



Panorama des administrations publiques 2021



Panorama des administrations publiques 2021

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

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2021), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>.

ISBN 978-92-64-44949-7 (imprimé)

ISBN 978-92-64-78763-6 (pdf)

Panorama des administrations publiques

ISSN 2221-4402 (imprimé)

ISSN 2221-4410 (en ligne)

Crédits photo : Couverture Illustration © Jeffrey Fisher.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2021

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Avant-propos

Cette septième édition de Panorama des administrations publiques voit le jour plus d'un an après une urgence sanitaire mondiale qui s'est transformée en crise économique et sociale. Les administrations publiques ont joué un rôle central dans la réponse et la gestion de la pandémie de COVID-19. Elles ont mis en œuvre des mesures, souvent inédites et impressionnantes par l'ampleur et la rapidité de leur déploiement, afin de venir en aide aux personnes et aux entreprises et en vue d'atténuer les conséquences de la crise. Cette publication fournit des données internationalement comparables sur les performances du secteur public avant que n'éclate la crise de COVID-19, et attache une attention particulière aux changements apportés aux processus gouvernementaux pour répondre à la pandémie. On observe de grandes variations dans la préparation des pays à la crise, ainsi que dans leur capacité à adapter les processus de gouvernance publique pour affronter le changement. Le présent rapport commence à tirer des enseignements afin que les autorités publiques renforcent leur résilience et améliorent la gestion des crises futures.

Publié tous les deux ans, le Panorama des administrations publiques fournit des indicateurs quant aux travaux de l'OCDE en matière de gouvernance publique. Il fournit des données fiables et comparables à l'échelle internationale sur les activités des administrations publiques et leurs résultats au sein des pays membres de l'OCDE, des pays en voie d'adhésion et d'autres grandes économies. Ces données peuvent être mises à profit pour comparer les performances des secteurs publics, suivre les évolutions intervenues à l'échelle nationale et internationale et évaluer les progrès des administrations publiques en matière de réforme du secteur public.

Cette édition 2021 comprend des indicateurs sur les finances publiques et l'emploi public, ce volet faisant l'objet d'une attention particulière portée à la représentation des différents groupes de sexe et d'âge dans les administrations publiques et la sphère politique. Les données sur les processus de l'action publique couvrent les pratiques budgétaires, la gestion stratégique des ressources humaines, la politique réglementaire, la passation des marchés publics, l'administration numérique et les responsabilités des centres de gouvernement, notamment en matière de communication publique. De nouveaux indicateurs de processus apparus dans cette édition concernent l'intégrité dans le secteur public, la gouvernance des infrastructures et le « gouvernement ouvert ». Les indicateurs relatifs aux résultats de l'action publique incluent la confiance à l'égard des pouvoirs publics, le sentiment d'efficacité politique ou la réduction des inégalités. Il existe également des indicateurs portant sur l'accessibilité, la réactivité et la qualité des services publics de l'éducation, de la santé et de la justice, ainsi que sur le degré de satisfaction des citoyens à leur égard.

Panorama des administrations publiques 2021 a été élaboré par la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE, sous la supervision de Madame Elsa Pilichowski, Directrice. Cette publication a été élaborée par la division Governance Indicators and Performance Evaluation de l'OCDE, sous la direction de Madame Monica Brezzi, Responsable de la Division, et sous la coordination de Monsieur Santiago González. La publication Panorama des administrations publiques a été rédigée par Barbara Baredes, Conor Das-Doyle, Santiago González, Alessandro Lupi et Mariana Prats. Guillaume Guinard a contribué aux travaux de recherche. D'importantes contributions ont été rédigées et transmises par

Moritz Ader, Miriam Allam, Daniel Gerson, Pietro Gagliardi, Pinar Guven, Meeta Tarani, François Villeneuve (Chapitre 3 : L'emploi public) ; Carlotta Alfonsi, Karine Badr, Emilie Cazenave, Sara Fyson, Johannes Klein, Craig Matasick, Paulina Lopez Ramos, Marion Tolboom (Chapitre 4 : Les institutions) ; Andrew Blazey, Scott Cameron, Flavia Gianini, Anne Keller, Axel Mathot, Sherie Nicol, Andrew Park (Chapitre 5 : les pratiques et procédures budgétaires) ; Daniel Gerson, François Villeneuve (Chapitre 6 : La gestion des Ressources Humaines) ; Christiane Arndt-Basclé, Paul Davidson, Alexis Durand, Franz Karg, Marie Gabrielle de Liedekerke, Renny Reyes, Estera Szakadatova, Anna Pietikainen, Vincent Van Langen (Chapitre 7 : La gouvernance de la réglementation) ; Erika Bozzay, Matthieu Cahen, Costanza Caputi, Kenza Kachani, Paulo Magina, Masayuki Omote, Gabriela Villa Aguayo (Chapitre 8 : Les marchés publics) ; Alessandro Bellantoni, Emma Cantera, David Goessmann, Carla Musi, Benedict Stefani, Marie Whelan (Chapitre 9 : Le gouvernement ouvert) ; Felipe González-Zapata, Mariane Piccinin Barbieri, Barbara Ubaldi (Chapitre 10 : L'administration numérique) ; Mona Ahmed, Matthieu Cahen, Tenzin Dekyi, Jack Radisch, Ana María Ruiz, Lorena Cruz Serrano, Adrien Valentin (Chapitre 11 : La gouvernance des infrastructures) ; Jesper Johnson, Pauline Bertrand (Chapitre 12 : L'intégrité du secteur public) ; Gamze Igrioglu et Benjamin Wellby (Chapitre 14 : Au service des citoyens). Le Chapitre 1 a bénéficié des contributions de nombre des personnes susmentionnées sur les sujets spécifiques spécifiés, ainsi que des contributions de Richard Alcorn, Charles Baubion, Julio Bacio-Terracino, Janos Bertok, Frederic Boehm, Gillian Dorner, Paul Gallagher, Donal Mulligan, Jacob Arturo Rivera Perez, Ivan Stola, Tatyana Teplova, Joao Vasconcelos et Gregor Virant. La préparation du document Panorama des administrations publiques en vue de sa publication a été assurée par Meral Gedik, Sally Hinchcliffe et Dacil Kurweg. Andrea Uhrhammer a apporté un support éditorial. Des commentaires précieux concernant le Chapitre 14 ont été fournis par Gaetan Lafortune et Chris James de la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales (OCDE) ; Corinne Heckman, Daniel Sanchez Serra, Etienne Albiser, Eric Charbonnier et Miyako Ikeda de la Direction de l'éducation et des compétences (OCDE) ; Carlotta Balestra, Michael Förster et Maxime Ladaïque du Centre pour le bien-être, l'inclusion, la soutenabilité et l'égalité des chances. La traduction en français est à mettre au crédit de Frédéric Berri, Caterina Cherubini, Maria Eguiguren et Myriam Shalak-Graziani.

Les membres du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE et du Groupe de direction chargé du Panorama des administrations publiques (voir annexe H) ont apporté de précieux commentaires à cette publication. Nombre des indicateurs fournis dans Panorama des administrations publiques reflètent la mesure des principes et recommandations de l'OCDE élaborés avec le Comité de la gouvernance publique, le Comité de la politique de la réglementation et le Comité des hauts responsables du budget. Ces indicateurs sont recueillis au moyen d'enquêtes de l'OCDE menées auprès de responsables publics, élaborées en partenariat avec le CGP, le CPR, le SBO, le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics, le Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique, le Groupe de travail des hauts responsables de l'administration numérique (E-Leaders), le Réseau des hauts responsables d'infrastructures et de partenariats public-privé, le Forum de haut niveau sur le risque, le Groupe de travail sur le gouvernement ouvert et le Groupe de travail des Hauts Responsables en charge des marchés publics.

Ce rapport a été approuvé par écrit par le Comité de la gouvernance publique le 4 juin 2021, et il a été préparé pour publication par le Secrétariat de l'OCDE.

Éditorial : Parés pour l'avenir : tirer les enseignements de la crise du COVID-19 afin de renforcer la gouvernance démocratique

La pandémie de COVID-19, le plus grand choc subi par de nombreux pays de l'OCDE depuis la Seconde Guerre mondiale, a mis à l'épreuve la capacité des autorités publiques à prendre la mesure d'une crise et à y réagir promptement. La plupart des administrations publiques ont accompli un travail remarquable dans des circonstances sans précédent aux fins de protéger des vies et d'apporter un soutien financier aux entreprises et aux citoyens. Depuis le confinement jusqu'à un assouplissement progressif des restrictions à mesure que la vaccination s'accélère, l'un des principaux enseignements de la crise est que les administrations publiques devront répondre rapidement aux crises futures, en en prenant la pleine mesure, tout en préservant la confiance et la transparence et, dans les faits, les fondements mêmes de la démocratie.

La pandémie a souligné à quel point la confiance et la transparence sont indispensables à la préservation de la santé publique dans un contexte de restrictions drastiques de la liberté de circulation. Les gens ont besoin de cette confiance et de cette transparence pour comprendre et respecter des mesures extraordinaires dans des moments extraordinaires. Confiance et transparence contribuent également à la capacité d'une société à absorber des chocs, puis à rebondir.

Des éléments probants, relatés dans le chapitre « Focus », suggèrent que de nombreuses administrations publiques ont abaissé leur niveau d'exigence en matière de consultation, de transparence, de surveillance ou de contrôle dans leurs processus pendant la crise de COVID-19. Les administrations publiques ont introduit des milliers de dispositions d'urgence, souvent de manière accélérée. Un certain allègement des normes est inévitable en situation d'urgence, mais sa portée et sa durée doivent être limitées afin de ne pas nuire à la perception qu'ont les citoyens de la compétence, de l'ouverture, de la transparence et de l'équité des pouvoirs publics. Le document *Panorama des administrations publiques 2021* révèle non seulement la manière dont les administrations publiques ont répondu à l'énorme défi de la crise du COVID-19, mais il propose également des recommandations visant à renforcer la résilience des pouvoirs publics face aux défis de l'avenir, notamment le changement climatique. 83 % des fonds de relance annoncés jusqu'à présent ne prennent pas en compte leur dimension environnementale ou ont des effets négatifs pour l'environnement. La gouvernance verte, la manière d'atteindre les objectifs environnementaux, doit être sensiblement renforcée.

Les administrations publiques doivent apprendre à mieux dépenser. Les pays de l'OCDE apportent un soutien massif aux citoyens et aux entreprises pendant cette crise, avec environ 16.4 % du PIB correspondant à des dépenses supplémentaires ou des pertes de recettes, et jusqu'à 10.5 % du PIB consacrés à d'autres mesures. À terme, les administrations publiques

seront vraisemblablement confrontées à des contraintes de dépenses. Il leur faudra revoir les dépenses publiques afin d'en accroître l'efficacité, de s'assurer que les priorités en matière de dépenses correspondent aux besoins de la population et d'améliorer la qualité des services publics. Les administrations publiques doivent également veiller à comprendre les différentes répercussions de leur politique sur les différents groupes de la société, et œuvrer visiblement pour que personne ne soit laissé pour compte.

Trois domaines, en particulier, sont déterminants pour consolider la confiance et la transparence et préserver la démocratie. En premier lieu, il est primordial de lutter contre la désinformation. En dépit du regain de confiance dans les administrations publiques qu'a occasionné la pandémie en 2020, seuls 51 % des habitants des pays de l'OCDE font confiance à leur gouvernement, et un certain nombre de personnes et de groupes se désolidarisent des processus démocratiques traditionnels. Cette situation a été alimentée par la désinformation et la mésinformation. En 2019, seuls 11 des 27 centres de gouvernement des pays de l'OCDE disposaient de politiques ou de cadres pour orienter leurs réponses à la désinformation et à la mésinformation.

En second lieu, il est indispensable de renforcer la représentation et la participation de manière équitable et transparente. Les administrations publiques doivent s'efforcer de promouvoir l'inclusion et la diversité, notamment au niveau de la main-d'œuvre publique, et soutenir la représentation des jeunes dans la vie publique et la consultation politique. Les administrations publiques doivent améliorer l'équité et l'inclusion dans leurs modalités de consultation des citoyens et d'élaboration de leurs politiques, et uniformiser les règles du jeu en matière de lobbying. Moins de la moitié des pays ont des exigences de transparence s'appliquant à la plupart des acteurs qui s'engagent régulièrement dans le lobbying.

Enfin, le renforcement de la gouvernance doit être une priorité pour affronter les défis mondiaux tout en exploitant le potentiel des nouvelles technologies. En 2018, seule la moitié des pays de l'OCDE étaient dotés d'une institution publique spécifique chargée d'identifier les crises émergentes, imprévues ou complexes. La plupart des pays pour lesquels des informations sont disponibles ne disposaient pas d'un répertoire unique exhaustif de données pour l'administration centrale, et environ un cinquième s'appuyaient sur des accords *ad hoc* de partage des données entre entités publiques. Les administrations publiques ont généralement été promptes à s'adapter, en développant rapidement de nouveaux systèmes et de nouvelles réponses. Toutefois, le manque de planification et de prévoyance reste un problème. Pour faire face à l'avenir et préserver les fondements de la démocratie, les administrations publiques doivent être prêtes à agir promptement et à grande échelle tout en préservant la confiance et la transparence.



Elsa Pilichowski

Table des matières

Guide du lecteur	11
Résumé : faits et données clés	17
Chapitre 1. Focus - Parés pour l'avenir : Renforcer la Résilience des Administrations Publiques	21
Introduction	22
Comment les administrations publiques ont absorbé la crise du COVID-19	26
Parés pour l'avenir : Renforcer la résilience des pouvoirs publics	48
Chapitre 2. Finances publiques et économie	75
Solde budgétaire des administrations publiques	76
Épargne nette des administrations publiques	78
Solde structurel des administrations publiques	80
Dette brute des administrations publiques	82
Patrimoine financier net des administrations publiques	84
Solde budgétaire et endettement par niveau d'administration	86
Recettes des administrations publiques	88
Composition des recettes des administrations publiques	90
Dépenses des administrations publiques	92
Ventilation par fonction des dépenses des administrations publiques (COFOG)	94
Ventilation par fonction de protection sociale et de santé (COFOG) des dépenses des administrations publiques	96
Ventilation par opération économique des dépenses des administrations publiques	98
Ventilation par niveau d'administration des recettes et des dépenses publiques	100
Dépenses d'investissement des administrations publiques	102
Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques	104
Chapitre 3. Emploi public	107
L'emploi dans les administrations publiques	108
L'emploi au sein des différents niveaux d'administration	110
Profil d'âge du personnel de l'administration centrale	112
Égalité femmes-hommes dans l'emploi dans le secteur public	114
Égalité femmes-hommes en politique	116
Représentation des jeunes en politique	118
Égalité femmes-hommes dans l'appareil judiciaire	120

Chapitre 4. Institutions	123
Rôle des centres de gouvernement dans la réponse face à la pandémie de COVID-19	124
Rôle des centres de gouvernement dans la planification de la relance post-COVID-19	126
Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la communication en temps de crise	128
Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la lutte contre la mésinformation et la désinformation	130
Chapitre 5. Budgétisation	133
Budgétisation verte	134
La budgétisation verte à l'appui d'une relance verte	136
Examens des dépenses	138
Institutions budgétaires indépendantes : mesures adoptées à l'appui de la transparence et de l'obligation de rendre compte au début de la crise liée au COVID-19	140
Chapitre 6. La gestion des ressources humaines	143
Attraction et recrutement des agents publics	144
Encadrement de la haute fonction publique	146
Diversité et inclusion dans la fonction publique	148
Adaptation de la gestion des effectifs publics face à la pandémie de COVID-19	150
Mesure de l'engagement du personnel	152
Chapitre 7. Gouvernance réglementaire	155
Association des parties prenantes	156
Analyse d'impact de la réglementation	158
Évaluation <i>ex post</i>	160
Indépendance des régulateurs économiques	162
Dispositifs de redevabilité des régulateurs économiques	164
Évaluation des performances des régulateurs	166
Chapitre 8. Marchés publics	169
Poids des marchés publics	170
Production de valeur sociale par la passation stratégique des marchés publics	172
Passation électronique des marchés publics et intégration à la gestion des finances publiques	174
Gestion des achats publics d'urgence et des risques	176
Professionnalisation des marchés publics	178
Chapitre 9. Gouvernement ouvert	181
Mesures visant à favoriser la maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert dans l'administration publique	182
Portails participatifs destinés aux citoyens et aux parties prenantes	184
Application des lois relatives à l'accès à l'information	186

Chapitre 10. Administration numérique	189
Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques	190
Conception numérique : renforcer la coordination et les aptitudes au service de la transformation numérique.	192
Les données, actif stratégique du secteur public	194
Chapitre 11. Gouvernance des infrastructures	197
Vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures durables	198
Évaluation de l'optimisation de la dépense publique et de la faisabilité financière	200
Prise en compte du cycle de vie dans la réalisation des infrastructures.	202
Gouvernance de la Résilience des Infrastructures Critiques	204
Chapitre 12. Intégrité du secteur public	207
Stratégie en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption	208
Transparence des activités de lobbying	210
Chapitre 13. Principaux résultats des pouvoirs publics	213
Confiance dans les institutions publiques	214
Efficacité politique interne et externe	216
Redistribution des revenus	218
État de droit	220
Rapport coût-efficacité	222
Chapitre 14. Au service des citoyens	225
Tableaux de bord des services rendus aux citoyens.	226
Satisfaction à l'égard des services.	232
Accès aux soins de santé	234
Accès à l'éducation	236
Accès à la justice	238
Réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients.	240
Réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves	242
Rapidité des services de justice civile.	244
Qualité des soins de santé	246
Résultats scolaires et équité dans l'éducation	248
Efficacité et équité des systèmes judiciaires	250
Au service des jeunes	252
Conception et prestation de services publics axés sur l'utilisateur à l'ère numérique	254
Structure et indicateurs	257
Annexe A. Systèmes et sources d'information sur les comptes publics au sein des statistiques sur les comptes nationaux	265
Annexe B. Méthodologie utilisée pour les agrégats relatifs aux recettes	267
Annexe C. Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP/COFOG)	268

Annexe D.	Classification et définition des professions	270
Annexe E.	Méthodologie employée pour les indices composites relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines	272
Annexe F.	Méthodologie employée pour l'indice de gouvernement numérique de l'OCDE	277
Annexe G.	Chiffres supplémentaires disponibles en ligne	280
Annexe H.	Membres du groupe de direction de Panorama des administrations publiques	283
	Glossaire	284

Suivez les publications de l'OCDE sur :



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/occdilibrary>



<http://www.oecd.org/occdirect/>

Ce livre contient des...

StatLinks 

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

En bas 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>, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l'ouvrage.

Guide du lecteur

Afin d'interpréter correctement les données figurant dans cette édition 2021 du *Panorama des administrations publiques*, les lecteurs doivent être au fait des considérations méthodologiques ci-après, qui valent pour un certain nombre d'indicateurs. À partir du chapitre 2, les indicateurs font l'objet d'une présentation normalisée sur deux pages. La première page comporte un texte qui explique la pertinence du thème abordé et met en évidence certaines des grandes différences observées entre les pays de l'OCDE. Ce texte est suivi d'une rubrique « Méthodologie et définitions » qui précise les sources des données et fournit d'importantes indications nécessaires à leur interprétation. En fin de première page, on trouve une rubrique « Pour en savoir plus » qui dresse une liste de travaux de référence permettant de replacer dans leur contexte les données fournies. La seconde page présente ces données. Les graphiques proposent les chiffres actuels et, dans la mesure du possible, leur évolution au fil du temps. On trouvera au dernier chapitre un glossaire des principaux termes employés dans la publication.

Définition des administrations publiques

Les données relatives aux finances publiques sont fondées sur la définition du secteur des « administrations publiques » qui figure dans le Système de comptabilité nationale (SCN). Les administrations publiques recouvrent donc les ministères/départements, organismes publics et services ainsi que certaines institutions sans but lucratif au niveau central, au niveau des États fédérés et au niveau local, ainsi que les administrations de sécurité sociale. Les données sur les recettes et les dépenses sont présentées pour l'administration centrale et pour les niveaux d'administration infranationaux (États fédérés et administrations locales) et, s'il y a lieu, pour les administrations de sécurité sociale. Les données sur l'emploi se réfèrent également aux administrations publiques, bien que les données sur l'emploi par sexe se réfèrent au secteur public, qui englobe les administrations publiques et les entreprises et sociétés résidentes à capitaux publics. Enfin, les données relatives aux pratiques et procédures de gestion publique portent uniquement sur les pratiques et procédures de l'administration centrale.

Année civile/exercice budgétaire dans les Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux

Sauf indication contraire, les données tirées des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux portent sur l'année civile.

Les données relatives à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande portent sur des exercices budgétaires, qui courent du 1^{er} juillet de l'année indiquée au 30 juin suivant pour l'Australie et du 1^{er} avril de l'année indiquée au 31 mars suivant pour la Nouvelle-Zélande. Pour le Japon, les données relatives aux sous-secteurs des administrations publiques et aux dépenses selon la CFAP/COFOG (Classification des fonctions des administrations publiques) portent sur des exercices budgétaires.

Les données relatives aux finances et à l'économie publiques sont fondées sur le *Système de comptabilité nationale (SCN)* et ont été tirées des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données) et des *statistiques d'Eurostat sur les finances publiques* (base de données) le 11 mai 2021. Les données relatives à l'emploi public ont été tirées des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données) et de la base de données ILOSTAT le 12 avril 2021.

Portée géographique

Le *Panorama des administrations publiques 2021* présente des chiffres pour les 37 pays de l'OCDE, en fonction des données disponibles. Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Certains pays non membres tels que le Costa Rica et la Fédération de Russie¹ (pays candidats à l'adhésion à l'OCDE) ainsi que les Partenaires clés de l'OCDE (Afrique du Sud, Brésil, Inde, Indonésie et République populaire de Chine) et la Roumanie ont également fourni des données pour certains indicateurs. Les données relatives à ces pays non membres sont présentées séparément, à la fin des tableaux et des graphiques.

Abréviations de noms de pays

Pays de l'OCDE			
Allemagne	DEU	Nouvelle-Zélande	NZL
Australie	AUS	Pays-Bas	NDL
Autriche	AUT	Pologne	POL
Belgique	BEL	Portugal	PRT
Canada	CAN	République slovaque	SVK
Chili	CHL	République tchèque	CZE
Colombie	COL	Royaume-Uni	GBR
Corée	KOR	Slovénie	SVN
Danemark	DNK	Suède	SWE
Espagne	ESP	Suisse	CHE
Estonie	EST	Turquie	TUR
États-Unis	USA		
Finlande	FIN		
France	FRA	Pays candidats à l'adhésion à l'OCDE*	
Grèce	GRC	Costa Rica	CRI
Hongrie	HUN	Fédération de Russie (ci-après, « Russie »)	RUS
Irlande	IRL		
Islande	ISL	Partenaires clés de l'OCDE	
Israël	ISR	Brésil	BRA
Italie	ITA	République populaire de Chine (ci-après, « Chine »)	CHN
Japon	JPN	Inde	IND
Lettonie	LVA	Indonésie	IDN
Lituanie	LTU	Afrique du Sud	ZAF
Luxembourg	LUX		
Mexique	MEX	Autres pays non membres de l'OCDE	
Norvège	NOR	Roumanie	ROU

*Note : s'agissant de la Fédération de Russie, voir la note de page ci-dessus.

Moyennes et totaux OCDE

Au moment de la préparation de cette publication, le Costa Rica n'était pas encore membre de l'OCDE. Par conséquent, ce pays n'apparaît pas dans la liste des membres de l'OCDE et n'est pas pris en compte dans les agrégats calculés pour la zone OCDE.

Moyennes

Dans les graphiques, la moyenne OCDE est présentée, soit comme une moyenne arithmétique non pondérée, soit comme une moyenne pondérée des pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Elle exclut les données relatives aux pays non membres. Les notes précisent pour quels pays de l'OCDE on ne dispose pas de données.

Quand un graphique présente des données portant sur une ou plusieurs années, la moyenne OCDE englobe tous les pays de l'OCDE pour lesquels on dispose de données. Par exemple, une moyenne OCDE pour 2007 englobe tous les pays actuellement membres de l'OCDE au sujet desquels on dispose de données pour l'année en question, même si, à l'époque, ils n'étaient pas membres de l'Organisation.

S'agissant des données tirées des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, les moyennes OCDE sont, sauf indication contraire, des moyennes pondérées. De plus, les moyennes OCDE sont calculées jusqu'en 2019, car tous les pays de l'OCDE n'ont pas de données disponibles pour 2020. La présente édition propose, en plus de la moyenne OCDE, la moyenne OCDE-UE. Le groupe OCDE-UE est constitué des pays qui, en 2020, étaient à la fois membres de l'OCDE et membres de l'Union européenne (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Slovaquie et Suède ; le Royaume-Uni n'en fait pas partie, puisqu'il a quitté l'Union européenne). Pour la moyenne OCDE et la moyenne OCDE-UE, la méthode d'agrégation employée pour le calcul des indicateurs exprimés en ratios (le poids des dépenses publiques dans le PIB, p. ex.) a été la suivante : on a utilisé le dénominateur comme pondération (en l'occurrence, le PIB aux prix du marché, qui est exprimé en PPA).

Totaux

Les totaux OCDE figurent généralement dans des tableaux et représentent la somme des données présentées dans la colonne correspondante au sujet des pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Les totaux excluent les données relatives aux pays non membres. Les notes précisent pour quels pays de l'OCDE on ne dispose pas de données.

Suppléments en ligne

Pour plusieurs indicateurs, on trouvera en ligne des tableaux et graphiques supplémentaires présentant des données nationales, ou encore des annexes proposant un complément d'information sur la méthodologie employée. Lorsque de tels suppléments sont disponibles, ils sont signalés à la rubrique « Méthodologie et définitions » de l'indicateur. Le *Panorama des administrations publiques 2021* offre également l'accès au service StatLinks, qui permet aux lecteurs de télécharger les fichiers Excel correspondant aux données présentées. Les liens StatLinks sont placés dans le coin inférieur droit des tableaux et des graphiques, et il est possible de les saisir dans un navigateur web ou, pour les versions électroniques des publications, de cliquer directement dessus.

Les supports complémentaires suivants sont également disponibles en ligne, à l'adresse www.oecd.org/fr/gov/panorama-des-administrations-publiques.htm :

- des fiches par pays qui présentent un certain nombre de données essentielles pour chaque pays, avec une comparaison avec la moyenne OCDE ;
- la base de données statistiques du *Panorama des administrations publiques*, qui présente des données régulièrement actualisées pour une sélection d'indicateurs quantitatifs (via OECD.Stat) ainsi que des données qualitatives en lien avec les enquêtes de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE, par le truchement d'une plateforme web spécifique ;
- des notes relatives au contexte de chaque pays qui fournissent des renseignements sur certaines grandes caractéristiques de la structure politique et administrative de chaque pays membre.

Indicateurs par habitant

Certains indicateurs (les indicateurs relatifs aux dépenses, aux recettes et à la dette publique, par exemple) sont présentés par habitant (c'est-à-dire par personne). Les estimations de la population de référence sont fondées sur la notion de résidence du Système de comptabilité nationale. Elles incluent les personnes qui sont résidentes dans un pays pendant un an ou plus, quelle que soit leur nationalité, et comprennent aussi les membres du personnel diplomatique et militaire étranger ainsi que leurs familles, de même que les étudiants effectuant des études à l'étranger et les patients recevant un traitement à l'étranger, même s'ils y restent pendant plus d'un an. La règle d'un an signifie que les résidents habituels vivant à l'étranger pendant moins d'un an sont inclus dans la population, tandis que les visiteurs étrangers (les touristes, par exemple) présents dans le pays pendant moins d'un an sont exclus. Point important à noter dans ce contexte : des individus peuvent être comptabilisés comme employés dans un pays (contribuant au produit intérieur brut — PIB — de ce pays par le biais de la production) mais comme résidents d'un autre pays (leurs traitements et salaires étant pris en compte dans le revenu national brut de leur pays de résidence).

Parités de pouvoir d'achat

Les parités de pouvoir d'achat (PPA) sont les taux de change des monnaies qui égalisent le pouvoir d'achat de différents pays en éliminant les différences de niveaux des prix entre les pays. Lorsqu'on les convertit au moyen des PPA, les dépenses des différents pays sont, de fait, exprimées aux mêmes niveaux de prix. Cela signifie qu'un groupe équivalent de biens et de services aura le même coût dans les deux pays, ce qui permet d'effectuer des comparaisons internationales prenant uniquement en compte les différences au niveau du volume des biens et des services achetés.

Les PPA pour les séries courantes et chronologiques sont produites et actualisées par l'OCDE au moyen d'une procédure spécifique. Les PPA pour une année donnée (année « T ») sont publiées en cinq étapes :

1. À T+2 mois : premières estimations relatives aux PPA, uniquement pour le PIB.
2. À T+6 mois : deuxièmes estimations relatives aux PPA, à partir d'une extrapolation détaillée, pour le PIB, de la consommation individuelle effective des ménages et de la consommation privée des ménages.
3. À T+12 mois : troisièmes estimations relatives aux PPA, intégrant l'ensemble des données relatives aux prix et aux dépenses pour l'année T.

4. À T+24 mois : quatrièmes estimations relatives aux PPA, intégrant l'ensemble des données actualisées relatives aux dépenses.
5. À T+36 mois : estimations finales relatives aux PPA pour l'année T.

Les données antérieures relatives aux PPA jusqu'en 2012 peuvent être révisées au mois de décembre de chaque année afin de tenir compte des modifications apportées aux déflateurs au sein des comptes nationaux. En décembre 2016, les données antérieures relatives aux PPA jusqu'en 2012 ont été exceptionnellement révisées pour tous les pays européens.

On trouvera un complément d'information à l'adresse www.oecd.org/fr/sdd/prix-ppa/.

Indices composites

La présente publication propose des indices composites pour des domaines précis en lien avec l'administration numérique, la gestion des ressources humaines et certaines caractéristiques (telles que l'indépendance et la redevabilité) des régulateurs sectoriels. Ces indices composites constituent un moyen commode de rassembler des informations éparses d'ordre qualitatif. Les indices composites présentés dans cette publication ont été créés conformément aux étapes définies dans le *Handbook on Constructing Composite Indicators* (Nardo et al., 2008).

On trouvera aux Annexes E et F des précisions sur la méthodologie employée pour construire les indices composites relatifs à l'administration numérique et à la gestion des ressources humaines. Les indices composites ont été élaborés en coopération avec les pays de l'OCDE et selon des fondements théoriques ou de bonnes pratiques, mais les variables composant les indices et leurs pondérations relatives reposent sur des jugements d'experts et, de ce fait, peuvent évoluer au fil du temps. On trouvera des détails sur les indices composites relatifs aux régulateurs sectoriels dans Casullo, Durand et Cavassini (2019).

Signes et abréviations

Abréviation/acronyme	Signification
..	Valeurs manquantes
x	Sans objet (sauf indication contraire)
ACA	Analyse coûts-avantage
CdG	Centre de gouvernement
CEPEJ	Commission européenne pour l'efficacité de la justice
CFAP (ou COFOG)	Classification des fonctions des administrations publiques
CIDO	Charte internationale sur les données ouvertes
CRE	Conduite responsable des entreprises
DI	Directeur de l'information
DPO	Données publiques ouvertes
DTS	Droits de tirage spéciaux
FMI	Fonds monétaire international
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
IBI	Institution budgétaire indépendante
ISO	Organisation internationale de normalisation
MARL	Mécanismes alternatifs de règlement des litiges
MSFP	Manuel de statistiques de finances publiques
OCSC	<i>Office of the Civil Service Commission</i>
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
OPB	Offices parlementaires du budget
p.p.	Points de pourcentage
PEM	Perspectives de l'économie mondiale
PIB	Produit intérieur brut

Abréviation/acronyme	Signification
PISA	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
PME	Petites et moyennes entreprises
PPA	Parités de pouvoir d'achat
PPP	Partenariat public-privé
RAM	Rémunération au mérite
R-D	Recherche-développement
RH	Ressources humaines
RP	Représentation proportionnelle
SCN	Système de comptabilité nationale
SFP	Statistiques de finances publiques
TIC	Technologies de l'information et des communications
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
WJP	World Justice Project

Note

1. S'agissant de la Fédération de Russie, le 12 mars 2014, le Conseil de l'OCDE a « reporté les activités liées au processus d'adhésion de la Fédération de Russie pour le moment ». Pour en savoir plus, voir www.oecd.org/fr/presse/declaration-de-l-ocde-sur-le-statut-du-processus-d-adhesion-avec-la-russie-et-la-cooperationavec-l-ukraine.htm.

Résumé : faits et données clés

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle de la gouvernance publique, mais l'a également soumis à rude épreuve. Pour maintenir les sociétés et les économies à flot, les administrations publiques ont dû agir rapidement et ajuster leurs processus et leurs ressources. Si les pays ont généralement riposté à la crise à l'échelle et avec la réactivité voulues, tous n'ont néanmoins pas adapté leurs processus de gouvernance publique dans la même mesure. Dans certains cas, la transparence et la confiance des citoyens ont pu en souffrir. Pour se donner les moyens de relever les défis de la gouvernance publique de demain, les pouvoirs publics se doivent de tirer les leçons de la crise.

Les finances publiques sont sous la pression de la COVID-19 et des ripostes à la crise

- En 2019, les dépenses des administrations publiques s'élevaient en moyenne à 40.8 % du PIB dans les pays membres de l'OCDE. En 2020, sous l'effet des réponses à la COVID-19 et de la baisse du PIB, elles ont augmenté en proportion du PIB dans les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles.
- Dans les pays de l'OCDE, les dépenses supplémentaires engagées pour soutenir les ménages et les entreprises et les pertes de recettes fiscales pour l'État représentent environ 16.4 % du PIB. D'autre part, les aides sous la forme d'injections de fonds propres, de prêts, d'achats d'actifs ou de reprises de dettes et les passifs éventuels se chiffrent jusqu'à 10.5 % du PIB.
- En 2019, les recettes des administrations publiques s'élevaient en moyenne à 37.7% du PIB à l'échelle de la zone OCDE. Parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, 24 ont vu leurs recettes réelles par habitant diminuer en 2020 du fait de la contraction des économies, et dans 13 d'entre eux, le recul a dépassé les 5 %.
- Les réponses à la pandémie ont creusé les déficits. Le déficit budgétaire des pays de l'OCDE s'établissait en moyenne à 3.2 % du PIB en 2019. Sur 2020, parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, tous ont creusé leur déficit. Pour 18 d'entre eux, ce déficit a dépassé 5 % du PIB.
- L'endettement s'est également alourdi : à l'échelle des 22 pays membres de l'UE et de l'OCDE, la dette brute des administrations publiques est passée de 97 % du PIB en 2019 à 115 % en 2020.

La plupart des pays n'étaient pas préparés à affronter une crise d'une telle ampleur, mais ils ont rapidement rectifié le tir

- Début 2020, plus de 60 % des agents publics étaient en mesure de télétravailler dans la plupart des pays de l'OCDE pour lesquels ces informations sont disponibles. Environ la moitié des pays de l'OCDE pour lesquels des informations sont disponibles ont défini ou redéfini les « postes essentiels » qu'ils considèrent comme non télétravaillables.
- En réponse à la pandémie, 20 sur 26 centres de gouvernement des pays de l'OCDE (77 %) ont signalé soutenir une augmentation des activités de coordination interministérielles. Alors que 20 sur 26 États (77 %) ont eu recours à des parties prenantes sur les stratégies de réponse à la crise du COVID-19, seuls 9 sur 26 (35 %) ont activement impliqué des parties prenantes dans l'élaboration de ces stratégies.
- 33 sur 35 institutions budgétaires indépendantes des pays de l'OCDE (94 %) ont publié de promptes analyses de l'impact économique et budgétaire de la pandémie,
- Avant la crise, environ un tiers des Membres de l'OCDE avaient introduit une forme de dispense de l'analyse d'impact de la réglementation dans les situations d'urgence. Pendant la crise, les pouvoirs publics et les régulateurs ont établi de nombreuses nouvelles dispositions et les analyses d'impact et la consultation des parties prenantes ont été allégées.
- Avant la crise, 19 des 32 pays de l'OCDE (59 %) n'étaient assortis d'aucune intelligence économique parmi les fonctions de passation électronique de marchés publics (tels que les besoins des entités publiques, les fournisseurs sous contrat ni les produits disponibles). Les pays ont dû innover rapidement afin de remédier aux déficits d'informations et de gérer les contraintes d'approvisionnement.

Le bref regain de confiance dans les pouvoirs publics suscité par la pandémie pourrait ne pas durer.

- En 2020, 51 % des habitants des pays de l'OCDE avaient confiance dans leur gouvernement, chiffre en hausse de 6.3 points de pourcentage par rapport à 2007 et de 6 points par rapport à 2019. Cela pourrait signifier que les habitants se sont ralliés à leurs institutions au début de la crise. Dans 18 des 22 pays de l'OCDE pour lesquels des informations sont disponibles, le taux de confiance moyen a reculé entre avril-mai et juin-juillet 2020, signe d'un amenuisement rapide de l'effet de ralliement.
- La confiance varie selon les institutions : en moyenne, 72 % de la population font confiance à la police, 49 % à la fonction publique, 37 % à l'administration, et un tiers environ au parlement national.
- En 2018, dans les pays de l'OCDE pour lesquels ces données sont disponibles, moins de la moitié des citoyens (40 %) estimaient que le régime politique national permettait « aux personnes comme elles » de se prononcer sur l'action gouvernementale.

L'amélioration des pratiques de consultation et d'engagement pourrait contribuer à renforcer la transparence et la confiance dans les institutions publiques

- En 2020, 27 sur 32 pays de l'OCDE (85 %) avaient mis en place des portails participatifs centraux où tous les ministères de l'administration centrale ou fédérale affichent des projets de consultation et de participation publiques. 38 % des pays de l'OCDE possédaient plusieurs portails, tandis que 47 % n'en possédaient qu'un seul.

- Le recours aux consultations virtuelles dans le développement de politiques de réglementation a augmenté depuis 2017, passant de 35 % à 62 % des pays de l'OCDE pour les consultations à un stade précoce, et de 41 % à 57 % des pays pour les consultations à un stade avancé.
- Dans 92 % des pays de l'OCDE, les responsables publics consultent des groupes sélectionnés dès en amont de l'élaboration des projets de réglementation. Les consultations ouvertes ne sont ensuite plus fréquentes qu'à un stade avancé.
- En 2020, 20 sur 24 pays de l'OCDE (87 %) avaient instauré une stratégie visant à atténuer les risques pour l'intégrité publique, en particulier la corruption. Cependant, seulement 8 sur 20 stratégies (40 %) ont donné lieu à une consultation intergouvernementale et une consultation publique. Moins de la moitié des pays ont des exigences de transparence s'appliquant à la plupart des acteurs qui s'engagent régulièrement dans le lobbying.

L'emploi public et la vie politique se diversifient, mais pourraient être améliorés

- En 2019, les femmes occupaient seulement 37 % des fonctions d'encadrement supérieur dans le secteur public en moyenne dans les pays de l'OCDE.
- La représentation des femmes en politique a augmenté mais est encore loin de la parité. En moyenne, dans la zone OCDE, les femmes occupent en 2021 32 % des sièges de la chambre basse du parlement, contre à 26 % dix ans plus tôt. De même, le taux de ministres de sexe féminin est passé de 28 % en 2017 à 34 % en 2021.
- Les pays fixent des objectifs de diversité au sein de l'administration. Ainsi, en 2020, 24 sur 33 pays de l'OCDE (73 %) utilisent des cibles pour l'emploi de personnes en situation de handicap dans la fonction publique (contre 37 % en 2016). Seulement 14 sur 33 pays de l'OCDE (42 %) adoptent des cibles de parité femmes-hommes (29 % en 2016).
- Les personnes âgées de 20 à 39 ans représentent en moyenne 34 % de la population totale en âge de voter dans les pays de l'OCDE. Cependant la proportion de jeunes parlementaires était de 22 % en 2020. La sous-représentation des jeunes dans la vie publique risque de creuser l'écart fossé générationnel.

Les processus de gouvernance publique pourraient contribuer à promouvoir les objectifs environnementaux et sociaux

- Tous les pays de l'OCDE sont dotés d'un cadre intégrant des objectifs environnementaux dans la passation des marchés publics. Certains disposent de cadres similaires relatifs aux droits humains (70 %), à la dimension hommes-femmes (41 %) ou de soutien aux minorités ethniques (48 %).
- En 2020, 14 sur 35 pays de l'OCDE (40 %) interrogés déclaraient pratiquer la budgétisation verte. La plupart d'entre eux ont utilisé des évaluations d'impact environnemental *ex ante* ou *ex post* (12 sur 14, 86 %) et une analyses coûts-avantages pour l'environnement (10 sur 14, 71 %).
- 22 sur 30 pays de l'OCDE (73 %) ont mis en place des plans à long terme relatifs aux infrastructures avec des objectifs de durabilité, et 17 sur 30 (57 %) ont adapté des infrastructures existantes en vue d'améliorer les performances environnementales.

Chapitre 1

Focus - Parés pour l'avenir : Renforcer la Résilience des Administrations Publiques

Introduction

Face à la crise du COVID-19, les administrations publiques de la zone OCDE ont agi à une échelle et à une vitesse inédites. La pandémie, mais aussi les effets économiques et sociaux des mesures adoptées pour limiter la propagation du virus, représentent le plus fort choc que la plupart des pays de l'OCDE aient eu à absorber depuis la Seconde Guerre mondiale. Il leur a fallu mettre en œuvre des réponses stratégiques et opérationnelles inédites en termes d'échelle, de rapidité et de périmètre. D'une part, il a été nécessaire de monter en puissance considérablement sur le terrain sanitaire afin de traiter les malades. D'autre part, pour enrayer la propagation du virus, les pouvoirs publics ont dû restreindre fortement les libertés civiles et l'activité économique, à une échelle rarement constatée dans des pays démocratiques par temps de paix. Enfin, la limitation de l'activité économique ayant fortement entamé les revenus et l'emploi, les autorités ont aussi été contraintes d'assurer un soutien budgétaire massif aux ménages et aux entreprises.

Le choc du COVID-19 a constitué une mise à l'épreuve exceptionnelle des moyens d'action des administrations publiques, qui ont joué un rôle de premier plan pour maintenir à flot les économies et les sociétés. Il leur a fallu prendre rapidement des décisions stratégiques difficiles et, pour ce faire, se doter de nouveaux dispositifs d'analyse et de coordination. Les pouvoirs publics ont assuré une montée en puissance considérable dans les domaines de la santé et de la protection sociale, entre autres, mettant ainsi à l'épreuve les systèmes en place en matière de budgétisation, d'emploi public, de marchés publics, de réglementation, d'outils numériques et d'infrastructures. Ils ont conçu de nouveaux modèles de communication publique afin d'accompagner la mise en œuvre de mesures de santé publique évolutives. Ils ont aussi dû réinventer, du jour au lendemain, de vastes pans de leur activité afin de basculer vers un mode de fonctionnement à distance. Enfin, on leur a demandé de réaliser tous ces changements tout en continuant d'assurer les plus hauts niveaux de transparence, de redevabilité, de surveillance et d'intégrité.

Les économies et les sociétés resteront exposées à des risques importants de chocs majeurs, même une fois que la pandémie de COVID-19 aura reflué. On attend des pouvoirs publics qu'ils soient suffisamment résilients pour absorber ces chocs, et qu'ils adoptent des politiques permettant aux sociétés de mieux y faire face. Ils vont également devoir reconstituer une certaine marge de manœuvre au niveau de leurs capacités. Si de nombreuses incertitudes persistent quant à l'évolution future de la pandémie, on s'attend à ce que les vaccins réduisent les incidences du COVID-19 sur la santé publique, en 2021 et par la suite (Cohen, 2021^[1]). L'OCDE table sur une croissance du PIB mondial de 5.8 % en 2021, avec une production mondiale qui dépasserait son niveau d'avant la pandémie avant la fin-2021 (OCDE, 2021^[2]). Les administrations publiques et les sociétés vont pouvoir commencer à se remettre du choc de la pandémie, à renouer avec les libertés et à rebâtir la prospérité. Toutefois, une trajectoire linéaire de sortie de crise n'est pas garantie. Les effets possibles des variants du COVID-19 ne sont pas totalement connus. De fait, même une fois que la pandémie elle-même aura été maîtrisée, ses effets continueront de peser sur l'avenir, de manières incluant l'alourdissement de la dette publique et privée, de la

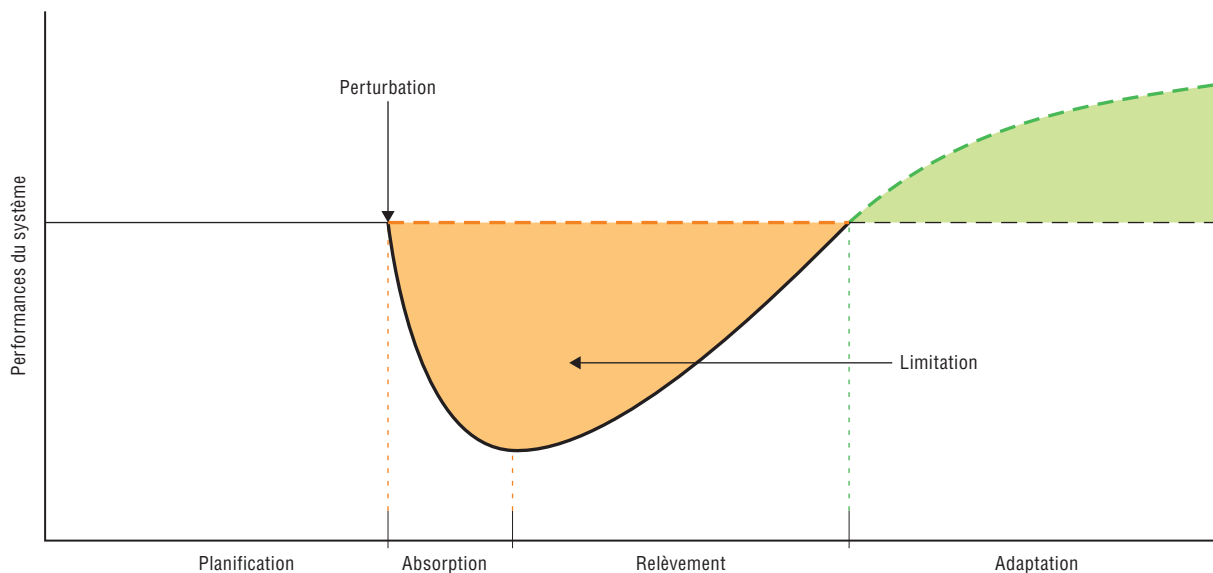
perturbation des parcours éducatifs, de la disparition d'entreprises et d'emplois ou encore des conséquences inégales de la crise sur les différentes catégories sociales. Troisièmement, la confiance à l'égard des administrations publiques pourrait encore reculer sous l'effet d'une mauvaise gestion réelle ou supposée, d'une moindre transparence de la prise de décisions et d'éventuelles nouvelles affaires de corruption.

