu'un choix élargi pour les utilisateurs de ces services. Les pays membres de l'OCDE ont fait preuve d'une grande capacité à mettre en place des services administratifs en ligne (indicateur 29), mais tous les services peuvent ne pas être en ligne (indicateur 30) et/ou des taux d'utilisation par les citoyens de moins de 50 % suggèrent qu'une amélioration serait bienvenue (indicateur 31). Il pourrait être nécessaire de mieux suivre les performances afin d'évaluer la qualité et l'efficacité des services fournis ainsi que la satisfaction des citoyens. Ceci pourrait mener à davantage de « coconception » des services publics avec les citoyens, à plus de partenariats entre public et privé, et entre public et organisations à but non lucratif, à une meilleure coordination des services à travers les niveaux d'administration, ou à une évolution du rôle de l'État, de celui de fournisseur de services à celui de facilitateur<sup>5</sup>.

Dans certains cas, la dynamique entre les citoyens et l'État doit également être modifiée. La Nouvelle gestion publique voyait les citoyens comme des consommateurs, et les pays membres de l'OCDE ont été plus loin, en les considérant comme des partenaires dans la conception, la fourniture et l'évaluation des services. De nombreux pays pensent que l'innovation et les gains de productivité dans la fourniture des services viendront, au cours des prochaines années, de forts partenariats entre fournisseurs de services très professionnalisés et citoyens, car la co-production, l'intégration et la création sur mesure des services peut permettre d'économiser de l'argent, de réduire les activités non nécessaires, et de se servir de ressources inexploitées (temps, énergie et motivation des utilisateurs). Les pouvoirs publics doivent cependant se poser la question : quand et comment les citoyens devraient-ils être appelés à s'engager ?

La démocratie et la bonne gouvernance supposent que les citoyens aient le droit de s'engager publiquement, d'être consultés et entendus. Pour prendre leurs décisions de manière ouverte et complète, les décideurs doivent recueillir une grande variété d'opinions pour se fonder sur des données objectives et définir l'intérêt public. Des pratiques réussies d'engagement des citoyens dans la fourniture des services ont permis d'apporter de meilleures informations sur les services disponibles, un meilleur accès à des services plus personnalisés à travers des points d'accès multiples (en ligne ou non), et un plus grand contrôle sur les services, incluant la possibilité de commander des services sur mesure. Des défis concernant la consultation durant la phase d'élaboration des décisions politiques demeurent cependant. En dépit des efforts des administrations publiques, certains citoyens ne s'engagent pas. Certains veulent, mais ne peuvent pas participer, pour de multiples raisons telles que la barrière de la langue, la distance géographique ou le handicap. D'autres peuvent participer mais ne le veulent pas, car ils s'attendent à ce que les élus le fassent pour eux, n'ont pas le temps, ne s'intéressent pas à la politique ou ne font pas confiance aux gouvernements pour faire un bon usage de leur avis. Pour la première catégorie de citoyens, les gouvernements doivent supprimer les obstacles à la participation. Ceci peut nécessiter de la part des représentants publics d'adopter de nouvelles manières de penser, et par exemple de tenir des consultations en dehors des heures ouvrables, d'aller vers les citoyens au lieu d'attendre que ceux-ci viennent vers eux.

Des outils comme le Web 2.0 ouvrent de nouvelles possibilités pour les citoyens de prendre des initiatives et de s'organiser, et permettent des nouvelles relations entre les administrations publiques et les citoyens. Au lieu de mener toutes les initiatives publiques, les gouvernements pourront de plus en plus se contenter de faciliter ces initiatives, et d'y participer. Quant aux citoyens qui ne veulent pas participer, les pouvoirs publics pourraient examiner la valeur de leurs arguments, réfléchir à la portée et aux mécanismes de l'engagement, et, dans certains cas, rendre la participation plus attrayante.

Il existe des limites à l'engagement citoyen, que les gouvernements doivent connaître : la participation des citoyens volontaire peut produire un biais ainsi qu'une certaine lassitude. Dans certains cas, les citoyens disposent d'informations insuffisantes pour évaluer correctement les risques de différentes options politiques, ou les conséquences à long terme de solutions conçues pour des problèmes actuels. De même, la participation peut rallonger le temps de la décision. Ces considérations rendent les choix concernant le type et l'étendue de la participation citoyenne particulièrement importants.

### **Choix et compromis**

La crise financière mondiale, ainsi que les défis croissants auxquels sont confrontés les gouvernements, entraîne une réévaluation du rôle des gouvernements de leurs relations avec les marchés et avec les citoyens. Confrontés à l'échec des marchés et de la gouvernance publique, les citoyens ont raison de demander un changement. Mais à quoi le changement ressemblera-t-il ? Quand viendra-t-il ? Doit-il être permanent ? Le rôle global des gouvernements restera probablement le même, mais la manière dont les pays considèrent la bonne gouvernance pourra évoluer. Dans leur approche du changement, les gouvernements seront probablement confrontés à faire des compromis, notamment sur :

- la stabilisation à court terme, quitte à compromettre l'équité intergénérationnelle ;
- la compétitivité par la dérégulation, pouvant entraîner des risques à plus long terme ;
- la fourniture de services par le secteur privé, contre un secteur public limité, aux capacités futures réduites ;
- la participation citoyenne, quitte à créer une lassitude consultative.

En fin de compte, les traditions et valeurs culturelles inhérentes à l'approche d'un pays de la conception de la politique et de la gouvernance publique peuvent ne pas être totalement compatible avec les valeurs, priorités et prises de risques d'autres pays. Le rôle général des gouvernements sera sans doute similaire dans tous les pays membres de l'OCDE, et leur domaine d'action s'élargira probablement face aux défis actuels. Mais l'hétérogénéité dans la manière dont les gouvernements abordent leur rôle, ainsi que la conception de nouvelles approches adaptées aux caractéristiques nationales, seront précieuses. Puisqu'il n'existe pas de modèle « optimal » de gouvernance publique, les pays membres de l'OCDE devront rechercher de bonnes pratiques adaptées à leurs contextes, qui répondront aux défis futurs et dont ils pourront tirer des leçons.

### **Quelles sont les capacités de gouvernance requises pour faire face aux défis mondiaux ?**

Les défis mondiaux auxquels les gouvernements sont confrontés soulignent le besoin de penser et d'agir dans le long terme, d'avoir une bonne coordination au niveau internationale et à l'intérieur des administrations centrales nationales, ainsi que d'analyser et de traiter des informations diverses et complexes. Pour répondre à ces défis,

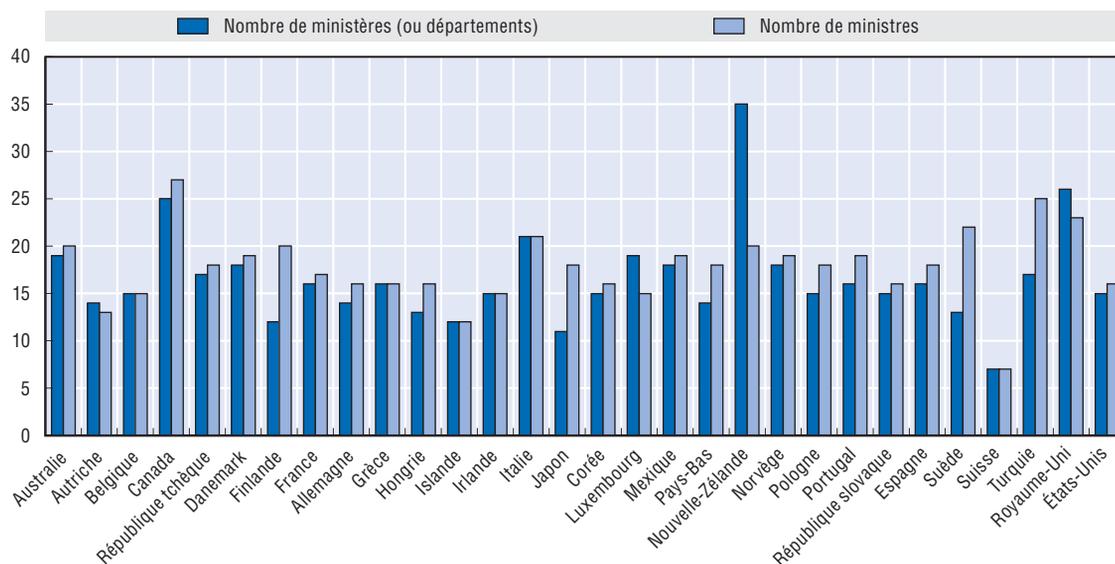
les administrations publiques auront besoin d'effectifs compétents. Ils devront également encourager la coopération et s'assurer que des informations de qualité sont disponibles et utilisées dans le processus de prise de décision. Les administrations publiques auront sans doute besoin de développer de nouvelles compétences, et de continuer à réfléchir sur les réformes actuelles, pour savoir lesquelles ont été efficaces, et comment réunir les conditions permettant la réussite.

### **Capacité à anticiper les défis futurs : planification stratégique et prévisions**

Le changement climatique, le vieillissement et les pandémies ne sont que quelques-uns des défis connus auxquels seront confrontés les gouvernements, et qui nécessiteront une coordination et une planification à long terme. Ces défis soulignent l'importance et la nécessité constante d'une évaluation et d'une gestion améliorées des risques dans la formulation, l'application et l'évaluation des politiques destinées à servir l'intérêt général. En raison d'impératifs politiques et électoraux à court terme, il est souvent difficile pour les gouvernements de prévoir et d'anticiper les domaines émergents de risques, ou d'évaluer et d'anticiper les défis et opportunités de gouvernance. De plus, ces pressions peuvent rendre difficile le développement et l'application de réponses efficaces de long terme, s'étalant sur plusieurs mandats. La planification politique et la prévision dans les administrations publiques a eu tendance à se concentrer davantage sur le court et moyen terme, y compris pour les règles et projections budgétaires (indicateur 17), et pour les évaluations et plafonds de dépenses à moyen terme (indicateur 19). Comment les gouvernements peuvent-ils néanmoins s'assurer que ces instruments sont utilisés de manière efficace dans les prises de décision ? Comment peuvent-ils développer les capacités et compétences internes permettant de réaliser des prévisions à plus long terme, prenant en compte l'ensemble des administrations publiques ? Pour développer une perspective interne plus large, il faudra sans doute davantage de coopération horizontale entre les différentes fonctions de l'administration publique.

### **Collaboration et coordination**

Les défis de gouvernance sont souvent horizontaux par nature, affectant de multiples aspects de l'activité des administrations publiques. En conséquence, répondre à ces défis nécessite souvent une coordination entre les ministères. Le graphique 2 montre que le nombre de ministères varie considérablement selon les pays de l'OCDE, de 7 en Suisse à 35 en Nouvelle-Zélande. Malheureusement, les structures de gouvernance actuelles peuvent rendre la coopération difficile. Des administrations publiques plus restreintes, avec des ministères moins nombreux mais plus importants, facilitent la coopération ainsi que les gains de productivité grâce à des économies de frais généraux et d'autres coûts fixes. Il existe cependant des inconvénients : dans des organisations trop grandes, les dirigeants peuvent avoir du mal à accorder suffisamment d'attention à toutes les questions importantes. De grands ministères peuvent aussi cacher des schismes internes et une mauvaise circulation de l'information ainsi qu'une coordination insuffisante. Les structures interministérielles traditionnelles peuvent être utiles, mais leur efficacité peut être réduite si les équipes concernées, les agents de service et les personnes impliquées dans le contrôle réglementaire sont exclus des discussions. Elles peuvent aussi devenir plus conventionnelles qu'innovantes ou proactives. Les approches de travail en réseau peuvent permettre de nouvelle manière d'améliorer la coordination, notamment en facilitant les discussions et la coopération entre les différents niveaux d'administration,

Graphique 2. **Nombre de ministères ou de départements et de ministres au niveau de l'administration centrale (2008)**

Note : Les données présentées dans ce graphique correspondent au nombre de ministres faisant partie du gouvernement au niveau de l'administration centrale, et ne prend pas en compte les ministres adjoints.

Source : Les sites gouvernementaux des pays membres. Données mises à jour au 31 décembre 2008.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733228330780>

ainsi qu'avec d'autres parties prenantes. Cependant, une coopération accrue ne nécessite pas seulement des ajustements structurels, elle dépend aussi d'évolutions culturelles afin de créer un environnement et des initiations permettant la collaboration. Des dirigeants issus de la haute fonction publique peuvent aider à créer ces changements, et certains pays ont pris l'initiative de créer un groupe séparé de hauts fonctionnaires (indicateur 16).

### **Avoir les compétences appropriées : attirer et retenir les bons employés**

Dans des circonstances normales, les administrations publiques se préoccupent d'attirer et de retenir un effectif de haute qualité, et de nombreux pays ont mené des réformes destinées à améliorer leurs capacités dans ce domaine, notamment en déléguant les décisions de GRH aux principales administrations (indicateur 13), en ouvrant le recrutement à des candidats externes (indicateur 14), en mettant en place des évaluations de performance et une rémunération liée à la performance (indicateur 15), et en ayant un groupe séparé de hauts fonctionnaires (indicateur 16). De même, les administrations subissent l'évolution démographique en interne (dans l'administration) et en externe, ce qui peut affecter leur capacité à produire des biens et services. Par exemple, les effectifs des administrations centrales vieillissent plus rapidement que le reste de la population active dans de nombreux pays membres de l'OCDE (indicateur 12), et les femmes sont de plus en plus présentes dans les effectifs des administrations publiques, et y sont souvent mieux représentées que dans le reste de la population active (indicateur 11).

Cependant, les défis mondiaux ont rendu ces questions plus pressantes, et en ont ajoutées d'autres. Suite à la crise économique, de nombreux gouvernements cherchent à réduire leurs dépenses en réduisant les effectifs publics, et en limitant le recrutement ainsi que les opportunités de promotion. Ceci peut permettre de se débarrasser de certains

effectifs improductifs. D'un autre côté, comment les administrations peuvent-elles s'assurer que leurs meilleurs éléments ne partent pas vers le secteur privé, qu'elles ne créent pas de déficit générationnel ou de pénurie future de compétences, qui pourraient affecter leur capacité à répondre aux défis à long terme ? Les gouvernements et les administrations publiques choisissent maintenant la nature et la forme des administrations publiques qu'elles souhaitent pour le futur. Qui, à l'intérieur d'une administration publique, veille sur les besoins futurs du service public dans son ensemble (concernant par exemple les TIC, les approvisionnements, la gestion des projets) ? Leurs informations sont-elles à jour ? Et leurs avis sont-ils entendus lors des décisions politiques qui peuvent influencer la fourniture des services ? Comment les pays qui possèdent un grand nombre de conseillers politiques et d'élu ont-ils abordé les défis concernant le développement des capacités et d'une mémoire d'entreprise dans le service public « permanent » ?

### ***Soutenir la prise de décision fondée sur des données objectives : recueil et évaluation des données***

Les défis auxquels sont confrontés les gouvernements ont des implications à long terme, et leurs solutions toucheront une grande partie de l'économie. En conséquence, des nombreux groupes d'intérêts essaient de promouvoir leur solution. Afin de mieux fournir une analyse empirique au gouvernement, le service public doit pouvoir facilement accéder et analyser des informations neutres et pertinentes. Les lobbyistes et les groupes influents ont souvent accès à des données et à des sources d'information alternatives qui peuvent être impartiales ou non. D'un côté, l'information est devenue plus facile à recueillir et à conserver depuis qu'elle est numérisée. D'un autre côté, la décentralisation et la fragmentation (et notamment l'utilisation de systèmes informatiques différents et incompatibles) dans les administrations rendent souvent difficile s'assurer la cohérence des données, compromettant ainsi les comparaisons. Il est important, afin d'améliorer l'étendue et la qualité des données disponibles, de renforcer les capacités des bureaux nationaux des statistiques. De même, le personnel impliqué dans l'élaboration des politiques pourrait être formé à analyser et à mener une évaluation critique des sources de données. Il faudrait probablement renforcer les liens entre le cycle politique et l'étendue et la qualité de l'information disponible dans les administrations publiques. Lorsque cela est possible, l'identification des données devrait être menée en tandem avec la planification de la fourniture des services, afin de maximiser la capacité à utiliser des données opérationnelles. Les coûts et bénéfices des demandes de rapports additionnels et/ou d'information de la part des ministères et du public doivent être étudiés, pour s'assurer qu'elles ne créent pas des charges inutiles. Enfin, les gouvernements pourraient envisager de rendre davantage de données publiques, afin d'en encourager l'analyse par des groupes de réflexion, des universitaires et des ONG.

### ***Lier la prise de décision et l'application***

La séparation entre la prise de décision et l'application des politiques a été une réforme courante dans de nombreux pays membres de l'OCDE. Mais la prise de décision et l'application sont les deux faces d'une même médaille, et les deux sont nécessaires pour qu'un programme ou une politique réussisse à atteindre ses objectifs. Malheureusement, leur séparation a souvent interrompu le flux de l'information, ce qui a parfois mené à des

politiques mal élaborées (ce qui rend leur application efficace difficile) et à des applications incomplètes ou partielles. Le cycle politique est fait de telle manière que les défis concernant l'application, la mise en œuvre et le respect des politiques existantes ou proposées, doivent être pris en compte aussi tôt que possible dans le processus de prise de décision. Alors que les enjeux montent avec la taille et la gravité de nombreux défis mondiaux, il serait important de rétablir le lien entre la prise de décision et l'application.

### **Comment réconcilier l'accent mis sur l'efficacité et l'efficience avec le respect d'autres valeurs fondamentales du service public ?**

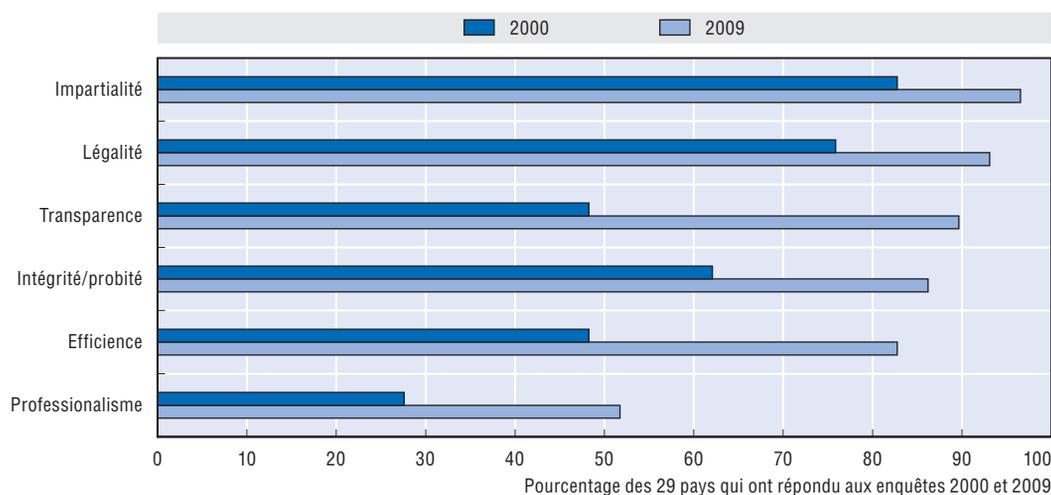
Depuis plus de 50 ans, les gouvernements ont été préoccupés par la performance, sa mesure et son amélioration. Plus récemment, ils ont tenté de définir la performance en termes d'efficacité et d'efficience. Ceci se prolongera sans doute, car l'accroissement des dettes publiques pourrait diminuer les fonds disponibles pour la fourniture de services publics, tandis que les administrations publiques se verront demander d'augmenter le niveau et la qualité de ces services. En conséquence, une attention plus grande sera probablement portée à la manière dont ces services sont fournis, à leur qualité, à leur pertinence et à leur coût : les citoyens et les entreprises en ont-ils pour leur argent ?

Cependant, l'ensemble actuel de défis mondiaux a aussi montré qu'il était important de ne pas définir la performance qu'en termes d'efficacité et d'efficience, et qu'il fallait prendre en compte la capacité des administrations publiques à respecter des valeurs fondamentales telles que la responsabilité, la transparence et l'équité. La performance « n'est pas un concept à signification unique et non ambiguë. Elle devrait être considérée comme un ensemble d'informations sur des réalisations qui ont une importance variable selon les différentes parties prenantes » (Boviard, 1996). Les gouvernements ne peuvent fournir des biens et services de manière efficace et efficiente sans faire en sorte que les valeurs de base d'un État démocratique et d'une économie en bon état de marche, telles que l'autorité de la loi, l'impartialité et l'intégrité, soient respectées. La capacité et la performance ne sont pas uniquement fondées sur les aspects strictement techniques de la gestion, mais dépendent de la manière dont ces aspects sont liés à d'autres valeurs publiques fondamentales. En conséquence, la gestion publique pourrait évoluer d'un point de vue technocratique, centré sur l'optimisation des performances techniques, à un point de vue plus large centré sur la gouvernance publique, qui réintégrerait les valeurs de base du service public, telles que l'intégrité, la transparence, la responsabilité, l'équité et la participation, à l'ensemble des instruments permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience.

Les valeurs sont à la base du service public. Elles sont contenues dans la culture des organisations, et se manifestent à travers les attitudes, les comportements des employés et la prise de décisions. Les valeurs guident le jugement sur ce qui est juste ou inapproprié dans la poursuite de l'intérêt général. De plus, les valeurs mentionnées dans les documents publics façonnent les attentes des citoyens à l'égard de la mission, de la vision et des activités quotidiennes des organisations du secteur public. Il est de plus en plus reconnu que les fonctionnaires publics ne sont pas uniquement motivés par une récompense financière de leur performance, et que les valeurs du service public jouent un rôle dans la promotion de la performance et de l'intégrité des administrations publiques.

En dépit de différences dans les contextes sociaux, politiques et administratifs, les valeurs mentionnées par les pays sont étonnamment similaires. Comme le montre le graphique 3, l'impartialité et le respect de la loi sont les premières valeurs du service public

Graphique 3. Valeurs fondamentales du service public fréquemment mentionnées (2000 et 2009)



Note : Les séries chronologiques ne sont pas disponibles pour la République slovaque.

Source : Enquête de l'OCDE sur l'intégrité (2000 et 2009). L'annexe D fournit des données selon chaque pays sur la manière dont les valeurs fondamentales sont communiquées aux agents de l'administration centrale.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733243123145>

dans les pays membres de l'OCDE au cours de la dernière décennie. Elles se distinguent fortement des valeurs du secteur privé, qui met l'accent sur la rentabilité et l'innovation (van Der Wal et Huberts, 2008).

Par ailleurs, il y a eu une évolution significative des valeurs fondamentales du service public mentionnées entre 2000 et 2009. Par exemple, le nombre de pays plaçant la transparence comme une valeur fondamentale du service public a presque doublé durant les dix dernières années, tandis que l'efficacité est également mentionnée comme une valeur fondamentale par les pays membres, ce qui reflète leur attention portée à la performance. Plus de 85 % des pays membres de l'OCDE ont réévalué et révisé leur déclaration des valeurs fondamentales du service public au cours de la dernière décennie, afin de suivre l'évolution des attentes de la société concernant la bonne gouvernance et un service public de plus en plus fondé sur les résultats. Alors que les fonctionnaires ont été impliqués dans ces révisions dans la majorité des pays membres de l'OCDE, la consultation du public a été bien moins courante : seulement dix pays ont consulté les citoyens au cours du processus de révision.

L'accent mis sur l'efficacité et l'efficience définit les administrations publiques avant tout comme une entité de production de services. Cependant, il s'agit d'un système institutionnel voué à remplir une multitude d'autres tâches, notamment la réglementation, le contrôle, la supervision et l'application. Lors de l'exercice de ces activités, des valeurs telles que le respect de la loi, les garanties de procédure, l'impartialité et l'égalité de traitement sont aussi importantes que l'efficacité et l'efficience. On peut de plus avancer que l'adhésion à des valeurs publiques de base est capitale, même pour la fourniture de services. L'efficacité prend en compte les performances concernant le respect des valeurs fondamentales du service public, par exemple l'impartialité des administrateurs lorsqu'ils déterminent l'éligibilité aux prestations de chômage ou de handicap.

Pour élargir la définition de la performance afin d'y intégrer la manière dont les valeurs fondamentales sont respectées peut nécessiter une mise à jour des systèmes de gestion et de mesure. Cette mise à jour devrait éviter certains pièges. Les expériences de l'utilisation de mesures de performance dans les systèmes de gestion, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel, ont montré qu'elle pouvait avoir certaines conséquences inattendues. Par exemple, le fait de lier les performances à des incitations financières ou de carrière pouvait mener à des tricheries, entraînant la manipulation des données sur les résultats présentés (par exemple tricher au cours du processus de présentation, pour faire apparaître des résultats meilleurs qu'ils ne le sont en réalité), ou à une altération des résultats eux-mêmes (par exemple les employés ne se concentrent que sur les résultats qui seront mesurés). De plus, s'intéresser uniquement aux mesures de performance peut, de manière non intentionnelle, entraîner une baisse de niveau au lieu d'inciter à de meilleures performances.

Il pourrait être intéressant d'élargir la définition de la performance, étant donné les difficultés liées à la mesure de l'efficacité et de l'efficience. Ces deux notions nécessitent la disponibilité de données sur les moyens, les réalisations (« outputs ») et sur les résultats (« outcomes ») de l'action gouvernementale. Si la mesure des moyens a bien progressé et est maintenant standardisée dans les pays membres de l'OCDE, il existe par contre un débat constant au niveau international sur la manière de mesurer les résultats (« outcomes ») et réalisations (« outputs »), et sur celle d'utiliser ces mesures pour influencer les comportements individuels, organisationnels et systémiques. Il existe des avancées notables dans la mesure des réalisations (« outputs ») (nombre de vaccins fournis, par exemple) et des résultats (« outcomes ») (allongement de la durée de vie, par exemple) dans les secteurs de l'éducation et de la santé, mais peu de pays mesurent les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes ») dans d'autres domaines du secteur public, et ce qui est mesuré dépend des pays. Une analyse de l'efficience nécessite également un calcul des coûts selon une comptabilité d'exercice, pratiquée uniquement dans un petit nombre de pays (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande et Australie). La mesure de l'efficacité est également compliquée par des questions d'attribution : quelle est la part des résultats (« outcomes ») qui peut être attribuée à l'action seule des administrations publiques, et quelle est la part bénéficiant d'autres facteurs ?

Tenter de répondre à ces questions sera le défi, l'objectif et l'ambition des éditions futures de *Panorama des administrations publiques*. Au fur et à mesure que des données seront plus fréquemment disponibles, et qu'une analyse plus profonde des activités et stratégies des administrations publiques pourra être menée, *Panorama des administrations publiques* contribuera aux efforts des pays pour résoudre ces problèmes et tirer des leçons des leurs expériences respectives.

## Notes

1. OCDE (2009) « Sub-National Dimension and Policy Responses to the Crisis », contribution à la réunion d'experts du Réseau de l'OCDE sur les relations financières entre les niveaux d'administration, OCDE, Paris, 12 juin, [www.oecd.org/departement/0,3355,fr\\_2649\\_35929024\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,3355,fr_2649_35929024_1_1_1_1_1,00.html) (en anglais uniquement).
2. Les outils mentionnés ne comprennent pas les effets indirects de mesures de relance nationales sur les finances infranationales (telles que les aides à des secteurs industriels spécifiques, mesures pour l'emploi, réductions de TVA, baisses d'impôts, diminution des contributions sociales, etc.).
3. OCDE (à paraître), « Improving the Outcomes from Regional Development Policy », *OECD Regional Outlook*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
4. OCDE (2002), « Transparence budgétaire – les meilleures pratiques de l'OCDE », *Revue de l'OCDE sur la question budgétaire*, vol. 1, n° 3.
5. OCDE (2009), *Repenser les services d'administration électronique : approches centrées sur les usagers*, OCDE, Paris.





## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

1. Revenus de l'administration générale
2. Structure des revenus des administrations publiques
3. Structure des revenus par niveau d'administration

Toutes les administrations publiques collectent des revenus pour financer les dépenses publiques, des routes aux écoles en passant par la sécurité sociale. La question porte sur les types de revenus à collecter et en particulier quels impôts percevoir, sur la façon de les utiliser, et sur leur influence sur les citoyens et l'économie. La structure des revenus renforce-t-elle ou affaiblit-elle la croissance, renforce-t-elle la compétitivité et protège-t-elle les emplois, ou approfondit-elle l'écart entre riches et pauvres ?

Ce chapitre compare la taille et la structure des revenus des administrations dans les pays membres de l'OCDE, ainsi que les manières dont ces revenus sont collectés et répartis parmi les différents niveaux d'administration dans chaque pays. Étudier l'évolution des sources et niveaux de revenus peut aussi mettre en lumière la manière dont les administrations publiques répondent aux pressions budgétaires.

Il est important de garder à l'esprit que les revenus d'une année donnée ne correspondent pas forcément aux dépenses de la même année. Par exemple, les recettes de l'année 2009 peuvent servir à financer des dépenses actuelles, passées (à travers les intérêts de la dette) et/ou futures (à travers les excédents de budget). De plus, à l'intérieur de l'Union européenne, les critères de Maastricht fixent des limites sur le montant des déficits et des dettes, et tous les membres de l'Union européenne ont des obligations quant à leur TVA. Ces objectifs et obligations peuvent affecter le montant et la structure des revenus.

## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### 1. Revenus de l'administration générale

Le montant des recettes collectées par les pays dépend de décisions politiques, passées et présentes, quant aux biens et services fournis par les administrations publiques, et sur la manière dont ceux-ci sont produits. Par exemple, un crédit d'impôt accordé par un gouvernement réduira les revenus par rapport au produit intérieur brut (PIB). De plus, les pays membres de l'OCDE qui sont également membres de l'Union européenne doivent respecter les critères de Maastricht fixant des limites sur le niveau de leur déficit et de leur dette, et cela peut affecter le montant de leurs revenus sur une année donnée.

Le montant des revenus des administrations publiques varie considérablement selon les pays membres de l'OCDE, de moins d'un tiers du PIB en Turquie à plus de 60 % du PIB en Norvège. Les revenus du groupe des pays nordiques représentent en moyenne 10 points de pourcentage de plus du PIB que tout autre groupe de pays. Cependant, la plupart des prestations sociales destinées aux individus ou aux ménages dans les pays nordiques sont soumises à l'impôt et représentent 3 % à 4 % des recettes fiscales. Dans les plupart des autres pays membres de l'OCDE, les prestations sociales ne sont pas soumises à l'impôt, ce qui réduit à la fois les revenus et les dépenses en proportion du PIB.

Entre 1995 et 2006, les revenus des administrations publiques en proportion du PIB ont légèrement augmenté dans la plupart des pays membres de l'OCDE. En comparant les pays selon la proportion des recettes publiques dans le PIB, leurs scores ont peu changé entre 1995 et 2006. La proportion des revenus publics dans le PIB des pays nordiques était déjà élevée en 1995, en comparaison des autres pays membres de l'OCDE. De même, aux États-Unis, en Suisse et en Australie, les revenus des administrations publiques représentent une part relativement faible du PIB en 1995 comme en 2006. Bien que la Corée ait toujours l'une des proportions les plus faibles de recettes publiques dans le PIB de tout l'OCDE, les revenus des administrations publiques y ont augmenté significativement plus vite (1.5 fois plus vite) que le PIB entre 1995 et 2006. Ce phénomène est principalement dû à des modifications du système de sécurité sociale.

On peut également comparer le montant des revenus des administrations publiques selon les pays en s'appuyant sur les revenus collectés par habitant. Cette méthode donne une estimation approximative du besoin de services publics, car chaque personne est un patient, étudiant ou client potentiel. Le Luxembourg et la Norvège sont clairement en tête, avec plus de 30 000 USD de revenus publics par habitant en 2006. Les pays nordiques tendent à être au-dessus de la moyenne, tandis que les pays d'Europe centrale collectent comparativement moins de revenus par habitant. Deux pays seulement (la République tchèque et la Corée) ont connu une croissance annuelle réelle des recettes publiques de plus de 5 % entre 2000 et 2006. En moyenne, les revenus des administrations publiques par individu ont augmenté de 2 % par an dans les pays membres de l'OCDE durant cette période, tandis que les revenus réels des administrations publiques sont restés les mêmes en Allemagne.

#### Méthodologie et définitions

Les données concernant les revenus des administrations publiques sont dérivées des *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE* de 2006, dernières données disponibles pour une majorité de pays lors de la rédaction de cet ouvrage. Les *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE* sont fondées sur le Système de comptabilité nationale (SCN), un ensemble de concepts, définitions, classifications et règles de comptabilité nationale reconnus au niveau international. Selon la terminologie SCN, les revenus généraux des administrations publiques regroupent les fonds de l'administration centrale, des administrations aux niveaux des États et des collectivités locales et de la sécurité sociale. Les revenus comprennent les contributions sociales, les autres impôts, les subventions et autres revenus. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure standard de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

Les revenus des administrations publiques par habitant ont été calculés en convertissant l'ensemble des revenus en USD de 2006, en utilisant la parité de pouvoir d'achat (PPP) OCDE/Eurostat pour le PIB, et en divisant par la population. La PPP représente le nombre nécessaire d'unités de monnaie d'un pays B pour acheter un même panier de biens et services que dans un pays A. Le changement annuel réel en pourcentage a été calculé en utilisant un déflateur du PIB et une année de référence de 2000 USD.

#### Lectures complémentaires

OCDE, *Prestations et salaires*, [www.oecd.org/els/social/workincentives](http://www.oecd.org/els/social/workincentives).

#### Notes

Les données pour la Nouvelle-Zélande se réfèrent à l'année 2005 et celles pour Mexique à l'année 2004.

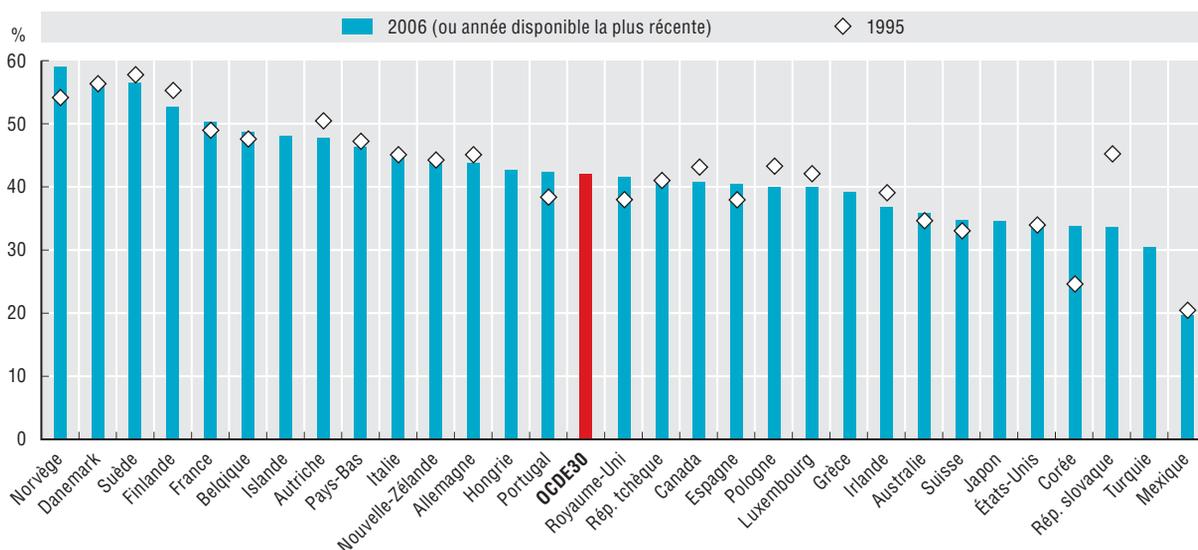
1.1 : Les données pour 1995 ne sont pas disponibles pour la Grèce, la Hongrie, l'Islande, le Japon et la Turquie.

1.2 et 1.3 : Les données ne sont pas disponibles pour la Turquie.

## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

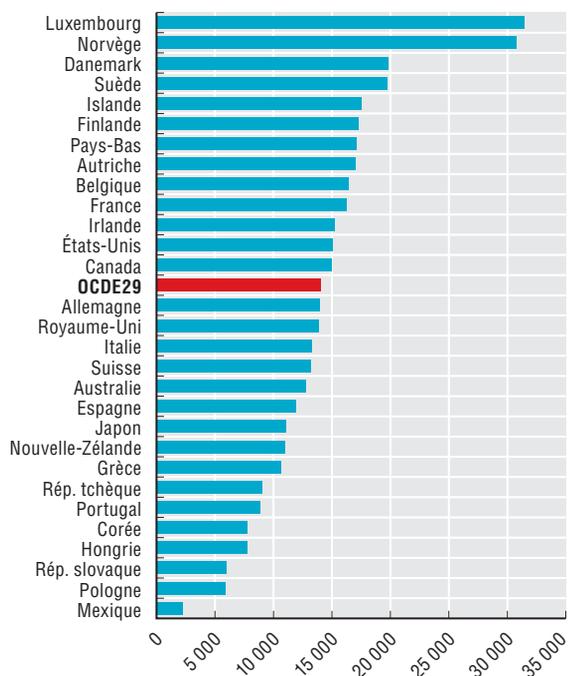
### 1. Revenus de l'administration générale

#### 1.1 Revenus des administrations générales en pourcentage du PIB (1995 et 2006)

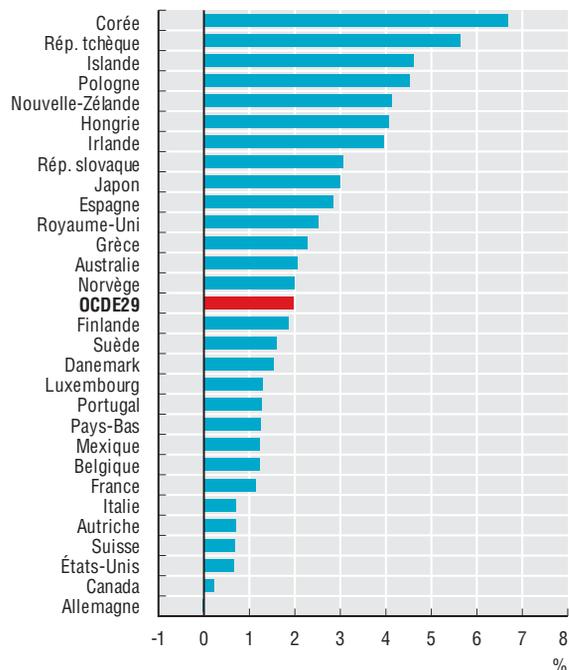


Source : Statistiques provenant des Comptes nationaux de l'OCDE. Les données pour la Turquie ont été recueillies auprès des responsables gouvernementaux.

#### 1.2 Revenu par tête (2006)



#### 1.3 Taux de croissance annuel moyen du revenu par tête (de 2000 à 2006)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE et Statistiques sur la population de l'OCDE.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733266125501>

La structure des revenus d'un pays permet de déterminer qui paie les biens et services publics. En répartissant les revenus grâce à différents outils, les pays peuvent répartir la charge sur des groupes donnés de citoyens et/ou des secteurs économiques.

Dans tous les pays membres de l'OCDE, les impôts autres que les contributions sociales représentent la plus grande part des revenus des administrations publiques, et cette part a augmenté au cours de la décennie passée. La proportion des revenus des administrations publiques ne provenant pas des contributions sociales a augmenté dans tous les pays membres de l'OCDE sauf quatre entre 1995 et 2006. Dans certains cas, comme en Italie, cette situation est due à une réforme fiscale et à l'introduction de nouveaux impôts qui ont augmenté le niveau général des recettes fiscales. Dans tous les pays membres de l'OCDE, les subventions et autres revenus (comme les redevances et la vente des ressources naturelles) représentent la source la plus faible de revenus, soit en général entre 10 % et 15 % de la totalité. En Norvège, 25 % des revenus proviennent d'autres sources, principalement de la vente des ressources pétrolières.

Bien que la recherche économique suggère que les effets cumulés des impôts sur la croissance économique soient modérés, de récentes études (OCDE, 2008b) montrent qu'il existe une relation entre les types d'impôts mis en place et la croissance économique. En général, les impôts sur la propriété (notamment sur la propriété immobilière) semblent les plus favorables à la croissance, suivis par les impôts sur la consommation puis les impôts sur le revenu. Les impôts sur les entreprises semblent les plus néfastes pour la croissance.

#### Méthodologie et définitions

Les données sur les revenus sont fondées sur les *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE* de 2006, dernières données disponibles pour la plupart des pays membres de l'OCDE lors de la rédaction de cet ouvrage. Les *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE* reposent sur le Système de comptabilité nationale (SCN), un ensemble de concepts, définitions, classifications et règles de comptabilité nationale reconnus au niveau international. Selon la terminologie SCN, les revenus généraux des administrations publiques regroupent les fonds de l'administration centrale, des administrations infranationales et de la sécurité sociale. Les revenus comprennent les contributions sociales (contributions aux systèmes de retraite, de santé et de sécurité sociale), les autres impôts (impôts sur la consommation, le revenu, la fortune, la propriété et le capital), ainsi que les subventions et autres revenus. Les subventions peuvent provenir de gouvernements étrangers ou d'organisations internationales. Les autres revenus comprennent les ventes, redevances, revenus sur la propriété et subventions.

Les chiffres totaux présentés (impôts autres que contributions sociales, contributions sociales et subventions et autres revenus) ne sont pas directement disponibles dans les *Comptes nationaux de l'OCDE*, et ont été calculés en utilisant les sous-agrégats intermédiaires. L'annexe A contient des détails sur le calcul de ces chiffres. Les données présentées dans le graphique 2.3 proviennent des *Statistiques de l'OCDE sur les revenus*.

Il existe quelques différences entre les définitions des recettes fiscales utilisées dans les *Statistiques des revenus de l'OCDE* et le SCN. Les définitions du SCN ont en général été adoptées dans cette analyse, pour permettre l'utilisation d'un ensemble unique de données recouvrant tous les types de revenus des administrations publiques. Les conséquences de ces différences de définitions sont relativement faibles.

#### Lectures complémentaires

Arnold, J. (2008), « La structure fiscale a-t-elle un effet sur la croissance économique ? Évidences empiriques d'un panel de pays de l'OCDE », OCDE, Département des affaires économiques, Document de travail, n° 643, OCDE, Paris.

OCDE (2008a), *Statistiques des recettes publiques 1965-2007*, OCDE, Paris.

OCDE (2008b), « Fiscalité et croissance », Département des affaires économiques, Document de travail, n° 620, OCDE, Paris.

#### Notes

L'Australie ne perçoit pas de revenus au travers des cotisations sociales, car il n'y a pas de système de régimes d'assurance sociale au niveau gouvernemental.

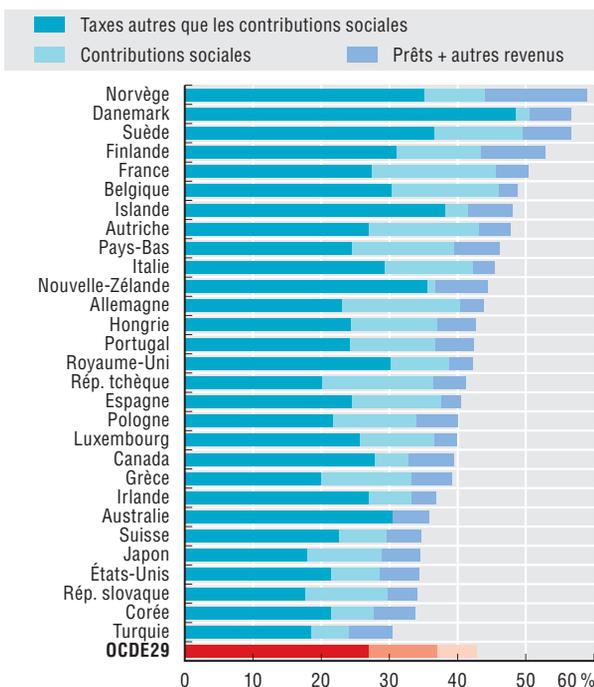
2.1 et 2.2 : Les données pour la Nouvelle-Zélande se réfèrent à l'année 2005. Les données ne sont pas disponibles pour le Mexique. De légères différences entre les chiffres 5.1 et 6.1 dans le total des recettes en pourcentage du PIB sont dues à la mobilisation de différentes tables des *Comptes nationaux de l'OCDE*.

2.3 : Les données pour la Nouvelle-Zélande réfèrent aux années 1995 et 2005. Les données ne sont pas disponibles pour le Canada, Grèce, Hongrie, Islande, Japon, Corée, Mexique et Turquie.

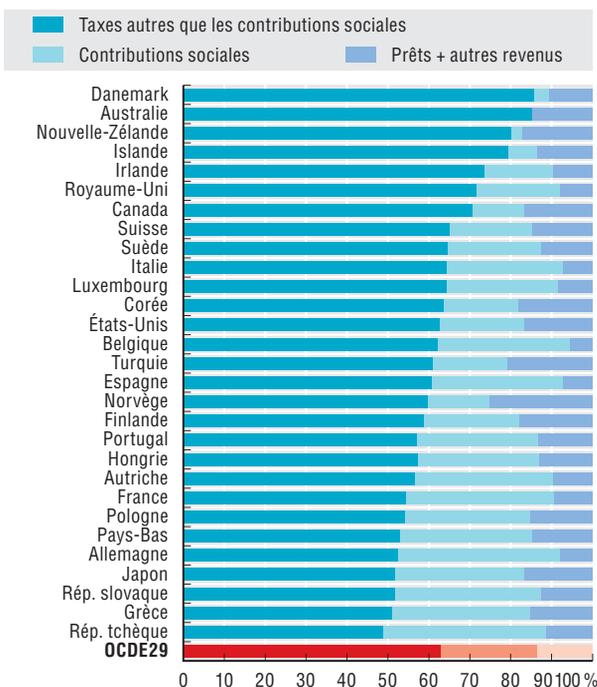
## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### 2. Structure des revenus des administrations publiques

#### 2.1 Structure des revenus de l'administration générale en pourcentage du PIB (2006)

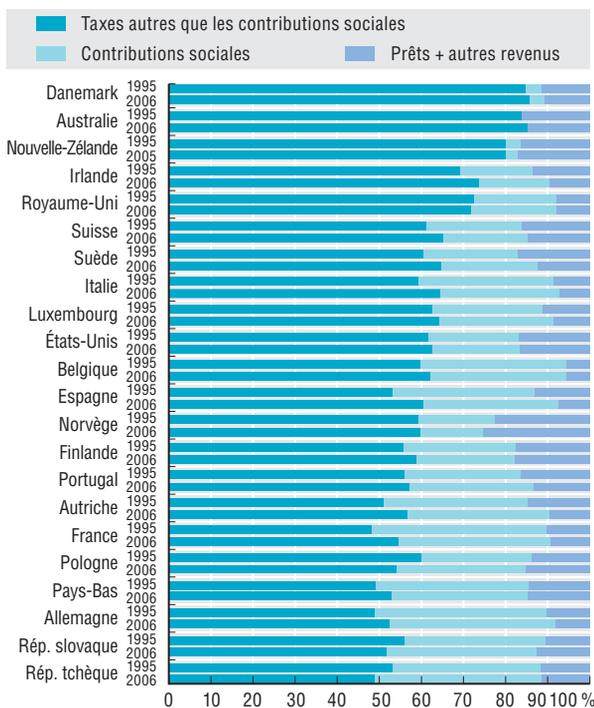


#### 2.2 Structure des revenus de l'administration générale (2006)



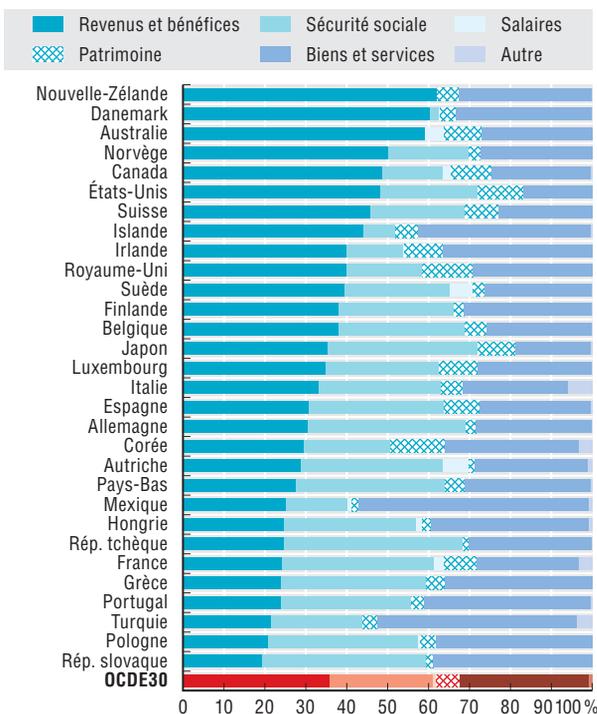
Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE et Statistiques de l'OCDE sur les revenus. Les données concernant le Canada et la Turquie présentées dans ces graphiques ont été fournies par des hauts responsables de ces pays.