De plus, les sociétés resteront exposées à un large éventail d'autres chocs, même une fois que la pandémie de COVID-19 aura été maîtrisée. En particulier, les menaces qui pèsent sur le climat et la biodiversité constituent des risques urgents et potentiellement graves. Il est probable que le réchauffement climatique atteindra 1.5 °C entre 2030 et 2052, s'il se poursuit à son rythme actuel (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 2018^[3]). On s'attend à ce que les risques liés au climat qui pèsent sur la santé, les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, l'approvisionnement en eau, la sécurité humaine et la croissance économique augmentent sous l'effet d'une hausse de 1.5 °C des températures, et encore davantage en cas d'augmentation plus forte. L'échec de l'action climatique, les épisodes météorologiques extrêmes, le recul de la biodiversité, les catastrophes naturelles, les catastrophes écologiques d'origine humaine et les crises liées à l'eau sont autant de sources potentielles de chocs. Divers autres risques persistent également, en lien avec l'endettement, le chômage, la cybersécurité, les pannes informatiques ou encore les attaques terroristes. Or, les séquelles de la crise du COVID-19 pourraient peser sur la résilience des administrations publiques face aux chocs futurs.

Tout dépendra de l'aptitude des pouvoirs publics à piloter le relèvement post-COVID et à préserver la population des chocs et tensions à venir. L'éventail des chocs potentiels étant très large, de nombreuses trajectoires possibles existent à ce stade. Certaines d'entre elles aboutiraient à un retour à la prospérité, dans le cadre de systèmes démocratiques dynamiques. D'autres déboucheraient sur une stagnation de la croissance couplée à une persistance des inégalités, voire à des risques pour la viabilité du modèle démocratique.

Il est crucial que les administrations publiques s'emploient activement à renforcer leur résilience face aux risques futurs. Elles doivent également s'employer à se doter des systèmes de gouvernance requis pour concevoir et mettre en œuvre des politiques permettant de renforcer la résilience des sociétés dans le contexte du COVID-19 et de l'après-COVID. Elles doivent protéger les citoyens, gagner et conserver la confiance de la population et favoriser la bonne marche des systèmes démocratiques, car il s'agit là de facteurs essentiels pour l'aptitude des sociétés à absorber les chocs. L'OCDE définit la résilience comme « l'aptitude des systèmes à absorber un dérèglement, à se remettre des perturbations et à s'adapter à l'évolution de la situation tout en conservant, pour l'essentiel, la même fonction qu'avant le choc » (OCDE, 2019^[4]), (OCDE, 2014^[5]). Le graphique 1.1 illustre ce concept de résilience et montre qu'il s'agit d'un processus en quatre stades, qui commence avant et finit après la perturbation. Le premier stade est celui de la planification ; il consiste à se préparer face aux perturbations en adoptant des stratégies visant à préserver le fonctionnement de base du système et à détecter les menaces auxquelles il est exposé. Le deuxième stade est celui de l'absorption ; il consiste, une fois la perturbation apparue, à mener des activités visant à limiter l'ampleur et la durée de ses incidences. Le troisième stade est celui du relèvement ; il consiste à rétablir le fonctionnement du système dans les meilleures conditions de rapidité, d'économie et d'efficacité. Le quatrième stade est celui de l'adaptation ; il consiste à tirer les leçons des phases d'absorption et de relèvement et à faire évoluer le système de façon à lui permettre de mieux faire face aux menaces futures (Linkov, Trump et Hynes, 2019^[6]).

Graphique 1.1. Les stades de la résilience



Source : Linkov, Trump et Hynes (2019^[6]), *Face aux menaces systémiques, des stratégies et des approches fondées sur la résilience*, [www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5_Resilience_strategies.pdf](http://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Resilience_strategies.pdf).

Dans le présent chapitre, le concept de résilience est appliqué aux administrations publiques. Dans l'idéal, les administrations publiques fonctionnent comme suit : elles acquièrent des intrants (employés, fonds mais aussi actifs et infrastructures et données et informations¹), puis les combinent et les transforment dans le cadre d'un ensemble de processus (action publique, budgétisation, réglementation, marchés publics, gestion des ressources humaines, gouvernement ouvert, administration numérique, etc.) afin de produire des biens et services publics destinés aux citoyens (en matière de santé, d'éducation, de sécurité, d'efficacité des marchés, etc.). Une administration résiliente est donc celle qui, face à un large éventail de perturbations influant sur la disponibilité de ses intrants ou sur le bon fonctionnement de ses processus, est capable, sans délai, de continuer d'assurer des services et des réalisations similaires au profit des citoyens, puis de se relever du choc et de s'adapter de façon à limiter autant que possible les effets de perturbations futures². La résilience tend à être une question de degré plutôt qu'à s'inscrire dans une réalité binaire. De plus, elle peut varier selon le type de choc dont il s'agit, ou d'une composante de la sphère publique à une autre.

Ce concept de résilience de l'administration rejoint les questions que les citoyens se posent naturellement au sujet des pouvoirs publics. Imaginons, par exemple, la survenue d'un choc tel qu'un tremblement de terre ou une récession. Pour évaluer la résilience de l'administration, un citoyen peut se poser les questions suivantes : dispose-t-elle des ressources humaines, des fonds, des actifs et des connaissances nécessaires pour limiter les souffrances de la population, juste après le choc ? Est-elle dotée de processus lui permettant de réagir rapidement ? Si certaines de ses fonctions et aptitudes ont été dégradées par le choc, peut-elle trouver d'autres moyens d'assurer sa mission ? Accompagne-t-elle le relèvement d'après-crise ? S'adapte-t-elle, en tirant des enseignements et en réagissant mieux face aux chocs et catastrophes suivants ?

Malheureusement, il est impossible de prédire tous les chocs futurs et de s'y préparer. Le monde englobe tout un éventail de systèmes (financiers, environnementaux, institutionnels, etc.) complexes, interconnectés et interdépendants. Les perturbations et les évolutions d'un système peuvent rapidement se propager aux autres, selon des modalités difficiles à prévoir, en raison de l'existence de tout un éventail de liens connus ou non. Dans certains cas, comme avec le COVID-19, par exemple, de petits changements initiaux peuvent rapidement produire des effets disproportionnés. Dans le pire des cas, ce mélange d'interconnexion et d'imprévisibilité peut conduire à des défaillances rapides, multiples et en cascade (Hynes et al., 2020^[7]). Dans ce monde complexe, interconnecté et risqué, les administrations publiques doivent veiller à être aussi résilientes que possible, afin de préserver le bien-être et la confiance de la population face aux crises futures. En dernière analyse, la résilience est donc clé pour soutenir les sociétés résilientes et la bonne santé des systèmes démocratiques.

Dans le présent chapitre, on examine comment les administrations publiques ont fait face à cette exceptionnelle mise à l'épreuve en conditions réelles que représente le COVID-19, afin d'en tirer des enseignements sur les moyens qui peuvent leur permettre de renforcer leur résilience. Il en ressort avant tout qu'il faut que les administrations publiques préservent leur aptitude à réagir aux crises avec rapidité et à l'échelle requise, mais sans mettre en péril la confiance ni la transparence. Dans la section 1.2, qui évoque la résilience des administrations publiques de la zone OCDE, on se fonde sur les données probantes et les éléments d'information qui commencent à apparaître au sujet de la façon dont elles ont absorbé le choc du COVID-19, qui constitue une véritable mise à l'épreuve en conditions réelles. Les administrations publiques de la zone OCDE ont puisé dans leurs réserves en termes de ressources financières et humaines et en termes de compétences et d'infrastructures pour monter en puissance dans des secteurs clés tels que la santé et la protection sociale. En outre, elles ont innové avec rapidité et adapté leurs processus en matière d'action publique, de marchés publics, de réglementation et de communication afin de faire face aux exigences liées à la crise. Toutefois, elles n'étaient qu'imparfaitement préparées. Dans certains cas, il a été nécessaire d'innover faute de planification suffisante en amont, ou parce que les systèmes en place n'étaient pas optimaux. De plus, les données disponibles semblent montrer que les exigences habituelles en matière de transparence, de consultation, de surveillance et/ou de contrôle ont été partiellement suspendues afin de gagner en rapidité pour de nombreux aspects de la réaction face au COVID-19.

À partir de ces éléments probants, on présente à la Section 1.3 un programme reposant sur deux piliers pour renforcer la résilience des administrations publiques à l'heure où les pays se relèvent de la crise du COVID-19 et préparent l'avenir. Le premier pilier consiste en des réformes internes des systèmes d'administration visant à améliorer l'aptitude des administrations publiques à atténuer les menaces futures et à réagir, en cas de crise, à l'échelle requise et avec la rapidité nécessaire. Les réformes proposées à cet égard visent, pour l'essentiel, à optimiser l'utilisation des plans de relèvement, à doter les administrations de réserves de capacités, à favoriser l'innovation anticipative et les compétences en matière de résolution de problèmes et à assurer l'intégrité et la surveillance. Le second pilier du programme consiste en des réformes tournées vers l'extérieur et ayant pour objet de renforcer la transparence des administrations publiques et la confiance qu'elles inspirent, ainsi que

de mieux favoriser le bon fonctionnement des systèmes démocratiques. Les réformes proposées à cet égard visent, pour l'essentiel, à améliorer la représentation et l'agrégation des intérêts, à assurer l'équité et l'inclusion dans le cadre de l'action publique et à lutter contre la mésinformation et la désinformation. Ce chapitre est axé sur l'administration centrale, c'est-à-dire les ministères et les entités dotés de rôles et de responsabilités d'ampleur nationale. Il ne traite ni des parlements et autres organes électifs, ni des administrations locales, ni de l'autorité judiciaire.

Comment les administrations publiques ont absorbé la crise du COVID-19

La crise du COVID-19 a constitué une mise à l'épreuve dans des conditions extrêmes de la résilience de l'administration. Elle fournit donc des éclairages exceptionnellement directs sur la résilience de divers aspects de l'action publique. En particulier, s'il est difficile de déterminer à quel stade précis du continuum « planification-absorption-relèvement-adaptation » nous en sommes, il est probable que les pires incidences du stade de l'absorption soient en train de s'estomper dans de nombreux pays, à mesure que la vaccination progresse. Dans la présente section, on examine donc les premiers éléments probants disponibles quant aux aspects de la résilience des administrations publiques liés à l'« atténuation » et à l'« absorption » des chocs. En d'autres termes, on étudie dans quelle mesure, face à la perturbation provoquée par le COVID-19, les administrations ont démontré leur aptitude à gérer leurs intrants et à modifier leurs processus de façon à limiter au maximum l'ampleur du choc et sa durée.

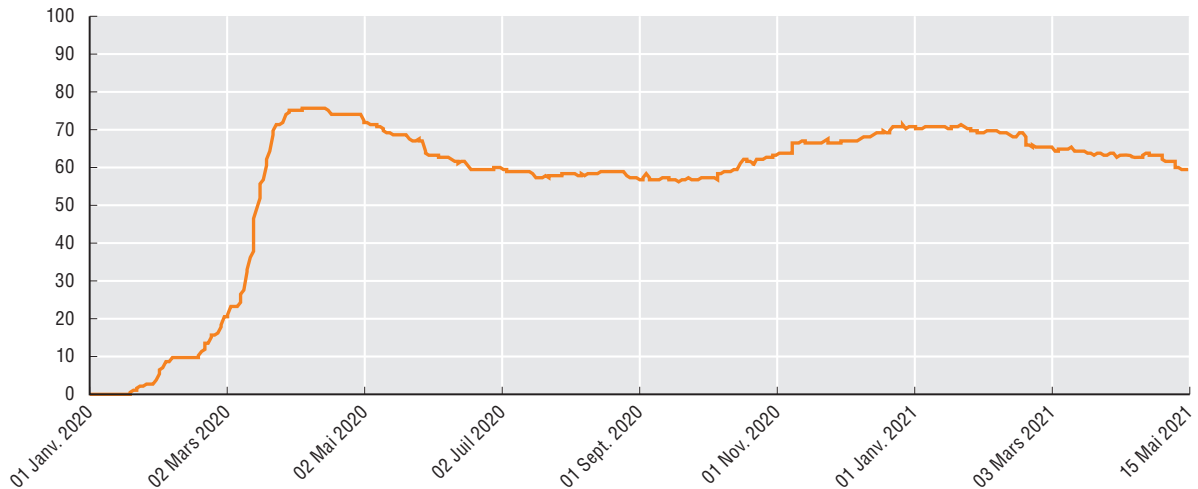
En 2020, les pays de l'OCDE ont mené une action inédite pour aider leurs citoyens et leurs économies à absorber les effets en cascade de la crise du COVID-19. Au début de celle-ci, de premiers travaux de modélisation avaient suggéré qu'en l'absence de mesures visant à la ralentir, la propagation du virus serait telle que les capacités sanitaires seraient vite dépassées (Ferguson, 2020^[8]) (Rice et al., 2020^[9]). Entre février et avril 2020, les pays ont donc rapidement instauré des « confinements » (graphique 1.2). Ceux-ci ont entraîné, pour les libertés civiques, des restrictions inédites par temps de paix. Ils ont aussi provoqué des perturbations jusqu'alors impensables pour la vie économique, avec, par exemple, l'interdiction des rassemblements publics, la fermeture des établissements d'enseignement et des lieux de travail et une large assignation à domicile. En mars et avril 2020, presque tous les pays de l'OCDE ont mis en place des mesures d'aide au revenu pour les travailleurs dont les lieux de travail avaient été fermés, ainsi que de vastes plans d'aide aux entreprises. Dans un second temps, les autorités ont également pris de nouvelles mesures spécifiques en matière de santé publique. En juin 2020, la plupart des pays de l'OCDE s'étaient dotés de système de traçage des contacts (graphique 1.3). Aux deuxième et troisième trimestres 2020, les « confinements » ont été quelque peu allégés. Toutefois, dans de nombreux pays de l'OCDE, les restrictions ont de nouveau été durcies en fin d'année, en raison d'une hausse des contaminations. Dès la mi-mai 2021, les mesures de « confinement » n'étaient que légèrement moins intenses qu'aux premiers mois de la crise, et se desseraient lentement. Les gouvernements des pays membres de l'OCDE continuaient d'assurer un important soutien à l'économie.

Mener cette action a représenté un défi considérable pour les autorités. Elles ont dû trancher rapidement, puis mettre immédiatement en œuvre des politiques et des programmes vastes, complexes et inédits, tout en maintenant, dans la mesure du possible,

des dispositifs de contrôle, de transparence et de redevabilité. De surcroît, elles ont dû mener cette action dans un contexte de forte perturbation de leurs intrants et processus normaux. Le signe le plus visible de cette perturbation a été la fermeture de certains locaux de l'administration et la nécessité de reconfigurer la plupart de ses activités afin de permettre leur réalisation à distance.

Graphique 1.2. **Niveau moyen de rigueur des mesures de « confinement » dans les pays de l'OCDE**

De 1 janvier 2020 à 15 mai 2021, sur une échelle de 0 à 100



Note : ce graphique présente le niveau moyen pour les pays de l'OCDE, pondéré en fonction de la population, de l'indice de rigueur des réponses des autorités face au COVID-19. Les données sont tirées de l'outil Oxford COVID-19 Government Response Tracker (<https://covidtracker.bsg.ox.ac.uk/>). Celui-ci rassemble les informations publiquement accessibles sur les réponses des autorités (fermeture des établissements d'enseignement, fermeture des lieux de travail, annulation des réunions publiques, limitation des rassemblements, fermeture des moyens de transport, limitation des déplacements) et les classe selon une échelle ordinaire. L'indice de rigueur des réponses des autorités face au COVID-19 correspond à la simple addition du résultat des indicateurs concernés, sur une échelle ordinaire ramenée sur une échelle graduée de 0 à 100. Cet indicateur ne répond qu'à des fins de comparaison et ne doit pas être interprété comme une notation du caractère adapté ou efficace de la réponse d'un pays.

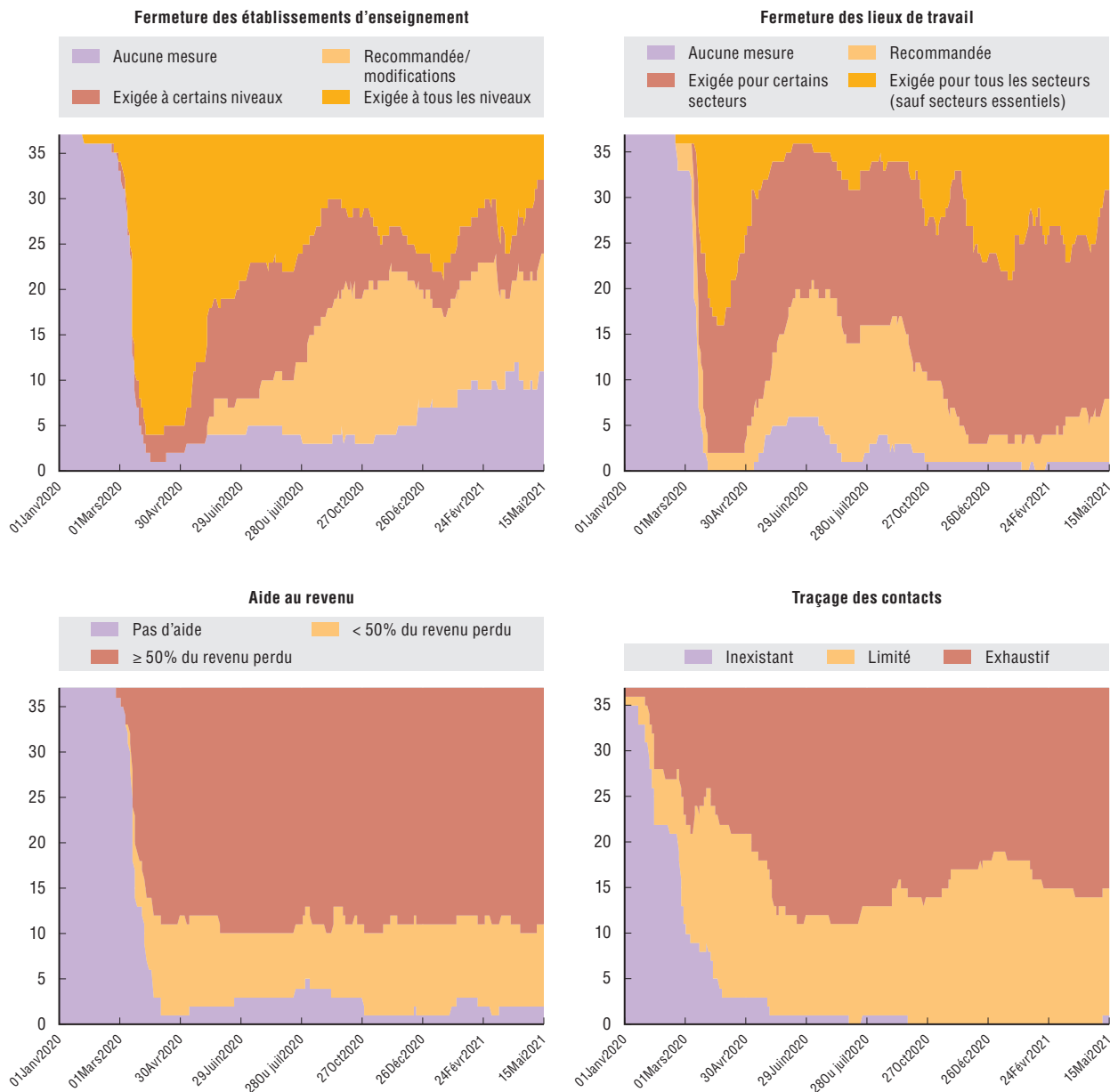
Source : calculs de l'OCDE à partir de Hale et al. (2020^[10]), Oxford COVID-19 Government Response Tracker, <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker#data>, et Banque mondiale (2020^[11]), Indicateurs du développement dans le monde, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL>.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262125>

Cette section a pour objet d'examiner dans quelle mesure les systèmes publics ont su absorber les incidences du COVID-19. À la lumière des premiers éléments probants, données et observations disponibles quant au déploiement des mesures adoptées face au COVID-19, elle propose des constatations initiales sur les aspects reflétant une résilience ou, à l'inverse, une vulnérabilité. Les incidences du COVID-19 n'ont pas été les mêmes selon les pays, et les administrations publiques de tous les pays ont adopté des approches qui leurs sont propres. L'analyse et les constatations qui suivent ne valent pas pour tous les exécutifs, et les zones de résilience et de vulnérabilité varient elles aussi d'un pays à l'autre. Toutefois, la comparaison des mesures adoptées par les autorités face au COVID-19 fait clairement apparaître de grandes tendances, et des expériences communes. En particulier, on peut dresser deux constats généraux quant à la démarche suivie par les autorités pour absorber le choc de la pandémie.

Graphique 1.3. **Prévalence des principales mesures adoptées face à la crise du COVID-19 chez les pays de l'OCDE**

Nombre de pays de l'OCDE ayant adopté chacune des mesures (1 janvier 2020-15 mai 2021)



Note : illustration créée par l'OCDE à partir des données de l'outil Oxford COVID-19 Government Response Tracker (<https://covidtracker.bsg.ox.ac.uk/>). Les variables de cette série de données utilisées pour ce tableau sont les suivantes : C1 (fermeture des établissements d'enseignement), C2 (fermeture des lieux de travail), E1 (aide au revenu) et H3 (traçage des contacts). Chacune d'entre elles est une variable catégorielle simple. Chacun des graphiques illustre, pour l'une de ces variables, l'évolution du nombre de pays de l'OCDE ayant adopté les différentes catégories de mesures évoquées.

Source : calculs réalisés par l'OCDE à partir de Hale et al. (2020_[10]), Oxford COVID-19 Government Response Tracker, <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker#data>.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262144>

Premier constat : les autorités ont mis l'accent sur un déploiement rapide et massif de mesures face au COVID-19, souvent au détriment d'une prise en compte suffisante des risques pour la transparence et la confiance. Cela s'explique, en grande partie, par un manque de préparation. Les autorités ont mobilisé leurs marges de manœuvre et puisé

dans leurs réserves de capacités pour fournir les intrants bruts de l'action menée face au COVID-19 (infrastructures, main d'œuvre, fonds publics, etc.). Ensuite, les processus de l'action publique ont permis de tirer de ces intrants les produits dont les citoyens avaient besoin, souvent avec la rapidité et à l'échelle requises. Dans chacun des processus qui sont examinés ci-dessous, on constate que les administrations publiques ont su innover et adapter avec célérité leurs processus afin de faire face au COVID-19. On note toutefois également plusieurs cas de figure où, pour pouvoir mener une action rapide et à grande échelle, les administrations publiques ont assoupli les règles de consultation, de transparence, de surveillance ou de contrôle habituellement applicables à leurs processus. Ce phénomène apparaît, à des degrés différents, au niveau de l'action publique, de la réglementation, des finances publiques et des marchés publics. Un certain allègement des exigences habituelles est, certes, inévitable dans les situations d'urgence. Toutefois, il est difficile de déterminer avec certitude si, en l'occurrence, ces assouplissements ont été limités en termes de durée et d'ampleur, préparés à l'avance, si les administrations publiques ont un plan clair de retour à la normale et/ou s'ils appliquent des mesures de contrôle *ex post* telles que des évaluations. Cela augmente les risques d'atténuer l'efficacité de l'action menée par les gouvernements, soit parce qu'elle aura été mal conçue, soit parce qu'elle aura fait l'objet d'une captation par des intérêts particuliers, soit encore parce que la corruption aura fait son œuvre. Il en découle des risques pour la confiance de la population à l'égard des pouvoirs publics.

Fondamentalement, l'ampleur des innovations et des évolutions qui ont été nécessaires face à la crise du COVID-19 reflète, pour partie, une préparation imparfaite. Les crises ne sont pas prévisibles à 100 %, et l'aptitude à innover et à y faire face lorsqu'elles surviennent est un volet essentiel de la résilience de l'administration. Certains aspects de l'action menée face au COVID-19 montrent la souplesse, l'agilité et le savoir-faire dont les acteurs publics ont su faire preuve face à une crise qui n'aurait pas pu être parfaitement prédite. Toutefois, certaines des innovations lancées face au COVID-19 auraient pu être entreprises en amont. Comme le montrent les exemples qui suivent, plusieurs des difficultés qui ont entravé l'action menée face au COVID-19, telles que, par exemple, le manque d'intégration des systèmes numériques ou d'informations sur les marchés publics, étaient visibles dès avant la crise dans de nombreux pays. Dans plusieurs cas, les administrations publiques ont d'ailleurs décidé de pérenniser les innovations adoptées sous la contrainte du COVID-19, ce qui prouve leur intérêt. De plus, les éléments probants qui suivent laissent penser que de nombreuses administrations n'avaient pas réfléchi aux dispositifs de consultation, de transparence, de surveillance et/ou de contrôle à mettre en place face à une situation d'urgence. Elles ont donc dû adopter des changements immédiats et parfois improvisés, ce qui a entraîné des risques sur les plans de l'intégrité, de la transparence et de la confiance. Les données d'observation semblent indiquer que là où, avant le COVID-19, l'innovation et la préparation en étaient aux stades les plus avancés (en matière de communication publique et d'infrastructures de télétravail, par exemple), le choc a produit moins de perturbations.

Deuxième constat : la technologie numérique a joué un rôle crucial à l'appui de la résilience face au COVID-19, pour un large éventail d'intrants et de processus de la sphère publique. Grâce aux outils numériques, les échanges d'information entre les agents publics ainsi qu'entre l'administration et les citoyens n'ont plus besoin d'intervenir en un lieu physique précis. Dans le contexte du COVID-19, ces outils limitent la nécessité de se déplacer pour accomplir des démarches administratives, ce qui contribue à contenir la propagation du virus. La section qui suit évoque de façon répétée le remplacement d'infrastructures physiques par des infrastructures numériques dans le cadre des processus publics. Plus généralement, la

technologie numérique renforce la résilience en accroissant la rapidité et l'ampleur des flux d'information, ce qui permet aux administrations publiques d'informer leurs processus par des données plus nombreuses. La section qui suit présente de multiples exemples d'utilisations du numérique par les administrations publiques visant à apporter ces intrants à un large éventail de processus et d'interventions. Les premières données disponibles semblent indiquer que les administrations publiques qui, avant la crise, étaient équipées de meilleurs systèmes numériques ont souvent mieux réussi à absorber le choc du COVID-19.

Niveau de préparation face à la crise

La gestion de crise constitue une compétence essentielle des administrations publiques. La quasi-totalité des pays de l'OCDE ont connu, au cours des vingt dernières années, au moins une ou plusieurs crises majeures auxquelles ils étaient insuffisamment préparés (OCDE, 2018^[12]). Plusieurs de ces crises faisaient suite à la concrétisation de risques qui n'avaient pas été anticipés (comme pour l'apparition, en 2010, d'un nuage de fumée sur l'Atlantique Nord), ou de risques dont l'ampleur ou la complexité étaient inattendues (comme pour le Grand séisme du Japon oriental de 2011). À l'instar de la crise du COVID-19, ces événements ont conduit les pouvoirs publics à suspendre le fonctionnement de réseaux d'infrastructures essentielles, perturbant l'activité économique et affectant des pans entiers de la population. L'OCDE a formulé des recommandations officielles sur la nécessaire adaptation des dispositifs institutionnels de gestion de crise (OCDE, 2014^[13]).

Au début de la crise du COVID-19, rares étaient les pays de l'OCDE à disposer d'une capacité structurée de recueil de conseils scientifiques sur les adaptations à opérer face aux crises inédites et complexes. De plus, des questions se posent quant à la transparence de certains des systèmes mis en place après le déclenchement de cette crise. En 2018, seule la moitié des pays de l'OCDE étaient dotés d'un service officiel ou d'une institution ayant pour mission spécifique de répertorier les crises inédites, imprévues ou complexes (OCDE, 2018^[12]). Parmi les pays pour lesquels on disposait de données, la plupart étaient dépourvus, à l'échelon national, de dispositifs institutionnels clairement présentés comme ayant un rôle à jouer dans la coordination des conseils scientifiques au cours des crises. Seuls quelques rares pays étaient dotés de dispositifs permanents de conseil scientifique, c'est-à-dire d'organes chargés de formuler et de coordonner les avis scientifiques face à des crises inédites et imprévues. On peut citer l'exemple du Royaume-Uni, dont le *Scientific Advisory Group for Emergencies* (SAGE) a pour mission d'assurer sans délai et de façon coordonnée la fourniture de conseils scientifiques aux décideurs publics. L'identité des participants aux réunions du SAGE dépend de la nature de l'urgence et du thème abordé. Ces participants appartiennent au secteur public, au monde universitaire et au secteur privé (Gouvernement du Royaume-Uni, 2021^[14]). Un autre problème s'est posé : tout particulièrement dans le domaine des pandémies, les données et informations scientifiques nécessaires à l'adoption rapide de décisions sont souvent éparpillées entre divers organismes publics et institutions de recherche. Par conséquent, les décideurs ont été placés face à une concurrence entre sources d'information différentes, alors même que les protocoles et cadres existants n'étaient pas toujours facilement appliqués par l'ensemble de ces sources (OCDE, 2018^[15]).

Or, pour leur permettre d'être efficaces et de bénéficier de la confiance de la population, il est important d'assurer la transparence et l'intégrité au sein des conseils consultatifs spéciaux tels que les conseils scientifiques (OCDE, 2014^[16]). Après la pandémie de grippe A (H1N1), des débats scientifiques et publics ont donné lieu à des accusations de biais commercial, et à l'hypothèse selon laquelle les autorités et les institutions publiques auraient été les cibles

d'informations trompeuses les conduisant à accumuler des stocks d'un médicament doté d'une efficacité limitée. L'élaboration du plan de lutte contre l'épidémie par le groupe d'experts danois qui en était chargé a été examinée. Il ressort de cette analyse que ce groupe a fait l'objet d'activités de lobbying par l'industrie pharmaceutique, à la fois directement et par des moyens plus subtils (Vilhelmsson et Mulinari, 2017_[17]). Des travaux récents de recherche ont montré qu'après des annonces de pénurie au Royaume-Uni, en Espagne, aux Pays-Bas et en Pologne, l'Union européenne a acheté et stocké une quantité importante de traitements antiviraux, malgré un manque d'éléments probants sur leur efficacité (Hordijk et Patnaik, 2020_[18]).

De nombreux pays ont créé des dispositifs *ad hoc* de recueil de conseils scientifiques au fil de la crise du COVID-19. L'une des grandes difficultés a consisté à assurer une bonne gouvernance des éléments probants, de façon à garantir aux décideurs publics et à la population la formulation de conseils scientifiques clairs, neutres et crédibles. Les éléments dont on dispose montrent que les pays ne sont qu'une minorité à s'être dotés de processus formels (des examens par les pairs, par exemple) pour veiller à ce que les conseils scientifiques soient de qualité, fassent autorité et soient légitimes. De nombreux pays ont contrôlé la nature et le volume des éléments d'information rendus publics, et des interrogations légitimes sont apparues quant à la gouvernance des conseils scientifiques qui éclairaient les décisions, et quant à la transparence de ce système de prise de décisions. Ainsi, les membres de ces instances scientifiques étaient rarement tenus de divulguer l'existence de conflits d'intérêts potentiels (OCDE, 2021_[19]). Il est probable que les problèmes liés à la gouvernance des conseils scientifiques découlent, au moins pour partie, d'un niveau de préparation insuffisant face aux crises.

Les pays qui avaient tiré les leçons de crises antérieures du même ordre et qui se sont appuyés sur des partenariats ont souvent été plus résilients face au COVID-19. Dans sa Recommandation sur la gouvernance des risques majeurs (OCDE, 2014_[13]), le Conseil de l'OCDE recommande aux pays de se doter des capacités institutionnelles requises pour tirer des enseignements des crises antérieures, de mener à bien des réformes visant à pallier les défaillances constatées et de mettre à l'épreuve ces capacités pour garantir leur bon fonctionnement quand elles s'avéreront nécessaires. L'action menée par la Corée face au COVID-19 illustre l'intérêt de ces capacités institutionnelles. Après l'épidémie de coronavirus du syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS-CoV) qui a frappé la Corée en 2015, les autorités ont adopté 48 réformes pour mieux préparer le système de santé publique face aux urgences. Elles ont notamment produit des directives prévoyant des installations de dépistage, des activités massives de test et de traçage des contacts et l'accompagnement des personnes placées en quarantaine, afin de favoriser le respect des règles (Kim et al., 2021_[20]). Ces dispositifs ont contribué à une maîtrise rapide de la propagation du COVID-19, et la Corée a pu reprendre ses activités économiques et sociales plus tôt que de nombreux autres pays de l'OCDE.

Les pays qui ont pu faire appel au volontariat ont constaté qu'il s'agissait d'une source importante de renforts humains face à la crise. Face aux crises complexes et de grande ampleur, les effectifs publics ne suffisent pas toujours. Il est, dès lors, crucial de nouer des partenariats placés sous le signe de la confiance avec les entreprises, les organisations de la société civile et les associations dotées de capacités opérationnelles leur permettant de contribuer à la gestion de la crise (OCDE, 2015_[21]). Au cours de la pandémie de COVID-19, de nombreux pays de l'OCDE ont fait appel au bénévolat dans le cadre d'initiatives visant à mobiliser rapidement des renforts. Les bénévoles ont souvent été affectés à des missions visant à renforcer la résilience locale, qu'il s'agisse de travailler dans des centres de

vaccination ou de livrer des produits alimentaires ou des médicaments à des personnes contraintes de s'isoler. Ainsi, Israël a associé plus de 10 000 bénévoles au prélèvement d'échantillons et au fonctionnement de centres d'appel (Kim, 2021_[22]). Les bénévoles ont aussi assuré un soutien logistique important dans le cadre de la campagne israélienne de vaccination, qui a été, de loin, la plus rapide du monde en termes de pourcentage de la population à avoir reçu une première dose de vaccin.

Information, coordination et action publique

Les centres de gouvernement ont été contraints, en 2020, de faire rapidement évoluer les processus existants en matière de prise de décisions et de coordination de l'action de l'exécutif. En effet, les structures existantes n'étaient pas toujours adaptées, face au caractère pluridimensionnel des incidences de la crise du COVID-19. Selon l'OCDE, le centre de gouvernement est défini comme l'organe (ou groupe d'organes) qui apporte directement un soutien et des conseils au chef du gouvernement et au Conseil des ministres. Tout au long de la crise, les centres de gouvernement ont joué un rôle important sur le plan de la planification stratégique, de la coordination de l'action de l'exécutif et de l'association des parties prenantes à l'action publique. La crise du COVID-19 a provoqué un besoin inédit de données et d'éléments d'information récents, et elle a entraîné, pour les acteurs publics, de nouvelles difficultés de coordination. Elle a contraint les centres de gouvernement à consulter et à analyser de vastes quantités de données et d'éléments d'information complexes pour éclairer l'action publique et hiérarchiser les priorités d'action (voir le Chapitre 4 et (OCDE, 2020_[23])). Les conséquences en cascade de la crise ont contraint à faire évoluer en permanence les politiques publiques, à mesure de l'apparition de nouveaux éléments d'information sur ses effets sanitaires, économiques et sociaux.

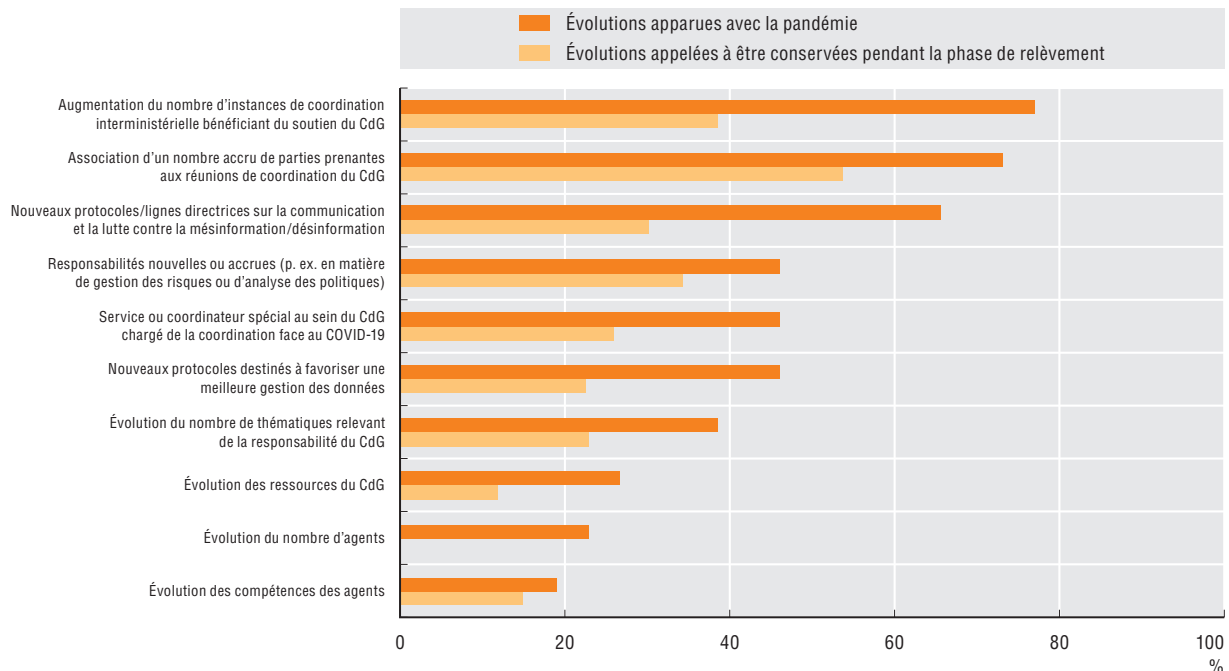
Au départ, les centres de gouvernement ont dû, pour réussir à coordonner les réponses apportées à l'échelle de l'ensemble de l'exécutif, surmonter tout un éventail d'obstacles. Les difficultés les plus courantes tenaient au manque de textes législatifs et réglementaires offrant à l'exécutif la souplesse suffisante pour agir face à la crise, et au manque de structures appropriées pour coordonner les mesures adoptées à l'échelle de l'exécutif. Dans de nombreux pays, on a également constaté des lacunes et/ou des doublons au niveau des champs de compétence des différentes institutions chargées de déployer l'action d'urgence ; des télescopages de priorités entre différentes institutions ; ou encore l'absence de protocoles et de structures permettant de recueillir et de passer en revue les avis d'experts/de scientifiques (OCDE, 2021_[19]).

Pour améliorer les processus de décision et la coordination, la plupart des pays de l'OCDE ont adapté les capacités et/ou les responsabilités de leur centre de gouvernement (graphique 1.4). Dans les 26 pays de l'OCDE pour lesquels on dispose de données, 77 % des centres de gouvernement ont assuré un soutien à un plus grand nombre d'instances de coordination interministérielle, et 73 % ont associé davantage de parties prenantes aux réunions de coordination. Ils ont été 46 % à acquérir des responsabilités supplémentaires ou à se doter d'un nouveau service ou coordinateur chargé du COVID-19. Toutefois, dans la plupart des cas, ces responsabilités accrues ne se sont pas accompagnées de ressources supplémentaires. Seuls 27 % des centres de gouvernement ont vu évoluer leurs ressources financières, et seuls 23 % ont vu évoluer leurs effectifs. Par conséquent, la pression a été importante, les centres de gouvernement devant gérer davantage de priorités à ressources constantes.

Pendant la crise, les exécutifs ont évolué et innové sur le plan de leurs dispositifs de coordination, comme le montrent les exemples présentés à l'encadré 1.1. De manière

générale, les exécutifs nationaux se sont dotés d'approches complémentaires à leurs procédures traditionnelles de gestion des situations d'urgence, sous la conduite ou avec le soutien du centre de gouvernement. Près de la moitié des exécutifs nationaux ont déployé de nouveaux dispositifs institutionnels face à la pandémie, que ce soit avec la création d'un service spécialisé ou avec la désignation d'un coordonnateur. En outre, on constate que certains ministères ont cessé de travailler en silos et se sont mis à collaborer afin de prendre des décisions plus efficaces et plus rapides (OCDE, 2020^[23]).

Graphique 1.4. **Évolutions des centres de gouvernement pendant le COVID-19, et planification du relèvement**



Note : présentation créée pour l'édition 2021 du *Panorama des administrations publiques* à partir de (OCDE, 2021^[19]). Les données émanent de 26 pays membres de l'OCDE : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Colombie, la Corée, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Suède et la Turquie.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262163>

Si on ne dispose pas encore de données objectives sur l'efficacité de ces évolutions, de nombreux pays ont l'intention de conserver, lors de la phase de planification du relèvement d'après-crise, les modifications qu'ils ont apportées au fonctionnement de leur centre de gouvernement (graphique 1.4). Il est probable que les difficultés de coordination persistent, au vu de la complexité que revêtira la mise en œuvre des plans de relèvement. Dans les pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles, la plupart des exécutifs s'attendent à continuer d'ouvrir les réunions convoquées par le centre de gouvernement à un nombre plus élevé de parties prenantes. Dans de nombreux pays, le renforcement de la coordination entre les ministères et entre les différents acteurs de l'exécutif, ainsi que l'élargissement ou l'accroissement des responsabilités du centre de gouvernement, devraient se confirmer. Dans une optique de résilience et de maîtrise des risques complexes, les exécutifs auraient intérêt à s'interroger sur l'ampleur des innovations qui se sont révélées nécessaires, et sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la résilience grâce à des structures d'action publique plus rapides, laissant plus de place à la coordination et comportant moins de barrières institutionnelles. On trouvera au chapitre 4 plus de détails au sujet des centres de gouvernement.

Encadré 1.1. **Des mécanismes novateurs de coordination au sein de l'exécutif face à la crise du COVID-19**

Australie : un Cabinet national a été institué en tant que principal outil d'interaction entre les dirigeants des états et territoires australiens et l'exécutif national. L'accélération du rythme des réunions et l'existence d'objectifs communs ont fait du Cabinet national une instance plus agile et coopérative, avec, à la clé, une coordination plus efficace de l'action menée. La mission du Cabinet national a désormais évolué : elle ne consiste plus à gérer la pandémie, mais à planifier le relèvement.

Colombie : à un stade précoce de la pandémie, l'Unité d'exécution a été chargée de gérer les activités de l'exécutif. Son activité a été axée sur la création de procédures et de plans de travail pour le Coordonnateur de la lutte anti-COVID, et sur le suivi et la mise en œuvre des objectifs de moyen terme. Pendant la phase du relèvement, le centre de gouvernement conservera de nouvelles responsabilités en matière de gestion des risques et d'analyse de l'action publique.

France : il a été décidé de fusionner les cellules de crise existantes pour s'adapter aux circonstances nouvelles créées par la sortie du confinement. Les services du Premier ministre ont annoncé la création d'un Centre interministériel de crise. Le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Santé ont été pleinement intégrés à cette organisation, et les divers réseaux territoriaux y ont été systématiquement associés.

Lettonie : un nouveau Groupe stratégique de relèvement post-crise du COVID-19 a été créé. Piloté par le Premier ministre, il réunit, entre autres, l'Association des administrations locales et régionales, l'Académie des sciences, la Confédération des employeurs, la Chambre de commerce et d'industrie et la Confédération syndicale, et le Parlement est également associé à ses travaux.

Source : OCDE (2020^[23]), *Accroître la résilience face à la pandémie de COVID-19 : le rôle des centres de gouvernement*, <https://doi.org/10.1787/7c177686-fr> ; OCDE (2021^[19]), *Building a Resilient Response: the role of Centre of Government in the management of the COVID-19 crisis and future recovery efforts*.

La pandémie de COVID-19 a souvent limité les possibilités d'associer activement les acteurs externes à l'action publique, au risque de peser sur la qualité de la conception des politiques publiques et sur la confiance des citoyens. Bien que 73 % des centres de gouvernement ont accru le nombre de parties prenantes associées aux réunions de coordination. On ignore dans quelle mesure d'autres acteurs que des experts scientifiques ont été associés à ces réunions. Dans 77 % des cas, les centres de gouvernement ont recouru à des dispositifs de consultation pour associer les parties prenantes à la conception des stratégies adoptées face au COVID-19, mais, pour ce qui est d'une association active des parties prenantes à cette conception, la proportion tombe à 35 % (OCDE, 2021^[19]). L'OCDE a répertorié un certain nombre d'initiatives lancées par les exécutifs pour publier des données sur la crise du COVID-19 et les réponses qui y ont été apportées. Parmi ces initiatives, 77 % visent avant tout à informer sur la situation en cours. Il y a peu de preuves que les initiatives d'ouverture des données publiques aient conduit à des actions concrètes au-delà des efforts de communication publique pendant la pandémie de COVID-19 (OCDE, 2021^[24]). Le caractère relativement limité des consultations externes pendant la crise du COVID-19 s'explique peut-être par le fait que l'accent a été mis sur la rapidité plutôt que sur la transparence ou la surveillance. Face à une crise aussi évolutive, il était

légitime et important que les pouvoirs publics cherchent à prendre des décisions rapides. Néanmoins, des déséquilibres au niveau de l'association des citoyens peuvent peser à la fois sur la qualité de l'action publique et sur la confiance de la population et, dès lors, affecter la résilience à long terme.

Grâce à son outil de suivi des réponses innovantes face au COVID-19 (OCDE, 2020^[25]), l'OCDE a recensé de nombreuses preuves de l'intérêt et de l'efficacité des consultations publiques pour obtenir des conseils d'experts et concevoir des solutions rapidement, même en situation de crise. La technologie numérique a souvent été au cœur du processus. Un certain nombre de pays ont organisé des « hackatons » (marathons de programmation) aux premiers stades de la crise, avec parfois des résultats rapides. La Lettonie a ainsi fait émerger des méthodes permettant de produire rapidement et en quantité suffisante des visières afin d'approvisionner ses hôpitaux (OCDE, 2020^[26]). En Estonie, ces consultations ont contribué à la mise en place d'une solution numérique de suivi des stocks et de la demande d'équipements de protection individuelle (OCDE, 2020^[27]). En Colombie, la ville de Bogota a collaboré avec des scientifiques et des experts des transports et de la santé publique pour concevoir des solutions de transport aux premiers stades de la crise (OCDE, à paraître^[28]).

Dans certains cas, des insuffisances au niveau de l'aptitude des administrations publiques à gérer et à faire circuler les données ont entravé leurs réponses au COVID-19. Cette crise montre à quel point les données et l'information constituent des intrants cruciaux en vue d'une action publique efficace. Toutes les administrations publiques ne font pas preuve de la même efficacité pour mettre les outils numériques au service de l'analyse, de la prise de décision et de l'exécution de leur mission. En 2020, une étude transnationale de l'OCDE sur les pratiques d'administration numérique a conclu à l'insuffisance des progrès réalisés sur le chemin d'une approche globale visant spécifiquement à traiter les données comme un actif stratégique (OCDE, 2020^[29]). Un peu plus de la moitié des pays s'étaient dotés d'une entité publique chargée de piloter ou de coordonner les politiques en matière de données. En revanche, un tiers des pays seulement avaient créé à cette fin des postes spécifiques (de directeur national des données, par exemple), et comme indiqué dans le chapitre 9, la plupart des pays n'avait pas de répertoire unique exhaustif de données pour l'administration centrale. Environ un cinquième des pays continuaient à s'appuyer sur des accords *ad hoc* de partage des données entre entités publiques.

On ne dispose pas d'éléments probants exhaustifs sur l'effet qu'un partage insuffisant des données a produit sur l'aptitude des administrations publiques à absorber le choc du COVID-19. Cela étant, 46 % des centres de gouvernement se sont dotés de nouveaux protocoles visant à améliorer ce partage face au COVID-19. Certains exemples montrent que des difficultés sur le plan de la génération des données, de leur accessibilité et de leur partage entre administrations ont pesé sur les services assurés aux citoyens. Par exemple, les pays dotés de registres de données basiques et d'autres sources de données publiques (ex. : systèmes de retraite, dossiers médicaux) ont été en mesure d'organiser plus rapidement et de façon plus coordonnée la prestation des services de santé et la prise des rendez-vous de vaccination. Dans les pays dépourvus de tels systèmes, ce sont les numéros d'identification figurant dans les registres d'état civil qui ont servi d'identifiants pour les rendez-vous de vaccination (OCDE, à paraître^[28]). Ce constat montre à quel point il est nécessaire de créer des cadres cohérents de gouvernance des données pour garantir un accès aux données sécurisé et rationalisé.

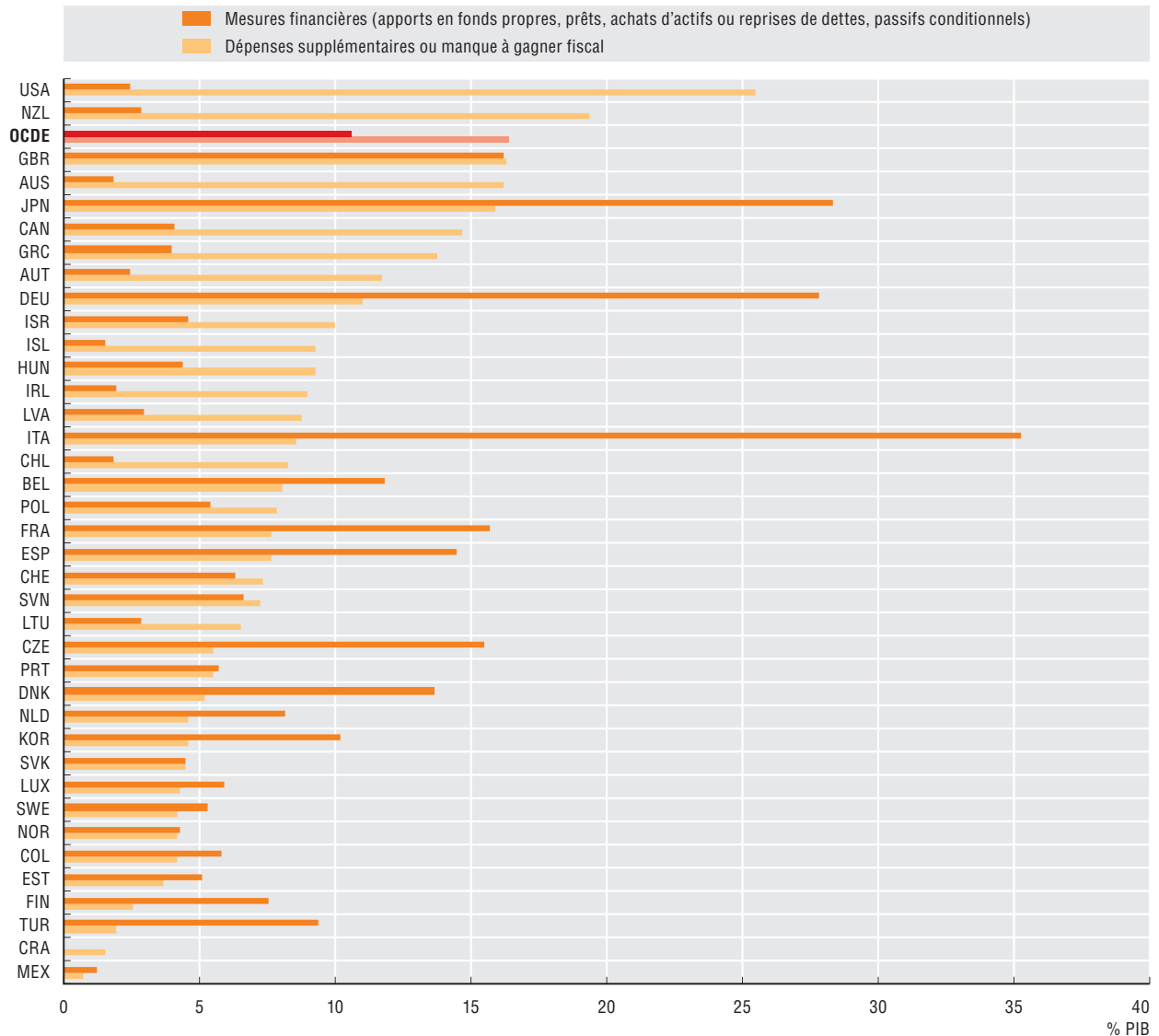
Gestion publique et budgétisation

Les exécutifs de la zone OCDE ont exploité leur marge de manœuvre budgétaire et mobilisé des intrants financiers massifs pour atténuer les conséquences sanitaires et économiques de la crise. Leur aptitude à procéder de la sorte a joué un rôle crucial dans la résilience de la zone OCDE. Tous les pays de l'OCDE ont adopté des mesures budgétaires discrétionnaires pour aider les ménages et/ou les entreprises affectés par les restrictions imposées à la vie économique et pour renforcer l'offre de services de santé (graphique 1.5). La première salve de mesures budgétaires d'urgence annoncée en 2020 mêlait des dépenses budgétaires et des dépenses fiscales, ainsi que certaines mesures financières telles que des prêts publics, des garanties publiques et des injections de capitaux (encadré 1.2). La nature et l'échelle des mesures de soutien ont été très variables, ce qui reflète peut-être des différences sur le plan de l'ampleur du choc, de l'identité des secteurs les plus affectés et du caractère financièrement abordable des mesures. Dans des pays comme l'Allemagne, l'Italie et le Japon, le soutien budgétaire a principalement été assuré par le truchement d'aides à la liquidité des entreprises. Il a revêtu la forme d'injections de capitaux, de prêts, d'achat d'actifs, de reprises de dettes et d'octrois de garanties. Le soutien fiscal implémenté ou prévu parmi les pays de l'OCDE s'établit à environ 16.4% du PIB à travers des dépenses supplémentaires ou de recettes délaissées, et jusqu'à 10.5% du PIB à travers des mesures financières (également appelées « mesures d'aides à la liquidité », elles comprennent : les apports en fonds propres, les prêts, les achats d'actifs ou reprises de dettes, et les passifs conditionnels).

Ces mesures budgétaires ont exigé une coordination de l'action menée à tous les niveaux d'administration. Dans de nombreux pays de l'OCDE, les administrations régionales et municipales assurent des services publics, et la crise du COVID-19 a entraîné, pour ces administrations, à la fois une hausse de la demande de services et une baisse de leurs recettes. En Australie, le gouvernement national a négocié des accords visant à dédommager les états et territoires australiens des surcoûts liés aux services de santé supplémentaires qu'ils ont dû assurer en raison du COVID-19. Pour sa part, le gouvernement espagnol a permis aux municipalités de puiser dans l'excédent budgétaire de 2019 pour financer des services sociaux, et il a procédé à des transferts budgétaires à destination des communautés autonomes afin de financer la prestation de services sanitaires, sociaux et d'urgence. (OCDE, 2020_[30])

On ne dispose pas encore d'indications quant aux effets de la plupart des mesures budgétaires adoptées. Les mesures financières ont peu trouvé preneur, ce qui pourrait laisser penser que leur conception n'était pas optimale. D'après les premières estimations de l'OCDE, si l'ampleur annoncée de ces mesures financières était grande, les dépenses effectives ont été plus modestes, car les acteurs visés ont été peu réceptifs, particulièrement dans certains pays d'Europe. Ainsi, en décembre 2020, les souscriptions de prêts assortis d'une garantie publique ne représentaient que 10 % du montant total proposé en Allemagne, en Australie, en Autriche, au Canada, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et en Suisse (graphique 1.6). On constate des écarts notables entre l'ampleur annoncée des mesures financières et l'utilisation concrète qui en est faite. De plus, on constate des différences selon les pays. Celles-ci s'expliquent par des besoins de financement divers et par un recours plus grand de certains pays à d'autres mesures, mais aussi par les conditions spécifiques dont ces dispositifs sont assortis et par certains goulets d'étranglement opérationnels (Falagiarda, Prapiestis et Rancoita, 2020_[33]). Comme on le verra plus en détail à la section 1.4.1 ci-dessous, pour éviter des écarts du même ordre entre les annonces et la réalité pour les plans de relance, les pays vont devoir trouver le bon équilibre entre les modalités de planification, de conception et d'exécution, et instaurer des dispositifs adaptés de suivi et d'évaluation, afin de pouvoir corriger le cap au besoin.

Graphique 1.5. **Mesures budgétaires discrétionnaires adoptées par les pays de l'OCDE face au COVID-19**
(en % du PIB)



Note : graphique créé par l'OCDE à partir des indications de la base de données du FMI sur les mesures budgétaires adoptées par les pays face à la pandémie de COVID-19. Cette base de données propose une synthèse des principales mesures budgétaires annoncées ou adoptées par certaines économies en réponse à la pandémie de COVID-19 au 17 Mars 2021. Il inclut les mesures liées au COVID-19 depuis Janvier 2020 et couvre des mesures implémentées en 2020, 2021 et au delà. La base de données distingue plusieurs catégories de mesures de soutien budgétaire (les mesures budgétaires et quasi-budgétaires et les passifs éventuels, par exemple), qui sont assorties d'implications différentes pour les finances publiques à court terme et à plus long terme. Ces différentes catégories n'ont pas vocation à être utilisées dans le cadre d'une remontée d'information budgétaire, ni à des fins de comparaison entre les économies, car les mesures adoptées dépendent de chaque contexte national, et notamment de l'impact de la pandémie et des autres chocs en présence. L'objectif est de mettre en relief les mesures qui viennent s'ajouter aux stabilisateurs automatiques déjà en place. L'ampleur et le champ d'action de ces stabilisateurs automatiques varient selon les pays. Les estimations présentées sont préliminaires, car les pouvoirs publics sont en train d'adopter de nouvelles mesures ou de préciser les détails de certaines d'entre elles. Les estimations du FMI en termes de dépenses accélérées ou revenus différés ne sont pas présentées. Les mesures dites « comptes de patrimoine » sont celles qui sont nommées telles que « soutien de la liquidité » dans la version originale du tableau des données du FMI.

Source : FMI: (2021^[32]), Database of Country Fiscal Measures in Response to the COVID-19 Pandemic, <http://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19>. Données extraites le 9 Juin 2021.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262182>

Encadré 1.2. Mesures budgétaires adoptées face au COVID-19

Dépenses publiques : une grande partie de ces mesures répondaient à un objectif de protection sociale, avec, notamment, des crédits supplémentaires pour le service public de la santé, une aide aux personnes vulnérables et des subventions salariales pour les salariés et les travailleurs indépendants. Ces mesures touchant à la protection sociale ont principalement été mises en œuvre par le truchement du système fiscal et du système de protection sociale, qui disposaient déjà des dispositifs, des infrastructures et des canaux de distribution des fonds nécessaires. En Allemagne et en France, les critères d'accès aux prestations de chômage ont été assouplis. Au Canada et en Nouvelle-Zélande, les fonds destinés à financer les subventions salariales ont été débloqués dans la semaine qui a suivi l'annonce de la mesure correspondante. Parmi les mesures d'aide aux personnes vulnérables, on peut citer, par exemple, une aide au financement des repas pour les enfants touchés par la fermeture des écoles en Espagne et un élargissement de l'accès aux bons d'alimentation aux États-Unis. Les mesures étaient limitées dans le temps, ce qui a permis aux pouvoirs publics de les proroger ou de les ajuster en fonction de l'intérêt qu'elles suscitaient et des incidences du COVID-19.

Dépenses fiscales : les mesures de dépenses fiscales ont revêtu la forme de reports d'échéances et de réductions des taux d'imposition. Les reports d'échéances fiscales ont permis aux entreprises de conserver des liquidités en gardant temporairement les sommes dues. Ainsi, le Canada a repoussé de six mois, au 31 août 2020, la date limite de dépôt des déclarations de revenus. De même, le Royaume-Uni a repoussé la date de paiement de l'impôt sur le revenu des travailleurs indépendants. D'autres pays ont réduit le taux d'imposition. L'Islande a mis fin à sa taxe sur les nuitées d'hôtel.

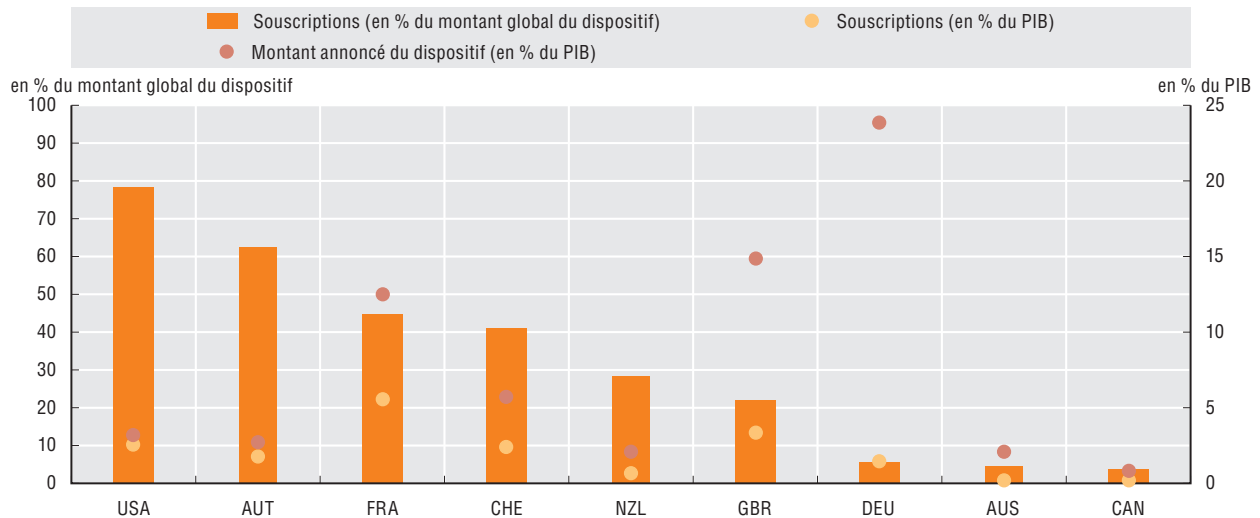
Mesures financières : dans de nombreux pays de l'OCDE, les mesures financières adoptées ont porté sur des montants au moins aussi élevés que les mesures touchant aux dépenses publiques. Les pays ont accordé des prêts et des garanties au secteur financier afin que les entreprises et les travailleurs indépendants puissent continuer de bénéficier de lignes de crédit. En Finlande, l'État a accordé des garanties pour les prêts aux entreprises d'une durée pouvant aller jusqu'à trois ans. En Israël, l'État a garanti les emprunts des petites et moyennes entreprises à concurrence de 85 % du montant du prêt, pour une période de cinq ans. Certains pays de l'OCDE ont réalisé des injections de capitaux dans des entreprises. Cela a notamment été le cas dans le secteur de l'aviation, dont le chiffre d'affaires a brutalement chuté sous l'effet des restrictions liées au COVID-19.

Source : OCDE (2020^[31]), *Initial Budget and Public Management Responses to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic in OECD Countries*, www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf.

Les institutions budgétaires indépendantes telles que, par exemple, les conseils budgétaires ont joué un rôle important à l'appui de la transparence et de la redevabilité dans le cadre de la budgétisation. Dans certains cas, elles ont assumé des fonctions qui, habituellement, relèveraient plutôt de la compétence du parlement. Dans de nombreux pays de l'OCDE, les séances du parlement ont été temporairement suspendues au début de la pandémie de COVID-19, alors même que l'exécutif mobilisait rapidement les moyens publics pour lutter contre la propagation du virus. Durant cette période, les institutions budgétaires indépendantes ont assumé de multiples rôles. Elles ont notamment : suivi l'activation des clauses dérogatoires aux règles budgétaires ; chiffré le coût des textes adoptés en urgence ; fourni des analyses rapides des incidences potentielles des mesures budgétaires adoptées face à la pandémie ; et promu la transparence et la redevabilité dans le cadre des procédures


d'urgence auxquelles les exécutifs et les parlements pouvaient recourir pendant la pandémie (OCDE, 2020^[35]). En Allemagne, le Conseil consultatif indépendant auprès du Conseil de stabilité a rédigé une déclaration sur le respect du plafond de déficit structurel. Aux États-Unis, l'Office budgétaire du Congrès a préparé une estimation des coûts des projets de loi. En Autriche et au Canada, le Conseil consultatif budgétaire et le directeur parlementaire du budget, respectivement, ont produit des analyses rapides. En Irlande, l'Office parlementaire du budget a publié des notes de synthèse sur les textes adoptés en urgence, afin de favoriser la transparence à une époque où un gouvernement de transition était en place. Les questions liées à la budgétisation sont évoquées plus en détail au chapitre 5.

Graphique 1.6. **Souscriptions de prêts assortis d'une garantie publique**



Note : le niveau de souscription des prêts bénéficiant des principaux dispositifs publics de garantie prévus dans les plans budgétaires d'urgence est formulé en pourcentage du montant global du dispositif (échelle de gauche) et en pourcentage du PIB de 2019 (échelle de droite). L'information relative aux souscriptions correspond aux dernières données publiquement disponibles en février 2021. Pour l'Australie et le Canada, l'information relative aux souscriptions remonte à juillet 2020 et septembre 2020, respectivement. Les dispositifs de garantie publique des prêts prévus dans les plans budgétaires d'urgence de la Suisse et des États-Unis ont pris fin le 31 juillet 2020 et le 8 août 2020, respectivement. Le montant global des principaux dispositifs de garantie s'élevait à 40 milliards AUD pour l'Australie, 10,7 milliards EUR pour l'Autriche, 20 milliards CAD pour le Canada, 300 milliards EUR pour la France, 833 milliards EUR pour l'Allemagne, 6,5 milliards NZD pour la Nouvelle-Zélande, 40 milliards CHF pour la Suisse, 330 milliards GBP pour le Royaume-Uni et 670 milliards USD pour les États-Unis. Le principal programme de prêts du Canada, d'un montant de 55 milliards CAD, dont certains éléments le rapprochent d'un dispositif de garantie, n'est pas pris en compte dans ce graphique.

Source : OCDE (à paraître^[34]), *Balance Sheet-Based Policies in COVID-19 Fiscal Packages*.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262201>

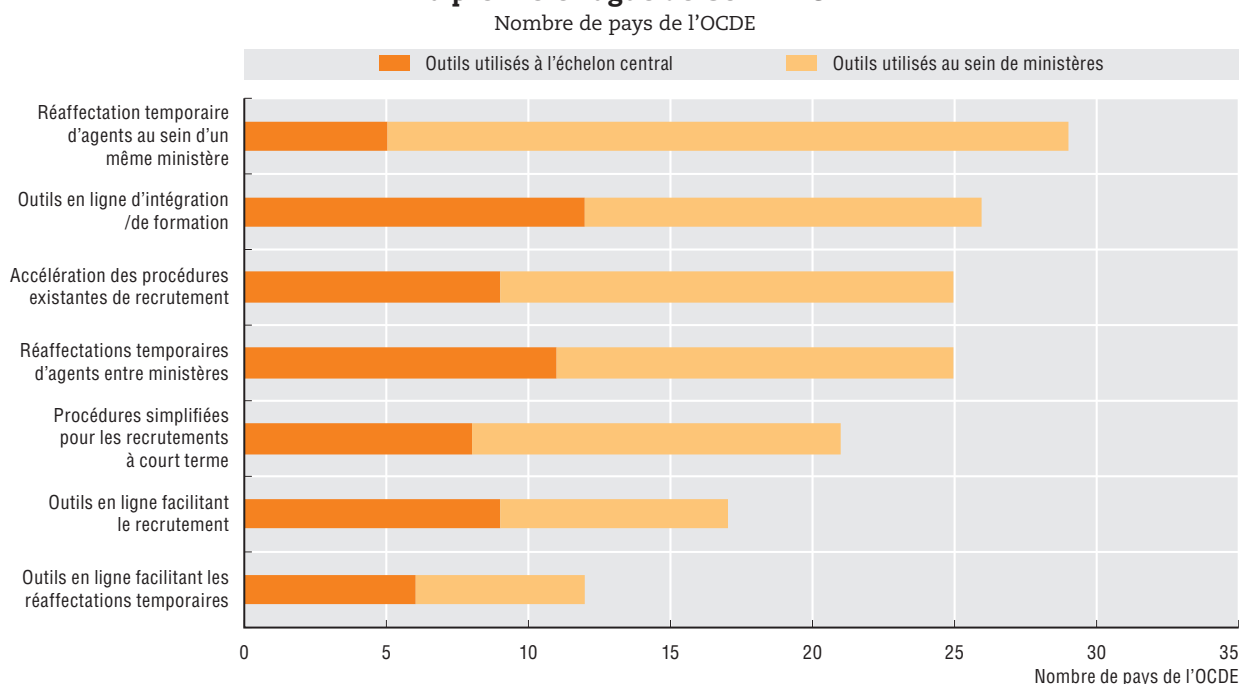
Fonction publique et gestion des ressources humaines

Les administrations publiques ont nettement accru l'emploi public, et elles ont fortement mobilisé les compétences et la motivation de leurs effectifs existants pour faire face à la crise. Dans l'ensemble du secteur public (fonction publique et autres formes d'emploi public confondues), les entités publiques ont dû faire face à d'importants pics de la demande de services publics. Pour ce faire, elles ont à la fois redéployé leurs effectifs et procédé à de nombreux recrutements dans les domaines prioritaires, et notamment dans les secteurs de la santé, des services sociaux et de l'emploi. Pour certaines activités telles que le traçage des contacts, de nombreuses embauches ont été nécessaires, parfois à titre temporaire.

Les administrations ont su se montrer souples et innovantes pour le recrutement et l'intégration de ces agents. Le graphique 3.4 illustre les outils qui ont été développés et utilisés. S'agissant de la réaffectation d'agents existants, 29 des 37 membres de l'OCDE y ont

eu recours à titre temporaire au sein du ministère d'origine, et 25 pays de l'OCDE ont procédé à des réaffectations entre ministères et organismes, souvent par le truchement d'une instance centrale de gestion des ressources humaines. S'agissant du recrutement de nouveaux agents, 25 pays de l'OCDE ont répondu aux besoins suscités par la crise en accélérant leurs procédures de recrutement, 21 les ont simplifiées et 17 ont eu recours à de nouveaux outils en ligne pour les faciliter. Une fois les embauches effectuées, 26 pays ont eu recours à des outils en ligne d'intégration et de formation afin de pouvoir rendre les nouvelles recrues rapidement opérationnelles dans un contexte de travail à distance (graphique 1.7). Parmi les bonnes pratiques qui ont été favorables à la résilience, on peut également citer l'accent mis sur les aspects humains de la gestion des effectifs, y compris le soutien psychologique proposé aux agents et l'assouplissement des règles en matière de congés (OCDE, 2020^[36]).

Graphique 1.7. **Approches pour combler les besoins d'effectifs supplémentaires pendant la première vague de COVID-19**

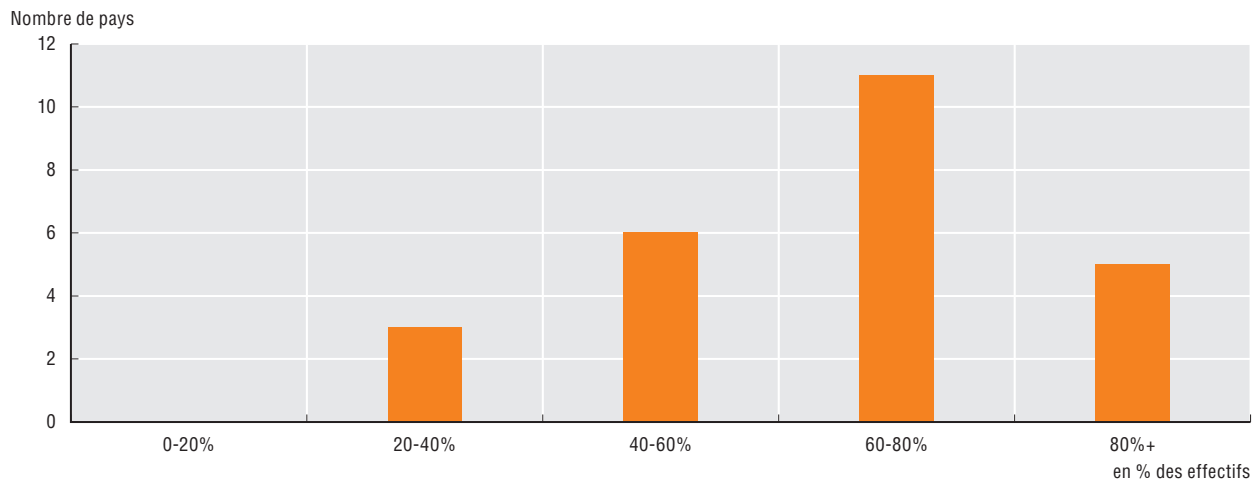


Source : présentation créée pour l'édition 2021 du Panorama des administrations publiques à partir de (OCDE, 2021^[37]), *Special Module on COVID-19 module response of the Survey on Public Service Leadership and Capability*.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262220>

Une grande partie du secteur public a été en mesure de passer rapidement à un fonctionnement à distance grâce aux efforts qui avaient été consentis avant le COVID-19 sur le plan de l'innovation et des infrastructures numériques. Dès le départ, la gestion des ressources humaines a été perçue comme un aspect prioritaire de la réponse à apporter face au COVID-19, puisque les administrations publiques ont dû préserver la sécurité et la santé de leurs agents. L'une des manifestations les plus courantes et visibles de cette préoccupation a été un basculement massif vers le télétravail. La pandémie a transformé les activités et les lieux de travail des entités publiques, bon nombre d'entre elles ayant été contraintes d'adopter un fonctionnement largement virtuel et à distance, souvent du jour au lendemain. Au plus haut de la première vague de la pandémie, plus de 60 % des agents de l'administration centrale télétravaillaient dans la plupart des pays de l'OCDE, ce qui représentait un niveau totalement inédit (graphique 1.8).

Graphique 1.8. Pourcentage approximatif des agents d'administration centrale/fédérale travaillant à distance pendant la première vague de la pandémie de COVID-19



Source : Parmi les 25 pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles. Présentation créée pour l'édition 2021 du Panorama des administrations publiques à partir de (OCDE, 2021^[37]), *Special Module on COVID-19 module response of the Survey on Public Service Leadership and Capability*.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262239>

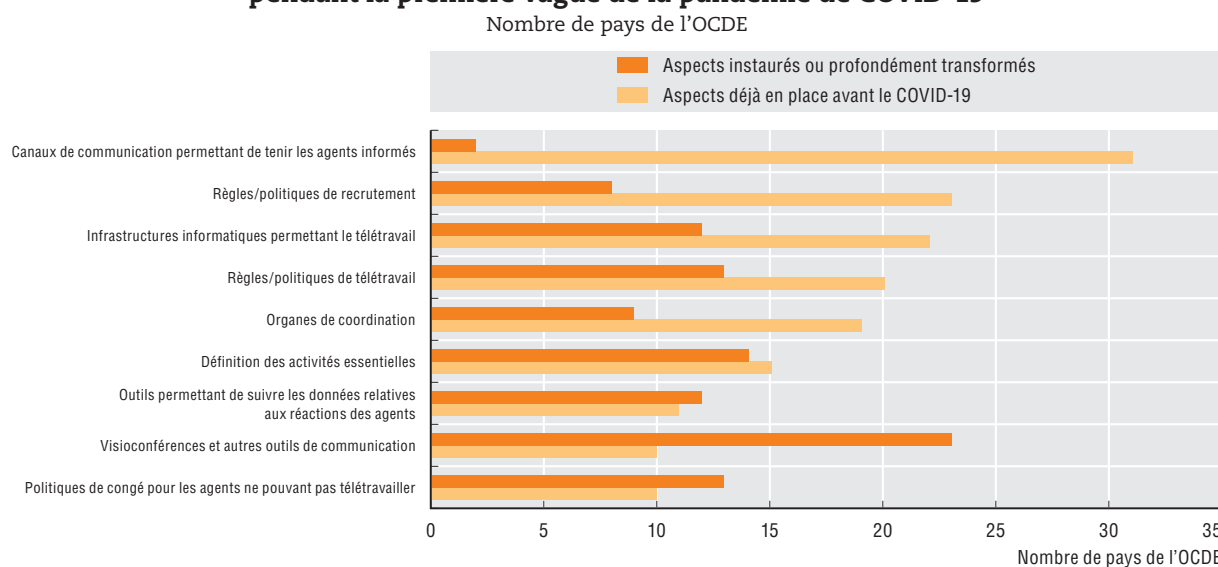
L'aptitude des administrations publiques à basculer rapidement et à grande échelle vers le travail et la prestation de services publics à distance a constitué pour elles une source cruciale de résilience face au choc initial lié au COVID-19, et elle a joué un rôle déterminant dans la poursuite des activités de la sphère publique. Cette aptitude découle, pour partie, du fait que la plupart des pays de l'OCDE (22 sur 34) disposaient déjà des outils technologiques nécessaires au télétravail avant la crise du COVID-19 (graphique 1.9). Ces outils n'avaient pas été conçus dans l'optique de se préparer à l'éventualité d'une crise, mais ils ont conféré aux administrations publiques une grande marge de manœuvre en permettant de transformer n'importe quel lieu en « guichet administratif³ ». L'exemple du télétravail montre combien il est important, tout à la fois, de conserver des marges de manœuvre et de pratiquer une innovation de pointe pour assurer la résilience des administrations publiques et leur permettre d'absorber les chocs.

En dehors des aspects liés aux infrastructures numériques, des changements importants ont souvent été nécessaires pour absorber la crise et permettre le télétravail. Ainsi, 23 pays de l'OCDE ont dû investir dans des outils de visioconférence nouveaux ou profondément modifiés, 13 ont dû réexaminer leurs politiques de congé pour les agents ne pouvant pas télétravailler et 14 pays ont dû réviser significativement leur définition de la catégorie des travailleurs essentiels (c'est-à-dire de ceux qui auraient encore accès à leur lieu de travail, ou qui seraient mobilisés). La Banque d'Angleterre offre un exemple saisissant de l'ampleur et de la rapidité des évolutions qui sont intervenues. Entre les mois de mars et mai 2020, ses systèmes informatiques et de gestion des ressources humaines ont fait l'objet d'une refonte visant à permettre la réalisation à distance de sa mission. « Des opérations représentant des centaines de milliards de livres ont été effectuées depuis des chambres à coucher, des combles ou des cuisines, par des agents isolés ou s'occupant, en parallèle, d'enfants ou d'autres membres de leur famille » (Hauser, 2020^[38]).

La résilience des administrations publiques aurait pu être supérieure si elles avaient fait évoluer avant la pandémie leurs procédures en matière d'emploi public. Si l'on ne dispose

pas encore d'évaluations rigoureuses de l'efficacité de ces changements, les administrations publiques sont en train de pérenniser cette flexibilité au sein de leurs systèmes d'emploi public, de façon à renforcer leur résilience à plus long terme. Dans leur grande majorité, les pouvoirs publics comptent conserver des pratiques plus flexibles (voir le graphique 6.8 pour plus d'informations). Comme pour d'autres aspects de la réponse des administrations publiques face à la crise du COVID-19, la résilience aurait pu être encore plus importante si ces innovations avaient été instaurées en amont. Les questions liées à l'emploi public et aux ressources humaines sont examinées plus en détail au chapitre 3.

Graphique 1.9. **Aspects de la gestion du personnel déjà en place ou, à l'inverse, instaurés pendant la première vague de la pandémie de COVID-19**



Source : présentation créée pour l'édition 2021 du Panorama des administrations publiques à partir de (OCDE, 2021^[37]), *Special Module on COVID-19 module response of the Survey on Public Service Leadership and Capability*.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262258>

Réglementation

Un large éventail de modifications et de facilitations réglementaires ont rapidement été introduites par les pouvoirs publics et les régulateurs économiques indépendants pour soutenir les réponses politiques à la pandémie de COVID-19 et assurer la continuité des services clés. Des milliers de mesures réglementaires d'urgence ont été rapidement élaborées et instaurées par les autorités et les régulateurs économiques indépendants pour soutenir la mise en œuvre détaillée des politiques gouvernementales. Une réglementation de crise a été adoptée pour contenir l'épidémie, garantir la disponibilité des biens essentiels pour identifier et combattre le virus, et soutenir la continuité de l'approvisionnement dans les secteurs réglementés essentiels tels que l'énergie, les communications électroniques, les transports et l'eau. Des mesures de confinement (obligations de quarantaine, restrictions de déplacement et fermetures d'écoles, notamment), des mesures visant le système de santé, ainsi que des dispositions dans le domaine de l'emploi et des initiatives sociales ont également été prises. Et des dispositifs visant à protéger la santé publique et les travailleurs essentiels, à soutenir les consommateurs vulnérables et à assurer la sécurité financière des acteurs du marché ont été mis en place par les régulateurs économiques. Des informations

détaillées sur les mesures réglementaires adoptées sont disponibles sur la plateforme de suivi des politiques nationales « Lutte contre le coronavirus » de l'OCDE (OCDE, 2020_[39]).

Les pouvoirs publics et les régulateurs ont également introduit une série de dispositions réglementaires de facilitation destinées à réduire la charge subie par les régulateurs et à soutenir la prestation des services. Ceci était particulièrement important lorsque les anciennes dispositions menaçaient la fourniture de biens et de services essentiels. Par exemple, la Corée a supprimé les obstacles qui pouvaient limiter l'ouverture de « drives » de dépistage accessibles en voiture ou à pied (OCDE, 2020_[40] ; OCDE, 2020_[41]). Les régulateurs ont prolongé ou suspendu les délais, les objectifs de résultats et les régimes incitatifs et ont introduit des dérogations réglementaires. Au Canada par exemple, des ajustements ont été apportés aux obligations d'indemnisation faites aux compagnies aériennes en cas de perturbations (OCDE, 2020_[42]). Certains régulateurs ont autorisé des coopérations entre entreprises qui, en temps normal, auraient pu être considérées comme anticoncurrentielles. Nombre d'entre eux ont suspendu ou minimisé les inspections, se concentrant uniquement sur celles jugées essentielles et faisant parfois le choix de contrôles virtuels. Les États-Unis ont annoncé qu'ils n'appliqueraient pas la loi lorsque des masques seraient mis sur le marché sans approbation préalable, si certaines conditions étaient remplies (OCDE, 2020_[41]).

De nombreuses dispositions nouvelles ont vu le jour dans le cadre de procédures accélérées et les évaluations d'impact et la consultation des parties prenantes ont été allégées. Avant la crise, seul un tiers environ des pays de l'OCDE avaient introduit une forme quelconque d'exception à l'obligation de réaliser des analyses d'impact de la réglementation (AIR) en situation de crise (OCDE, 2018_[43]). Diverses approches flexibles ont ainsi été employées pour l'AIR de la réglementation de crise, depuis la dérogation (par exemple, en Australie et en Belgique) jusqu'à la réduction des exigences à l'obligation de couvrir a minima les impacts qualitatifs (par exemple, au Royaume-Uni). Les procédures habituelles d'examen de la qualité des AIR n'ont souvent pas été suivies ou ont été raccourcies pour la réglementation de crise, même si certains organes de surveillance ont exigé un suivi une fois les éléments factuels disponibles (OCDE, 2020_[40]). Des procédures législatives allégées ont été utilisées pour mettre en œuvre de nombreuses dispositions, dans le cadre d'un processus accéléré ou d'une législation d'exception (OCDE, 2020_[42]).

En ce qui concerne la participation des parties prenantes, les périodes de consultation ont été raccourcies et les activités de consultation davantage ciblées. Dans certains cas, les régulateurs économiques ont suspendu les consultations, reconnaissant la capacité limitée des parties prenantes à participer. Une approche fondée sur le risque a été utilisée pour décider des processus d'engagement des parties prenantes à reporter, avec priorité donnée aux processus les plus urgents (OCDE, 2020_[42]). Des formes de coordination internationale des réponses et des cas d'échange de pratiques ont existé via certains réseaux de régulateurs, notamment le Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE. Cependant, malgré les appels pressants à la coopération internationale en matière de réglementation, les réponses initiales des gouvernements ont eu tendance à rester unilatérales (OCDE, 2020_[44]).

La transparence et la surveillance ont souvent été étayées en rendant les règlements temporaires et/ou en les soumettant à des examens ex post. Les procédures accélérées peuvent créer des risques pour la transparence et le contrôle démocratique, ainsi que pour l'efficacité. Ceux-ci ont été compensés dans de nombreux cas par la mise en place de dispositions temporaires, de clauses de caducité et d'obligations de révision afin de garantir que les mesures réglementaires d'urgence n'échappent pas indéfiniment à l'examen.

La plupart des administrations ont indiqué que leurs mesures d'urgence revêtaient un caractère temporaire. De nombreuses facilitations réglementaires ont été assorties d'une date d'expiration (avec possibilité de prolongation) afin d'éviter des perturbations inutilement prolongées des marchés et de la concurrence. Des clauses de caducité ont parfois été ajoutées aux lois d'exception, de sorte qu'elles expirent automatiquement ou qu'une décision de reconduction soit nécessaire pour qu'elles survivent. Dans un certain nombre de cas, la réglementation de crise a été soumise à des exigences de suivi post-mise en œuvre (PIR). Ces mécanismes n'étaient pas très répandus avant la crise : un peu moins de la moitié des pays Membres de l'OCDE faisaient usage de dispositions d'extinction, et seuls huit d'entre eux prévoyaient des obligations de suivi après la mise en œuvre (OCDE, 2018_[43]).

Il importe que les pouvoirs publics et les régulateurs intègrent la résilience dans leurs cadres réglementaires en tant que dimension essentielle pour leur capacité à absorber les futurs chocs systémiques (OCDE, 2019_[44]). L'introduction de manière structurée, en amont, d'une dose de souplesse dans les outils de gestion de la réglementation augmentera leur « préparation aux crises » et aidera à mieux gérer les compromis entre urgence et transparence. De la souplesse peut être introduite dans les processus d'AIR en prévoyant des dérogations ou en requérant des AIR moins détaillées pour certaines réglementations de crise, tout en exigeant un examen ex post en temps utile (OCDE, 2020_[45]). Les dispositions visant la consultation des parties prenantes peuvent être assouplies afin d'autoriser une participation plus ciblée, quoique véritable, lors de crises futures (OCDE, à paraître_[46]). Il convient que les organes de supervision réglementaire réfléchissent à la manière dont ils peuvent adapter leurs pratiques dans le contexte des crises futures dans le but de garantir l'examen et le soutien des réglementations ayant un impact potentiellement élevé. Les réponses réglementaires à la pandémie de COVID-19 seront examinées plus en détail dans les Perspectives 2021 de l'OCDE sur la politique de la réglementation. Le Chapitre 7 du présent document se penche également sur les questions réglementaires.

Communication publique

De nombreux gouvernements ont abordé la pandémie avec des pratiques établies de communication publique de crise, ce qui a soutenu les réponses apportées. Il fallait que les pouvoirs publics puissent fournir à la population des informations précises et opportunes sur l'évolution de la situation sanitaire, les « confinements » et les mesures de distanciation sociale. En 2019, communiquer en contexte de crise était le défi en matière de communication publique le plus cité dans la plupart des CdG (56 %) et des ministères de la Santé (50 %) de la zone OCDE. Beaucoup s'étaient préparés de manière proactive à répondre aux problématiques que pose cet exercice en matière de coordination et de ressources humaines. 26 des 27 pays de l'OCDE qui ont répondu disposaient de mécanismes de coordination de la communication de crise au niveau central. 18 des 27 CdG (67 %) et 13 ministères de la Santé sur 17 (76 %) avaient établi des procédures de communication de crise. 18 pays sur les 27 (67 %) étaient en mesure de déployer des capacités d'intensification pour ces activités (Chapitre 4, voir également (OCDE, 2020_[47])).

Lorsque les attentes des citoyens sont au plus haut, la communication publique se doit de trouver les mots justes pour donner du sens aux événements, en particulier lorsque la crise atteint un niveau de gravité qui ébranle la confiance dans les pouvoirs publics. Cette mission de création de sens renvoie à la capacité de fournir non seulement des informations, mais aussi des explications qui répondent aux attentes des citoyens (OCDE, 2018_[12]). Il est impossible de s'y préparer entièrement avant une crise et, malgré des processus définis, la

tâche s'est avérée difficile pour certains. 12 CdG sur 26 (46 %) ont pointé l'absence de message unifié à l'échelle du gouvernement et/ou de cohérence dans les communications publiques comme l'un des principaux problèmes qu'a posé la coordination de la réponse publique au début de la crise du COVID-19 (OCDE, 2021_[19]).

La communication numérique a joué un rôle important en aidant les pouvoirs publics à diffuser leurs messages rapidement et efficacement. Avant la crise, 15 des 27 CdG de l'OCDE (56 %) indiquaient que la communication de crise était la principale finalité de leur utilisation des outils numériques. Dès l'apparition de la COVID-19, les pays de l'OCDE ont rapidement lancé des initiatives de données publiques ouvertes visant à informer sur la crise. L'OCDE a recensé 76 initiatives de ce type dans le monde, avec une prédominance de référentiels de données et de tableaux de bord comme produits. 83 % avaient pour ambition de fournir des informations sur la réponse initiale à la pandémie, et 77 % d'améliorer la connaissance de la situation de la part des décideurs et des populations (OCDE, 2021_[24]). Les outils numériques se sont également avérés utiles pour atteindre des groupes démographiques divers et plus difficiles à atteindre, notamment les jeunes. En Finlande, une collaboration s'est mise en place avec la société civile, les médias et les influenceurs actifs sur les réseaux sociaux pour partager des informations fiables sur les mesures COVID-19, fournies par les pouvoirs publics. Plus de 1 800 influenceurs ont participé et 97 % des personnes interrogées ont jugé les informations diffusées pertinentes et utiles (PingHelsinki, 2020_[49]).

Traditionnellement, la communication de crise a souvent privilégié une approche unidirectionnelle, avec des messages adressés par l'exécutif aux citoyens (OCDE, 2016_[50]). Pendant la pandémie de COVID-19, certains pays ont innové en introduisant des dispositifs de communication de crise bidirectionnelle, pour favoriser le dialogue et aider les autorités à comprendre les interrogations et les préoccupations de la population. En Slovénie par exemple, un centre d'appel a été ouvert pour permettre aux citoyens de dialoguer avec des professionnels de la santé publique. Grâce à cette initiative, leurs questions sur les sujets de santé et de sécurité ont pu trouver des réponses immédiates, tandis qu'elle a parallèlement permis aux pouvoirs publics de développer une connaissance plus approfondie et instantanée des préoccupations de la population.

Actifs, infrastructures et achats

Les tensions sur l'offre de fournitures médicales et autres biens essentiels à l'échelle mondiale ont limité la capacité des pouvoirs publics à absorber le choc de la COVID-19. Les réponses ont également été entravées par les déficits d'informations dans les systèmes de passation de marchés publics. Les pénuries de fournitures médicales de base ont été parmi les aspects les plus dramatiques et les plus pénibles de la crise de la COVID-19. Les pouvoirs publics ont été appelés à faire l'acquisition, rapidement et sans y être préparés, de grandes quantités de biens et de services, parmi lesquels des vaccins, des équipements de protection individuelle, des ventilateurs, des désinfectants pour les mains, des masques de protection ainsi que des services de santé. Les premières données illustrent l'ampleur des dépenses engagées : au Royaume-Uni par exemple, le coût des marchés liés à l'épidémie de COVID-19 s'est élevé à 21 milliards de livres sterling en 2020 (Tussell, 2021_[51]), soit environ 1 % du PIB. L'essor rapide des besoins, avec de nombreuses commandes publiques et privées simultanées des mêmes biens et services, a entraîné des tensions sur l'offre au niveau mondial.