#### 2.3 Structure des revenus de l'administration générale (1995 et 2006)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE et Statistiques de l'OCDE sur les revenus. Les données concernant le Canada et la Turquie présentées dans ces graphiques ont été fournies par des hauts responsables de ces pays.

#### 2.4 Structure fiscale de l'administration générale (2006)



Source : Statistiques fiscales de l'OCDE.

## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### 3. Structure des revenus par niveau d'administration

Les structures des revenus et les transferts entre les différents niveaux d'administration publique reflètent le degré d'autonomie fiscale des administrations infranationales, ainsi que leur capacité à influencer sur les politiques publiques et la fourniture de services publics. Ces capacités dépendent également de la structure institutionnelle d'un pays : les États fédéraux partagent leur souveraineté avec des administrations infranationales qui peuvent par conséquent avoir plus d'influence sur les politiques publiques.

Dans la plupart des pays membres de l'OCDE, la majorité des revenus sont collectés par l'administration centrale. Les impôts autres que les contributions sociales sont la principale source de revenus pour les budgets des administrations centrales, et représentent en général de 80 % à 90 % des recettes. Dans presque tous les pays, les subventions et autres revenus représentent la deuxième source de revenus des administrations centrales, soit environ 10 % des fonds. La majeure partie des contributions sociales financent les fonds de sécurité sociale, et ne représentent donc qu'une faible proportion des revenus collectés par les administrations centrales et infranationales.

Par rapport à une relative homogénéité dans les structures des revenus des administrations centrales, la marge de manœuvre laissée aux administrations des États fédérés, régionales ou locales quant à leurs ressources fiscales varie considérablement. Les limites imposées aux administrations infranationales pour fixer leurs propres assiettes fiscales, taux d'imposition et crédits d'impôts réduisent leur capacité à générer leurs propres sources de revenus, et limitent donc potentiellement leur capacité à offrir des services publics adaptés. Parmi les pays fédéraux de l'OCDE, ce sont les États allemands qui collectent le plus de revenus grâce à des impôts autres que les contributions sociales, soit plus de 70 % des finances des États. En revanche, les États belges ne tirent que moins 20 % de leurs revenus d'impôts autres que les contributions sociales.

Les transferts entre administrations et autres revenus représentent la source financière principale pour les administrations locales dans la plupart des pays, soit plus de 50 % en moyenne. Les transferts entre administrations peuvent être réservés à des usages spécifiques ou généraux, et peuvent être utilisés par les administrations centrales pour compenser une faible assiette fiscale dans certaines localités, ou pour assurer une cohérence territoriale des politiques et services publics.

#### Méthodologie et définitions

Les données sur les revenus sont fondées sur les *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE de 2006*, dernières données disponibles lors de la rédaction de cet ouvrage pour la plupart des pays membres de l'OCDE. Les *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE* sont fondées sur le Système de comptabilité nationale (SCN), un ensemble de concepts, définitions, classifications et règles de

comptabilité nationale reconnus au niveau international. Selon la terminologie SCN, les revenus généraux des administrations publiques regroupent les fonds de l'administration centrale, des administrations infranationales et de la sécurité sociale. Les administrations fédérales n'existent que dans neuf pays membres de l'OCDE : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (considérée comme un État fédéral *de facto*), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Pour calculer la part des différents niveaux d'administration dans les revenus généraux des administrations publiques, les transferts entre niveaux d'administration ont été laissés de côté. Les revenus comprennent les contributions sociales (contributions aux systèmes de retraite, de santé et de sécurité sociale), les autres impôts (impôts sur la consommation, le revenu, la fortune, la propriété et le capital), ainsi que les subventions et autres revenus. Les subventions peuvent provenir de gouvernements étrangers, d'organisations internationales ou d'autres types d'administrations générales. Les autres revenus comprennent les ventes, redevances, revenus liés à la propriété et subventions. Les chiffres totaux présentés (impôts autres que contributions sociales, contributions sociales et subventions et autres revenus) ne sont pas directement disponibles dans les *Comptes nationaux de l'OCDE*, et ont été calculés en utilisant des sous-agrégats intermédiaires. L'annexe A présente les détails de la manière dont ils ont été calculés.

#### Notes

Les données pour Nouvelle-Zélande réfèrent à l'année 2005. La ventilation pour les revenus de l'administration d'État et locale n'est pas disponible pour les États-Unis, les recettes publiques de l'état sont par conséquent incluses dans celles du gouvernement local.

3.1 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie et le Mexique. Les fonds de sécurité sociale ne sont pas inclus dans les revenus de l'administration centrale pour la Nouvelle-Zélande, le Norvège, le Royaume-Uni et les États-Unis.

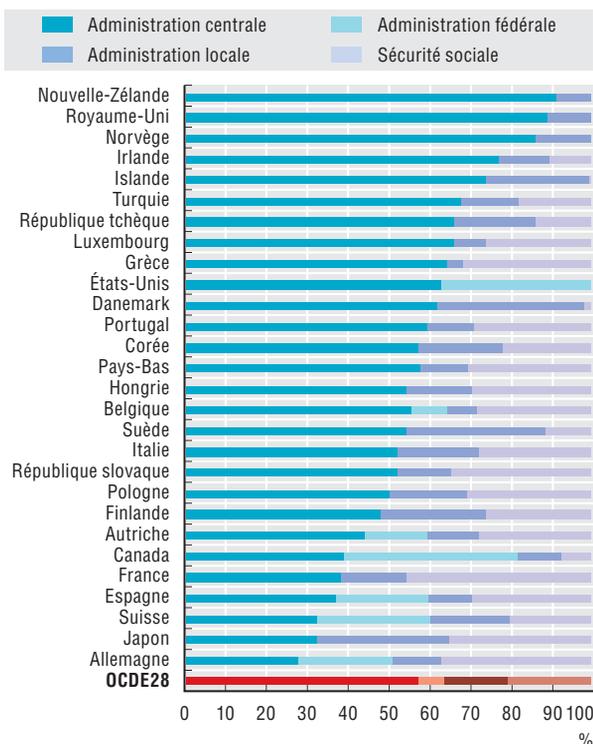
3.2 et 3.3 : Les données ne sont pas disponibles pour le Mexique.

3.4 : Les données ne sont pas disponibles pour le Mexique et les États-Unis.

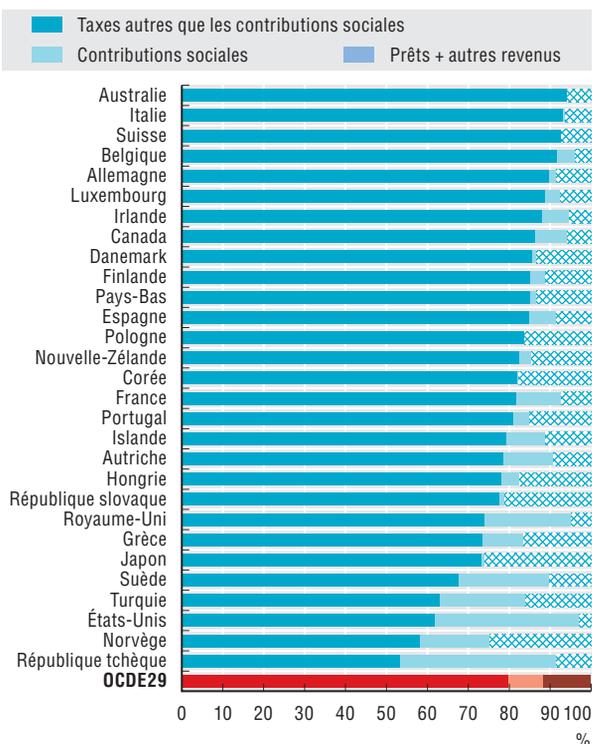
## II. REVENUS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### 3. Structure des revenus par niveau d'administration

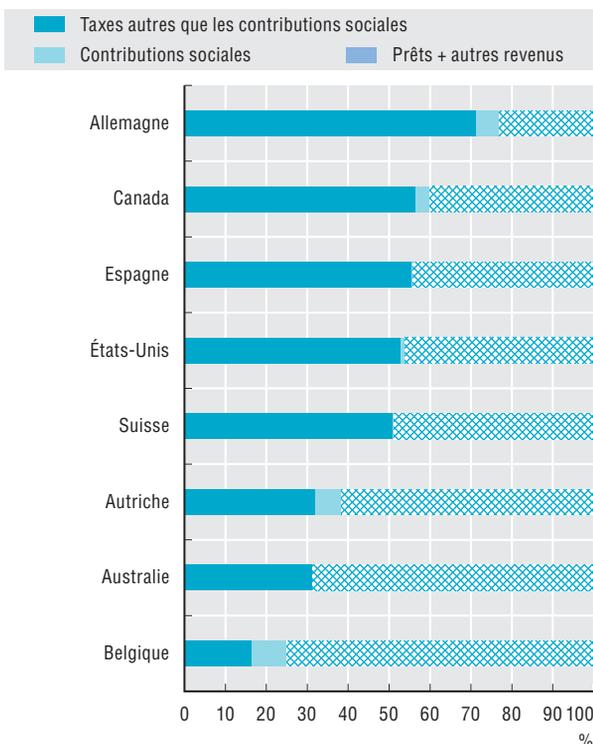
#### 3.1 Répartition des revenus de l'administration générale par sous-niveau d'administration (2006)



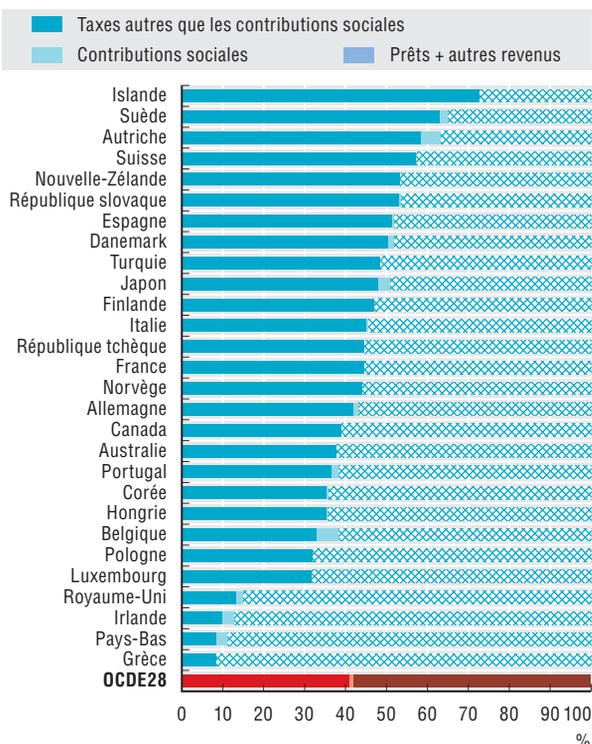
#### 3.2 Structure des revenus de l'administration centrale (2006)



#### 3.3 Structure des revenus de l'administration fédérale (2006)



#### 3.4 Structure des revenus de l'administration locale (2006)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE. Les données pour l'Australie, le Canada et la Turquie ont été fournies par les hauts responsables de ces pays.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733315185664>





### III. DÉPENSES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

4. Dépenses de l'administration générale
5. Dépenses de l'administration générale par fonctions
6. Dépenses de l'administration générale par niveau d'administration
7. Dépenses des administrations générales par types

Les administrations publiques dépensent de l'argent pour produire et acheter des biens et services (par exemple pour la défense, l'éducation et les soins de santé) et pour financer des programmes de redistribution (pour les retraites et l'assurance chômage). Ce chapitre compare la taille des dépenses des administrations publiques selon les pays, et étudie le montant dépensé par fonction. Les dépenses sont aussi étudiées selon le niveau d'administration, ce qui permet de comparer les différences entre pays quant à la responsabilité de la production des biens et services. Par exemple, dans certains pays, l'éducation dépend principalement de l'administration centrale, alors que dans d'autres, les administrations locales jouent un plus grand rôle dans ce domaine. L'observation de l'évolution de ces variables dans le temps donne un aperçu du changement de priorités selon les défis auxquels sont confrontées les administrations publiques.

Les données contenues dans ce chapitre proviennent des Comptes nationaux de l'OCDE. Elles sont fondées sur le Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN) ou sur le Système européen des comptes nationaux de 1995 (SEC), de façon à ce que tous les pays soient traités selon le même ensemble de définitions. La comparabilité de ces données peut être affectée de deux manières. Premièrement, malgré les efforts des organisations internationales pour assurer une cohérence internationale, les différences nationales dans la mise en œuvre des définitions SCN/SEC peut influencer sur la comparabilité des dépenses des administrations publiques selon les pays. Deuxièmement, les différences dans la mise en œuvre des définitions SCN/SEC peut affecter la comparabilité des données à l'intérieur d'un pays au cours du temps. En conséquence, il est nécessaire de consulter les métadonnées afin d'effectuer des comparaisons.

#### 4. Dépenses de l'administration générale

La part des dépenses des administrations publiques dans le PIB et les dépenses par habitant donnent une indication de la taille de l'administration et ses choix politiques, passés et présents, quant à son rôle – à la fois pour la fourniture de services et pour la redistribution des revenus. Cependant, les variations de cette proportion selon les pays s'expliquent en grande partie par les approches différentes dans la fourniture de biens et services publics et d'aide sociale, plutôt que par de réelles différences dans la taille des ressources engagées. Par exemple, si l'aide est accordée à travers des crédits d'impôts plutôt que des dépenses directes, la proportion des dépenses dans le PIB sera logiquement plus faible. De plus, les dépenses des pays membres de l'OCDE qui sont également membres de l'Union européenne doivent respecter les critères de Maastricht et ne peuvent dépasser leurs revenus de plus d'un certain montant sur une année donnée. Enfin, il est important de noter que la taille des dépenses publiques ne donne pas d'indication sur l'efficacité ou la productivité des administrations publiques.

Depuis 1995, les différences de taille des dépenses des administrations publiques en proportion du PIB ont eu tendance à se réduire dans les pays membres de l'OCDE. Les dépenses des administrations variaient entre 20 % et 65 % du PIB en 1995 ; elles sont aujourd'hui comprises entre 30 % et 55 % du PIB des pays membres de l'OCDE. Les dépenses des administrations publiques en proportion du PIB ont diminué dans tous les pays sauf deux entre 1995 et 2006. Cette baisse peut être attribuée à une augmentation du PIB plutôt qu'à une diminution en termes absolus des dépenses générales des administrations. En comparaison, durant cette période, les dépenses des administrations publiques en proportion du PIB ont légèrement augmenté au Portugal, et dans une plus grande mesure en Corée. Malgré l'augmentation significative des dépenses des administrations publiques en proportion du PIB en Corée depuis 1995, la proportion des dépenses par rapport au PIB y demeure faible en comparaison des autres pays. Continuer à suivre ces variables au cours du temps permettra d'analyser les effets à moyen et à long terme des augmentations récentes des dépenses effectuées par les pays membres de l'OCDE pour stimuler leurs économies en réponse à la crise financière mondiale.

Les montants des dépenses publiques par habitant sont très variés : le Luxembourg a dépensé plus de dix fois plus par habitant que le Mexique pour les biens et services publics en 2006. Les dépenses par habitant ont augmenté dans tous les pays membres de l'OCDE depuis 2000, mais c'est en Corée et dans certains pays d'Europe centrale (la Hongrie, la République tchèque et la Pologne) qu'elles ont connu leur croissance la plus rapide.

#### Méthodologie et définitions

Les données sont dérivées des *Statistiques des comptes nationaux* de l'OCDE de 2006, dernières données disponibles pour la majorité des pays membres de l'OCDE lors de la rédaction de cet ouvrage. Les *Statistiques des comptes nationaux* de l'OCDE sont fondées sur le Système de comptabilité nationale (SCN), un ensemble de concepts, définitions, classifications et règles de comptabilité nationale reconnus au niveau international. Selon la terminologie SCN, les dépenses générales des administrations générales regroupent les dépenses de l'administration centrale, des administrations infranationales et de la sécurité sociale. Les revenus comprennent les contributions sociales, les autres impôts, les subventions et autres recettes. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure standard de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

Les dépenses des administrations publiques par habitant ont été calculées en convertissant l'ensemble des revenus en USD de 2006, en utilisant la parité de pouvoir d'achat (PPP), OCDE/Eurostat pour le PIB, et en divisant par la population. La PPP représente le nombre nécessaire d'unités de monnaie d'un pays B pour acheter un même panier de biens et services que dans un pays A. Le changement annuel réel en pourcentage a été calculé en utilisant un déflateur du PIB et une année de référence de 2000 USD.

#### Lectures complémentaires

OCDE, *Prestations et salaires*, [www.oecd.org/els/social/workincentives](http://www.oecd.org/els/social/workincentives).

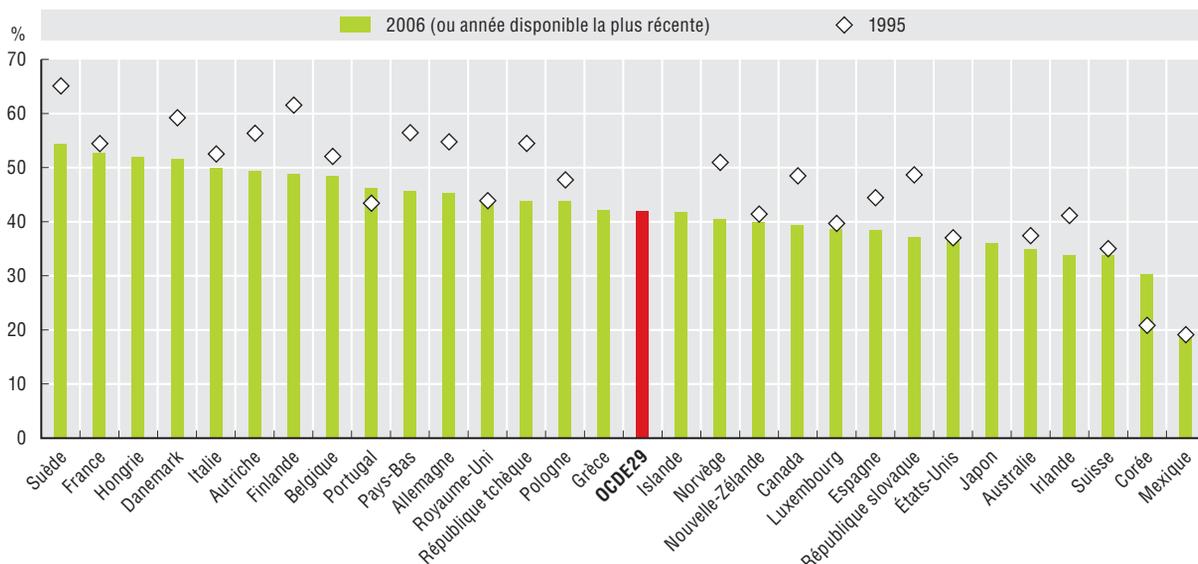
OCDE (2008), *Comptes nationaux des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

#### Notes

Les données pour la Nouvelle-Zélande réfèrent à l'année 2005 et les données pour le Mexique réfèrent à l'année 2004. Les données ne sont pas disponibles pour la Turquie.

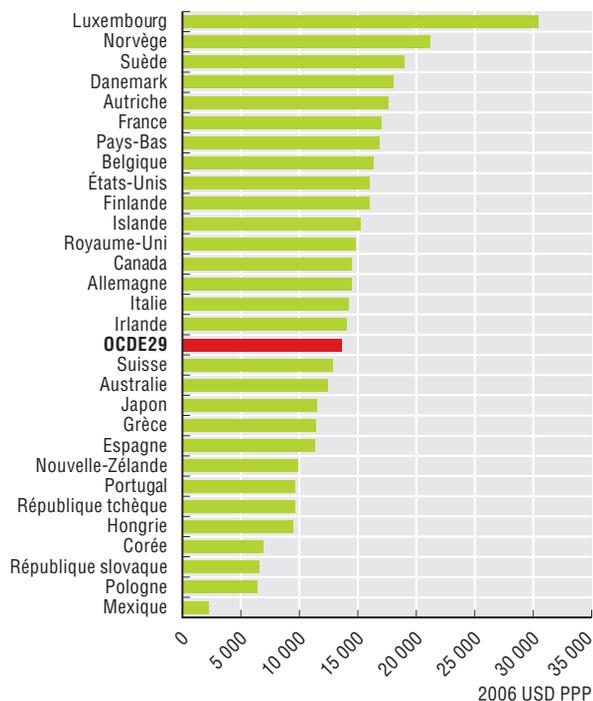
4.1 : Les données afférentes à l'année 1995 ne sont pas disponibles pour la Grèce, la Hongrie, l'Islande et le Japon.

### 4.1 Dépenses des administrations générales en pourcentage du PIB (1995 et 2006)

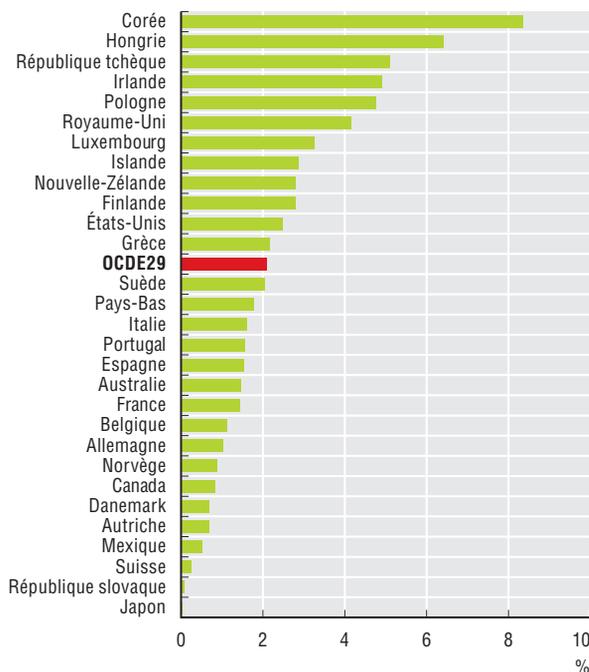


Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

### 4.2 Dépenses des administrations par tête (2006)



### 4.3 Taux de croissance annuel moyen des dépenses par tête (de 2000 à 2006)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE et statistiques de l'OCDE sur la population.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733336582510>

Les administrations publiques peuvent choisir parmi une grande variété de biens et services pour dépenser leur argent, de l'aide à l'enfance à la construction de ponts, en passant par le développement de sources d'énergie alternatives. Pour les pays membres de l'OCDE qui sont membres de l'Union européenne, les objectifs politiques communs concernant la croissance économique, l'agriculture, l'énergie, les infrastructures et la recherche-développement (entre autres) peuvent aussi influencer sur la structure des dépenses.

Les variations dans les dépenses en proportion du PIB selon les pays s'expliquent principalement par des différences quant au rôle des administrations concernant la protection sociale (l'assurance chômage, retraites et pensions dues au handicap, par exemple). Si l'on exclut les dépenses publiques liées à la protection sociale, les dépenses en proportion du PIB sont comprises entre 20 % et 30 % du PIB dans tous les pays. La protection sociale est le premier poste de dépenses dans tous les pays sauf trois : le premier poste de la Corée est les affaires économiques, tandis que les États-Unis et l'Islande dépensent plus pour la santé que pour toute autre fonction.

Hors dépenses de protection sociale, les premiers postes de dépenses des pays membres de l'OCDE sont la santé, l'éducation, et les services publics généraux (qui comprennent le remboursement de la dette publique). Les dépenses de défense en proportion du PIB sont plus élevées aux États-Unis, en Corée, au Royaume-Uni et en Grèce que dans les autres pays membres de l'OCDE. En général, les postes les moins importants de dépenses publiques dans les pays membres de l'OCDE sont la protection de l'environnement, le logement et les équipements publics.

La part des ressources allouées aux différentes activités s'est modifiée au cours de la décennie passée. Les pays membres de l'OCDE destinent aujourd'hui une plus grande part de leurs ressources à la protection sociale et à la santé qu'en 1995. Dans la plupart des cas, cette augmentation proportionnelle des fonds alloués à la protection sociale et à la santé a été contrebalancée par une diminution des dépenses de services publics généraux. Dans certains pays comme l'Italie, les dépenses de services publics généraux ont baissé grâce à la réduction du paiement des intérêts de la dette. Les fortes baisses des dépenses de logement et d'équipement public aux Pays-Bas, des dépenses destinées aux affaires économiques en République tchèque et en Allemagne entre 1995 et 2006 sont dues à des investissements massifs dans ces secteurs en 1995.

#### Méthodologie et définitions

Les données représentent les dépenses des administrations publiques en 2006, dernières données disponibles pour la majorité des pays membres de l'OCDE lors de la rédaction de cet ouvrage. Les données sur les dépenses sont réparties selon la Classification des fonctions des administrations publiques (« Classification of the Functions of Government » – COFOG), qui divise les dépenses des administrations publiques en 10 fonctions : services publics généraux ; défense ; ordre et sécurité publics ; affaires économiques ; protection de l'environnement ; logement et équipements publics ; santé ; loisirs, culture et religion ; éducation ; protection sociale. L'annexe B présente des informations complémentaires sur les types de dépenses compris dans chaque catégorie. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure standard de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

#### Lectures complémentaires

Structure des dépenses de l'administration générale par fonction (1995 et 2006), disponible en ligne sur : <http://dx.doi.org/10.1787/723501646741>

OCDE (2007), *Panorama de la santé 2007 : Les indicateurs de l'OCDE*, OCDE, Paris.

OCDE (2008), *Regards sur l'éducation*, OCDE, Paris.

OCDE (2008), *Comptes nationaux des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

OCDE (2009), *Panorama de la société 2009 : Les indicateurs sociaux de l'OCDE – Édition 2008*, OCDE, Paris.

#### Notes

Les données pour la Nouvelle-Zélande, le Norvège et le Royaume-Uni, réfèrent à l'année 2005.

5.1 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Mexique, la Suisse et la Turquie. De légères différences entre les dépenses totales en pourcentage du PIB des graphiques 4.1, 5.1, 7.1 et 7.2 s'expliquent par l'utilisation de sources de données différentes.

5.2 : Les séries temporelles ne sont pas disponibles pour l'Australie, la Hongrie, l'Islande, le Japon, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, la République slovaque, la Suisse et la Turquie.

### III. DÉPENSES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

#### 5. Dépenses de l'administration générale par fonction

##### 5.1 Dépenses de l'administration générale par fonction en pourcentage du PIB (2006)

	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et équipements collectifs	Santé	Loisirs, culture et religion	Enseignement	Protection sociale	Total
Suède	7.7	1.7	1.3	4.8	0.4	0.7	6.8	1.1	7.1	22.7	54.3
France	6.9	1.8	1.3	2.9	0.8	1.9	7.2	1.5	6.0	22.3	52.7
Hongrie	9.6	1.4	2.2	6.3	0.7	1.1	5.5	1.7	5.8	17.7	51.8
Danemark	6.0	1.6	1.0	3.5	0.5	0.5	7.0	1.6	7.7	21.8	51.2
Italie	8.7	1.4	1.9	5.9	0.8	0.7	7.0	0.8	4.5	18.2	49.9
Autriche	6.7	0.9	1.5	4.6	0.4	0.6	7.2	1.0	5.9	20.6	49.3
Finlande	6.5	1.5	1.5	4.5	0.3	0.3	6.8	1.1	5.8	20.4	48.9
Belgique	8.4	1.0	1.6	5.0	0.6	0.4	6.9	1.3	5.8	17.2	48.3
Portugal	6.9	1.3	1.9	3.8	0.5	0.6	7.2	1.0	7.1	16.0	46.3
Pays-Bas	7.3	1.5	1.7	4.7	0.8	1.0	5.9	1.4	5.1	16.4	45.6
Allemagne	6.0	1.1	1.6	3.3	0.5	0.9	6.2	0.6	4.0	21.2	45.4
Royaume-Uni	4.9	2.5	2.6	2.8	1.0	0.9	7.1	0.9	5.8	15.9	44.3
République tchèque	4.9	1.2	2.2	7.0	1.2	1.2	7.2	1.3	4.9	12.7	43.8
Pologne	5.9	1.2	1.8	4.4	0.6	1.2	4.7	1.1	6.0	16.9	43.8
Grèce	8.2	2.3	1.1	4.5	0.6	0.4	4.7	0.3	2.3	18.0	42.4
Norvège	3.9	1.5	1.0	3.7	0.6	0.6	7.2	1.1	5.8	16.2	41.7
Islande	4.8	0.1	1.4	5.9	0.7	0.6	8.1	3.6	8.3	8.1	41.7
Nouvelle-Zélande	5.3	1.0	1.9	4.2	1.3	0.7	6.6	1.1	7.4	10.3	39.9
Canada	7.3	1.0	1.6	3.4	0.5	0.9	7.3	0.9	7.2	9.2	39.2
Luxembourg	4.0	0.2	0.9	4.5	1.0	0.6	4.6	1.7	4.5	16.4	38.6
Espagne	4.6	1.1	1.8	5.0	0.9	0.9	5.6	1.5	4.3	12.8	38.5
République slovaque	5.1	1.8	2.2	4.2	0.7	0.9	5.4	0.9	4.2	12.4	37.7
États-Unis	4.8	4.3	2.1	3.7	0.0	0.6	7.7	0.3	6.2	7.0	36.7
Japon	5.0	0.9	1.4	3.6	1.2	0.6	7.1	0.2	3.8	12.2	36.1
Irlande	3.5	0.5	1.4	4.5	0.6	1.3	7.7	0.6	4.1	9.6	33.7
Corée	4.0	2.8	1.4	6.4	1.0	1.2	4.1	0.9	4.7	3.7	30.2
<b>OCDE26</b>	<b>6.0</b>	<b>1.4</b>	<b>1.6</b>	<b>4.5</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>6.5</b>	<b>1.1</b>	<b>5.6</b>	<b>15.2</b>	<b>43.5</b>

##### 5.2 Évolution des dépenses de l'administration générale en pourcentage du PIB (1995 et 2006)

	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et équipements collectifs	Santé	Loisirs, culture et religion	Enseignement	Protection sociale	Total
Suède	-3.0	-0.7	-0.1	-1.2	0.2	-2.0	0.5	-0.8	0.0	-3.8	-10.8
France	-1.2	-0.7	0.0	-0.9	0.3	0.3	0.7	0.4	-0.6	0.0	-1.7
Danemark	-4.3	-0.2	0.0	-0.8	0.0	-0.2	0.1	-0.1	0.2	-2.7	-8.0
Italie	-5.4	0.2	-0.1	1.4	0.1	-0.1	1.7	0.0	-0.2	-0.1	-2.6
Autriche	-2.0	-0.1	-0.1	-0.9	-0.9	-0.5	-0.5	-0.1	-0.3	-1.6	-7.0
Finlande	-1.3	-0.5	0.0	-4.4	0.0	-0.5	0.6	-0.1	-1.1	-5.4	-12.7
Belgique	-3.8	-0.5	0.2	0.0	-0.1	0.1	0.8	0.4	-0.1	-0.8	-3.7
Portugal	-2.0	-0.4	0.3	-1.5	0.0	-0.1	1.6	0.2	0.9	3.9	2.9
Pays-Bas	-3.2	-0.5	0.3	-0.1	-0.1	-5.3	2.1	0.2	-0.2	-4.0	-10.8
Allemagne	-0.7	-0.3	-0.1	-7.8	-0.5	0.1	-0.1	-0.2	-0.3	0.5	-9.3
Royaume-Uni	-1.0	-0.6	0.4	-0.6	0.5	-0.1	1.5	0.0	1.1	-1.5	-0.3
République tchèque	0.5	-0.6	-0.5	-13.2	0.1	0.2	1.3	0.2	0.6	0.8	-10.6
Grèce	-7.6	0.6	0.5	-0.2	0.1	0.0	0.9	0.1	-0.3	2.7	-3.1
Norvège	-2.2	-1.0	0.0	-3.2	-0.4	-0.3	0.3	-0.2	-0.7	-1.8	-9.5
Canada	-5.1	-0.4	-0.3	-0.8	-0.1	-0.1	1.2	-0.1	-1.5	-2.0	-9.3
Luxembourg	0.0	-0.3	0.2	-0.2	-0.3	-0.4	-0.3	0.2	0.1	-0.1	-1.0
Espagne	-2.9	-0.3	-0.2	-0.7	0.1	-0.2	0.3	0.1	-0.3	-1.9	-5.9
États-Unis	-1.8	0.3	0.2	0.1	0.0	-0.1	1.0	0.0	0.3	-0.4	-0.3
Irlande	-4.0	-0.5	-0.4	-0.9	0.1	0.5	1.6	0.2	-0.9	-3.0	-7.5
Corée	1.5	0.0	0.2	1.2	0.3	0.3	2.8	0.5	1.0	1.8	9.4

Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733355701505>

La responsabilité de financer des biens et services est attribuée à différents niveaux d'administration selon les pays membres de l'OCDE. Par exemple, dans certains pays, la police ressort de la responsabilité de l'administration centrale, tandis que dans d'autres, elle dépend des administrations infranationales. Ces différences sont également influencées par la structure institutionnelle d'un pays : lorsque l'administration centrale, dans les pays fédéraux, partage sa souveraineté avec les administrations infranationales, celles-ci peuvent avoir davantage de pouvoir pour formuler les politiques et programmes.

En moyenne, la plus grande part des ressources totales des administrations est dépensée par l'administration centrale, mais le niveau de décentralisation fiscale varie selon les pays membres de l'OCDE. Par exemple, en Nouvelle-Zélande, état unitaire, 90 % des dépenses totales sont assurées par l'administration centrale, ce qui indique un haut niveau de centralisation – les biens et services peuvent être délivrés au niveau local, mais ils sont payés par l'administration centrale. En revanche, moins de 15 % des dépenses totales sont faites par l'administration centrale en Suisse, État fédéral où les administrations régionales et locales financent directement un bien plus grand parti des biens et services.

En général, les administrations centrales consacrent une proportion relativement plus élevée de leur budget aux services publics généraux, à la protection sociale et à la défense que les administrations infranationales. Les dépenses de protection sociale représentent la plus grande part des budgets des administrations centrales dans environ la moitié des pays membres de l'OCDE. Les administrations centrales de l'Espagne et de la Belgique se concentrent sur les services publics généraux (qui représentent plus de 50 % des dépenses totales). Bien que les dépenses de défense relèvent principalement du domaine de l'administration centrale dans la plupart des pays membres de l'OCDE, elles ne représentent que moins de 6 % du total.

L'éducation, les loisirs, la protection de l'environnement, le logement et les équipements publics relèvent en général de la responsabilité des administrations infranationales, représentant une plus grande proportion des dépenses des États, des régions et des collectivités locales que de celles de l'administration centrale.

#### Méthodologie et définitions

Les données représentent les dépenses des administrations publiques en 2006, dernières données disponibles pour la majorité des pays membres de l'OCDE lors de la rédaction de cet ouvrage. Les données sur les dépenses sont réparties selon la Classification des fonctions des administrations publiques (« Classification of the Functions of Government » – COFOG), qui divise les dépenses des administrations publiques en 10 fonctions : services publics généraux ; défense ; ordre et sécurité publics ;

affaires économiques ; protection de l'environnement ; logement et aménagements publics ; santé ; loisirs, culture et religion ; éducation ; protection sociale. L'annexe B présente des informations complémentaires sur les types de dépenses compris dans chaque catégorie. L'administration générale regroupe les administrations centrales, fédérales et locales, ainsi que les fonds de sécurité sociale. Les administrations fédérales ne sont applicables qu'à neuf pays membres de l'OCDE : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (considérée comme un État fédéral *de facto*), les États-Unis, le Mexique et la Suisse.

Les données du graphique 6.1 ne comprennent pas les transferts entre niveaux d'administration et fournissent donc une estimation de la charge fiscale totale supportée par chaque niveau d'administration pour fournir des biens et services. Cependant, les données sur les dépenses aux niveaux central et fédéral (6.2 et 6.3) prennent en compte les transferts à destination des administrations locales en plus des dépenses de biens et services, et ne font donc qu'illustrer le montant dépensé par fonction à chaque niveau d'administration.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *Comptes nationaux des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

#### Notes

Les données pour la Nouvelle-Zélande, le Norvège et le Royaume-Uni réfèrent à l'année 2005. Pour les États-Unis, il n'y a pas de ventilation disponible entre l'administration d'état et l'administration locale, c'est pourquoi les dépenses des administrations infranationales sont incluses dans celles de l'administration fédérale.

6.1 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Mexique et la Turquie.

6.2 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Japon, le Mexique, la Suisse et la Turquie.

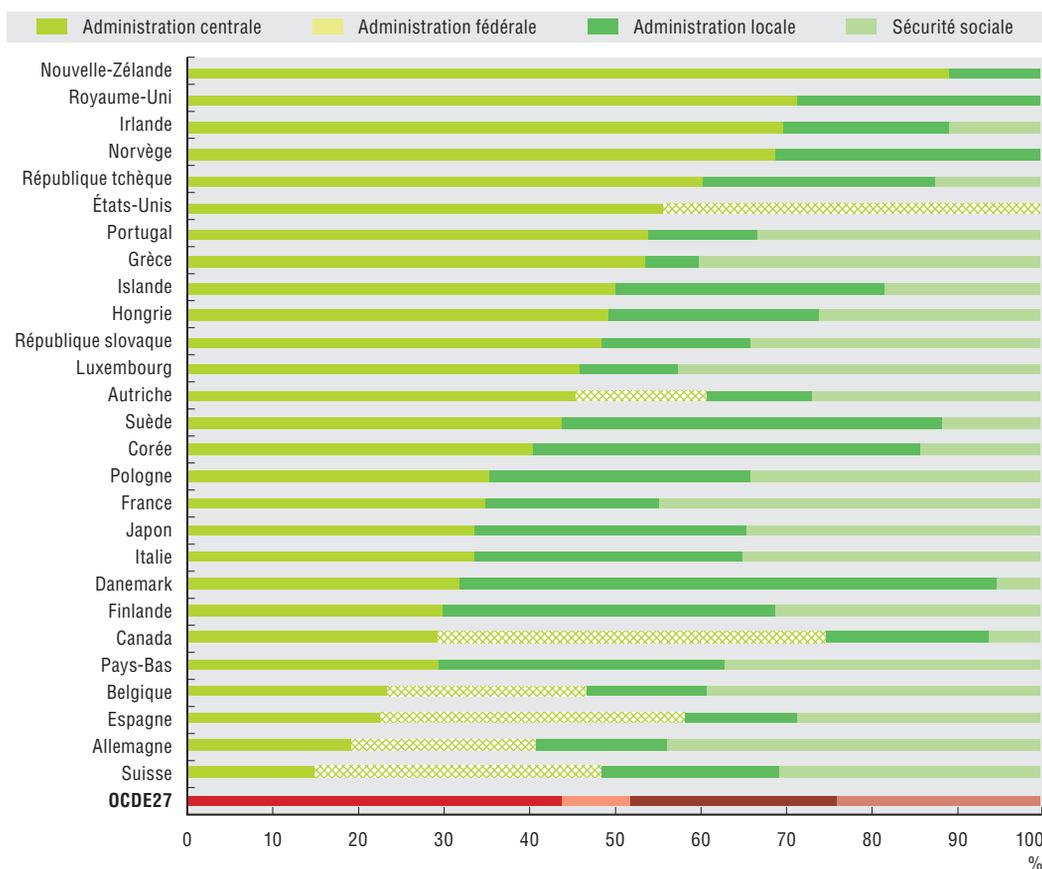
6.3 : Les données relatives aux dépenses des administrations d'État ne sont pertinentes que pour les seuls pays de l'OCDE ayant une structure fédérale. Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Mexique et la Suisse.

6.4 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Japon, le Mexique, la Suisse, la Turquie et les États-Unis.

### III. DÉPENSES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

#### 6. Dépenses de l'administration générale par niveau d'administration

##### 6.1 Répartition des dépenses de l'administration générale par sous-niveau d'administration (2006)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733370476807>

Les tableaux 6.2, 6.3 et 6.4 présentent des statistiques sur la proportion des dépenses totales au niveau central (6.2), fédéral (6.3) et local (6.4) ventilée selon chacune des fonctions des administrations publiques (par exemple, éducation, santé et protection sociale). Les tableaux sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <http://dx.doi.org/10.1787/723508524025>.

## 7. Dépenses des administrations générales par type

Comparer les pays selon la proportion de prestations financières fournies par les administrations publiques aux ayant-droits peut permettre d'illustrer les différences en termes de politiques économiques et sociales. Les administrations peuvent apporter des aides sous forme financière (pensions de retraite, par exemple) ou en nature (bons d'alimentation ou de logement, par exemple), en particulier dans le cadre de programmes de redistribution (comme les assurances chômage ou santé). Les pays membres de l'OCDE allouent plus de fonds aux biens et services en nature qu'aux transferts financiers. Les transferts financiers représentent généralement des coûts de transaction moins élevés, ont de plus grands effets multiplicateurs sur l'économie et laissent davantage de choix aux individus. Cependant, les administrations publiques peuvent favoriser les transferts en nature par difficulté à identifier les individus éligibles, par désir de contrôler le processus et/ou par souhait de s'assurer que les individus aient accès à une alimentation, des soins de santé ou un logement adéquats.

Dans les 13 pays représentés, les transferts financiers représentent entre 30 % et 50 % des dépenses totales, ou entre 10 % et 20 % du PIB. L'Allemagne, la Grèce, l'Autriche et l'Italie ont la plus grande proportion de dépenses sous forme de transferts financiers (plus de 40 % des dépenses totales). En proportion du PIB, les transferts financiers comptent pour plus de 20 % en Italie, en Autriche et en Allemagne. La République tchèque, l'Espagne et le Royaume-Uni, sont les pays qui utilisent les moins ces prestations financières.

Les dépenses des administrations publiques peuvent également être réparties en dépenses de biens publics (biens bénéficiant à la société dans son ensemble, comme la défense ou l'ordre et la sécurité publics) et dépenses de biens individuels (biens bénéficiant à des citoyens particuliers, comme les services sociaux, la santé ou l'éducation). L'analyse des dépenses de biens collectifs par opposition aux biens individuels peut contribuer à illustrer les différences en termes de rôle des administrations publiques selon chaque pays. Les pays ayant une relativement grande proportion de dépenses destinées aux biens individuels tendent à être considérés comme des « États providence ».

Dans chacun des 13 pays pour lesquels des données sont disponibles, les administrations publiques dépensent davantage pour les biens individuels que pour les biens collectifs. En moyenne, les pays consacrent de 25 % à 35 % de leur PIB aux biens individuels, contre 10 % à 20 % du PIB aux biens collectifs. La Hongrie est le seul pays à consacrer plus de 20 % de son PIB (ou environ 40 % des dépenses totales) aux biens collectifs. En comparaison, la Norvège ne consacre qu'à peine plus de 10 % (ou environ 26 % des dépenses totales) aux biens collectifs.

### Méthodologie et définitions

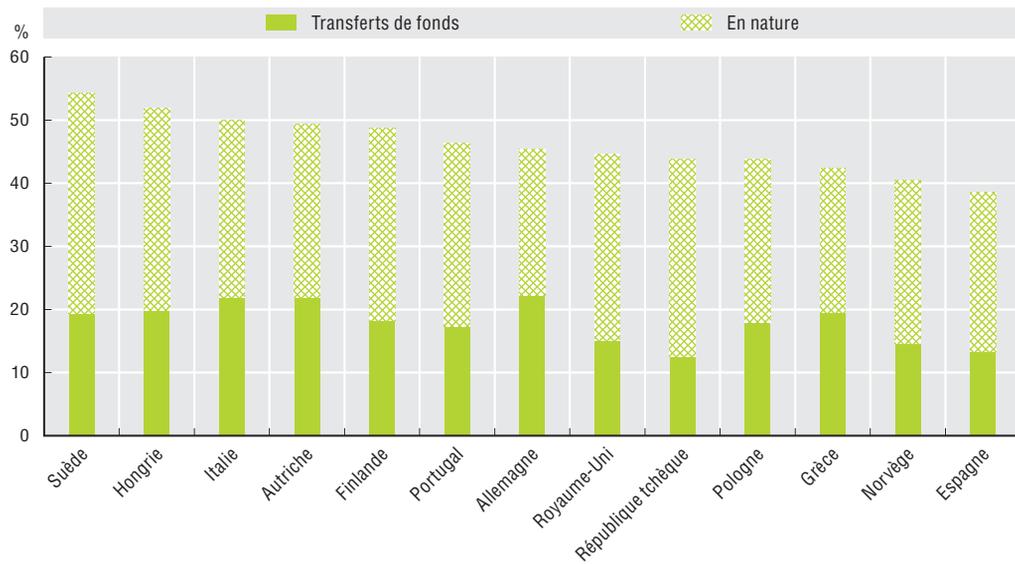
Les transferts financiers représentent les prestations fournies aux individus éligibles par les administrations publiques, et qui ne sont pas destinées à être dépensées pour un bien ou un service spécifique. Les transferts financiers comprennent par exemple les pensions de retraite, les allocations chômage et l'aide au développement. Les biens et services en nature sont directement fournis (ou sous-contractés) par les administrations publiques, ou remboursés par celles-ci aux ménages. Les biens et services en nature comprennent par exemple les bons de logement, la police et la plupart des services de santé et d'éducation. Les biens et services collectifs bénéficient à la communauté dans son ensemble et comprennent les dépenses de défense et d'ordre et de sécurité publics. Les biens et services individuels bénéficient principalement aux individus et comprennent l'éducation, la santé et les programmes de protection sociale. Dans ce contexte, les transferts financiers ainsi que les biens et services en nature sont fondés sur des concepts économiques. Ils sont plus larges que les catégories de dépenses du même nom présentées dans les données des *Comptes nationaux*. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure standard de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

Les données représentent les dépenses des administrations publiques en 2006, dernières données disponibles pour la majorité des pays membres de l'OCDE lors de la rédaction de cet ouvrage. Selon une méthode établie par l'OCDE et nommée Classification spéciale des fonctions des administrations publiques (COFOG)-Spéciale, les données ont été réparties en biens individuels et collectifs, et transferts financiers et en nature en utilisant les classifications de la COFOG de niveau 2, actuellement uniquement disponible pour 13 pays membres de l'OCDE membres de l'Union européenne. Voir l'annexe B pour plus de détails sur la méthodologie COFOG-Spéciale.