Le volume total des dépenses n'a pas nécessairement mis sous pression les systèmes de passation de marchés. L'augmentation de la demande de biens essentiels et de services critiques pendant la crise a pu parfois être compensée par un ralentissement des dépenses

ailleurs. Au Chili par exemple, les dépenses au titre des marchés publics ont augmenté de 7 % en 2020, mais le nombre de marchés publics passés a quant à lui diminué de 29 %, ce qui signifie que les marchés ont été plus importants mais moins nombreux (ChileCompra, 2021_[52]). En France, par rapport à la même période de 2019, le nombre d'appels d'offres publiés sur les trois premiers trimestres de 2020 a enregistré une baisse de 25 % (AdCF, 2020_[53]).

Cependant, une problématique majeure s'est posée aux systèmes de passation de marchés pendant l'épidémie de COVID-19, celle de la rareté de leur intelligence économique, à savoir de données sur les besoins des entités publiques, les fournisseurs sous contrat et les marchés et les produits disponibles. Avant la crise, 19 des 32 pays de l'OCDE ne disposaient pas d'outils de veille économique dans leurs fonctions de passation électronique de marchés publics (OCDE, 2019_[54]). Avec tant d'acheteurs publics confrontés aux mêmes besoins de biens et services médicaux au même moment, tout déficit d'informations sur la demande ou les sources potentielles d'approvisionnement a nui à l'efficacité des réponses des pouvoirs publics.

Les pays ont dû innover rapidement en matière de processus de passation de marchés publics et de technologies de l'information afin de remédier aux déficits d'informations et de gérer plus efficacement les contraintes d'approvisionnement mondial. Au début de la pandémie, le manque de coordination augmentait le risque de duplication des achats et menaçait d'entraîner la constitution de stocks dans certains endroits alors que des pénuries se faisaient sentir dans d'autres. Le recours à des approches coordonnées pour les marchés publics s'est dès lors développé et intensifié, avec par exemple le partage d'informations sur les prix et les fournisseurs entre les pays et/ou les acheteurs publics. Au Chili, par exemple, un travail d'identification et de profilage des principaux marchés publics et fournisseurs a été mené, puis une liste des fournisseurs de produits critiques a été publiée, assortie d'informations sur leurs offres et leurs stocks. Les exemples de plusieurs pays (Canada, Royaume-Uni, Italie, Irlande) montrent qu'une communication étroite avec les fournisseurs et les partenaires nationaux/régionaux/internationaux a contribué à l'information de tous sur les solutions potentielles aux pénuries d'approvisionnement (OCDE, 2020_[55]).

Des approches collaboratives de la commande publique, sous la forme notamment d'achats centralisés ou de passations conjointes de marchés, ont été mises en œuvre dans près des deux tiers (63,5 %) des pays de l'OCDE. Même dans les pays dont le système de passation de marchés publics est plus décentralisé, l'achat conjoint ainsi que d'autres formes de collaboration ont été adoptés pour lutter contre la COVID-19, comme en Allemagne, où la passation des marchés de santé est généralement menée de manière décentralisée (OCDE, 2020_[55]). Ces solutions aident à assurer des réponses immédiates, contribuent au jeu de la concurrence en évitant l'attribution directe de marchés pour des raisons d'urgence, et aident à éviter les duplications de stocks.

Certains pays ont rapidement développé des solutions de dématérialisation des marchés publics. En Lituanie, des outils informatiques spécialisés ont été créés pour gérer les besoins en fournitures et services des établissements du secteur de la santé, afin de disposer de données réelles sur les besoins en matière d'approvisionnement (OCDE, 2020_[55]). La pandémie a accéléré l'adoption du « numérique par défaut » dans la passation des marchés publics. En Colombie par exemple, l'utilisation de la plateforme de passation électronique SECOP II a progressé de 40 % en 2020 (Portafolio, 2021_[56]). Plusieurs pays s'emploient actuellement à étendre l'utilisation et les fonctionnalités de leurs plateformes de passation électronique existantes ou nouvellement mises en place. Dans certains cas, une meilleure collecte et un

meilleur suivi des informations sur les marchés d'urgence et les fournisseurs auraient aidé à coordonner la passation des marchés publics, à renforcer la capacité à anticiper les besoins en matière d'acquisition et à minimiser les risques de mauvaise gestion des fonds publics.

La crise de la COVID-19 a fait naître des questions de fond quant à l'intégrité des marchés publics (OCDE, 2020_[57]). Les crises passées ont montré que les situations dans lesquelles les autorités sont amenées à se procurer dans l'urgence de grandes quantités de biens et de services sont propices aux atteintes à l'intégrité, avec le risque que ces biens et services ne répondent pas aux normes de qualité et/ou que leur acquisition soit entachée de corruption. La compétition accrue pour se procurer les fournitures nécessaires à l'échelle mondiale a pu amener des acheteurs à corrompre des vendeurs, à l'inverse du paradigme usuel, pour combler leurs besoins en biens et services essentiels. Outre les marchés publics passés en réponse à la crise de la COVID-19, les pouvoirs publics ont également dû gérer leurs marchés publics en cours d'exécution. La législation sur les marchés publics prévoit souvent des mesures exceptionnelles pour le paiement des marchés en cours dans les situations d'urgence. Ces dérogations aux usages établis peuvent ouvrir la voie à des pratiques de corruption lorsqu'elles ne font pas l'objet de lignes directrices transparentes communiquées à tous les pouvoirs adjudicateurs. Les questions relatives aux marchés publics sont examinées plus en détail au chapitre 8.

Les actifs et infrastructures publics ont souvent fait preuve de résilience en ce qui concerne leur gestion et de leur exploitation, mais ont également dû être modernisés et adaptés. Les cadres institutionnels et les outils de gouvernance ont été essentiels pour ajuster la prestation des services d'infrastructures afin de répondre aux chocs de la demande et de l'offre. Si certains de ces services ont été interrompus dans le but de contenir la propagation de la maladie (les transports), ils ont été remplacés par d'autres dans les fonctions de production des acteurs publics (les infrastructures numériques et de communication). D'autres services et actifs d'infrastructure ont pris un rôle déterminant dans la réponse d'urgence (par exemple, la santé, l'eau et l'énergie) (OCDE, 2020_[55]).

La résilience manifestée dans la gestion et l'exploitation des infrastructures a été essentielle pour la continuité des services publics. Plusieurs pays de l'OCDE ont mis en place des unités de soins de santé temporaires ou mobiles et se sont appuyés sur le secteur privé pour répondre à la demande accrue d'infrastructures sanitaires. Dans certains, les services cruciaux ont été identifiés et des stratégies ont été introduites pour surmonter les obstacles aux marchés d'infrastructure en cours. Au Japon et en Colombie par exemple, des mécanismes de coordination plus efficaces ont été adoptés entre les différents niveaux de gouvernement et entre les parties prenantes publiques et privées. Ces dispositions ont permis de renforcer la collaboration dans la prestation des services d'infrastructure et favorisé la diffusion rapide de l'information et des mesures d'urgence nouvelles. Au Royaume-Uni, des lignes directrices ont été adoptées pour assurer la continuité de la prestation des services contractés dans le cadre d'initiatives financières privées (IFP) (OCDE, 2020_[55]).

Les services d'infrastructure ont été perturbés par les « confinements » ainsi que d'autres mesures et, dans certains cas, par la nécessité de moderniser et d'adapter les infrastructures pour répondre aux nouvelles exigences en matière de santé et de sécurité (OCDE, 2020_[55]). La gestion de l'indemnisation du secteur privé pour les pertes de revenus et les dépassements de coûts occasionnés par les confinements et les restrictions a également posé des problèmes. L'une des explications sous-jacentes à cela pourrait potentiellement tenir à l'insuffisance des plans existants en ce qui concerne la gestion, le suivi et l'atténuation des risques tout au long du cycle de vie des actifs. Des évaluations rigoureuses du coût total du cycle de vie des

infrastructures pourraient aider les pays à surmonter les difficultés liées à l'adaptation des politiques d'infrastructure à des environnements en rapide évolution. Une compréhension et une planification accrues de la résilience des infrastructures favoriseront également celle des pouvoirs publics face à un large éventail de chocs externes, en améliorant la qualité des infrastructures et en favorisant la continuité des services essentiels. La gouvernance des infrastructures est étudiée plus en détail au chapitre 10.

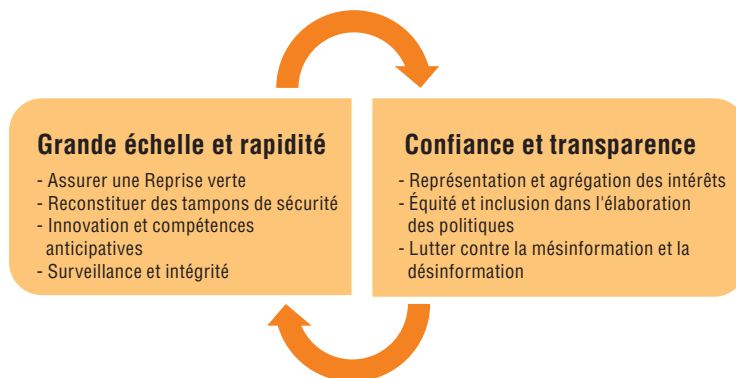
Les actifs et les infrastructures de gouvernement numérique ont joué un rôle déterminant pour assurer la continuité des services et des opérations à distance. La rapidité avec laquelle les pays ont facilité la prestation des services existants et de nouveaux services par voie numérique est liée à leur capacité à tirer parti des outils en place pour transférer les services sur les canaux numériques (OCDE, à paraître^[28]). En 2019 par exemple, seuls 48 % des pays de l'OCDE avaient au moins la moitié de leurs services accessibles via des systèmes d'identité numérique unique (OCDE, 2020^[29]). Le recours au numérique s'est rapidement développé. Au Chili, le nombre d'identités actives sur le système d'identité numérique du pays a progressé de 50 % entre février et août 2020, et les transactions sur base d'identification numérique ont bondi de 400 % entre février et juillet 2020. Au Royaume-Uni, alors qu'il a fallu 4 ans au système national de notification numérique du pays pour franchir la barre des 1 milliard de messages, il n'a mis que 6 mois ensuite, de mai à novembre 2020, pour atteindre celle des 2 milliards de messages. Au Canada, les Services partagés Canada du gouvernement national ont rapidement basculé du jour au lendemain au télétravail en fournissant des accès sécurisés à quelques 250 000 agents publics. Les défis auxquels sont confrontés les pays pour assurer la résilience des opérations et des services à distance renforcent le rôle du gouvernement numérique et piloté par la donnée. En Corée, le « Korean New Deal » a défini une voie de relance numérique post-COVID-19 pour garantir des opérations et des services proactifs et sans contact d'ici 2025 à la faveur d'une utilisation accrue des technologies intelligentes et pilotées par la donnée dans le secteur public (Gouvernement de la Corée, 2020^[58]).

Parés pour l'avenir : Renforcer la résilience des pouvoirs publics

Pour renforcer la résilience durant les phases de relance et d'adaptation aux chocs provoqués par la COVID-19, les pouvoirs publics doivent garantir leur capacité à agir rapidement et à grande échelle, tout en se protégeant mieux contre les facteurs de menace pour la confiance et la transparence. Les actions et les réponses des autorités pendant la crise de la COVID-19 ont révélé à la fois des axes de résilience et des vulnérabilités dans la capacité des pouvoirs publics à absorber les chocs. Comme évoqué plus haut, les gouvernements ont été en mesure de puiser avec efficacité dans leurs ressources en fonds publics, en actifs, en capital humain et en compétences. Pour pouvoir faire face aux chocs futurs, il leur faut veiller à reconstituer leurs coussins de sécurité. Les autorités ont aussi démontré leur capacité à innover rapidement sous pression, notamment en ce qui concerne l'élaboration de leurs politiques et la passation de leurs marchés publics. Néanmoins, c'est souvent lorsqu'elles ont pu s'appuyer sur des efforts préalables d'innovation et de préparation que les résultats ont été les meilleurs, comme dans les domaines des technologies numériques et du télétravail. Afin de réagir rapidement à la crise, elles ont fait montre de souplesse dans l'application de leurs normes en ce qui concerne le recueil de données factuelles, la participation, la transparence et la surveillance. Toutefois, ceci s'est fait au prix de risques créés à long terme sur le plan de l'efficacité, de l'équité, de l'intégrité et de la confiance des citoyens, notamment du fait de la durée inattendue de la pandémie. Les problèmes semblent avoir été mieux contenus

dans les domaines où des procédures d'urgence avaient été définies à l'avance, comme dans la communication publique ou certains aspects de la réglementation.

Graphique 1.10. **Un programme pour renforcer la résilience des pouvoirs publics**



Dans le cadre des phases de relance et d'adaptation, l'objectif doit être de capitaliser sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 et de garantir une meilleure résilience face aux crises futures. Sur la base des éléments ci-avant, le graphique 1.10 propose à cet égard un programme à deux piliers destiné à renforcer la résilience des pouvoirs publics face aux chocs futurs. Le premier pilier vise à garantir aux administrations publiques une capacité de réaction rapide et à grande échelle face aux chocs. Il implique des réformes de visées internes d'ordre opérationnel, destinées à capitaliser sur les acquis des transformations engagées pendant la pandémie, à traiter les aspects sur lesquels des problèmes se sont posés et à atténuer l'impact des crises futures. Dans un avenir immédiat, les gouvernements devraient utiliser les injections massives de fonds publics réalisées dans les plans de relance post-COVID-19 pour renforcer la résilience future. Il est souhaitable de se concentrer avant tout sur une reprise verte et inclusive qui atténue les risques environnementaux les plus pressants en adoptant une approche « tous risques » de la résilience. Il importe que les pays s'emploient à reconstituer et à maintenir des tampons de sécurité et des capacités d'intensification appropriés sur le terrain des fonds publics, des compétences, de l'information et des biens essentiels en prévision des chocs futurs. Il convient qu'ils examinent la manière dont ils peuvent soutenir une innovation plus proactive et anticipative, qui contribuera à atténuer l'impact des crises futures et réduira le besoin d'innovation sous pression face à un choc. Enfin, les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux risques sur le plan de l'intégrité nés des décisions et dépenses arrêtées dans l'urgence pendant la crise, et mieux protéger la dépense et la décision publique.

Le deuxième pilier vise à renforcer la confiance dans l'action des pouvoirs publics et à la rendre plus transparente. Il sous-entend des réformes de visées externes destinées à améliorer la manière dont l'administration publique interagit avec la société au sens large, et à mieux soutenir le bon fonctionnement des systèmes démocratiques. Les autorités doivent s'appuyer sur des processus inclusifs d'élaboration des politiques, en se nourrissant de points de vue et d'opinions plus larges pour leurs arbitrages et la détermination des risques pendant la reprise. Elles doivent veiller à ce que les outils et les analyses utilisés dans les processus d'élaboration des politiques explorent les différentes dimensions de l'inégalité dans la société, et fournissent des informations exploitables pour y remédier et éviter de porter préjudice. Il importe qu'elles renforcent la confiance des citoyens en

veillant à ce que les intérêts de tous soient pris en compte de manière visible et équilibrée, notamment en réformant les systèmes de lobbying. Enfin, il convient de mieux s'attaquer à la mésinformation et la désinformation, afin de créer un socle commun de données factuelles sur lequel puisse se fonder le débat civique sur l'action publique future.

Ces deux piliers sont étroitement liés entre et se renforcent mutuellement. Les efforts déployés pour une reprise verte, pour la constitution de coussins de sécurité appropriés et pour soutenir l'innovation et les compétences anticipatives renforceront la confiance dans les pouvoirs publics sur le long terme, en favorisant de meilleures ripostes aux crises futures. Les efforts en faveur de l'équité et de l'inclusion, de la juste représentation et contre la mésinformation et la désinformation permettront de mieux absorber les situations de crise en améliorant la qualité des réponses apportées et le soutien des citoyens à celles-ci. L'amélioration de la surveillance et de l'intégrité est une question transversale, car les réformes dans ce domaine peuvent avoir des effets directs sur la confiance dans les pouvoirs publics.

Grande échelle et rapidité

Assurer une reprise verte

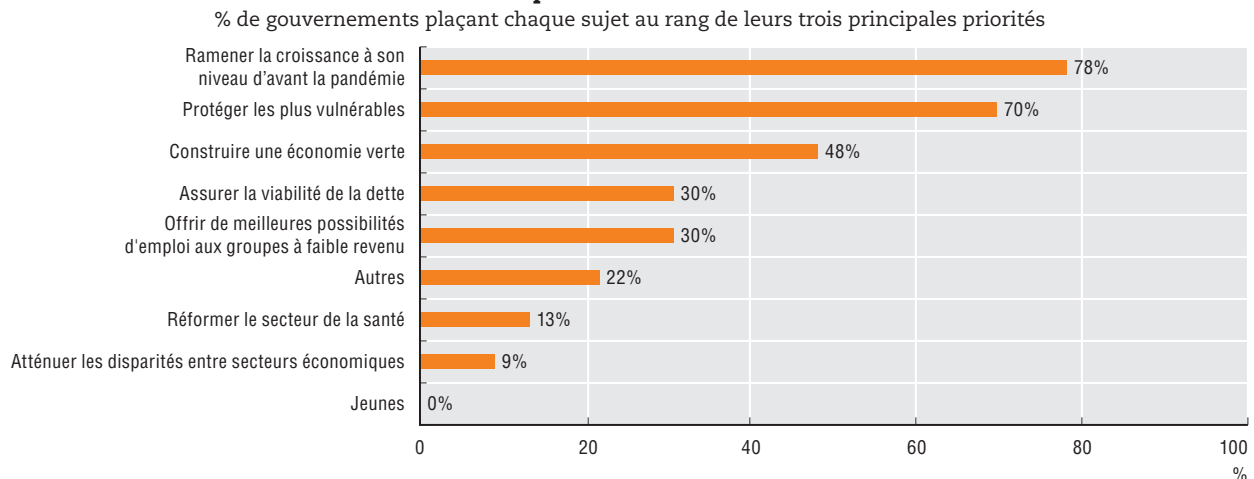
Il importe de renforcer la résilience en œuvrant pour une reprise verte. 83% des dépenses de relance engagées jusqu'à présent ont pour l'environnement des impacts incertains voire négatifs. Les plans de relance post-COVID-19 devraient constituer l'une des plus importantes injections de fonds publics jamais réalisées. Le plan Marshall déployé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale représentait environ 2 % du PIB des États-Unis et des pays bénéficiaires. En comparaison, les États-Unis proposent aujourd'hui un plan de relance de 2 000 milliards de dollars (Davenport, 2021_[59]), soit environ 9 % du PIB américain. Le budget à long terme et l'instrument de relance de l'UE représentent de leur côté une enveloppe globale de 1 800 milliards d'euros (Commission européenne, 2021_[60]), soit environ 13 % du PIB de l'Union. La façon dont ces fonds sont affectés et dont les systèmes publics sont adaptés pour les cibler opportunément est un point déterminant pour assurer des gains à long terme sur le plan de la résilience.

Les Conclusions politiques de la Réunion de 2020 du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres ont reconnu la nécessité de s'attacher à relancer les économies durement touchées en stimulant la croissance, les revenus et l'emploi tout en promouvant des économies plus propres, plus inclusives et plus durables (OCDE, 2020_[61]). Le retour de la croissance à son niveau d'avant la pandémie, la protection des plus vulnérables et l'écologisation de l'économie constituent généralement les principales priorités des pays Membres de l'OCDE pour la période de relance (graphique 1.11). Sur le long terme, ces objectifs devraient se renforcer mutuellement. Des plans de relance conçus en tenant compte des objectifs de décarbonisation permettront d'accroître la résilience face aux risques environnementaux pressants et de garantir une trajectoire de croissance plus durable. Cette logique transparaît dans de nombreux plans. Par exemple, le plan de l'UE prévoit des fonds importants pour soutenir des transitions climatiques et numériques équitables, ainsi que pour la préparation, la reprise et la résilience futures. Le plan américain a pour ambition quant à lui de promouvoir la création d'emplois en investissant dans les infrastructures et en soutenant les embauches dans les secteurs de l'énergie éolienne et solaire ainsi que des véhicules électriques.

Néanmoins, la plupart des dépenses de relance ne servent pas la cause d'une reprise verte. Les pays de l'OCDE et les principales économies partenaires ont jusqu'à présent alloué

336 milliards de dollars à des mesures positives pour l'environnement dans le cadre de leurs plans de relance de l'après-COVID-19. Ceci ne représente in fine que 17 % des fonds alloués pour l'heure à la relance économique de l'après-COVID-19. En définitive, 83 % de ces fonds soit ne tiennent pas compte des dimensions environnementales, soit, pire encore, font reculer les progrès réalisés dans certaines de ces dimensions (OCDE, 2021_[62]). Ceci illustre les allocations de fonds potentiellement inefficace des premiers plans de soutien COVID-19, dont il est question au graphique 1.6.

Graphique 1.11. **Les priorités des gouvernements pour appuyer les efforts de relance post-COVID-19**



Note : Intègre les données fournies par les centres de gouvernement des pays suivants : Allemagne, Belgique, Canada, Chili, Colombie, Corée, Danemark, Estonie, Finlande, Hongrie, Islande, Israël, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Pologne, Portugal, Suède, Turquie, République tchèque.

Source : présentation créée pour le Panorama 2021 des administrations publiques d'après les éléments publiés dans (OCDE, 2021_[19]), Building a Resilient Response: The Role of Centre of Government in the Management of the COVID-19 Crisis and Future Recovery Efforts.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262277>

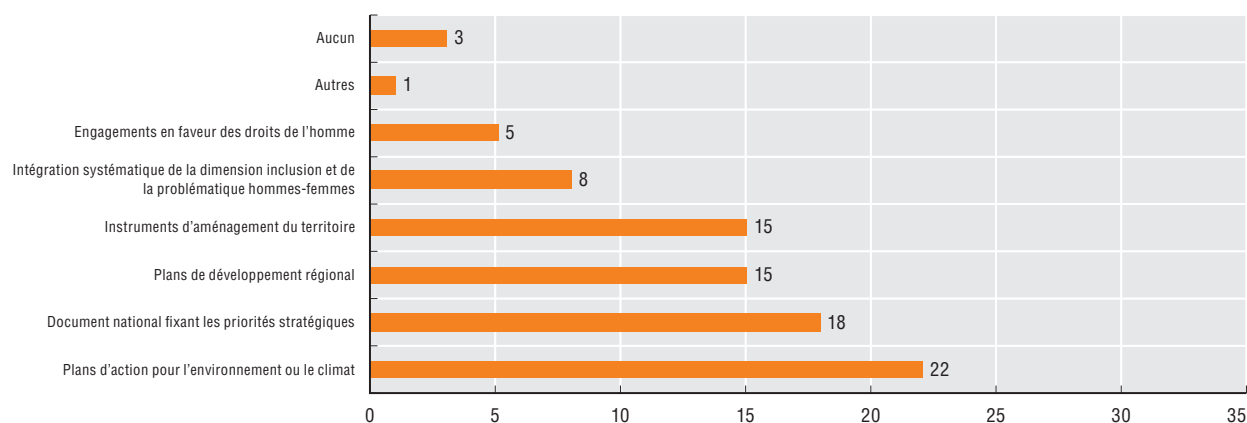
Des pratiques de budgétisation verte doivent être mises en place pour assurer la résilience aux risques environnementaux. Pour assurer un ciblage effectif des dépenses sur les domaines d'action prioritaires, il importe de renforcer la capacité à les concentrer sur les priorités et à réaffecter les fonds dans tous les secteurs budgétaires. Les plans de relance pourraient tirer parti de l'architecture mise en place pour soutenir les revues de dépenses, en mettant davantage l'accent sur la performance des dépenses, le recueil de données factuelles et la hiérarchisation des priorités, et en adoptant une approche plus collaborative entre les ministères. Au cours des dix dernières années, le nombre de pays où s'est installée la pratique des revues de dépenses a presque doublé, passant de 16 à 27 pays Membres (OCDE, 2019_[63]). Aux Pays-Bas par exemple, des « analyses de la valeur publique » sont menées dans le cadre du programme « Insight into Quality » mis en place par les autorités (Gouvernement des Pays-Bas, 2020_[64]). Les pouvoirs publics peuvent également faire appel à l'étiquetage budgétaire vert et à la budgétisation verte pour s'assurer de maintenir le cap sur les objectifs environnementaux à long terme. Les outils de budgétisation verte permettent d'évaluer l'impact des mesures budgétaires et des plans de relance sur les objectifs écologiques, et pour prioriser les investissements qui soutiennent une reprise sobre en carbone (OCDE, 2020_[65]). La pratique de la budgétisation verte est en cours d'adoption dans certains pays de l'OCDE, comme le montre l'exemple de la France, qui a présenté son premier « Budget vert » en 2020 (République Française, 2020_[66]).

Il convient de veiller à ce que les projets d'infrastructure favorisent la résilience future et contribuent efficacement à l'adaptation au changement climatique et à son atténuation. 71 % des pays de l'OCDE interrogés qui ont déjà adopté des plans de relance post-COVID-19 considèrent les investissements dans les infrastructures comme un levier important. Dans certains pays, 30 % ou plus des fonds de relance sont alloués aux investissements dans les infrastructures (Chili, Costa Rica, Hongrie, Irlande, Nouvelle-Zélande, Slovaquie) (OCDE, 2020^[67]). Une planification stratégique pensée pour aligner ces plans d'investissement sur les politiques de croissance et de bien-être à long terme pourra maximiser les retombées pour la résilience climatique, l'inclusion sociale, la croissance durable et l'égalité des sexes. Les pays de l'OCDE alignent de plus en plus leur vision stratégique des infrastructures sur des objectifs plus larges (graphique 1.12). Au Canada et en Irlande par exemple, les autorités procèdent actuellement à un réexamen de leurs plans d'investissement afin de mettre les investissements dans les infrastructures au diapason des objectifs des politiques sociales et environnementales du pays. Le Canada finance des projets à court terme pour l'entretien et la modernisation de ses infrastructures existantes, ainsi que des projets visant à atténuer les catastrophes ainsi qu'une meilleure adaptation à celles-ci (Infrastructure Canada, 2020^[68]).

Un entretien et une modernisation appropriés des infrastructures existantes amélioreront également la résilience. Un entretien inadéquat peut entraîner une détérioration rapide de la qualité des actifs, nécessiter de coûteuses mises en état et interrompre les services essentiels. La capacité des systèmes d'infrastructure à faire face à des conditions d'exploitation futures très incertaines est tributaire de l'adoption d'une approche dynamique de la planification des infrastructures, ainsi que d'approches en matière de prise de décision qui tiennent compte de l'incertitude, offrent de la souplesse et permettent des ajustements compte tenu de l'évolution des conditions ou de nouvelles informations (OCDE, à paraître^[69]).

Graphique 1.12. Alignement des plans d'infrastructures sur d'autres politiques dans les pays de l'OCDE, 2020

Nombre de pays de l'OCDE dans lesquels le plan d'infrastructures à long terme envisage explicitement la manière d'aligner la vision stratégique des infrastructures sur d'autres politiques



Note : les données 2020 pour l'Australie, le Danemark, la France, l'Israël, les Pays-Bas, la Pologne et la Suède ne sont pas disponibles.

Source : OCDE (2020^[67]), *Survey on the Governance of Infrastructure*.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262296>

Relance et adaptation peuvent ne pas aller de pair sur le sujet des infrastructures. La tendance à promouvoir les projets d'infrastructure « prêts à démarrer » dans les plans de relance doit être confrontée à la nécessité de disposer d'infrastructures écologiquement durables et résilientes au changement climatique. La priorisation et la sélection des projets

doivent trouver un équilibre entre le souci que les infrastructures contribuent à la croissance et la nécessité de réduire la vulnérabilité aux futures menaces naturelles et anthropiques. Il convient pour les pouvoirs publics de faire usage de méthodes d'évaluation qui prennent en compte la contribution des projets aux objectifs environnementaux, sociaux et en faveur de la résilience. La Facilité pour la reprise et la résilience de l'UE, par exemple, prévoit l'apport aux États membres d'un soutien financier de 672.5 milliards d'euros sous la forme de prêts et de subventions pour leurs investissements et leurs réformes, que doivent sous-tendre des plans nationaux détaillant les résultats escomptés et les moyens d'évaluer les progrès accomplis au regard des objectifs environnementaux, sociaux et de résilience (Commission européenne, 2021^[70]).

Plus généralement, les pouvoirs publics se doivent de tenir compte de l'évolution de l'environnement technologique et économique pour assurer une reprise verte. La performance des infrastructures à forte intensité capitalistique et à longue durée de vie est sensible aux chocs et à l'évolution des circonstances économiques et politiques. Un travail plus poussé de réflexion sur l'avenir et de prospective stratégique peut aider les pouvoirs publics à adapter leur planification stratégique à une incertitude accrue et à promouvoir des investissements durables. Aux Pays-Bas par exemple, le Dutch Futures Lab est une initiative intergouvernementale qui évalue les projets d'infrastructure dans le cadre de différents scénarios dans le but d'identifier les circonstances ou les événements qui sont susceptibles d'affecter le rapport coût/efficacité des investissements en infrastructures. Il en résulte une compréhension commune des principales incertitudes et une réponse plus cohérente aux grands défis à long terme peut être élaborée sur cette base (Marsden et al., 2018^[71]).

Les marchés publics doivent renforcer la résilience à long terme des pouvoirs publics et s'attaquer aux risques environnementaux, avec la nécessité d'une vigilance tant sur le plan de ce qui est acquis que de la manière dont les systèmes sont exploités. Une part importante des fonds de relance sera consommée par les marchés publics, qui représentaient 30 % des dépenses publiques totales avant la pandémie de COVID-19. Comme dans le secteur privé, les marchés publics poursuivent depuis longtemps déjà des stratégies basées sur le « juste-à-temps », axées sur l'optimisation des coûts et comptant sur l'efficacité des chaînes de valeur mondiales. Du point de vue de la résilience, l'épidémie de COVID-19 nous a montré que les efforts déployés pour assurer une prestation aussi efficace que possible des services publics peuvent ne pas suffire à créer un système résilient. Une évolution vers le « juste au cas où » peut avoir des avantages, en créant des coussins de sécurité et en réduisant le coût des perturbations en cas de défaillance des chaînes d'approvisionnement. Le livre vert britannique sur la transformation des marchés publics, par exemple, appelle à une politique nationale des marchés publics qui soutiendra la diversité, l'innovation et la résilience des fournisseurs (UK Cabinet Office, 2020^[72]).

Les stratégies de passation des marchés publics peuvent directement servir les objectifs de relance ainsi qu'environnementaux. Le Danemark, par exemple, a lancé un programme pour la rénovation de son habitat social qui crée de l'emploi en même temps qu'il contribue aux objectifs environnementaux en veillant à ce que les travaux portent sur des aspects tels que l'isolation et l'efficacité énergétique. En France, un programme du même type a été inclus dans le plan de relance du pays pour améliorer l'efficacité énergétique des logements sociaux. Une plus grande agilité dans les interactions avec le marché et des stratégies en matière de marchés publics soutenant l'innovation pourraient libérer le potentiel des entreprises à fournir des solutions diversifiées. L'Irlande, par exemple, a mis en place une base de données centrale que les entreprises peuvent utiliser pour faire connaître les biens

ou services qu'elles sont en mesure de proposer ou dont elles peuvent faire don. De la même manière au Canada et au Luxembourg, des plateformes facilitent l'interaction entre les acheteurs et les fournisseurs de biens et services essentiels (par exemple, kits de test, ventilateurs, services de soins infirmiers ou encore assistance informatique). Et au Royaume-Uni, les fournisseurs et les fabricants de dispositifs médicaux ont été invités à proposer des solutions innovantes pour les besoins en ventilateurs (OCDE, 2020^[55]).

Reconstituer des coussins de sécurité et investir dans la préparation

Les plans de relance ainsi que l'investissement public sont essentiels pour la reprise, mais le moment venu, les pouvoirs publics devront reconstituer des réserves budgétaires pour préserver leur capacité à apporter un soutien financier lors de crises futures. Le soutien budgétaire massif et rapide depuis le début de la pandémie a joué un rôle vital pour soutenir les revenus et préserver les emplois et les entreprises. Contrairement à ce qui avait été fait après la crise financière mondiale, il faudrait se garder de mettre fin prématurément et soudainement aux aides tant que les économies demeureront fragiles et que les mesures d'endiguement brideront la croissance. Le maintien du revenu des ménages et des entreprises est justifié jusqu'à ce que la vaccination permette un assouplissement significatif des restrictions sur les activités à fort contact. Des investissements publics plus importants dans les infrastructures de santé, numériques et d'énergie seront également nécessaires pour renforcer la résilience et améliorer les perspectives de croissance durable. Assurer la soutenabilité de la dette ne sera une priorité qu'une fois la reprise bien avancée, mais la planification d'une gestion des finances publiques qui laisse de la place à l'investissement public doit commencer dès maintenant (OCDE, 2021^[2]).

La reconstitution par les pays de leurs coussins budgétaires nécessite un suivi et une gestion appropriés des risques budgétaires et des passifs éventuels. Les réponses budgétaires à l'épidémie de COVID-19 ont modifié l'environnement du risque budgétaire pour les autorités, en accentuant la nécessité d'un suivi et d'un reporting efficaces du risque. Si les gouvernements ont montré qu'ils étaient prêts à recourir à des mesures de bilan pour compléter la réponse budgétaire à la crise de la COVID-19, des cadres et des pratiques efficaces de gestion de ce risque sont essentiels dans le contexte de cette réponse. À terme, le risque existe que certains des prêts publics émis dans le cadre de la réponse ne soient pas remboursés ou que des garanties de l'État soient appelées. Les incitations les plus fortes à des pratiques efficaces de suivi et de reporting concernent les pays où les crédits alloués aux bénéficiaires l'étaient pour l'exercice financier en cours, comme en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Il convient de maintenir de la redondance et des capacités excédentaires dans les moyens de prestation, en développant l'infrastructure numérique tout en conservant la capacité nécessaire à l'exercice des fonctions clés de l'administration publique par des voies complémentaires. Durant la pandémie, comme relevé plus haut, l'infrastructure numérique s'est affirmée comme une source essentielle de résilience dans de nombreux domaines de l'activité publique, en remplaçant au moins partiellement l'infrastructure physique. La crise a catalysé une augmentation des investissements et, dans certains cas, déclenché une modernisation de l'infrastructure numérique. En Grèce par exemple, la pandémie de COVID-19 a renforcé et généralisé la dynamique de numérisation dans l'administration publique, y compris pour les services non directement touchés par la COVID-19 (OCDE, 2020^[73]). Les pays s'emploient par ailleurs à faciliter l'usage des actifs numériques afin de rendre les services publics accessibles par tous. Au Royaume-Uni par exemple, ce sont ainsi de plus 1.3 million d'ordinateurs portables et de tablettes que l'État a décidé de mettre à

disposition pour permettre aux élèves et étudiants défavorisés d'accéder à l'enseignement à distance durant l'épidémie (UK Department for Education, 2020^[74]).

Du point de vue de la résilience, la leçon à tirer est qu'il importe de maintenir plusieurs modes opérationnels de prestation. La résilience des pouvoirs publics exige des capacités de fonctionnement redondantes et excédentaires. Les caractéristiques de la crise de la COVID-19, qui contraignent l'administration à distancier physiquement ses agents autant que possible, ont fait des canaux numériques le mode de prestation le plus efficace. Le numérique constituerait néanmoins une solution moins efficace en cas de crise nécessitant de collaborer en présentiel et/ou qui frapperait directement l'infrastructure numérique (par exemple, tremblement de terre, inondation, cyberattaque). L'administration publique doit s'adapter et s'efforcer de gagner en performances à l'avenir en renforçant ses compétences et ses capacités en matière d'administration numérique (OCDE, 2020^[29]). Dans le même temps, la résilience exige des pouvoirs publics qu'ils conservent leur infrastructure non numérique (bureaux physiques, lignes téléphoniques fixes, etc.) afin d'assurer la redondance et d'atténuer les crises présentant des caractéristiques différentes. En ce qui concerne la prestation des services, il importe de maintenir plusieurs canaux cohérents, tels que le numérique, le présentiel et le téléphone (prestation de services « omnicanal »). Comme il en est davantage question au point 1.4.2 ci-après, les canaux traditionnels de prestation en présentiel sont aussi importants à conserver vis-à-vis des citoyens moins désireux ou moins en capacité d'utiliser les services numériques, et peuvent rendre les pouvoirs publics plus proches et plus visibles pour la population.

De meilleures réserves de « biens essentiels » doivent être constituées et la question des moyens de garantir un approvisionnement adéquat en cas de crise doit être étudiée de près. La constitution de stocks ne peut à elle seule garantir la résilience, car les crises futures ne sont pas entièrement prévisibles, pas plus que les biens exacts qui pourraient être nécessaires pour y faire face. Trois mesures peuvent être envisagées pour garantir l'approvisionnement de la population en biens essentiels, qu'il convient d'actionner en parallèle pour anticiper les crises et éviter qu'elles ne créent des pénuries. La première consiste en une supervision stratégique fondée sur des scénarios prévisionnels et une évaluation des risques pour identifier les types et les quantités de biens essentiels qui seraient nécessaires en cas de crise, planifier et coordonner des réponses agiles le long de la chaîne d'approvisionnement, et communiquer avec les citoyens et les parties prenantes. La deuxième consiste à promouvoir la disponibilité des biens essentiels, en mobilisant le « pouvoir d'achat » de l'État, en soutenant l'innovation et les capacités du secteur privé, ainsi que finalement en constituant des stocks et en mutualisant les ressources par-delà les frontières. La troisième, enfin, consiste à garantir l'accès de la population aux biens essentiels, notamment en renforçant la résilience des infrastructures critiques nécessaires à la production, aux échanges, au transport et à la distribution, et en coordonnant l'acheminement sur le dernier kilomètre. Les politiques réglementaires sont également essentielles, car une réglementation agile est indispensable pour faciliter la montée en puissance de la production, permettre l'entrée sur le marché de nouveaux venus à même de produire des biens essentiels, ainsi que pour renforcer la coopération réglementaire internationale.

Innovation et compétences anticipatives

Pour améliorer la résilience, il importe de mettre en place des systèmes plus efficaces permettant d'identifier et de soutenir les innovations pertinentes à cette fin en amont des crises. Comme évoqué plus haut, la crise de la COVID-19 a conduit les administrations

publiques à innover sur de nombreux aspects de leur fonctionnement, et notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques, la gestion des ressources humaines, la passation des marchés ainsi que l'analyse et la diffusion des données. Dans un monde complexe, tous les risques ne sont pas prévisibles, et l'innovation est une composante légitime et nécessaire de la réaction des pouvoirs publics face aux crises. Pour autant, comme il a déjà été souligné, bon nombre des domaines dans lesquels des innovations ont été indispensables depuis l'apparition de l'épidémie de COVID-19 avaient déjà été identifiés avant la crise comme nécessitant des transformations. De nombreuses innovations spécifiques introduites sont à présent pérennisées sur la période de relance, ce qui signifie qu'elles portent des bénéfices au-delà du simple cadre de la réponse d'urgence à la COVID-19, et qu'elles auraient pu être mises en œuvre plus tôt.

Pour renforcer la résilience, il convient d'améliorer les compétences en matière de prospective stratégique, dans le but de créer des visions fonctionnelles et opérationnelles de l'avenir qui permettent une meilleure anticipation et une planification de précaution. Plus fondamentalement, il importe à cette fin d'encourager l'innovation en dehors des périodes de crise, et en particulier un recours plus large aux approches anticipatives de l'innovation. L'innovation anticipative implique de la part des pouvoirs publics un travail d'esquisse des contours des futurs préférables ou des futurs à éviter, puis d'expérimentation en environnement réel dans le but de déterminer une politique efficace pour se rapprocher des scénarios préférables (Tönurist et Hanson, 2020^[75]). Aux Pays-Bas par exemple, des dialogues réguliers et répétés sont organisés dans cette logique au cours desquels décideurs publics et parties prenantes examinent des scénarios et des problèmes environnementaux futurs particuliers, identifient leurs différentes ambitions et explorent les moyens de les réaliser. Au Royaume-Uni, une expérience de « bac à sable numérique » est menée avec les entreprises innovantes du secteur financier. Cet environnement d'expérimentation numérique permet aux entreprises de tester et de développer des mécanismes destinés à apporter des réponses à des problématiques telles que la prévention de la fraude ou encore le soutien aux clients vulnérables (UK Financial Conduct Authority, 2020^[76]). Appliquées de manière efficace, y compris de concert avec les nouvelles technologies, ces approches pourraient faciliter l'émergence de l'innovation nécessaire pour absorber les crises en amont.

Pour améliorer la résilience, il convient de développer au sein du secteur public les compétences et les capacités requises pour faciliter la résolution des problèmes complexes et pour innover. S'il n'existe pas de profil type de compétences qui conditionne la résilience, les services publics peuvent s'employer à développer un capital humain riche en compétences qui puisse contribuer à la résilience⁴. Il est impossible pour les pouvoirs publics de prédire ou de prévoir entièrement les chocs et les crises auxquels ils seront confrontés à l'avenir, et il leur faut donc maximiser la résilience en investissant dans les compétences « générales » de leur capital humain et dans ses capacité à résoudre des problèmes complexes, c'est-à-dire à comprendre le problème rencontré, à réfléchir de manière créative pour définir des solutions potentielles, à les tester et à coopérer avec d'autres pour les mettre en pratique.

Il importe de capitaliser sur les progrès accomplis en matière de coordination durant la crise de la COVID-19, en identifiant les pratiques et les compétences qui ont permis d'accroître la flexibilité, l'agilité et l'efficacité de la prise de décision. Il convient d'autre part de s'assurer de la bonne compréhension par les agents des rouages de l'administration et des systèmes complexes de prestation de services, et de veiller à ce qu'ils établissent de manière proactive les relations nécessaires à la coordination avec les acteurs clés pertinents ailleurs dans l'administration.

Bon nombre des principaux risques connus auxquels les pays seront confrontés au cours des prochaines décennies sont de nature transnationale. Ils devront être capables de collaborer efficacement les uns avec les autres pour concevoir et mettre en œuvre des solutions communes. La résilience exigera donc des pouvoirs publics qu'ils disposent de compétences efficaces en matière d'engagement, de coopération et de dialogue au niveau international. Des compétences en langues et en communication interculturelle seront également importantes.

Surveillance et intégrité

Il importe de s'attaquer aux risques en matière d'intégrité nés l'abaissement es niveaux de surveillance et de consultation durant la pandémie, et de renforcer la résilience future en établissant en amont des systèmes d'urgence appropriés pour atténuer les crises à venir. Comme évoqué plus haut, la crise de la COVID-19 a contraint les pouvoirs publics à prendre des décisions et des mesures rapides dans de nombreux domaines, notamment en ce qui concerne les politiques, la réglementation, la budgétisation et les marchés publics. Le déploiement rapide et massif de mesures de soutien économique, de plans de relance et de programmes d'aides sociales a mis à l'épreuve les systèmes d'intégrité, en particulier le contrôle interne, la surveillance, l'audit et la gestion des risques. Ceci a à la fois amplifié les risques existants pour les systèmes d'intégrité et en a créé de nouveaux. Les crises passées nous ont montré que les situations d'urgence et les ripostes rapides qui s'ensuivent sont propices aux atteintes à l'intégrité dans des domaines tels que les marchés publics d'urgence, l'allocation des programmes de relance économique et d'aides sociales, et la prestation de services (pour l'acquisition et l'administration de vaccins, par exemple). La fraude et la corruption peuvent nuire gravement à l'efficacité des réponses gouvernementales. Les scandales et les perceptions d'influence indue et de pratiques non éthiques sont susceptibles de saper la confiance dans les pouvoirs publics et de compromettre le soutien aux réformes.

Ces risques doivent être gérés par des mesures à court et à long terme visant à sauvegarder l'intégrité publique dans la conception et la mise en œuvre des réponses politiques (OCDE, 2020_[57] ; OCDE, 2020_[77]). Lors de la riposte initiale à la pandémie, des conseils et des directives à l'intention des particuliers et des entreprises ont été publiés par des organismes publics dans plusieurs pays, dont le Canada, les États-Unis et la France, dans le but de protéger les fonds d'aide contre les manœuvres frauduleuses (Tasker, 2020_[78] ; Kreidler, 2020_[79] ; Le Figaro, 2020_[80] ; ICAEW, 2020_[81]). Aux États-Unis, une plateforme analytique capable d'identifier les cas de bénéficiaires suspects a été créée par le Conseil pour la responsabilisation et la transparence (Recovery Accountability and Transparency Board), que l'inspecteur général du programme d'aides était ensuite chargé de traiter. Cette initiative a contribué à prévenir la fraude et la corruption, tout en renforçant les capacités des fonctions d'inspection générale au sein des ministères de tutelle (Zagorin, 2020_[82]). Une plateforme publique, Recovery.gov, permettait aux journalistes et aux citoyens de suivre l'usage fait par les pouvoirs publics de l'argent du contribuable.

Dans une perspective de plus long terme, la mise en place d'un système d'intégrité mature qui favorise une culture de l'intégrité, conformément à la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'intégrité publique* (OCDE, 2017_[83]), est essentielle pour la résilience future. Plusieurs aspects sont à prendre en compte aux fins de la protection de l'intégrité et de la redevabilité :

- Préparation et planification intégrant la gestion des risques et des tolérances : la planification et la préparation doivent tenir compte à titre préventif des objectifs nécessaires en matière de surveillance, de contrôle et de gestion des risques, car ces

objectifs sont souvent perçus comme entrant en conflit avec les objectifs des programmes. Pour minimiser les prises de décisions discrétionnaires, notamment en temps de crise, la planification peut inclure une définition des tolérances au risque et des compromis acceptables que la hiérarchie est prête à faire, comme par exemple l'assouplissement de contrôles spécifiques, pour faciliter le décaissement des fonds en temps voulu (résilience planifiée).

- **Contrôle interne** : l'efficacité des mesures de planification et de préparation dépend en grande partie de la mesure dans laquelle la responsabilité de la hiérarchie en matière de contrôles est articulée, embrassée et mise en œuvre. Les organisations résilientes s'appuient sur une forme de gouvernance qui se caractérise par un contrôle distribué. Dans le contexte de l'intégrité, et comme l'a montré la crise actuelle, cela se traduit par la nécessité de renforcer la supervision et l'appropriation de l'environnement de contrôle interne par la hiérarchie.
- **Gestion de l'information** : la manière dont l'information est gérée et utilisée est largement reconnue comme un facteur déterminant de la résilience organisationnelle. Dans les pays Membres et non Membres de l'OCDE, la diffusion des résultats des évaluations des risques, notamment des risques émergents, fait souvent défaut. Dans la plupart des pays, les pouvoirs publics procèdent à des évaluations des risques, mais tous n'ont pas développé les politiques, les pratiques et la culture nécessaires à une utilisation efficace des résultats. Des efforts accrus pour diffuser et communiquer les résultats des évaluations des risques aux principales parties prenantes à même d'utiliser ces informations pour façonner les politiques ou prendre des décisions de gestion peuvent contribuer à l'émergence de systèmes d'intégrité plus résilients.
- **Veiller à ce que les décisions soient fondées sur des données factuelles** : la crise a démontré l'intérêt d'investir dans les infrastructures informatiques et des approches pilotées sur la donnée, tant pour relever les défis du quotidien que pour faire face en cas de choc aigu. Parmi les pays les mieux préparés à mettre en place des portails de transparence, à suivre les fonds de relance et à tirer parti des données pour la surveillance, nombreux sont ceux qui avaient déjà investi dans les infrastructures, les capacités et les compétences nécessaires.

Confiance et transparence

Lorsque des chocs se produiront à l'avenir, les pays les plus résilients seront ceux qui disposeront de mécanismes efficaces et équitables pour impliquer les citoyens dans la conception des solutions à leur apporter et leur mise en œuvre. Comme souligné plus haut, les normes en matière de transparence, de recueil de données factuelles et de participation ont été abaissées dans de nombreux domaines d'action durant la crise de la COVID-19, ou bien modifiées, par exemple en recourant à des éléments factuels opportuns mais non officiels, ou encore en menant des consultations avec des groupes d'experts et des groupes scientifiques rapidement établis. Alors que le choc de la pandémie commence à s'estomper, les pouvoirs publics doivent s'adapter dans leur façon d'opérer de manière à renforcer la confiance des citoyens et mieux promouvoir des systèmes démocratiques sains. La présente section expose les grandes lignes des principales réformes souhaitables.

La confiance dans les pouvoirs publics joue un rôle déterminant pour leur efficacité et leur résilience. La mesure de la confiance permet d'évaluer jusqu'à quel point la population fait confiance aux institutions publiques pour continuer d'assurer leur

mission, de préserver l'intérêt général et de protéger les générations actuelles et futures. De nombreuses études ont montré que la confiance, tant dans les institutions que dans les autres, est un élément clé du progrès social et économique (Algan et Cahuc, 2014^[84]). La confiance des citoyens dans les institutions publiques facilite la mise en œuvre des politiques, en soutenant la priorisation des actions, en suscitant plus rapidement l'appui initial, en améliorant le respect des différentes pratiques, et en réduisant les coûts de mise en application, notamment. Durant la pandémie de COVID-19, les sociétés bénéficiant de niveaux de confiance institutionnelle plus élevés ont atteint des niveaux plus élevés de conformité aux mesures requises pour enrayer la propagation du virus (Bargain et Aminjonov, 2020^[85]). De plus, les niveaux élevés de confiance institutionnelle ont permis de mieux concentrer les efforts et les ressources pour atténuer les conséquences socio-économiques des mesures restrictives et tirer des leçons qui pourraient éclairer les réponses politiques aux chocs futurs.

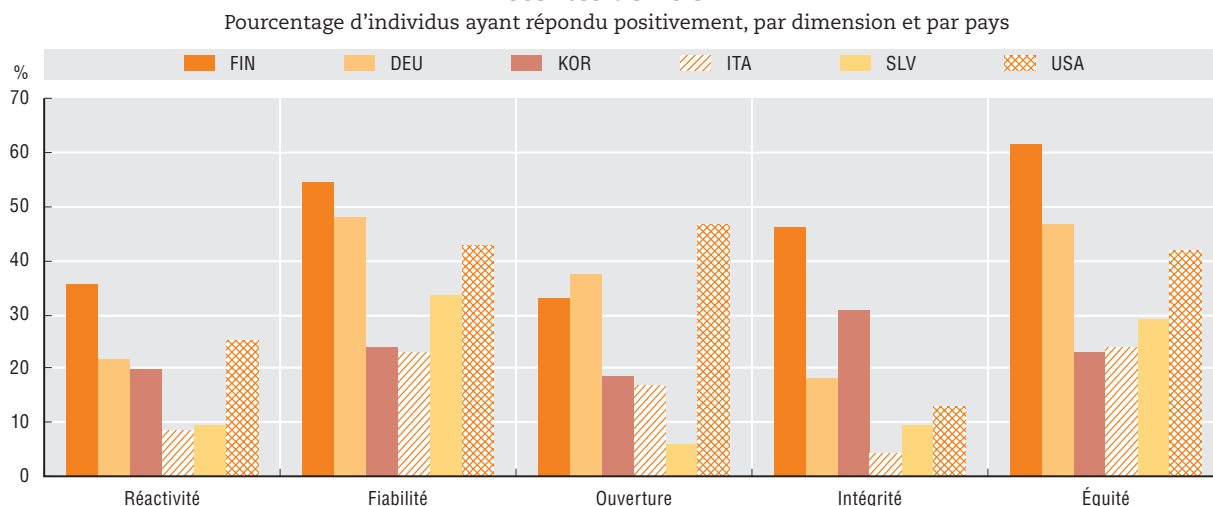
Un consensus semble se dégager sur le fait que, ces dernières années, le manque de confiance dans les pouvoirs publics sape la légitimité des institutions publiques, alimente la polarisation politique et favorise les mouvements populistes (Devine et al., 2020^[86]). La confiance des citoyens dans les autorités publiques a subi des dommages importants à la suite de la crise financière mondiale de 2008-09 et n'a retrouvé ses niveaux d'avant la crise que dans certains pays (OCDE, 2019^[87]). Un sentiment existe d'iniquité et d'injustice sur le plan économique et social, mais aussi sur le plan politique et sur celui de la représentativité, qui date d'avant la crise de la COVID-19. En 2018, seules 40 % des personnes interrogées dans les 26 pays de l'OCDE considérés estimaient pouvoir avoir une influence sur l'action des pouvoirs publics (chapitre 13). En matière de politique sociale, l'OCDE se faisait l'écho d'un « net sentiment d'insatisfaction et d'injustice ». Dans 21 pays de l'OCDE, 60 % des individus estimaient que les pouvoirs publics n'intégraient pas le point de vue de citoyens comme eux lors de la conception ou de la réforme des prestations publiques (OCDE, 2018^[88]).

2020 a fait naître davantage de défis pour la confiance dans les autorités publiques, et plus largement pour les libertés civiles et les systèmes démocratiques. Après un effet initial de « rassemblement autour du drapeau » dans les premiers temps de l'épidémie de COVID-19, une érosion de la confiance de la population dans son gouvernement et ses institutions publiques a été observée dans la plupart des pays en 2020 (Chapitre 12, voir également (Eurofound, 2020^[89]) (IPSOS, 2021^[90])). Dans de nombreux pays, les réponses des pouvoirs publics ont été éclipsées par des scandales de corruption et de fraude. Certains observateurs ont estimé que les restrictions sans précédent des libertés civiles en 2020 (couvre-feux, restrictions dans les déplacements, limitation ou interdiction des rassemblements) allaient au-delà de ce qu'autorise le droit international en matière de limitation des droits en périodes d'état d'urgence sanitaire (Narsee, 2021^[91]). Dans une récente enquête auprès des citoyens, les pouvoirs publics étaient jugés à la fois moins éthiques et moins compétents que les entreprises, les médias et les ONG (Edelman, 2021^[92]). Dans de nombreux pays, y compris les pays de l'OCDE, des mouvements de protestation sociale de grande ampleur se sont élevés (Rachman, 2021^[93] ; Trian, 2021^[94]).

Pour rétablir et maintenir la confiance, les pouvoirs publics vont devoir comprendre et agir sur ses principaux déterminants. L'OCDE mesure la confiance institutionnelle au regard de cinq déterminants : la réactivité dans la prestation des services publics, la fiabilité en matière d'anticipation des nouveaux besoins et de protection des personnes,

et l'intégrité, l'ouverture et l'équité (OCDE, 2017_[95]). De grandes variations sont observées sur ces déterminants d'un pays à l'autre et d'un aspect à l'autre de l'action des pouvoirs publics. Par exemple, dans un sous-ensemble de pays avant la pandémie, seuls 23 % italiens jugeaient fiable leur gouvernement du point de vue de son aptitude à faire face aux chocs, par exemple une catastrophe naturelle ou une épidémie de maladie contagieuse ; alors que ce chiffre atteignait 54 % en Finlande en 2020 (graphique 1.13).

Graphique 1.13. **Déterminants de la confiance dans les pouvoirs publics dans les enquêtes récentes de l'OCDE**



Notes : l'échelle utilisée pour la Finlande est de 1-10. La question relative à la fiabilité pour la Finlande porte sur le choc sanitaire. Dans le cas de la Finlande, les données sont basées sur le module spécial de l'Enquête sur la confiance dans les institutions publiques, d'après les résultats de Statistics Finland dans le cadre de l'Enquête sur la confiance des consommateurs d'août 2020. Partie A : la dimension politique est entre parenthèses. Valeur moyenne des réponses à la question sur les déterminants de la confiance. Partie B : les données pour l'Allemagne, l'Italie, la Slovénie et les États-Unis datent de 2017 et ont été collectées dans le cadre du projet Trustlab. Les données pour la Corée datent également de 2017 et ont été recueillies par l'Institut coréen de développement en coopération avec l'OCDE. Pourcentage de la population ayant répondu entre 7-10 pour chacun des déterminants.

Source : OCDE/KDI (2018_[96]), Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Korea, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264308992-en> pour la Corée, (OCDE, 2021_[97]), Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Finland; Murin et al. pour la Finlande, (Murin et al., 2018_[98]), Trust and its determinants: Evidence from the Trustlab experiment", <https://dx.doi.org/10.1787/869ef2ec-en> pour les autres pays.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262315>

Une réactivité et une fiabilité accrues aideront les pays à bâtir une reprise résiliente et à renforcer la confiance de leur population. En Corée et en Finlande, les données de l'OCDE montrent que la réactivité et la fiabilité des pouvoirs publics sont les principaux déterminants de la confiance en l'État (OCDE/KDI, 2018_[96] ; OCDE, 2021_[97]). La fiabilité des services publics est également liée à la viabilité à long terme, réelle ou perçue, des politiques, ce qui renforce la confiance de la population et son soutien aux réformes. Par exemple, des données récentes pour la Corée, l'Espagne et la Suède montrent que la plupart des individus pensent qu'atténuer le changement climatique permettra d'améliorer les conditions de vie futures, et que cette action pourrait être financée par de la dette. En revanche, ils ne sont pas disposés à soutenir des politiques tournées vers l'avenir, car ils font peu confiance aux pouvoirs publics pour tenir leurs promesses en matière d'action climatique (Fairbrother, 2020_[99]).

Les expériences des pays durant la crise de la COVID-19 mettent en lumière la robustesse du Cadre d'action pour la confiance de l'OCDE pour l'identification d'actions concrètes destinées à mieux préserver la confiance, et également certaines nécessités auxquelles les pouvoirs publics doivent prêter attention pour améliorer la résilience. Les pays devront s'employer à renforcer le soutien aux politiques et aux réformes en faveur de la relance en

informant et en impliquant les citoyens, en anticipant et en examinant l'impact distributif des politiques sur les différents groupes de population. Plus spécifiquement, dans le cadre de la relance et de l'adaptation post-COVID-19, il importe qu'ils s'attachent à renforcer la résilience en adaptant leur façon d'opérer pour répondre à trois exigences clés : faire preuve d'ouverture et de réactivité dans la manière dont les intérêts sont représentés et agrégés dans les politiques publiques, garantir l'inclusion et un traitement équitable dans la conception des politiques, et lutter contre la mésinformation et la désinformation.

Représentation et agrégation des intérêts

Les parlements jouent un rôle clé dans la représentation et l'agrégation des intérêts sociétaux, et seront importants durant la reprise. Les parlements exercent déjà un rôle de poids dans l'autorisation des dépenses et la mobilisation des recettes. Dans deux tiers des pays de l'OCDE, le parlement débat ou approuve les cadres budgétaires à moyen terme, et dans plus de la moitié des pays, il débat des perspectives à long terme (OCDE, 2019_[63]). Néanmoins, à mesure du déploiement par les gouvernements de leurs plans de relance et réformes à grande échelle, il importera que le parlement soit impliqué au-delà de son rôle budgétaire traditionnel. La participation des parlements à l'ensemble du cycle budgétaire, et en particulier à l'analyse de la viabilité à moyen et long terme, contribuera à asseoir la crédibilité des engagements pluriannuels ainsi que le consensus sur les principales options politiques prospectives.

La représentation parlementaire est imparfaitement représentative de la société. Au niveau mondial, ces dernières années, en moyenne dans les pays de l'OCDE, un peu moins d'un tiers des parlementaires étaient des femmes (OCDE, 2019_[100]) et environ un cinquième avaient moins de 40 ans (OCDE, 2018_[101]). À ce titre, l'amélioration de la représentation nécessitera des approches plus larges pour impliquer les citoyens, comprendre les différents points de vue et besoins, et renforcer la confiance.

Il convient de redoubler d'efforts pour impliquer les citoyens dans l'élaboration des politiques, afin à la fois d'accroître la confiance et de mieux prioriser les réformes durant la reprise. La relance offre une occasion rare d'améliorer les politiques dans un large éventail de domaines. Une élaboration inclusive des politiques, qui permettent aux différents intérêts, besoins et préférences d'orienter les politiques futures, doit être une priorité. Un tel fonctionnement implique des mécanismes de consultation et d'implication des citoyens, l'ouverture des données publiques et un usage éthique des données, l'utilisation des technologies et données numériques pour concevoir et mettre en œuvre des services publics qui répondent aux besoins et aux attentes de la population, ainsi que le développement d'initiatives visant à promouvoir la transparence et la redevabilité. Des outils de mesure supplémentaires pourraient être développés pour évaluer la perception par les citoyens de l'association de la population, de l'utilisation des données et des services numériques ainsi que de la communication publique.

La promotion d'un gouvernement ouvert contribuera à l'amélioration de la qualité de la conception, et facilitera également l'alignement des politiques sur les besoins, les valeurs et les priorités de la population. Les décisions qui entourent la résilience des pouvoirs publics et la résilience sociale à long terme mettent en jeu des valeurs et impliquent des compromis complexes et des arbitrages de long terme. Lorsqu'ils sont conçus de manière appropriée, les processus délibératifs représentatifs tels que les assemblées de citoyens peuvent être des innovations utiles et bien adaptées à ce défi. La base de données de l'OCDE

sur les processus délibératifs recense près de 300 exemples de pratiques délibératives représentatives (OCDE, 2020_[102]). Elle témoigne de la capacité des citoyens à orienter les décisions de dépenses à long terme, comme à Melbourne par exemple, où le Melbourne People's Panel s'est chargé de déterminer les priorités du plan décennal de la ville, d'un budget de 5 milliards AUD. À Nantes en France, Milan en Italie et Bristol au Royaume-Uni, un groupe de citoyens sélectionnés de manière aléatoire a dans chaque cas été constitué par la municipalité pour débattre et élaborer des recommandations éclairées pour le plan de relance post-COVID-19 de la ville.

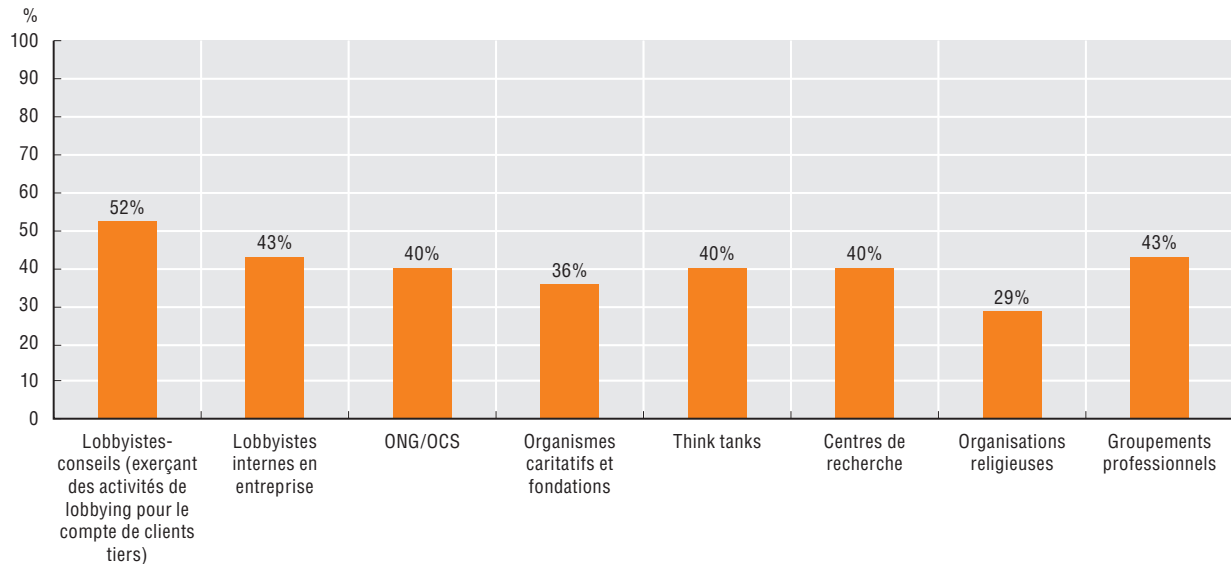
Les pouvoirs publics devront reconnaître la fracture numérique dans la volonté et/ou la capacité d'interagir en ligne avec l'administration. Les pays de l'OCDE bénéficient de niveaux élevés de couverture internet. 97 % des citoyens ont accès à un réseau 4G et 87 % des ménages disposent d'une connexion haut débit. Cependant, avant la COVID-19, seuls 58 % des adultes avaient utilisé les technologies numériques au cours des 12 derniers mois pour interagir avec les autorités publiques. Seuls 70 % des 55-74 ans et 72 % des personnes du quartile de revenu le plus bas avaient accédé à l'internet au cours des trois derniers mois (OCDE, 2019_[103]). La résilience nécessitera de multiples canaux efficaces pour interagir avec les citoyens et pour la prestation des services. Les pouvoirs publics doivent investir dans la culture numérique dès les premiers stades de l'éducation, tout en continuant à dialoguer avec les citoyens par différents canaux.

Il convient d'améliorer la transparence et la gouvernance des procédures de lobbying. Les reprises après les chocs précédents suggèrent que le lobbying exercé par des intérêts ayant des liens avec les décideurs politiques peut conduire à des biais dans les décisions publiques. Lors des précédents plans de relance économique, les entreprises qui pratiquaient un lobbying actif étaient plus susceptibles de bénéficier d'un soutien, de surcroît plus important et plus rapide (Blau, Brough et Thomas, 2013_[104]). Dans certains pays, les liens politiques ont tendance à influencer l'attribution des aides financières et, après les renflouements, les entreprises « politiquement connectées » sont moins performantes que celles qui ne le sont pas (Faccio, Masulis et McConnell, 2006_[105] ; Igan et Lambert, 2018_[106]). Les plans et politiques de soutien biaisés ont un impact négatif sur la résilience sociale et économique après les crises (Hasen, 2012_[107]).

Le lobbying pour les entreprises les plus touchées par une crise est une pratique légitimement recevable pour l'accès au bénéfice de mesures de riposte d'urgence. Cependant, le besoin de rythme durant la crise de la COVID-19 a mis en évidence des risques préexistants dans la gouvernance du lobbying. Les données issues des registres de lobbying et les informations parues dans les médias indiquent que les activités d'influence et de lobbying liées à la pandémie de COVID-19 ont considérablement augmenté au cours des premiers mois de la crise (Commissariat au lobbying du Canada, 2020_[108]). Les premiers rapports suggèrent que, dans certains contextes, les plans de relance peuvent avoir créé des avantages pour les entreprises ayant des liens existants avec les prêteurs et disposant des ressources pour naviguer dans les complexités institutionnelles et administratives (Warmbrodt, 2020_[109]) (Tankersley, 2020_[110]). Certaines activités se sont concentrées sur la promotion de positions que des groupes d'intérêt défendaient avant la crise (Vogel, 2020_[111]). Ces risques sont exacerbés par l'absence de publications proactives d'informations sur les entreprises qui ont cherché à influencer les décisions clés et comment. Moins de la moitié des pays ont des exigences en matière de transparence couvrant la plupart des acteurs qui s'engagent régulièrement dans le lobbying (graphique 1.14).

Graphique 1.14. Acteurs soumis aux exigences de transparence dans leurs réunions et échanges avec les agents publics

Parmi les adhérents à la Recommandation de l'OCDE sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying et les répondants à l'Enquête 2020 de l'OCDE sur le lobbying.



Source : OCDE (2021^[112]), Lobbying in the 21st Century Transparency, Integrity and Access.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262334>

Pour renforcer la confiance, il conviendra d'adapter les fonctions de l'administration publique afin d'assurer une agrégation plus équilibrée et plus transparente des intérêts, de manière à ne pas compromettre la reprise par des programmes inefficaces ou des politiques inéquitables.

- S'il convient d'autoriser un degré proportionné de souplesse en périodes de crise, un niveau minimum d'inclusion doit être établi et maintenu. Une consultation accélérée peut être menée avec les parties prenantes particulièrement touchées, ainsi que des consultations plus fréquentes et plus informelles.
- Des examens de suivi, tels que déjà prévus pour de nombreuses mesures réglementaires, peuvent contribuer à entretenir la confiance.
- Il importe que les pouvoirs publics soumettent à des mesures de transparence tous les acteurs cherchant à influencer les processus décisionnels. Les registres en ligne, à l'image du Registre canadien des lobbyistes, sont un outil important (Commissariat au lobbying du Canada, s.d.^[113]).
- Une approche globale de la définition du lobbying et des lobbyistes est nécessaire pour couvrir toutes les formes d'influence sur l'élaboration des politiques, y compris les think tanks, la recherche, les organisations de terrain et les groupes consultatifs et d'experts.
- Les pays doivent établir à l'intention de leurs agents publics un cadre d'intégrité pour le lobbying et les autres pratiques d'influence.
- L'amélioration des normes et des directives contribuera à une pratique du lobbying qui ne soulève pas de préoccupations quant à l'intégrité et à l'inclusivité de l'élaboration des politiques.

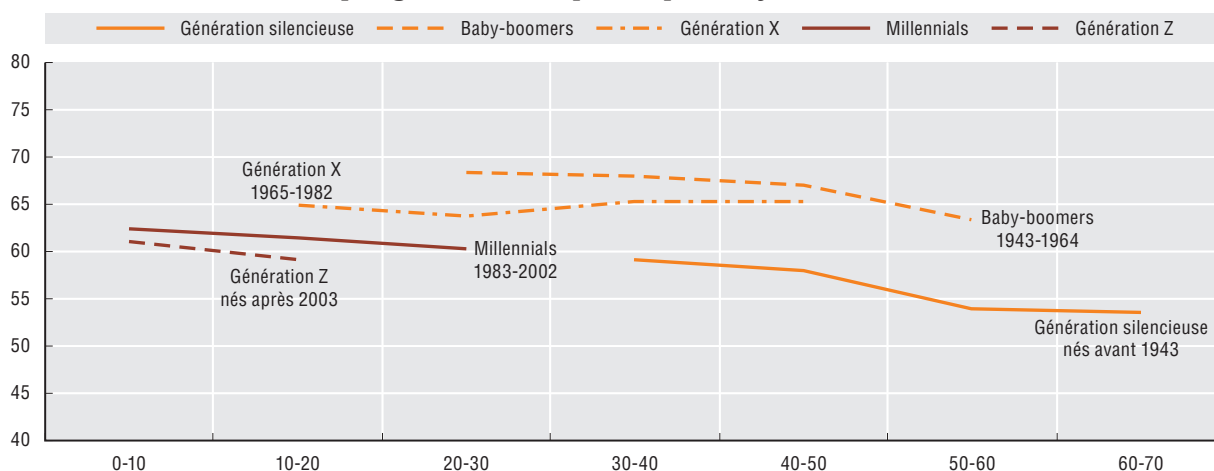
Ces sujets sont traités plus en détail dans le rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying (OCDE, 2021^[112]).

Inclusion et traitement équitable dans la conception des politiques

Il importe de chercher à améliorer l'inclusion et l'équité dans les retombées pour les citoyens. La conception et la mise en œuvre des politiques doivent s'attaquer activement aux inégalités. L'insatisfaction à l'égard des pouvoirs publics et le sentiment que la décision publique ne sert pas l'intérêt général se nourrissent des inégalités croissantes de revenu entre les citoyens. Avant la pandémie, le revenu disponible moyen des 10 % des citoyens de l'OCDE les plus riches avoisinait 9.5 fois celui des 10 % les plus pauvres, contre un écart de 7 fois plus il y a 25 ans. Des risques de profond enracinement des inégalités de revenus se font jour. Les enfants dont les parents n'ont pas terminé leur cycle d'enseignement secondaire n'ont que 15 % de chances d'accéder à l'université, contre 60 % pour ceux dont au moins un parent a atteint le niveau de l'enseignement supérieur (OCDE, 2019^[114]).

L'inégalité revêt de plus en plus une dimension intergénérationnelle. Depuis la génération des « baby boomers », chaque nouvelle génération a vu ses chances d'appartenir à la classe moyenne (OCDE, 2019^[115]; OCDE, 2020^[116]). La crise de la COVID-19 est susceptible d'avoir aggravé les choses, par le jeu d'impacts systématiques, profonds et disproportionnés sur l'emploi, l'éducation et le bien-être des jeunes (ILO, 2020^[117]). Par ailleurs, les inégalités femmes-hommes restent importantes. Avant la COVID-19, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes était en moyenne de 12.8 % dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2019^[118]; OCDE, 2017^[119]). Là encore, la pandémie de COVID-19 pourrait avoir aggravé la situation, les femmes ayant assumé une grande partie de la charge de travail supplémentaire au foyer tout en étant de surcroît confrontées à des risques élevés de perte d'emploi et de revenu (OCDE, 2020^[120]).

Graphique 1.15. **Pourcentage de la population vivant dans des ménages à revenu intermédiaire, par génération et par étape du cycle de vie**



Note : génération silencieuse, nés avant 1943 ; baby-boomers, nés entre 1943 et 1964 ; génération X, nés entre 1965 et 1982 ; millennials, nés entre 1983 et 2002 ; génération Z, nés après 2003. La catégorie des revenus intermédiaires regroupe la population vivant dans des ménages dont le revenu représente entre 75 % et 200 % du revenu médian. La moyenne de l'OCDE est calculée sur la base des données disponibles pour le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne, la Suède et les États-Unis.

Source : OCDE (2019^[115]), *Sous pression : la classe moyenne en perte de vitesse*, <https://doi.org/10.1787/2b47d7a4-fr>.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262353>

Pour promouvoir la confiance, la résilience et des systèmes démocratiques sains, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les processus d'élaboration des politiques tiennent compte plus activement les principales dimensions de l'inégalité. Des outils techniques existent déjà qui permettent de mieux comprendre l'impact différencié des politiques sur les différents groupes de citoyens, tels que l'analyse de l'incidence fiscale (Lustig, 2018_[121]). D'autres peuvent aider à s'assurer que les politiques s'attaquent activement aux inégalités, tels que la budgétisation sexospécifique (Stotsky, 2016_[122]). Il importe de veiller à ce que des informations désagrégées quant à l'impact des politiques sur les différents groupes de la société soient systématiquement intégrées dans la conception et l'évaluation des politiques. Au Canada par exemple, les dépenses et les politiques publiques visant à rétablir le pays de la crise de la COVID-19 ont été examinées du point de vue de la manière dont elles affecteront les différents groupes sociaux, en reconnaissant des facteurs d'identité croisés tels que le sexe et l'âge.

Lutte contre la Méinformation et la Désinformation

Les efforts déployés pour renforcer la résilience des pouvoirs publics et promouvoir des systèmes démocratiques sains doivent chercher à mieux institutionnaliser et à pérenniser les réponses à la méinformation et la désinformation. De nombreux pays de l'OCDE étaient insuffisamment préparés à faire face à la désinformation durant la pandémie. Sur les 27 pays Membres de l'OCDE considérés, seuls 11 CdG disposaient au début de la crise de documents, de politiques ou de cadres officiels pour guider leurs réponses à la méinformation et la désinformation. Seuls 4 ministères de la Santé sur 18 possédaient des documents similaires ou bénéficiaient de documents publiés pour l'ensemble du gouvernement (OCDE, 2020_[47]). Si cela ne signifie pas que les autorités ne s'intéressaient pas à la question, il semble que la préparation n'était pas suffisante pour faire face à la vague de méinformation sanitaire qui est née avec la pandémie. Dans de nombreux pays, les hésitations initiales des pouvoirs publics à communiquer de manière décisive, notamment en ce qui concerne les incertitudes et les inconnues entourant la pandémie, ont ouvert une brèche propice au déferlement de cette vague. Les rapports suggèrent que des rumeurs trompeuses sur les modes de transmission du virus et sur l'efficacité de la distanciation sociale ont parfois conduit la population à poursuivre des activités qui contrevenaient aux consignes (Seitz, 2020_[123]), voire à s'en prendre à des infrastructures (Satariano et Alba, 2020_[124]). Plus généralement, la méinformation et la désinformation peuvent nuire au fonctionnement des systèmes démocratiques en entravant la capacité des citoyens à prendre part à une communication caractérisée par l'appel aux faits et à la logique, le respect moral et l'inclusion démocratique (McKay et Tenove, 2020_[125]).

La lutte contre le rôle clivant que jouent la méinformation et la désinformation exige une action sur plusieurs fronts. Une communication publique efficace peut promouvoir la confiance dans l'efficacité et la sécurité des vaccins en fournissant des informations précises, fiables et opportunes (OCDE, 2021_[126]) et en mobilisant des « voix de confiance » pour amplifier la portée du contenu fiable. Au Canada par exemple, un travail est mené en étroite collaboration avec les leaders religieux et communautaires pour créer et diffuser des messages compte tenu des besoins locaux, contribuant ainsi au dialogue avec la population (Gouvernement du Canada, 2020_[127]).

Les communicants publics peuvent jouer un rôle clé dans le repérage des récits faux ou trompeurs, et la réponse à ceux-ci. Au Royaume-Uni par exemple, une unité de riposte rapide a été créée pour identifier et traiter les fausses informations liées au COVID-19. L'unité

aide les communicateurs publics à reconnaître, surveiller et répondre stratégiquement aux contenus potentiellement dangereux. Le renforcement de la résilience exigera également des pouvoirs publics qu'ils mobilisent les citoyens et les parties prenantes et collaborent avec eux dans le cadre d'approches pansociétales. Avant la crise, 20 CdC des pays de l'OCDE consultaient déjà des partenaires extérieurs pour lutter contre la mésinformation. En Italie par exemple, une task force a été créée avec la mission de déterminer des interventions contre la mésinformation avec les médias et la société civile (OCDE, 2020_[128]).

Les efforts doivent également s'étendre à des mesures de politique publique plus larges visant à renforcer l'écosystème des médias et de l'information (OCDE, 2020_[128]). De nouveaux mécanismes pour concevoir et faire appliquer les réglementations sont nécessaires afin de lutter contre la propagation de la mésinformation et de la désinformation sur les plateformes de communication nouvelles et en évolution, notamment en promouvant la transparence et la concurrence. Ceci nécessitera un effort holistique, pangouvernemental, pour gérer les compromis et soutenir efficacement la liberté de parole et d'expression. Les politiques visant à soutenir un secteur des médias diversifié et indépendant au moyen d'incitations fiscales et de subventions, comme c'est le cas en Autriche, au Canada, en France et en Suède, peuvent également être utiles. Beaucoup ont également soutenu leurs radiodiffuseurs de service public. Enfin, il sera essentiel de travailler sur la demande d'information ; les initiatives d'éducation aux médias, par exemple, peuvent aider les enfants et les adultes à mieux appréhender les différents médias et messages, et les encourager à mieux évaluer l'information et à faire preuve de davantage de vigilance avant d'amplifier un contenu potentiellement inexact ou trompeur (Matasick, Alfonsi et Bellantoni, 2020_[129]).

Un renforcement de leur cadre de gestion des données personnelles est à envisager par les pays, qui garantisse aux citoyens plus de transparence et de contrôle. Les systèmes de recherche des contacts mis en place pour aider à gérer la pandémie de COVID-19 ont entraîné des collectes et des traitements de données personnelles sans précédent. Cette situation a soulevé des questions quant à la manière dont les pouvoirs publics utilisent les données des citoyens, autour des sujets du respect de la vie privée, des garanties et des contrôles. Il importe pour la confiance dans les pouvoirs publics de garantir l'agentivité des citoyens sur leurs propres données. Il y a lieu à cet effet de disposer de règles claires et ouvertes en ce qui concerne la gestion des données et les outils numériques, qui garantissent aux citoyens plus de transparence et de contrôle sur les données détenues à leur sujet par les pouvoirs publics et sur la manière dont elles sont utilisées. Pour compléter leurs réglementations existantes sur la protection des données et de la vie privée, les pays travaillent de plus en plus sur des instruments fondés sur des valeurs, tels que des cadres éthiques pour les données (par exemple, au Royaume-Uni et aux États-Unis). L'adoption de cadres plus formels en matière d'éthique des données, tels que les Principes de bonnes pratiques pour l'éthique des données dans le secteur public de l'OCDE (OCDE, 2021_[130]), pourra être utile pour soutenir leur mise en œuvre pratique.

Notes

1. Dans le cadre conceptuel du *Panorama des administrations publiques*, l'emploi public (assimilé au facteur « travail ») et les finances publiques (assimilées au facteur « capital ») constituent les intrants de l'activité des administrations publiques. Le présent chapitre évoque également l'importance des actifs et de l'information, explicitement considérés, eux aussi, comme des intrants. La crise du COVID-19 a mis en relief le fait qu'une telle définition élargie des intrants en « capital » pourrait s'avérer nécessaire, à l'avenir, pour analyser le fonctionnement de la sphère publique. Pendant la crise du COVID-19, les administrations publiques ont eu besoin de données et d'information (p. ex.

sur les taux d'infection ou les pertes d'emploi) pour prendre leurs décisions. Elles ont également dû mobiliser tout un éventail d'actifs pour remplir leur mission (hôpitaux, stocks, infrastructure internet, etc.).

2. Le cadre conceptuel du *Panorama des administrations publiques* décrit le fonctionnement des administrations publiques par analogie avec une activité de production économique. On pourrait donc tirer de ce cadre conceptuel une définition plus technique du concept d'administration résiliente, dans laquelle une administration résiliente serait une administration apte à remplacer efficacement des intrants et/ou à définir de nouveaux processus de production de façon à continuer de livrer les mêmes produits aux citoyens en cas de perturbation. Les deux approches du concept sont employées dans les sections 1.2 et 1.3 de ce chapitre.
3. Il est à noter que cette réserve de capacité a été créée, pour partie, par substitution d'intrants privés aux intrants publics. En d'autres termes, de nombreux agents publics ont fourni eux-mêmes leur espace de travail, leur connexion à l'internet, etc., en 2020.
4. Recommandations en partie basées sur le rapport publié par l'OCDE suite à l'événement *Government after Shock*. Cet événement, qui a réuni plus de 5 500 citoyens, praticiens, parties prenantes et responsables gouvernementaux dans le cadre de quelque 65 conversations locales et thématiques, a été l'occasion de s'interroger de manière critique sur les implications de la crise de la COVID-19, et d'explorer les moyens de conduire l'administration publique et la société sur la voie de futurs préférés. Suite à l'événement, un forum mondial s'est tenu avec les responsables gouvernementaux (OCDE, 2020^[131]).

Références

- AdCF (2020), *Chute de la commande publique*, <https://www.adcf.org/articles-chute-de-la-commande-publique--l-adcf-tire-le-signal-d-alarme-5581> (consulté le 19 mars 2021). [53]
- Algan, Y. et P. Cahuc (2014), « Trust, Growth, and Well-Being: New Evidence and Policy Implications », dans *Handbook of Economic Growth*, <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-53538-2.00002-2>. [84]
- Banque mondiale (2020), *Indicateurs du développement dans le monde*, Banque mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL>. [11]
- Bargain, O. et U. Aminjonov (2020), « Trust and compliance to public health policies in times of COVID-19 », *Journal of Public Economics*, vol. 192, p. 104316, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104316>. [85]
- Blau, B., T. Brough et D. Thomas (2013), « Corporate lobbying, political connections, and the bailout of banks », *Journal of Banking & Finance*, vol. 37/8, pp. 3007-3017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.005>. [104]
- ChileCompra (2021), *Compras historicas del Estado*, <http://datosabiertos.chilecompra.cl/Home/CompraHistorica> (consulté le 19 mars 2021). [52]
- Cohen, J. (2021), « How soon will COVID-19 vaccines return life to normal? », *Science*, <http://dx.doi.org/10.1126/science.abh0618>. [1]
- Commissariat au lobbying du Canada (2020), *Rapport annuel 2019–2020*, <https://lobbycanada.gc.ca/fr/rapports-et-publications/rapport-annuel-2019-2020/>. [108]
- Commissariat au lobbying du Canada (s.d.), *Le Registre des lobbyistes*, <https://lobbycanada.gc.ca/app/secure/ocl/lrs/do/guest?lang=fra>. [113]
- Commission Européenne (2021), *Facilité pour la reprise et la résilience*, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_fr (consulté le 2021 Apr 27). [70]
- Commission Européenne (2021), *Plan de relance pour l'Europe*, https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr (consulté le 31 March 2021). [60]
- Davenport, C. (2021), « Biden's Big Bet: Tackling Climate Change Will Create Jobs, Not Kill Them », *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2021/03/31/climate/biden-climate-jobs.html> (consulté le 31 March 2021). [59]
- Devine, D. et al. (2020), *Exploring Trust, Mistrust and Distrust*, TrustGov Project, University of Southampton. [86]
- Edelman (2021), *Edelman Trust Barometer 2021*, Edelman, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>. [92]

- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, <http://eurofound.link/ef20059> (consulté le March mai 2021). [89]
- Faccio, M., R. Masulis et J. McConnell (2006), « Political Connections and Corporate Bailouts », *The Journal of Finance*, vol. 61/6, pp. 2597-2635, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.01000.x>. [105]
- Fairbrother et al. (2020), *How Much Do People Value Future Generations? Climate Change, Trust, and Public Support for Future-Oriented Policies*, <https://doi.org/10.5878/abr0-ba73>. [99]
- Falagiarda, M., A. Prapiestis et E. Rancoita (2020), « Public loan guarantees and bank lending in the COVID-19 period », *ECB Economic Bulletin* 6. [33]
- Ferguson, N. (2020), *Report 9 - Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand*, Imperial College London, <https://www.imperial.ac.uk/mrc-global-infectious-disease-analysis/covid-19/report-9-impact-of-npis-on-covid-19/>. [8]
- FMI (2021), *Database of Country Fiscal Measures in Response to the COVID-19 Pandemic*, FMI, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19>. [32]
- Gouvernement de la Corée (2020), *Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation*, <https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4948#:~:text=The%20Korean%20New%20Deal%2C%20announced,employment%20and%20social%20safety%20net.> [58]
- Gouvernement des Pays-Bas (2020), *Stability Programme: The Netherlands*, Gouvernement des Pays-Bas, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european-semester-stability-programme-netherlands_en.pdf. [64]
- Gouvernement du Canada (2020), *Unité de l'impact et de l'innovation : Rapport annuel 2019-2020*, Bureau du Conseil privé, <https://www.canada.ca/content/dam/ih-ci/documents/pdfs/2019-2020-fra.pdf>. [127]
- Gouvernement du Royaume-Uni (2021), *UK Scientific Advisory Group for Emergencies*, <https://www.gov.uk/government/organisations/scientific-advisory-group-for-emergencies>. [14]
- Hale, T. et al. (2020), *Oxford COVID-19 Government Response Tracker*, Blavatnik School of Government, <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker#data>. [10]
- Hasen, R. (2012), « Lobbying, Rent-Seeking, and the Constitution », *Stanford Law Review*, vol. 64/1. [107]
- Hauser, A. (2020), *Seven Moments in Spring: Covid-19, financial markets and the Bank of England's balance sheet operations*, Bank of England, <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2020/seven-moments-in-spring-covid-19-speech-by-andrew-hauser.pdf?la=en&hash=43D022917D76095F1E79CBDD5D42FCD96497EA5F>. [38]
- Hordijk, L. et P. Patnaik (2020), « Covid-19: EU countries spent over €220m stockpiling remdesivir despite lack of effectiveness, finds investigation », *BMJ*, vol. 371, <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.m4749>. [18]
- Hynes, W. et al. (2020), « Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks », *Environment Systems and Decisions*, vol. 40/2, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09776-x>. [7]
- ICAEW (2020), *Government Watchdog Sounds COVID-19 Fraud Risk Alarm*, <https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2020/mar-2020/government-watchdog-sounds-covid-19-fraud-risk-alarm> (consulté le May novembre 2021). [81]
- Igan, D. et T. Lambert (2018), « Bank Lobbying: Regulatory Capture and Beyond », *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3128829>. [106]
- ILO (2020), *Les jeunes et le COVID-19 : impacts sur les emplois, l'éducation, les droits et le bien-être mental*, https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_753026/lang--en/index.htm. [117]
- Infrastructure Canada (2020), *Investir dans la résilience des collectivités face à la COVID-19*, <https://www.infrastructure.gc.ca/plan/covid-19-resilience-fra.html>. [68]
- IPCC (2018), *Réchauffement planétaire de 1,5 °C : Résumé à l'intention des décideurs*, climat, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du, https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf. [3]
- IPSOS (2021), *COVID-19 one year on: Global public loses confidence in institutions*, <https://www.ipsos.com/en/covid-19-one-year-global-public-loses-confidence-institutions> (consulté le 2021 April 5). [90]
- Kim, E. (2020), « Drawing on Israel's Experience Organizing Volunteers to Operationalize Drive-Through Coronavirus Testing Centers », *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, vol. 14/6, <http://dx.doi.org/10.1017/dmp.2020.104>. [22]
- Kim, J. et al. (2021), *Emerging COVID-19 success story: South Korea learned the lessons of MERS*, <https://ourworldindata.org/covid-exemplar-south-korea>. [20]

- Kreidler, J. (2020), « Avoiding SSA scams during COVID-19 », *Federal Trade Commission*, <https://www.consumer.ftc.gov/blog/2020/04/avoiding-ssa-scams-during-covid-19> (consulté le May novembre 2021). [79]
- Le Figaro (2020), « Chômage partiel : le gouvernement va renforcer les contrôles contre les fraudeurs », *Le Figaro*, <https://www.lefigaro.fr/social/fraudes-au-chomage-partiel-le-gouvernement-va-renforcer-les-contrôles-20200513> (consulté le May novembre 2021). [80]
- Linkov, I., B. Trump et W. Hynes (2019), *Face aux menaces systémiques, des stratégies et des approches fondées sur la résilience*, OCDE, [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5_Strat%C3%A9gies_resilience.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Strat%C3%A9gies_resilience.pdf). [6]
- Lustig, N. (dir. pub.) (2018), *Commitment to Equity Handbook: Estimating the Impact of Fiscal Policy on Inequality and Poverty*, Brookings Institution Press. [121]
- Marsden, G. et al. (2018), *All Change? The future of travel demand and the implications for policy and planning*, http://www.demand.ac.uk/wp-content/uploads/2018/04/FutureTravel_report_final.pdf. [71]
- Matasick, C., C. Alfonsi et A. Bellantoni (2020), *Les mesures de gouvernance publique face à la désinformation : Comment les principes de gouvernement ouvert peuvent éclairer les choix stratégiques*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/a4000a8c-fr>. [129]
- McKay, S. et C. Tenove (2020), « Disinformation as a Threat to Deliberative Democracy », *Political Research Quarterly*, p. 106591292093814, <http://dx.doi.org/10.1177/1065912920938143>. [125]
- Murtin, F. et al. (2018), *Trust and its determinants: Evidence from the Trustlab experiment*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/869ef2ec-en>. [98]
- Narsee, A. (2021), « Europeans' Right to Protest Under Threat », *Carnegie Europe*, <https://carnegieeurope.eu/2021/01/27/europeans-right-to-protest-under-threat-pub-83735> (consulté le 2021 April 23). [91]
- OCDE (2021), *Building a Resilient Response: the role of Centre of Government in the management of the COVID-19 crisis and future recovery efforts*, OCDE. [19]
- OCDE (2021), *Enhancing Public Trust in COVID-19 Vaccination: The Role of Governments*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/enhancing-public-trust-in-covid-19-vaccination-the-role-of-governments-eae0ec5a/>. [126]
- OCDE (2021), *Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector*, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector.htm>. [130]
- OCDE (2021), *Le point sur les mesures de relance verte*, <https://www.oecd.org/coronavirus/fr/themes/relance-verte> (consulté le 23 April 2021). [62]
- OCDE (2021), *Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access*, OCDE, <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>. [112]
- OCDE (2021), *Open Data in action: Initiatives during the initial stage of the COVID-19 pandemic*, <http://www.oecd.org/digital/digital-government/use-of-open-government-data-to-address-covid19-outbreak.htm>. [24]
- OCDE (2021), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2021 Numéro 1*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/631c1b44-fr>. [2]
- OCDE (2021), *Special Module on COVID-19 module response of the Survey on Public Service Leadership and Capability*, OCDE. [37]
- OCDE (2021), *Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Finland*, <https://dx.doi.org/10.1787/52600c9e-en>. [97]
- OCDE (2020), *2020 Ministerial Council Statement: A strong, resilient, inclusive and sustainable recovery from COVID-19*, OCDE, <https://www.oecd.org/newsroom/2020-ministerial-council-statement-a-strong-resilient-inclusive-and-sustainable-recovery-from-covid-19.htm>. [61]
- OCDE (2020), *Accroître la résilience face à la pandémie de COVID-19 : le rôle des centres de gouvernement*, OCDE, <https://doi.org/10.1787/883d2961-en>. [23]
- OCDE (2020), *Analyse d'impact de la réglementation, Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière de politique réglementaire*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/6ee941af-fr>. [45]
- OCDE (2020), « Bouclier 48 », *COVID-19 Innovative Response Tracker*, <https://oecd-opsi.org/covid-response/shield48/> (consulté le 2021 April 5). [26]
- OCDE (2020), *COVID-19 and fiscal relations across levels of government*, <https://doi.org/10.1787/ab438b9f-en>. [30]
- OCDE (2020), *Digital Government Index: 2019 results*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>. [29]