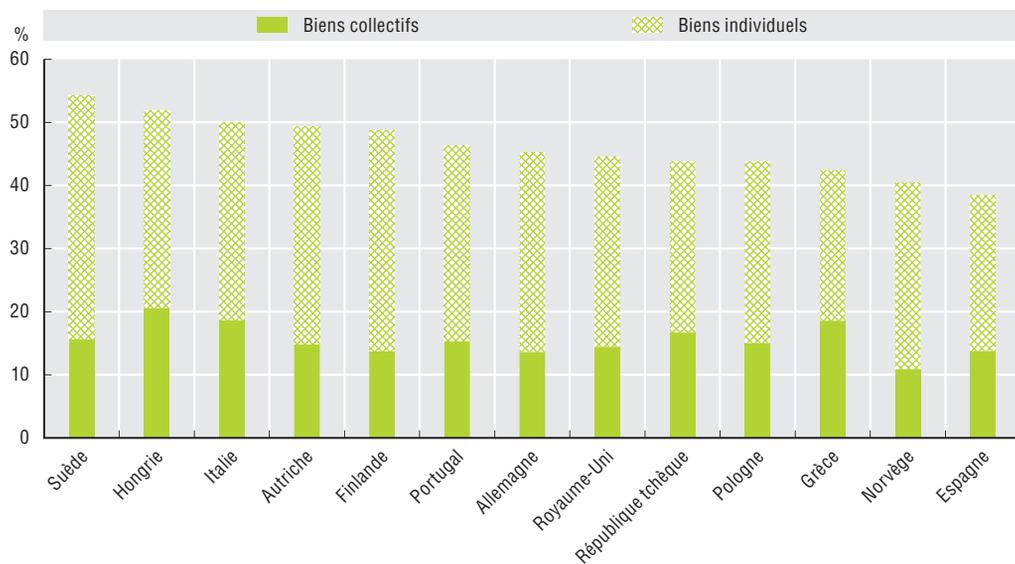
### Note

Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, le Belgique, le Canada, le Danemark, la France, l'Islande, l'Irlande, le Japon, la Corée, le Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la République slovaque, la Suisse, la Turquie et les États-Unis. De légères différences entre les dépenses totales en pourcentage du PIB des graphiques 4.1, 5.1, 7.1 et 7.2 s'expliquent par l'utilisation de sources de données différentes.

##### 7.1 Dépenses des administrations générales par transferts de fonds et biens et services en nature (2006)



##### 7.2 Dépenses des administrations générales par biens et services individuels et collectifs (2006)



Source : Eurostat/Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733381603105>





## IV. INTERSECTION ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

### 8. Coûts de production de l'administration générale

*Pour de nombreuses raisons, et notamment en vue de réduire les coûts, d'élargir le choix, d'améliorer l'accès et de favoriser l'innovation, de nombreuses administrations ont conclu des contrats avec des organismes privés à but lucratif ou non lucratif, afin de sous-traiter la production des biens et services qu'elles assuraient auparavant elles-mêmes. La sous-traitance, la production conjointe ou les partenariats public-privé sont présents dans la plupart des secteurs relevant de l'administration publique, y compris le développement d'armes, les soins aux personnes âgées, le fonctionnement des prisons et l'aide internationale.*

*Ce chapitre mesure les coûts totaux pour les administrations publiques de la production de biens et services, produits par les administrations elles-mêmes ou sous-traitées à des organisations non gouvernementales ou à des entreprises privées. Les données permettent aux pays de comparer leur utilisation relative de la sous-traitance, et dégagent des tendances dans le temps. Cependant, les données sur les coûts de production ne donnent pas d'indication quant à la quantité ou à la qualité des biens et services produits, et ne représentent donc pas une mesure d'efficacité ou de productivité.*

*Les coûts de production représentent un sous-ensemble des dépenses totales des administrations publiques. À la différence de celles-ci, ils ne comprennent pas les investissements publics (autres que les coûts de dépréciation), les intérêts de la dette publique et les versements en faveur des citoyens et autres qui ne sont pas effectués en échange de la production d'un bien ou service (comme les aides ou prestations sociales telles l'assurance chômage, les allocations familiales ou les pensions de retraite).*

Les décisions concernant la quantité et les types de biens et services à produire, ainsi que la meilleure façon de les produire, relèvent souvent du champ politique et se fondent sur le contexte social et culturel des pays. Alors que certaines administrations choisissent de sous-traiter un large part de leur production de biens et services à des organisations non gouvernementales ou à des sociétés privées, d'autres décident de produire les biens et services elles-mêmes.

La part de l'économie dévolue à la production de biens et services publics est très différente selon les membres de l'OCDE. Par exemple, les coûts de production de la Suède en proportion du PIB représentent le double de ceux du Mexique. Les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Japon font davantage appel que d'autres pays membres de l'OCDE à des sociétés privées pour la production de biens et services. Le Mexique et la Grèce sous-traitent beaucoup moins, et les administrations publiques y produisent plus de 60 % des biens et services publics.

Les coûts de production totaux en proportion du PIB ont diminué dans la plupart des pays membres de l'OCDE entre 1995 et 2007, bien que ceci puisse être attribué à des augmentations du PIB plutôt qu'à de réelles baisses des coûts de production. Dans les pays qui ont vu leurs coûts de production augmenter en proportion du PIB, cette croissance était principalement due à des hausses des coûts des biens et services fournis par des sociétés privées. Dans certains pays comme les Pays-Bas et l'Espagne, ces augmentations se sont accompagnées d'une baisse relative de la part des biens et services produits par les fonctionnaires, indiquant que certains biens et services précédemment produits par les administrations publiques aient pu être sous-traités à des sociétés privées. Dans d'autres pays comme le Royaume-Uni, le Portugal et la Nouvelle-Zélande, ces augmentations sont intervenues alors que les coûts d'indemnisation des fonctionnaires restaient relativement stables.

#### Méthodologie et définitions

Les données reposent sur une méthodologie développée par le Groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics, qui s'appuie sur la classification des organisations dans le Système de comptabilité nationale (SCN). Spécifiquement, les coûts de production des administrations publiques incluent :

- Les indemnités des fonctionnaires de l'administration générale, soit les rémunérations financières et en nature, plus toutes les contributions patronales obligatoires aux assurances sociales, ainsi que les contributions volontaires en faveur des employés. Il est important de noter que les différences entre pays sur le financement des systèmes de pensions peuvent fausser les comparaisons entre coûts d'indemnisation.

- Les coûts des biens et services produits par des sociétés privées et financés par les administrations publiques (et fournis aux citoyens comme aux administrations). Selon la classification SCN, ceci comprend la consommation intermédiaire (approvisionnement en produits intermédiaires destinés à la production administrative comme la comptabilité ou les services informatiques, y compris certains approvisionnements relativement mineurs entre organisations gouvernementales) et les transferts sociaux en nature passant par des producteurs privés (correspondant à une estimation des biens et services délivrés directement par les acteurs privés aux citoyens, notamment ceux initialement financés par les citoyens et remboursés par l'administration publique, comme les soins médicaux remboursés par la sécurité sociale).
- Les coûts de consommation du capital fixe (indiquant le niveau de dépréciation du capital). Cette catégorie était initialement exclue de la méthodologie publiée dans le *Document de travail de l'OCDE sur les administrations publiques n° 8* et dans *L'emploi public : Un état des lieux*.

Les données prennent en compte l'emploi public et la consommation intermédiaire pour les réalisations (« outputs ») des administrations publiques destinées à leur propre usage, comme les routes ou d'autres projets d'investissements réalisés par des employés publics. Les coûts de production présentés ici ne sont pas égaux à la valeur de la production présentée dans les Comptes nationaux.

#### Lectures complémentaires

Pilichowski, E. et E. Turkisch (2008), « L'emploi dans le secteur des administrations publiques sous l'angle des coûts de production des biens et des services dans le domaine public », Document de travail sur la gouvernance publique de l'OCDE, n° 8, OCDE, Paris.

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

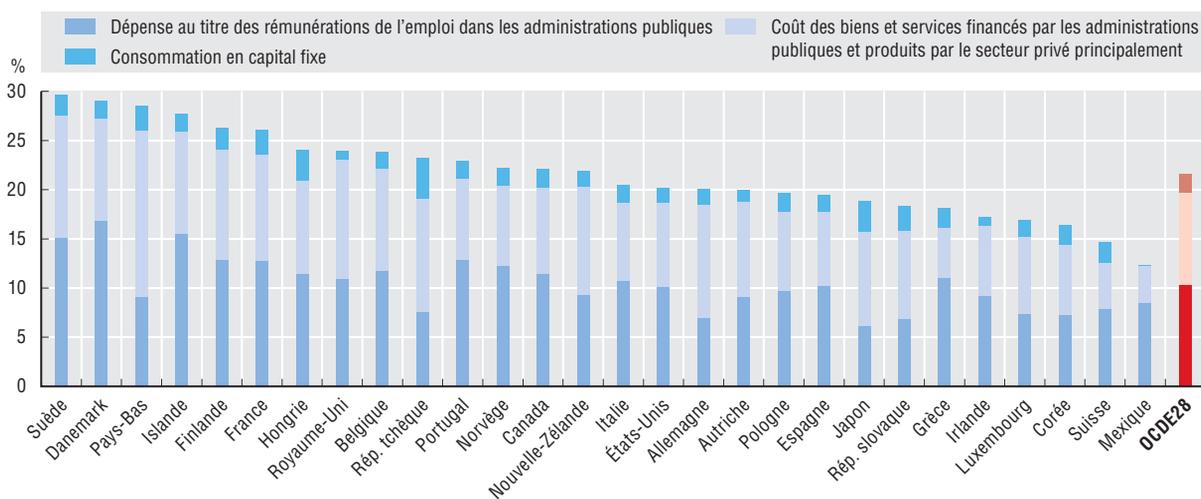
#### Notes

Les données pour le Mexique réfèrent à l'année 2004. Les données pour la Nouvelle-Zélande réfèrent à l'année 2005. Les données pour le Japon, la Corée et la Suisse, réfèrent à l'année 2006.

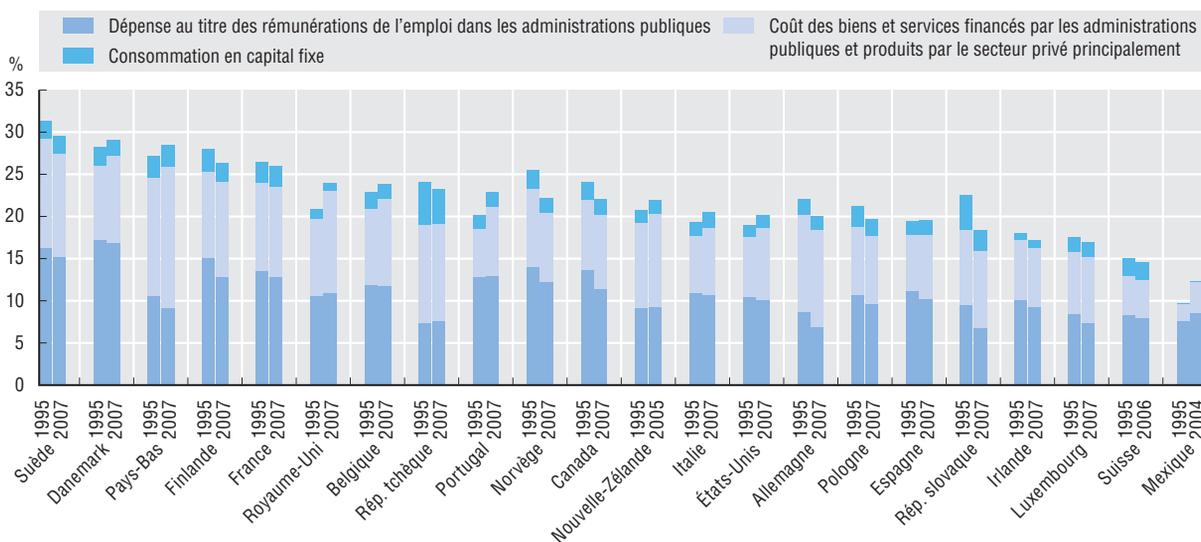
8.1. et 8.3 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie et la Turquie.

8.2 : Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, l'Autriche, la Grèce, la Hongrie, l'Islande, le Japon, la Corée et la Turquie.

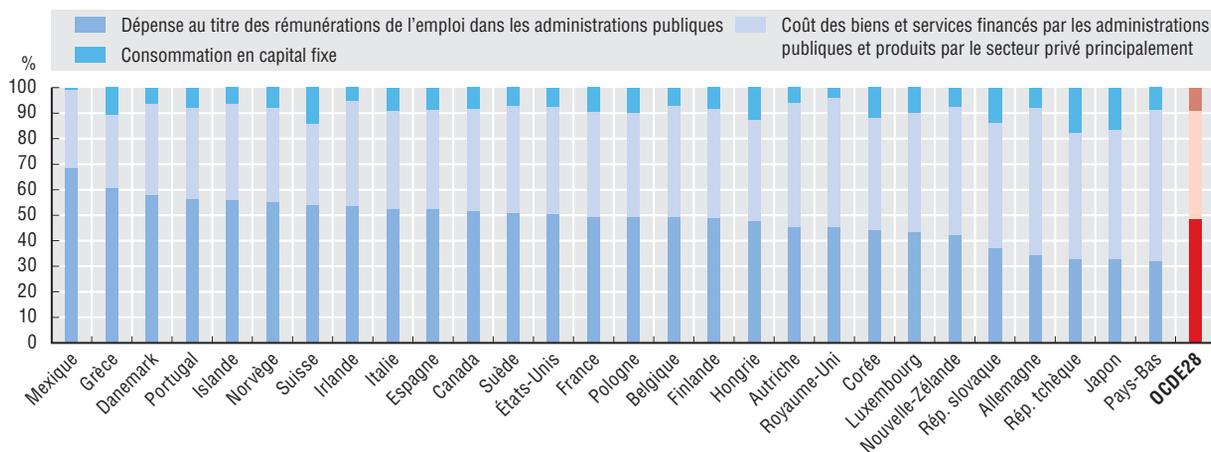
### 8.1 Coûts de production en pourcentage du PIB (2007)



### 8.2 Coûts de production en pourcentage du PIB (1995 et 2007)



### 8.3 Structure des coûts de production (2007)



Source : Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733423585275>





## V. EMPLOI PUBLIC

9. L'emploi dans l'administration générale et les entreprises publiques
10. Décentralisation de l'emploi
11. Emploi des femmes dans l'administration centrale
12. Vieillesse des effectifs

*L'emploi représente l'intrant le plus important dans le processus de production de biens et services par les administrations publiques. Par sa taille, par les pratiques et les principes de gestion des ressources humaines (GRH) appliqués, l'emploi public influe sur le fonctionnement du marché du travail en général et sur les niveaux des salaires, sur les conditions générales de travail, sur l'offre et la demande des diverses professions (comme les enseignants ou les professionnels de santé). Les employés publics sont en première ligne pour défendre les valeurs comme l'impartialité, le respect de la loi et l'intégrité, formant l'infrastructure éthique des administrations. De nombreuses administrations publiques s'efforcent d'avoir des effectifs reflétant la diversité de la société, afin de mieux comprendre les besoins, aspirations et expériences des citoyens.*

*Ce chapitre compare la taille de la main-d'œuvre dans les administrations et les entreprises (quasi) publiques (soit, considérées ensemble, le secteur public) selon les pays membres de l'OCDE, et étudie la proportion des effectifs de l'administration générale employés aux niveaux central et infranational. Il présente également des données sur la représentation par sexe et par âge dans les effectifs de l'administration centrale.*

*Ces données donnent un aperçu de l'étendue et du niveau des services publics, ainsi que de la manière dont ils sont fournis selon les pays. Elles illustrent également d'importantes différences de caractéristiques des effectifs selon les pays, concernant par exemple la structure d'âge. Ces différences peuvent influencer sur la capacité des administrations publiques à fournir des services et à mettre en place des réponses aux défis actuels. Suivre l'évolution de ces données sur le temps peut contribuer à une analyse des conséquences de la pression budgétaire sur la taille de l'emploi public.*

De grandes différences dans l'emploi public selon les pays reflètent divers choix quant à la portée, au niveau et aux méthodes de prestation, des services publics. En termes de méthodes de prestation, certains pays peuvent préférer le travail des fonctionnaires publics, alors que d'autres concluront des contrats avec le secteur privé. En conséquence, l'emploi public devrait être interprété à la lumière des coûts des biens et services financés par les administrations et produits par le secteur privé (sujet abordé dans le chapitre IV).

La proportion de la population active employée par les administrations publiques varie d'à peine plus de 5 % au Japon à presque 30 % en Norvège et en Suède, ce qui reflète des tendances similaires dans les dépenses publiques en proportion du PIB. Depuis 1995, la proportion de la population active employée par les administrations publiques est restée relativement stable dans la plupart des pays.

Les entreprises publiques peuvent représenter une phase transitoire vers un mode de gestion davantage privatisé. Dans certains pays, la gestion des employés dans ces entreprises est moins flexible que dans le secteur privé, à cause de raisons historiques ou légales, ou encore de l'image politique des affaires industrielles. À l'exception d'un petit nombre de pays, dont les Pays-Bas et la France, l'emploi dans les entreprises publiques ne représente qu'une part relativement faible de la population active. Entre 1995 et 2005, la part de la population active employée par le secteur public (administrations et entreprises publiques) a décliné dans 9 des 11 pays pour lesquels les données sont disponibles, les Pays-Bas et l'Espagne faisant exception. En Espagne, la légère augmentation de l'emploi public global est due à des hausses de l'emploi au niveau des administrations locales et des Communautés autonomes.

#### Méthodologie et définitions

Les données se réfèrent à l'année 2005 et ont été recueillies dans l'enquête sur la comparaison de l'emploi dans le domaine public réalisée par l'OCDE en 2006 auprès des bureaux statistiques nationaux.

Les données sont fondées sur les définitions du Système de comptabilité nationale (SCN), et recouvrent l'emploi dans les administrations publiques et les entreprises publiques. Le secteur de l'administration générale recouvre tous les niveaux d'administration (centrale, infranationale et relevant de la sécurité sociale) et comprend les ministères, et agences ainsi que les institutions à but non lucratif dirigés par le gouvernement. Les entreprises publiques sont des organismes légaux possédés ou contrôlés par l'administration publique, qui produisent la plupart de leurs biens et services pour les vendre aux prix de marché. Les entreprises publiques comprennent des quasi-entreprises, qui sont des sociétés non anonymes ayant un ensemble complet de comptes et se

comportant quasiment comme des entreprises privées. Les pays ne présentant pas de données sur la catégorie spécifique des « entreprises publiques ou quasi publiques » dans les *Comptes nationaux* ont pu fournir des données fondées sur un inventaire préexistant des entreprises publiques.

Les données représentent le nombre d'employés, sauf pour l'Autriche, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse, pour lesquels les données représentent les équivalents à temps plein. En conséquence, les chiffres de l'emploi pour ces cinq pays sont, en comparaison, sous-évalués. La population active comprend tous les individus qualifiés à être classés parmi la population employée ou au chômage.

#### Lectures complémentaires

- OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.
- Pilichowski, E. et E. Turkisch (2008), « L'emploi dans le secteur des administrations publiques sous l'angle des coûts de production des biens et des services dans le domaine public », Document de travail sur la gouvernance publique de l'OCDE, n° 8, OCDE, Paris.

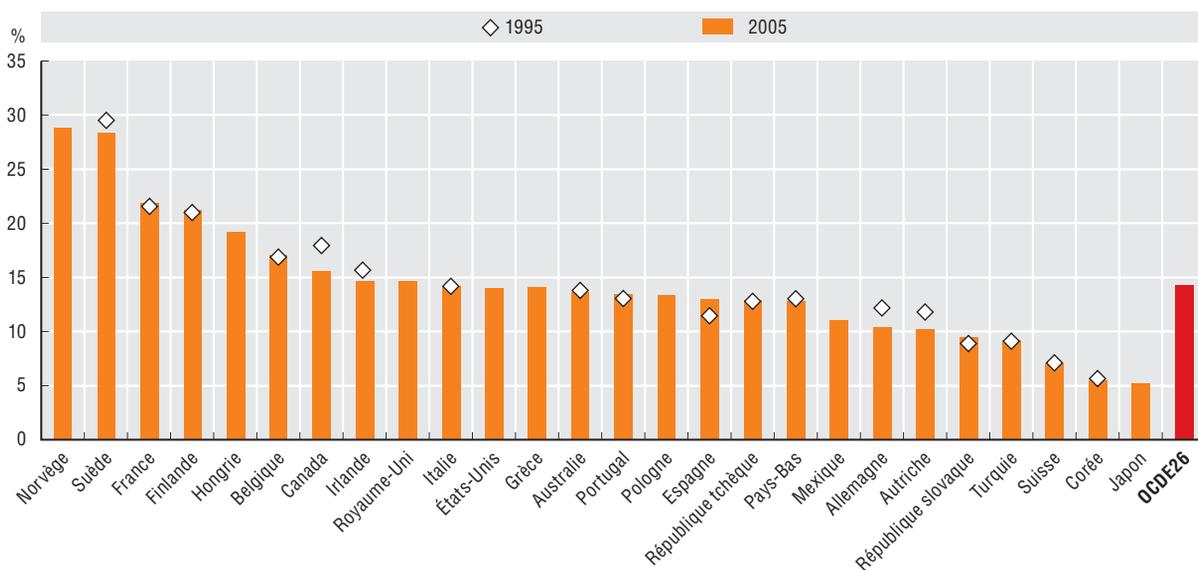
#### Notes

Les données pour l'Autriche ne comprennent pas les institutions à but non lucratif financées par le gouvernement ou les organismes de sécurité sociale ; les données des entreprises publiques sont partielles et ne comprennent pas les universités qui ont été reclassées. Les données pour la France excluent certains établissements publics. Les données pour la Belgique, la France et la Pologne, réfèrent à l'année 2004. Les données pour l'Autriche et la Finlande couvrent les années 2004 et 2005. Les données pour le Mexique réfèrent à l'année 2000. Les données pour la Grèce réfèrent à l'année 2006 et incluent le personnel de droit privé. Les données ne sont pas disponibles pour le Danemark, l'Islande, l'Irlande, le Luxembourg et la Nouvelle-Zélande.

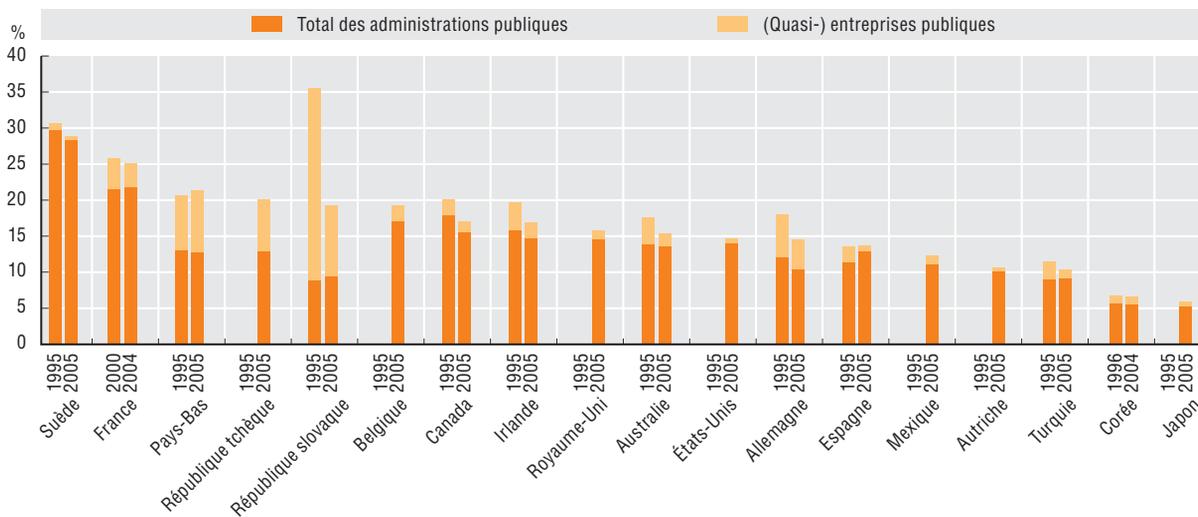
- 9.1 : Les données afférentes à 1995 ne sont pas disponibles pour la Grèce, la Hongrie, le Japon, le Mexique, la Norvège, la Pologne, le Royaume-Uni et les États-Unis.
- 9.2 : Les données afférentes aux années 1995 et 2005 ne sont pas disponibles pour la Finlande, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Norvège, la Pologne, le Portugal et la Suisse. Les données afférentes à l'année 1995 ne sont pas disponibles pour l'Autriche, la Belgique, la République tchèque, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, le Japon, le Mexique, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis.

9. L'emploi dans l'administration générale et les entreprises publiques

9.1 Emploi dans les administrations publiques en pourcentage de la population active (1995 et 2005)



9.2 Évolution de l'emploi dans les administrations publiques et dans les entreprises publiques en pourcentage de la population active (1995 et 2005)



Source : OCDE, Enquête sur la comparaison de l'emploi dans le domaine public (2006) et Enquête sur la population active. Les données concernant l'Allemagne, les États-Unis, l'Irlande et la République slovaque ont été recueillies auprès de hauts fonctionnaires.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733445604141>

La proportion des effectifs publics employés aux niveaux infranationaux représente un indicateur potentiel du niveau de décentralisation des administrations publiques, ainsi que du niveau de responsabilité accordé aux administrations des États fédérés et/ou locales. De manière générale, plus les effectifs des administrations infranationales sont importants, plus ces administrations seront impliquées dans la délivrance de prestations de services publics. Bien que la décentralisation soit généralement considérée afin de mieux répondre aux priorités et besoins locaux, elle peut également se traduire par des divergences d'intérêt et de gestion des ressources humaines entre l'administration centrale et les administrations infranationales, ainsi que par des différences dans la prestation des services à l'intérieur d'un pays.

Parmi les 21 pays pour lesquels les données sont disponibles, la grande majorité emploie plus de personnes au niveau infranational qu'au niveau central. Dans les États fédéraux, moins d'un tiers de tous les employés publics travaillent pour l'administration centrale, ce qui indique une forte décentralisation. La variation des pourcentages d'employés au niveau de l'administration centrale est bien plus grande pour les États unitaires, de 15 % en Suède à presque 90 % en Turquie.

Dans les pays pour lesquels les données sont disponibles, la proportion d'employés au niveau des administrations centrales et infranationales a été relativement stable entre 1995 et 2005. La Norvège, qui a connu une recentralisation partielle des effectifs, fait exception, tandis que l'Espagne a connu une relative décentralisation de sa main-d'œuvre.

#### Méthodologie et définitions

Les données se réfèrent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'enquête sur la comparaison de l'emploi dans le domaine public réalisée par l'OCDE en 2006 auprès des bureaux nationaux des statistiques.

Les données se rapportent à l'emploi dans les organisations centrales ou infranationales détenues ou contrôlées par le gouvernement. Elles utilisent la définition SCN de « centrale » et « infranationale », et comprennent en général les ministères principaux, départements et agences, ainsi que les institutions à but non lucratif dirigés par le gouvernement. Les administrations infranationales comprennent les États, provinces, régions et collectivités locales. Ensemble, les niveaux central et infranational constituent l'administration générale. Dix des 21 pays pour lesquels des données étaient disponibles ont fourni des données sur l'emploi dans la sécurité sociale, comprises dans celles de

l'emploi au niveau infranational : l'Autriche, la Belgique, la Corée, l'Espagne, la Finlande, la France, les Pays-Bas, la Suède et la Turquie. La sécurité sociale représente un faible nombre d'employés et un pourcentage mineur de main-d'œuvre des administrations publiques.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.  
Pilichowski, E. et E. Turkisch (2008), « L'emploi dans le secteur des administrations publiques sous l'angle des coûts de production des biens et des services dans le domaine public », Document de travail sur la gouvernance publique de l'OCDE, n° 8, OCDE, Paris.

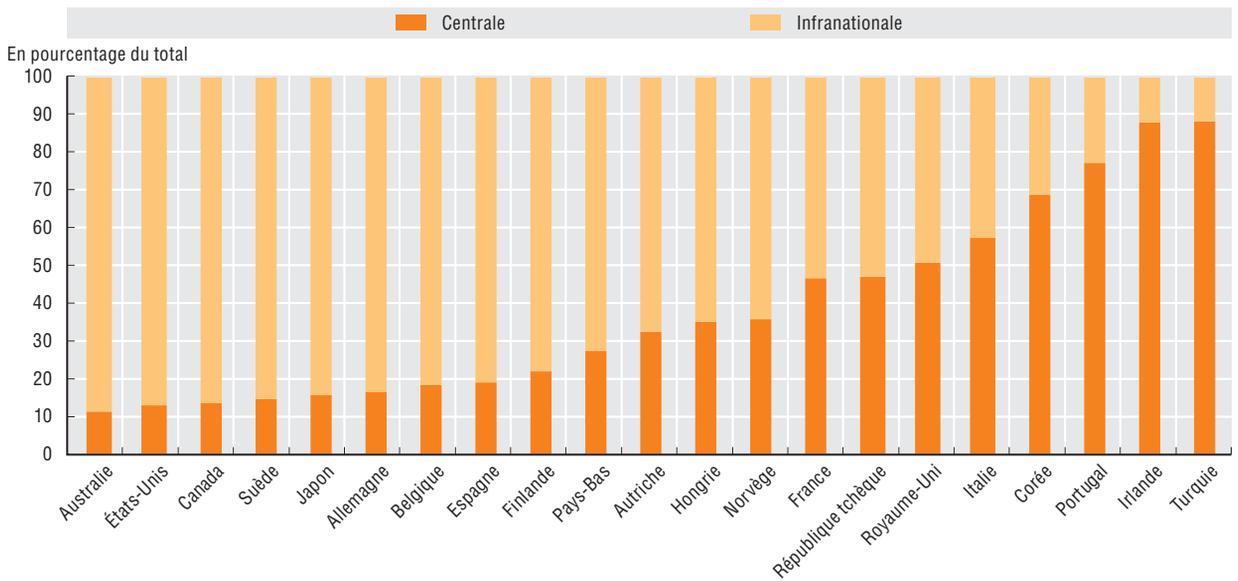
#### Notes

Les données pour l'Autriche ne comprennent pas les institutions privées sans but lucratif financé par le gouvernement. Les données pour la France excluent certains établissements publics et tous les enseignants sont des employés du gouvernement central. Les données de la Corée incluent les enseignants et les agents de police au niveau central (qui représentent 75 % de la main-d'œuvre du gouvernement central). Les données pour l'Autriche et la Finlande couvrent les années 2004 et 2005. Les données pour la Belgique et la France réfèrent à l'année 2004.

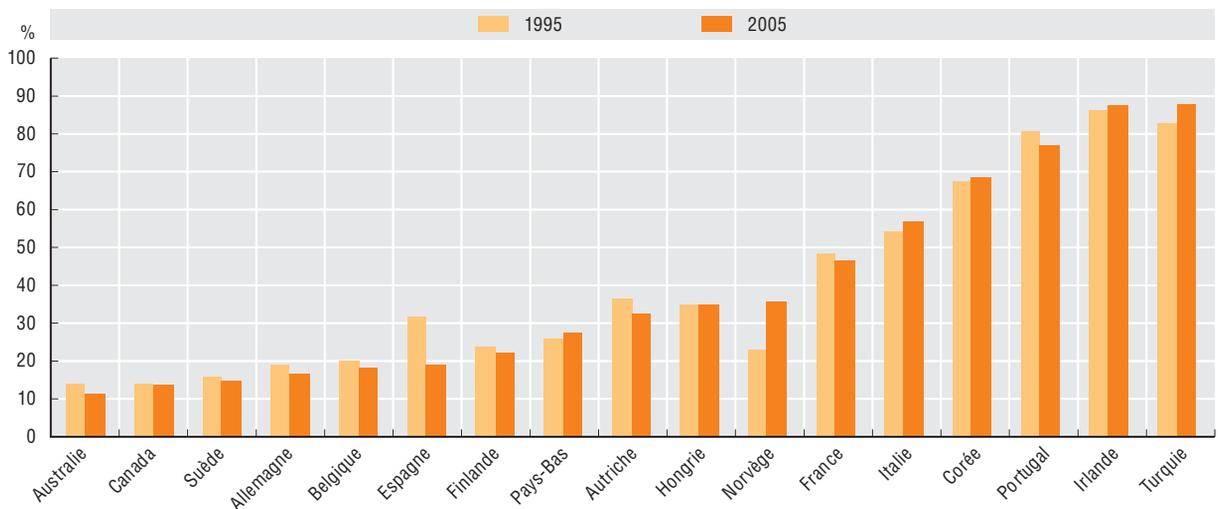
10.1 : Les données ne sont pas disponibles pour le Danemark, la Grèce, l'Islande, le Luxembourg, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, la République slovaque et la Suisse.

10.2 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, la Grèce, l'Islande, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, la République slovaque, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis. Les données pour la France, la Hongrie et la Norvège réfèrent à l'année 2000 et 2005. En Autriche, les employés des hôpitaux publics, qui dépendaient des administrations publiques, ont été reclassés entre 1995 et 2005 et sont maintenant employés d'entreprises publiques, non représentées dans le graphique.

10.1 Répartition de l'emploi public entre l'administration centrale et infranationale (2005)



10.2 Évolution des effectifs de l'emploi des administrations publiques au niveau national en pourcentage de l'emploi total (1995 et 2005)



Source : Comparaison de l'emploi dans le domaine public de l'OCDE (2006). Les données concernant l'Allemagne, l'Irlande et le Royaume-Uni ont été recueillies auprès de hauts fonctionnaires.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733476566763>

### 11. Emploi des femmes dans l'administration centrale

De nombreux pays membres de l'OCDE ont mis en place des mesures destinées à développer la représentation féminine dans les effectifs publics, en particulier au niveau des cadres dirigeants, afin d'augmenter l'égalité, la diversité et la population active.

Les données montrent une augmentation constante de l'emploi des femmes dans l'administration centrale entre 1995 et 2005. Alors que les femmes représentent entre 40 % et 50 % de la population active dans la plupart des pays membres de l'OCDE, leur participation dans les effectifs de l'administration centrale varie beaucoup plus selon les pays, d'à peine plus de 10 % en Turquie à 70 % en Pologne. Dans la plupart des pays pour lesquels des données sont disponibles, les femmes sont mieux représentées dans les effectifs de l'administration centrale que dans l'ensemble de la population active. Les femmes sont cependant relativement sous-représentées dans les effectifs de l'administration centrale en Suisse, en Allemagne, au Japon et en Turquie, où elles représentent moins d'un tiers des effectifs totaux. Ceci peut être dû aux attributions variables des administrations centrales dans ces pays, qui peuvent influencer sur le type d'emplois disponibles. Par exemple, en Allemagne, une grande partie des employés de l'administration centrale travaille dans la défense ou la police, secteurs accueillant traditionnellement une faible proportion de femmes. En comparaison, les femmes représentent 52 % des effectifs de l'administration publique en Allemagne si l'on prend en compte l'emploi au niveau infranational.

Les femmes sont moins représentées à des niveaux de responsabilité élevée qu'elles le sont dans les effectifs généraux des administrations centrales. Encore une fois, les situations diffèrent selon les pays. Alors qu'un tiers des cadres supérieurs sont des femmes en Grèce, en Nouvelle-Zélande, au Mexique et au Portugal, elles ne sont que moins de 5 % à ces postes en Corée ou au Japon. En comparaison, les femmes sont souvent plus représentées aux niveaux de responsabilité inférieurs ou dans les postes administratifs. Dans 10 des 15 pays pour lesquels les données sont disponibles, les femmes sont surreprésentées aux postes administratifs en comparaison des effectifs totaux de l'administration centrale.

#### Méthodologie et définitions

Les données se réfèrent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006, principalement effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. L'Australie, l'Autriche, le Canada, l'Espagne et la Grèce ont également fourni leurs données pour 2005, qui manquaient initialement à leurs réponses à l'enquête. Les pays qui n'apparaissent pas dans les graphiques comprennent ceux qui n'ont pas intégralement répondu aux questions de l'enquête.

Les données concernent la fonction publique fondamentale dans l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons. Les définitions des « postes à responsabilité élevée » et de « tâches administratives » ont été laissées à l'interprétation des pays lors des réponses au questionnaire, et indiquent donc des tendances générales. La population active comprend tous les individus se qualifiant pour être classés parmi la population occupant un emploi ou au chômage.

#### Lectures complémentaires

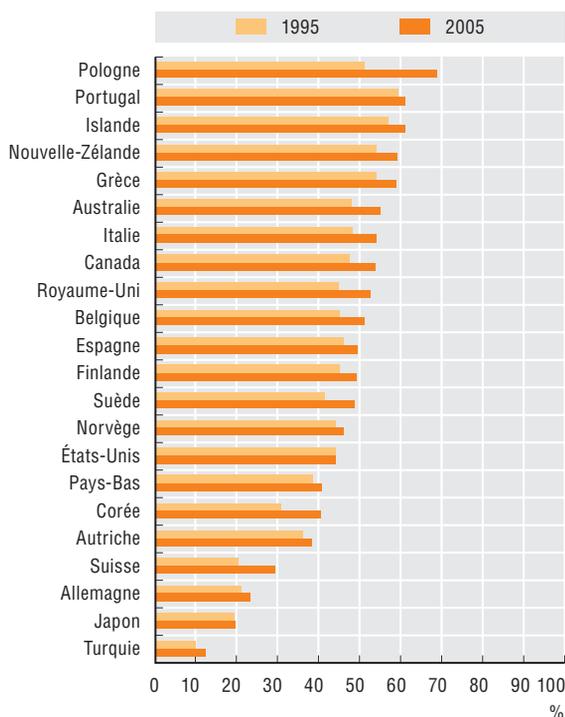
OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

#### Notes

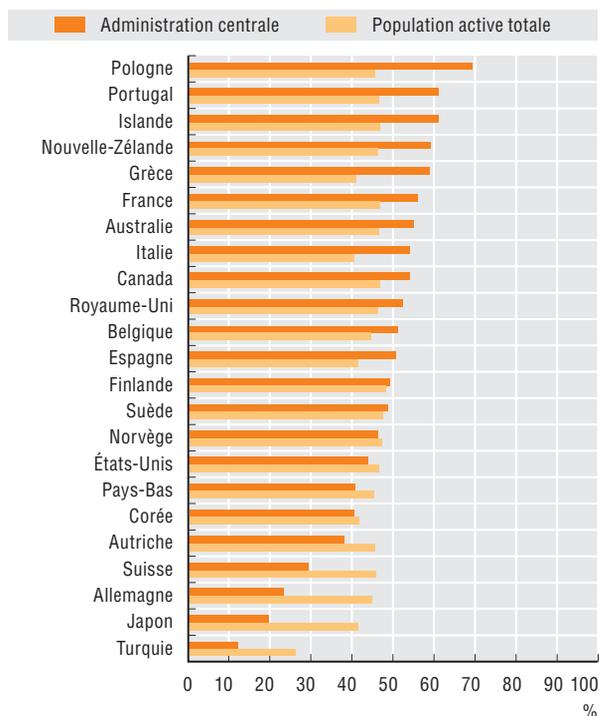
- 11.1 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, la France, la Hongrie, l'Irlande, le Luxembourg, le Mexique et la République slovaque. Les données pour la Grèce se réfèrent aux années 1996 et 2005. Les données pour les Pays-Bas réfèrent aux années 2000 et 2005. Les données pour la Pologne réfèrent aux années 1995 et 2004.
- 11.2 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, la Hongrie, l'Irlande, le Luxembourg, le Mexique et la République slovaque. Les données pour la Pologne et la France réfèrent à l'année 2004.
- 11.3 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg, la Pologne, la République slovaque, la Turquie et les États-Unis. Les données pour l'Italie réfèrent à l'année 2003. Les données pour l'Irlande réfèrent à l'année 2001. Les données pour l'Autriche réfèrent à l'année 2006. Les données pour l'Espagne font référence au nombre de femmes comprise dans la catégorie « alto cargo » (ministres et secrétaires d'État non compris) ainsi que les fonctionnaires de carrière à des niveaux 28-30.
- 11.4 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, l'Espagne, la France, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg, la Norvège, la Pologne, la République slovaque, la Suisse, l'Espagne, la Turquie et les États-Unis. Les données pour l'Italie réfèrent à l'année 2003. Les données pour l'Irlande réfèrent à l'année 2001. Les données pour le Canada réfèrent aux employés dans le groupe des services administratifs de l'administration publique de base.

11. Emploi des femmes dans l'administration centrale

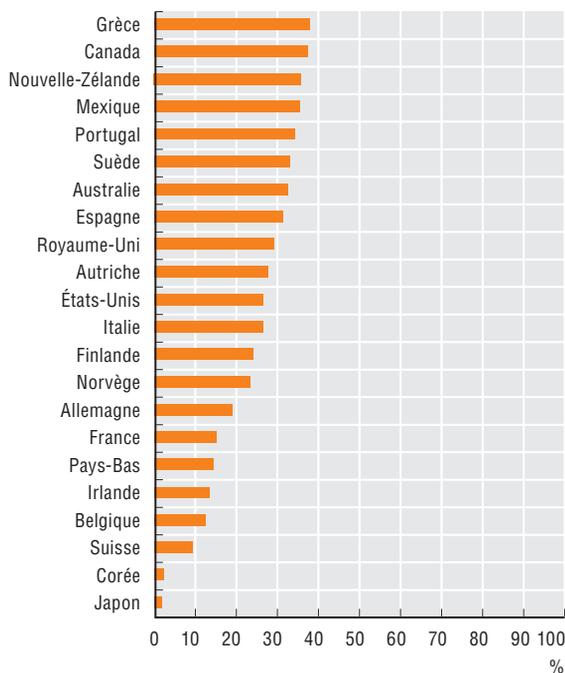
11.1 La gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques



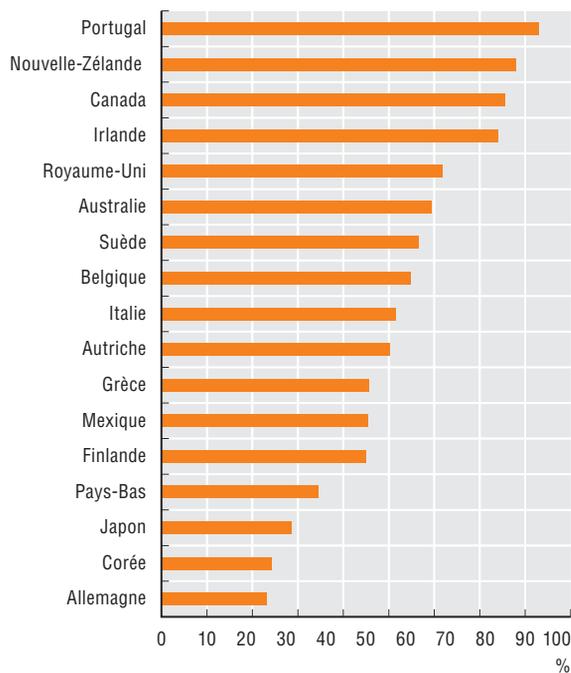
11.2 Part des effectifs féminins dans les administrations centrales et comparaison avec la population active (2005)



11.3 Part des effectifs féminins dans la haute administration (2005)



11.4 Part des effectifs féminins pour des postes administratifs (2005)



Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques (2006). Enquête sur la population active (2006).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733608346204>

Vous trouverez le Corrigendum de cette page à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/7/44251720.pdf>

Tandis que les administrations publiques doivent répondre à l'évolution des demandes d'une société vieillissante (déclin de la demande d'éducation primaire et augmentation des demandes de santé et de soins aux personnes âgées, par exemple), les effectifs publics eux-mêmes vieillissent. Une grande proportion des effectifs de l'administration centrale part à la retraite sur une période relativement courte, ce qui rend difficile de maintenir la capacité des administrations à soutenir le niveau et la qualité des services. De nombreux départs dans les effectifs représentent une opportunité pour accueillir de nouvelles compétences dans les administrations publiques, réduire la taille des effectifs lorsque cela est nécessaire, baisser les coûts de main-d'œuvre (car les salaires sont moins élevés en début de carrière) et mieux répartir les ressources humaines selon les secteurs. Cependant, le vieillissement peut également entraîner des pertes de capacité et obliger à retarder le départ à la retraite de certains personnels clés. De plus, étant donné la grande proportion de l'emploi public dans de nombreux pays membres de l'OCDE, les besoins élevés de remplacement d'effectifs risquent de compromettre l'accès du secteur privé aux nouveaux venus sur le marché du travail.

Les effectifs de l'administration centrale vieillissent dans les pays membres de l'OCDE, à l'exception de la Corée. L'expansion rapide des services publics entre les années 70 et le milieu des années 80, et les embauches massives qui ont eu lieu à cette époque, sont à l'origine de cette situation démographique. Cette période a été suivie par un gel des embauches, pendant les années 80 et 90, alors que la taille des effectifs se stabilisait.

Dans de nombreux pays membres de l'OCDE, les effectifs de l'administration centrale vieillissent plus rapidement que le reste de la société et que la population active totale. La différence est la plus flagrante en Belgique, où presque 45 % des effectifs de l'administration centrale ont plus de 50 ans, contre 20 % dans la population active totale. Dans 11 pays membres de l'OCDE, plus de 30 % des effectifs de l'administration centrale prendront leur retraite au cours des 15 prochaines années.

#### Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à cette enquête sauf la Grèce, qui a par la suite fourni ses données pour 2005 à l'OCDE. L'Australie et le Canada ont également fourni leurs données pour 2005, qui manquaient initialement à leurs réponses à l'enquête. Les pays qui n'apparaissent pas dans les graphiques sont ceux qui n'ont pas intégralement répondu aux questions de l'enquête ou dont les données n'étaient pas comparables avec celles des autres pays.

Les données concernent la fonction publique fondamentale au niveau de l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons. Par exemple, une grande partie des effectifs de l'administration centrale travaille dans la défense ou la police en Allemagne, secteurs qui appliquent des règles particulières concernant l'âge de départ à la retraite. La population active comprend tous les individus se qualifiant pour être classés parmi la population occupant un emploi ou au chômage.

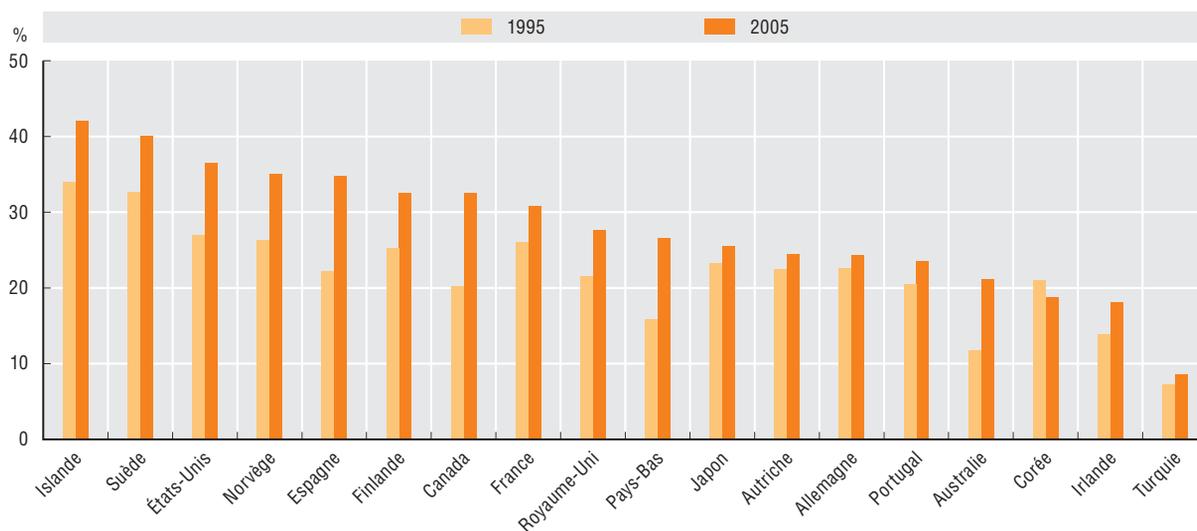
#### Lectures complémentaires

OCDE (2007), *Vieillesse et service public : Le défi des ressources humaines*, OCDE, Paris.