- OCDE (2020), *Gouvernement après le choc*, OCDE, <https://gov-after-shock.oecd-opsi.org/>. [131]
- OCDE (2020), *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>. [116]
- OCDE (2020), *Green budgeting and tax policy tools to support a green recovery*, <https://doi.org/10.1787/bd02ea23-en>. [65]
- OCDE (2020), *Independent fiscal institutions: promoting fiscal transparency and accountability during the Coronavirus (COVID-19) pandemic*, OCDE, <https://doi.org/10.1787/d853f8be-en>. [35]
- OCDE (2020), *Initial Budget and Public Management Responses to the Coronavirus (COVID-19) Pandemic in OECD Countries*, <https://www.oecd.org/gov/budgeting/initial-budget-and-public-management-responses-to-covid19-in-oecd-countries.pdf>. [31]
- OCDE (2020), *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions : Catching the Deliberative Wave*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/339306da-en>. [102]
- OCDE (2020), *L'intégrité publique au service d'une réponse et d'un relèvement efficaces face au COVID-19*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/l-integrite-publique-au-service-d-une-reponse-et-d-un-relevement-efficaces-face-au-covid-19-aaf16dd4/>. [57]
- OCDE (2020), *La fonction publique face à la pandémie de coronavirus (COVID-19) : Premières actions et recommandations initiales*, <https://doi.org/10.1787/253b1277-en>. [36]
- OCDE (2020), « L'Estonie adopte la plate-forme de suivi des EPI MASC », *Réponse innovante*, <https://oecd-opsi.org/covid-response/estonia-adopts-ppe-tracking-platform-masc/> (consulté le 2021 April 5). [27]
- OCDE (2020), *No policy maker is an island: the international regulatory co-operation response to the COVID-19 crisis*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/no-policy-maker-is-an-island-the-international-regulatory-co-operation-response-to-the-covid-19-crisis-3011ccd0/>. [44]
- OCDE (2020), *Observatory of Public Sector Innovation COVID-19 Innovative Response Tracker*, <https://www.oecd-opsi.org/covid-response/>. [25]
- OCDE (2020), *Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis*, OCDE, <https://doi.org/10.1787/c0ab0a96-en>. [55]
- OCDE (2020), *Regulatory quality and COVID-19: The use of regulatory management tools in a time of crisis*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/regulatory-quality-and-covid-19-managing-the-risks-and-supporting-the-recovery-3f752e60/>. [40]
- OCDE (2020), *Removing administrative barriers, improving regulatory delivery*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/removing-administrative-barriers-improving-regulatory-delivery-6704c8a1/>. [41]
- OCDE (2020), *Safeguarding COVID-19 Social Benefit Programmes from Fraud and Error - OECD*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/safeguarding-covid-19-social-benefit-programmes-from-fraud-and-error-4e21c80e/>. [77]
- OCDE (2020), *Stocktaking report on immediate public procurement and infrastructure responses to COVID-19*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/248d0646-en>. [73]
- OCDE (2020), *Survey on the Governance of Infrastructure*. [67]
- OCDE (2020), *Tackling Coronavirus (COVID-19): Country Policy Tracker*, <https://www.oecd.org/coronavirus/country-policy-tracker/#Containmentmeasures>. [39]
- OCDE (2020), « *Transparency, communication and trust: The role of public communication in responding to the wave of disinformation about the new Coronavirus* », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, <https://doi.org/10.1787/bef7ad6e-en>. [128]
- OCDE (2020), *Understanding Public Communication Survey*, OCDE. [47]
- OCDE (2020), *When the going gets tough, the tough gets going: How economic regulators bolster the resilience of network industries in response to the COVID-19 crisis*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/when-the-going-gets-tough-the-tough-get-going-how-economic-regulators-bolster-the-resilience-of-network-industries-in-response-to-the-covid-19-crisis-cd8915b1/>. [42]
- OCDE (2020), *Women at the core of the fight against COVID-19 crisis*, <https://doi.org/10.1787/553a8269-en>. [120]
- OCDE (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD countries 2019*, Éditions OCDE, https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/budgeting-and-public-expenditures-in-oecd-countries-2018_9789264307957-en. [63]
- OCDE (2019), *Gender wage gap, Employees, Percentage, 2019 or latest available*, <https://data.oecd.org/chart/6kPL> (consulté le 2021 April 5). [118]

- OCDE (2019), *Going Digital Toolkit*, OCDE, <https://goingdigital.oecd.org/>. [103]
- OCDE (2019), *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/02f0e5a0-en>. [4]
- OCDE (2019), *L'ascenseur social en panne ? Comment promouvoir la mobilité sociale*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/bc38f798-fr>. [114]
- OCDE (2019), *Les femmes en politique*, <https://data.oecd.org/fr/inequality/les-femmes-en-politique.htm> (consulté le 23 April 2021). [100]
- OCDE (2019), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/8be847c0-fr>. [87]
- OCDE (2019), *Reforming Public Procurement: Progress in Implementing the 2015 OECD Recommendation*, OECD, <https://doi.org/10.1787/1de41738-en>. [54]
- OCDE (2019), *Sous pression : la classe moyenne en perte de vitesse*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/social/sous-pression-la-classe-moyenne-en-perte-de-vitesse-2b47d7a4-fr.htm>. [115]
- OCDE (2018), *Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264309272-en>. [12]
- OCDE (2018), *Politique de la réglementation : Perspectives de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264305458-fr>. [43]
- OCDE (2018), *Risks that Matter: Main Findings from the 2018 OECD Risks that Matter Survey*, <https://www.oecd.org/els/soc/Risks-That-Matter-2018-Main-Findings.pdf>. [88]
- OCDE (2018), *Scientific Advice During Crises: Facilitating Transnational Co-operation and Exchange of Information*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264304413-en>. [15]
- OCDE (2018), *Youth Stocktaking Report*, <https://www.oecd.org/gov/youth-stocktaking-report.pdf>. [101]
- OCDE (2017), *OECD Guidelines on Measuring Trust*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264278219-en>. [95]
- OCDE (2017), *Rapport sur la mise en oeuvre des recommandations de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes : des progrès mais beaucoup reste à faire*, <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-7-EN.pdf>. [119]
- OCDE (2017), *Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/gov/ethique/recommandation-integrite-publique/>. [83]
- OCDE (2016), *Trends in Risk Communication Policies and Practices*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264260467-en>. [50]
- OCDE (2015), *The Changing Face of Strategic Crisis Management*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264249127-en>. [21]
- OCDE (2014), *Boosting Resilience through Innovative Risk Governance*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264209114-en>. [5]
- OCDE (2014), *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264214224-en>. [16]
- OCDE (2014), *Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks*, <https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf>. [13]
- OCDE (à paraître), *Balance sheet-based policies in COVID-19 fiscal packages: How to improve transparency and risk analysis?*, OCDE. [34]
- OCDE (à paraître), *Best Practice Principles on Stakeholder Engagement in Regulatory Policy*, Éditions OCDE. [46]
- OCDE (à paraître), *Building Resilience: New Strategies for Strengthening Infrastructure Resilience and Maintenance*. [69]
- OCDE (à paraître), *E-Leaders COVID-19 Policy Brief*. [28]
- OCDE/KDI (2018), *Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Korea*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264308992-en>. [96]
- PingHelsinki (2020), *Combating coronavirus together by sharing reliable information*, <https://pinghelsinki.fi/en/combating-coronavirus-together-by-sharing-reliable-information/>. [49]
- Portafolio (2021), *Transacciones por Secop II en 2020 llegaron a \$54 billones*, <https://www.portafolio.co/economia/transacciones-por-secop-ii-en-2020-llegaron-a-54-billones-548220>. [56]

- Rachman, G. (2021), « 2020: A year in protests », *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/6e95f7d8-508b-40db-9d0d-4fb561cbfa48> (consulté le 2021 April 23). [93]
- République Française (2020), *Le budget vert en France pour 2021 : une première mondiale*, Ministère de l'Économie, de Finance et de la Relance, <https://www.budget.gouv.fr/reperes/budget/articles/le-budget-vert-en-france-pour-2021-une-premiere-mondiale>. [66]
- Rice, K. et al. (2020), « Effect of school closures on mortality from coronavirus disease 2019: old and new predictions », *BMJ*, p. m3588, <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.m3588>. [9]
- Satariano, A. et D. Alba (2020), *Burning Cell Towers, Out of Baseless Fear They Spread the Virus*, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/04/10/technology/coronavirus-5g-uk.html>. [124]
- Seitz, A. (2020), *Virus misinformation flourishes in online protest groups*, *Allied Press*, <https://apnews.com/article/5862a9201c7b1bea62069a9c5e5fbb1c>. [123]
- Stotsky, J. (2016), « Gender Budgeting: Fiscal Context and Current Outcomes », *IMF Working Papers*, vol. 16/149, p. 1, <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Gender-Budgeting-Fiscal-Context-and-Current-Outcomes-44132>. [122]
- Tankersley, J., E. Cochrane et E. Flitter (2020), « Small-Business Aid Funds Run Dry as Program Fails to Reach Hardest Hit », *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/04/15/us/politics/coronavirus-small-business-program.html> (consulté le 29 March 2021). [110]
- Tasker, J. (2020), « What you need to know about the new COVID-19 emergency wage subsidy », *CBC*, <https://www.cbc.ca/news/politics/canadian-emergency-wage-subsidy-explainer-1.5518180> (consulté le May novembre 2021). [78]
- Tönurist, P. et A. Hanson (2020), *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/cce14d80-en>. [75]
- Trian, N. (2021), « 2020: A year of protests and civil disobedience », *France 24*, <https://www.france24.com/en/europe/20201228-2020-a-year-of-dissent-and-civil-disobedience> (consulté le 2021 April 23). [94]
- Tussell (2021), *Latest Updates on UK Government COVID-19 Contracts and Spending*, <https://www.tussell.com/insights/covid>. [51]
- UK Cabinet Office (2020), *Transforming Public Procurement*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/943946/Transforming_public_procurement.pdf. [72]
- UK Department for Education (2020), *Get help with technology during coronavirus (COVID-19): Guidance on the devices and support available to provide remote education and access to children's social care*, <https://www.gov.uk/guidance/get-help-with-technology-for-remote-education-during-coronavirus-covid-19>. [74]
- UK Financial Conduct Authority (2020), *Digital Sandbox Pilot: Supporting Innovation in Financial Services*, <https://www.digitalsandboxpilot.co.uk/> (consulté le 2021 April 7). [76]
- Vilhelmsson, A. et S. Mulinari (2017), « Pharmaceutical lobbying and pandemic stockpiling of Tamiflu: a qualitative study of arguments and tactics », *Journal of Public Health*, vol. 40/3, pp. 646-651, <http://dx.doi.org/10.1093/pubmed/idx101>. [17]
- Vogel, K. (2020), « The Race for Virus Money Is On. Lobbyists Are Standing By. », *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/03/28/us/politics/coronavirus-money-lobbyists.html> (consulté le 29 March 2021). [111]
- Warmbrodt, Z. (2020), « Big restaurant chains get small business aid, sparking backlash », *Politico.eu*, <https://www.politico.com/news/2020/04/15/restaurant-chains-coronavirus-aid-188533> (consulté le 29 March 2021). [109]
- Zagorin, A. (2020), « He Oversaw \$787 Billion in Stimulus Spending. Here Are His Lessons on Spending Coronavirus Recovery Effectively. », *POGO*, <https://www.pogo.org/analysis/2020/04/he-oversaw-787-billion-in-stimulus-spending-heres-his-lessons-on-spending-coronavirus-recovery-effectively/> (consulté le May novembre 2021). [82]





2. FINANCES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

Solde budgétaire des administrations publiques

Épargne nette des administrations publiques

Solde structurel des administrations publiques

Dette brute des administrations publiques

Patrimoine financier net des administrations publiques

Solde budgétaire et endettement par niveau d'administration

Recettes des administrations publiques

Composition des recettes des administrations publiques

Dépenses des administrations publiques

Ventilation par fonction des dépenses des administrations publiques (COFOG)

Ventilation par fonction de protection sociale et de santé (COFOG) des dépenses des administrations publiques

Ventilation par opération économique des dépenses des administrations publiques

Ventilation par niveau d'administration des recettes et des dépenses publiques

Dépenses d'investissement des administrations publiques

Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques

Solde budgétaire des administrations publiques

Le solde budgétaire, qui correspond à la différence entre les recettes et les dépenses constatées de l'État, montre pour une année donnée le volume des secondes financé par les premières. Lorsque l'État dépense davantage qu'il ne perçoit, il accuse un déficit budgétaire ; dans le cas contraire, il dégage un excédent. Le solde primaire traduit la situation budgétaire de l'État hors charge nette des intérêts de la dette publique. En d'autres termes, il correspond à la différence entre le volume des recettes qu'il encaisse et le volume des dépenses qu'il engage pour la fourniture des biens et services publics. Lorsqu'un pays dépense plus pour les biens et services publics qu'il ne perçoit d'impôts ; il accuse un déficit primaire. Dès lors, les pouvoirs publics ont l'obligation d'emprunter pour supporter le coût des biens et services publics quotidiens fournis aux citoyens, une situation potentiellement non viable. Le solde primaire est donc un indicateur essentiel de la viabilité à court terme des finances publiques.

En 2009, au lendemain de la crise économique de 2007-08, le solde budgétaire des administrations publiques dans les pays de l'OCDE se chiffrait en moyenne à -8.7 % du PIB national. Par la suite, les déficits budgétaires se sont lentement et progressivement résorbés, pour s'établir en moyenne à -3.2 % du PIB en 2019. Sur 2020, à l'échelle des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, tous ressortent en déficit budgétaire, et tous ont creusé leur déficit par rapport à 2019. Pour 18 d'entre eux, ce déficit a dépassé -5 % du PIB (graphique 2.1). Cette forte augmentation des déficits budgétaires s'explique par la nécessaire riposte à la crise de la COVID-19, et a permis aux États de mobiliser des sommes importantes sur la santé, l'aide au revenu ainsi que d'autres mesures de soutien aux citoyens et aux entreprises. Les déficits se sont également creusés sous l'effet de la contraction des économies et des rentrées fiscales consécutive à l'arrêt contraint de nombreuses activités économiques. Parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, le Royaume-Uni est celui qui affiche le plus lourd déficit budgétaire sur 2020 (-12.3 % du PIB), tandis c'est au Danemark qu'il a été le mieux contenu (-1.1 % du PIB). Le Danemark est entré dans la crise avec le deuxième excédent budgétaire le plus élevé de l'OCDE, après la Norvège, et a été en mesure de riposter à la crise par un soutien budgétaire important tout en contenant son déficit à un niveau modéré. Le Canada est le pays qui a connu la plus forte détérioration de son solde budgétaire en 2020 (-11.2 points de pourcentage du PIB), tandis que c'est en Suède que la situation s'est détériorée le moins (-3.7 points de pourcentage).

Les soldes primaires ressortent également nettement déficitaires en sur 2020. En 2019, le solde primaire moyen des pays Membres de l'OCDE s'établissait à -1.2 % du PIB, 23 pays de l'OCDE sur 36 dégageant néanmoins un excédent primaire. Les données disponibles pour 2020 couvrent uniquement 26 pays. Tous ressortent en déficit primaire et, dans tous les cas, une détérioration du solde primaire est intervenue par rapport à 2019 (graphique 2.2). Pour 16 d'entre eux, ce déficit a dépassé -5 % du PIB. Ceci signifie qu'en 2020, les pays ont dû emprunter pour supporter une partie du coût des biens et services publics fournis aux citoyens, y compris les ripostes à la pandémie de COVID-19. Tant que la crise perdure, il n'y a pas lieu de réduire le soutien nécessaire. Néanmoins, des déficits primaires importants ne seront probablement pas viables dans la durée, étant donné qu'ils entraîneront une hausse de la dette publique. Des choix devront en définitive être faits en matière de dépenses et de prélèvements afin de retrouver un excédent primaire ou un solde neutre. Le Royaume-Uni est le pays qui affiche le plus lourd déficit primaire sur 2020 (-10.7 % du PIB), tandis c'est au Danemark qu'il a été le mieux contenu

(-1.3 % du PIB). Le Canada est le pays qui a connu la plus forte détérioration de son solde primaire en 2020 (-11.2 points de pourcentage du PIB), tandis que c'est en Suède que la situation s'est détériorée le moins (-3.7 points de pourcentage).

Méthodologie et définitions

Les données relatives au solde budgétaire des administrations publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)*. Ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions sur les systèmes de déclaration et les sources). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale.

Le solde budgétaire des administrations publiques, également présenté comme leur capacité (+) ou leur besoin (-) de financement, est égal à la différence entre le montant total de leurs dépenses et celui de leurs recettes. Les recettes comprennent les impôts, les cotisations sociales nettes, les dons et les autres rentrées. Les dépenses comprennent la consommation intermédiaire, la rémunération des personnels, les subventions, les revenus de la propriété (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements).

Le solde primaire correspond au solde budgétaire, déduction faite des paiements d'intérêts nets au titre des engagements des administrations publiques (c'est-à-dire les intérêts versés moins les intérêts perçus). Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée.

Pour en savoir plus

FMI (2021), *Fiscal Monitor April 2021*, Washington D.C., FMI, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2021/03/29/fiscal-monitor-april-2021>.

OCDE (2021), *Perspectives économiques de l'OCDE, Version préliminaire*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/631c1b44-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Les données relatives au Japon et au Brésil portent sur 2018 et non 2019.

2.1. Les données relatives au Chili et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques ou des principaux agrégats non financiers des administrations publiques.

2.2. Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques.

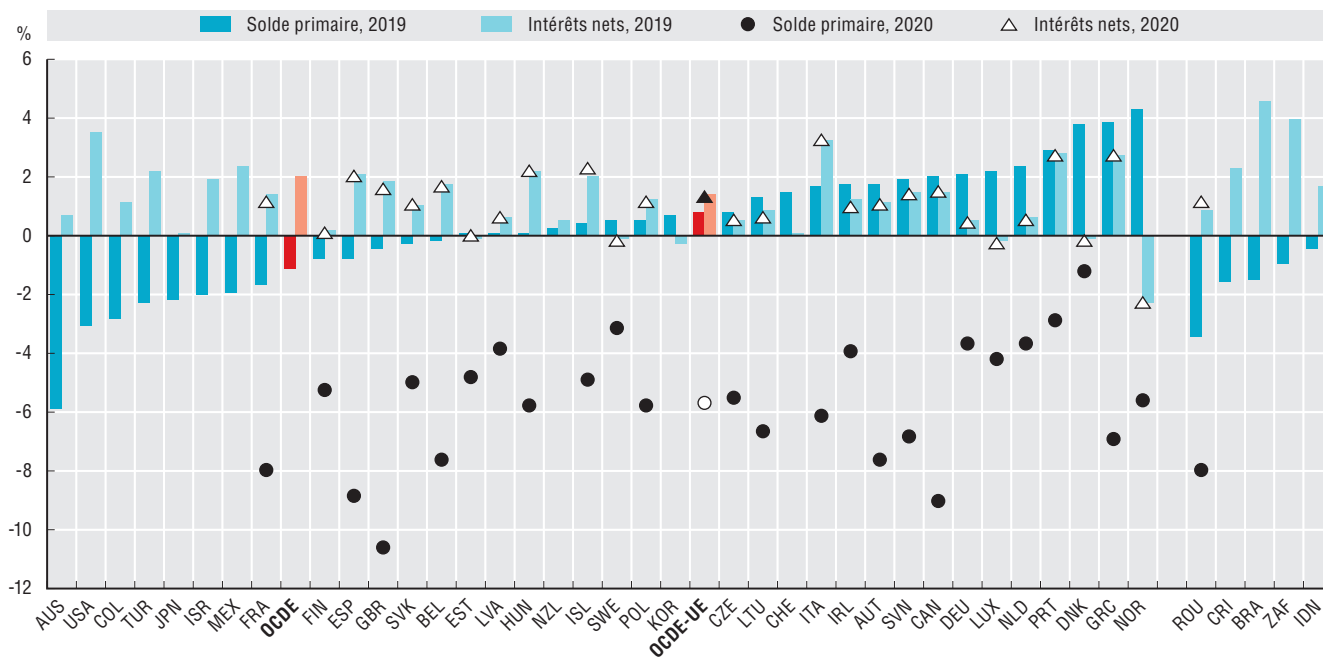
2.1. Solde budgétaire des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Chine et à l'Inde sont issues des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262372>

2.2. Solde primaire des administrations publiques et charges d'intérêts nettes en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262391>

Épargne nette des administrations publiques

L'épargne nette des administrations publiques correspond à la différence entre les recettes et les dépenses courantes de l'État. En d'autres termes, elle équivaut au solde budgétaire déduction faite des dépenses en capital, telles que les dépenses d'investissement ou les transferts en capital. L'épargne nette de l'État est associée à la « règle d'or » selon laquelle, au cours d'un cycle économique, ses dépenses courantes devraient être entièrement couvertes par ses recettes courantes. Il découle de ce principe que l'émission de dette publique devrait être réservée au financement d'investissements qui favorisent la croissance du PIB. Le respect de cette règle aidera les pouvoirs publics à maintenir une situation budgétaire viable.

En 2019, 21 pays de l'OCDE sur 36 affichaient une épargne nette positive de leurs administrations publiques, malgré un niveau moyen d'épargne nette de -2.3 % du PIB à l'échelle de l'ensemble de la zone OCDE. L'épargne nette moyenne s'est considérablement détériorée en 2020. Parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, 24 ont dégagé une épargne nette négative sur 2020, et dans tous les cas, le niveau d'épargne nette a reculé par rapport à 2019 (graphique 2.3). Cette forte dégradation s'explique par des niveaux élevés de dépenses courantes ainsi que par la chute des recettes fiscales en conséquence de la crise de la COVID-19. La pandémie de COVID-19 est un choc majeur pour les finances publiques et, de la même manière que pour le solde budgétaire, le maintien d'une épargne nette négative pour financer la réponse à la crise est une politique appropriée. Cependant, le respect de la règle d'or sur le cycle économique rend nécessaire un effort d'épargne nette dans le futur afin de compenser la désépargne nette née de la crise. Au vu des données disponibles, c'est au Royaume-Uni (-10.4 % du PIB) et en Espagne (-10.1 % du PIB) que les taux d'épargne nette des administrations publiques ont été le plus affectés en 2020. Seuls deux pays de l'OCDE, à savoir le Danemark (1 % du PIB) et la Norvège (0.1 % du PIB) ont dégagé une épargne nette positive. Il s'agit en l'occurrence des deux pays qui affichaient les plus hauts niveaux d'épargne nette en 2019, et tous deux ont été en mesure de conserver des chiffres positifs en 2020 tout en déployant une riposte budgétaire d'envergure à la pandémie COVID-19. Le Danemark a abordé la crise dans une solide situation économique. La Norvège s'astreint à une règle budgétaire en vertu de laquelle les revenus de la production pétrolière off-shore (c'est-à-dire les retraits du Norwegian Wealth Fund) ne peuvent couvrir le déficit budgétaire non pétrolier que jusqu'à hauteur d'un certain plafond.

La différence entre l'épargne nette des administrations publiques et leur besoin net/capacité nette de financement (c'est-à-dire le solde budgétaire) témoigne du volume des dépenses en capital des administrations publiques. Il peut en l'occurrence s'agir soit de dépenses d'investissement, soit de transferts en capital, par exemple à destination d'entreprises publiques ou d'établissements financiers. En 2019, l'épargne nationale dans la zone OCDE ressortait en moyenne à -2.3 % du PIB, tandis que le déficit budgétaire moyen s'élevait à -3.2 % du PIB. Les dépenses en capital des administrations publiques représentaient ainsi en moyenne 0.9 % du PIB national dans les pays de l'OCDE. En 2020, dans 23 des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, les chiffres laissent apparaître une progression des investissements nationaux (graphique 2.4). Il ne s'agit pas là nécessairement d'une réaction à la crise de la COVID-19. Une partie de cette hausse peut sans doute s'expliquer par des investissements supplémentaires réalisés dans des infrastructures essentielles, par exemple dans les domaines de la santé ou des technologies de l'information, ou par des dépenses destinées à stimuler l'économie. Toutefois, il est probable que cette hausse apparente soit pour partie la résultante de niveaux d'investissement public restés constants

en 2020 alors que le PIB du pays a baissé (situation qu'on peut par exemple rencontrer dans les pays qui étaient à mi-chemin de projets d'investissement pluriannuels en 2020, tels que de grands projets d'infrastructure), ou simplement qu'ils ont diminué plus lentement que le PIB.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale.

L'épargne nette des administrations publiques correspond à la différence entre les recettes courantes et les dépenses courantes, amortissement compris. Pour le calcul de l'épargne brute, les coûts d'amortissement ne sont pas déduits des dépenses courantes. L'épargne brute plus les transferts en capital nets (transferts en capital reçus, moins transferts en capital à verser) moins les investissements publics (formation brute de capital et acquisitions, moins cessions d'actifs non financiers non produits) constitue le solde budgétaire de capacité nette/de besoin net de financement. La capacité nette/le besoin net de financement reflète la position budgétaire après prise en compte des dépenses en capital : une capacité nette de financement, c'est-à-dire un excédent public, signifie que les administrations fournissent des ressources financières aux autres secteurs. À l'inverse, un besoin net de financement, ou déficit public, signifie que les administrations ont besoin de ressources financières de la part des autres secteurs pour financer une partie de leurs dépenses. Par rapport à la capacité ou au besoin de financement, l'épargne nette présente l'avantage d'éviter les possibles distorsions ponctuelles dues à des transferts en capital exceptionnels et éventuellement massifs. Elle permet, en outre, d'éviter de trop restreindre l'investissement public durant les périodes d'austérité, sans augmenter le déficit.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *OECD Economic Surveys: Denmark 2019*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/eco_surveys-dnk-2019-en.

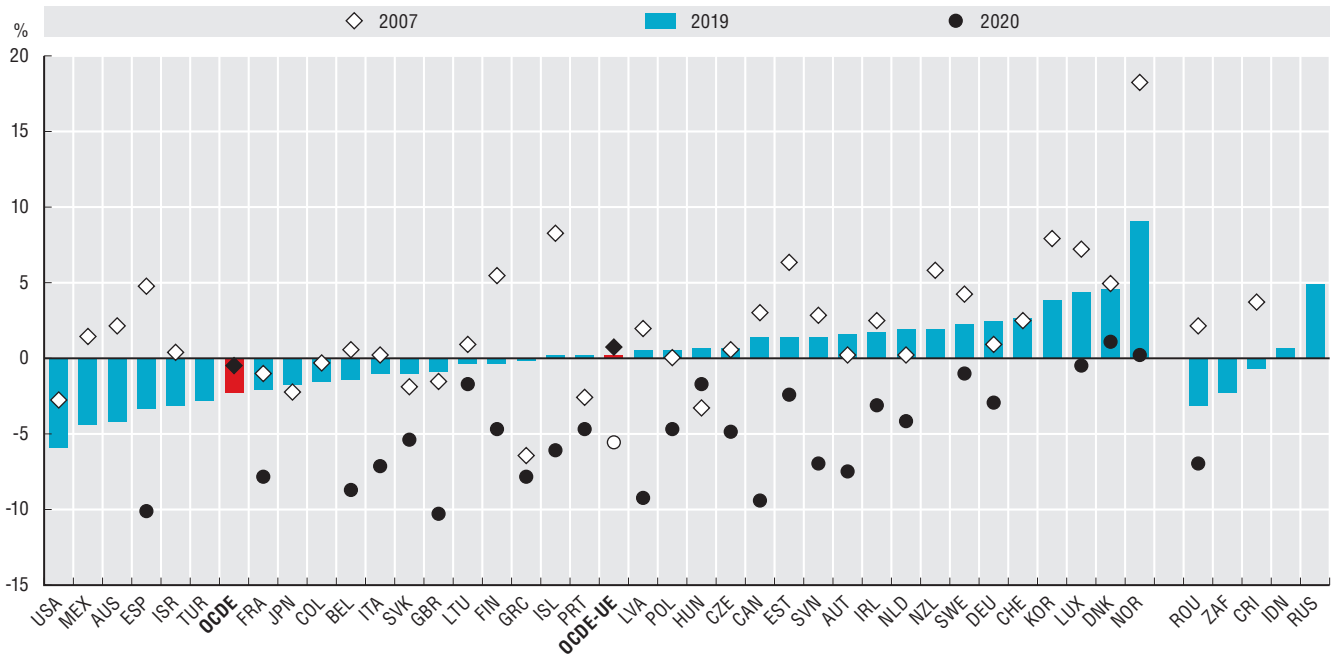
OCDE (2019), *OECD Economic Surveys: Norway 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c217a266-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques. Les données relatives au Japon et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

G.1. Transferts nets de capitaux en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020 est disponible en ligne.

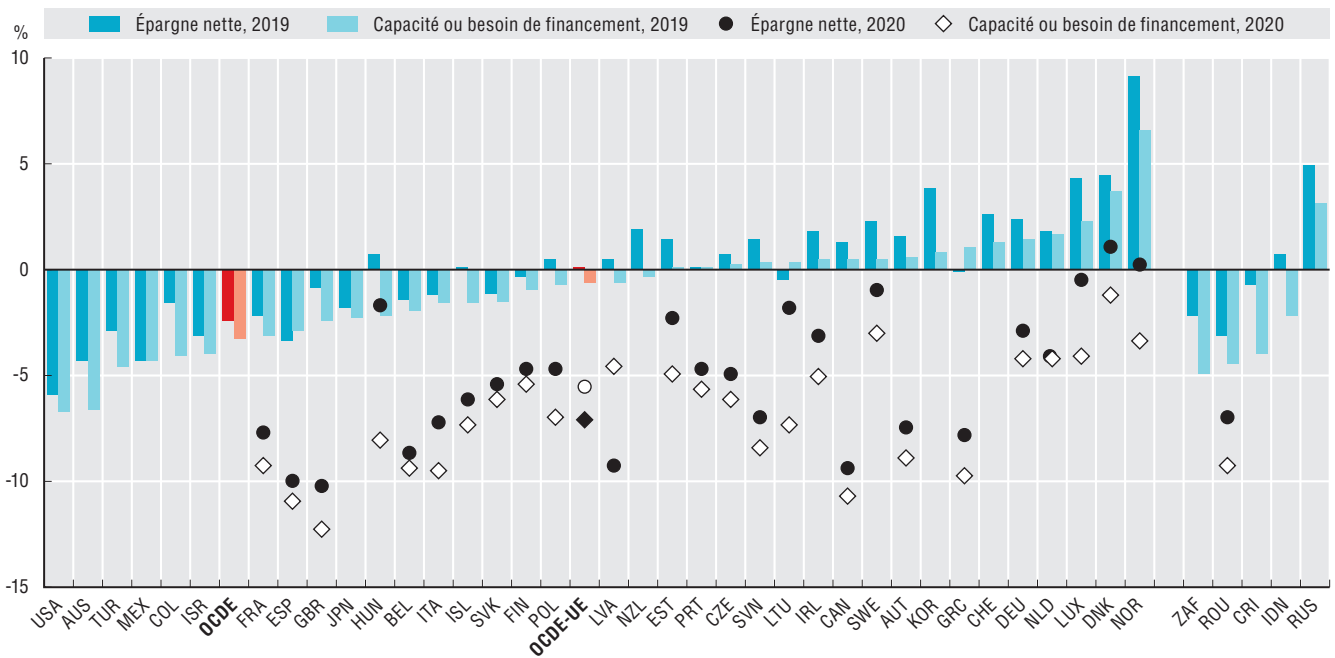
2.3. Épargne nette des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262410>

2.4. Épargne nette et solde budgétaire des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262429>

Solde structurel des administrations publiques

Le solde structurel s'utilise pour apprécier la viabilité à long terme des finances publiques. Les cycles économiques et les événements ponctuels peuvent influencer notablement sur le solde budgétaire. Lors des périodes de ralentissement économique, les recettes publiques ont tendance à diminuer du fait de la baisse des revenus. Durant ces mêmes périodes, davantage de personnes faisant valoir leur droit à l'aide sociale ou aux allocations de chômage, les dépenses publiques ont quant à elles tendance à augmenter. Les autorités peuvent également accroître la dépense publique dans le but de stimuler l'économie. Tous ces effets ont été visibles durant la crise de la COVID-19. En tant que tel, le solde budgétaire des administrations publiques ne donne pas une image complète de la situation budgétaire sous-jacente du pays. Le solde structurel des administrations publiques, en revanche, tient compte de son côté du cycle économique dans la mesure du solde budgétaire. Le solde structurel équivaut au solde budgétaire qui serait celui d'un pays avec ses politiques en place si l'économie fonctionnait à son plein potentiel (avec son « PIB potentiel »). Un pays présentant un déficit (primaire) structurel afficherait également un déficit (primaire) même si son économie fonctionnait à plein régime. Un tel déficit indique que ses choix en matière de prélèvements et de dépenses ne sont pas viables à long terme.

En 2019, le solde structurel des administrations publiques dans les pays de l'OCDE ressortait en moyenne à -3.1 % du PIB potentiel, le même chiffre qu'en 2007. 22 des 33 pays considérés présentaient un déficit structurel (graphique 2.5). En 2020, les soldes structurels se sont fortement dégradés, pour atteindre une moyenne de -7.1 % du PIB potentiel. Parmi les 33 pays de l'OCDE pour lesquels ces données sont disponibles, tous présentaient un déficit structurel en 2020, à l'exception du Danemark et du Portugal. Les États-Unis affichent quant à eux le déficit primaire structurel le plus élevé (-12.3 % du PIB potentiel). Les États-Unis sont entrés dans la crise de la COVID-19 avec le déficit structurel le plus élevé de la zone OCDE, en partie alimenté par les pressions sous-jacentes sur les dépenses, notamment liées à des programmes tels que Medicaid, Medicare et aux mesures de sécurité sociale. Les seuls pays à avoir amélioré leur solde structurel en 2020 sont l'Islande et le Portugal (respectivement +0.3 et +0.5 point de pourcentage du PIB potentiel). La plus forte détérioration est intervenue en Australie (-8.5 points de pourcentage du PIB potentiel).

En 2019, le solde primaire structurel des administrations publiques dans les pays de l'OCDE s'établissait en moyenne à -1.3 % du PIB potentiel, en légère détérioration par rapport à 2007 (-1.0 %). 16 des 33 pays considérés présentaient un déficit primaire structurel (graphique 2.6). En 2020, les soldes structurels se sont fortement dégradés, pour atteindre une moyenne de -5.5 % du PIB potentiel. 29 pays sur 33 ressortent en déficit primaire structurel sur l'année, les seules exceptions étant le Portugal (+2.8 % du PIB potentiel), la Grèce (+1.6 %), le Danemark (+1.0 %) et la République tchèque (0.4 %). Les États-Unis affichent quant à eux le déficit primaire structurel le plus élevé (-9.5 % du PIB potentiel). Les seuls pays à avoir amélioré leur solde structurel en 2020 sont le Portugal et l'Islande (respectivement +0.1 et +0.5 point de pourcentage du PIB potentiel). La plus forte détérioration est intervenue en Australie (-8.6 points de pourcentage du PIB potentiel). Ces déficits structurels généralisés et croissants en 2020 conduiront probablement de nombreux pays à augmenter

leurs prélèvements ou à réduire leurs dépenses à l'avenir afin de rétablir la situation de leurs finances.

Pour la plupart, l'ajustement devrait commencer en 2022. 30 des 33 pays considérés devrait voir leur solde primaire structurel continuer de se détériorer en 2021, lequel devrait s'établir en moyenne à -7.6 % du PIB sur l'année dans la zone. En 2022, avec le reflux des impacts sanitaires et économiques de la pandémie et le retour de la croissance, le solde primaire structurel des pays devrait s'améliorer dans 31 d'entre eux sur les 33, pour s'établir à une moyenne de -4.9 % du PIB dans la zone (graphique 2.7). La mesure dans laquelle de nouveaux ajustements des prélèvements et des dépenses seront nécessaires au-delà de ce point dépendra de l'ampleur du rebond de la croissance du PIB. Néanmoins, il est probable que de nombreux pays devront en définitive modérer leurs dépenses et/ou augmenter les impôts au lendemain de la crise pour assurer la viabilité de leurs finances publiques. Une partie du rétablissement pourra s'opérer automatiquement et avec relativement peu d'impact sur les citoyens par l'annulation des mesures d'aide au revenu et des allègements fiscaux spécifiquement adoptés dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19 et qui ne seront plus nécessaires.

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées de la base de données des *Perspectives économiques de l'OCDE*, n° 105. Le solde budgétaire structurel, ou solde sous-jacent, correspond au solde budgétaire présenté dans le cadre du Système de comptabilité nationale (SCN), corrigé de deux facteurs : le stade du cycle économique (mesuré par l'écart de production) et les opérations budgétaires ponctuelles. Le PIB potentiel n'est pas directement observable et les estimations sont sujettes à d'importantes marges d'erreur. Parmi les facteurs ponctuels, on peut citer les opérations budgétaires exceptionnelles et non périodiques ainsi que les écarts par rapport à la tendance en matière de transferts en capital nets. Davantage de précisions sont fournies dans les « Sources et méthodes » des *Perspectives économiques de l'OCDE* (www.oecd.org/fr/eco/perspectives/sources-et-methodes.htm).

Pour en savoir plus

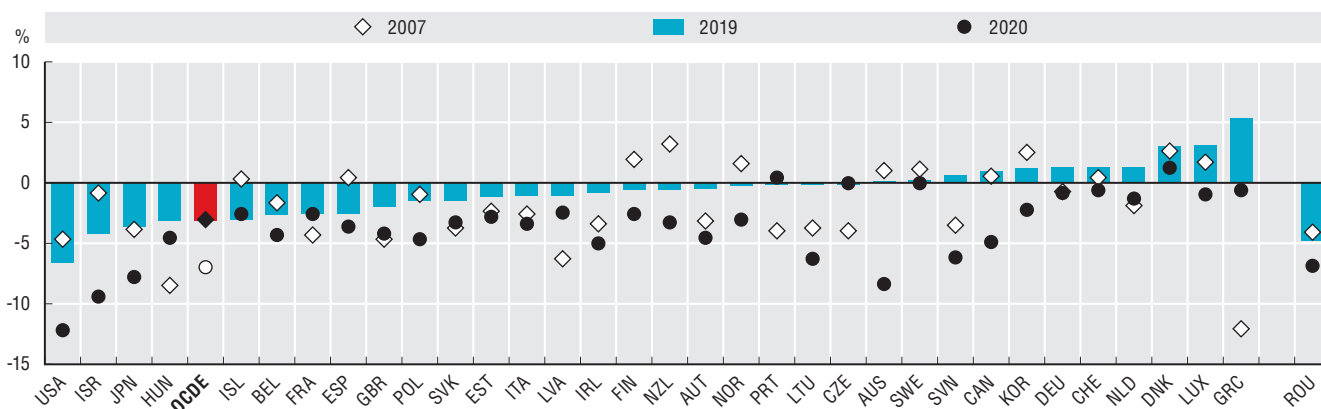
Bloch, D. et J. Fournier (2018), « The deterioration of the public spending mix during the global financial crisis: Insights from new indicators », *Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE*, n° 1465, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f6d2e8f-en>.

OCDE (2020), *OECD Economic Surveys: United States 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/12323be9-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili, la Colombie, le Mexique et la Turquie ne sont pas disponibles.

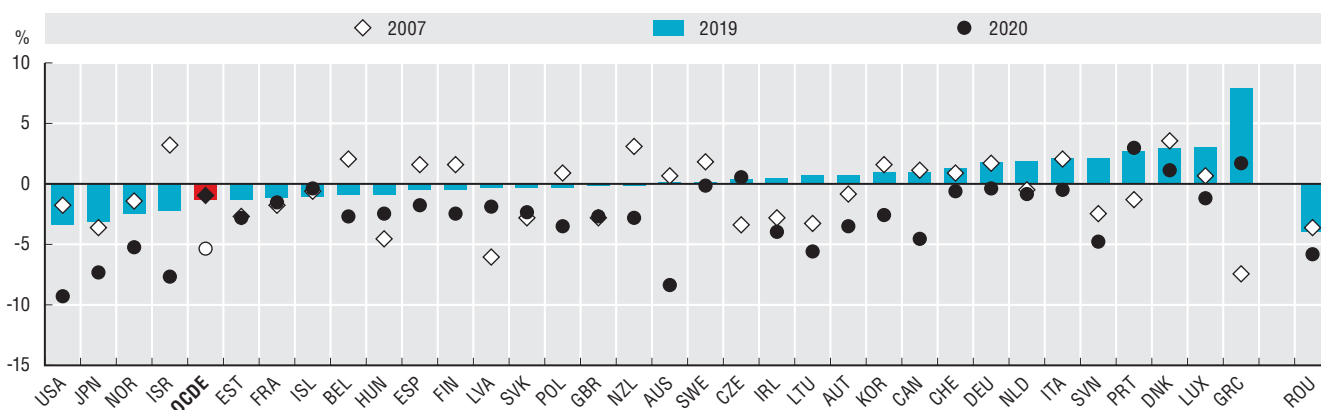
2.5. Solde structurel des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Source : Perspectives économiques de l'OCDE, n° 109, mai 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262448>

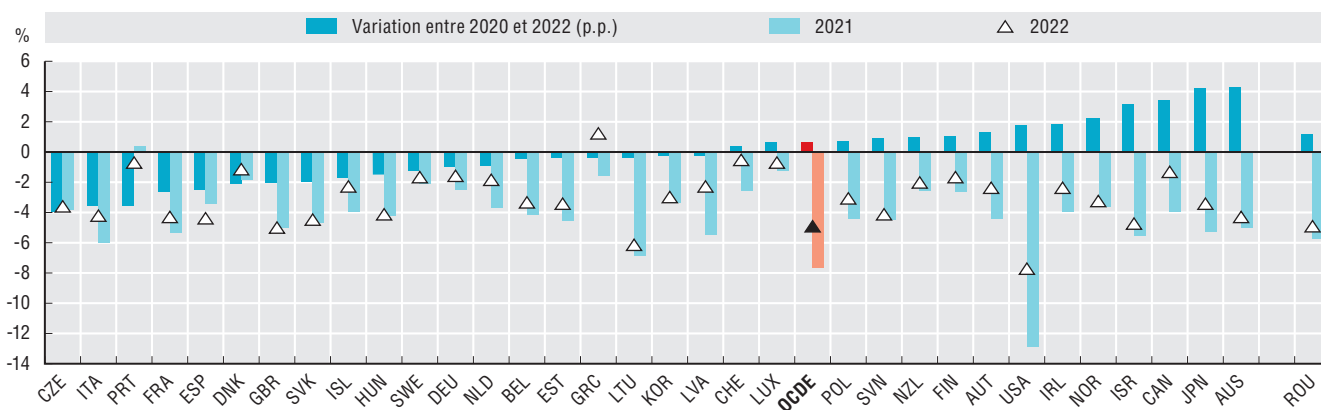
2.6. Solde primaire structurel des administrations publiques en pourcentage du PIB potentiel, 2007, 2019 et 2020



Source : Perspectives économiques de l'OCDE, n° 109, mai 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262467>

2.7. Projection du solde primaire structurel des administrations publiques en pourcentage du PIB potentiel en 2021 et 2022, et évolution prévue entre 2020 et 2022



Source : Perspectives économiques de l'OCDE, n° 109, mai 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262486>

Dettes brutes des administrations publiques

Le niveau de la dette brute des administrations a d'importantes répercussions sur la stabilité des finances publiques et sur l'économie dans son ensemble. L'endettement public peut servir à financer des dépenses courantes ou à investir dans le capital physique, mais un coût est supporté sous la forme de charges d'intérêts et il convient de s'appuyer sur l'appréciation objective des lacunes en matière de capacités économiques, des besoins de développement des infrastructures et des priorités sectorielles ou sociales, ainsi que sur une analyse prudente des coûts et des avantages.

Les niveaux de l'endettement public ont fortement augmenté avec la crise de la COVID-19. En 2019, la dette brute des administrations publiques représentait en moyenne 109 % du PIB des pays de l'OCDE (graphique 2.8). En 2020, d'importants déficits budgétaires ayant été opérés pour riposter à la pandémie, elle a augmenté dans les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles. Dans 19 d'entre eux, la dette a crû de plus de 10 % du PIB, une hausse très importante sur une seule année. À l'échelle des 22 pays membres de l'UE et de l'OCDE et pour lesquels des données sont disponibles (OCDE-UE), la dette brute des administrations publiques a progressé de 97 % du PIB en 2019 à 115 % en 2020. La plus forte augmentation est intervenue en Grèce (+36 points de pourcentage), pays également le plus endetté de tous ceux pour lesquels des données sont disponibles (236 % du PIB). C'est au Luxembourg que la progression a été la plus faible (+3 points de pourcentage), pays qui ressort par ailleurs comme le deuxième moins endetté de tous ceux pour lesquels des données sont disponibles (33 % du PIB) (graphique 2.8).

La dette brute des administrations publiques a également fortement augmenté en volume par habitant en 2020 (graphique 2.9). En 2019, la dette brute des administrations publiques par habitant s'élevait en moyenne à 56 961 USD (en parité de pouvoir d'achat ou PPA) dans les pays de l'OCDE. En 2020, elle a crû dans les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles. Dans 22 cas sur 26, la hausse a dépassé les 3 000 USD PPA par habitant en termes nominaux, s'inscrivant en nette accélération par rapport aux niveaux de ces dernières années. À l'échelle des 22 pays qui sont membres de l'UE et de l'OCDE et pour lesquels des données sont disponibles (OCDE-UE) par exemple, entre 2007 et 2019, le rythme moyen d'augmentation de la dette brute des administrations publiques par habitant s'élevait à un peu moins de 2 000 USD PPA par an. En 2020, la hausse a atteint près de 5 400 USD PPA, portant la dette par habitant à un peu moins de 52 000 USD PPA.

83,5 % de l'ensemble de la dette publique des pays de l'OCDE est constituée de titres de créance, c'est-à-dire d'obligations d'État ou d'instruments similaires (graphique 2.10). C'est le cas à hauteur de plus de 50 % de la dette dans 33 des 37 pays de l'OCDE. Dans trois pays (Estonie, Norvège, Grèce), plus de 50 % de la dette publique est constituée de prêts (graphique 2.10).

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées de la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux et de la base de données d'Eurostat sur les Statistiques relatives aux finances publiques, qui sont établies conformément au Système de comptabilité nationale (SCN). Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A).

La dette est définie comme une sous-catégorie spécifique d'éléments de passif caractérisée par la nature

des instruments financiers qu'elle englobe ou non. Généralement, elle est considérée comme l'ensemble des éléments de passif en vertu desquels un débiteur est tenu de verser à un créancier intérêts ou capital à une ou plusieurs dates futures. Tous les instruments de dette constituent des éléments de passif, mais certains de ces éléments, tels que les participations et les produits dérivés financiers, ne sont pas des instruments de dette. On obtient donc le montant de la dette en additionnant les éléments de passif suivants, pour autant qu'ils figurent au bilan financier des administrations publiques : numéraire et dépôts, titres de créance, emprunts, autres engagements (c'est-à-dire assurances, pensions, garanties standard, autres comptes à payer et, dans certains cas, droits de tirage spéciaux). Dans le SCN, la plupart des instruments de dette sont évalués au prix du marché lorsque c'est pertinent (mais il arrive que certains pays n'appliquent pas ce principe d'évaluation, notamment aux titres de créance).

Le traitement des engagements des administrations publiques au titre des régimes de retraite de leurs agents diffère selon les pays, ce qui rend toute comparaison internationale difficile. Certains pays de l'OCDE, tels que l'Australie, le Canada, la Colombie, l'Islande, la Suède et les États-Unis, comptabilisent les engagements au titre des pensions des agents publics, qu'ils soient provisionnés ou non, dans la dette publique. Pour ces pays, on calcule un ratio d'endettement public corrigé en déduisant les engagements non provisionnés au titre de pensions. On trouvera des précisions en suivant le StatLinks. La dette publique est ici comptabilisée en brut, c'est-à-dire non ajustée de la valeur des actifs publics. La définition de la dette employée dans le SCN et utilisée ici diffère de celle du Traité de Maastricht, qui sert à évaluer les situations budgétaires dans l'Union européenne (voir le graphique en ligne G.3 dans l'annexe G). Pour plus d'informations sur le calcul de la dette publique par habitant, voir Recettes des administrations publiques.

Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Sovereign Borrowing Outlook for OECD Countries 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4f246e82-en>.

OCDE (2021), *Going for Growth: Structural policies to deliver a stronger, more resilient, equitable and sustainable COVID-19 recovery*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/92b58feb-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour l'Australie, le Canada, la Colombie, l'Islande, la Suède et les États-Unis sont rapportées sur une base ajustée (c'est-à-dire exclusion faite des engagements au titre de pensions non provisionnés).

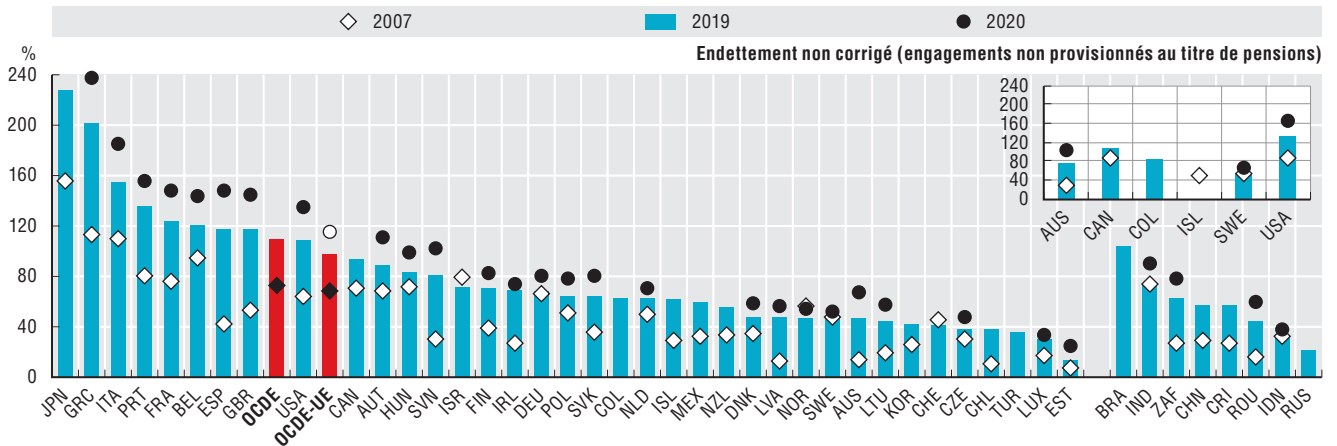
Les données relatives à la Colombie, au Mexique et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE. Les données relatives à Israël et à la Corée portent sur 2018 et non 2019. Les données relatives au Brésil portent sur 2017 et non 2019.

2.8 et 2.9. Les données de 2019 pour l'Islande et celles de 2007 pour la Corée sont fondées sur des estimations de l'OCDE.

2.10. Les données sur l'Islande ne sont pas disponibles.

G.2. Taux de croissance annuel moyen de la dette réelle du gouvernement par habitant, 2007-19 et 2019-20 est disponible en ligne.

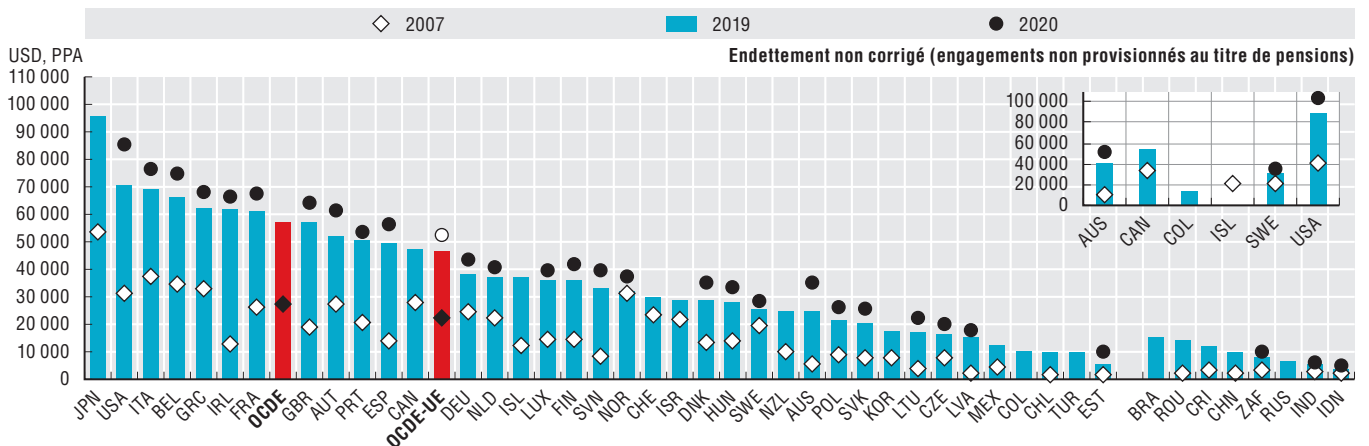
2.8. Dette brute des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Les données pour les principaux partenaires de l'OCDE (à l'exception du Brésil) et pour le Costa Rica sont tirées des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262505>

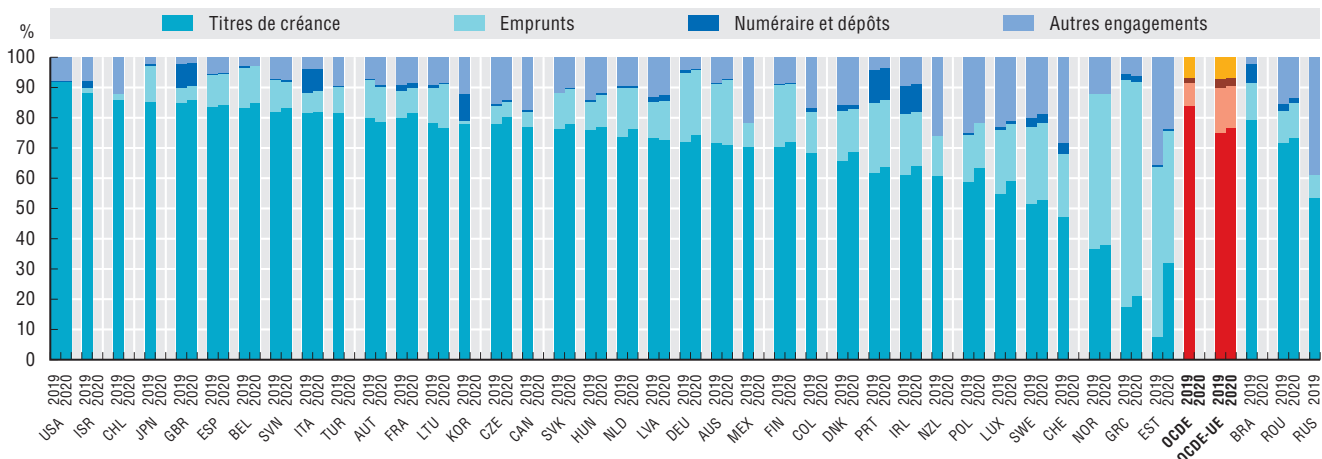
2.9. Dette brute des administrations publiques par habitant, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données). Les données pour les partenaires clés de l'OCDE (à l'exception du Brésil) et pour le Costa Rica sont tirées des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262524>

2.10. Structure de la dette brute des administrations publiques par instrument financier, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262543>

Patrimoine financier net des administrations publiques

Le patrimoine financier net des administrations publiques, c'est-à-dire la différence entre leurs avoirs et leurs engagements, illustre la capacité des administrations à honorer leurs obligations financières. Les avoirs représentent une source supplémentaire de financement et de revenu à la disposition des administrations publiques ; les engagements reflètent les dettes accumulées au fil du temps. Une hausse durable du patrimoine financier net est un signe de bonne santé financière. En revanche, le patrimoine financier peut être entamé par la dette publique, ce qui est alors le signe d'une dégradation de la situation budgétaire susceptible d'ébranler la confiance et d'accroître les risques.

En 2019, le patrimoine financier net des administrations publiques dans la zone OCDE ressortait à -65.8 % du PIB, ce qui signifie que les pays affichaient en moyenne beaucoup plus d'engagements que d'avoirs. Entre 2007 et 2019, le patrimoine financier net s'est détérioré en moyenne de 27.2 points de pourcentage dans les pays de l'OCDE, reflétant dans une large mesure l'accumulation substantielle de dettes au cours de ces dernières années, en particulier sur la période qui a suivi la crise économique de 2007-08. Le patrimoine financier net négatif de trois pays : la Grèce (-146.8 %), l'Italie (-126.7 %) et le Japon (-125.8 %), était supérieur au montant du PIB du pays en 2019 (graphique 2.11).

Dans le cas de l'OCDE-UE, entre 2019 et 2020, le patrimoine financier net s'est détérioré de 11.6 points de pourcentage en raison du besoin exceptionnel de ressources financières né de la pandémie de COVID-19 et de l'accumulation des engagements contractés pour atténuer les effets de la crise. La Norvège (369.4 % du PIB), la Finlande (64.2 %), le Luxembourg (49 %), la Suède (37.4 %) et l'Estonie (17.3 %) sont les seuls pays dont le patrimoine financier net ressort positif en 2020 d'après les informations disponibles.

Une autre façon d'appréhender le patrimoine financier net consiste à l'envisager en volume par habitant. En moyenne, le patrimoine financier net dans les pays de l'OCDE ressortait à -34 297 USD PPA par habitant en 2019, soit un recul de plus du double de son niveau de 2007 (-14 475 USD PPA). En 2019, le patrimoine financier net par habitant le plus élevé était observé en Norvège (226 240 USD PPA) et le plus faible en Italie (-56 247 USD PPA). Entre 2019 et 2020, le patrimoine financier net par habitant des pays de l'OCDE-UE s'est détérioré de -3 761 USD PPA (graphique 2.12).

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données) et des *Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques* (base de données), qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale* (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, définitions, nomenclatures et règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions sur les systèmes de déclaration et les sources).

Le patrimoine financier net du secteur des administrations publiques correspond à la différence entre la valeur totale de ses actifs financiers et celle de l'encours de ses engagements. Le SCN définit ces actifs financiers et les engagements correspondants comme étant les suivants, pour autant qu'ils figurent au bilan financier du secteur institutionnel : or monétaire et droits de tirage spéciaux (DTS) ; numéraire et dépôts ; titres de créance ; emprunts ; actions et parts de fonds de placement ; assurances, pensions et garanties standard ; produits financiers dérivés et options sur titres des salariés ; comptes à recevoir et à payer. Dans le SCN, l'actif et le passif financiers sont évalués au prix du marché, lorsque c'est pertinent (mais il arrive que certains pays n'appliquent pas ce principe d'évaluation, notamment aux titres de créance). Les données sont fondées sur l'actif et le passif financiers consolidés sauf pour le Brésil, le Chili, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et la Russie.

Cet indicateur peut servir de mesure représentative de la dette publique nette ; en effet, comme pour la définition de la dette brute, il est possible de restreindre la définition de la dette nette à la différence entre la dette brute et les actifs financiers correspondant à des instruments de dette (conformément à la définition qui figure dans le document « Statistiques de la dette du secteur public : Guide pour les statisticiens et les utilisateurs »).

Le cadre institutionnel de comptabilisation des engagements non provisionnés des administrations publiques à l'égard de leurs agents peut avoir une incidence sur le patrimoine financier net des administrations dans divers pays, ce qui rend toute comparaison internationale difficile. C'est le cas pour certains pays Membres de l'OCDE tels que l'Australie, le Canada, la Colombie, l'Islande, la Suède et les États-Unis. Par conséquent, comme pour la dette publique brute, un patrimoine financier net ajusté est calculé pour ces pays. Pour des informations sur le calcul du patrimoine financier net par habitant, voir « Recettes des administrations publiques » (page 64).

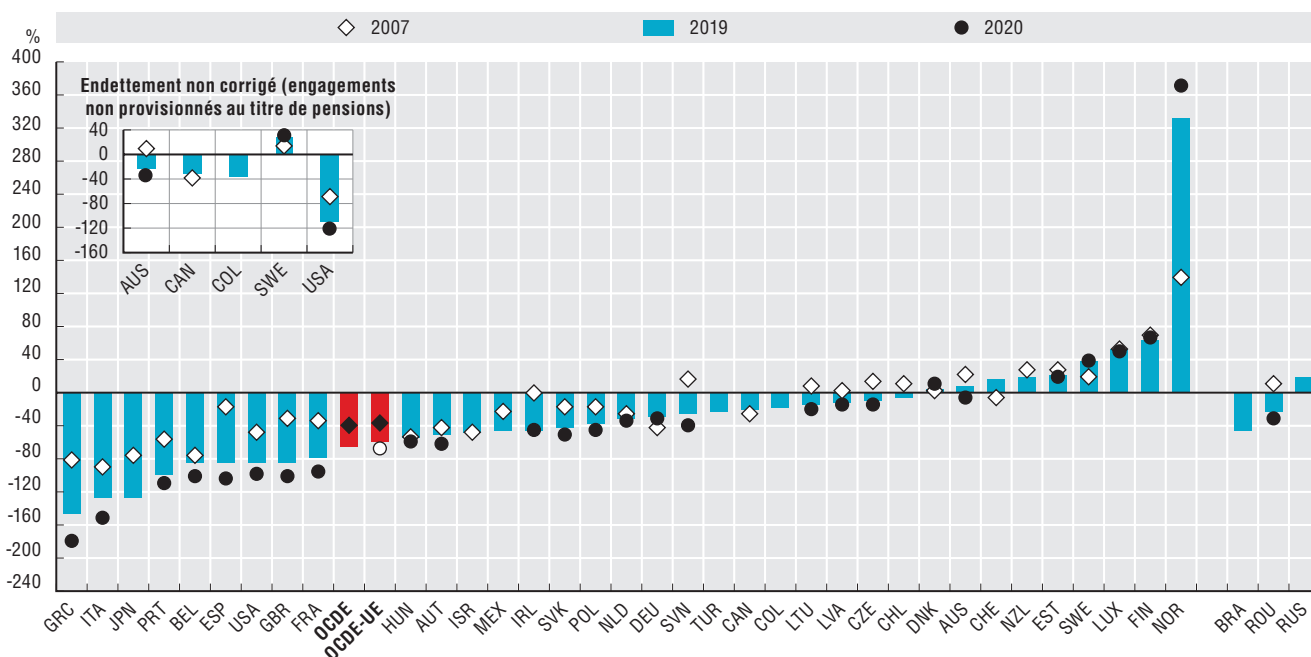
Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, mars 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/01954fa3-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Australie, le Canada, la Colombie, la Suède et les États-Unis sont présentées après ajustement (c'est-à-dire exclusion faite des engagements au titre de pensions non provisionnés). Les données sur la Corée et l'Islande ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Colombie, au Mexique et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE. Les données relatives à Israël portent sur 2018 et non 2019. Les données relatives au Brésil portent sur 2017 et non 2019.

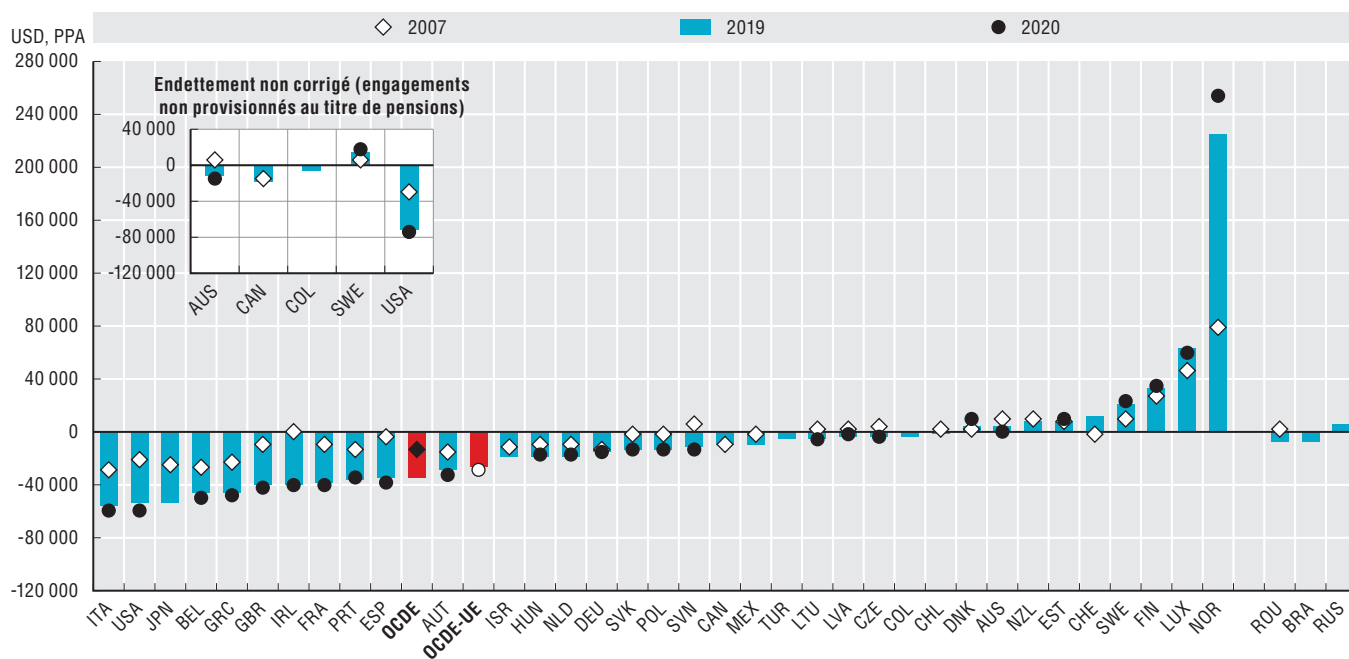
2.11. Patrimoine financier net des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262562>

2.12. Patrimoine financier net des administrations publiques par habitant, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262581>

Les différents systèmes d'administration accordent à leurs échelons infranationaux un degré d'autonomie plus ou moins important en matière de collecte et d'utilisation des ressources, de sorte que les résultats budgétaires à ces différents niveaux d'administration peuvent varier considérablement. Néanmoins, afin de ne pas créer de mauvaises incitations, les administrations infranationales sont souvent soumises à des règles budgétaires strictes, en particulier en ce qui concerne l'endettement destiné à financer des déficits.

En 2019, le solde budgétaire moyen ressortait à 2.9 % du PIB pour les administrations centrales, à -0,5 % du PIB pour les administrations des États fédérés et à -0.01 % du PIB pour les administrations locales. Les caisses de sécurité sociale étaient en moyenne excédentaires, à +0.3 % du PIB. Comme indiqué plus haut, les soldes budgétaires se sont considérablement détériorés en 2020, les pays ayant été amenés à mobiliser des sommes importantes pour leurs mesures de riposte à la pandémie de COVID-19. L'essentiel du déficit des administrations publiques en 2020 est imputable à l'échelon national. Dans 18 des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, il ressort que l'administration centrale est responsable de plus de 90 % du déficit creusé sur l'année 2020. Les pays dans lesquels tel n'est pas le cas incluent trois États fédéraux où les états étaient responsables d'une partie importante du déficit (Belgique, Canada et Allemagne). Ils incluent également trois pays où une portion du déficit de 2020 a été accru à travers des fonds de sécurité sociale (Estonie, France, Espagne) (graphique 2.13).

Dans les pays de l'OCDE, la dette des administrations publiques est principalement portée par l'échelon national (graphiques 2.14 et 2.15). En 2019, dans les pays de l'OCDE, le niveau national représentait en moyenne 82 % de la dette des administrations publiques. La crise de la COVID-19 n'a pas eu d'effet notable sur la ventilation de la dette publique brute entre les différents échelons d'administration. Bien que la plupart des déficits constatés en 2020 soient imputables aux administrations nationales, étant donné qu'elles portaient déjà une grande part de la dette publique, la situation n'a pas sensiblement évolué sur ce plan. À l'échelle des 22 pays membres de l'UE et de l'OCDE et pour lesquels des données sont disponibles pour 2020 (OCDE-UE), la dette portée par les administrations nationales est passée de 84 % du PIB en 2019 à 99 % en 2020. Toutefois, leur part de la dette nationale est restée la même, à environ 82 % du total (graphique 2.15).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale* (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale.

Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations des États fédérés n'existent que dans les neuf pays Membres de l'OCDE à structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Le solde budgétaire des administrations publiques, également présenté comme la capacité (+) ou le besoin (-) de financement de ces dernières, est égal à la différence entre le montant total de leurs dépenses et celui de leurs recettes. Pour plus d'informations sur le sujet de la dette, voir « Dette brute des administrations publiques ».

Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Sovereign Borrowing Outlook for OECD Countries 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4f246e82-en>.

Notes relatives aux graphiques

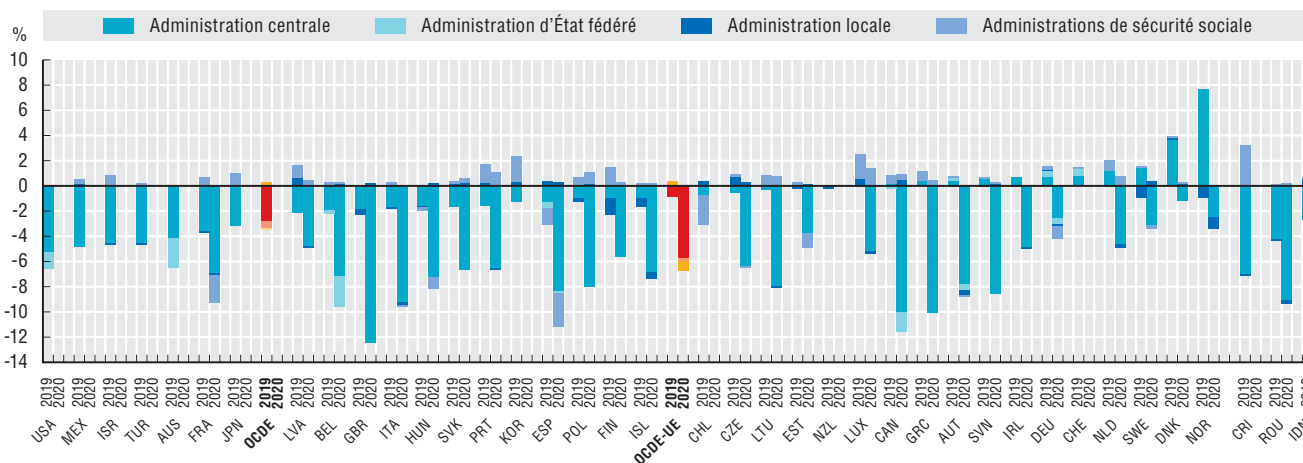
Les administrations locales sont comprises dans les administrations des États fédérés en ce qui concerne l'Australie et les États-Unis. Il n'existe pas de régime public d'assurance sociale en Australie. Aux États-Unis, en Irlande, en Norvège et au Royaume-Uni, les administrations de sécurité sociale font partie de l'administration centrale.

2.13. Les données sur la Colombie ne sont pas disponibles. Les données relatives au Chili et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques ou des principaux agrégats non financiers des administrations publiques. Pour le Japon, les données relatives aux sous-secteurs des administrations publiques s'entendent pour l'exercice budgétaire et portent sur 2018 et non 2019.

2.14 et 2.15. Les données sur le Chili, l'Islande, la Corée et le Mexique ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Colombie et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE. Les données concernant l'Australie, le Canada, la Colombie, la Suède et les États-Unis sont présentées après ajustement (c'est-à-dire exclusion faite des engagements au titre de pensions non provisionnés). Les données pour la Suisse et les États-Unis sont présentées sur une base non consolidée. Pour le Japon, les données sur les sous-secteurs des administrations publiques portent sur l'exercice budgétaire. Les données relatives à Israël portent sur 2018 et non 2019.

2.15. Les données sont consolidées au sein des sous-secteurs des administrations publiques. Toutefois, les flux entre les niveaux d'administration sont intégrés.

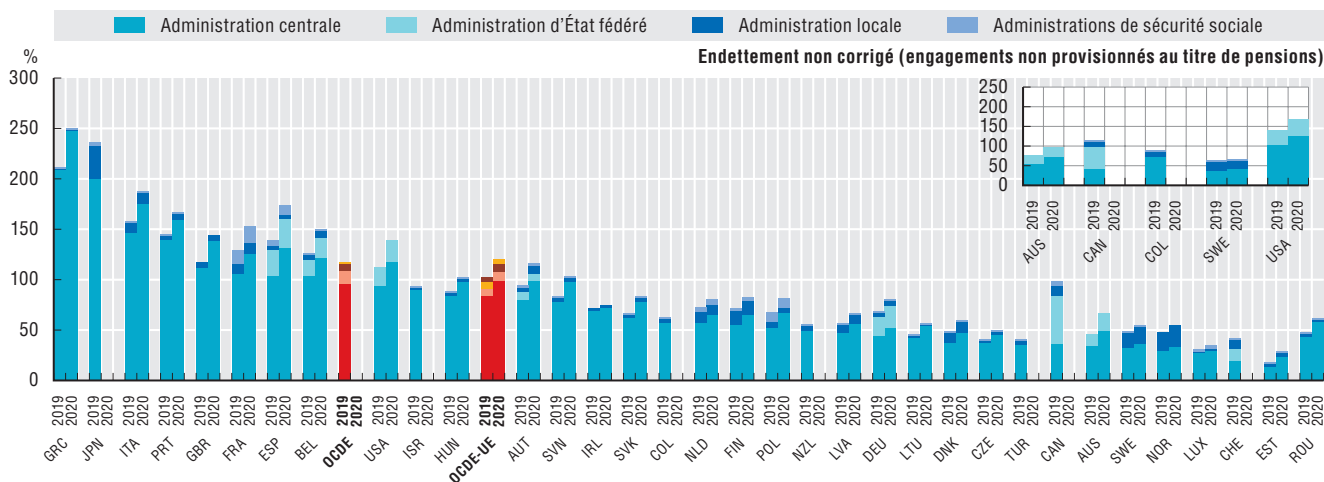
2.13. Solde budgétaire des différents niveaux d'administration, en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262600>

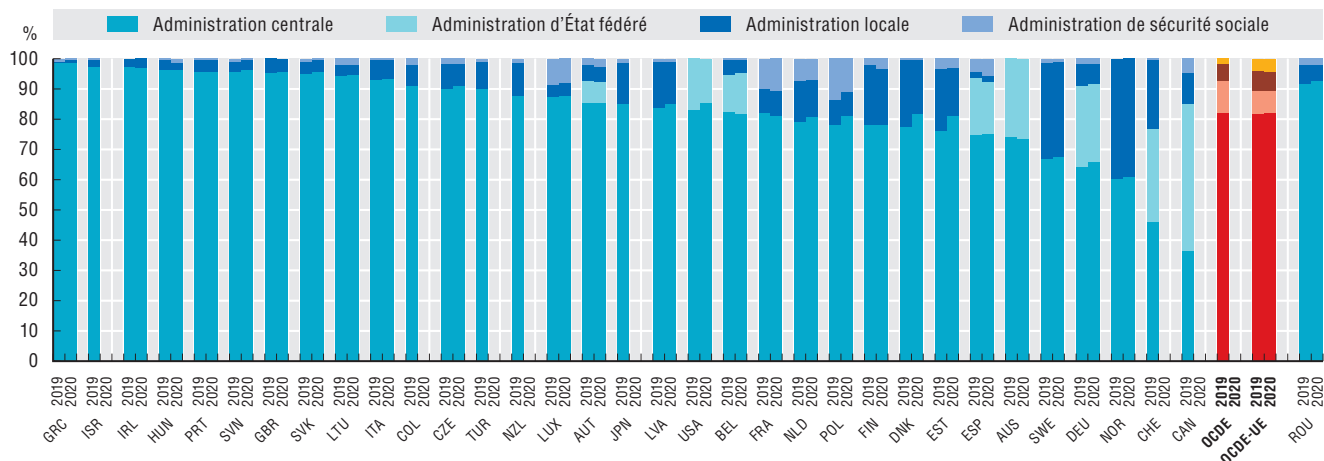
2.14. Dette publique brute des différents niveaux d'administration, en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262619>

2.15. Répartition de la dette brute des administrations publiques par niveau d'administration, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262638>

Recettes des administrations publiques

Les recettes publiques sont l'ensemble des revenus perçus par les administrations publiques. Les principales sources de revenus des pays de l'OCDE sont généralement les impôts et les cotisations sociales, que complètent les rentrées générées par les services prestés par l'État. Dans certains pays, les recettes peuvent inclure une part importante de revenus non fiscaux, tels que ceux générés par les entreprises publiques ou encore les redevances perçues sur les ressources naturelles. La politique des recettes publiques est généralement conçue pour servir plusieurs objectifs, dont le plus fondamental est celui de financer les biens et services fournis à la population, tels que les soins de santé et la défense. Elle sera également souvent pensée pour ne pas aggraver les inégalités, comme par exemple en prévoyant des impôts sur les salaires les plus élevés sur les plus aisés. Enfin, elle peut être utilisée pour encourager les activités socialement bénéfiques (par exemple, par des allègements fiscaux sur les activités de recherche et de développement) et pour décourager celles qui s'avèrent socialement dommageables (par exemple, par la taxation des émissions de carbone ou du tabac). Dans certains cas, ces différents objectifs peuvent entrer en conflit les uns avec les autres.

En 2019, les recettes moyennes des administrations publiques à l'échelle de l'ensemble de la zone OCDE représentaient 37,7 % du PIB. Dans la plupart des pays de l'OCDE (24 sur 36), elles se situaient entre 30 et 45 % du PIB, dans un éventail de niveaux de recettes néanmoins plus large à l'échelle de la zone, allant de 58,1 % du PIB en Norvège à 22,4 % au Mexique (graphique 2.16). Ces disparités reflètent à la fois des choix politiques et des différences dans la structure des économies ; au Mexique par exemple, le volume de cotisations de sécurité sociale et d'impôts sur le revenu des particuliers collectés est nettement moindre que dans la plupart des autres pays de l'OCDE, tandis qu'en Norvège, une part importante des recettes publiques provient de sources non fiscales, notamment des revenus pétroliers. Entre 2007 et 2019, les recettes des administrations publiques en pourcentage du PIB n'ont que très peu évolué. Les variations les plus importantes tiennent en partie à des évolutions du PIB, plutôt que des politiques fiscales seules. C'est en Grèce que l'on observe la plus forte hausse sur la période (+8,6 points de pourcentage du PIB entre 2007 et 2019), hausse due à une chute du PIB réel dans le même temps. La plus forte baisse était en Irlande (-11,2 points de pourcentage du PIB entre 2007 et 2019). Un important facteur expliquant cela est une augmentation du PIB sur la période tandis que de grandes entreprises étrangères s'implantaient en Irlande.

Les recettes des administrations publiques par habitant varient considérablement au sein de l'OCDE. Ces différences sont en partie dues aux écarts de revenu par habitant entre les pays. Les trois pays de l'OCDE aux plus faibles recettes publiques par habitant (Colombie, Mexique, Turquie) sont aussi 3 des 4 pays au revenu nominal par habitant le plus bas. Les deux pays aux recettes publiques par habitant sont les plus confortables (Luxembourg, Norvège) sont également 2 des 4 Membres de l'OCDE au revenu nominal par habitant le plus élevé. Entre ces deux extrêmes, les différences tiennent également à certains choix politiques. Les États-Unis, par exemple, se classent au 5^e rang des pays de l'OCDE au revenu nominal par habitant le plus élevé, mais au 16^e rang en ce qui concerne le niveau de recettes publiques par habitant. Ce résultat est en partie liée à des décisions politiques qui fixent des taux d'imposition relativement plus faibles ou des bases d'imposition plus étroites que dans de nombreux autres pays Membres de l'OCDE (graphique 2.17).

Sur la période 2007-19, le taux de croissance annuel des recettes publiques réelles par habitant s'affichait en moyenne à 0,87 % dans la zone OCDE 30 des 35 pays Membres ont connu

une croissance positive de leurs recettes par habitant durant cette période. La tendance s'est fortement inversée en 2020. Parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, 24 affichent des recettes réelles par habitant en baisse sur 2020 ; et dans 13 pays, ce recul dépasse les 5 %. Cette situation reflète deux impacts de la crise de la COVID-19 : tout d'abord, la mise en place d'allègements fiscaux dans un certain nombre de pays pour soutenir les citoyens et les entreprises durant la crise ; et ensuite, la diminution du revenu par habitant au cours de l'année 2020, et par conséquent de la base d'imposition des citoyens et des entreprises (graphique 2.18).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux recettes publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale* (SCN). Ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions sur les systèmes de déclaration et les sources). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les recettes comprennent les impôts, les cotisations sociales nettes, les dons et les autres rentrées. Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. On a calculé les recettes publiques par habitant en convertissant les recettes totales en USD à la parité de pouvoir d'achat (PPA) OCDE/Eurostat pour le PIB et en divisant le résultat obtenu par la population du pays. La PPA correspond au nombre d'unités monétaires du pays B nécessaire à l'acquisition d'une même quantité de biens et de services dans le pays A.

Pour en savoir plus

Akgun, O., D. Bartolini et B. Cournède (2017), « The capacity of governments to raise taxes », *Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE*, n° 1407, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6bee2df9-en>.

OCDE (2021), *Tax Policy Reforms 2021: Special Edition on Tax Policy during the COVID-19 Pandemic*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/427d2616-en>.

OCDE (2020), *OECD Economic Surveys: Ireland 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dec600f3-en>.

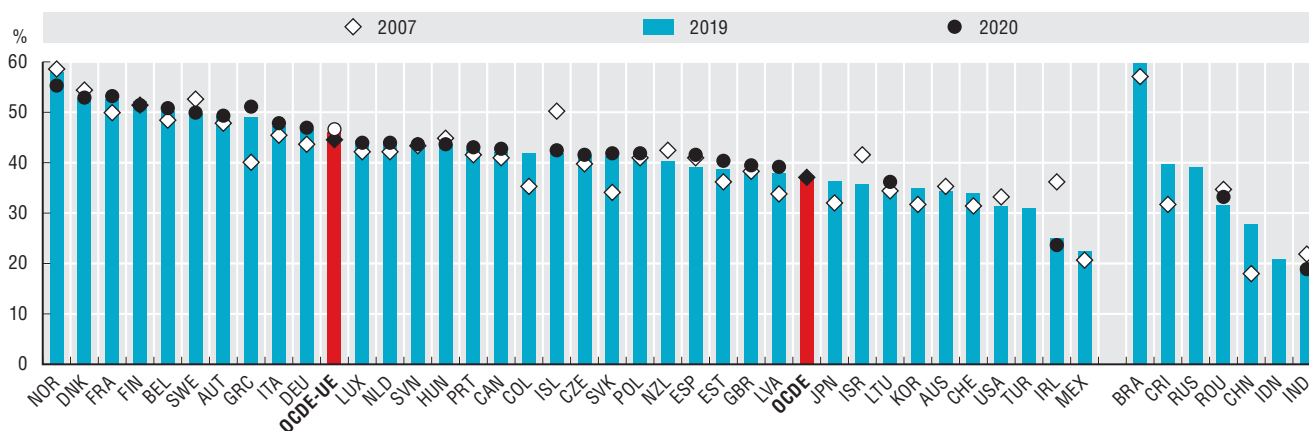
Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques.

2.16 et 2.17. Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

2.18. Les données relatives au Japon et au Brésil portent sur la période 2007-18 et non 2007-19.

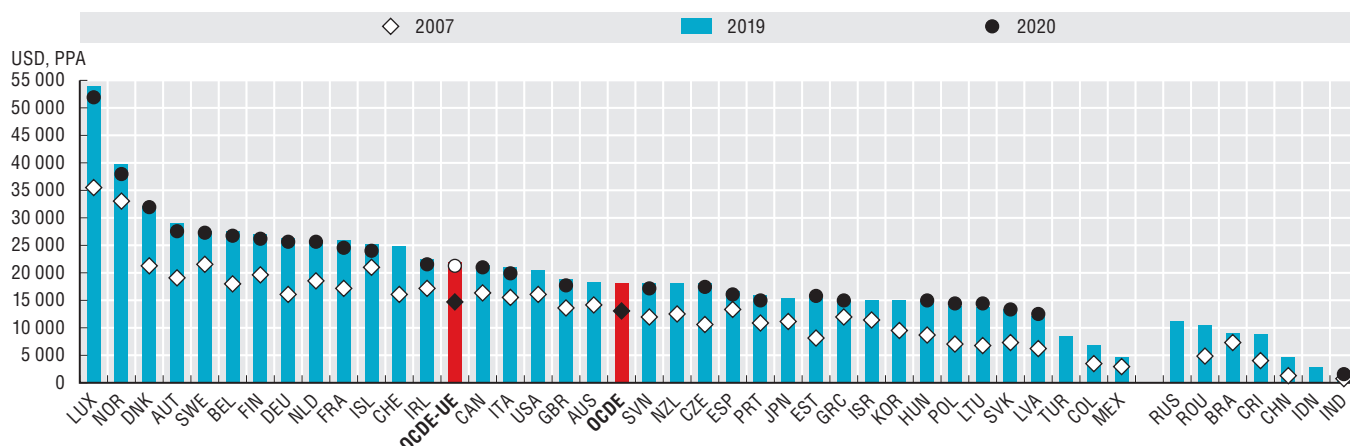
2.16. Recettes des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Chine et à l'Inde sont issues des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262657>

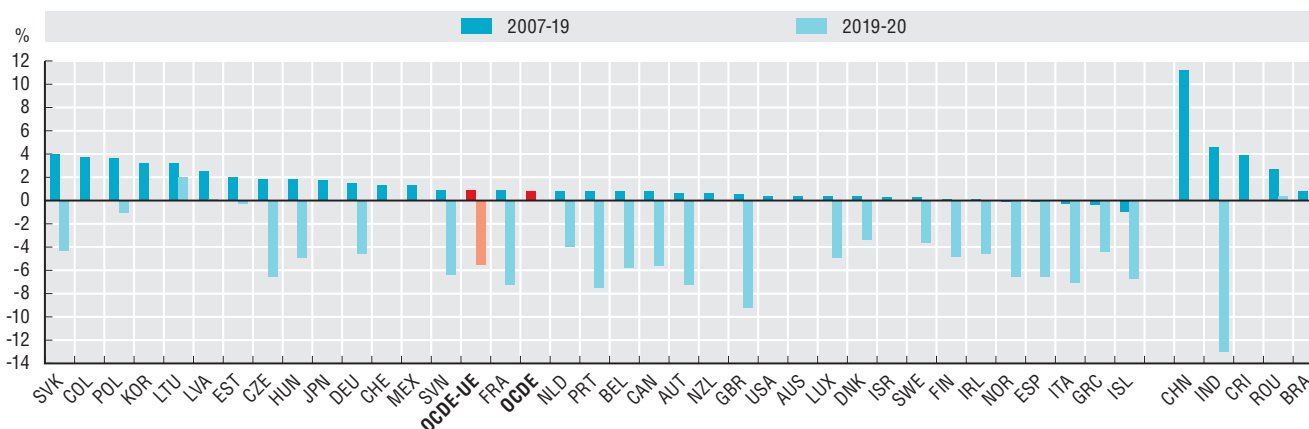
2.17. Recettes des administrations publiques par habitant, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Chine et à l'Inde sont issues des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262676>

2.18. Taux annuel moyen de croissance des recettes publiques réelles par habitant, 2007 à 2019



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données sur l'Inde sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI (avril 2019).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262695>

Composition des recettes des administrations publiques

L'analyse de la composition des recettes des administrations publiques permet d'identifier leurs sources de revenu et donne une indication de la contribution relative des citoyens et/ou des secteurs de l'économie au financement des dépenses publiques.

Selon les dernières données disponibles, en 2019, 59.5 % des recettes des pays de l'OCDE provenaient de l'impôt collecté, et respectivement 25.2 %, 8.5 % et 6.8 % des cotisations sociales nettes, des ventes, et des aides et autres recettes (graphique 2.19). Entre 2007 et 2019, l'augmentation en moyenne du poids relatif des cotisations sociales nettes (+1 point de pourcentage) dans le total des recettes est l'évolution la plus notable intervenue dans leur composition. C'est en Corée (5.8 p.p.) et en Norvège (3.5 p.p.) que cette augmentation a été la plus marquée. Au Mexique, la part relative des impôts a progressé de plus de 10 p.p., reflétant notamment les dispositions fiscales mises en place pour relever l'imposition sur le revenu, sur les bénéfices et sur les gains personnels, ainsi que les mesures adoptées pour accroître l'efficacité de l'administration fiscale (graphique 2.20).

Entre 2019 et 2020, en moyenne dans les pays de l'OCDE-UE, la part de l'impôt dans les recettes totales perçues a diminué de 0.7 point de pourcentage, passant de 57.7 % à 57 % (graphique 2.19). Cette évolution équivaut à un tiers de celle intervenue entre 2007 et 2013 dans les pays de l'OCDE, et est imputable au ralentissement de l'activité économique provoqué par la pandémie de COVID-19 à ses effets sur le recouvrement des recettes. Par ailleurs, le poids relatif de l'impôt en tant que source de recettes varie considérablement entre les pays. Au Danemark (88.7 %) et en Suède (80.1 %), les impôts ont contribué à hauteur de plus de 80 % aux recettes totales en 2020. À l'autre extrême, cette contribution ne ressort qu'à 45.4 % en République slovaque et à 46.5 % en Slovaquie.

La composition des recettes varie également selon les niveaux d'administration. Dans la plupart des cas, en 2019, l'administration centrale s'est fortement appuyée sur l'impôt (part de 73 % en moyenne dans les pays de l'OCDE, voir le Graphique G.3 en ligne), tandis que les aides et autres recettes ont contribué à hauteur de près de la moitié aux recettes des administrations locales (voir le Graphique G.4 en ligne). Dans le cas des pays fédéraux et quasi fédéraux, les différences sont plus importantes. En Allemagne, au Canada, aux États-Unis et en Suisse, plus de 50 % des recettes des États proviennent des impôts, alors que ce pourcentage est inférieur à 10 % au Mexique et en Autriche (voir le Graphique G.5 en ligne).