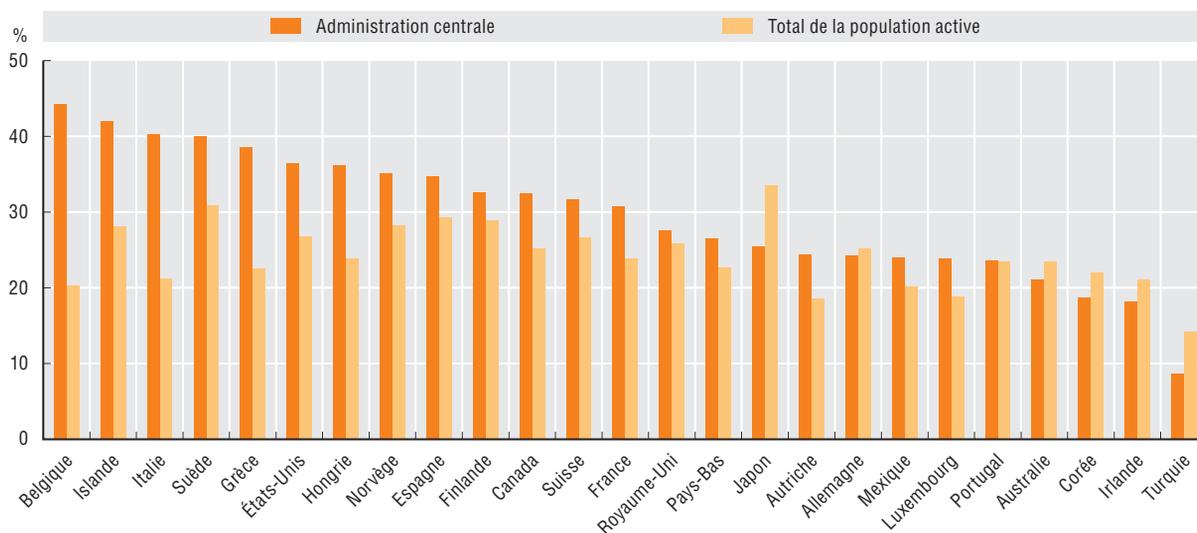
#### Notes

- 12.1 : Les données ne sont pas disponibles pour la Belgique, la République tchèque, le Danemark, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, le Luxembourg, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, la République slovaque et la Suisse.
- 12.2 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, le Danemark, la Nouvelle-Zélande, la Pologne et la République slovaque.

12.1 Part des effectifs de plus de 50 ans dans les administrations centrales (1995 et 2005)



12.2 Part des effectifs de plus de 50 ans dans les administrations centrales en comparaison avec le total de la population active (2005)



Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques (2006).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733612838646>





## VI. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

13. Délégation de la gestion des ressources humaines
14. Systèmes de recrutement des administrations centrales
15. Gestion de la performance des effectifs
16. Haute fonction publique

*La capacité des administrations publiques à recruter, former, promouvoir et licencier ses employés est déterminante de leur capacité à obtenir des effectifs ayant les compétences voulues pour fournir des services publics répondant aux besoins des citoyens. Au cours des 20 dernières années, de nombreuses administrations publiques ont mené des réformes de leur gestion des ressources humaines (GRH), dans l'objectif d'accroître le niveau de compétences et l'efficacité de leurs effectifs. L'étendue des réformes a cependant énormément varié selon les contextes économiques, sociaux et culturels. Bien qu'il existe des données confirmant que les pratiques de GRH peuvent améliorer les performances, il n'existe par ailleurs aucun consensus ou expérience déterminante sur la manière dont certaines pratiques spécifiques particulières améliorent les performances.*

*Les indices composites développés dans ce chapitre étudient les traits les plus communs des réformes de la GRH, notamment : la délégation des politiques et pratiques de GRH des organismes centraux vers les gestionnaires, les caractéristiques des systèmes de recrutement, l'utilisation d'évaluations de performance et de rémunérations liées à la performance, et l'utilisation de politiques et pratiques différentes de GRH pour les hauts fonctionnaires.*

*Les indices visent à permettre aux pays de comparer les caractéristiques principales de leurs systèmes de GRH et l'importance de la mise en œuvre de leurs réformes. Les résultats par pays doivent être interprétés avec précaution, et ne fournissent qu'une indication générale sur la place relative d'un pays par rapport aux autres. Aucun des indices n'évalue la performance des politiques de GRH, ni ne donne d'information sur la qualité du travail fourni par les fonctionnaires.*

### 13. Délégation de la gestion des ressources humaines

Les responsables publics sont censés améliorer la performance de leurs organisations et les résultats (« outcomes ») de leurs activités. Ils doivent travailler de concert avec leurs effectifs pour les encourager, les soutenir et leur permettre de rechercher continuellement la qualité et la productivité, tout en maintenant le respect des valeurs fondamentales du service public. En déléguant une partie de leur autorité en termes de GRH aux ministères, départements ou agences, les gouvernements visent à augmenter la capacité des cadres du service public à adapter les conditions de travail aux besoins économiques de leur organisation et aux mérites ainsi qu'aux performances des individus. À mesure que les responsabilités de GRH ont été déléguées, le rôle des organismes centraux de GRH a évolué vers l'établissement de standards minimum et la formulation de règles plutôt que leur mise en œuvre. La délégation ne va cependant pas sans risques : augmentation de la variabilité des conditions de travail selon les organisations gouvernementales, baisse de la mobilité des effectifs, et difficulté de maintenir des valeurs partagées et une vision d'ensemble pour les administrations publiques.

La plupart des pays membres de l'OCDE ont accru le rôle des ministères concernés dans la prise de décision liée à la GRH. Le niveau de leur implication diffère cependant selon les pays membres de l'OCDE, et parfois même entre organismes publics à l'intérieur d'un même pays. Il n'y a donc pas de modèle ou de standard unique. Certains pays ont accordé un haut degré d'autorité aux ministères concernés : la Nouvelle-Zélande, la Suède et l'Australie. Dans ces systèmes, les ministères ont davantage de liberté pour identifier leurs besoins en effectifs, recruter et déterminer les niveaux de rémunération et autres conditions de travail. En comparaison, l'Irlande, l'Italie, la France et la Turquie ont des systèmes de GRH plus centralisés. Le niveau de délégation ne donne pas d'indication sur la qualité de la gestion des effectifs publics. Il renseigne cependant sur le niveau de flexibilité accordé aux départements et unités pour ajuster leurs pratiques de GRH aux spécificités de leur organisation, aux postes ou aux individus.

Les niveaux de rémunération représentent un facteur clé dans la capacité des gestionnaires à recruter, motiver et retenir leur personnel. La plupart des pays membres de l'OCDE ont accordé un certain niveau de capacité à déterminer les niveaux de rémunération. Dans les pays membres de l'OCDE, le niveau de rémunération de base est généralement fixé par une autorité centrale, alors que les gestionnaires du secteur public peuvent davantage décider des parts variables de la rémunération, telles que les primes ou les augmentations liées à la performance.

#### Méthodologie et définitions

Les données se réfèrent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Tous les pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête sauf la Grèce. Les données fournies à l'OCDE par les pays n'apparaissant pas dans les graphiques étaient incomplètes ou irrégulières.

Les données se rapportent aux pratiques de GRH au niveau de l'administration centrale pour la fonction publique. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons.

L'indice est composé des variables suivantes (pondérations entre parenthèses) : existence d'un organisme central de GRH (16.7 %) et rôle des ministères principaux dans la détermination du nombre et du type de postes nécessaires dans une organisation (16.7 %) ; niveaux de compensation (16.7 %) ; classification des postes, recrutement et licenciements (16.7 %) ; conditions de travail (16.7 %) ; et impact réel des conditions de travail (16.7 %). L'indice varie entre 0 (aucune délégation) et 1 (haut niveau de délégation). Pour une description de la méthodologie utilisée pour élaborer l'indice composite, se référer à l'annexe C. Les variables contenues dans l'indice et leur pondération sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de susciter le débat, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

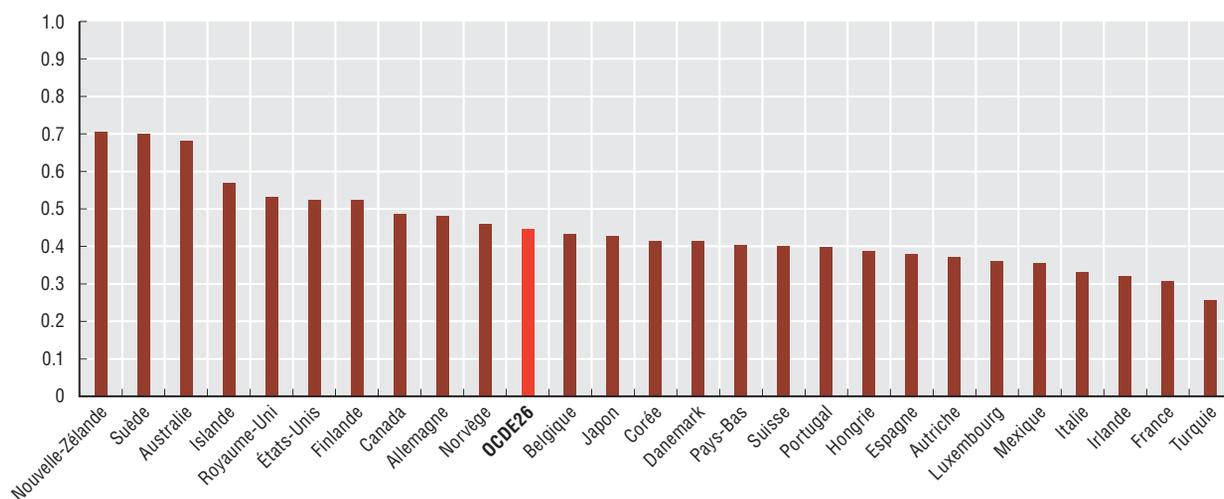
#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

#### Notes

- 13.1 : Les données ne sont pas disponibles pour la République tchèque, la Grèce, la Pologne et la République slovaque.
- 13.2 : Réponses à la question Q. 36 « Les niveaux de salaires/conditions d'emplois (voir liste ci-dessous) varient-ils considérablement entre les organisations gouvernementales pour un niveau de poste identique ? ».

### 13.1 Délégation de la gestion de l'emploi public dans les administrations centrales dans les pays de l'OCDE



Note : Cet indice résume le degré de liberté relatif conféré aux ministères principaux pour prendre des décisions de GRH. Il n'évalue pas la manière dont les ministères principaux s'acquittent de cette tâche.

### 13.2 Autorité des gestionnaires au niveau de l'administration centrale vis-à-vis de la détermination des niveaux de rémunération (2005)

Pays	Salaire de base	Autres types de rémunérations/prestations sociales
Australie	●	●
Autriche	○	●
Belgique	●	●
Canada	n.d.	n.d.
République tchèque	n.d.	n.d.
Danemark	●	●
Finlande	●	●
France	○	●
Allemagne	○	○
Grèce	n.d.	n.d.
Hongrie	○	●
Islande	●	●
Irlande	○	○
Italie	●	●
Japon	●	●
Corée	○	●
Luxembourg	○	○
Mexique	○	●
Nouvelle-Zélande	n.d.	n.d.
Pays-Bas	●	○
Norvège	●	○
Pologne	●	●
Portugal	○	●
Espagne	○	●
République slovaque	●	○
Suède	●	●
Suisse	○	○
Turquie	○	●
Royaume-Uni	●	●
États-Unis	●	●

● Les gestionnaires ont une autorité significative. ● Les gestionnaires ont une autorité limitée. ○ Les gestionnaires n'ont pas d'autorité. n.d. : Donnée non disponible.

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques (2006) et enquête sur la population active (2006).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733628311587>

L'objectif des systèmes de recrutement est de garantir que les organisations publiques aient le bon nombre d'employés, possédant les bonnes compétences et les bonnes valeurs au bon moment.

Cet indice étudie les systèmes de recrutement mis en place dans les pays membres de l'OCDE. Un système fondé sur les carrières se caractérise par une sélection compétitive en début de carrière des fonctionnaires, avec des postes élevés ouverts uniquement aux fonctionnaires. Ces systèmes cultivent un groupe de fonctionnaires expérimentés et dévoués. En revanche, dans un système fondé sur les postes, les candidats postulent pour un poste spécifique, et la plupart des postes sont ouverts aux candidats internes et externes. De manière générale, les systèmes de recrutement du service public qui sont ouverts à des candidats externes quel que soit leur niveau de carrière fournissent un ensemble plus varié de candidats pour les gestionnaires. Mais bien que ces systèmes de recrutement permettent aux responsables plus de flexibilité, ils rendent également plus difficile le maintien de valeurs communes dans les administrations publiques. Cet indice ne prend pas en compte le recrutement d'effectifs contractuels ou occasionnels ni, dans de nombreux cas, les exceptions aux processus de recrutement que certains pays membres de l'OCDE possédant un système fondé sur les carrières ont introduites.

L'indice utilise une distinction ancienne entre systèmes fondés sur les carrières et systèmes fondés sur les postes dans les pays membres de l'OCDE. En Finlande, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande, en Suède, en Suisse (hors carrières diplomatiques) et au Royaume-Uni tous les postes inférieurs aux postes de direction – et parfois même certains postes de direction – sont ouverts au recrutement externe, et les candidats y postulent directement pour un poste spécifique. Dans d'autres pays appliquant un système fondé sur les carrières, comme la France, les employés sont presque toujours recrutés à un niveau inférieur, et montent les échelons au cours de leur carrière dans le service public. Dans certains pays dont le système est en partie fondé sur les carrières, le recrutement des hauts responsables et des experts est ouvert aux candidats externes. C'est notamment le cas en Belgique, en Allemagne, en Irlande, au Japon, en Corée, au Luxembourg, au Mexique et au Portugal.

Les pays dont le système de recrutement est davantage fondé sur les postes ont tendance à accorder plus de liberté aux ministères pour les décisions de GRH. En Australie, en Nouvelle-Zélande et en Suède, les gestionnaires ont davantage de marge de manœuvre pour choisir leurs employés et les conditions de recrutement. Il existe cependant des exceptions : alors que les Pays-Bas et le Japon accordent des niveaux de liberté similaires à leurs ministères pour la GRH, les Pays-Bas ont un système de recrutement fondé sur les postes, alors que celui du Japon est fondé sur les carrières.

#### Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Les données fournies à l'OCDE par les pays n'apparaissant pas dans les graphiques étaient incomplètes ou irrégulières.

Les données se rapportent aux pratiques de GRH dans la fonction publique au niveau de l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons.

Cet indice se concentre sur les possibilités, pour les individus, de faire partie du service public, tout au long de leur carrière et à tous les niveaux de postes. Il comprend les variables suivantes (pondérations entre parenthèses) : politiques générales pour devenir un fonctionnaire (par exemple concours ou candidature directe) (25 %) et pour recruter des hauts fonctionnaires (25 %) ; systèmes pour recruter aux postes d'entrée de carrière (25 %) et pour allouer les postes selon les départements (25 %). L'indice varie entre 0 (systèmes fondés sur les carrières) et 1 (système fondé sur les postes). Pour la méthodologie utilisée pour élaborer l'indice composite, voir l'annexe C. Les variables contenues dans l'indice et leur pondération sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de susciter le débat, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

#### Lectures complémentaires

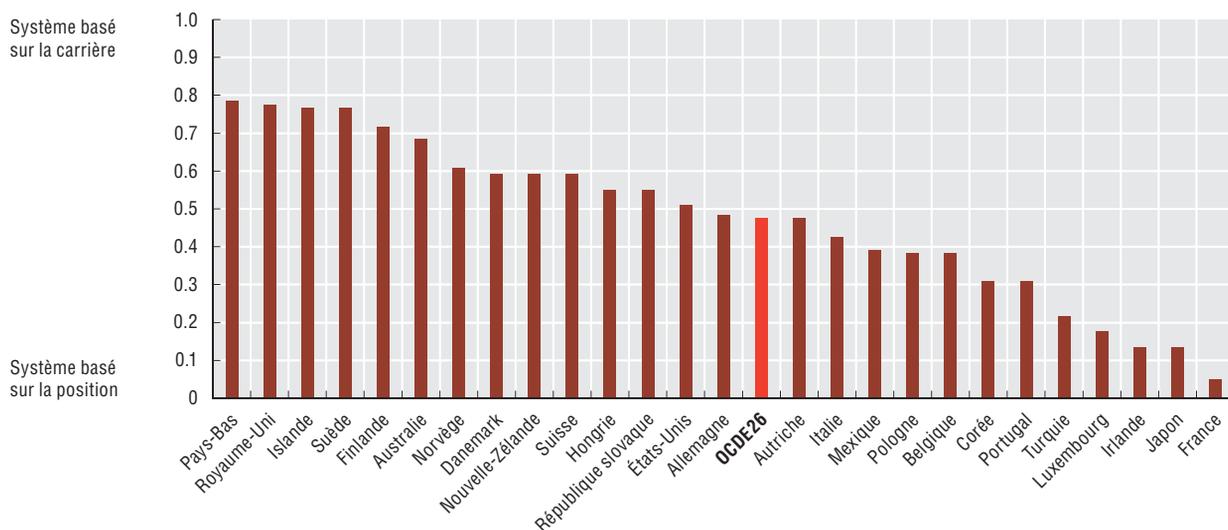
OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

#### Notes

14.1 : Les données ne sont pas disponibles pour le Canada, la République tchèque, la Grèce et l'Espagne. Une légère modification méthodologique de l'indice composite a été effectuée depuis la publication de *L'emploi public : Un état des lieux*, affectant le classement de la Norvège et la Pologne.

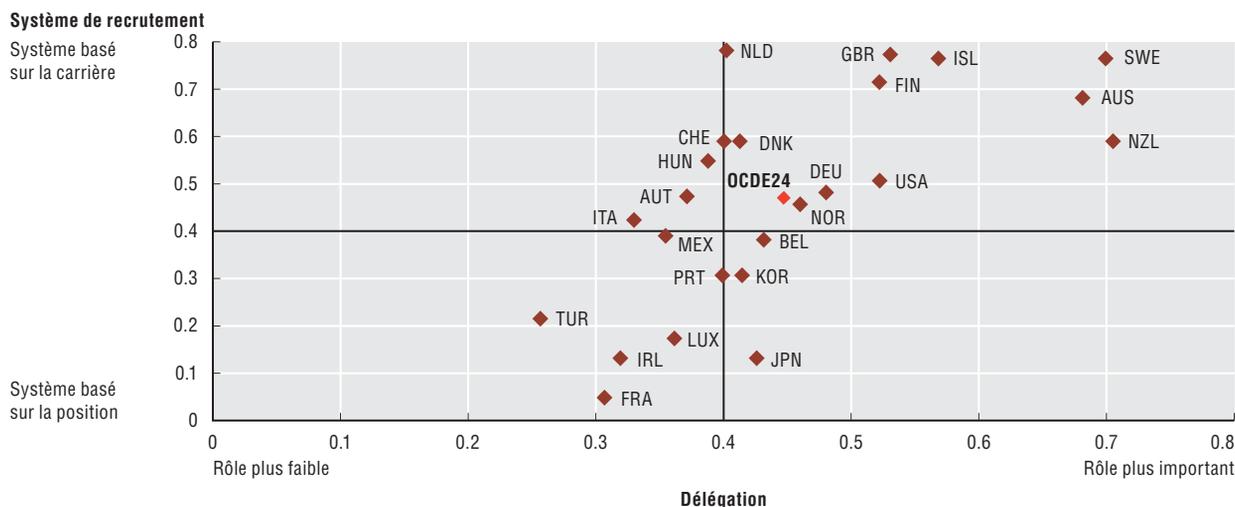
14.2 : Les données ne sont pas disponibles pour le Canada, la République tchèque, la Grèce, la Pologne, la République slovaque et l'Espagne. Le coefficient de corrélation est de 0.672.

### 14.1 Système de recrutement dans les administrations centrales dans les pays de l'OCDE (2005)



Note : Cet indice décrit différents types de systèmes de recrutement existants dans les pays membres de l'OCDE. Il n'évalue pas les performances des différents systèmes.

### 14.2 Lien entre type de recrutement et délégation en termes de gestion des ressources humaines dans l'administration centrale (2005)



Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques (2006).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733648376267>

La modernisation des administrations publiques est caractérisée, dans la plupart des pays membres de l'OCDE, par un intérêt pour la performance. L'évaluation des performances représente souvent la première étape pour reconnaître objectivement et justement les efforts individuels ou collectifs. Par ailleurs, les évaluations de performance peuvent être utilisées pour clarifier les objectifs de l'organisation auprès de ses effectifs, lier les rôles des employés aux objectifs de l'organisation et favoriser la mise en place de changements. Cependant, la mise en œuvre d'un système fondé sur la performance ne garantit pas en soi une amélioration des performances. Son succès dépend en partie de la définition et de la communication claire des objectifs et stratégies aux employés et de la capacité des dirigeants à évaluer objectivement et à mesurer les performances.

Ces dernières années, des incitations ont été liées à l'évaluation des performances dans le but d'encourager la motivation et la responsabilité des fonctionnaires. Il y a environ 20 ans, presque tous les employés des administrations centrales recevaient des augmentations dues à leur ancienneté, selon l'hypothèse qu'une expérience confirmée conduirait à une meilleure performance, quels que soient les efforts individuels. Alors que, dans un contexte de contraintes budgétaires, l'amélioration des performances des effectifs est devenue une priorité, des éléments de rémunération liée à la performance (RLP) ont été mis en place dans de nombreux pays en même temps qu'une délégation accrue des responsabilités de GRH. La RLP peut varier, selon notamment l'étendue des employés auxquels elle s'applique, l'application des objectifs et incitations aux individus ou aux groupes, l'importance de l'utilisation de classements, et le montant des primes (primes occasionnelles ou augmentations de salaires liées au mérite). La RLP comporte aussi des inconvénients, et son impact sur la confiance, les différences de salaires (en particulier pour les minorités) et l'équité doit être attentivement surveillé.

Presque tous les pays ont mis en place des évaluations de performance pour la plupart des employés de l'administration centrale. Parmi les 26 pays pour lesquels il existe des données comparables, environ un tiers n'utilise pas la RLP. Parmi les autres pays, il n'existe pas de modèle unique de RLP. Cependant, la tendance générale montre que la RLP s'étend des niveaux de direction vers les autres catégories de personnel. Certains pays comme le Canada, l'Irlande ou l'Italie, n'utilisent la RLP que pour les hautes responsables. Aux Pays-Bas, seules quelques organisations gouvernementales utilisent la RLP. Aucun des indices ne mesure la capacité des systèmes de GRH à motiver les employés ou à améliorer leurs performances. De plus, de nombreux pays réussissent à entretenir une culture de la performance sans y accorder formellement une priorité, et certains mettent en place des politiques de performance, comme la RLP, de manière plus informelle.

#### Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les

administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Les données fournies à l'OCDE par les pays n'apparaissant pas dans les graphiques étaient incomplètes ou irrégulières.

Les données se rapportent aux pratiques de GRH au niveau de la fonction publique de l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons.

L'indice d'évaluation de la performance donne une indication de la mesure dans laquelle celle-ci est prise en compte dans les avancements de carrière (25 %), la rémunération (25 %) et les décisions de renouvellement de contrats (50 %). Il se fonde sur les opinions des personnes ayant répondu à l'enquête. L'indice de RLP montre l'utilisation générale de la RLP (25 %) et les outils spécifiques utilisés (25 %) ; les types d'employés auxquels elle s'applique (25 %) et la proportion maximale de la rémunération de base représentée par la RLP (25 %). Les deux indices varient de 0 (pas d'utilisation) à 1 (utilisation intensive). La méthodologie utilisée pour construire ces indices composites est décrite dans l'annexe C. Les variables contenues dans l'indice et leur pondération sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de susciter le débat, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

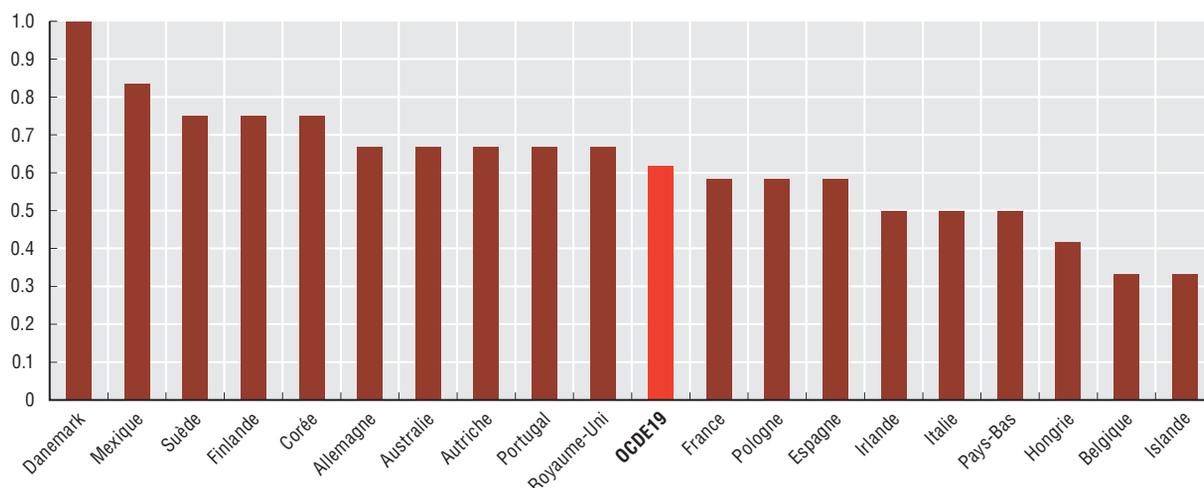
#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

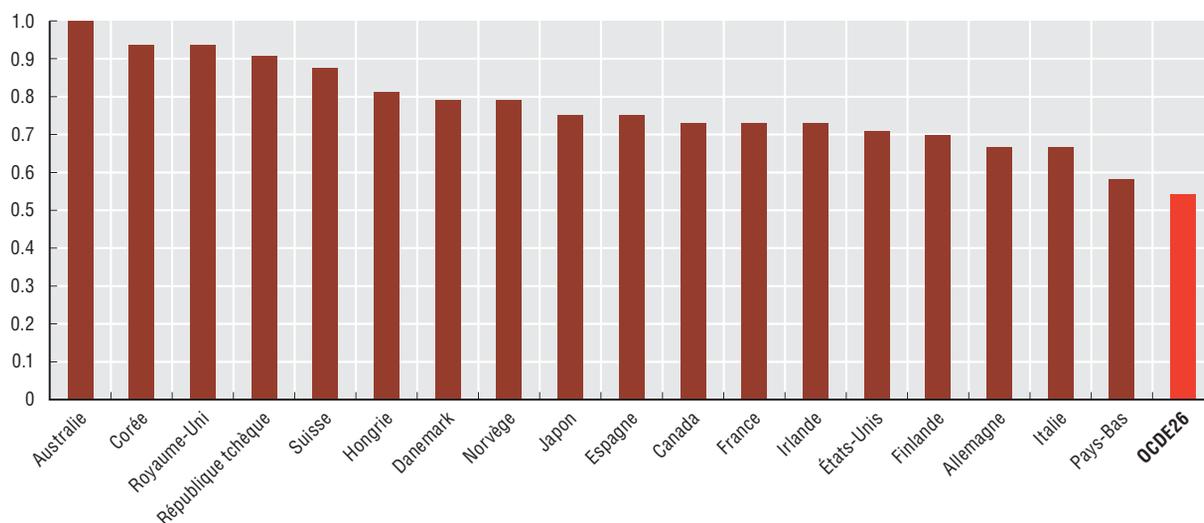
#### Notes

- 15.1 : Les données ne sont pas disponibles pour le Canada, la République tchèque, la Grèce, le Japon, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la République slovaque, la Suisse, la Turquie et les États-Unis. Une légère modification méthodologique de l'indice composite a été effectuée depuis la publication de *L'emploi public : Un état des lieux*, affectant le classement de l'Allemagne.
- 15.2 : La moyenne de l'OCDE comprend les huit pays qui n'ont pas de système de rémunération liée aux performances ; ceux-ci ne sont pas présentés sur le graphique : l'Autriche, l'Islande, le Luxembourg, le Mexique, la Pologne, le Portugal, la République slovaque et la Suède. Si la Suède ne met pas en œuvre de manière quasi-systématique un système de rémunération liée aux performances au niveau de l'administration centrale, il se peut qu'une partie des salaires individuels fixés par les agences soit fonction de la performance. Les données ne sont pas disponibles pour la Belgique, la Grèce, la Nouvelle-Zélande et la Turquie.

### 15.1 Prise en compte de l'évaluation des performances dans les décisions de gestion des ressources humaines dans les administrations centrales (2005)



### 15.2 Importance du recours à la rémunération liée aux performances dans l'administration centrale (2005)



Note : Ces indices donnent des informations sur l'utilisation formelle des évaluations de performance et de la RLP dans les administrations centrales, mais ils ne fournissent pas d'information sur leur mise en œuvre ou sur la qualité du travail effectué par les fonctionnaires.

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques (2006).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733662064574>

### 16. Haute fonction publique

Les pays ont besoin de hauts fonctionnaires capables de rechercher une gouvernance et une gestion visant la performance, d'assurer une cohésion entre les différents ministères, et en même temps de respecter l'éthique d'une administration publique politiquement neutre et professionnelle. Les hauts fonctionnaires assurent l'interface entre les responsables politiques et l'administration publique. Ils sont responsables de la mise en œuvre des instruments légaux ainsi que des stratégies politiques. Ils sont également responsables de la cohérence, de l'efficacité et de l'adéquation des activités gouvernementales. Les capacités de la haute fonction publique sont donc devenues une question majeure de gouvernance publique.

Avec l'augmentation des attentes envers les hauts fonctionnaires, il existe une tendance croissante à les regrouper séparément et à leur appliquer des règles de GRH différentes. Le tableau montre le niveau d'institutionnalisation des pratiques spécifiques de GRH appliquées au groupe des hauts fonctionnaires. Cependant, l'existence de règles distinctes de gestion s'appliquant aux hauts fonctionnaires ne donne pas d'indication sur la qualité de leurs performances, ou sur celle des principes de GRH qui leur sont appliqués. Le tableau reflète uniquement les efforts déployés pendant les dernières années pour faire correspondre les règles et pratiques aux besoins administratifs créés par l'importance accrue des hauts fonctionnaires.

De manière générale, les hauts fonctionnaires ne représentent qu'un très faible pourcentage des effectifs totaux de l'administration centrale, et la plupart ne sont pas désignés par des responsables politiques. Les dispositions concernant les hauts fonctionnaires varient considérablement selon les pays, en conséquence de différentes histoires et cultures administratives. Sept pays membres de l'OCDE n'ont pas de haute fonction publique distincte : l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, l'Irlande, le Mexique, la Suède et la Suisse. Les États-Unis, les Pays-Bas et le Royaume-Uni sont les pays qui ont le plus institutionnalisé la gestion de leur haute fonction publique, notamment en mettant en place un service de la haute fonction publique formellement distinct.

#### Méthodologie et définitions

Les données se rapportent à l'année 2005 et ont été recueillies par l'Enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques de 2006. Cette enquête a principalement été effectuée auprès de hauts fonctionnaires des départements des ressources humaines des administrations centrales. Les données fournies à l'OCDE par les pays n'apparaissant pas dans les graphiques étaient incomplètes ou irrégulières. Pour le calcul du pourcentage de hauts fonctionnaires en proportion des effectifs de l'administration centrale, les données de 2005 sur le nombre total d'employés de l'administration centrale, provenant de l'enquête sur la comparaison de l'emploi dans le domaine public, ont été utilisées, sauf pour l'Australie et le Canada, qui ont par la suite fourni des données actualisées pour 2005.

Les données se rapportent aux pratiques de GRH au niveau de la fonction publique de l'administration centrale. Les définitions de la fonction publique, de même que celles des secteurs pris en compte au niveau de l'administration centrale, varient selon les pays et doivent donc être examinées pour effectuer des comparaisons.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2008), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.

#### Notes

16.1 : (\*) Bien qu'en Allemagne, en Islande et en Suède, il n'existe pas une catégorie spécifique de personnel identifiée comme « haute fonction publique », ces pays ont mis en œuvre des politiques et pratiques de gestion propres aux hauts fonctionnaires.

(\*\*) Finlande : Pas formellement. Toutefois, le ministère des Finances envisage de promouvoir une réflexion sur la planification des carrières et la mise en place systématique d'un corps constitué de cadres potentiels et d'experts. Chaque ministère et organisme est responsable de son DRH.

(\*\*\*) Corée : Non. Toutefois, les jeunes fonctionnaires de direction qui ont réussi le premier examen d'entrée pour les services gouvernementaux sont généralement reconnus comme des dirigeants potentiels futurs.

(\*\*\*\*) États-Unis : Les organismes fédéraux peuvent définir et administrer des programmes formels de leadership ainsi que des programmes de perfectionnement destinés à préparer les futurs dirigeants. La mise en place de programmes tel que le « SES Candidate Development Program » est exigé par l'article 3396 du titre 5 du code américain, et les exigences relatives à ces programmes se retrouvent dans la sous-partie B de la partie 412 du titre 5 du code des réglementations fédérales.

## 16.1 Institutionnalisation de la gestion des ressources humaines des hauts fonctionnaires en tant que groupe séparé

	Existence d'un groupe défini comme « haute fonction publique »	Identification des futurs dirigeants potentiels à un stade précoce de leur carrière	Pourcentage d'employés qui sont des hauts fonctionnaires	Processus de recrutement plus centralisé	Une plus grande attention est apportée à la gestion de leur carrière	Une plus grande attention est apportée à la gestion de leurs performances	Une plus grande attention est apportée en vue d'éviter des conflits d'intérêts majeurs	La part de leur rémunération (hors salaire de base et rémunération liée aux performances) est plus élevée	La part de leur rémunération liée aux performances est plus élevée	Leur nomination à un poste est faite pour une durée déterminée	Leur nomination à une durée plus limitée que pour les autres fonctionnaires	Leur entrée dans le corps des hauts fonctionnaires dépend du renouvellement de leur contrat à un poste de haut niveau
Allemagne	○*	○	n.d.	○	○	●	●	○	○	○	○	○
Australie	●	○	1.59	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Autriche	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Belgique	●	○	0.12	●	○	●	●	●	○	●	●	●
Canada	●	n.d.	0.2	●	○	●	○	●	●	○	○	○
Corée	●	○***	0.17	○	○	●	○	○	●	●	○	○
Danemark	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Espagne	●	●	n.d.	●	●	○	●	●	●	○	●	○
États-Unis	●	●****	0.25	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Finlande	●	○**	0.11	●	○	○	○	○	○	○	○	○
France	●	●	n.d.	●	●	○	●	○	○	●	○	○
Grèce	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Hongrie	●	○	0.1	●	○	●	●	●	●	○	○	○
Irlande	○*	○	n.d.	○	○	○	○	○	●	●	○	○
Islande	●	○	n.d.	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Italie	●	○	n.d.	●	○	●	○	○	●	○	○	○
Japon	●	○	0.16	○	○	○	●	○	○	○	○	○
Luxembourg	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Norvège	●	○	0.12	○	○	●	○	●	●	○	○	○
Nouvelle-Zélande	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	●	●	0.28	●	○	●	○	○	○	●	●	○
Pologne	●	n.d.	n.d.	●	○	●	●	○	○	○	○	○
Portugal	●	○	n.d.	○	○	●	●	●	○	●	●	○
République slovaque	●	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
République tchèque	●	○	n.d.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	●	n.d.	○	○	●	●	●	●	●	○	○
Suède	○*	○	n.d.	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Suisse	○	○	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Turquie	●	○	n.d.	●	○	○	○	●	○	○	○	○

Oui ●

Non ○

n.d. = non disponible

Source : Enquête sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques, OCDE (2006) et Enquête CEPD OCDE (2006).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733677235141>

13.816

1.450 e

1.380 e

1.301

322

00 e

00 e

77



## VII. PRATIQUES ET PROCÉDURES BUDGÉTAIRES

17. Soutenabilité budgétaire
18. Transparence budgétaire
19. Perspective budgétaire à moyen terme
20. Utilisation d'indicateurs de performance dans l'élaboration du budget
21. Marge de manœuvre budgétaire de l'exécutif

*Le double défi du vieillissement de la population et de la crise financière donne aux administrations publiques la lourde responsabilité d'adopter des politiques budgétaires aptes à restaurer la soutenabilité budgétaire à long terme. Le système de dépenses publiques d'une nation doit promouvoir la discipline budgétaire, l'allocation des ressources à bon escient et le fonctionnement efficace des administrations publiques.*

*Ce chapitre comprend des indicateurs sur certaines pratiques et procédures concernant l'élaboration et la mise en œuvre du budget des administrations centrales. Le bon fonctionnement des institutions budgétaires est fondamental pour soutenir la croissance économique, améliorer la santé budgétaire, atteindre la stabilité des impôts et assurer une équité entre les générations. Les indicateurs représentent les degrés auxquels : les pays ont adopté des pratiques visant à assurer la soutenabilité des finances ; les citoyens sont informés de manière à ce que les politiques fiscales et les priorités de dépenses soient comprises, contrôlées et évaluées ; les budgets incluent une perspective à moyen terme, pour s'assurer que les conséquences sur plusieurs années des dépenses sont prises en compte ; des informations concernant les performances sont utilisées dans l'élaboration du budget ; et les dirigeants ont la possibilité d'apporter des changements au budget prévu pendant l'année fiscale.*

*Les résultats sont fondés sur les réponses des pays à l'enquête de l'OCDE sur les pratiques et procédures budgétaires, et reflètent leur propre évaluation des pratiques et procédures en cours. Les indices étant établis à partir de calculs de l'OCDE afin de poser les jalons de futurs débats, ils peuvent en conséquence évoluer avec le temps.*

Le vieillissement des populations et la récession économique posent de sérieux problèmes pour la soutenabilité des finances publiques. Le coût de la résolution de ces problèmes augmentant plus rapidement que les revenus, la solvabilité des administrations publiques et la croissance économique sont menacées. De plus, la capacité des gouvernements à payer les services publics grâce aux revenus actuels est réduite, ce qui pourrait entraîner à l'avenir une hausse des impôts ou une diminution des services disponibles.

Les projections budgétaires et les règles budgétaires sont deux pratiques employées par les pays membres de l'OCDE pour assurer la soutenabilité. Les projections budgétaires permettent d'estimer les conséquences probables du maintien des dépenses actuelles en prenant en compte l'impact de l'évolution démographique et d'autres facteurs. Selon les Meilleures pratiques de l'OCDE en termes de transparence budgétaire, ces projections devraient porter sur 10 à 40 ans, et être réactualisées tous les 5 ans, ou lorsque des changements majeurs dans les politiques concernant les revenus ou les dépenses interviennent. De plus, toutes les hypothèses sous-jacentes aux projections devraient être explicitées, ainsi que l'éventail des différents scénarios plausibles.

Une règle budgétaire est une contrainte pesant sur la politique budgétaire afin de prévenir les dépenses excédant la base des ressources. Ces règles peuvent porter sur différents facteurs : les dépenses, l'équilibre budgétaire, la dette et les revenus. Les règles budgétaires peuvent aider les administrations publiques à atteindre leurs objectifs budgétaires et, plus généralement, à suivre une discipline, mais il n'existe pas de règle unique pour tous les pays.

Presque tous les pays membres de l'OCDE réalisent des projections budgétaires à long terme, et la majorité de celles-ci couvrent des périodes allant de 41 à 50 ans. Les deux tiers des pays qui élaborent des projections le font tous les ans, bien que beaucoup de pays le fassent de manière plus espacée (tous les trois à cinq ans). Les règles concernant l'équilibre des finances et la dette sont les formes de contraintes budgétaires les plus courantes, et celles concernant les revenus sont les plus rares. Six pays membres de l'OCDE n'utilisent pas de contrainte budgétaire pour contrôler leurs dépenses.

Il est cependant important, pour interpréter les informations fournies par les pays sur ces pratiques, d'estimer la manière dont les obligations de l'union monétaire influencent leurs réponses. Selon les critères de convergence de l'Union européenne, les pays de l'union monétaire doivent communiquer leurs projections budgétaires à long terme et respecter des règles concernant la dette et l'équilibre budgétaire. Les réponses de certains pays reflètent des pratiques relevant de procédures nationales, tandis que d'autres reflètent les pratiques du Pacte de stabilité et de croissance/Rapport de convergence de l'Union européenne.

#### Méthodologie et définitions

La soutenabilité budgétaire comprend la solvabilité des administrations publiques, une croissance économique stable, la stabilité des impôts et l'équité intergénérationnelle (Schick, 2005). La solvabilité est la capacité de s'acquitter des obligations financières. La stabilité des impôts permet de financer des programmes sans modifier la charge fiscale pesant sur les citoyens. L'équité est la capacité de payer les services publics actuels grâce aux revenus actuels, sans reporter la charge sur les générations futures, ou priver celles-ci des services actuellement disponibles.

Les indicateurs se rapportent à l'administration centrale, et sont élaborés à partir de réponses aux questions de la base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, recueillies au cours d'une enquête effectuée pendant la première partie de l'année 2007 auprès de hauts fonctionnaires attachés au budget. Les réponses montrent les évaluations des pays sur leurs propres pratiques et procédures.

#### Lectures complémentaires

- Anderson, B. et J. J. Minarik (2006), « Design Choice for Fiscal Policy Rules », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 4, OECD, Paris, pp. 159-208 (en anglais uniquement).
- Anderson, B. et J. Sheppard (forthcoming), « Fiscal Futures, Institutional Budget Reforms and Their Effects: What Can Be Learned? », *OECD Journal on Budgeting*, OECD, Paris (en anglais uniquement).
- Schick (2005), « Sustainable Budget Policy: Concepts and Approaches », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 1, OCDE, Paris, pp. 107-126 (en anglais uniquement).

#### Notes

- 17.1 : Basé sur la question Q. 12 « Quelle est la périodicité des projections budgétaires à long terme ? Combien d'années ces projections couvrent-elles normalement ? » Le Canada, l'Islande, le Japon, le Mexique et la Turquie n'ont pas publié de prévisions au moment de l'enquête de 2007. Le Canada a publié des projections sur une base *ad hoc* dans le passé. Depuis l'enquête de 2007, le Japon a commencé à mettre en œuvre des projections financières sur une base *ad hoc*. La République tchèque, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Italie, la Pologne et le Royaume-Uni réalisent également des projections budgétaires sur un horizon temporel infini.
- 17.2 : Basé sur la question Q. 14 « Lors de la création du budget, existe-t-il des règles budgétaires limitant la politique fiscale ? ». Les pays de la zone euro sont soumis à des règles du pacte de stabilité et de croissance, c'est-à-dire un déficit budgétaire annuel ne devant pas dépasser 3 % du PIB (administrations publiques) et un endettement brut inférieur à 60 % du PIB.

Note : Les pays de la zone euro sont soumis aux règles du pacte de stabilité et de croissance, i.e. le déficit budgétaire ne peut excéder plus de 3 du PIB (administration générale) ; la dette doit demeurer en dessous de 60 % du PIB.

## 17.1 Couverture et fréquence des projections budgétaires à long terme de l'administration centrale (2007)

	Quel est le nombre d'années incluses dans les projections budgétaires ?					Total
	21-30	31-40	41-50	51-60	61+	
<b>Fréquence à laquelle les projections sont publiées</b>						
Annuellement			Autriche, Belgique, République tchèque, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Suède, Luxembourg, Pologne, Portugal, République slovaque, Espagne, Royaume-Uni		Danemark, États-Unis	18
Régulièrement (tous les 3-5 ans)		Australie, Nouvelle-Zélande	Allemagne, Norvège, Suisse			5
De manière <i>ad hoc</i>	Corée				Pays-Bas	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	

## 17.2 Mise en place de règles qui imposent des limites à la politique fiscale par l'administration centrale (2007)

Pays	Dont zone euro	Nature des règles			
		Dépenses	Solde budgétaire (déficit/excédent)	Dettes	Revenu
Australie	○	○	○	○	○
Autriche	●	○	●	●	○
Belgique	●	○	●	●	○
Canada	○	●	○	○	○
République tchèque	○	●	○	○	○
Danemark	○	●	●	○	●
Finlande	●	●	●	●	○
France	●	●	●	●	●
Allemagne	●	○	●	●	○
Grèce	●	○	●	●	○
Hongrie	○	○	○	○	○
Islande	○	●	○	○	○
Irlande	●	○	●	●	○
Italie	●	●	●	●	○
Japon	○	●	●	●	○
Corée	○	○	○	○	○
Luxembourg	●	●	●	●	○
Mexique	○	●	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	○	○	○	○	○
Norvège	○	○	●	○	○
Pologne	○	○	●	●	○
Portugal	●	○	●	●	○
République slovaque	●	●	●	●	○
Espagne	●	●	●	●	○
Suède	○	●	●	○	○
Suisse	○	●	○	○	○
Turquie	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	○	○	●	●	○
États-Unis	○	○	○	○	○
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

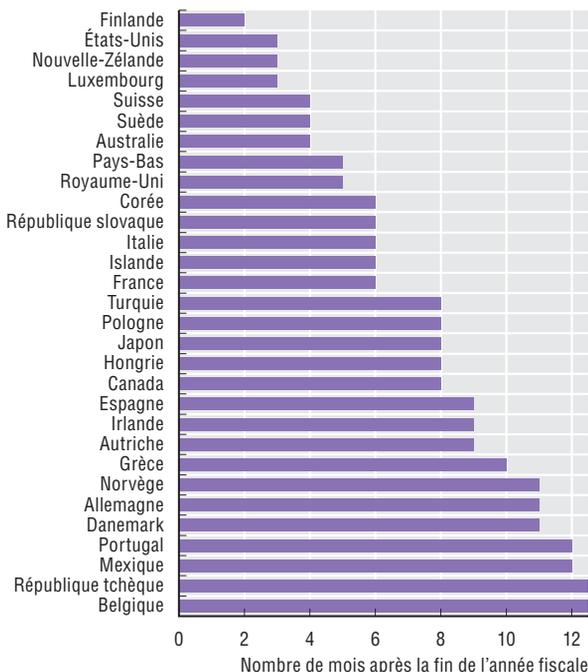
● = Oui ; ○ = Non

Source : Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires ([www.oecd.org/gov/budget/database](http://www.oecd.org/gov/budget/database)) (2007).

Des informations complètes et publiques sur le budget peuvent favoriser une meilleure compréhension des politiques budgétaires et des priorités du gouvernement. La communication publique du budget peut contribuer à une meilleure discipline budgétaire, une allocation efficace des ressources et une efficacité opérationnelle. De plus, elle peut permettre la responsabilisation des gouvernements quant à l'élaboration de budgets réalistes et soutenables, et à l'impact des mesures prévues sur les plans économique et social. La disponibilité des informations concernant le budget ne garantissant pas forcément leur exactitude, les citoyens et parlementaires doivent utiliser les informations pour responsabiliser les gouvernements dans la recherche de meilleurs résultats (« outcomes ») budgétaires.

La mesure dans laquelle les responsables du budget divulguent les informations concernant les cadres budgétaires ainsi que les priorités et politiques publiques représentent un aspect fondamental de la transparence. Le type et la quantité d'informations fournies varient selon les pays. Les hypothèses macroéconomiques et les priorités politiques sont communes aux budgets de tous les pays membres de l'OCDE. Mais seulement deux tiers d'entre eux y intègrent des dotations clairement définies pour les votes législatifs ainsi que des perspectives à moyen terme sur les revenus et dépenses totaux. De plus, la moitié ou moins des pays membres de l'OCDE intègrent des objectifs de performance non financiers ou les textes des lois ou des mesures proposées au budget ou à la documentation afférente. Il n'y a sans doute pas de facteur plus enclin à déséquilibrer le budget que l'utilisation d'hypothèses macroéconomiques erronées. Plus de la moitié des pays membres de l'OCDE rendent publique, directement ou sur demande, la méthodologie utilisée pour établir leurs hypothèses macroéconomiques.

### 18.1 Nombre de mois après la fin de l'année fiscale pour lesquels les comptes sont audités et présentés à l'Institution d'Audit Suprême (2007)



L'existence d'entités publiques indépendantes pour contrôler et débattre du budget représente également un facteur clé dans la responsabilisation de l'exécutif et du Parlement. Tous les pays membres de l'OCDE ont une haute instance de contrôle, dont les devoirs comprennent l'audit des comptes publics. Si tous les pays rendent public le contrôle des comptes, il existe des différences considérables dans le temps qu'ils mettent à le faire. Moins de la moitié des pays membres de l'OCDE rendent ces comptes publics dans les six mois après la fin de l'année fiscale, comme cela est conseillé dans la publication de l'OCDE *Transparence budgétaire – les meilleures pratiques*.

### Méthodologie et définitions

Les indicateurs proviennent de la base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, et comprennent : la disponibilité de certains éléments dans la documentation relative au budget remise au Parlement ; la disponibilité de la méthodologie utilisée pour établir les hypothèses économiques utilisées dans le budget ; et le nombre de mois s'écoulant entre la fin de l'année fiscale et la mise à disposition du public des comptes contrôlés par la haute instance. Les indicateurs se rapportent à l'administration centrale, et sont construits à partir de réponses aux questions de la base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, recueillies au cours d'une enquête effectuée pendant la première partie de l'année 2007 auprès de hauts fonctionnaires attachés au budget. Les réponses montrent les évaluations des pays de leurs propres pratiques et procédures. De plus, les indicateurs mesurent la disponibilité de l'information, et non sa qualité.

### Lectures complémentaires

OCDE (2002), « Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, OCDE, Paris.

OCDE (à paraître), *Les pratiques et procédures budgétaires dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

### Notes

18.1 : Basé sur la question Q.35 « Parmi les éléments suivants, lesquels sont inclus dans les documents de la présentation budgétaire destinée au Parlement ? » et Q.7 « La méthodologie utilisée pour l'établissement des hypothèses économiques du budget est-elle du domaine public ? » En Allemagne, en Grèce, en Irlande, en Islande, en Nouvelle-Zélande, en Pologne et en République slovaque, la méthode utilisée pour établir des hypothèses économiques est disponible sur demande.

18.2 : Basé sur la question Q.70 « Quand les comptes sont-ils vérifiés par la Cour des comptes publics ? » La Belgique et la République tchèque publient les comptes audités plus de 12 mois après la fin de l'exercice.

## 18.2 Éléments inclus dans les documents budgétaires présentés à la législature (2007)

	Éléments inclus dans les documents budgétaires et présentés à la législature								La méthodologie utilisée pour l'établissement des hypothèses économiques du budget est-elle du domaine public ?
	Hypothèses macro-économiques	Priorités budgétaires	Objectifs de la politique budgétaire à moyen terme	Rattachement des crédits pour les unités administratives	Les dotations destinées à être votées par le Parlement clairement définies	Perspective à moyen terme sur le total des revenus et des dépenses	Objectifs de performance non financière	Texte de la législation des politiques proposées dans le budget	
Australie	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Autriche	●	●	●	●	●	○	○	○	●
Belgique	●	●	●	●	●	●	○	○	●
Canada	●	●	●	●	●	○	○	○	●
République tchèque	●	●	●	●	○	●	○	○	○
Danemark	●	●	○	○	●	●	○	○	●
Finlande	●	●	●	●	●	○	●	●	●
France	●	●	●	○	●	●	●	○	○
Allemagne	●	●	●	●	●	●	○	○	●
Grèce	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Hongrie	●	●	●	○	○	●	○	○	○
Islande	●	●	●	●	●	●	○	○	●
Irlande	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Italie	●	●	●	○	●	●	○	○	●
Japon	●	○	○	●	○	○	○	○	○
Corée	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Luxembourg	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Mexique	●	●	●	●	○	●	●	●	○
Pays-Bas	●	●	●	●	○	●	●	○	●
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Norvège	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pologne	●	●	○	○	○	●	●	○	●
Portugal	●	●	●	●	○	●	○	●	○
République slovaque	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Espagne	●	●	●	●	●	○	●	○	○
Suède	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suisse	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Turquie	●	●	●	●	●	●	○	●	○
Royaume-Uni	●	○	○	●	●	○	○	○	●
États-Unis	●	●	●	●	●	●	●	●	○
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>19</b>

● = Oui ; ○ = Non

Source : Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires ([www.oecd.org/gov/budget/database](http://www.oecd.org/gov/budget/database)) (2007).StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/733747571823>

Pour améliorer la discipline budgétaire, de nombreux pays ont adopté des cadres budgétaires et/ou de dépenses à moyen terme, qui s'étendent en général sur trois à cinq ans, dont l'année fiscale prévue dans le budget. Cette perspective à moyen terme peut inclure des estimations de revenus ou de dépenses et/ou des objectifs ou plafonds de dépenses. Elle indique la direction politique ainsi que les changements budgétaires, et donne aux acteurs le temps de s'adapter. Elle permet également d'identifier plus facilement l'espace budgétaire pouvant être alloué à des mesures nouvelles ou déjà en place. Elle peut donc permettre aux responsables publics de comparer les coûts de mesures concurrentes avant de faire leurs choix budgétaires, tout en augmentant la prédictibilité budgétaire pendant la mise en œuvre des mesures. Les pays membres de l'OCDE qui sont membres de l'Union européenne doivent communiquer leurs objectifs à moyen terme ; les Parlements peuvent cependant incorporer ou non ceux-ci au budget.

Il existe un consensus sur l'importance d'une perspective à moyen terme dans le processus budgétaire, ainsi que sur l'utilisation d'estimations de dépenses. Mais différentes opinions coexistent quant à l'utilisation de plafonds de dépenses. Alors que les estimations de dépenses informent sur le coût des programmes et politiques existants, et donnent ainsi le point de référence des budgets pour les années suivantes, les plafonds de dépenses imposent une contrainte sur les dépenses des années à venir.

L'effet d'une perspective à moyen terme sur le budget dépend de la crédibilité des estimations (ainsi que des plafonds) de dépenses et de la manière dont l'information est utilisée par les décideurs politiques et par les observateurs issus de la société civile. L'échec à atteindre des objectifs budgétaires à moyen terme est souvent dû à des dispositions insuffisantes concernant l'élaboration des objectifs budgétaires, leur traduction dans la loi et leur mise en œuvre.

Tous les pays membres de l'OCDE sauf un réalisent des estimations de dépenses, le plus souvent générales, à moyen terme. L'emploi de plafonds sur plusieurs années est plus rare, bien que ceux-ci soient utilisés par deux tiers des pays membres de l'OCDE. La force des perspectives à moyen terme adoptées diffère largement selon les pays membres de l'OCDE.

#### Méthodologie et définitions

Les indicateurs sont construits à partir de réponses aux questions de la base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, recueillies au cours d'une enquête effectuée pendant la première partie de l'année 2007 auprès de hauts fonctionnaires attachés au budget, et se rapportent à l'administration centrale. Les réponses représentent les évaluations des pays sur leurs propres pratiques et procédures. Certaines réponses de membres de l'Union européenne reflètent des pratiques nationales, tandis que d'autres se rapportent à la mise en œuvre des critères de convergence de l'Union européenne.

L'indice montre la mesure dans laquelle les pays ont développé une perspective à moyen terme dans leur processus budgétaire. Il contient les variables suivantes (pondérations entre parenthèses) : si les pays incluent des estimations de dépenses sur plusieurs années dans le budget annuel (16.7 %), le nombre d'années couvert par les estimations (16.7 %), la fréquence de réactualisation des estimations (16.7 %), la manière dont les estimations sont extrapolées (16.7 %), la présence ou l'absence de plafonds ou d'objectifs sur plusieurs années (11.1 %), leur couverture (11.1 %), et la fréquence de réactualisation de ceux-ci (11.1 %). L'indice varie entre 0 (pas de perspective à moyen terme) à 1 (perspective à moyen terme très développée). L'indice composite ne donne pas d'indication sur l'inclusion de données de performance dans la perspective à moyen terme, ou sur les effets de celle-ci sur les résultats (« outcomes ») budgétaires tels que la discipline budgétaire ou l'efficacité de l'allocation des ressources. Pour une description de la méthodologie utilisée dans la construction de l'indice, voir l'annexe C. Les variables contenues dans l'indice et leur importance relative sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de poser les jalons de futurs débats, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2002), « Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, OCDE, Paris.

OCDE (à paraître), *Les pratiques et procédures budgétaires dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

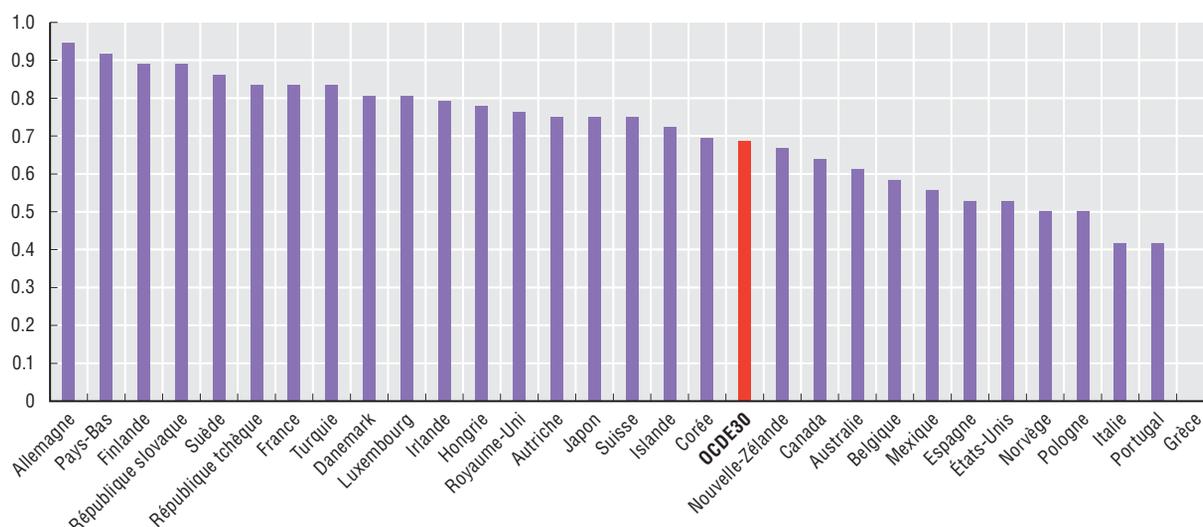
#### Note

19.1 : Basé sur la question Q. 16 « La documentation budgétaire annuelle soumise au Parlement, comporte-t-elle des estimations de dépenses pluriannuelles » et Q. 20 « Existe-t-il des objectifs ou plafonds pluriannuels de dépenses ? » En Irlande, les plafonds des ministères sont présentés pour les dépenses d'investissement.

### 19.1 Perspective budgétaire à moyen terme (2007)

	Niveau auquel les plafonds sont présentés					Total
	Au niveau des agrégats	Au niveau ministériel	Au niveau des lignes budgétaires	Autre	Aucun	
<b>Niveau auquel les estimations sont présentées</b>						
Au niveau des agrégats	Autriche, Japon, Mexique, Suisse			France, Hongrie, Belgique	Italie, Pologne, Espagne	10
Au niveau ministériel		République slovaque, Royaume-Uni		Turquie, Irlande	États-Unis	5
Au niveau des lignes budgétaires	Finlande, Luxembourg, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Suède		Allemagne	Danemark	Australie, Canada	9
Autre	Islande, Corée	République tchèque			Norvège, Portugal	5
Aucun					Grèce	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	

### 19.2 Perspective à moyen terme en matière d'élaboration du budget des administrations centrales (2007)



Note : Cet indice présente la mesure dans laquelle les pays ont développé une perspective à moyen terme dans leur processus budgétaire. Cependant, il n'évalue pas l'efficacité de cette perspective pour atteindre des résultats (« outcomes ») budgétaires tels que la discipline budgétaire ou l'efficacité d'allocation.

Source : Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires ([www.oecd.org/gov/budget/database](http://www.oecd.org/gov/budget/database)) (2007).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733754567820>

Les pays membres de l'OCDE sont soumis à des pressions pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des administrations publiques tout en contrôlant les dépenses, en particulier dans l'environnement économique actuel. Bien que tous les pays membres de l'OCDE mettent en place des indicateurs pour mesurer la performance de leurs administrations, il existe de grandes différences entre les types d'informations produites et le domaine qu'elles recouvrent. L'information concernant la performance formelle comprend des mesures de performance (réalisations – « outputs » et/ou résultats – « outcomes ») et des évaluations. Une information sur la performance « objective » peut permettre de faire de meilleures décisions pour une utilisation des ressources et la gestion des programmes. Par exemple, l'information sur la performance permet également de savoir quels programmes sont efficaces et lesquels ne le sont pas, permettant ainsi d'améliorer ces derniers. Il est cependant important de constater que la mise en place d'un système budgétaire fondé sur la performance nécessite d'avoir des données de bonne qualité.

L'indice évalue le degré auquel les administrations centrales des pays membres de l'OCDE ont mis en place des systèmes pour développer et utiliser des informations sur la performance dans le processus budgétaire. Les pays dont le score est élevé ont créé un cadre permettant de développer des informations sur la performance (évaluations et mesures de performance) et s'appliquant à l'ensemble des administrations. Ce cadre leur permet de contrôler et de communiquer les résultats, d'intégrer des informations de performance dans le budget et les processus comptables, et de les utiliser lors des prises de décisions. Cependant, cet indice ne mesure pas le bon fonctionnement d'un système en pratique. Le succès d'un système peut plus facilement être évalué en étudiant la manière dont les réformes atteignent leurs objectifs initiaux, ce que ne montre pas cet indice.

Les approches concernant l'élaboration et l'utilisation d'informations de performance dans le processus budgétaire diffèrent selon les pays membres de l'OCDE, et il n'existe pas de modèle unique. Par exemple, dans la plupart des pays utilisant des informations de performance dans l'élaboration budgétaire, il existe un lien indirect ou informel entre les informations de performance et les financements. Ces pays utilisent les mesures et évaluations de performance, avec des informations sur la politique fiscale et les priorités publiques, pour informer, mais non déterminer, les allocations budgétaires. Dans plus de 75 % des pays, l'échec à atteindre un objectif de performance ne se traduit pas par l'élimination d'un programme. La plupart des pays membres de l'OCDE utilisent des informations de performance dans les discussions budgétaires.

#### Méthodologie et définitions

Les indicateurs sont élaborés à partir de réponses aux questions de la base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, recueillies au cours d'une enquête effectuée pendant la première partie de l'année 2007 auprès de hauts fonctionnaires attachés au budget, et se rapportent à l'administration centrale. Les réponses montrent les évaluations des pays sur leurs propres pratiques et procédures. Les pays n'apparaissant pas dans les graphiques ont fourni des données incomplètes ou irrégulières.

Cet indice composite contient 14 variables couvrant le type d'information de performance mis en place, le processus utilisé pour fixer des buts et objectifs, le processus de contrôle et de communication des résultats, ainsi que la manière dont l'information sur la performance est, le cas échéant, utilisée dans les négociations budgétaires et les décisions de l'autorité budgétaire centrale, des principaux ministères et des personnages politiques. L'annexe C présente une description de la méthodologie utilisée pour élaborer cet indice, et notamment les pondérations de chaque variable. L'indice varie entre 0 (système budgétaire non fondé sur la performance) à 1 (système budgétaire fondé sur une utilisation intensive et complète des informations de performance). Les variables contenues dans l'indice et leur importance relative sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de poser les jalons de futurs débats, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

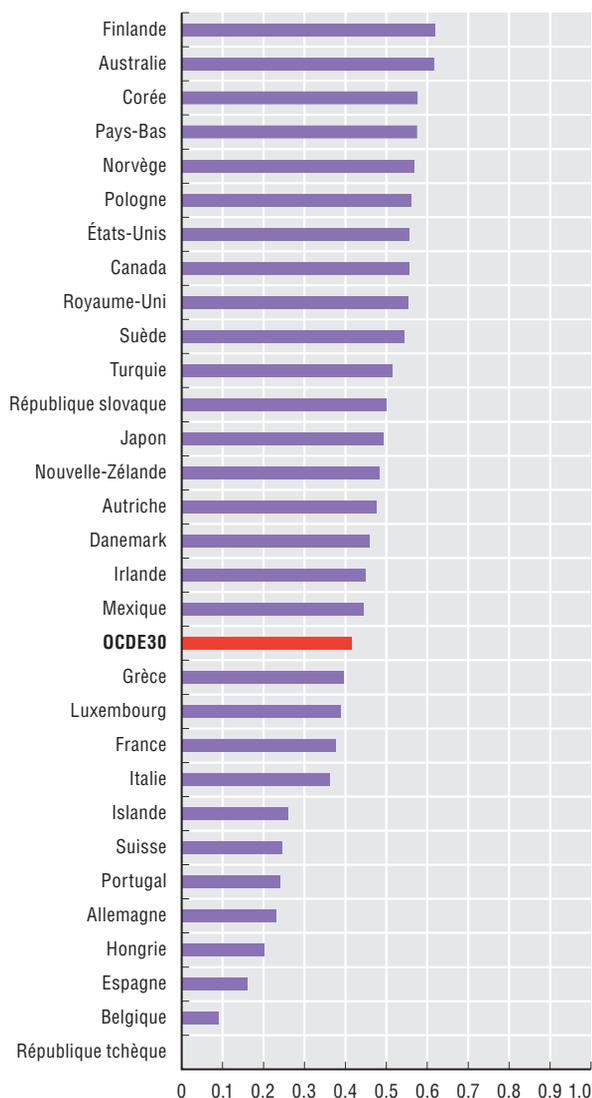
#### Lectures complémentaires

- Curristine, T. (2005) « Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 2, pp. 87-132 (en anglais uniquement).
- OCDE (2008), « Budget et performances : guide de l'utilisateur », *Synthèses de l'OCDE*, mars, OCDE, Paris. [www.oecd.org/dataoecd/33/18/40691087.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/33/18/40691087.pdf)
- OCDE (à paraître), *Les pratiques et procédures budgétaires dans les pays de l'OCDE*, Les éditions de l'OCDE, Paris.

#### Notes

- 20.1 : Les données pour la Pologne et la Turquie se réfèrent à l'année 2008. De plus, les données pour la Turquie se réfèrent à des expériences pilotes.
- 20.2 : Basé sur la question Q. 83 « L'information sur la performance fait-elle partie des discussions/négociations budgétaires entre l'autorité budgétaire centrale et les ministères dépensiers ? »

### 20.1 Mise en place d'un système de performance dans l'élaboration du budget des administrations centrales (2007)



### 20.2 Utilisation de l'information relative à la performance dans les discussions entre l'autorité budgétaire centrale et les ministères (2007)

Pays	Nature de l'information sur la performance	
	Rapports d'évaluation	Rapports comparant les objectifs à la performance
Australie	●	●
Autriche	●	●
Belgique	○	○
Canada	●	●
République tchèque	○	○
Danemark	●	●
Finlande	●	●
France	●	●
Allemagne	●	○
Grèce	●	○
Hongrie	○	○
Islande	●	○
Irlande	●	●
Italie	○	○
Japon	●	●
Corée	●	●
Luxembourg	●	●
Mexique	○	●
Pays-Bas	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●
Norvège	●	●
Pologne	○	○
Portugal	○	○
République slovaque	●	●
Espagne	●	○
Suède	●	●
Suisse	●	●
Turquie	●	●
Royaume-Uni	●	●
États-Unis	●	●
<b>Total des pays</b>	<b>23</b>	<b>20</b>

● = Oui.  
○ = Non.

Note : Cet indice étudie le degré auquel les pays membres de l'OCDE ont mis en place un système de performance dans l'élaboration du budget. Il ne donne pas d'indication sur les résultats pratiques de ces systèmes.

Source : Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires ([www.oecd.org/gov/budget/database](http://www.oecd.org/gov/budget/database)) (2007).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733784583128>

Afin de pouvoir réagir à des circonstances changeantes et imprévues, les membres de l'exécutif, des ministères et des agences peuvent avoir besoin d'adapter leurs dépenses pendant la mise en œuvre du budget. Même lorsque le processus d'élaboration budgétaire est solide, les hypothèses économiques peuvent connaître des modifications, les prix des intrants peuvent changer, et l'évolution des priorités politiques peut nécessiter la réallocation de ressources prévues dans le budget. Par exemple, de nombreux pays ont récemment ajusté leurs dépenses au milieu de l'année fiscale, pour réagir à des circonstances imprévues liées à la crise financière.

L'un des aspects fondamentaux de la marge de manœuvre budgétaire est l'utilisation de montants forfaitaires, qui apporte aux membres de l'exécutif plus de flexibilité pour allouer au mieux des fonds entre les programmes, et à l'intérieur des programmes. De plus, certains pays leur autorisent d'emprunter sur des dotations futures, ou d'utiliser les économies réalisées grâce à des gains de productivité à d'autres fins. Cette flexibilité supplémentaire est souvent accordée pour favoriser une utilisation optimale des ressources publiques et inciter à améliorer l'efficacité des dépenses publiques.

Cependant, sans limites ni procédures de contrôle, la capacité de réallocation peut compromettre la soutenabilité budgétaire. Les risques potentiels concernent notamment l'abus de pouvoir de la part des dirigeants, l'augmentation des déficits budgétaires et l'affaiblissement de l'efficacité. Toute évolution vers davantage de flexibilité doit donc s'accompagner de processus de contrôle clairs afin de responsabiliser les dirigeants. Les indicateurs rendent compte des procédures permettant aux administrations publiques de réallouer des ressources budgétaires, mais ils ne mesurent pas l'impact de ces réallocations sur la production de biens et services publics, sur la capacité des dirigeants à identifier les cas nécessitant des réallocations, ou sur la sûreté des processus de décision débouchant sur des réallocations budgétaires.

Il existe une grande variété de niveaux et de types de flexibilité accordée aux membres de l'exécutif pour utiliser les fonds budgétaires à des fins différentes. Par exemple, la majorité des pays autorisent les principaux ministères/agences à reporter des fonds destinés à des investissements ou des dépenses d'une année sur l'autre, la plupart du temps sous certaines conditions, comme l'accord préalable du corps législatif ou de l'exécutif. Les pays autorisent plus fréquemment aux principaux ministères/agences de reporter des fonds destinés à des investissements plutôt qu'à des dépenses opérationnelles.

#### Méthodologie et définitions

Les indicateurs sont élaborés à partir de réponses aux questions de la Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE, recueillies au cours d'une enquête effectuée pendant la première partie de l'année 2007 auprès de hauts fonctionnaires attachés au budget, et se rapportent à l'administration centrale. Les réponses montrent les évaluations des pays sur leurs propres pratiques et procédures.

L'indice étudie la marge de manœuvre accordée aux membres de l'exécutif pour opérer des changements dans le budget durant son exécution. Les variables comprennent (pondérations entre parenthèses) : le degré d'utilisation des dotations forfaitaires (6.3 %) ; le nombre de principaux postes dans le budget (6.3 %) ; la capacité des agences à reporter des dotations budgétaires inutilisées d'une année sur l'autre (18.8 %), d'emprunter sur les dotations futures (18.8 %), d'arbitrer l'allocation des ressources entre les principaux postes (6.3 %), et de conserver leurs gains de productivité (6.3 %) ; la capacité du pouvoir exécutif à augmenter les dépenses pendant l'année fiscale (25 %) sans accord législatif préalable (6.3 %), et sa capacité à réduire les dépenses pendant l'année fiscale (6.3 %). L'indice s'échelonne de 0 (aucune marge de manœuvre) à 1 (grande marge de manœuvre et peu de restrictions). Voir l'annexe C pour une description de la méthodologie utilisée dans l'élaboration de l'indice. Les variables contenues dans l'indice et leur importance relative sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de poser les jalons de futurs débats, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

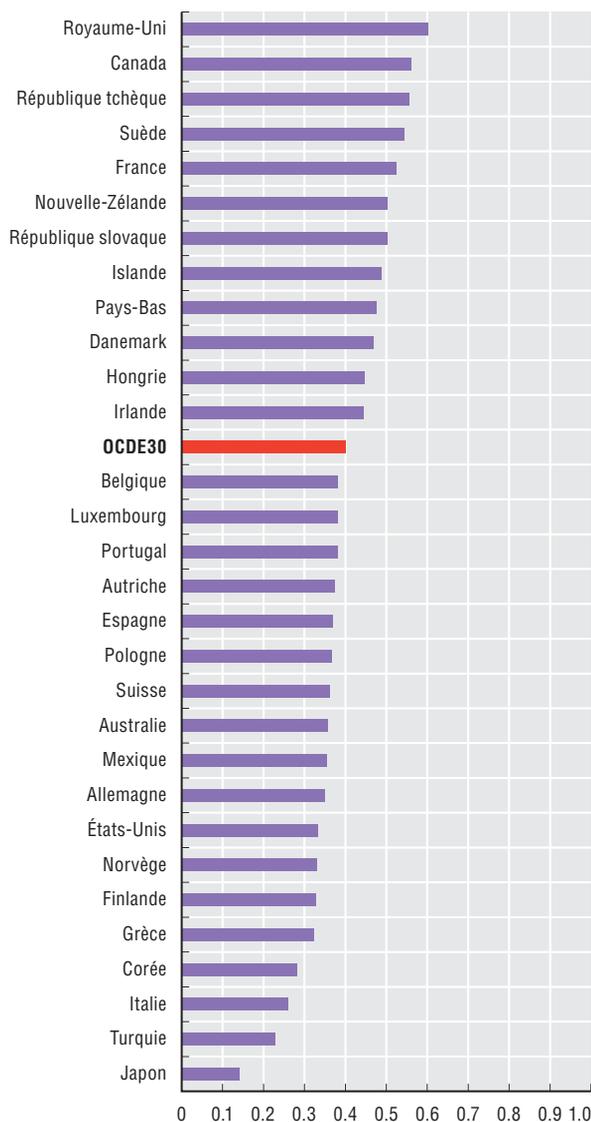
#### Lectures complémentaires

OCDE (à paraître), *Les pratiques et procédures budgétaires dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

#### Note

21.2 : Basé sur la question Q. 54 « Les ministres sont-ils autorisés à reporter d'une année sur l'autre les fonds ou dotations inutilisées ? »

### 21.1 Marge de manœuvre budgétaire de l'exécutif (2007)



### 21.2 Habilité des ministères à reporter des fonds non utilisés (2007)

Pays	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement
Allemagne	■	■
Australie	●	●
Autriche	■ □	■ □
Belgique	○	○
Canada	●	■
Corée	●	●
Danemark	□	□
Espagne	●	●
États-Unis	●	●
Finlande	●	●
France	●	●
Grèce	○	○
Hongrie	●	●
Irlande	■ □	■ □
Islande	■ □	■ □
Italie	○	●
Japon	■ □	■ □
Luxembourg	○	●
Mexique	○	○
Norvège	□	□
Nouvelle-Zélande	■	■
Pays-Bas	●	●
Pologne	●	●
Portugal	■	■
République slovaque	●	●
République tchèque	●	●
Royaume-Uni	■	■
Suède	■	■
Suisse	●	●
Turquie	■	■
Approbation non nécessaire	13	14
Approbation de l'exécutif	10	11
Approbation du législatif	6	6
Non autorisé	5	3

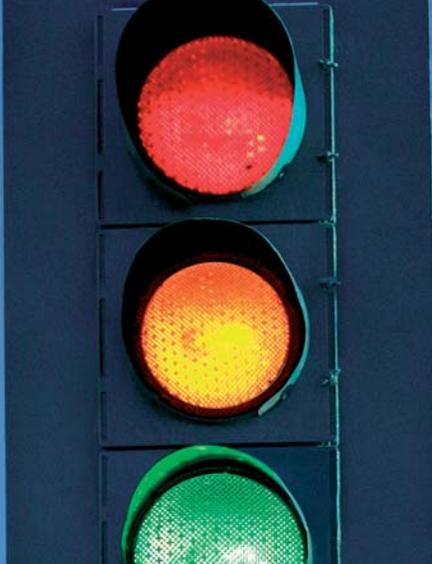
- Approbation non nécessaire.
- Approbation de l'Exécutif.
- Approbation du législatif.
- Non autorisé.

Note : Cet indice étudie les différentes marges de manœuvre accordées à l'exécutif pendant l'exécution du budget. Il n'indique pas si cette marge de manœuvre est utilisée de manière appropriée.

Source : Base de données internationales sur les pratiques et procédures budgétaires ([www.oecd.org/gov/budget/database](http://www.oecd.org/gov/budget/database)) (2007).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/733852600070>





## VIII. GESTION RÉGLEMENTAIRE

22. Analyse d'impact des réglementations
23. Stratégies de simplification
24. Processus de consultation formelle

*Les échecs dans la gouvernance réglementaire ont contribué à la crise financière actuelle. Les gouvernements ont maintenant un rôle élargi pour garantir le rétablissement économique, et sont sous pression pour répondre aux demandes de manière rapide et efficace, ce qui crée d'autres risques d'échec réglementaires. C'est pourquoi une bonne gestion réglementaire est nécessaire pour assurer que les mesures politiques sont efficaces, efficientes et aptes à rétablir la confiance des citoyens, mais elle doit avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter à des conditions économiques changeantes et à des problèmes réglementaires émergents. L'utilisation de la consultation publique, l'analyse d'impact réglementaire et les stratégies de simplification pour renforcer la certitude réglementaire et réduire les charges sont des aspects fondamentaux de systèmes de gestion réglementaire solides.*

*Les indicateurs présentés dans ce chapitre informent sur les pratiques de gestion réglementaire, c'est-à-dire les procédés utilisés pour établir, réviser ou réformer les réglementations. Ces indicateurs étudient la manière dont les systèmes de gestion réglementaire de l'OCDE répondent aux critères généraux de qualité, tels ceux qui sont exposés dans les Principes directeurs pour la qualité de la réglementation établis par l'OCDE en 2005. Ce chapitre présente deux nouveaux indices composites, sur l'utilisation des analyses d'impact des réglementations et sur les caractéristiques des programmes destinés à réduire les charges administratives.*

*Les indicateurs fournissent un outil permettant d'analyser les systèmes de gouvernance réglementaire dans leur ensemble et d'aider les différents pays à identifier les potentiels domaines de réforme. Ils s'appuient sur les réponses aux enquêtes de l'OCDE sur la gestion réglementaire ([www.oecd.org/regreform.indicators](http://www.oecd.org/regreform.indicators)).*

L'analyse d'impact des réglementations (AIR) est un outil crucial qui peut apporter aux dirigeants des informations détaillées sur les effets potentiels des mesures réglementaires sur l'économie, l'environnement et les conditions sociales. L'AIR estime tous les effets potentiels des réglementations, y compris leurs coûts et bénéfices, ainsi que leur soutenabilité. Elle évalue la capacité des agences gouvernementales à appliquer la réglementation, et celle des acteurs impliqués à s'y soumettre. Les AIR devraient également inclure des évaluations *ex post* des réglementations, pour savoir si elles fonctionnent de la manière souhaitée.

L'AIR peut aider les décideurs à étudier les implications de différentes politiques réglementaires, et déterminer lesquelles sont les plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. De plus, en renforçant la transparence des décisions réglementaires et leur justification rationnelle, l'AIR peut renforcer la crédibilité des réponses réglementaires et accroître la confiance accordée par les citoyens aux responsables politiques et aux instances réglementaires. Les éléments importants à l'efficacité des AIR comprennent : une analyse complète des impacts, le processus de consultation, la formation des auteurs des réglementations et le bon fonctionnement du cadre institutionnel. L'amélioration de celui-ci comprend la création d'organismes centraux de contrôle des réglementations dévoués, soutenant et contrôlant les mesures et réformes réglementaires.

L'utilisation de l'AIR a été rapidement adoptée par les membres de l'OCDE depuis 1974, notamment entre 1994 et 2002. La plupart des pays membres appliquent aujourd'hui l'AIR, sous une forme ou une autre, à certaines de leurs nouvelles réglementations avant de les mettre en place.

Au cours de la dernière décennie, les systèmes d'AIR sont devenus de plus en plus complets dans presque tous les pays. Un nombre croissant des pays déclarant utiliser des procédés d'AIR de manière explicite ont mis en place l'obligation officielle d'entreprendre des AIR avant de rédiger les lois principales et réglementations subalternes, ainsi que d'évaluer les impacts (y compris en termes de coûts et bénéfices), des nouvelles réglementations. Par exemple, deux tiers des pays exigent maintenant une AIR pour démontrer que les bénéfices d'une nouvelle réglementation en justifient le coût.

Les systèmes d'AIR varient cependant selon les pays. En particulier, des pays utilisant l'AIR depuis longtemps, comme l'Australie, le Canada ou le Royaume-Uni, possèdent des systèmes plus développés. Il reste des différences significatives entre pays en termes d'aspect formel des procédés d'AIR, et de degré auquel leur système d'AIR reflète de bonnes pratiques telles qu'elles sont exposées par l'OCDE.

### Méthodologie et définitions

Les indicateurs reposent sur les réponses aux enquêtes de l'OCDE sur la gestion réglementaire effectuées en 1998, 2005 et 2008 ([www.oecd.org/regreform.indicators](http://www.oecd.org/regreform.indicators)), effectuées auprès de fonctionnaires de l'administration centrale des pays membres de l'OCDE. En plus des 30 pays membres, les données de l'Union européenne sont présentées.

L'indice composite sur les critères des processus d'AIR étudie le degré auquel les membres de l'OCDE ont intégré des éléments centraux des *Principes directeurs pour la qualité de la réglementation* dans leurs systèmes d'AIR au niveau de l'administration centrale. Ces éléments centraux sont notamment : l'intégration d'AIR dans l'élaboration et la révision des réglementations importantes, l'utilisation d'évaluations *ex-post* pour contrôler la qualité et la conformité des AIR, et l'assurance que l'AIR joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des réglementations. Cet indice varie entre 0 (niveau bas) et 1 (niveau élevé). Voir l'annexe C pour une description de la méthodologie employée pour l'élaboration de cet indice, et une description complète des variables et de leur pondération. Les variables contenues dans l'indice et leur importance relative sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de poser les jalons de futurs débats, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

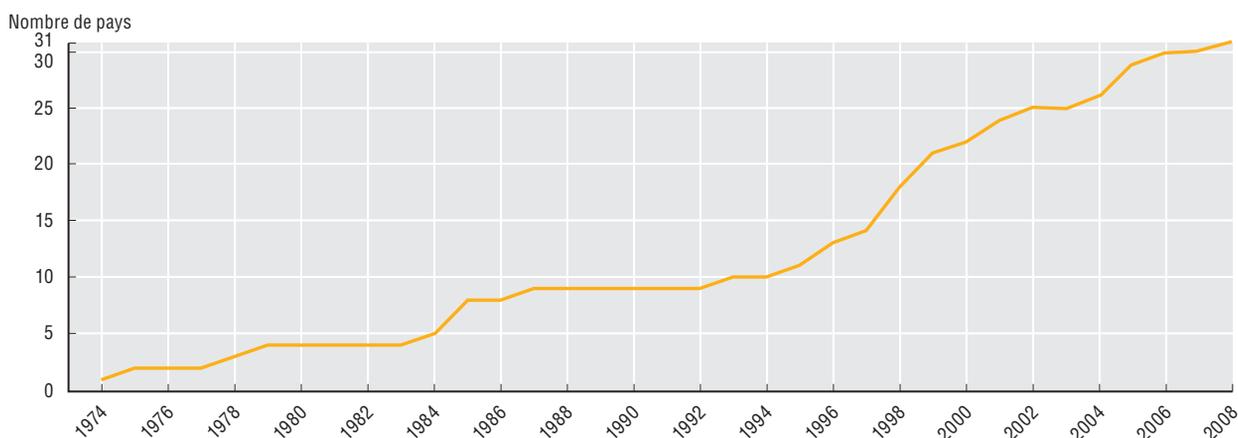
### Lectures complémentaires

- OECD (2009), *L'analyse d'impact de la réglementation un outil au service de la cohérence des politiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008), *Construire un cadre institutionnel pour l'analyse d'impact de la réglementation (AIR) : Orientations destinées aux décideurs*, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/44/15/40984990.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/44/15/40984990.pdf).
- OCDE (1997), *L'analyse de l'impact de la réglementation : meilleure pratique dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

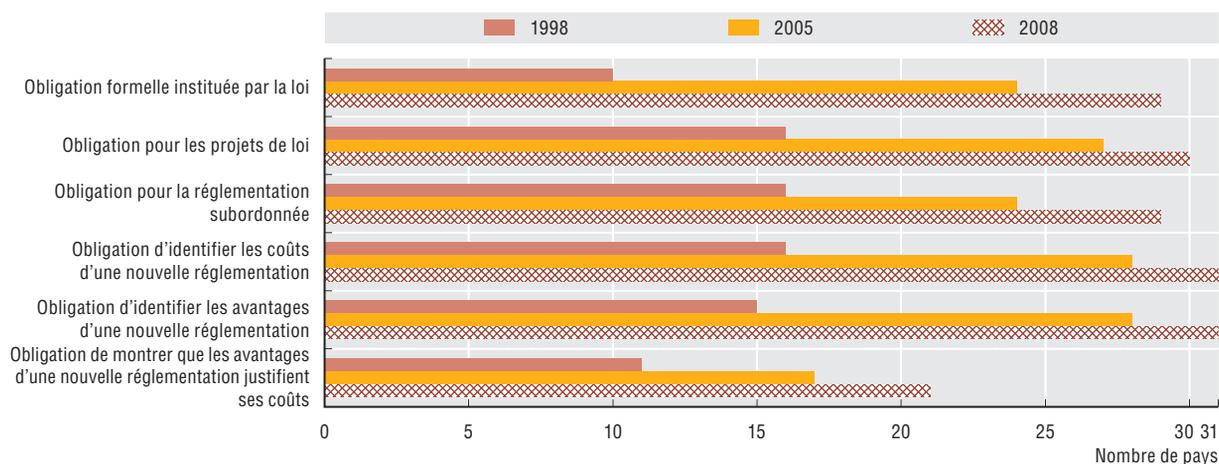
### Note

- 22.2 : Les données pour 1998 ne sont pas disponibles pour l'Union européenne, le Luxembourg, la Pologne et la République slovaque. Le tableau est donc basé sur les données de 27 pays pour 1998, et de 30 pays et l'UE pour 2005/2008.

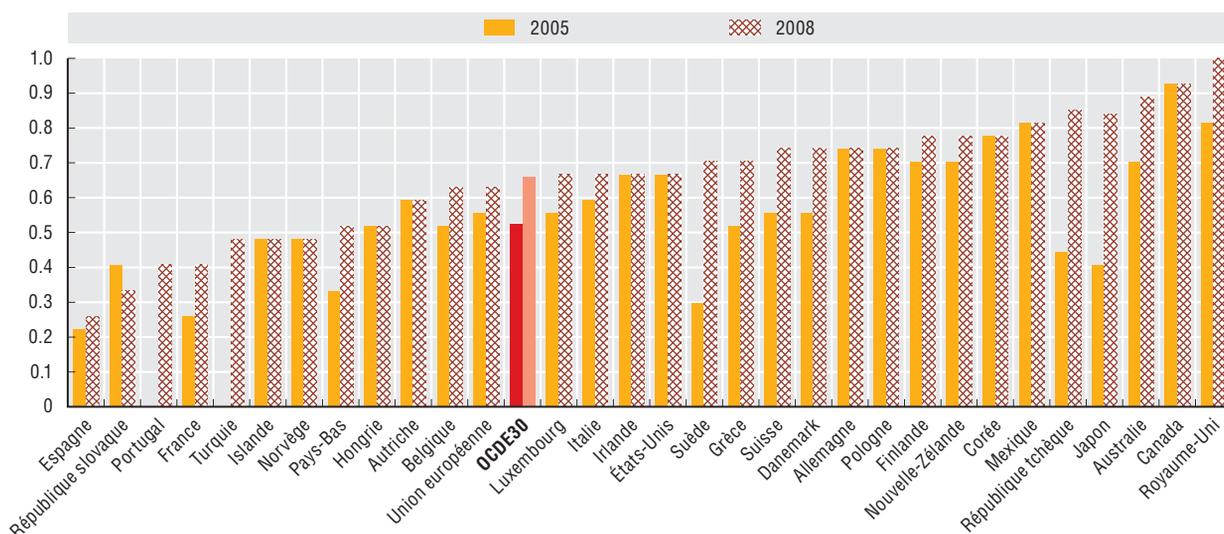
22.1 Adoption d'AIR par l'administration centrale dans les pays de l'OCDE (1974-2008)



22.2 Obligation d'AIR au niveau de l'administration centrale (1998, 2005 et 2008)



22.3 Recours au processus AIR par l'administration centrale (2006 et 2008)



Note : Le graphique ci-dessus synthétise les informations relatives aux éléments clés du processus AIR dans les pays de l'OCDE. Il ne donne pas d'information sur la qualité spécifique du processus AIR.

Source : Enquête sur les systèmes de gestion de la réglementation de l'OCDE. [www.oecd.org/regreform/indicators](http://www.oecd.org/regreform/indicators)

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734026544111>

Pour un grand nombre de pays membres de l'OCDE, la réduction des charges réglementaires pesant sur les entreprises et les citoyens représente une grande partie de la stratégie visant à améliorer la productivité et les performances économiques. La paperasserie peut être particulièrement pesante pour les petites entreprises, où les ressources détournées vers les tâches administratives sont proportionnellement plus importantes que dans les grandes sociétés.

Les outils de simplification administrative ont gagné en importance dans les stratégies de gestion administrative des pays membres de l'OCDE, afin de réduire le temps et l'argent dévolus à la mise en conformité. Les stratégies de simplification administrative ont été très bien accueillies par les entreprises et les citoyens, ce qui explique en partie l'investissement de nombreux pays dans ce domaine.

Bien que l'élaboration de stratégies efficaces de simplification administrative puisse représenter un défi technique pour les gouvernements, de nombreux pays membres de l'OCDE ont engagé des programmes de réduction des charges administratives. De nombreux pays ont établi des objectifs de réduction des charges administratives afin de soutenir au sein des administrations publiques la réforme axée sur les processus des affaires, tandis que leur performance est contrôlée par un organisme indépendant. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication, les enregistrements et déclarations électroniques permettant aux citoyens et aux entreprises de déclarer et de payer leurs impôts en ligne, sont parmi les stratégies les plus courantes pour atteindre les objectifs.

Un large ensemble de pays, ainsi que l'Union européenne, se sont profondément engagés dans des stratégies de simplification administrative en 2008. Certains pays s'étaient engagés dans cette voie depuis plus d'une décennie, ce qui explique qu'ils aient réduit leurs efforts. Une analyse en profondeur montre que les pays qui ont massivement investi dans des stratégies de réduction des tâches administratives connaissent une diminution significative de leur réglementation concernant les marchés de produits, ce qui conduit à une plus forte croissance économique à long terme (Jacobzone, à paraître).

### Méthodologie et définitions

Les indicateurs reposent sur les réponses aux enquêtes de l'OCDE sur la gestion réglementaire effectuées en 1998, 2005 et 2008, auprès de délégués de l'OCDE et de hauts fonctionnaires des administrations centrales. En plus des 30 pays membres, les données concernant l'Union européenne sont présentées.

L'indice composite étudie la priorité relative accordée par les administrations centrales aux stratégies de réduction des tâches administratives à un haut niveau. Il indique (pondérations entre parenthèses) si un pays possède un programme explicite de réduction des tâches (33.3 %), et si ce programme comprend des objectifs quantitatifs de réduction (16.7 %), l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (16.7 %) et d'autres outils (16.7 %) pour réduire les tâches administratives, et la réallocation des responsabilités au sein des administrations publiques pour rationaliser les processus des affaires et réduire les coûts pour les citoyens et les entreprises (16.7 %). L'indice s'échelonne de 0 (niveau bas) à 1 (niveau élevé). Il résume les informations disponibles sur l'intensité des efforts consentis par les pays et sur l'exhaustivité de leurs programmes de réduction des tâches administratives. Il n'évalue cependant pas l'efficacité démontrée par ces programmes pour atteindre les objectifs définis. Voir l'annexe C pour la méthodologie utilisée pour élaborer cet indice. Les variables contenues dans l'indice et leur importance relative sont fondées sur des avis d'experts. Elles sont présentées dans le but de poser les jalons de futurs débats, et pourraient en conséquence évoluer avec le temps.

### Lectures complémentaires

OCDE (2007), *Cutting Red Tape: Comparing Administrative Burdens Across Countries*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).

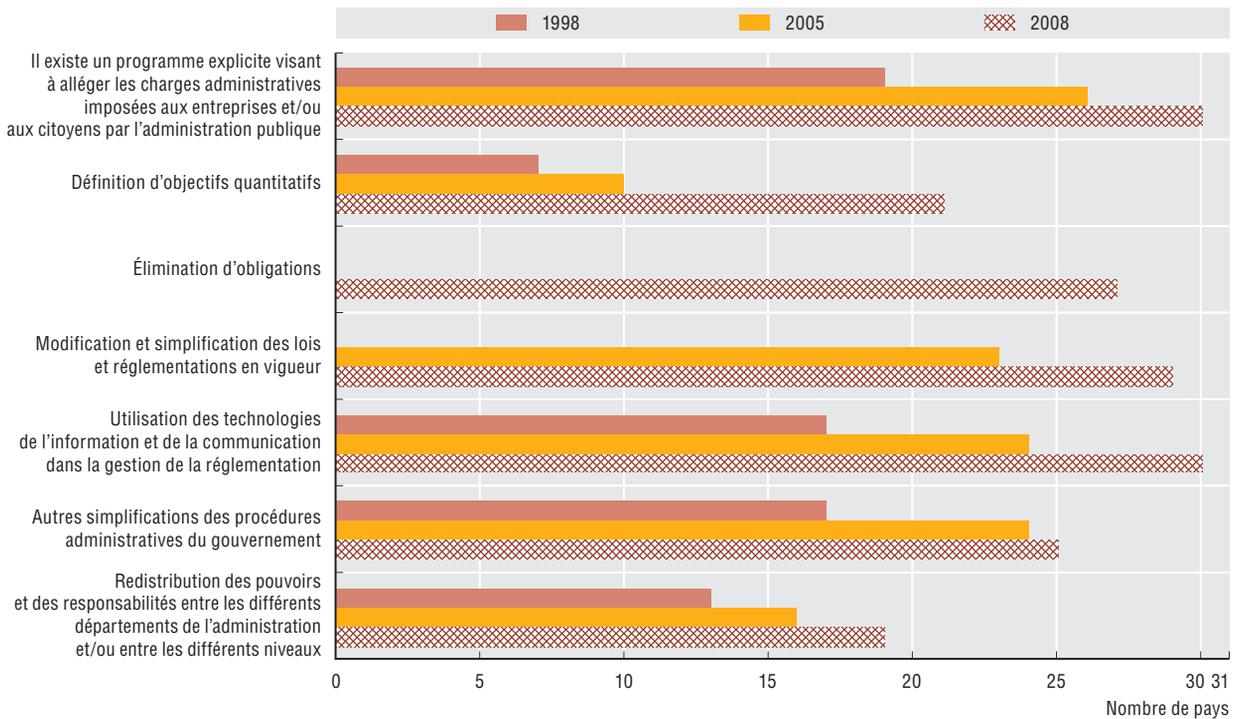
Jacobzone S., F. Steiner et E. Lopez Ponton (à paraître), « Analytical Assessing the Impact of Regulatory Management Systems, Preliminary Statistical and Economic Estimates, Public Governance », OECD Papers on Public Governance, OCDE, Paris (en anglais uniquement).

### Notes

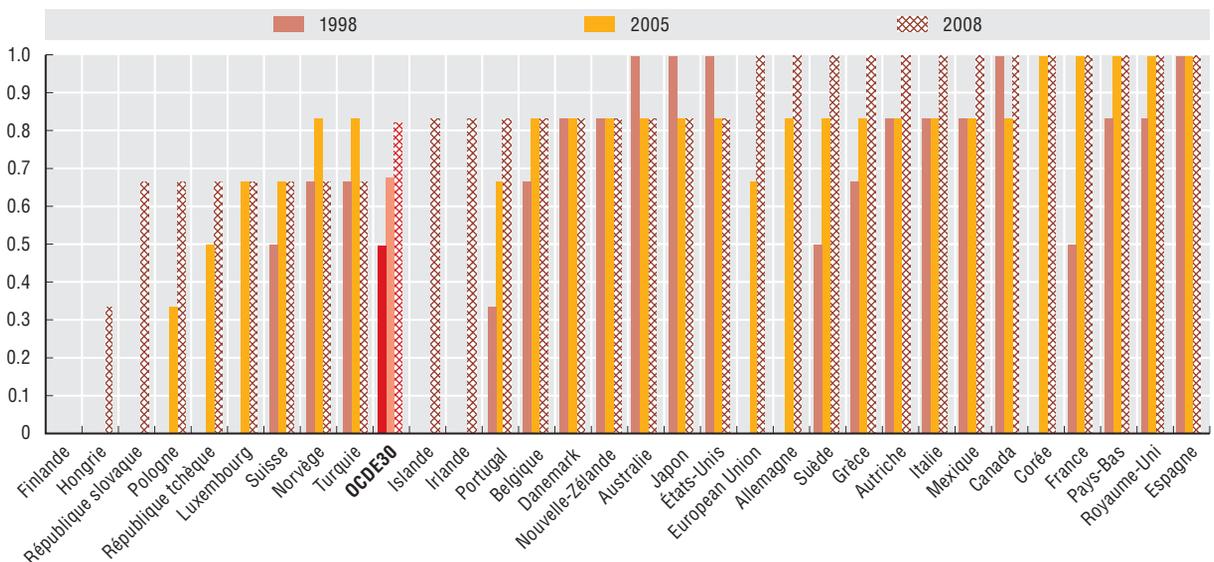
Les données pour 1998 ne sont pas disponibles pour l'Union européenne, le Luxembourg, la Pologne et la République slovaque. Le tableau est donc basé sur les données de 27 pays pour 1998, et de 30 pays et l'UE pour 2005/2008.

23.1 : Aucune donnée n'est disponible pour « l'élimination des obligations de stratégie » avant 2008. Aucune donnée n'est disponible pour la « stratégie de rationalisation et de modification » avant 2005.

**23.1 Caractéristiques des programmes des administrations centrales afin d'alléger les charges administratives (1998, 2005 et 2008)**



**23.2 Étendue des programmes d'allègement des charges administratives (1998, 2005 et 2008)**



Note : Cet indice synthétise l'information sur l'intensité des efforts déployés par les pays et l'exhaustivité des programmes destinés à alléger les charges administratives. Toutefois, il ne préjuge pas de l'efficacité effective de ces programmes.

Source : Enquête sur les systèmes de gestion de la réglementation de l'OCDE, [www.oecd.org/regreform/indicators](http://www.oecd.org/regreform/indicators)

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734074245831>

La transparence est l'une des pierres angulaires d'une réglementation efficace. Les entreprises doivent pouvoir parfaitement comprendre l'environnement réglementaire dans lequel elles évoluent, et pouvoir intervenir dans le processus de décision réglementaire. Pour les gouvernements, s'assurer que leur processus réglementaire prend en compte les opinions de tous les groupes de la société, représente un défi majeur (OCDE, 2005). La transparence favorise la qualité des réglementations en intégrant les réactions sur la conception et les effets de ces réglementations. Elle favorise également le respect des règles en renforçant leur légitimité, et peut donc améliorer les effets des réglementations, et réduire le coût de leur mise en œuvre.

Les processus de consultation formelle constituent donc un élément important de la transparence réglementaire et un facteur clé pour renforcer les systèmes de gestion réglementaire après la crise financière. Les indicateurs sur les systèmes de gestion réglementaire examinent le degré d'intégration de processus de consultation formelle dans l'élaboration des propositions réglementaires, et les mécanismes permettant aux résultats de la consultation d'influencer l'élaboration des projets de lois. Le moyen le plus efficace servira aux citoyens et entreprises la possibilité de s'informer et de s'exprimer sur les conséquences potentielles des propositions de lois étudiées. Il faut pour cela posséder des mécanismes structurés et habituels de consultation permettant d'accorder un laps de temps adéquat pour l'étude de toutes les propositions pertinentes, législatives ou réglementaires, et pour la soumission des opinions. La consultation sera moins efficace si elle ne concerne qu'une question spécifique, ou un groupe particulier.

Les procédés de consultation dépendent également des approches standardisées et institutionnelles concernant l'établissement des règles, qui assurent que la loi est accessible aux citoyens et aux entreprises. Ceci implique l'utilisation d'un langage simple dans les propositions de lois, la mise à disposition publique des lois et la mise en place de mécanismes d'appel contre des décisions réglementaires.

Il existe en pratique de nombreux mécanismes différents pour impliquer le public dans l'élaboration des réglementations. La consultation publique sur les nouvelles réglementations est une pratique habituelle dans les pays

membres de l'OCDE, bien que de nombreux pays n'appliquent pas de procédés de consultations formels et rigoureux. Tandis que la plupart des pays membres de l'OCDE mènent des consultations informelles avec des groupes particuliers, moins de deux tiers d'entre eux publient des annonces publiques et des appels à commentaires. Les méthodes de consultation ont aussi changé au cours du temps, en s'adaptant aux nouvelles technologies. L'utilisation d'Internet pour consulter les groupes concernés a en particulier augmenté entre 2005 et 2008. Enfin, il existe des différences considérables dans les laps de temps que les pays accordent à la consultation d'une nouvelle proposition de loi.

#### Méthodologie et définitions

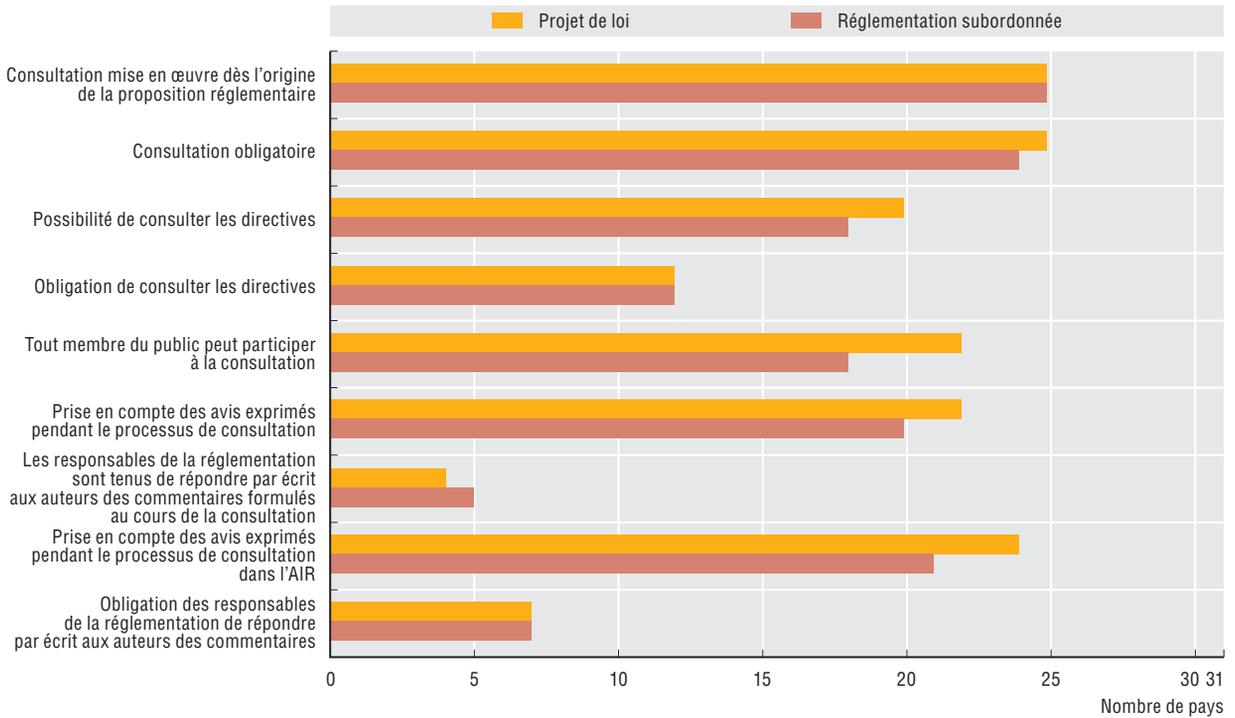
Les indicateurs reposent sur les réponses aux enquêtes de l'OCDE sur la gestion réglementaire effectuées en 1998, 2005 et 2008, auprès de délégués de l'OCDE et de hauts fonctionnaires des administrations centrales. En plus des 30 pays membres, les données relatives à l'Union européenne sont présentées.

Les lois principales sont celles qui doivent être approuvées par le corps législatif, tandis que les réglementations subalternes peuvent être uniquement approuvées par l'exécutif (c'est-à-dire par une autorité autre que le corps législatif).

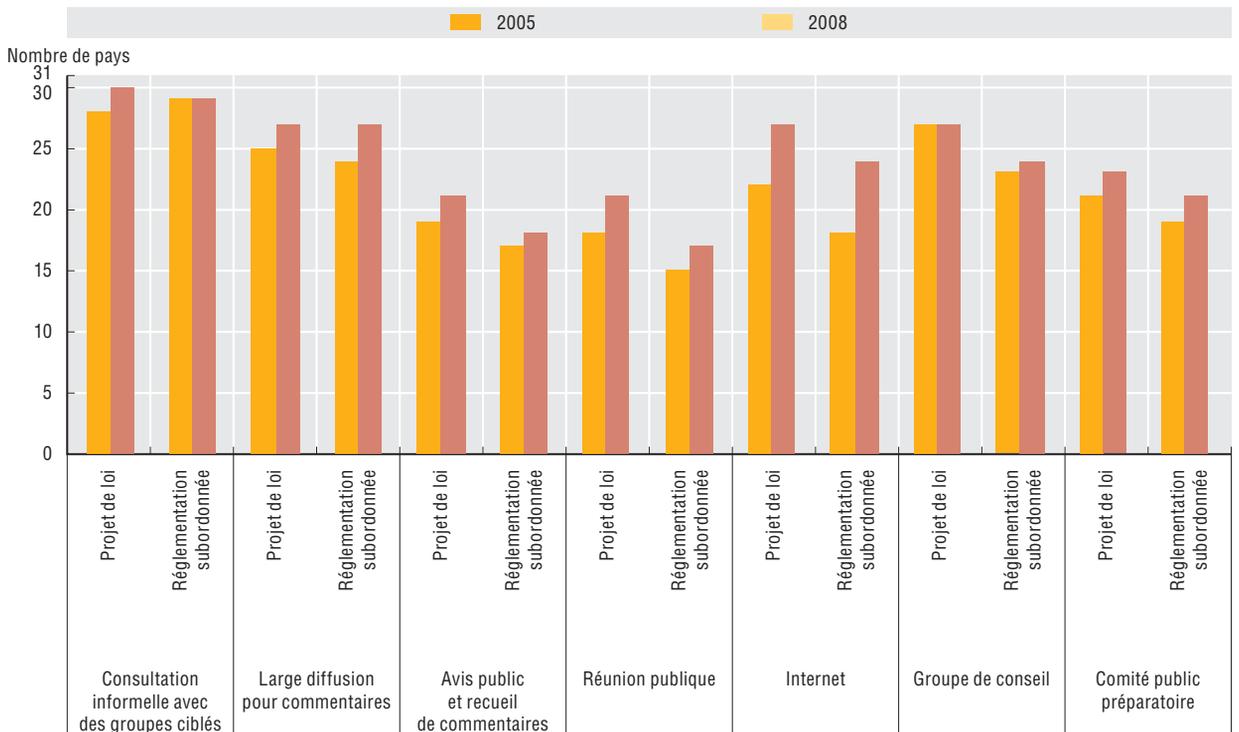
#### Lectures complémentaires

- OCDE (2005), *Taking Stock of Regulatory Reform: A Multidisciplinary Synthesis*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2007), « Indicators of Regulatory Management Systems », *Document de travail de l'OCDE*, n° 4, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2008), *Évaluer la qualité de la réglementation*, Synthèses de l'OCDE, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/60/45/41106292.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/60/45/41106292.pdf).

24.1 Caractéristiques du processus formel de consultation mise en place par les administrations centrales (2008)



24.2 Types de consultations publiques régulièrement mises en œuvre au niveau de l'administration centrale (2005 et 2008)



Source : Enquête sur les systèmes de gestion de la réglementation de l'OCDE. [www.oecd.org/regreform/indicators](http://www.oecd.org/regreform/indicators)

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734113657227>



Integrity

## IX. INTÉGRITÉ

25. Révélations concernant les conflits d'intérêts des responsables publics
26. Révélations d'intérêt public : le déclenchement d'alertes (« whistle-blowing »)
27. Éviter la corruption : les marchés publics

*Il est essentiel de favoriser l'intégrité et d'éviter la corruption dans le service public afin de fournir un contexte stable aux entreprises et de sauvegarder la confiance accordée aux gouvernements et aux marchés, ainsi que pour assurer un redressement durable après la crise. L'intégrité renvoie au respect des valeurs du service public, aux principes et normes appliqués au fonctionnement quotidien des organisations du secteur public. Elle nécessite que les représentants publics utilisent les informations, les ressources et leur autorité en suivant les objectifs officiels, dans le but de promouvoir l'intérêt public.*

*Pour établir une culture de l'intégrité, des efforts cohérents sont nécessaires afin d'établir des normes d'intégrité et les maintenir à jour, de fournir des principes et de veiller à leur application dans les pratiques quotidiennes. Il faut également que les pays anticipent les risques menaçant l'intégrité et prennent des contre-mesures y compris des recommandations ou des restrictions, une plus grande transparence, plus de contrôles, ou de sanctions. L'OCDE aide les pays à construire un cadre favorisant l'intégrité, en repérant les bonnes pratiques et en développant des principes, conseils et instruments. Le cadre rassemble les instruments, processus et structures favorisant l'intégrité, et aborde les domaines vulnérables à la corruption, notamment ceux surgissant à la rencontre des secteurs public et privé (par exemple les marchés publics, le « jeu des chaises musicales » et le lobbying).*

*Ce chapitre analyse les mesures prises pour renforcer l'intégrité et éviter la corruption dans les administrations centrales, et notamment l'importance et la transparence des révélations quant à des conflits d'intérêt, et la protection des déclencheurs d'alertes (« whistle-blowers »). Les activités publiques les plus vulnérables à la corruption, notamment l'approvisionnement des marchés publics, sont également présentées dans ce chapitre.*

Lorsque des responsables publics laissent des intérêts personnels pervertir leurs décisions, la confiance des citoyens dans leur gouvernement s'en trouve affaiblie. Alors que les échanges entre secteurs public et privé ont significativement augmenté, les mesures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts sont fondamentales pour garantir que l'intégrité des décisions publiques n'est pas compromise par les intérêts privés des responsables publics.

Pour maintenir la confiance que leurs citoyens accordent aux décisions officielles, la grande majorité des pays membres de l'OCDE ont mis en place des mesures sur les conflits d'intérêts obligeant les responsables (notamment le président, le Premier ministre et ses ministres, ainsi que les membres du corps législatif) à divulguer leurs intérêts financiers. Cette divulgation est une première étape nécessaire pour estimer si des intérêts privés pourraient influencer de manière inappropriée l'exercice de fonctions officielles. Les divulgations peuvent également favoriser la mise à jour d'un enrichissement illicite.

Presque tous les pays membres de l'OCDE exigent des déclarations sur les intérêts privés des responsables exécutifs ou législatifs, et quelques pays ont commencé à imposer des déclarations aux représentants du système judiciaire, comme les juges en Finlande et en Hongrie. De plus, les pays requièrent de plus en plus des déclarations d'intérêts privés de la part des responsables occupant des postes « sensibles » comme dans les marchés publics, les douanes et l'administration fiscale.

Ces déclarations se concentrent principalement sur des informations concernant les capitaux et dettes. Pendant la dernière décennie, le nombre de pays requérant également des informations sur les prêts a presque triplé. De même, les pays s'intéressent dorénavant de plus en plus aux dispositions concernant des emplois secondaires. Le nombre de pays exigeant des informations sur les emplois passés et futurs a plus que doublé, indiquant un effort pour gérer le « jeu des chaises musicales », ou les mouvements de responsables passant du public au privé et vice-versa, dont certains ont récemment reçu beaucoup d'attention.

La demande croissante de transparence dans les affaires publiques des citoyens, ainsi qu'un examen plus minutieux des médias et partis d'opposition, ont augmenté le niveau d'attente quant aux déclarations des responsables de haut niveau. Bien que la grande majorité des pays exigent de la part de leurs responsables qu'ils divulguent de plus en plus d'informations sur leurs intérêts privés afin d'éviter les potentiels conflits d'intérêts, ces déclarations ne sont que rarement rendues publiques. Dix pays rendent ces déclarations publiques, notamment celles concernant les membres du corps législatif et les ministres. Dans d'autres pays, l'information fournie est souvent exclusivement destinée à usage interne, et reste confidentielle.

#### Méthodologie et définitions

Les données concernent les mesures sur les conflits d'intérêts concernant les responsables de l'administration centrale qui ont été mises en place par les pays membres de l'OCDE entre 2000 et 2009. Les données pour l'année 2000 ont été recueillies par l'OCDE grâce à une enquête créée à cet effet, et ont été publiées dans *Renforcer l'éthique dans le service public : Les mesures des pays de l'OCDE (2000)*. Cette enquête a été effectuée auprès de représentants des pays membres chargés de l'intégrité au niveau de l'administration centrale. Les données ont été mises à jour en 2009 grâce à une enquête créée dans ce but, et effectuée auprès des membres du Groupe d'experts de l'OCDE sur les conflits d'intérêts. 28 pays membres de l'OCDE ont répondu aux enquêtes de 2000 et 2009. Des données par pays sur le type d'intérêts privés révélés par les responsables et sur la disponibilité de ces informations pour le public sont présentées dans l'annexe D, ainsi que les données de la République slovaque, qui n'a répondu qu'à l'enquête de 2009.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2000), *Renforcer l'éthique dans le service public, Les mesures des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

OCDE (2003), *Managing Conflict of Interest in the Public Service, OECD Guidelines and Country Experiences*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).

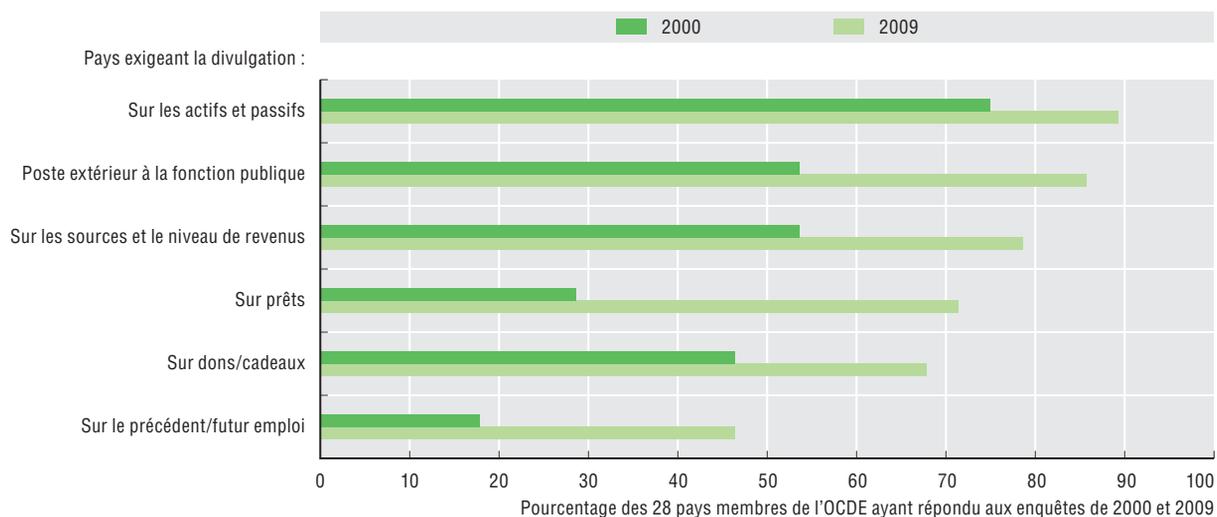
#### Notes

25.1 : Les données ne sont pas disponibles pour la Grèce et la République slovaque.

25.2 : Les données ne sont pas disponibles pour la Grèce et le Danemark. « Entièrement » disponible signifie que toutes les informations sont accessibles au public, mais certaines informations incluses dans les informations publiées (comme les numéros de compte bancaire) peuvent être exclues en raison du droit à la propriété privée. Les pays ayant répondu que les divulgations ne sont réalisées que « partiellement » au public publient des informations, pour certains, mais pas tous les décideurs et /ou pour certains, pas tous les types d'intérêts (tels que l'actif et le passif, mais pas les prêts).

## 25. Révélations concernant les conflits d'intérêts des responsables publics

## 25.1 Nombre de pays en pourcentage demandant aux décideurs de l'administration centrale de divulguer les conflits d'intérêts (2000 et 2009)



## 25.2 Mise à disposition du public des conflits d'intérêts relatifs aux décideurs des administrations centrales (2009)

Degré de transparence	Total	Pays
Mise à disposition totale	10	Australie, République tchèque, Hongrie, Irlande, Japon, Nouvelle-Zélande, Portugal, Suède, Royaume-Uni, États-Unis
Mise à disposition partielle	14	Autriche, Belgique, Canada, Finlande, France, Allemagne, Italie, Corée, Pays-Bas, Norvège, Pologne, République slovaque, Espagne, Suisse
Absence de mise à disposition au public	2	Mexique, Turquie
Mise à disposition non obligatoire	2	Islande, Luxembourg

Source : Enquête de l'OCDE sur l'intégrité (2000 et 2009).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/734135112162>

Le risque de corruption est significativement plus élevé dans un environnement favorisant le secret. Encourager la dénonciation des fautes pourrait substantiellement aider à contrôler le respect des bonnes pratiques et à détecter les fautes. Les pays membres de l'OCDE ont entrepris de plus en plus d'actions afin de fournir aux fonctionnaires des procédures accessibles pour « déclencher l'alerte » sur des pratiques illégales. Le « whistle-blowing » est considéré comme le signe d'une culture ouverte dans laquelle les fonctionnaires sont sensibilisés et accordent leur confiance aux procédures permettant de faire partager leurs inquiétudes. Cette pratique représente aussi une protection pour sauvegarder l'intérêt public et la confiance accordée aux organisations publiques. Bien que le « whistle-blowing » reste une action bénévole de défense de l'intérêt public, certains pays comme par exemple la Corée ont mis en place des incitations financières pour la favoriser.

Depuis 2000, de nombreux pays membres de l'OCDE ont mis en place des mécanismes permettant aux fonctionnaires de signaler plus facilement des fautes. En 2009, 29 pays obligent leurs fonctionnaires à dénoncer les fautes observées et/ou ont mis en place des procédures facilitant ces alertes, contre 21 pays en 2000. En général, les procédures de dénonciation sont prévues par la loi, et de nombreux pays ont en plus des règles internes. Par exemple, en Australie, la Réglementation du service public (« Public Service Regulations ») intègre les conditions minima des procédures d'alerte, et les directeurs d'organismes publics doivent établir les procédures spécifiques pour le traitement d'une alerte concernant une infraction au code de conduite. De plus, dans certains pays membres de l'OCDE, les fonctionnaires sont obligés par la loi de dénoncer toute faute ou délit, y compris de corruption. Ainsi, l'article 40 du code pénal français rend obligatoire pour les fonctionnaires de dénoncer toute suspicion d'infraction à la loi, y compris la fraude et la corruption, au procureur de la République.

Les pays membres de l'OCDE cherchent en conséquence de plus en plus à fournir une protection – légale et institutionnelle – adéquate aux dénonciateurs. En 2009, presque 90 % des pays membres de l'OCDE avaient mis en place une protection pour les dénonciateurs, la plupart du temps de nature légale. Certains pays assurent l'anonymat, et d'autres protègent les dénonciateurs contre le licenciement ou toute autre forme de vengeance.

#### Méthodologie et définitions

Les déclencheurs d'alerte (« whistle-blowers ») révèlent les fautes commises dans le service public. Les données se réfèrent aux lois des administrations centrales, mesures et règlements des organisations à l'égard du « whistle-blowing » existant en 2000 et 2009, notamment les procédures d'alerte et la protection pour les dénonciateurs (« whistle-blowers »). Les données pour l'année 2000 ont été recueillies par l'OCDE grâce à une enquête, et ont été publiées dans *Renforcer l'éthique dans le service public : Les mesures des pays de l'OCDE (2000)*. Cette enquête a été effectuée auprès de représentants des pays membres chargés de l'intégrité au niveau de l'administration centrale. Les données ont été mises à jour en 2009 grâce à une enquête créée dans ce but, effectuée auprès des membres du groupe d'experts sur les conflits d'intérêts. 29 pays membres de l'OCDE ont répondu aux enquêtes de 2000 et 2009. Les données du graphique 25.1 et du tableau 25.2 représentent donc le pourcentage des 29 pays pour lesquels des données étaient disponibles en 2000 et 2009. Des données uniques par pays sur les procédures permettant aux fonctionnaires de dénoncer une faute et sur les types de protection offerte sont présentées dans l'annexe D, ainsi que les données de la République slovaque, qui n'a répondu qu'à l'enquête de 2009.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2000), *Renforcer l'éthique dans le service public, Les mesures des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

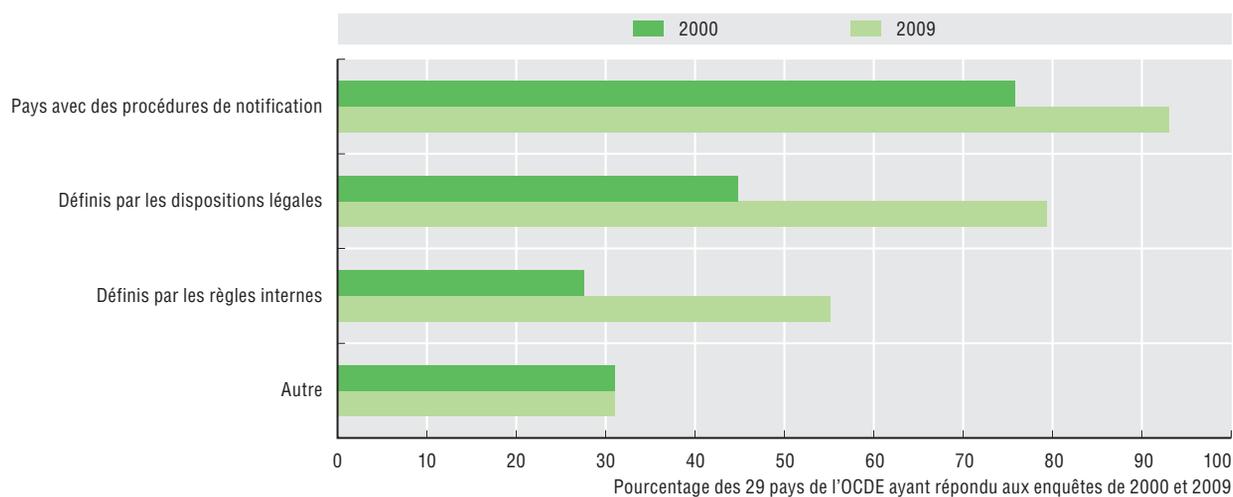
Brown, A.J. (éd.) (2008), *Whistle-blowing in the Australian Public Sector: Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organisations*, ANU E Press, Australian National University, Canberra (en anglais uniquement).

#### Note

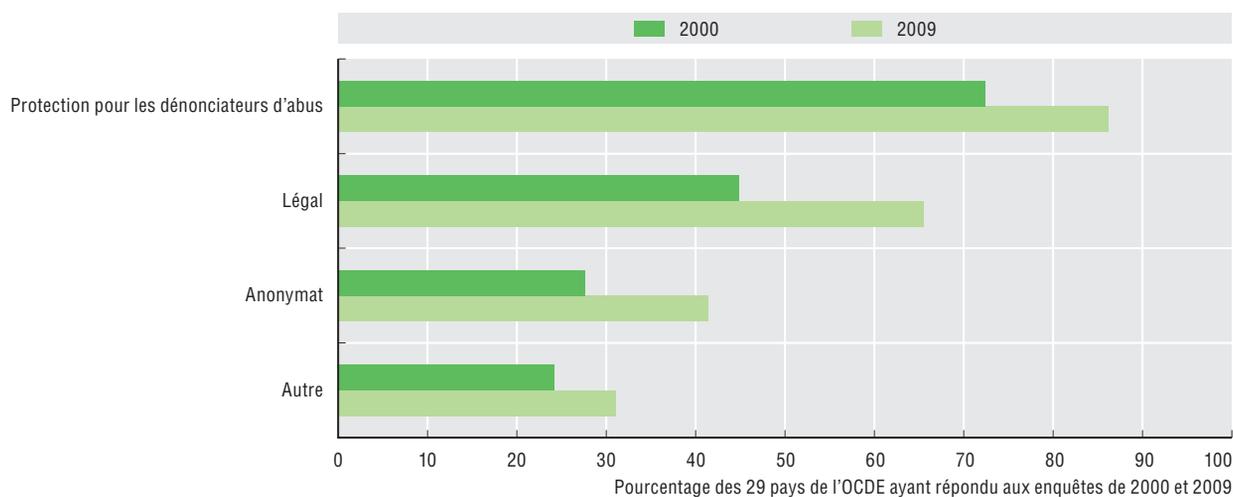
Les données de la République slovaque ne sont pas disponibles.

## 26. Révélations d'intérêt public : le déclenchement d'alertes (« whistle-blowing »)

## 26.1 Procédures de signalement d'une faute pour les fonctionnaires (2000 et 2009)



## 26.2 Les pays offrant une protection aux dénonciateurs d'abus (2000 et 2009)



Source : OCDE, Enquête sur l'intégrité (2000 et 2009).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/734172573658>

Une bonne information sur les principales sources et formes de corruption permet aux responsables de concentrer leurs efforts et de consacrer les fonds disponibles à mettre en place des contre-mesures efficaces. Une enquête internationale portant sur des dirigeants d'entreprises, effectuée par le Forum économique mondial en 2006, a montré que les marchés publics étaient l'activité la plus vulnérable à la corruption, dans les pays membres de l'OCDE et au-delà.

Les marchés publics, l'achat par les administrations et entreprises publiques de biens, services et travaux, représente une activité économique majeure où la corruption peut potentiellement avoir un impact important sur l'argent des contribuables. Les intérêts financiers en jeu, le volume des transactions au niveau mondial, les liens étroits entre secteurs public et privé, et les tensions créées par l'introduction d'autres objectifs politiques (innovation, environnement, par exemple), font de ce domaine une cible particulière pour la corruption.

La taille des marchés publics diffère selon les pays membres de l'OCDE, représentant moins de 10 % du PIB en Grèce à plus de 25 % en République tchèque, aux Pays-Bas et en République slovaque. Les marchés publics s'accroissent à mesure que les gouvernements mettent en place des programmes budgétaires incitatifs en réponse à la crise économique et financière, dont la plupart incluent des dépenses accrues de projets d'infrastructure (routes et ponts, par exemple). Cette large augmentation des dépenses et des marchés publics pourrait aggraver le risque de corruption, et inciter les pays à renforcer leur capacité à gérer et surveiller ce domaine.

Élaborés et admis par tous les pays membres de l'OCDE, les Principes de l'OCDE pour le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics présente les normes communes pour éviter la gâchis, la fraude et la corruption dans l'intégralité du cycle des marchés publics, de l'identification des besoins à l'appel d'offres et au paiement. Ces principes fournissent une feuille de route pour une transparence renforcée, une meilleure gestion, la prévention des fautes, une responsabilisation et un respect des bonnes pratiques afin de repérer et de réduire le risque de corruption, ainsi que d'assurer un contexte équitable aux entreprises.

#### Méthodologie et définitions

Les données présentées dans le graphique 27.1 sur le risque perçu de corruption dans certaines activités publiques proviennent du *Rapport 2006-2007 sur la Compétitivité mondiale du Forum économique mondial* (« *World Economic Forum's 2006-2007 Global Competitiveness Report* »). Elles reposent sur une enquête menée entre janvier et juin 2006 auprès de 11 297 dirigeants d'entreprises dans 125 pays. Les questions portaient sur la fréquence des paiements non référencés effectués par les entreprises et des pots-de-vin associés à des marchés publics, sur le paiement des impôts, l'obtention de contrats publics et celle de décisions juridiques favorables (1 = arrive fréquemment, 7 = n'arrive jamais).

Les données présentées dans le graphique 27.2 sur la taille des marchés publics en proportion du PIB proviennent d'Eurostat et ne sont disponibles que pour 19 pays membres de l'OCDE qui sont également membres de l'Union européenne. La valeur totale des marchés publics est obtenue par la somme des marchés concernant les équipements publics et les sections suivantes des comptes nationaux : consommation intermédiaire, formation brute de capital fixe, et transferts sociaux en nature liés aux dépenses pour des produits fournis aux ménages via des producteurs privés.

#### Lectures complémentaires

Lopez-Claros, A. et al. (éd.) (2006), *Global competitiveness report 2006-2007: Creating an improved business environment*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke, New York (en anglais uniquement).

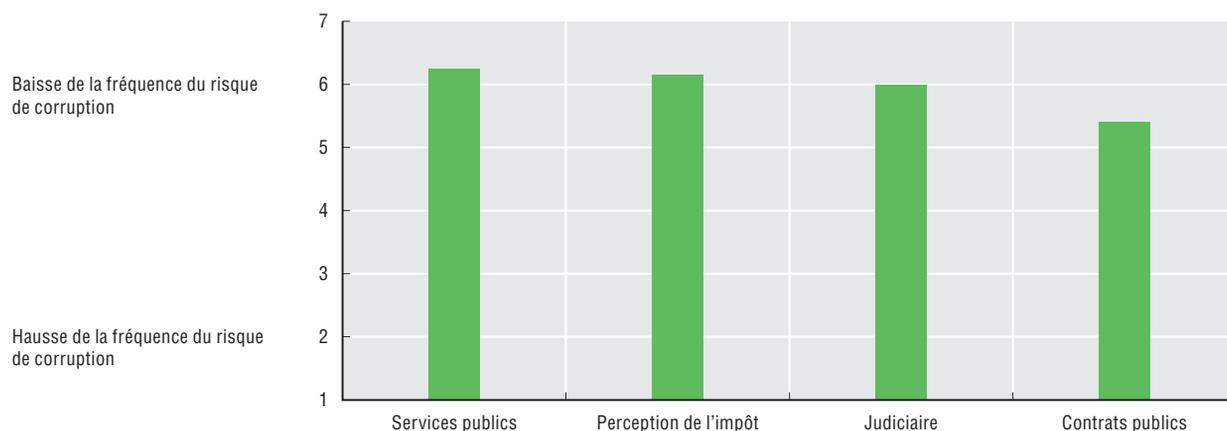
OCDE (2007), *L'intégrité dans les marchés publics, Les bonnes pratiques de A à Z*, OCDE, Paris.

OCDE (2009), *Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics*, OCDE, Paris.

#### Note

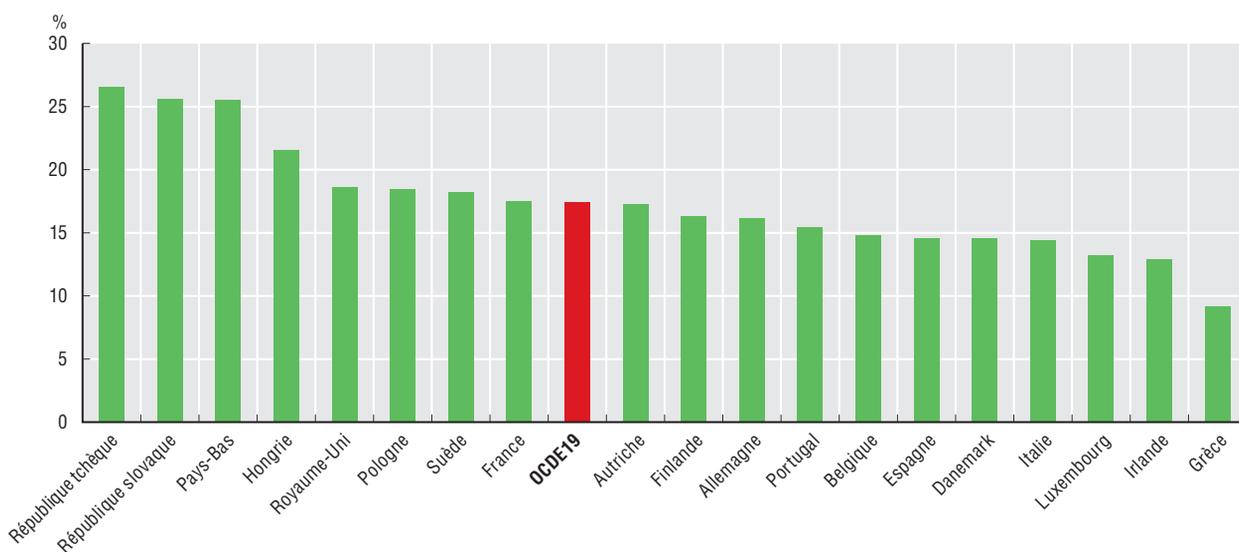
27.2 : Les statistiques sont disponibles pour les 19 pays membres de l'OCDE également membres de l'Union européenne. Les pays suivants de l'OCDE ne sont pas inclus dans les données d'Eurostat : l'Australie, le Canada, l'Islande, le Japon, la Corée, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Norvège, la Suisse, la Turquie et les États-Unis.

### 27.1 Indice moyen de perception de risque de corruption pour des activités gouvernementales ciblées dans les pays de l'OCDE (2006)



Source : Forum économique mondial, Executive Opinion Survey (2006) (en anglais uniquement) [www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html](http://www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html).

### 27.2 Marché public en pourcentage du PIB (2006)



Source : Eurostat (2006).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/734181363118>



DE L  
À LA  
Pour  
économi  
plus



## X. DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES OUVERTES ET RÉACTIVES

28. Législation sur l'ouverture des administrations publiques (« open government »)
29. État de préparation à l'administration électronique
30. Maturité des services administratifs en ligne
31. Fréquentation des services administratifs en ligne

*Des citoyens plus instruits et informés exigent de plus en plus de responsabilisation dans le processus de décision publique, ainsi que des services publics plus accessibles et conviviaux. L'administration électronique est un élément clé pour répondre à cette demande. Des administrations ouvertes et réactives se réfèrent à la transparence des actions publiques, à l'accessibilité des services et de l'information administratifs, et à la réactivité des administrations publiques aux demandes, idées et besoins nouveaux. La fourniture efficace d'informations et de services au public est un élément crucial pour renforcer la responsabilité et la confiance accordée aux administrations publiques. La crise actuelle a forcé les gouvernements à prendre des décisions urgentes et rapides, et les citoyens n'ont été engagés que de manière limitée dans le processus décisionnel. Afin de maintenir la confiance publique, il est impératif d'être responsable, transparent et réactif pendant l'application des solutions à la crise.*

*Ce chapitre suit les réponses des pays membres de l'OCDE aux demandes pour plus d'ouverture, qui se sont traduites par l'adoption de lois sur l'accès à l'information, sur le respect de la vie privée, la protection des données et sur les procédures administratives ; par la création de bureaux de médiation et de hautes instances de contrôle. Il présente également des indicateurs évaluant l'état de préparation des pays pour l'administration électronique, et mesurent l'offre, la maturité et le taux de pénétration des services administratifs électroniques. Les données permettent de comparer les cadres légaux mis en place pour une administration ouverte et réactive, ainsi qu'une évaluation de la mesure dans laquelle les pays utilisent l'administration électronique comme moyen pour améliorer la qualité des services publics.*

Aujourd'hui, le cadre légal sur l'ouverture des administrations publiques est en grande partie installé dans les pays membres de l'OCDE, et comprend :

- **Des lois sur l'accès à l'information** donnant aux citoyens le droit d'accéder aux informations détenues par les administrations publiques. Elles représentent une condition préalable pour l'examen et la participation du public.
- **Des lois sur la protection de la vie privée et des données** fixant les paramètres selon lesquels les informations peuvent ou non être transmises au public, dans un souci de protection des données personnelles.
- **Des lois sur les procédures administratives** fournissant des garanties aux citoyens dans leurs interactions avec les administrations publiques et établissant des mécanismes garantissant la responsabilité des corps administratifs.
- **Des lois sur les institutions de médiation** établissant des points de contact pour les plaintes, appels et revendications des citoyens concernant leurs rapports avec les administrations publiques.
- **Des lois sur les hautes instances de contrôle** assurant un contrôle indépendant des comptes publics et de l'exécution des programmes et projets gouvernementaux.

Ce cadre légal a régulièrement évolué au cours des 50 dernières années. Moins d'un tiers des 24 pays membres de l'OCDE possédaient une législation sur l'accès à l'information en 1980. En général, les pays nordiques ont été les premiers à adopter ce genre de lois. L'élan d'ouverture des administrations publiques s'est amplifié dans les années 90, et en 2001, le nombre de pays ayant adopté des lois sur l'accès à l'information avait presque doublé. En 2008, 29 des 30 pays membres avaient voté ce type de lois. Certains pays membres de l'OCDE ont même intégré des principes d'ouverture des administrations publiques dans leur Constitution (l'Autriche, la Hongrie et la Pologne, par exemple).

Le cadre institutionnel requis pour mettre en œuvre et faire respecter ces lois a rapidement été construit. En plus des garanties légales pour le respect des données personnelles adoptées par la plupart des pays membres de l'OCDE, plus de deux tiers des pays membres ont créé des commissions parlementaires sur la protection des données et de la vie privée. En 1960, seuls la Suède, la Finlande et le Danemark avaient un bureau de médiation ; aujourd'hui, c'est le cas dans 90 % des pays membres de l'OCDE. Tous les pays possèdent une haute instance de contrôle, qui est dans la plupart des cas une institution indépendante soumettant ses rapports directement au corps législatif.

#### Méthodologie et définitions

Les données sont extraites d'un plus large ensemble de données mises à jour en avril 2008 par les représentants des gouvernements au Comité de l'OCDE sur la gouvernance publique. Le tableau 28.1 indique les lois spécifiques en place, et les graphiques 28.2 et 28.3 se fondent sur la date de première présentation d'une loi au niveau national. Aucun de ces graphiques n'évalue l'efficacité de l'application, de l'utilisation et du respect de ces lois. Le médiateur est un enquêteur indépendant qui intervient au nom des citoyens prétendant avoir été lésés par l'administration.

#### Lectures complémentaires

OCDE (2001), *Des citoyens partenaires, information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques*, OCDE, Paris.

OCDE (2005), *Moderniser l'État : La route à suivre*, OCDE, Paris.

OCDE (2009), *Cap sur les citoyens : La participation à l'appui de l'action et des services publics*, OCDE, Paris.

#### Note

28.1 : Alors que l'Italie ne dispose pas d'un médiateur national, une couverture est assurée par des institutions de médiation sous-nationales et une commission nommée par le gouvernement supervise la mise en œuvre de la loi sur l'accès à l'information publique. La Turquie a adopté une loi sur le médiateur national en 2006 ; cette loi a ensuite été suspendue par un arrêt de la Cour constitutionnelle. Bien que la Suisse ne dispose pas d'un médiateur, la loi sur la protection des données désigne une personne chargée de conseiller et de suivre l'interprétation de la loi sur la transparence ; la loi présuppose également que cette personne est aussi un médiateur. Dans les pays sans lois spécifiques sur les procédures administratives, comme le Canada et l'Irlande, d'autres lois (par exemple la liberté de l'information ou de la vie privée/protection des données) peuvent fournir des mécanismes de responsabilisation des gouvernements vis-à-vis de leurs citoyens.

# X. DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES OUVERTES ET RÉACTIVES

## 28. Législation sur l'ouverture des administrations publiques (« open government »)

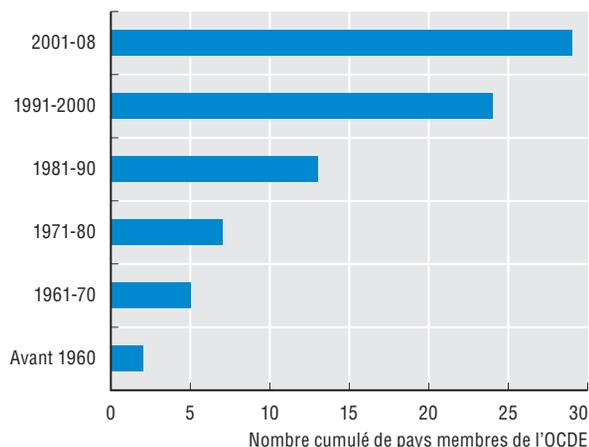
### 28.1 Vue d'ensemble de la législation en vigueur et des institutions pour un gouvernement ouvert (2008)

	Liberté de l'information	Protection de la vie privée/ des données	Procédures administratives	Médiateur/commissaire	Institution suprême d'audit
Australie	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	●	●
Belgique	●	●	○	●	●
Canada	●	●	○	●	●
République tchèque	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	●	●	●
Finlande	●	●	●	●	●
France	●	●	●	●	●
Allemagne	●	●	●	●	●
Grèce	●	●	●	●	●
Hongrie	●	●	●	●	●
Islande	●	●	●	●	●
Irlande	●	●	○	●	●
Italie	●	●	●	●	●
Japon	●	●	●	●	●
Corée	●	●	●	●	●
Luxembourg	○	●	●	●	●
Mexique	●	○	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	●
Norvège	●	●	●	●	●
Pologne	●	●	●	●	●
Portugal	●	●	●	●	●
République slovaque	●	●	○	●	●
Espagne	●	●	●	●	●
Suède	●	●	●	●	●
Suisse	●	●	●	○	●
Turquie	●	○	○	○	●
Royaume-Uni	●	●	●	●	●
États-Unis	●	●	●	○	●
Union européenne	●	●	○	●	●

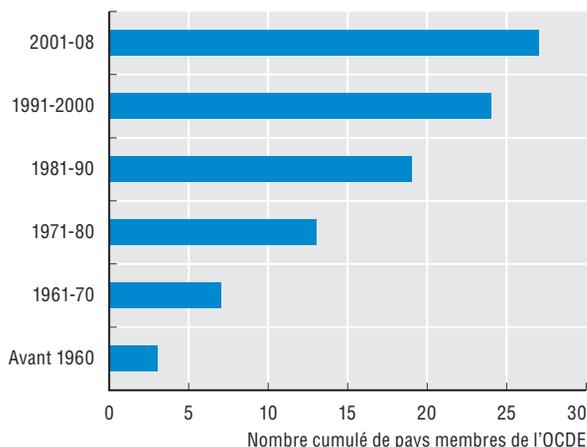
● Législation en place.

○ Pas de législation en place.

### 28.2 Nombre de pays de l'OCDE avec les lois sur l'accès à l'information (1960-2008)



### 28.3 les institutions de médiation (1960-2008)



Source : OCDE (2009), *Cap sur les citoyens : La participation à l'appui de l'action et des services publics*, OCDE, Paris.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734181451034>

Pour avoir un secteur public très performant, capable de fournir des services intégrés et de rendre la vie des citoyens et des entreprises plus facile, il est nécessaire d'avoir un haut degré de préparation pour mettre en œuvre et développer des services administratifs en ligne. La préparation à l'administration électronique est donc un indicateur significatif de l'état de préparation d'un pays à profiter des gains de productivité réalisés grâce à l'équipement en TIC des administrations publiques.

L'indice de préparation à l'administration en ligne de l'ONU est un indicateur combiné de l'offre, de la demande potentielle et de la maturité des services administratifs en ligne. Les pays membres de l'OCDE démontrent une grande capacité à mettre en œuvre et à développer des services administratifs électroniques. Ceci se manifeste en général par une infrastructure de haut débit considérable ; la mise en ligne d'informations sur les lois et politiques gouvernementales, avec des liens vers des informations archivées et des formulaires à télécharger ; et une grande aisance des citoyens et entreprises envers les TIC. Les pays ayant les indices de préparation les plus élevés sont souvent aussi ceux qui ont beaucoup de fonctions relatives aux commerce et transactions électroniques sur leurs sites gouvernementaux. Selon l'enquête sur l'administration électronique réalisée par l'ONU en 2008, les pays scandinaves qui obtiennent les trois indices de préparation les plus élevés partagent des environnements électroniques (accessibilité et pénétration de l'infrastructure électronique, par exemple) et des stratégies (fourniture de services en ligne, par exemple) similaires. Chaque pays a deux sites gouvernementaux principaux : l'un de nature informative, et l'autre servant de portail vers les services administratifs en ligne. De plus, les citoyens et les entreprises peuvent avoir accès à de nombreux services, et réaliser beaucoup de transactions en ligne. Cependant, des approches stratégiques différentes peuvent aussi mener à des niveaux similaires de préparation à l'administration électronique.

L'accès à Internet représente une condition préalable pour que les citoyens et les entreprises utilisent les services administratifs en ligne, et donc un indicateur fondamental de l'état de préparation d'un pays à bénéficier des gains de productivité rendus possibles par les TIC. Durant les cinq dernières années, la pénétration du haut débit a beaucoup augmenté dans la plupart des pays membres de l'OCDE, qui ont réalisé des investissements significatifs d'équipements de télécommunications.

#### Méthodologie et définitions

L'indice de préparation à l'administration électronique de l'ONU est un indice composite internationalement reconnu, qui mesure la capacité des administrations publiques à mettre en œuvre et à développer des services administratifs en ligne. L'indice est compris entre 0 (faible niveau de capacité) à 1 (haut niveau de capacité). Développé dans le cadre de l'enquête globale de l'ONU sur l'administration électronique, l'indice se compose de trois sous-indices : l'indice de mesure de l'Internet, l'indice concernant l'infrastructure de télécommunications et l'indice du capital humain.

L'indice de mesure de l'Internet classe les pays selon la couverture, la sophistication et la disponibilité des services et produits en ligne. Il répartit les pays selon la présence de services administratifs en ligne émergents, améliorés, interactifs, transactionnels ou en réseau. L'indice concernant l'infrastructure de télécommunications est une moyenne pondérée de 5 mesures de la capacité des infrastructures de TIC pour 100 habitants : nombre d'ordinateurs personnels, utilisateurs d'Internet, nombre de lignes téléphoniques, nombre de lignes haut débit et nombre de téléphones portables. L'indice du capital humain est une moyenne pondérée du taux d'alphabétisation des adultes (deux tiers de la moyenne) et du taux brut d'inscriptions dans l'éducation primaire, secondaire et supérieure (un tiers de la moyenne). Voir les sources ci-dessous pour plus d'informations sur la méthodologie utilisée dans l'élaboration de cet indice. Celui-ci ne prend pas en compte d'autres aspects potentiellement importants de l'état de préparation, comme les lois sur la protection de la vie privée et la protection des données.

Le taux de pénétration du haut débit représente le nombre d'abonnés au haut débit (DSL, câble, fibre/LAN, autres) pour 100 habitants, et repose sur des données recueillies par l'OCDE auprès des gouvernements des pays membres. Le graphique 29.2 montre les différences cumulées et marginales des abonnements au haut débit entre 2003 et 2008.

#### Lectures complémentaires

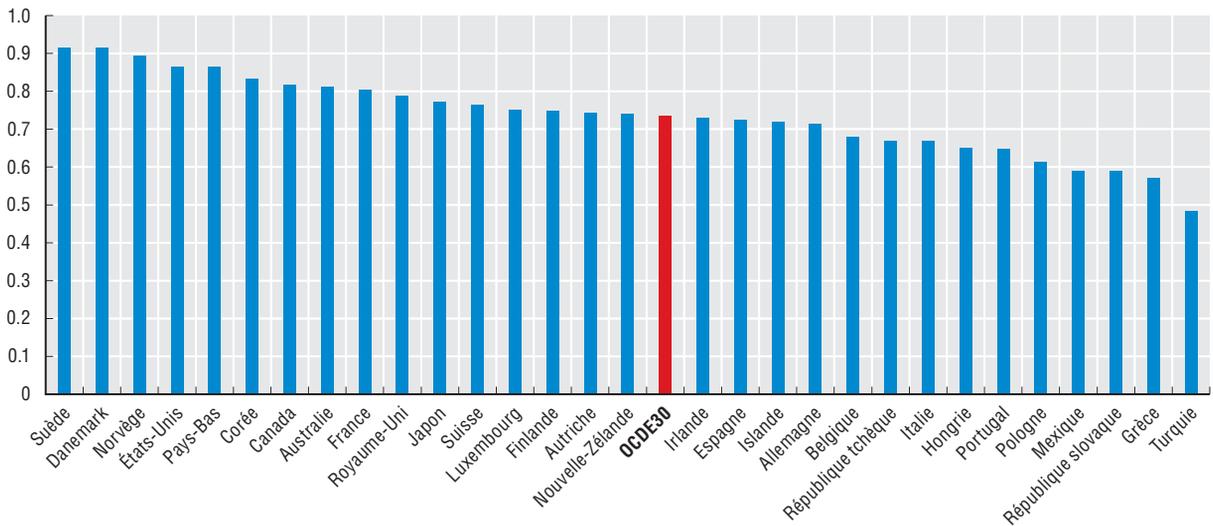
Nations Unies (2008), *e-Government Survey, From e-Government to Connected Governance*, United Nations Publications, New York (en anglais uniquement).

Nations Unies (2003), *UN Global e-Government Survey 2003*, United Nations Publications, New York (en anglais uniquement).

#### Note

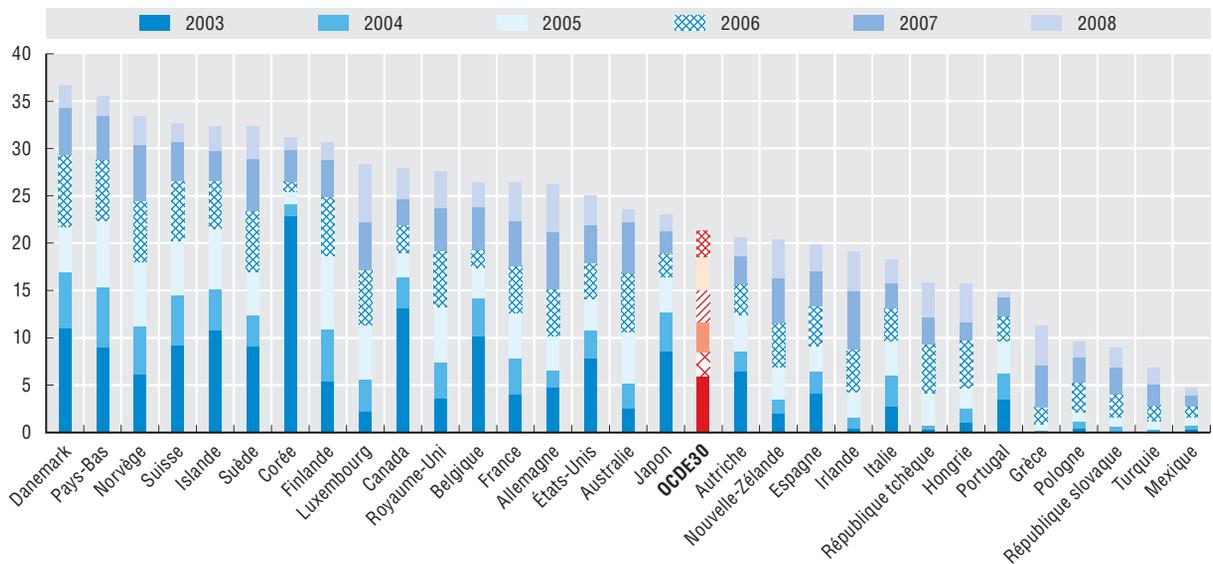
29.1 : Pour l'Autriche, l'enquête des Nations Unies de 2008 ne comporte pas les principaux organismes nationaux du portail électronique du gouvernement [Help.gv.at](http://Help.gv.at). Il complète les sites des autorités centrales, régionales et locales fournissant un guichet unique d'accès à l'information et des services de transaction pour les citoyens et les entreprises, jouant ainsi un rôle clé dans l'e-administration autrichien.

### 29.1 Indice d'adaptation aux changements de l'e-administration (2008)



Source : Nations-Unies, Base de données « E-Government Readiness Knowledge Base », [www.unpan.org/egovkb](http://www.unpan.org/egovkb). Données extraites le 30 juillet 2008.

### 29.2 Abonnements haut débit cumulés pour 100 habitants (2003-08)



Source : OECD Broadband Portal (2008) (en anglais uniquement).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734225506267>

Depuis 2000, les pays membres de l'OCDE ont fait des efforts pour rendre tous les services publics disponibles en ligne pour les citoyens et les entreprises. En plus des gains de productivités potentiellement réalisés grâce à la baisse des charges administratives pour les utilisateurs, la mise en œuvre et le développement de services administratifs en ligne intégrés nécessitent souvent que les administrations publiques standardisent leurs processus et données internes afin d'intégrer les fonctions de « back office » à travers le secteur public. Cependant, certaines contraintes légales ou réglementaires peuvent limiter ou empêcher des pays de partager des données afin d'intégrer les services. Néanmoins, la maturité des services administratifs électroniques peut être une estimation du niveau auquel les pays génèrent des gains de productivité internes grâce à l'utilisation des TIC.

La Commission européenne a développé un modèle internationalement reconnu pour analyser la maturité de 20 services administratifs en ligne fondamentaux, utilisant 3 indicateurs : les indicateurs de sophistication, d'entière disponibilité en ligne et de portail national. L'indicateur de sophistication fournit un portrait des progrès d'un pays vers la mise en ligne intégrale de tous les services. L'indicateur de disponibilité en ligne évalue le nombre de services publics qui peuvent être entièrement traités en ligne (c'est-à-dire que les citoyens ou les entreprises peuvent non seulement trouver des informations sur un service, mais aussi soumettre des formulaires ou effectuer des paiements en ligne). L'indicateur de portail national mesure le degré auquel le site Internet du gouvernement représente pour les utilisateurs un portail unique pour accéder aux services publics.

En moyenne, les pays membres de l'OCDE évalués par la Commission européenne manifestent un fort degré de maturité de leurs services administratifs électroniques. L'Autriche, le Portugal et le Royaume-Uni sont en tête pour ce qui concerne la sophistication et la disponibilité en ligne. Les pays membres de l'OCDE membres de l'Union européenne montrent les plus grandes disparités dans le pourcentage de leurs 20 services publics fondamentaux entièrement disponibles en ligne, d'environ 20 % en Suisse à presque 100 % en Autriche.

#### Méthodologie et définitions

Les indicateurs de la Commission européenne reposent sur le panier des 20 services publics fondamentaux suivants :

- **12 services destinés aux citoyens** : impôts sur le revenu, services de recherche d'emploi, prestations de sécurité sociale, documents personnels, remplacement de véhicules, permis de construction, rapports de police, bibliothèques publiques, certificats, inscriptions dans l'éducation supérieure, annonces de déménagement et services liés à la santé.
- **8 services destinés aux entreprises** : contributions sociales salariales, impôts sur les entreprises, taxe sur la valeur ajoutée, inscription d'une nouvelle entreprise, envoi de données aux instituts des statistiques, déclarations de douane, permis liés à l'environnement, et marchés publics.

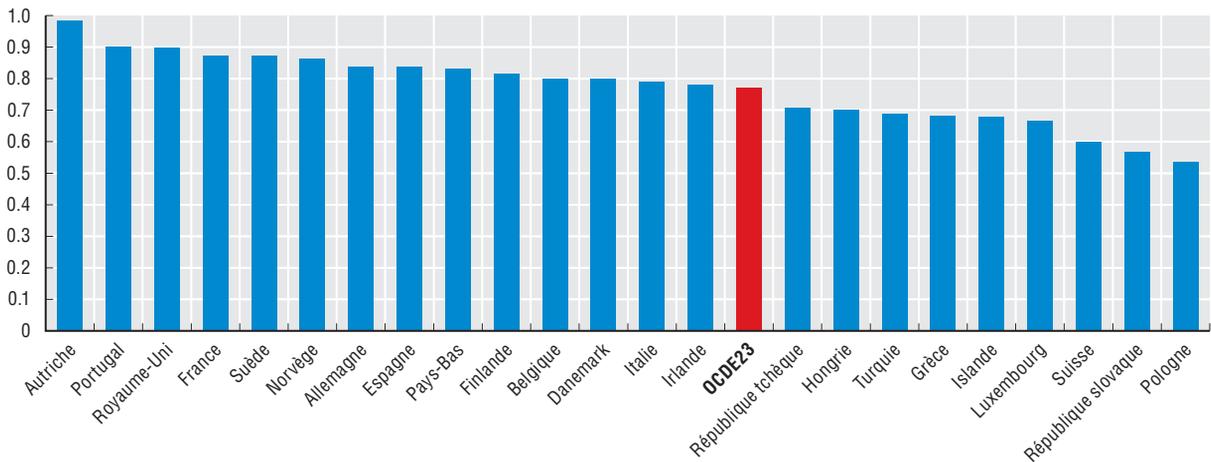
Les trois indicateurs reposent sur un modèle définissant cinq étapes progressives de maturité des services administratifs en ligne : l'information, l'interaction à sens unique (formulaires téléchargeables), l'interaction à double sens (formulaires en ligne), les transactions (traitement en ligne complet) et personnalisation (proactive et automatisée). L'indicateur de sophistication compare les pays selon l'état de développement de leurs services administratifs en ligne, et montre le niveau moyen de maturité. L'indice varie entre 0 (par de service disponible en ligne) et 1 (haut degré de disponibilité et de maturité des services administratifs en ligne). L'indicateur d'entière disponibilité en ligne calcule le pourcentage de services ayant atteint le quatrième degré de maturité. L'indicateur de portail national évalue le pourcentage de services publics fondamentaux qui sont accessibles par le portail national ; la mise à disposition sur celui-ci d'options de personnalisation, comme des ouvertures de session ; le nombre de manières dont les utilisateurs peuvent accéder aux services (par département, type de service ou événements, par exemple) ; et la cohérence de la présentation et du graphisme. L'indice varie entre 0 (faible degré d'accessibilité) et 1 (haut degré d'accessibilité). Pour plus d'informations sur ces indices, voir les références ci-dessous.

#### Notes

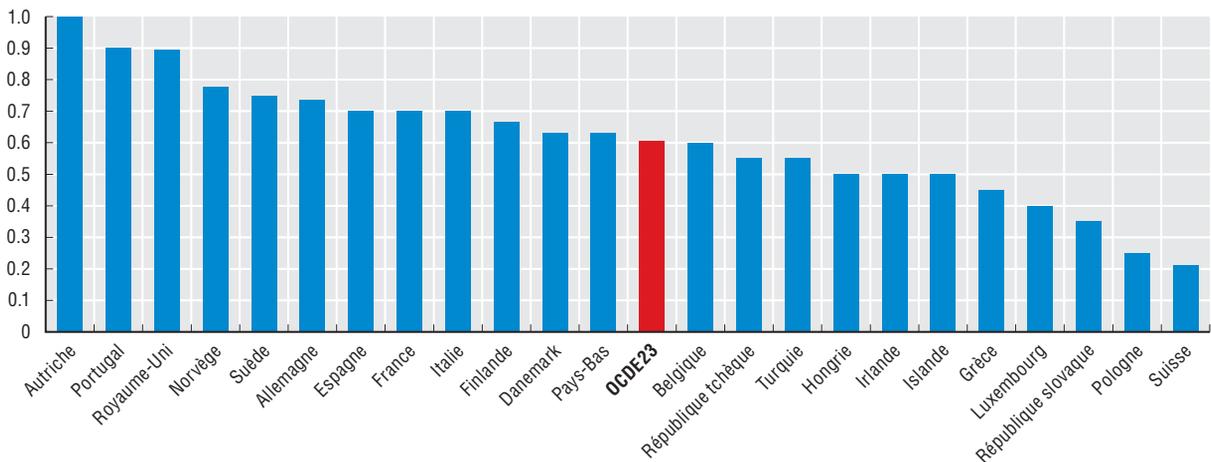
Les données sont fournies pour 23 pays européens de l'OCDE supervisées par la Commission européenne. Les pays suivants de l'OCDE ne sont pas inclus dans les données de la Commission européenne : l'Australie, le Canada, le Japon, la Corée, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

30.3 : Les données de Turquie ne sont pas disponibles. Les données ont été recueillies pour le Danemark en 2006 et se réfèrent au site danmark.dk, un portail national qui a été progressivement abandonné et a été remplacé par borger.dk le 1<sup>er</sup> janvier 2007. En octobre 2008, une nouvelle version de borger.dk a été lancée incluant des options de personnalisation.

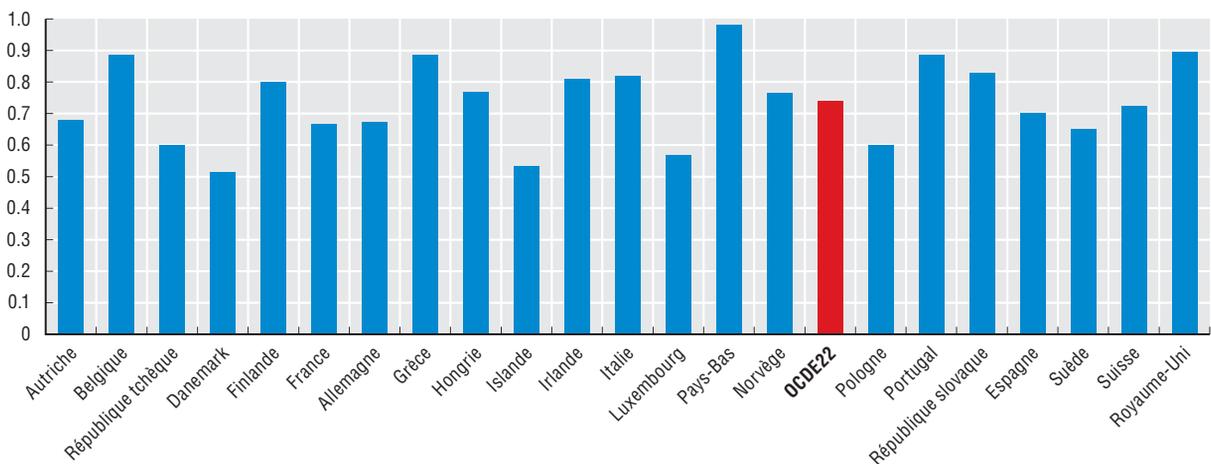
### 30.1 Complexité des services d'e-administration (2007)



### 30.2 Disponibilité en ligne des services d'e-administration (2007)



### 30.3 Évaluation du portail national (2007)



Source : Commission européenne DGISM (2007), *The User Challenge: Benchmarking the Supply of Online Public Services*, 7th Measurement (en anglais uniquement).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734344631226>

### 31. Fréquentation des services administratifs en ligne

Pour assurer le succès de l'administration électronique et que les gains de productivités qu'elle représente soient atteints, il faut que les citoyens et les entreprises utilisent régulièrement les services administratifs en ligne. La maturité de ces services et les gains de productivité internes qu'ils permettent ne peuvent être réalisés que si les utilisateurs s'en servent.

Le pourcentage des entreprises utilisant les services administratifs en ligne est significativement plus élevé que celui des citoyens, en partie parce que les administrations publiques peuvent plus facilement demander aux entreprises qu'aux citoyens d'utiliser les moyens de communication électronique. Ces dernières années, l'utilisation des services administratifs en ligne par les entreprises comme par les citoyens a augmenté dans la plupart des pays membres de l'OCDE évalués par la Commission européenne. Cependant, l'utilisation des services administratifs en ligne par les citoyens comparée à la disponibilité de ces services reste faible, même pour les pays en tête du classement.

De nombreux pays membres de l'OCDE évalués par la Commission européenne essaient actuellement de comprendre pourquoi les services administratifs en ligne ne sont pas plus utilisés. L'accès à Internet étant une condition préalable pour utiliser les services électroniques, la pénétration du haut débit dans la société favoriserait cette croissance. Les données indiquent qu'il existe une forte corrélation entre le taux de pénétration du haut débit et l'utilisation des services administratifs en ligne par les citoyens.

#### Méthodologie et définitions

Les indicateurs sur l'utilisation des services administratifs en ligne par les citoyens et par les entreprises reposent sur des données recueillies par Eurostat. Ces données font partie de la base de données Eurostat de statistiques sur la société de l'information, qui évalue la proportion de citoyens et d'entreprises utilisant Internet pour leurs interactions avec les services publics. Les données ne sont recueillies que pour les pays européens.

L'indicateur de fréquentation de l'administration électronique par les citoyens mesure le pourcentage d'individus (entre 16 et 74 ans) qui ont utilisé Internet pour interagir avec les autorités publiques dans les trois mois précédant l'enquête. Les données ont été recueillies au cours de l'enquête annuelle d'Eurostat sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les ménages et les individus.

L'indicateur de fréquentation de l'administration électronique par les entreprises indique le pourcentage d'entreprises utilisant Internet pour interagir avec les autorités publiques. Cet indicateur ne porte que sur les entreprises ayant 10 employés ou plus. Les données ont été recueillies par les bureaux nationaux des statistiques, en utilisant le modèle de l'enquête annuelle d'Eurostat sur l'utilisation des

technologies de l'information et de la communication par les ménages et les individus.

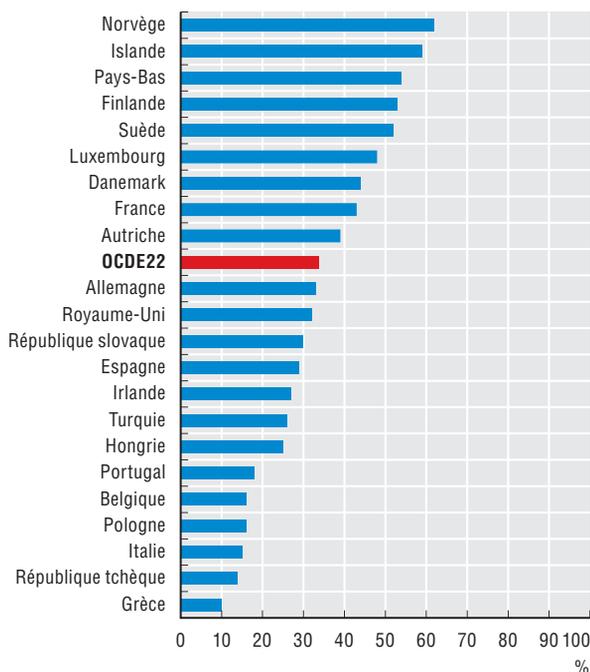
L'indicateur de fréquentation de l'administration électronique par les entreprises indique le pourcentage d'entreprises utilisant l'Internet pour interagir avec les autorités publiques. Cet indicateur ne porte que sur les entreprises ayant 10 employés ou plus. Les données ont été recueillies par les bureaux nationaux des statistiques, en utilisant le modèle de l'enquête annuelle d'Eurostat sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et du commerce électronique par les entreprises (« Survey on ICT Usage and E-Commerce in Businesses »).

L'OCDE a calculé la corrélation entre le taux de pénétration du haut débit et l'utilisation des services administratifs en ligne par les citoyens, en utilisant un indicateur mis au point par l'OCDE sur la pénétration du haut débit, et des données provenant d'Eurostat sur l'utilisation des services en ligne par les citoyens. L'indicateur de pénétration du haut débit représente le nombre d'abonnés au haut débit (DSL, câble, fibre/LAN, autres) pour 100 habitants. Le coefficient de corrélation est de 0.803.

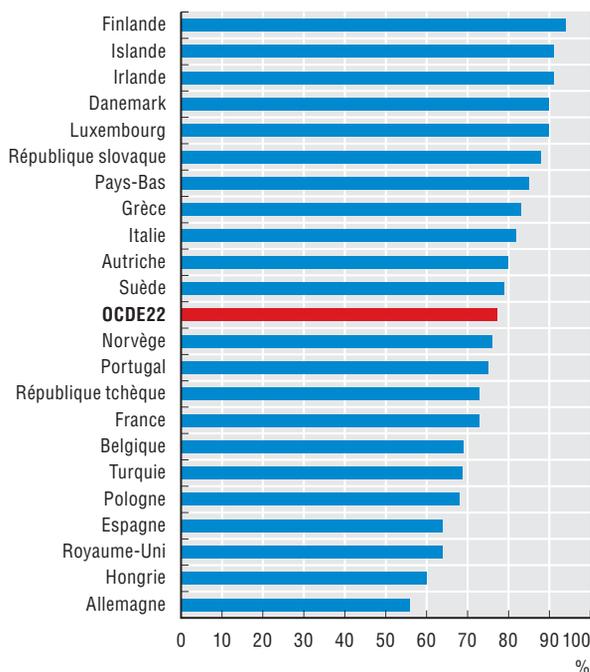
#### Note

Les données sont disponibles pour 22 pays membres de l'OCDE supervisées par la Commission européenne. Les pays membres de l'OCDE qui ne sont pas inclus dans les données de la Commission européenne : l'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Japon, la Corée, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Suisse et les États-Unis.

### 31.1 Pourcentage de citoyens utilisant les services d'e-administration (2008)



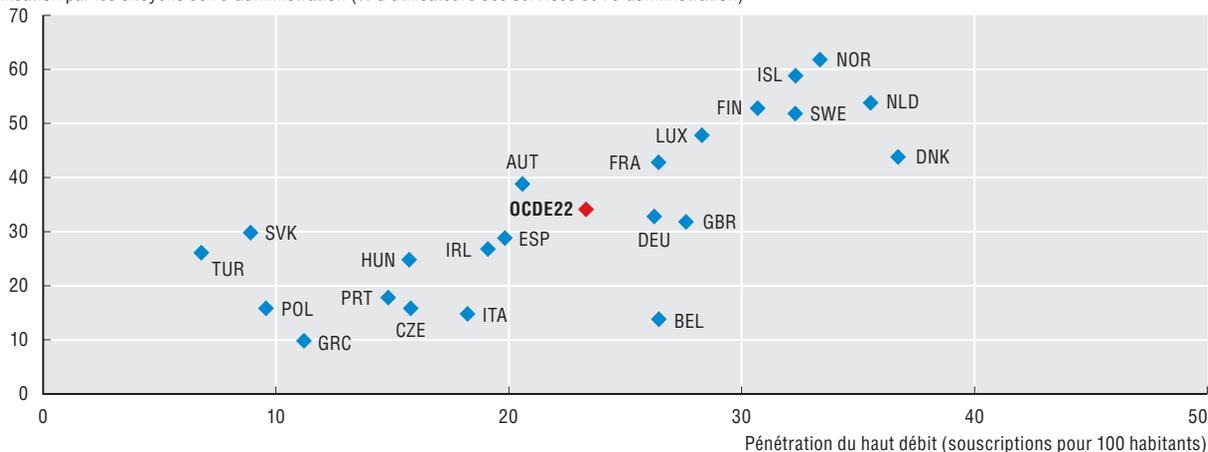
### 31.2 Pourcentage d'entreprises utilisant les services d'e-administration (2008)



Source : Eurostat (2008) <http://ec.europa.eu/eurostat>. Données extraites le 22 juillet 2009. Les données pour la Turquie proviennent de Turkostat.

### 31.3 Relation entre la pénétration du haut débit et l'utilisation par les citoyens de l'e-administration (2008)

Utilisation par les citoyens de l'e-administration (% d'utilisateurs des services de l'e-administration)



Source : OECD 2007 Broadband Statistics ([www.oecd.org/sti/ict/broadband](http://www.oecd.org/sti/ict/broadband)) (en anglais uniquement) et Eurostat (2008).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/734364616052>



## ANNEXE A

### *Méthodologie utilisée pour les agrégats de revenus*

Le tableau ci-dessous fournit des informations détaillées sur la manière dont les agrégats concernant les impôts, les contributions sociales, les subventions et autres revenus présentés dans les indicateurs 1 à 3 ont été construits à partir des *Comptes nationaux de l'OCDE*.

Tableau A.1. **Agrégats de revenus**

Dénomination dans <i>Panorama des administrations publiques</i>	Dénomination dans le Système de comptabilité nationale	Code dans les données des <i>Comptes nationaux de l'OCDE</i> (tableau 12 : Principaux agrégats de l'administration générale)
<b>IMPÔTS</b>		
Impôts indirects	Impôts sur la production et les importations, recouvrables	GD2R
Impôts directs	Impôts courants sur les revenus et sur la fortune, recouvrables	GD5R
Impôts sur le capital	Impôts sur le capital	GD91R
<b>CONTRIBUTIONS SOCIALES</b>		
Contributions sociales	Contributions sociales	GD61R
<b>SUBVENTIONS ET AUTRES REVENUS</b>		
Subventions courantes et d'équipement (Current and capital grants)	Autres transferts courants, recouvrables	GD7R
	Autres transferts de capitaux et subventions d'investissement, recouvrables	GD92R_D99R
Ventes et taxes	Production de marché et production de consommation finale	GP11_P12R
	Paiements pour d'autres productions que de marché	GP131R
Impôts sur la propriété	Impôts sur la propriété, recouvrables	GD4R
Subventions	Autres subventions sur la production, recouvrables	GD39R
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>Total des revenus</b>	<b>GTR</b>

## ANNEXE B

## Classification des fonctions des administrations publiques (COFOG)

### COFOG de niveaux 1 et 2

Développée par l'OCDE, la Classification des Fonctions des Administrations Publiques (COFOG) classe les données sur les dépenses des administrations publiques provenant du Système de Comptabilité Nationale selon le but dans lequel les fonds sont utilisés. Comme le montre le tableau A.1, la COFOG de niveau 1 répartit les données sur les dépenses selon 10 groupes « fonctionnels » ou sous-secteurs de dépenses (tels que la défense, l'éducation et la protection sociale), et la COFOG de niveau 2 divise une nouvelle fois chaque groupe du niveau 1 en neuf sous-groupes. Les données de la COFOG de niveau 1 sont disponibles pour 27 des 30 pays membres de l'OCDE, mais celles de la COFOG de niveau 2 ne sont actuellement disponibles que pour les 13 pays membres de l'OCDE membres de l'Union européenne<sup>1</sup>.

Tableau B.1. **COFOG de niveaux 1 et 2**

Niveau 1	Niveau 2
Services publics généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organes exécutifs et législatifs, affaires financières et fiscales, affaires extérieures</li> <li>• Aide économique étrangère</li> <li>• Services généraux</li> <li>• Recherche fondamentale</li> <li>• Services publics généraux de R-D</li> <li>• Services publics généraux n.c.a.</li> <li>• Transactions liées à la dette publique</li> <li>• Transferts de caractère général entre les différents niveaux d'administration</li> </ul>
Défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défense militaire</li> <li>• Défense civile</li> <li>• Aide étrangère militaire</li> <li>• R-D de défense</li> <li>• Défense n.c.a.</li> </ul>
Ordre et sécurité publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services de police</li> <li>• Services de protection contre les incendies</li> <li>• Cours de justice</li> <li>• Prisons</li> <li>• R-D d'ordre et de sécurité publics</li> <li>• Ordre et sécurité publics n.c.a.</li> </ul>

Tableau B.1. **COFOG de niveaux 1 et 2 (suite)**

Niveau 1	Niveau 2
Affaires économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie générale, commerce et emploi</li> <li>• Agriculture, forêts, pêche et chasse</li> <li>• Combustibles et énergie</li> <li>• Exploitations minières, industrie et construction</li> <li>• Transports</li> <li>• Communications</li> <li>• Autres industries</li> <li>• R-D économique</li> <li>• Affaires économiques n.c.a.</li> </ul>
Protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement des déchets</li> <li>• Traitement des eaux usées</li> <li>• Lutte contre la pollution</li> <li>• Protection de la biodiversité et du paysage</li> <li>• R-D de protection de l'environnement</li> <li>• Protection de l'environnement n.c.a.</li> </ul>
Logement et équipements publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction de logements</li> <li>• Construction d'équipements publics</li> <li>• Approvisionnement en eau</li> <li>• Éclairage public</li> <li>• R-D de logement et d'équipements publics</li> <li>• Logement et équipements publics n.c.a.</li> </ul>
Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits, appareils et équipements médicaux</li> <li>• Services de consultation</li> <li>• Services hospitaliers</li> <li>• Services de santé publique</li> <li>• R-D de santé</li> <li>• Santé n.c.a.</li> </ul>
Loisirs, culture et religion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services de loisirs et de sport</li> <li>• Services culturels</li> <li>• Services de radiodiffusion, de télévision et d'édition</li> <li>• Services destinés aux religions et autres communautés</li> <li>• R-D de loisirs, culture et religion</li> <li>• Loisirs, culture et religion n.c.a.</li> </ul>
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation préscolaire et primaire</li> <li>• Éducation secondaire</li> <li>• Éducation postsecondaire, non tertiaire</li> <li>• Éducation tertiaire</li> <li>• Éducation non définissable par niveau</li> <li>• Services complémentaires à l'éducation</li> <li>• R-D d'éducation</li> <li>• Éducation n.c.a.</li> </ul>
Protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maladie et handicap</li> <li>• Personnes âgées</li> <li>• Vétérans</li> <li>• Famille et enfants</li> <li>• Chômage</li> <li>• Exclusion sociale n.c.a.</li> <li>• R-D de protection sociale</li> <li>• Protection sociale n.c.a.</li> </ul>

n.c.a. : « non référencé par ailleurs »

## COFOG-Spéciale

La « COFOG-Spéciale » est une méthode de classification des dépenses des administrations publiques en biens individuels ou collectifs, et en transferts financiers ou biens et services en nature<sup>2</sup>. Cette méthode a été élaborée par l'OCDE en 2004 sur la demande du groupe de travail de l'OCDE des hauts fonctionnaires du budget, et repose sur les données de la COFOG de niveau 2 sur les dépenses. Le tableau B.2 montre comment les données de la COFOG de niveau 2 sont réparties en biens individuels ou collectifs, et en transferts financiers ou biens et services en nature<sup>3</sup>. Il faut remarquer que certains groupes de la COFOG de niveau 1 n'ont pas besoin d'être subdivisés car leurs dépenses sont similaires en termes de biens individuels/collectifs et de transferts financiers/biens et services en nature. Par exemple, toutes les dépenses de défense et d'ordre et de sécurité publics peuvent être classées comme collectives et en nature.

Plus d'informations sur la méthodologie COFOG-Spéciale sont disponibles dans OCDE (2007), « COFOG-Special: Working paper on test procedure for five European countries », OCDE, Paris. (en anglais uniquement).

Tableau B.2. **Méthodes utilisées pour élaborer les données de la COFOG-Spéciale**

Collectif/individuel	Financier/ en nature	COFOG-Spéciale	Références (tableaux 1101 et 1102) et <i>Comptes nationaux</i>	
			COFOG niveau 1 et 2	Classification économique
<b>R-D Biens collectifs</b>	<b>En nature</b>	Services de gouvernance générale	Reste <i>Services publics généraux</i> (701)	Tout
		Recherche fondamentale	<i>Recherche fondamentale</i> (7014) <sup>1</sup>	Tout
		Défense	<i>Défense</i> (702)	Tout
		Ordre et sécurité publics	<i>Ordre et sécurité publics</i> (703)	Tout
		Infrastructure et services de réseau	<i>Reste Affaires économique</i> (704)	Tout sauf subventions
		Protection de l'environnement, construction et services d'intérêt général	Reste Protection de l'environnement (705)	Tout sauf subventions
			Reste <i>Logement et équipement publics</i> (706)	Tout sauf subventions
		Réglementation des services	<i>Économie générale, commerce et emploi</i> (7041) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Agriculture, forêts, pêche et chasse</i> (7042) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Exploitations minières, industrie et construction</i> (7044) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Autres industries</i> (7047) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>R-D Affaires économiques</i> (7048) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Affaires économiques non classifiées ailleurs</i> (7049) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>R-D Protection de l'environnement</i> (7055) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Protection de l'environnement non classifiée ailleurs</i> (7056) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>R-D Logement et équipement publics</i> (7065) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Logement et équipement publics non classifiés ailleurs</i> (7066) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
R-D Santé (7075)	<i>Santé non classifiée ailleurs</i> (7076) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital		
	<i>R-D Loisirs, culture et religion</i> (7085) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital		
	<i>Loisirs, culture et religion non classifiés ailleurs</i> (7086) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital		
<i>R-D Éducation</i> (7097) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital			

Tableau B.2. **Méthodes utilisées pour élaborer les données de la COFOG-Spéciale (suite)**

Collectif/individuel	Financier/ en nature	COFOG-Spéciale	Références (tableaux 1101 et 1102) et <i>Comptes nationaux</i>	
			COFOG niveau 1 et 2	Classification économique
			<i>Éducation non classifiée ailleurs</i> (7098) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>R-D Protection sociale</i> (7108) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
			<i>Protection sociale non classifiée ailleurs</i> (7109) <sup>2</sup>	Consommation intermédiaire, indemnisation des employés, formation brute de capital
	<b>Financier</b>	Transferts d'aide internationale	<i>Aide économique internationale</i> (7012) <sup>1</sup>	Transferts courants et de capital
		Contributions financières à des fins générales	<i>Transferts de caractère général entre différents niveaux d'administration</i> (7018) <sup>3</sup>	Autres transferts courants entre sous-secteurs
		Intérêts		Comptes nationaux, Paiement des intérêts
<b>Biens individuels</b>	<b>En nature</b>	Loisirs, culture et religion non commerciaux	Reste <i>Loisirs, culture et religion</i> (708)	Tout sauf subventions
		Services sociaux	Reste <i>Protection sociale</i> (710)	Tout
		Santé	Reste <i>Santé</i> (707)	Tout
		Éducation	Reste <i>Éducation</i> (709)	Tout
		Subventions de marché	<i>Affaires économiques</i> (704)	Subventions
			<i>Protection de l'environnement</i> (705)	Subventions
			<i>Logement et équipements publics.</i> (706)	Subventions
			<i>Loisirs, culture et religion</i> (708)	Subventions
	<b>Financier</b>	Transferts sociaux financiers	Part financière de la protection sociale (710)	Prestations sociales

1. Le chiffre de l'administration générale est attribué à l'administration centrale (tableau référence 1102).
2. Les chiffres des sous-secteurs sont calculés sur la base de la proportion de réglementation des services dans les groupes de la COFOG-Spéciale dans l'administration générale, séparément pour la consommation intermédiaire, l'indemnisation des employés et la formation de capital brut. (tableau de référence 1102).
3. Pour les sous-secteurs estimés en prenant tous les Autres transferts courants entre sous-secteurs dans le groupe de la COFOG du niveau 1 *Services publics généraux* (706) excepté les Autres transferts courants imputés à la *Recherche fondamentale* et à l'*Aide économique internationale*.

## Notes

1. Les données de la COFOG de niveau 1 ne sont pas disponibles pour le Mexique, la Suisse et la Turquie. Jusqu'à récemment, les données de la COFOG de niveau 2 étaient disponibles dans certains bureaux statistiques nationaux, mais n'étaient pas collectées par les organisations internationales. De plus, les données de la COFOG de niveau 2 n'étaient pas comparables entre pays car le guide du SCN et le *Manuel de statistiques de finances publiques* du Fonds monétaire international ne donnaient que peu d'informations pratiques sur l'application des concepts de la COFOG. Toutefois, Eurostat a mis en place en 2005 un groupe de travail pour mettre au point un manuel sur l'application de la COFOG aux données de dépenses des comptes nationaux, et pour débattre du recueil de données de la COFOG de niveau 2 pour les pays européens. Les données de la COFOG de niveau 2 ne sont pas disponibles pour la Suisse, et pour tous les membres de l'OCDE non européens : l'Australie, le Canada, la Corée, les États-Unis, le Japon, le Mexique et la Nouvelle-Zélande. De plus, ces données ne sont pas encore disponibles pour certains membres de l'UE. Des efforts sont actuellement accomplis afin de parvenir à un accord avec ces pays sur la soumission de ces données à l'OCDE.
2. Les biens et services collectifs bénéficient à la communauté dans son ensemble et comprennent les dépenses de défense, d'ordre et de sécurité publique, de législation et de réglementation. Les biens et services individuels bénéficient principalement aux individus et comprennent l'éducation, la santé et les programmes d'assurance sociale. Les transferts financiers se réfèrent aux sommes versées aux bénéficiaires par l'administration, qui ne requiert pas qu'elles soient dépensées sur un bien ou service spécifique (par exemple : pensions de retraite et allocation chômage). Les transferts en nature signifient que l'administration finance un bien ou service spécifique, soit en le fournissant (ou en le sous-traitant) directement, soit en remboursant les dépenses des ménages (par exemple : bons de logements et la plupart des services de santé et d'éducation).
3. En raison d'ajustements statistiques, les totaux de la COFOG de niveau 2 peuvent-être différents de ceux de la COFOG de niveau 1.

## ANNEXE C

## Indices composites pour la GRH, les pratiques budgétaires et la gestion réglementaire

Les indices composites étroitement définis présentés dans le *Panorama des administrations publiques* représentent la meilleure manière de résumer des informations discrètes et qualitatives sur des aspects fondamentaux des pratiques de gestion publique, comme le type de système de GRH ou la flexibilité des pratiques budgétaires. « Il est bien plus facile d'interpréter des indices composites que d'essayer de trouver une tendance commune parmi de nombreux indices différents » (Nardo et al., 2004). Cependant, leur élaboration et leur utilisation peuvent prêter à controverse. Ces indices sont facilement, et souvent, mal interprétés par leurs utilisateurs, en raison d'un manque de transparence sur la manière dont ils ont été élaborés, et, en conséquence, de la difficulté de comprendre ce qu'ils mesurent réellement.

L'OCDE a pris certaines mesures pour éviter et résoudre les problèmes courants associés aux indices composites. Les indices composites présentés dans cette publication suivent les étapes identifiées dans le *Handbook on Constructing Composite Indicators* (Nardo et al., 2008), qui sont nécessaires à la construction significative d'indices composites ou synthétiques :

- Chaque indice composite repose sur un cadre théorique représentant un concept reconnu dans le domaine traité. Les variables comprenant les indices ont été sélectionnées selon leur pertinence à l'égard de ce concept par un groupe d'experts de l'OCDE, et en coopération avec des représentants des pays membres pour les groupes de travail concernés.
- Des instruments statistiques variés – comme l'analyse des facteurs et le calcul de l'alpha de Cronbach – ont été utilisés pour assurer que les variables comprenant chaque indice soient corrélées et représentent le même concept sous-jacent.
- Différentes méthodes ont été explorées afin d'imputer les valeurs manquantes.
- Tous les sous-indices et variables ont été normalisés pour assurer la comparabilité.
- Pour la construction des composites, tous les sous-indices ont été agrégés suivant une méthode linéaire, selon la méthodologie acceptée.
- Une analyse de sensibilité a été menée afin d'établir la solidité des indices selon différentes options de pondération (i.e. *équipondérations, pondérations à l'aide des coefficients factoriels et poids reposant sur l'avis d'experts*).

Les indices ne prétendent pas mesurer la qualité globale des systèmes de GRH, de gestion réglementaire ou budgétaire. Pour ce faire, il faudrait des fondements conceptuels

et des hypothèses normatives bien plus solides. Les indices composites présentés dans Panorama des administrations publiques sont plutôt de nature descriptive, et ont reçu des titres reflétant cette nature. Les questions de l'enquête utilisée pour créer les indices sont les mêmes selon les pays et les années, pour garantir la comparabilité des indices. Des détails supplémentaires sur le cadre théorique, l'élaboration et la pondération de chaque indicateur composite sont disponibles sur : [www.oecd.org/gov/indicateurs](http://www.oecd.org/gov/indicateurs), et toutes les données sous-jacentes sont disponibles en ligne. La partie en ligne de cette annexe comprend des graphiques montrant la sensibilité des indices à différents schémas de pondération, soulignant les biais potentiels dus aux pondérations choisies. Bien que les indices composites élaborés en coopération avec les pays membres se fondent sur les meilleures pratiques et/ou sur un socle théorique, aussi bien les variables que les pondérations des différents indices composites font l'objet de débats et pourraient ainsi être révisées à moyen ou long terme.

## ANNEXE D

## *Données détaillées provenant de l'enquête de 2009 sur l'intégrité*

Cette annexe fournit des données pour chaque pays sur la manière dont les valeurs fondamentales sont communiquées aux employés de l'administration centrale sur les types d'intérêts privés que les dirigeants de l'administration centrale doivent divulguer ainsi que sur le niveau de transparence sur les procédures mises en place pour que les fonctionnaires puissent rapporter des fautes ou une suspicion de corruption et sur les types de protection offerts aux déclencheurs d'alerte (« whistle-blowers »). Les données proviennent de l'enquête de 2009 sur l'intégrité réalisée par l'OCDE auprès de représentants des pays membres de l'OCDE chargés de l'intégrité dans les administrations centrales.

### **Communications des valeurs fondamentales aux fonctionnaires de l'administration centrale**

Les données détaillées présentées ci-dessous indiquent les différentes méthodes utilisées par les pays membres de l'OCDE pour communiquer les valeurs fondamentales du service public aux employés de l'administration centrale.

### **Obligations de révélation des conflits d'intérêts**

Le tableau D.2 fournit des données pour chaque pays sur les types d'intérêts privés que les dirigeants de l'administration centrale doivent divulguer ainsi que sur le niveau de transparence. Les données présentées dans le tableau D.2 sous-tendent les données résumées présentées dans le graphique 25.1 et le tableau 25.2 sur la révélation des conflits d'intérêts.

### **Protection des déclencheurs d'alerte (« whistle-blowers »)**

Les données détaillées présentées ci-dessous sous-tendent les données globales et résumées présentées dans les graphiques 26.1 et 26.2 sur les alertes (« whistle-blowing »), sur les procédures mises en place pour que les fonctionnaires puissent rapporter des fautes ou une suspicion de corruption, et sur les types de protection offerts aux « whistle-blowers ».

Tableau D.1. **Comment les pays communiquent les valeurs fondamentales aux fonctionnaires de l'administration centrale (2009)**

Pays	Pays communiquant les valeurs fondamentales	Valeurs automatiquement fournies	Communiquées par les nouvelles technologies	Part du contrat de travail	Distribué après révision	Transmis lors d'un nouveau poste	Autres mesures utilisées
Australie	●	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	○	●	○	●
Belgique	●	●	●	●	●	○	○
Canada	●	●	●	●	○	●	○
République tchèque	●	●	○	○	○	○	○
Danemark	●	○	●	○	○	○	●
Finlande	●	○	●	○	○	○	●
France	●	○	○	●	○	○	○
Allemagne	●	●	●	●	○	○	●
Grèce	●	●	●	○	●	○	●
Hongrie	●	○	○	○	○	○	●
Islande	●	○	●	○	○	○	●
Irlande	●	●	●	●	○	○	●
Italie	●	●	●	●	●	○	○
Japon	●	●	○	●	●	○	○
Corée	●	●	●	●	●	●	○
Luxembourg	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	●	●	●	○	○	●	○
Pays-Bas	●	○	○	○	○	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	●	●	○
Norvège	●	●	○	●	○	○	○
Pologne	●	●	●	○	●	○	○
Portugal	●	○	○	○	○	○	○
République slovaque	●	●	○	○	○	○	●
Espagne	●	○	○	○	○	○	●
Suède	●	●	○	○	○	○	●
Suisse	●	●	●	○	●	○	●
Turquie	●	●	●	●	○	○	●
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	●
États-Unis	●	●	●	○	●	●	●

● Méthode utilisée.

○ méthode non utilisée

n.d. : Données non disponibles.

Source : OCDE 2009 – Enquête sur l'intégrité.

Tableau D.2. **Types d'informations que les responsables publics doivent officiellement divulguer, et niveau de transparence**

		AUS	AUT	BEL	CAN	CZE	FIN	FRA	DEU	HUN	ISL	IRL	ITA	JPN	KOR	LUX	MEX	NLD	NZL	NOR	POL	PRT	ESP	SVK	SWE	CHE	TUR	GBR	USA		
<b>Exécutif</b>	<b>Président</b>	Capital et dettes		ND		ND	ND	DP	ND	DP	ND	1	1		DP	D						D	DP		DP	ND	D		DP		
		Emprunts		ND		ND	ND	DP	ND	DP	ND	1	1			DP	D						D	DP		DP	ND	D		DP	
		Revenus		DP		ND	ND	ND	ND	DP	ND	1	1			DP	D						ND	DP		DP	ND	D		DP	
		Autres emplois		n.a.		ND	ND	ND	n.a.	DP	ND	1	1			DP	D						ND	n.a.		DP	n.a.	D		DP	
		Cadeaux		n.a.		ND	ND	ND	ND	DP	ND	1	1			DP	D						ND	DP		ND	ND	ND		DP	
		Emploi antérieur		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND	1	1			ND	D						ND	DP		DP	ND	ND		DP	
<b>Premier ministre</b>	Capital et dettes	DP	D	D	DP	DP	DP	D	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND		D	DP	DP	DP	DP	D	DP	DP		D		DP		
	Emprunts	DP	D	ND	DP	DP	D	D	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND		ND	DP	D	DP	DP	D	DP	ND		D		DP		
	Revenus	DP	DP	DP	D	DP	ND	ND	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND		ND	DP	DP	ND	DP	DP	DP	DP		D		DP		
	Autres emplois	DP	n.a.	DP	DP	DP	DP	ND	n.a.	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND		n.a.	DP	DP	ND	n.a.	DP	DP	DP	DP		D		DP	
	Cadeaux	DP	n.a.	ND	DP	DP	ND	ND	D	DP	ND	DP	D	DP	DP	ND		D	DP	DP	DP	DP	DP	DP	ND	DP		ND		DP	
	Emploi antérieur	ND	ND	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	DP	ND	ND	ND		DP	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP		ND		DP		
<b>Ministres</b>	Capital et dettes	DP	D	D	DP	DP	DP	D	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	D	DP	DP	DP	DP	D	DP	DP	ND	D		DP		
	Emprunts	DP	D	ND	DP	DP	D	D	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	ND	DP	D	DP	DP	D	DP	ND	ND	D		DP		
	Revenus	DP	DP	DP	D	DP	ND	ND	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	ND	DP	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D		DP		
	Autres emplois	DP	n.a.	DP	DP	DP	DP	ND	n.a.	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	n.a.	DP	DP	ND	n.a.	DP	DP	DP	DP	n.a.	D		DP	
	Cadeaux	DP	n.a.	ND	DP	DP	ND	ND	D	DP	ND	DP	D	DP	DP	ND	D	D	DP	DP	DP	DP	DP	DP	ND	DP		ND		DP	
	Emploi antérieur	ND	ND	ND	D	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	DP	ND	ND	ND	D	DP	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	DP	ND	ND		DP	
<b>Législatif</b>	<b>Chambre basse</b>	Capital et dettes	DP	ND	D	DP	DP	D	DP	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	ND	DP	DP	DP	DP	D	DP	n.a.	ND	D		DP		
		Emprunts	DP	ND	ND	DP	DP	DP	D	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	ND	DP	D	DP	DP	D	DP	ND	ND	D		DP	
		Revenus	DP	DP	DP	DP	DP	ND	ND	DP	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	D	DP	DP	DP	DP	DP	DP	ND	ND	D		DP	
		Autres emplois	DP	DP	DP	DP	DP	DP	ND	DP	DP	ND	DP	DP	DP	DP	ND	D	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	D		DP
		Cadeaux	DP	ND	ND	DP	DP	ND	ND	DP	DP	ND	DP	ND	DP	DP	ND	D	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	DP	ND	ND	ND		DP
		Emploi antérieur	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	DP	ND	ND	ND	DP	ND	ND	ND	D	DP	ND	DP	ND	DP	DP	DP	DP	DP	ND	ND		DP
<b>Chambre haute</b>	Capital et dettes	DP	ND	D	DP	DP		2				DP	DP	DP		D	ND				DP	D				ND			DP		
	Emprunts	DP	ND	ND	DP	DP		2				DP	DP	DP		D	ND				DP	D				ND			DP		
	Revenus	DP	DP	DP	DP	DP		2				DP	DP	DP		D	D				DP	DP				ND			DP		
	Autres emplois	DP	DP	DP	DP	DP		2				DP	DP	DP		D	DP				DP	DP				DP			DP		
	Cadeaux	DP	ND	ND	DP	DP		2				DP	ND	DP		D	DP				DP	DP				ND			DP		
	Emploi antérieur	ND	ND	ND	ND	ND		2				ND	DP	ND		D	DP				ND	DP				ND			DP		

Notes : En Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Portugal et en Suisse, les membres de l'exécutif ne sont généralement pas autorisés à occuper d'autres postes. Dans les rares cas où des exceptions ont été acceptées par le Parlement en Allemagne et par le Premier ministre aux Pays-Bas, les postes étaient publiquement révélés. En république slovaque, les cadeaux ne doivent pas être divulgués séparément, mais la valeur des cadeaux doit être prise en compte lorsque des avoirs de plus de 10 300 € sont révélés.

En Irlande, les responsables publics doivent divulguer leurs actifs, mais non leurs dettes.

Comment lire le tableau :

D : La divulgation est requise, mais n'est pas rendue publique.

DP : La divulgation est requise et est rendue publique.

ND : La divulgation n'est pas requise.

n.a. : Non applicable. Par exemple, les responsables publics peuvent se voir refuser par la loi d'accepter des cadeaux ou d'occuper d'autres emplois.

Les données ne sont pas disponibles pour le Danemark et la Grèce.

1. En Italie et en Irlande, la Constitution place le président hors de l'exécutif.

2. La Haute chambre allemande (Bundesrat) est composée des membres des gouvernements des 16 Lander (États). En tant que membres de l'exécutif des États fédérés, ils suivent des codes qui ne sont pas recensés dans ce tableau.

Source : OCDE 2009, Enquête sur l'intégrité.

**Vous trouverez le Corrigendum de cette page à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/7/44251720.pdf>**

Tableau D.3. **Procédures permettant aux fonctionnaires de rapporter des fautes ou une suspicion de corruption (2000 et 2009)**

	Pays possédant des procédures d'alerte		Prévues par des dispositions légales		Prévues par des règlements internes		Autre	
	2000	2009	2000	2009	2000	2009	2000	2009
Australie	●	●	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	●	○	●	○	○
Belgique	●	●	○	●	○	○	●	○
Canada	○	●	○	●	○	●	○	○
République tchèque	○	●	○	●	○	●	○	○
Danemark	●	●	○	●	○	●	●	○
Finlande	●	●	○	●	○	●	●	○
France	●	●	○	●	○	○	●	○
Allemagne	●	●	○	●	○	○	●	○
Grèce	○	●	○	●	○	○	○	●
Hongrie	○	○	○	○	○	○	○	○
Islande	●	●	●	○	○	○	○	○
Irlande	○	●	○	○	○	○	○	●
Italie	●	●	●	●	○	○	○	○
Japon	●	●	●	●	○	○	○	○
Corée	●	●	●	●	●	●	○	○
Luxembourg	○	●	○	●	○	○	○	○
Mexique	●	●	●	●	○	●	○	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●	○	○
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	●	○	○
Norvège	○	●	○	○	○	●	○	●
Pologne	●	●	●	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	●	●	○	○	○	○
République slovaque	n.d.	●	n.d.	●	n.d.	○	n.d.	○
Espagne	●	●	○	○	●	●	○	○
Suède	○	●	○	●	○	●	○	●
Suisse	●	●	○	○	●	●	○	●
Turquie	●	●	●	●	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	●	●
États-Unis	●	●	●	●	●	●	●	●

Note : Deux pays n'ont pas répondu à l'enquête en 2009 : la Grèce et la Royaume-Uni. La République slovaque n'a pas répondu à l'enquête en 2000.

● Méthode utilisée.

○ méthode non utilisée

n.d. : Données non disponibles.

Source : OCDE 2009 – Enquête sur l'intégrité.

Tableau D.4. **Types de protection offerte aux aux dénonciateurs (« whistle-blowers »)**  
(2000 et 2009)

	Protection pour les dénonciateurs (« whistle-blowers »)		Légale		Anonymat		Autre	
	2000	2009	2000	2009	2000	2009	2000	2009
Australie	●	●	●	●	●	●	●	○
Autriche	●	●	●	●	○	○	○	○
Belgique	○	○	○	○	○	○	○	○
Canada	○	●	○	●	○	○	○	○
République tchèque	○	●	○	●	○	○	○	○
Danemark	●	●	○	○	○	○	●	●
Finlande	●	●	○	○	○	○	●	●
France	●	●	○	○	○	○	●	●
Allemagne	●	●	○	●	○	○	●	●
Grèce	○	○	○	○	○	○	○	○
Hongrie	●	●	○	●	○	○	●	○
Islande	●	●	●	●	○	○	○	○
Irlande	○	○	○	○	○	○	○	○
Italie	●	●	●	●	○	○	○	○
Japon	●	●	●	●	○	○	○	○
Corée	●	●	●	●	●	●	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	●	●	●	●	○	●	○	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●	○	●
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	●	○	○
Norvège	○	●	○	●	○	●	○	○
Pologne	●	●	●	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	●	○	○	○	○	○
République slovaque	n.d.	●	n.d.	●	n.d.	●	n.d.	○
Espagne	●	●	○	○	●	●	○	○
Suède	○	●	○	●	○	●	○	●
Suisse	●	●	○	○	●	●	○	●
Turquie	●	●	●	●	○	●	○	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	○	○
États-Unis	●	●	●	●	●	●	●	●

Note : La république slovaque n'a pas répondu à l'enquête en 2000. En Irlande, la protection pour les personnes signalant une corruption est en suspens, sous la forme d'un amendement à la Loi de prévention des actes de corruption. Ce projet de loi, actuellement en lecture par l'Oireachtas, propose l'insertion d'une disposition dans la Loi de prévention des actes de corruption afin de fournir une protection aux personnes signalant des infractions à cette Loi.

● Méthode utilisée.

○ méthode non utilisée

n.d. : Données non disponibles.

Source : OCDE 2009 – Enquête sur l'intégrité.

## ANNEXE E

### *Facteurs contextuels*

Cette annexe fournit des données sur certains traits administratifs et institutionnels de chaque pays, notamment : la composition de la législature et le système électoral, la structure du corps exécutif, la division des pouvoirs entre une administration centrale et plusieurs administrations locales ou régionales, et les caractéristiques principales du système judiciaire. Elle fournit également des données de base sur la population et le PIB en 2007.

Les cadres politiques et institutionnels déterminent les personnes élaborant et appliquant les réponses politiques aux défis auxquels sont actuellement confrontés les gouvernements. Par exemple, les caractéristiques du système électoral peuvent avoir un grand nombre d'incidences sur la nature et le mandat du gouvernement, notamment vis-à-vis de diversité des opinions représentées et des prérogatives du législateur. Les différences essentielles sur le plan des institutions législatives entre pays influencent la façon dont fonctionne l'appareil administratif national. Le partage du pouvoir entre le législatif et l'exécutif par la durée du mandat du président ou du Premier ministre, et la possibilité, pour le pouvoir judiciaire, de contrôler la constitutionnalité des lois et des actes administratifs sont néanmoins autant de limites à l'adoption et la mise en œuvre de politiques et de réformes. La façon dont les autorités publiques sont structurées, notamment la répartition verticale (entre les différents niveaux d'administration) et la répartition horizontale (entre les divers ministères et agences) de leurs compétences constitue le fondement institutionnel du fonctionnement des administrations publiques. Des structures et responsabilités différentes nécessitent différents ensembles de compétences, notamment en ce qui concerne la supervision, le contrôle et la coordination.

De nombreux facteurs contextuels sont les produits de l'histoire d'un pays, et ne peuvent être facilement modifiés par les décideurs politiques. Mais ils peuvent être utilisés pour identifier et comparer les pays ayant des structures politiques et administratives similaires. De plus, en ce qui concerne les pays ayant à choisir entre différentes politiques et réformes, les indicateurs soulignent des différences structurelles pouvant avoir un impact sur le vote et l'application de ces politiques et réformes.

#### **Méthodologie et définitions**

À l'exception des données sur la population et le PIB, toutes les informations proviennent des constitutions et sites Internet des pays membres de l'OCDE, et datent du 31 décembre 2008. Les données concernant la population proviennent des statistiques de

l'OCDE sur la population, et les données sur le PIB sont tirées des *Statistiques des comptes nationaux de l'OCDE*.

Les Parlements bicaméraux ont deux chambres (généralement une chambre haute et une chambre basse), alors que les Parlements unicaméraux ont uniquement une chambre basse. Les systèmes électoraux sont habituellement le scrutin majoritaire (uninominal ou préférentiel, à un ou deux tours) et le scrutin proportionnel (représentation proportionnelle ou semi-proportionnelle). Les types de systèmes électoraux présentés sont définis comme suit :

- Avec le scrutin majoritaire uninominal à un tour, le vainqueur est le candidat qui a obtenu le plus de voix, mais pas nécessairement la majorité absolue.
- Avec le scrutin préférentiel et le scrutin à deux tours, le vainqueur est le candidat qui obtient la majorité absolue des voix (c'est-à-dire plus de 50 %). Si aucun candidat n'obtient plus de 50 % des voix au premier tour de scrutin, le système préférentiel utilise la deuxième préférence de l'électeur, alors que le système à deux tours s'appuie sur un deuxième scrutin pour départager les candidats.
- La représentation proportionnelle consiste à attribuer les sièges au Parlement en fonction de la part des voix obtenue par les différents partis.
- Les systèmes semi-proportionnels comportent des éléments de scrutin uninominal et des éléments de représentation proportionnelle. Chaque électeur a deux voix : l'une pour un candidat de sa circonscription et l'autre pour un parti. Comme pour la représentation proportionnelle, les sièges au Parlement sont répartis proportionnellement à la part des voix obtenue par chaque parti.

Les données relatives à la fréquence des élections reflètent des obligations statutaires. En réalité, des élections peuvent avoir lieu plus fréquemment dans les systèmes parlementaires en cas de chute du gouvernement. Les données concernant la fréquence des gouvernements de coalition couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 1988 au 31 décembre 2008, à l'exception de la Hongrie (1990), la Pologne (1991), la République slovaque (1993) et la République tchèque (1992).

Un gouvernement de coalition est défini comme l'exercice conjoint des fonctions exécutives par au moins deux partis politiques. Le nombre de gouvernements correspond au nombre de mandats du chef de l'exécutif (où le mandat est défini soit par un changement d'exécutif, soit par une élection s'accompagnant d'une reconduction du gouvernement en place). Ces données ne sont applicables qu'aux pays ayant un système parlementaire ou de double exécutif.

Dans un régime parlementaire, le titulaire du pouvoir exécutif est généralement le chef du parti dominant au Parlement, qui nomme des membres de son parti ou de la coalition gouvernementale comme ministres. L'exécutif est responsable devant le Parlement ; celui-ci peut mettre fin à son mandat par une motion de censure. Plusieurs pays ayant un régime parlementaire ont également un président dont les pouvoirs sont essentiellement de nature représentative. Dans un régime présidentiel, les élections sont distinctes pour l'exécutif et les membres du Parlement. Les ministres ne sont pas des membres élus du Parlement ; ils sont nommés par le président avec ou sans l'approbation du Parlement. Le système de double exécutif combine un président puissant et un chef de l'exécutif responsable devant le Parlement, qui sont tous deux chargés des activités au jour le jour de l'État. À la différence avec le régime présidentiel, le Conseil des ministres (ou

Cabinet), bien que nommé par le président, est responsable devant le Parlement, qui peut le contraindre à démissionner en votant une motion de censure.

Un ministère est une instance exécutive qui est en charge d'un secteur de l'administration publique. Dans certains pays, notamment les États-Unis et la Norvège, un ministère est dénommé *département*. Parmi les exemples les plus courants, on citera les ministères (départements) de la santé, de l'éducation et des finances. Les gouvernements infranationaux peuvent eux aussi être organisés en ministères, mais les chiffres de cette publication se réfèrent uniquement à l'administration centrale. Les ministres conseillent l'exécutif et sont en charge d'un ou plusieurs ministères, ou d'un portefeuille de compétences gouvernementales. Dans la plupart des régimes parlementaires, les ministres sont issus du Parlement et conservent leur siège. Dans la plupart des régimes présidentiels, les ministres ne sont pas des élus ; ils sont nommés par le président. Les données présentées concernent le nombre de ministres faisant partie du Conseil des ministres (Cabinet) au niveau central, et n'incluent pas les ministres adjoints.

L'examen de constitutionnalité se réfère à la capacité des tribunaux ou d'organismes indépendants de contrôler la constitutionnalité des lois ou actions. Il est habituellement inscrit dans la constitution. Dans les pays dont l'examen de constitutionnalité est limité, les tribunaux ne peuvent vérifier la constitutionnalité que de certaines lois ou actions, ou uniquement dans certaines circonstances.

Les Constitutions des États fédéraux délimitent la division de l'autorité politique entre une administration centrale et plusieurs administrations infranationales. Bien que les États unitaires comprennent également souvent de multiples niveaux d'administration (par exemple locale et provinciale ou régionale), ces divisions administratives ne sont pas établies par la constitution.

## Allemagne

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	614
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	Non élue
Taille – nombre de sièges	69
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	6
Nombre de gouvernements de coalition	6
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Chancelier
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	14
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	82.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	2 829.1

Note : La législature allemande est composée du Bundestag et du Bundesrat. Les membres du Bundesrat sont membres de l'administration centrale et sont désignés indirectement par des élections à l'échelon central.

## Australie

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Uninominal – Préférentiel
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	3
Taille – nombre de sièges	150
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	76
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	8
Nombre de gouvernements de coalition	4
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	20
Nombre de ministères ou départements	19
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	21.1
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	794.6

## Autriche

<b>Chambre basse</b>		
Système électoral		Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)		4
Taille – nombre de sièges		183
<b>Chambre haute</b>		
Existence		Oui
Fréquence des élections à la chambre haute		5
Taille – nombre de sièges		62
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>		
Nombre total de gouvernements		9
Nombre de gouvernements de coalition		9
<b>Régime exécutif</b>		Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>		Président
<b>Chef du gouvernement</b>		Chancelier
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>		
Existence d'un président		Oui
Limite de mandat		12
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>		
Nombre de ministres		13
Nombre de ministères ou départements		14
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>		Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>		Non
<b>Structure de l'État</b>		Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>		8.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>		308.6

Note : La chambre haute est nommée tous les 5 ans.

## Belgique

<b>Chambre basse</b>		
Système électoral		Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)		4
Taille – nombre de sièges		150
<b>Chambre haute</b>		
Existence		Oui
Fréquence des élections à la chambre haute		4
Taille – nombre de sièges		71
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>		
Nombre total de gouvernements		8
Nombre de gouvernements de coalition		8
<b>Régime exécutif</b>		Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>		Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>		Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>		
Existence d'un président		Non
Limite de mandat		Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>		
Nombre de ministres		15
Nombre de ministères ou départements		15
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>		Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>		Oui
<b>Structure de l'État</b>		Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>		10.6
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>		375.8

## Canada

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Uninominal – Majoritaire à un tour
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	308
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	Non élue
Taille – nombre de sièges	105
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	10
Nombre de gouvernements de coalition	0
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	27
Nombre de ministères ou départements	25
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	32.9
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	1 269.6

## Corée

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	299
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	6
Nombre de gouvernements de coalition	Non applicable
<b>Régime exécutif</b>	Présidentiel
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	5
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	15
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	48.5
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	1 300.2

## Danemark

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	179
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	9
Nombre de gouvernements de coalition	9
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	19
Nombre de ministères ou départements	18
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	5.5
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	196.3

## Espagne

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	
Taille – nombre de sièges	350
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	4
Taille – nombre de sièges	264
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	7
Nombre de gouvernements de coalition	1
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Président du gouvernement (équivalent du Premier ministre)
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	16
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	44.9
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	1 417.4

Vous trouverez le Corrigendum de cette page à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/7/44251720.pdf>

## États-Unis

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Uninominal – Majoritaire à un tour
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	2
Taille – nombre de sièges	435
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	100
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	6
Nombre de gouvernements de coalition	Non applicable
<b>Régime exécutif</b>	Présidentiel
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Président
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	8
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	15
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	301.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	13 741.6

## Finlande

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	200
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	7
Nombre de gouvernements de coalition	7
<b>Régime exécutif</b>	Double exécutif
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	12
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	20
Nombre de ministères ou départements	12
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Pas d'examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	5.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	183.5

## France

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Uninominal – Majoritaire à deux tours
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	577
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	343
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	9
Nombre de gouvernements de coalition	3
<b>Régime exécutif</b>	Double exécutif
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	17
Nombre de ministères ou départements	16
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	61.9
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	2 080.6

Note : Le nombre de gouvernements de coalition représente les périodes de cohabitation. Le nombre de gouvernements représente le nombre de Premiers ministres.

## Grèce

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Multinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	300
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	10
Nombre de gouvernements de coalition	1
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	16
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	11.2
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	318.1

## Hongrie

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	386
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	7
Nombre de gouvernements de coalition	7
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	13
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	10.1
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	189.0

## Irlande

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	166
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	5
Taille – nombre de sièges	60
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	9
Nombre de gouvernements de coalition	8
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	14
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	15
Nombre de ministères ou départements	15
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	4.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	196.2

Note : Les membres de la chambre haute sont élus indirectement par les universités et un panel composé de membres de la chambre basse et d'élus régionaux.

## Islande

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	63
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	9
Nombre de gouvernements de coalition	9
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	Pas de limite
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	12
Nombre de ministères ou départements	12
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	0.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	11.3

## Italie

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	630
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	5
Taille – nombre de sièges	315
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	15
Nombre de gouvernements de coalition	14
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	Pas de limite
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	21
Nombre de ministères ou départements	21
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	58.9
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	1 813.2

## Japon

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	480
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	242
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	20
Nombre de gouvernements de coalition	15
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	11
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	127.8
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	4 293.5

## Luxembourg

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	60
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	6
Nombre de gouvernements de coalition	6
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	15
Nombre de ministères ou départements	19
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	0.5
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	38.4

## Mexique

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	3
Taille – nombre de sièges	500
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	128
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	5
Nombre de gouvernements de coalition	Non applicable
<b>Régime exécutif</b>	Présidentiel
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Président
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	6
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	18
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	105.8
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	1 479.9

## Norvège

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	169
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	8
Nombre de gouvernements de coalition	4
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	19
Nombre de ministères ou départements	18
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	4.7
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	251.7

## Nouvelle-Zélande

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	3
Taille – nombre de sièges	120
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	11
Nombre de gouvernements de coalition	5
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	20
Nombre de ministères ou départements	35
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Pas d'examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	4.2
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	114.7

## Pays-Bas

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	150
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	4
Taille – nombre de sièges	75
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	8
Nombre de gouvernements de coalition	8
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	14
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Pas d'examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	16.4
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	642.4

## Pologne

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	460
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	4
Taille – nombre de sièges	100
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	14
Nombre de gouvernements de coalition	12
<b>Régime exécutif</b>	Double exécutif
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	17
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	38.1
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	613.3

## Portugal

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	230
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	7
Nombre de gouvernements de coalition	2
<b>Régime exécutif</b>	Double exécutif
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	19
Nombre de ministères ou départements	16
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	10.6
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	242.1

## République slovaque

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	150
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	6
Nombre de gouvernements de coalition	6
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	16
Nombre de ministères ou départements	15
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	5.4
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	108.4

## République tchèque

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	200
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	6
Taille – nombre de sièges	81
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	9
Nombre de gouvernements de coalition	6
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	18
Nombre de ministères ou départements	17
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	10.3
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	248.0

## Royaume-Uni

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Uninominal – Majoritaire à un tour
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	5
Taille – nombre de sièges	646
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	Non élue
Taille – nombre de sièges	618
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	7
Nombre de gouvernements de coalition	0
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	23
Nombre de ministères ou départements	26
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Pas d'examen constitutionnel
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	61.0
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	2 167.3

## Suède

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	349
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	8
Nombre de gouvernements de coalition	2
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Monarque
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Non
Limite de mandat	Non applicable
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	22
Nombre de ministères ou départements	13
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Oui
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	9.1
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	335.1

## Suisse

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation semi-proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	200
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Oui
Fréquence des élections à la chambre haute	4
Taille – nombre de sièges	46
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	Non applicable
Nombre de gouvernements de coalition	Non applicable
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Président
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	1
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	7
Nombre de ministères ou départements	7
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Fédéral
<b>Estimation de la population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	7.6
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	314.0

Note : Un accord décide de la composition du gouvernement, qui est toujours constitué d'une coalition de quatre partis. Le chef de ce gouvernement suisse, nommé président, est élu chaque année par le corps législatif, mais n'est pas un membre du Parlement.

## Turquie

<b>Chambre basse</b>	
Système électoral	Plurinominal – Représentation proportionnelle
Fréquence des élections à la chambre basse (en années)	4
Taille – nombre de sièges	550
<b>Chambre haute</b>	
Existence	Non
Fréquence des élections à la chambre haute	Non applicable
Taille – nombre de sièges	Non applicable
<b>Fréquence de gouvernements de coalition au niveau central entre 1988 et 2008</b>	
Nombre total de gouvernements	15
Nombre de gouvernements de coalition	7
<b>Régime exécutif</b>	Parlementaire
<b>Chef de l'État</b>	Président
<b>Chef du gouvernement</b>	Premier ministre
<b>Existence d'une limite de mandats présidentiels</b>	
Existence d'un président	Oui
Limite de mandat	10
<b>Nombre de ministres et de ministères ou départements au niveau de l'administration centrale (2008)</b>	
Nombre de ministres	25
Nombre de ministères ou départements	17
<b>Existence d'un système d'examen constitutionnel des lois et actions</b>	Examen constitutionnel limité
<b>Membre de l'UE</b>	Non
<b>Structure de l'État</b>	Unitaire
<b>Estimation de population au milieu de l'année 2007 (en millions)</b>	70.6
<b>PIB en 2007 (parités de pouvoir d'achat en milliards d'USD, prix courants)</b>	960.3

Vous trouverez le Corrigendum de cette page à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/7/44251720.pdf>

## ANNEXE F

*Membres du Groupe de direction*

Pays	Nom	Titre/poste	Ministère
Australie	Mme Carmel McGREGOR	Commissaire adjoint aux services publics	Commission australienne des services publics
Autriche	Mme Elisabeth DEARING	Directeur	Développement de la Chancellerie fédérale administrative, Div III/7
Canada	M. Joe WILD	Directeur exécutif	Secrétariat du Conseil du Trésor
Finlande	Mme Katju HOLKERI	Chef de l'unité sur la politique administrative	Ministère des Finances
France	M. Bernard BLANC	Chef de la mission des relations internationales	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Direction générale de la modernisation de l'État
Allemagne	M. Andreas WEGEND	Chef de la Division de la coopération internationale sur les affaires administratives	Ministère fédéral de l'Intérieur
Italie	Dr Pia MARCONI	Directeur général	Département de l'administration publique
Pays-Bas	M. Koos ROEST	Conseiller de politique stratégique	Direction générale de la gouvernance et des relations avec le royaume
Norvège	M. Bratveit KLENG	Conseiller	Ministère de l'Administration publique et de la Réforme
Suède	M. Claes ELMGREN	Analyste	Statskontoret
Royaume-Uni	Mme Lis McKEOWN	Adjoint au directeur, Analyses et perspective	Administration centrale du gouvernement britannique (« Cabinet office, Civil service capability Group »)

## Glossaire

<b>Terme</b>	Utilisation dans <i>Panorama des Administrations Publiques</i>
<b>Administration générale</b>	<p>Le secteur de l'administration générale comprend :</p> <p>(a) Toutes les unités des administrations centrale, régionales ou locales;</p> <p>(b) Tous les fonds de sécurité sociale à tous les niveaux d'administration;</p> <p>(c) Toutes les institutions à but non lucratif contrôlées et principalement financées par des organismes administratifs. Le secteur n'inclut pas les entreprises publiques, même lorsque tous les fonds de ces entreprises appartiennent à des organismes administratifs. Il n'inclut pas non plus les quasi-entreprises possédées et contrôlées par des organismes administratifs. Cependant, les entreprises indépendantes appartenant à des organismes administratifs et qui ne sont pas des quasi-entreprises demeurent partie intégrante de ces organismes et doivent donc être incluses dans le secteur de l'administration générale (Système de comptabilité nationale, 1993).</p>
<b>Biens et services collectifs</b>	Biens et services qui bénéficient à la communauté dans son ensemble. Les dépenses publiques de défense, d'ordre et de sûreté publics en sont des exemples.
<b>Biens et services individuels</b>	Biens et services qui bénéficient principalement aux individus. L'éducation, la santé et les programmes d'assurance sociale en sont des exemples.
<b>Biens et services en nature</b>	L'administration publique fournit (ou sous-traite la fourniture de) ces biens et services directement, ou rembourse les dépenses des ménages. Les bons de logement, la police, et la plupart des services d'éducation et de santé sont des exemples de biens et services en nature.
<b>Éfficacité</b>	Mesure dans laquelle les objectifs fixés de l'activité ont été atteints ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ).
<b>Éfficiency</b>	Atteindre le maximum de production à partir d'un niveau donné de ressources utilisées pour mener à bien une activité ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ).
<b>Équivalent temps plein (ETP)</b>	Nombre d'emplois équivalents à des emplois à plein-temps, calculé en divisant le nombre total d'heures travaillées par le nombre moyen annuel d'heures travaillées pour un emploi à

	temps plein ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ).
<b>Ensemble de données</b>	Ensemble d'indicateurs ou de variables concernant un sujet unique (qualité réglementaire, par exemple).
<b>État fédéral</b>	Pays ayant délimité, dans sa constitution, la division de l'autorité politique entre une administration centrale et plusieurs administrations régionales, ou d'États autonomes.
<b>États unitaires</b>	Pays n'ayant pas de division délimitée par la constitution de l'autorité politique entre une administration centrale et plusieurs administrations régionales ou d'États autonomes. Cependant, les États unitaires peuvent avoir des divisions administratives incluant des niveaux locaux, provinciaux ou régionaux d'administration.
<b>Gouvernance</b>	Exercice de l'autorité politique, économique et administrative.
<b>Indicateur</b>	« ...mesure quantitative ou qualitative dérivée d'une série de faits observés pouvant indiquer des positions relatives (par exemple d'un pays) dans un domaine donné. Évalué à des intervalles réguliers, un indicateur peut indiquer le sens de l'évolution à travers différentes unités et au cours du temps. » ( <i>Nardo et al., 2005</i> ).
<b>Indice composite</b>	Indicateur formé par la compilation d'indicateurs individuels en un indice unique, sur la base d'un modèle sous-jacent ( <i>Nardo et al., 2005</i> ).
<b>Intrants</b>	Unités de travail, de capital, de biens et de services utilisés dans la production de biens et services. « En prenant l'exemple des services de santé, les intrants sont définis comme le temps de l'équipe médicale et non médicale, les médicaments, l'électricité et les autres intrants achetés, et l'utilisation de capital relative à l'équipement et aux locaux utilisés » ( <i>Lequiller, 2005</i> ).
<b>Main-d'œuvre</b>	La main-d'œuvre, ou population active, comprend toutes les personnes répondant aux critères pour être incluses parmi les personnes employées ou au chômage pendant une brève période de temps spécifique ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ).
<b>Processus du secteur public</b>	Structures, procédures et accords de gestion dont l'application est large dans le secteur public.
<b>Productivité</b>	La productivité est généralement définie par le ratio d'une mesure de volume de réalisation pour une mesure de volume d'utilisation des intrants ( <i>OECD Statistical Glossary/en anglais uniquement</i> ). Les économistes distinguent entre la productivité totale, c'est-à-dire les réalisations totales divisées par les changements en intrant(s) (pondérés) et la productivité marginale, c'est-à-dire les changements en réalisations divisés par les changements en intrant(s) (pondérés) ( <i>Coelli et al., 1999</i> ).

<b>Produit intérieur brut (PIB)</b>	Mesure standard de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. En particulier il est égal à la somme des valeurs brutes ajoutées de toutes les unités institutionnelles résidentes engagées dans la production (plus tout impôt, et moins toute subvention, sur les produits, non inclus dans la valeur de leur production). La somme des utilisations finales des biens et services (toutes utilisations sauf utilisation intermédiaire) mesurées en prix à la consommation, moins la valeur des importations de biens et services, ou la somme des revenus primaires distribués par les unités de production résidentes ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ).
<b>Réalisation (« output »)</b>	Dans les évaluations de performance de l'administration publique, les réalisations (« outputs ») sont définies comme les biens et services produits par les agences publiques (par exemple heures d'enseignement, allocations chômage évaluées et payées) ( <i>OECD Statistical Glossary/en anglais uniquement</i> ).
<b>Résultat (« outcome »)</b>	Se réfère à ce qui a été finalement accompli par une activité. Les résultats (« outcomes ») reflètent les conséquences prévues ou non des actions entreprises par les administrations publiques, mais d'autres facteurs autres sont également être impliqués ( <i>OECD Statistical Glossary/en anglais uniquement</i> ).
<b>Secteur public</b>	Secteur de l'administration générale plus les entreprises (quasi) publiques (Système de comptabilité nationale, 1993).
<b>Système de comptabilité nationale</b>	Le Système de comptabilité nationale (SCN) est un ensemble cohérent, constant et intégré de comptes macroéconomiques, bilans et tableaux fondés sur un ensemble de concepts, définitions, classification et règles comptables internationalement acceptés. (SCN 1.1). Le Système de comptabilité nationale de 1993 (SCN) a été préparé sous la responsabilité conjointe des Nations unies, du Fonds monétaire international, de la Commission des communautés européennes, de l'OCDE et de la Banque mondiale ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/ en anglais uniquement</i> ).
<b>Système européen des comptes nationaux</b>	Cadre de comptabilité internationalement compatible, utilisé par les membres de l'Union européenne pour une description détaillée et systématique d'une économie totale (c'est-à-dire région, pays ou groupe de pays), de ses composantes et de ses relations avec d'autres économies totales ( <i>OECD Glossary of Statistical Terms/en anglais uniquement</i> ). Il est totalement compatible avec le Système de comptabilité nationale (SCN).
<b>Transferts financiers</b>	Avantages fournis aux individus éligibles, qui ne doivent pas être dépensés pour des biens ou services spécifiques. Les transferts financiers comprennent par exemple les

**Variable**

pensions de retraite, les allocations chômage et l'aide au développement.

Caractéristique d'une unité observée qui peut relever de plus d'un ensemble de valeurs, et à laquelle peut être assignée une mesure numérique ou une catégorie relevant d'une classification (par exemple revenu, âge, poids, etc. et occupation, industrie, maladie, etc.) (*OECD Statistical Glossary/en anglais uniquement*).



## Bibliographie

- Alesina, A., et al. (1999), « Budget Institutions and Fiscal Performance in Latin America », *Journal of Development Economics*, 59(2), pp. 253-273 (en anglais uniquement).
- Anderson, B. et J.J. Minarik (2006), « Design Choice for Fiscal Policy Rules », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 4, OECD, Paris, pp. 159-208 (en anglais uniquement).
- Anderson, B. et J. Sheppard (à paraître), « Fiscal Futures, Institutional Budget Reforms and Their Effects: What Can Be Learned? » *OECD Journal on Budgeting*, OECD, Paris (en anglais uniquement).
- Arnold, J. (2008), « La structure fiscale a-t-elle un effet sur la croissance économique ? Évidences empiriques d'un panel de pays de l'OCDE », OCDE, *Département des affaires économiques, Document de travail*, n° 643, OCDE, Paris.
- Bertok, J., et al. (2006), « Mesure des résultats de l'administration pour la série *Regards sur l'administration* » OCDE GOV Rapport technique 3, GOV/PGC(2006)10/ANN3, OCDE, Paris.
- Boviard, T. (1996), « The Political Economy of Performance Measurement », in A. Halachmi and G. Boukaert (éd.), *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplished Reporting*, Quorum Books, Westport, pp. 145-165 (en anglais uniquement).
- Brown, A.J. (éd.) (2008), *Whistle-blowing in the Australian Public Sector: Enhancing the Theory and Practice of Internal Witness Management in Public Sector Organisations*, ANU E Press, Australian National University, Canberra (en anglais uniquement).
- Coelli, T., et al. (1999), *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston (en anglais uniquement).
- Commission européenne (2005), « Specifications on the implementation of the Stability and Growth Pact and Guidelines on the format and content of Stability and Convergence Programmes », Direction des affaires économiques et financières de la Commission européenne, Bruxelles (en anglais uniquement), [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/about/activities/sgp/codeofconduct\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/about/activities/sgp/codeofconduct_en.pdf).
- Commission européenne DGISM (2007), *The User Challenge: Benchmarking the Supply of Online Public Services*, 7th Measurement, septembre 2007 (en anglais uniquement).
- Curristine, T. (2005), « Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 2, OCDE, Paris, pp. 87-132 (en anglais uniquement).
- Dooren, W. van et al. (2006), « Mesure des résultats de l'administration pour la série *Regards sur l'administration* » OCDE GOV Rapport technique 2, GOV/PGC(2006)10/ANN2, OCDE, Paris.
- Dooren, W. van et al. (2007), « Institutional Drivers of Efficiency in the Public Sector », GOV/PGC(2007)16/ANN, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- Hallerberg, M., R. Strauch et J. Von Hagen (2007), « The Design of Fiscal Rules and Forms of Governance in European Union Countries », *European Journal of Political Economy*, 23(2), pp. 338-359 (en anglais uniquement).
- Hatry, H.P. (1999), *Performance Measurement: Getting Results*, Urban Institute Press, Washington, DC (en anglais uniquement).
- Jacobzone S., F. Steiner et E. Lopez Ponton (à paraître), « Analytical Assessing the Impact of Regulatory Management Systems, Preliminary Statistical and Econometric Estimates, Public Governance », *OECD Papers on Public Governance*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- Lonti, Z. et M. Woods (2008), « Towards Government at a Glance: Identification of Core Data and Issues related to Public Sector Efficiency », *Document de travail sur la gouvernance publique*, n° 7, OCDE, Paris (en anglais uniquement).

- Lopez-Claros, A., et al. (éd.) (2006), *Global Competitiveness Report 2006-2007: Creating an Improved Business Environment*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke, New York (en anglais uniquement).
- Manning, N., et al. (2006), « Pourquoi et comment convient-il de mesurer l'activité des administrations dans *Panorama des administrations* » ?, OCDE GOV Rapport technique 1, GOV/PGC(2006)10/ANN1, OCDE, Paris.
- Myles, G. (2008), « Economic Growth and the Role of Taxation », rapport pour l'OCDE, disponible sur [www.people.ex.ac.uk/gdmyles/papers/pdfs/OECDfin.pdf](http://www.people.ex.ac.uk/gdmyles/papers/pdfs/OECDfin.pdf) (en anglais uniquement).
- Nardo, M., et al. (2005), « OECD Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide », OCDE, *Document de travail statistique 2005/3*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- Nardo, M., et al. (2008), *Handbook on Constructing Composite Indicators*, publication conjointe de l'OCDE et de la Commission européenne, Paris et Bruxelles (en anglais uniquement).
- Nations Unies (2008), *United Nations E-Government Survey 2008: From E-Government to Connected Governance*, Nations Unies, New York (en anglais uniquement).
- OCDE (1997), *L'analyse de l'impact de la réglementation, Meilleures pratiques dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2000), *Renforcer l'éthique dans les services publics : Les mesures des pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2001), *Des citoyens partenaires, Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2002), « Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003), *Gérer les conflits d'intérêt dans le service public, Lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005a), *Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2005b), *Moderniser l'État : La route à suivre*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005c), *Taking Stock of Regulatory Reform: A Multidisciplinary Synthesis*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2007a), *Vieillesse et service public : Le défi des ressources humaines*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007b), *Cutting Red Tape: Comparing Administrative Burdens Across Countries*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2007c), *Panorama de la santé 2007 : Les indicateurs de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007d), « Indicators of Regulatory Management Systems », *Document de travail de l'OCDE*, n° 4, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2007e), *L'intégrité dans les marchés publics, Les bonnes pratiques de A à Z*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007f), « Mieux mesurer l'administration publique », *Document de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, 2007/1, OCDE, Paris.
- OCDE (2008a), *Building an Institutional Framework for Regulatory Impact Analysis (RIA): Guidance for Policy Makers*, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/44/15/40984990.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/44/15/40984990.pdf) (en anglais uniquement).
- OCDE (2008b), *Regard sur l'éducation 2008 : les indicateurs de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008c), *Évaluer la qualité de la réglementation*, Synthèses de l'OCDE, OCDE, Paris. [www.oecd.org/dataoecd/60/45/41106292.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/60/45/41106292.pdf)
- OCDE (2008d), *Les comptes nationaux dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008e), *Budget et performances : Guide de l'utilisateur*, Synthèses de l'OCDE, OCDE, Paris.
- OCDE (2008f), *Statistiques des recettes publiques 1965-2007*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008g), *L'emploi public : Un état des lieux*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008h), « Fiscalité et croissance », *Département des affaires économiques, Document de travail*, n° 620, OCDE, Paris.
- OCDE (2008i) « Towards Government at a Glance: Detailed Outline with Identification of Major Themes and Indicators », GOV/PGC(2008)17, OCDE, Paris (en anglais uniquement).

- OCDE (2009a), *Cap sur les citoyens : La participation à l'appui de l'action et des services publics*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009b), *Conduire les politiques de développement régional : Les indicateurs de performance*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009c), *Lobbying, pouvoirs publics et confiance : Quel cadre législatif pour plus de transparence ?*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009d), « Manual Public Finance and Employment Database », OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE (2009e), *Mesurer l'activité des administrations*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009f), *Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009g), *L'emploi d'après mandat : Bonnes pratiques en matière de prévention des conflits d'intérêts*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009h), *L'analyse d'impact de la réglementation : Un outil au service de la cohérence des politiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009i), *Repenser les services d'administration électronique : Approches centrées sur les usagers*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009j), *Panorama de la société 2009 : Les indicateurs sociaux de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009k), « Sub-national Dimension and Policy Responses to the Crisis », contribution à la réunion d'experts du Réseau de l'OCDE sur les relations financières entre les niveaux d'administration, OCDE, Paris, 12 Juin (en anglais uniquement).
- OCDE (à paraître), *Les pratiques et procédures budgétaires dans les pays de l'OCDE*, Les éditions de l'OCDE.
- OCDE (à paraître), « Improving the Outcomes from Regional Development Policy », *OECD Regional Outlook*, OCDE, Paris (en anglais uniquement).
- OCDE, *Prestations et salaires*, [www.oecd.org/els/social/workincentives](http://www.oecd.org/els/social/workincentives).
- Pilichowski, E. et E. Turkisch (2008), « L'emploi dans le secteur des administrations publiques sous l'angle des coûts de production des biens et des services dans le domaine public », *Document de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 8, OCDE, Paris.
- Pollitt, C., et al. (2004), *Agencies – How Governments Do Things Through Semi-Autonomous Organisations*, Palgrave Macmillan, Basingstoke (en anglais uniquement).
- Pollitt, C. et G. Bouckaert (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford (en anglais uniquement).
- Rothstein, B. et J. Teorell (2008), « What is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions », *Governance: An International Journal of Policy Administration, and Institutions*, vol. 21, n° 2, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 165-190 (en anglais uniquement).
- Schick, A. (2005), « Sustainable Budget Policy: Concepts and Approaches », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5, n° 1, OECD, Paris, pp. 107-126 (en anglais uniquement).
- Stiglitz, J. (2009), « Nous revenons à une récession normale » *Challenges*, 27 août.
- Von Hagen, J. (1992), « Budgeting Procedures and Fiscal Performance in the European Communities », Direction générale des affaires économiques et financières, Commission des Communautés européennes, Bruxelles (en anglais uniquement).
- W.K. Kellogg Foundation (2004), *Logic Model Development Guide*, Fondation W. K. Kellogg, Michigan (en anglais uniquement).
- Wal, Z. van Der et L.W.J.C. Huberts (2008), « Value Solidity in Government and Business: Results for an Empirical Study on Public and Private Sector Organisational Values », *American Review of Public Administration*, 38, pp. 264-285 (en anglais uniquement).
- Wehner, J. (2009), « Cabinet Structure and Fiscal Policy Outcomes », unpublished paper, Government Department, London School of Economics, London. <http://personal.lse.ac.uk/wehner/cabinet.pdf> (en anglais uniquement).

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16  
IMPRIMÉ EN FRANCE  
(42 2009 15 2 P) ISBN 978-92-64-06166-8 – n° 56834 2009

# Panorama des administrations publiques 2009

Les actions menées par les administrations publiques revêtent une importance cruciale. Les pouvoirs publics contribuent de manière unique au service de l'intérêt général, comme le soulignent les défis financiers, économiques, sociaux et environnementaux qui se posent actuellement à l'échelle mondiale. Les mesures et les politiques qu'ils mettent en œuvre concernent d'innombrables aspects de la vie quotidienne, de l'obtention du permis de conduire au paiement de l'impôt sur le revenu et au maintien de la sécurité et de l'ordre publics. Les administrations publiques jouent un rôle de premier plan dans toutes les sociétés, en contribuant à la croissance économique, en fournissant des biens et services, en définissant un cadre réglementaire pour les entreprises et les particuliers et en redistribuant les revenus. Une part significative de l'économie est consacrée aux activités du secteur public : en 2007, les dépenses des administrations publiques étaient comprises entre 30 % et 53 % du PIB des pays de l'OCDE. Alors qu'elles fournissent un éventail important de biens et de services, et que cette tendance continue d'évoluer, quantifier et mesurer leurs interventions peut aider les dirigeants et les responsables publics à prendre de meilleures décisions et conduire à une plus grande responsabilisation des administrations vis-à-vis des citoyens. En outre, l'analyse des structures et des modes d'organisation des administrations publiques peut mettre en évidence des analogies mais également des différences significatives entre les différents pays de l'OCDE, une mise en lumière propice à un échange mutuel des connaissances et savoir-faire. L'aptitude des pays à répondre efficacement aux problèmes futurs repose essentiellement sur la qualité, la flexibilité et l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance publique.

*Panorama des administrations publiques* est une nouvelle publication biennale de l'OCDE. Elle propose plus de 30 indicateurs décrivant les principaux éléments qui concourent à la performance des administrations. Centrée sur les administrations publiques, cette publication compare les cadres politiques et institutionnels des administrations publiques de l'ensemble des pays de l'OCDE, tout autant que leurs revenus, leurs dépenses et leur situation vis-à-vis de l'emploi public. Elle présente également des indicateurs décrivant les politiques et pratiques publiques en matière d'intégrité, d'administration ouverte (« open government ») et d'administration électronique. Enfin, elle introduit plusieurs indices composites synthétisant les aspects clés des pratiques publiques en matière de gestion des ressources humaines, de pratiques et procédures budgétaires, et de gestion réglementaire.

Pour chaque graphique, l'ouvrage fournit un lien dynamique (*StatLink*) qui renvoie le lecteur à une page Internet où figurent les données correspondantes au format Excel®. Le lecteur trouvera également des informations complémentaires à l'adresse :

**[www.oecd.org/gov/indicateurs/panoramaAPU](http://www.oecd.org/gov/indicateurs/panoramaAPU)**.

Le texte complet de cet ouvrage est disponible en ligne à l'adresse suivante :

[www.sourceocde.org/gouvernance/9789264061668](http://www.sourceocde.org/gouvernance/9789264061668)

Les utilisateurs ayant accès à tous les ouvrages en ligne de l'OCDE peuvent également y accéder via :

[www.sourceocde.org/9789264061668](http://www.sourceocde.org/9789264061668)

**SourceOCDE** est une bibliothèque en ligne qui a reçu plusieurs récompenses. Elle contient les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'OCDE. Pour plus d'informations sur ce service ou pour obtenir un accès temporaire gratuit, veuillez contacter votre bibliothécaire ou **SourceOECD@oecd.org**.