Telles que les définissent les Statistiques des recettes publiques, les cotisations sociales sont considérées comme des impôts. En moyenne, en 2018, plus d'un tiers des prélèvements provenait des impôts sur le revenu et sur les bénéfices, et 25.7 % des cotisations sociales (graphique 2.21). L'évolution de la composition des recettes montre qu'entre 2007 et 2018, la part relative des cotisations sociales par rapport aux impôts sur le revenu et sur les bénéfices a progressé. En moyenne, les impôts sur le revenu et les bénéfices ont vu leur poids diminuer de 1.4 p.p., tandis que celui des cotisations sociales s'est renforcé de 1.3 p.p. Il convient toutefois de noter que la part de l'impôt sur les sociétés avait atteint un pic en 2007 et que, bien qu'elle ait augmenté ces dernières années, elle reste loin de ce niveau. La plus forte évolution sur la période est intervenue en Lituanie, où les impôts sur le revenu et sur les bénéfices ont perdu 11.6 p.p. tandis que les cotisations de sécurité sociale ont gagné de leur côté 11.9 p.p.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux recettes publiques sont calculées à partir des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* (base de données), qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale* (SCN). Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A). Les recettes publiques comprennent les impôts (sur la consommation, le revenu, le patrimoine et le capital, par exemple), les cotisations sociales nettes (au titre de la retraite, de l'assurance maladie et de la sécurité sociale, déduction faite le cas échéant des charges liées aux régimes d'assurance sociale), le produit des ventes de biens et de services (par exemple la production marchande des établissements publics et les droits d'entrée) et les dons et autres sources (dons courants et en capital, revenus du patrimoine et subventions, etc.). Ces agrégats ont été construits à partir de sous-comptes budgétaires (voir l'Annexe B). Les données présentées au Graphique 2.21 proviennent des *Statistiques des recettes publiques de l'OCDE*. Les recettes fiscales ne sont pas définies de la même façon par l'OCDE et dans le SCN, en particulier dans le cas des cotisations obligatoires de sécurité sociale. Selon le SCN, les impôts sont des paiements obligatoires, sans contrepartie, en numéraire ou en nature, effectués par des unités institutionnelles aux administrations publiques. Les cotisations sociales nettes correspondent aux cotisations effectives ou imputées qui sont versées aux régimes d'assurance sociale afin de garantir le droit à des prestations sociales. Elles peuvent être obligatoires ou facultatives et les régimes peuvent être provisionnés ou non. Les Statistiques des recettes publiques de l'OCDE traitent les cotisations de sécurité sociale obligatoires comme des impôts, alors que le SCN les considère comme des cotisations sociales nettes, parce que l'obtention de prestations sociales dépend dans la plupart des pays du versement de cotisations appropriées même si le montant des prestations n'a pas nécessairement de rapport avec celui des cotisations.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *Statistiques des recettes publiques 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6381ca6-fr>.

Notes relatives aux graphiques

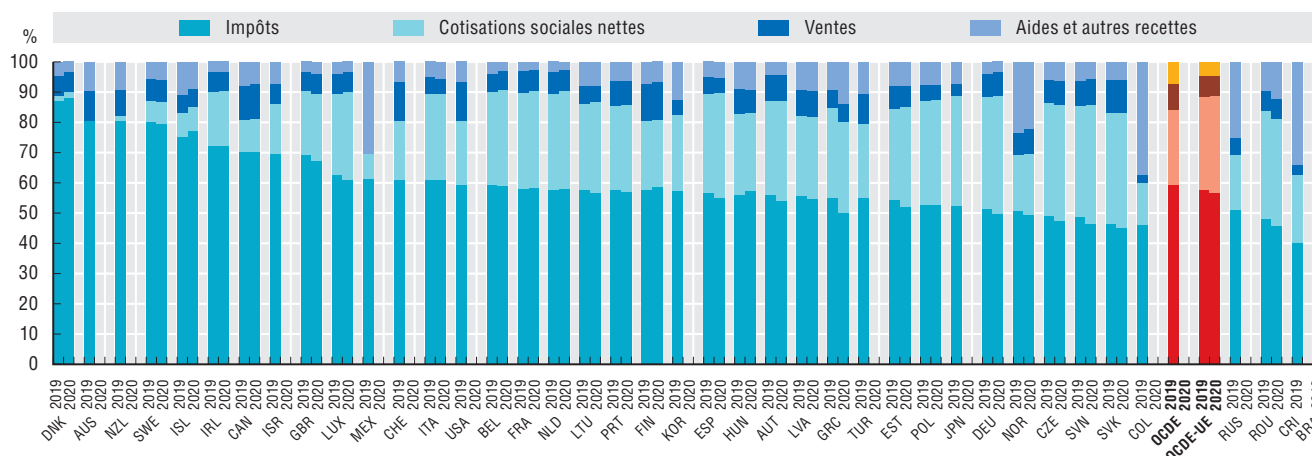
2.19 et 2.20. Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Celles relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques. L'Australie ne perçoit pas de recettes sous forme de cotisations sociales car il n'existe pas de régime public d'assurance sociale dans ce pays. Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

2.20. Les données sur la Turquie ne sont pas disponibles.

2.21. Pour les pays membres à la fois de l'OCDE et de l'Union européenne, l'imposition totale inclut les droits de douane perçus pour le compte de l'Union européenne. 2018 est la dernière année pour laquelle des données sont disponibles sur tous les pays de l'OCDE. La moyenne de la zone OCDE n'est pas pondérée.

G.4 à G.6 Ventilation des recettes de différents échelons administratifs disponibles en ligne dans l'annexe G.

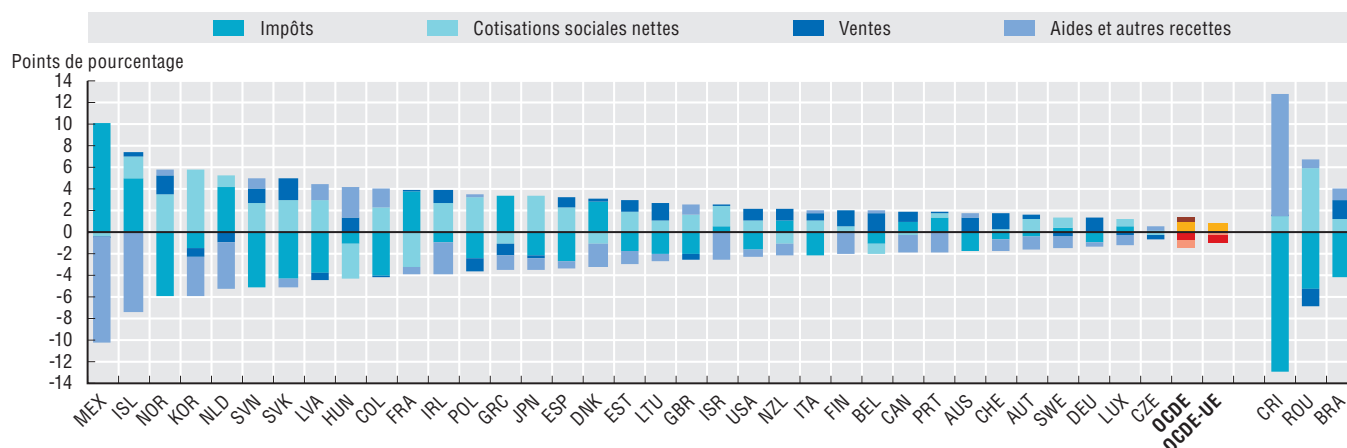
2.19. Composition des recettes des administrations publiques, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262714>

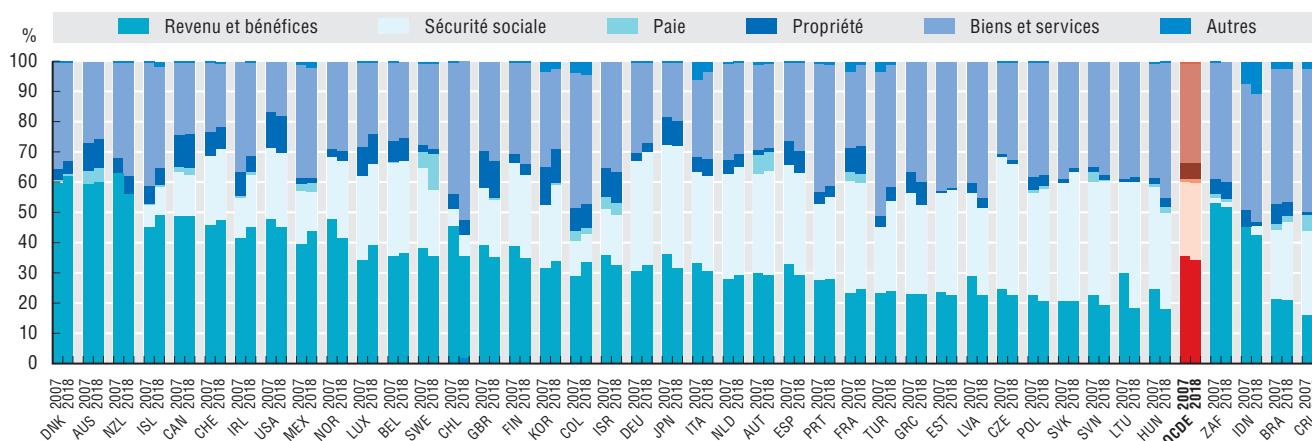
2.20. Évolution de la composition des recettes des administrations publiques, 2007 à 2019



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262733>

2.21. Ventilation des recettes fiscales en pourcentage de leur montant total, 2007 et 2018



Source: Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262752>

Dépenses des administrations publiques

Les administrations publiques sont chargées d'assurer la fourniture à la population d'une série de biens et de services, dont un certain nombre relèvent de la compétence exclusive de la puissance publique, comme par exemple l'administration du système judiciaire. Certains autres de ces biens et services peuvent être fournis à la fois par les administrations publiques et par d'autres entités (par exemple, les soins de santé), et l'offre publique peut varier considérablement d'un pays à l'autre. Les pouvoirs publics s'efforcent également de redistribuer les richesses, au travers notamment de dispositifs de prestations sociales et de subventions. Les dépenses publiques des pays Membres de l'OCDE sont principalement axées sur la prestation des services publics et les transferts de revenu au sein de la société. Elles varient généralement moins que les recettes publiques du fait de leur moindre sensibilité aux reprises et aux ralentissements de l'économie. L'une des principales raisons à cela est qu'un certain nombre de ces dépenses s'inscrivent dans le cadre de politiques à long terme qui garantissent aux citoyens certains droits, comme par exemple l'éducation primaire pour tous.

En 2019, les dépenses des administrations publiques s'élevaient en moyenne 40.8 % du PIB dans les pays membres de l'OCDE. Dans 27 des 36 membres de l'OCDE, elles représentaient entre 35 et 50 % du PIB. 9 des 10 membres de l'OCDE affichant les dépenses publiques les élevées étaient des pays européens. Les dépenses des administrations publiques ont crû en pourcentage du PIB en 2020, et ce dans l'ensemble des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles. En moyenne, à l'échelle des 22 pays de l'OCDE-UE, elles ont gagné 7 points de pourcentage du PIB entre 2019 et 2020. Cette augmentation en pourcentage du PIB est la résultante à la fois des dépenses massives engagées par les pays dans les soins de santé et l'aide au revenu pour les citoyens et les entreprises en 2020 du fait de la pandémie de COVID-19, et de la chute du PIB provoquée par la crise (graphique 2.22).

En 2019, les dépenses des administrations publiques par habitant s'élevaient en moyenne à 19 587 USD (en parité de pouvoir d'achat ou PPA). Dans 28 des 36 Membres de l'OCDE, elles se chiffraient entre 12 000 et 28 000 USD PPA par habitant). Aux extrêmes, les différences observées sur l'année s'expliquent en partie par les écarts de revenu par habitant entre les pays. Les trois pays de l'OCDE aux dépenses publiques par habitant les plus faibles (Colombie, Mexique, Turquie) étaient aussi 3 des 4 pays de l'OCDE au revenu nominal par habitant le plus bas. Les deux pays aux dépenses publiques par habitant les plus importantes (Luxembourg, Norvège) étaient également 2 des 4 pays de l'OCDE au revenu nominal par habitant le plus élevé. Entre ces deux extrêmes, les différences tiennent également à certains choix politiques. Par exemple, la France se classait au 16e rang des Membres de l'OCDE au revenu nominal par habitant le plus élevé en 2019, mais au 7e rang en ce qui concerne le niveau de dépenses publiques par habitant. Ce résultat s'explique par un secteur public plus important et une offre publique de biens et de services plus fournie que dans de nombreux autres pays. Avec la riposte à la crise de la COVID-19, les dépenses des administrations publiques par habitant ont crû en 2020, et ce dans l'ensemble des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles. Dans 16 d'entre eux, elles ont gagné plus de 2 000 USD PPA par habitant (graphique 2.23).

Sur la période 2007-19, le taux de croissance annuel des dépenses publiques réelles par habitant s'affichait en moyenne à 1.2 % parmi les pays de l'OCDE, avec 32 des 35 pays qui ont connu une croissance moyenne positive de leurs dépenses par habitant durant cette période. Les taux de croissance ont fortement augmenté en 2020. Parmi les 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, tous affichent un taux de croissance de leurs dépenses publiques réelles en hausse sur l'année. En moyenne, dans les 22 pays de l'OCDE-UE, ce taux

de croissance ressort à 7.65 % sur 2020, contre une moyenne de 0.95 % au cours de la période 2007-19. Les taux de croissance les plus élevés sont ceux de la Lituanie (moyenne de 2.9 % annuellement durant la période 2007-19 contre un taux de 24.5 % en 2020) et du Canada (moyenne de 1.0 % annuellement sur le période 2007-19 contre un taux de 19.5 % en 2020). Ces chiffres ont été directement impactés par la crise de la COVID-19, les pays ayant été amenés à mobiliser des budgets importants pour leurs plans de soutien aux soins de santé et aux fins d'autres mesures nécessaires pour gérer des effets de la crise (graphique 2.24).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les dépenses comprennent la consommation intermédiaire, la rémunération des personnels, les subventions, les revenus de la propriété versés (dont les paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements). Le produit intérieur brut (PIB) est la mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays au cours d'une période donnée. On a calculé les dépenses publiques par habitant en convertissant les dépenses publiques totales en USD aux parités de pouvoir d'achat (PPA) OCDE/Eurostat pour le PIB et en divisant le résultat obtenu par la population du pays. La PPA correspond au nombre d'unités monétaires du pays B nécessaire à l'acquisition d'une même quantité de biens et de services dans le pays A.

Pour en savoir plus

Causa, O., J. Browne et A. Vindics (2019), « Income redistribution across OECD countries: Main findings and policy implications », *Documents d'orientation du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 23, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/3b63e61c-en>.

OCDE (2019), *Études économiques de l'OCDE : France 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a0eee144-en>.

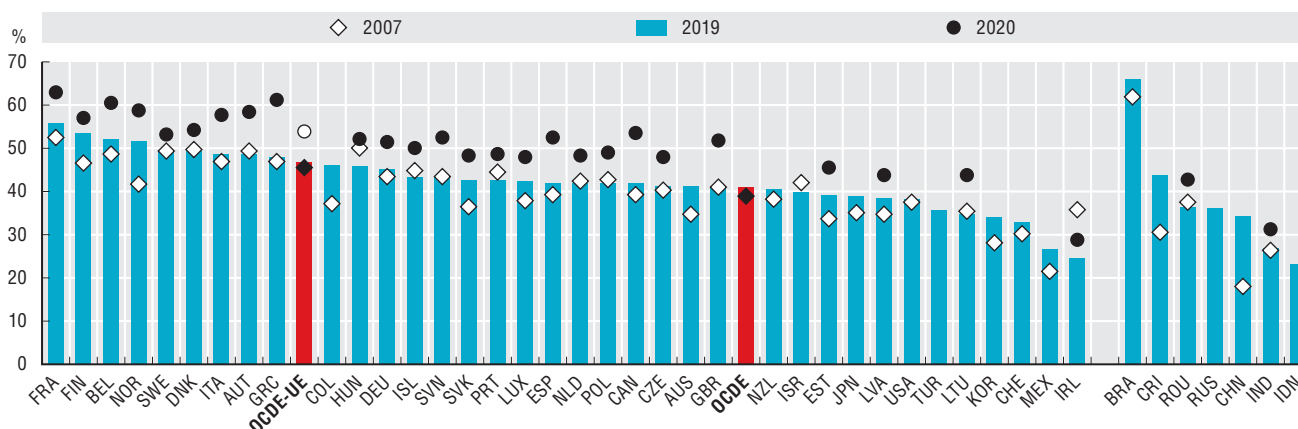
Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques.

2.22 et 2.23. Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

2.24. Les données relatives au Japon et au Brésil portent sur la période 2007-18 et non 2007-19.

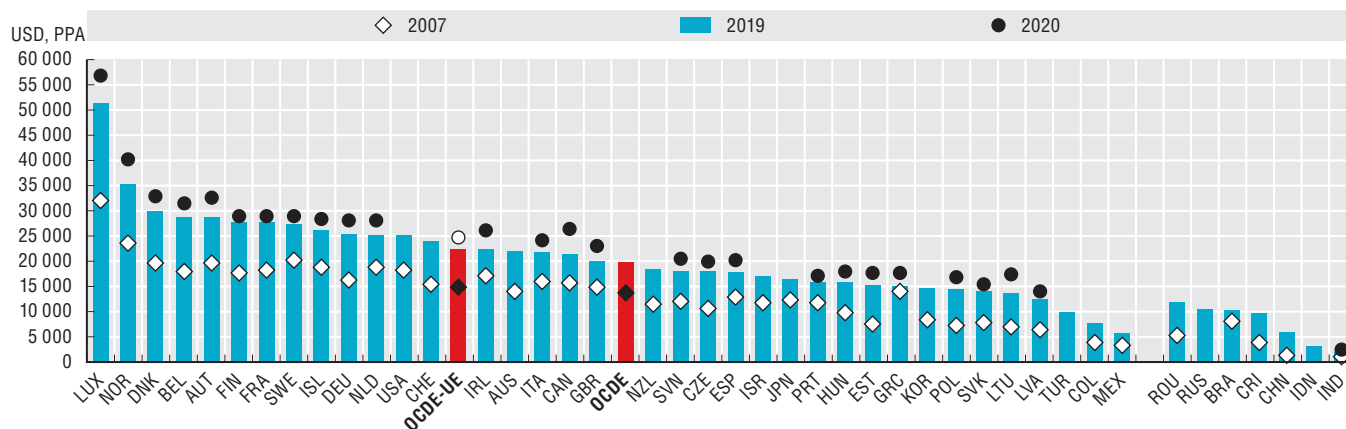
2.22. Dépenses des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Chine et à l'Inde sont issues des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262771>

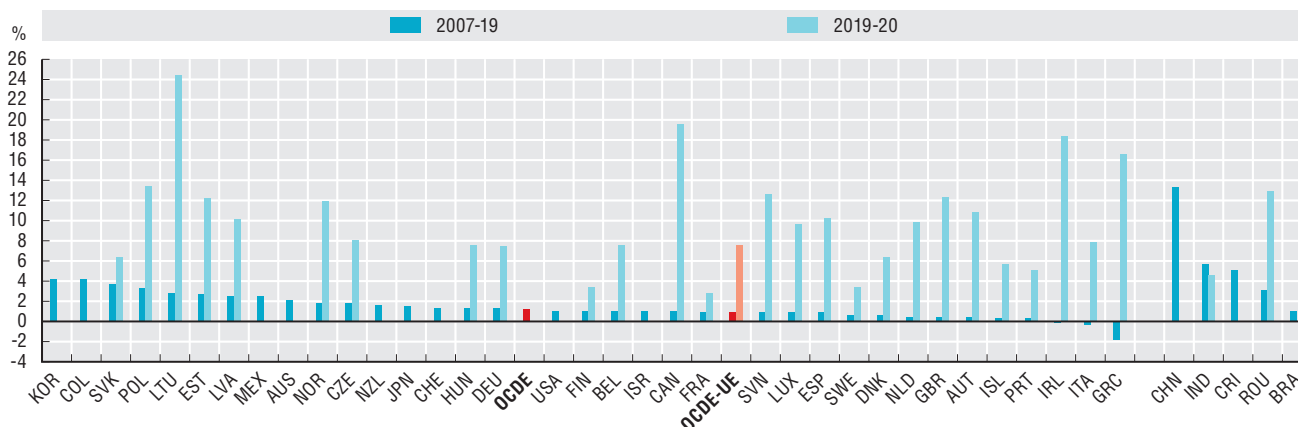
2.23. Dépenses des administrations publiques par habitant, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Chine et à l'Inde sont issues des Perspectives économiques du FMI (avril 2021).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262790>

2.24. Taux annuel moyen de croissance des dépenses publiques réelles par habitant, 2007-19 et 2019-20



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données sur l'Inde sont tirées des Perspectives de l'économie mondiale du FMI (avril 2019).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262809>

Ventilation par fonction des dépenses des administrations publiques (COFOG)

Les autorités publiques sont en charge un grand nombre de tâches allant de la protection des frontières à la construction d'hôpitaux en passant par la délivrance de passeports. Les dépenses des autorités publiques par fonction révèlent la hauteur de l'investissement qu'elles consacrent à des domaines clés, tels que l'éducation, la santé, la défense, la protection sociale ou la sécurité et l'ordre publics. L'examen du niveau des dépenses dans ces différents domaines permet de fournir des informations sur les priorités nationales et les choix politiques, ainsi que sur les préférences en matière de modes de prestation (entièrement public ou une combinaison de public et de privé, par exemple).

En 2019, dans les pays de l'OCDE, l'essentiel des ressources publiques était affecté à la protection sociale – 13.3 % du produit intérieur brut (PIB) –, qui recouvre, par exemple, les pensions de vieillesse, d'invalidité et de maladie et les allocations de chômage. Finlande (24 %), France (23.9 %) et Danemark (21.4 %) consacrent la plus grande partie de leur PIB à la protection sociale. Le Chili (5.9 %), la Corée (6.9 %) et les États-Unis (7.6 %) sont les pays qui dépensent le moins à cet égard (tableau 2.25).

Les services hospitaliers, les services ambulatoires, les appareils et équipements, ainsi que les produits médicaux, y compris les vaccins, sont comptabilisés dans les dépenses de santé. Il s'agit du deuxième plus grand poste de dépenses des pays de l'OCDE, atteignant en moyenne 7.9 % du PIB. Les États-Unis (9.3 %), la Norvège (8.7 %) et le Danemark (8.2 %) sont les pays qui dépensent le plus à cet égard. Cependant, même parmi les pays affichant des niveaux de dépenses élevés, il existe des différences marquées. Ainsi, alors que les soins de santé en Norvège et au Danemark sont entièrement publics, un peu plus d'un tiers seulement de la population américaine est couvert par un régime public d'assurance maladie. À l'autre bout du spectre, la Suisse (2.1 %), la Lettonie (4.2 %) et le Chili (4.4 %) sont les pays ayant consacré le moins de dépenses pour les soins de santé. En Suisse, le système de santé repose surtout sur des régimes d'assurance obligatoires privés.

En 2019, les services publics généraux (par exemple la gestion de la dette publique, le fonctionnement des organes exécutifs et législatifs centraux, les transferts entre niveaux d'administration) représentaient 5.4 % du PIB dans les pays de l'OCDE. L'Italie (7.5 %), la Grèce (7.9 %) et la Finlande (7.9 %) sont les pays qui dépensent le plus à cet égard. Les opérations concernant la dette publique représentaient la composante la plus importante pour l'Italie et la Grèce, tandis que les services généraux en représentaient plus de la moitié en Finlande. 5.1 % et 3.9 % du PIB sont consacrés en moyenne à l'enseignement et aux affaires économiques respectivement. Cette dernière catégorie englobe les subventions aux entreprises et aux secteurs économiques. La protection de l'environnement est la catégorie dont le niveau de dépenses en pourcentage du PIB est le plus faible, à savoir 0.5 % en moyenne pour les pays de l'OCDE.

Entre 2007 et 2019, les dépenses publiques consacrées à la protection sociale ont augmenté de 1.4 point de pourcentage du PIB en moyenne. C'est en Finlande (5 p.p.) et en Espagne (4.5 p.p.) que cette hausse est la plus prononcée. Les dépenses de santé en termes de PIB ont également progressé, de 1.1 p.p.

en moyenne. La Norvège (1.8 p.p.), la Corée (1.6 p.p.) et les États-Unis (1.6 p.p.) ont enregistré les augmentations les plus fortes. Sur la même période, les dépenses concernant les services publics généraux ont diminué en moyenne de 0.5 p.p., la Grèce (3.7 p.p.) et Israël (3.4 p.p.) sont les pays observant la plus forte réduction dans cette sous-catégorie.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* et de la base de données d'Eurostat sur les *Statistiques relatives aux finances publiques*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A). Les données sur les dépenses publiques par fonction sont ventilées selon la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP), en vertu de laquelle les dépenses sont réparties suivant 10 fonctions (niveau 1) : les services généraux des administrations publiques ; la défense ; l'ordre et la sécurité publics ; les affaires économiques ; la protection de l'environnement ; le logement et les équipements collectifs ; la santé ; les loisirs, la culture et le culte ; l'éducation ; la protection sociale. On trouvera à l'Annexe C des précisions sur les postes de dépenses. D'autres données sur la ventilation des dépenses publiques par fonctions du niveau COFOG I (y compris les niveaux d'administration) et des données détaillées de fonctions sélectionnées du niveau COFOG II sont disponibles en ligne à l'Annexe G (G.7 à G.15).

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.

OCDE (2019), *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f5b6833-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Les données relatives au Canada, au Mexique, à la Nouvelle-Zélande et à la Turquie ne sont pas disponibles. Les données relatives à l'Australie, à la Corée et au Japon portent sur 2018 et non 2019.

2.25. Les données sur le Chili et la Colombie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les données relatives à la Colombie portent sur 2018 et non 2019. Les données relatives au Costa Rica portent sur 2017 et non 2019.

2.26. Les données sur le Chili et la Colombie ne sont pas disponibles.

Ventilation par fonction des dépenses des administrations publiques (COFOG)

2.25. Dépenses des administrations publiques par fonction, en pourcentage du PIB, 2019

	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et services destinés aux communautés	Santé	Loisirs, culture et culte	Éducation	Protection sociale
Allemagne	5.7	1.1	1.6	3.3	0.6	0.4	7.4	1.0	4.3	19.7
Australie	4.0	2.3	2.0	4.9	0.9	0.6	7.3	0.9	5.8	9.8
Autriche	5.7	0.6	1.3	5.8	0.4	0.3	8.3	1.2	4.8	20.1
Belgique	6.9	0.8	1.7	6.7	1.3	0.3	7.6	1.3	6.2	19.4
Chili	3.0	1.1	2.0	2.3	0.2	0.9	4.4	0.3	5.5	5.9
Colombie	4.9	1.2	2.1	3.1	0.5	0.5	5.1	0.7	4.2	8.7
Corée	4.0	2.4	1.2	4.4	0.8	1.0	4.7	1.0	4.8	6.9
Danemark	6.0	1.1	1.0	3.1	0.4	0.2	8.2	1.6	6.3	21.4
Espagne	5.5	0.8	1.8	4.0	0.9	0.4	6.1	1.1	4.0	17.4
Estonie	3.5	2.1	1.8	3.9	0.7	0.4	5.3	2.0	6.0	13.2
États-Unis	5.8	3.4	1.9	3.4	0.0	0.5	9.3	0.3	5.9	7.6
Finlande	7.9	1.2	1.2	4.2	0.2	0.3	7.1	1.5	5.6	24.0
France	5.5	1.7	1.6	6.0	1.0	1.1	8.0	1.4	5.3	23.9
Grèce	7.9	2.0	2.1	4.0	1.4	0.2	5.3	0.8	4.0	19.8
Hongrie	8.2	1.0	2.1	8.0	0.5	0.8	4.5	3.0	4.7	12.7
Irlande	2.7	0.2	0.9	2.3	0.4	0.7	4.7	0.5	3.1	8.9
Islande	7.2	0.1	1.5	4.9	0.6	0.5	7.8	3.0	7.0	10.9
Israël	4.2	5.3	1.6	2.9	0.5	0.2	5.4	1.5	7.0	11.1
Italie	7.5	1.3	1.8	4.0	0.9	0.5	6.8	0.8	3.9	21.1
Japon	3.8	0.9	1.2	3.7	1.1	0.7	7.7	0.4	3.3	16.1
Lettonie	3.8	1.9	2.2	5.3	0.6	1.0	4.2	1.5	5.8	12.1
Lituanie	3.5	1.6	1.4	3.0	0.4	0.5	6.2	1.2	4.6	12.3
Luxembourg	5.0	0.4	1.2	5.2	0.9	0.6	5.0	1.3	4.7	18.0
Norvège	4.8	1.9	1.2	6.0	0.9	0.8	8.7	1.8	5.6	19.7
Pays-Bas	4.1	1.3	1.8	3.8	1.4	0.4	7.7	1.2	5.0	15.4
Pologne	4.2	1.6	2.1	4.8	0.5	0.5	4.9	1.3	5.0	16.7
Portugal	6.7	0.8	1.7	3.6	0.6	0.5	6.6	0.9	4.4	16.9
République slovaque	5.4	1.1	2.3	5.1	0.8	0.5	7.7	1.2	4.2	14.4
République tchèque	4.4	0.9	1.9	6.1	0.8	0.7	7.6	1.4	4.9	12.6
Royaume-Uni	4.3	2.0	1.8	3.5	0.6	0.8	7.7	0.6	4.9	14.8
Slovénie	5.2	1.0	1.6	4.5	0.6	0.4	6.7	1.4	5.5	16.5
Suède	6.9	1.2	1.3	4.4	0.5	0.7	7.0	1.3	6.9	19.0
Suisse	4.2	0.8	1.6	3.9	0.6	0.2	2.1	1.0	5.4	12.9
OCDE	5.4	2.2	1.7	3.9	0.5	0.6	7.9	0.7	5.1	13.3
OCDE-UE	5.8	1.2	1.7	4.4	0.8	0.6	7.0	1.2	4.7	19.3
Costa Rica	3.7	0.0	2.5	3.2	0.4	0.8	5.9	0.2	7.7	8.3
Roumanie	4.2	1.7	2.2	4.7	0.7	1.1	5.0	1.0	3.6	11.9


Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262828>

2.26. Évolution des dépenses des administrations publiques par fonction, en pourcentage du PIB, de 2007 à 2019

	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et services destinés aux communautés	Santé	Loisirs, culture et culte	Éducation	Protection sociale
Allemagne	-0.5	0.2	0.1	0.0	0.1	-0.4	1.0	0.0	0.4	0.8
Australie	0.3	0.5	0.2	0.2	0.2	-0.1	0.9	0.0	0.5	0.2
Autriche	-1.9	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	0.9	-0.3	0.1	0.7
Belgique	-1.8	-0.2	0.0	1.1	0.5	-0.1	0.8	0.0	0.6	2.6
Corée	-0.4	0.2	0.1	-1.1	-0.1	-0.2	1.6	0.2	0.5	2.2
Danemark	-0.7	-0.3	0.0	0.1	-0.1	-0.1	0.6	-0.1	0.3	0.0
Espagne	0.5	-0.2	0.0	-1.4	-0.1	-0.5	0.4	-0.4	0.0	4.5
Estonie	0.2	0.8	-0.3	-0.4	-0.2	-0.2	1.0	-0.1	0.3	4.1
États-Unis	-0.2	-0.6	-0.2	-0.3	0.0	-0.1	1.6	0.0	-0.4	0.9
Finlande	1.3	-0.2	0.0	-0.2	-0.1	0.0	0.7	0.4	-0.1	5.0
France	-1.6	0.0	0.2	1.7	0.1	-0.1	0.6	0.0	0.0	2.2
Grèce	-3.7	-0.8	0.6	-0.2	0.6	0.0	-0.7	0.2	0.4	4.1
Hongrie	-1.4	-0.2	0.2	1.5	-0.1	-0.2	-0.4	1.5	-0.8	-4.5
Irlande	-0.7	-0.1	-0.6	-1.3	-0.6	-1.0	-1.5	-0.1	-1.2	-4.2
Islande	-2.8	0.0	0.1	-0.7	0.0	0.2	0.3	-0.2	-0.8	2.8
Israël	-3.4	-1.7	0.1	0.4	0.0	-0.2	0.6	0.2	0.6	0.7
Italie	-1.7	0.1	0.0	0.0	0.1	-0.2	0.1	0.1	-0.5	3.7
Japon	-0.6	0.1	0.0	0.2	0.0	-0.1	1.5	0.1	-0.1	2.7
Lettonie	-0.2	0.5	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2	0.2	-0.2	0.2	4.2
Lituanie	-0.9	-0.1	-0.3	-1.3	-0.5	0.2	1.0	0.1	-0.4	1.5
Luxembourg	0.2	0.2	0.3	0.0	0.2	0.0	0.3	0.0	0.3	2.8
Norvège	-1.1	0.3	0.4	2.2	0.4	0.3	1.8	0.5	0.7	4.2
Pays-Bas	-1.4	0.0	0.0	-0.5	-0.1	-0.1	1.0	-0.1	-0.1	1.0
Pologne	-1.2	-0.3	-0.2	-0.1	-0.1	-0.2	0.4	0.2	-0.7	1.1
Portugal	-0.4	-0.4	-0.1	-0.5	0.0	-0.2	-0.6	-0.2	-1.5	2.0
République slovaque	1.3	0.3	0.1	0.9	0.1	-0.1	1.5	0.4	0.6	1.4
République tchèque	-0.2	-0.2	0.0	-0.3	-0.1	-0.3	0.9	0.0	0.6	0.5
Royaume-Uni	0.1	-0.2	-0.5	0.7	-0.3	-0.3	1.2	-0.3	-0.8	0.5
Slovénie	-0.3	-0.4	-0.1	0.4	-0.2	-0.2	0.7	0.1	-0.4	0.2
Suède	-0.8	-0.3	0.0	0.5	0.0	0.2	0.6	0.1	0.7	-1.0
Suisse	0.0	0.0	0.2	0.3	-0.1	0.1	0.5	0.0	0.6	1.0
OCDE	-0.5	-0.2	-0.1	0.0	0.0	-0.2	1.1	0.0	-0.1	1.4
OCDE-UE	-1.0	0.0	0.1	0.1	0.0	-0.2	0.5	0.0	0.0	1.8
Roumanie	-0.2	-0.1	-0.2	-3.7	0.3	-0.4	1.4	0.0	-0.2	1.8

Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262847>

Ventilation par fonction de protection sociale et de santé (COFOG) des dépenses des administrations publiques

Dans les pays de l'OCDE, la protection sociale et la santé sont en moyenne les postes de dépenses les plus importants. La disponibilité des données pour les pays de l'OCDE-UE et certains autres pays Membres de l'OCDE permet d'examiner plus en détail ces grands postes de dépenses. Les dépenses sociales et de santé sont d'autant plus importantes que de nombreux pays de l'OCDE-UE partagent des défis communs. Ces défis sont associés à l'évolution de leurs profils démographiques (allongement de l'espérance de vie et/ou faible taux de fertilité) ainsi qu'à la rapidité de l'évolution technologique dans le secteur de la santé et à l'augmentation des prix des traitements.

En moyenne, le poste de dépenses le plus important dans le domaine de la protection sociale est celui des pensions de retraite, qui a représenté 10.5 % du PIB en 2019, s'échelonnant de 13.8 % en Grèce à 3 % en Irlande (tableau 2.27). Entre 2009 et 2019, en moyenne, les dépenses de pensions de retraite en proportion des dépenses totales de protection sociale ont augmenté de 2.4 points de pourcentage, soit l'augmentation la plus importante parmi toutes les catégories de protection sociale. La catégorie des allocations de chômage (2.8 points de pourcentage) est celle qui a le plus diminué (tableau en ligne G.18).

Le deuxième poste de dépenses sociales le plus important est celui des indemnités de maladie et des pensions d'invalidité, qui représentait 2.7 % du PIB en 2019. Cependant, cette proportion variait entre 6.9 % du PIB en Norvège et 0.01 % en Colombie. Toutefois, dans le cas de la Norvège, les dépenses de ce poste ont diminué de 2.2 points de pourcentage en proportion des dépenses totales de sécurité sociale entre 2009 et 2019, tandis qu'elles sont restées pratiquement stables, en moyenne, pour 22 pays de l'OCDE-UE. Les dépenses consacrées à la famille et aux enfants constituent le troisième poste de dépenses le plus important, s'établissant à 1.8 % du PIB en moyenne dans les pays de l'OCDE-UE et s'échelonnant entre 4.2 % du PIB au Danemark et 0.58 % en Suisse. Entre autres pays, le Danemark dispose d'un système de politique familiale généreux, avec des congés parentaux étendus et des allocations familiales. Ce système vise à permettre aux parents de concilier vie professionnelle et vie familiale, à garantir un partage plus équitable du travail rémunéré et non rémunéré entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à fournir des solutions de soins dans l'intérêt supérieur des enfants. En Suisse, les allocations familiales doivent faire l'objet d'une demande des bénéficiaires. Elles sont définies au niveau des cantons, versées par les employeurs et financées via des fonds de compensation familiale.

Concernant les dépenses de santé, l'infrastructure hospitalière, qui inclut les équipements et installations médicaux fixes, constitue le poste de dépenses le plus important, à 3.1 % du PIB en moyenne dans les pays de l'OCDE-UE et dans certains pays comme l'Australie (2.7 %) et le Royaume-Uni (5.63 %) (tableau 2.28). Entre 2009 et 2019, ce poste a diminué de 0.19 point de pourcentage en moyenne en proportion des dépenses totales de santé. Cela pourrait s'expliquer en partie par une diminution de la durée moyenne des séjours à l'hôpital. Logiquement, le deuxième poste de dépenses le plus important dans le domaine des soins de santé est celui des services ambulatoires, qui représentent 2.3 % du PIB. Les dépenses consacrées aux services ambulatoires couvrent les services fournis à domicile ou dans des services de consultation, entre autres, et elles ont augmenté de 1.2 point de pourcentage du PIB entre 2009 et 2019. En 2019, la Finlande (3.17 %) et la Suède (3.16 %) sont les pays qui ont consacré le plus de dépenses aux services ambulatoires, tandis que ce sont la Suisse (0.19 %) et l'Estonie (0.58 %) qui y ont consacré le moins de dépenses. Le troisième poste de dépenses de santé dans les pays de l'OCDE-UE est celui des

produits, appareils et équipements médicaux, avec 1.1 % du PIB, de même en Australie (0.77 %) et au Royaume-Uni (0.46 %). Dans le cas des pays de l'OCDE-UE, ce poste a diminué de 1.5 point de pourcentage en proportion des dépenses de totales de santé entre 2009 et 2019 (voir le tableau en ligne G.19).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* et de la base de données d'Eurostat sur les *Statistiques relatives aux finances publiques*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). Les données sur les dépenses publiques par fonction sont ventilées selon la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP) en 10 fonctions de niveau 1 (voir l'Annexe C pour davantage d'informations). Parmi ces fonctions, celles afférentes aux dépenses de santé sont réparties suivant six fonctions : produits médicaux, appareils et équipements médicaux ; services ambulatoires ; services hospitaliers ; services de santé publique ; R-D dans le domaine de la santé ; et santé non classée ailleurs (n.c.a.). Les dépenses de protection sociale sont réparties en neuf sous-fonctions : maladie et invalidité ; retraite (pensions) ; survivants ; famille et enfants ; chômage ; logements ; exclusion sociale non classée ailleurs (n.c.a.) ; R-D dans le domaine de la protection sociale ; et protection sociale non classée ailleurs (n.c.a.). Dans les bases de données de l'OCDE sur la distribution des revenus, la pauvreté des personnes âgées concerne les personnes de plus de 65 ans dont le revenu est inférieur à la moitié du revenu médian national égalisé des ménages.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *OECD Pensions Outlook 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/67ede41b-en>.

OCDE (2019), *Panorama de la société 2019 : Les indicateurs sociaux de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e9e2e91e-fr>.

OCDE (2019), *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f5b6833-fr>.

Notes relatives aux graphiques

2.27 et 2.28. Les données relatives à plusieurs pays Membres de l'OCDE non européens (à l'exception de l'Australie, la Colombie, d'Israël et du Japon) ne sont pas disponibles. Les données relatives à l'Australie, la Colombie et au Japon portent sur 2018 et non 2019. Les données relatives au Costa Rica portent sur 2017 et non 2019.

G.16 à G.19 (Structure des dépenses publiques par fonction de sécurité sociale et de santé en 2019 et ses changements depuis 2009) est disponible en ligne à l'annexe G.

Ventilation par fonction de protection sociale et de santé (COFOG) des dépenses des administrations publiques

2.27. Ventilation par fonction de protection sociale des dépenses des administrations publiques, en pourcentage du PIB, 2019

	Maladie et invalidité	Veillesse	Survivants	Famille et enfants	Chômage	Logement	Exclusion sociale (non classé ailleurs)	Recherche-développement dans le domaine de la protection sociale	Protection sociale n.c.a.
Allemagne	3.25	9.65	1.90	1.71	1.55	0.34	0.62	0.00	0.71
Australie	2.19	3.95	0.00	2.21	0.55	0.22	0.24	0.00	0.41
Autriche	1.77	12.56	1.34	2.02	1.17	0.09	0.98	0.01	0.18
Belgique	3.46	9.42	1.60	2.18	1.31	0.21	1.03	0.00	0.15
Colombie	0.01	6.42	..	0.80	..	0.19	0.98	..	0.27
Danemark	4.35	8.24	0.01	4.21	1.91	0.65	1.56	0.01	0.49
Espagne	2.51	9.53	2.27	0.94	1.62	0.02	0.36	0.00	0.13
Estonie	2.09	6.71	0.06	2.70	1.28	0.02	0.16	0.01	0.16
Finlande	3.14	13.71	0.64	3.02	1.68	0.62	0.91	0.02	0.31
France	2.89	13.12	1.46	2.26	1.86	0.84	1.26	0.00	0.17
Grèce	1.61	13.84	2.04	0.89	0.60	0.20	0.56	0.01	0.02
Hongrie	2.18	6.36	0.81	2.06	0.25	0.08	0.79	0.01	0.18
Irlande	1.66	2.99	0.57	1.29	0.82	1.15	0.27	0.00	0.16
Islande	3.40	3.23	0.01	2.15	0.83	0.36	0.49	0.00	0.41
Israël	2.85	5.13	0.56	1.31	0.31	0.18	0.47	0.00	0.35
Italie	1.79	13.54	2.59	0.95	1.12	0.03	1.04	0.01	0.06
Japon	0.88	10.99	1.45	1.89	0.27	0.00	0.29	0.00	0.36
Lettonie	2.38	7.02	0.18	1.22	0.50	0.07	0.39	0.00	0.31
Lituanie	2.75	6.24	0.29	1.70	0.67	0.07	0.36	0.00	0.20
Luxembourg	3.00	9.50	0.00	3.54	1.01	0.08	0.74	0.00	0.16
Norvège	6.92	7.38	0.18	3.42	0.31	0.13	0.87	0.05	0.43
Pays-Bas	4.13	6.46	0.06	1.43	1.34	0.44	1.58	0.01	0.00
Pologne	2.03	9.53	1.64	2.84	0.26	0.03	0.30	0.00	0.10
Portugal	1.28	11.32	1.70	1.11	0.62	0.17	0.39	0.00	0.29
République slovaque	3.18	7.67	0.77	1.09	0.23	0.00	0.23	0.00	1.19
République tchèque	2.23	7.39	0.51	1.60	0.14	0.15	0.35	0.00	0.20
Royaume-Uni	2.35	8.21	0.05	1.20	0.06	0.86	1.74	0.00	0.29
Slovénie	2.02	9.85	1.23	1.84	0.42	0.03	0.92	0.00	0.18
Suède	3.59	10.41	0.21	2.47	1.07	0.27	0.99	0.00	0.01
Suisse	2.88	6.51	0.29	0.58	1.01	0.02	1.56	0.01	0.01
OCDE-UE	2.72	10.49	1.60	1.76	1.30	0.33	0.82	0.00	0.28
Costa Rica	0.62	4.75	0.41	0.25	0.00	0.32	0.01	0.00	1.93
Roumanie	1.05	8.75	0.11	1.37	0.05	0.00	0.08	0.00	0.44

Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262866>

2.28. Ventilation par fonction de santé des dépenses des administrations publiques, en pourcentage du PIB, 2019

	Produits, appareils et matériels médicaux	Services ambulatoires	Services hospitaliers	Services de santé publique	Recherche-développement dans le domaine de la santé	Santé non classée ailleurs (n.c.a.)
Allemagne	1.67	2.24	2.80	0.07	0.08	0.50
Australie	0.77	0.67	2.65	0.32	0.22	2.70
Autriche	1.12	1.54	4.66	0.18	0.46	0.31
Belgique	0.78	2.90	3.54	0.13	0.04	0.19
Colombie	4.68	0.20	0.04	0.18
Danemark	0.54	1.21	5.70	0.13	0.21	0.45
Espagne	0.96	2.25	2.50	0.09	0.26	0.03
Estonie	0.71	0.58	3.72	0.04	0.21	0.07
Finlande	0.66	3.17	3.12	0.03	0.10	0.04
France	1.42	2.91	3.38	0.12	0.09	0.12
Grèce	1.26	0.57	3.32	0.02	0.12	0.04
Hongrie	0.80	1.26	1.96	0.15	0.03	0.34
Irlande	0.68	1.79	1.78	0.12	0.01	0.35
Islande	0.52	1.78	5.22	0.02	0.00	0.24
Israël	0.71	1.47	3.03	0.11	0.00	0.10
Italie	0.99	2.47	2.84	0.30	0.09	0.12
Japon	1.27	2.97	2.80	0.46	0.01	0.17
Lettonie	0.62	1.07	2.37	0.06	0.00	0.12
Lituanie	0.86	1.59	2.26	0.08	0.00	1.42
Luxembourg	1.69	1.06	2.02	0.04	0.17	0.07
Norvège	0.50	1.99	5.17	0.29	0.41	0.32
Pays-Bas	0.75	2.54	3.57	0.24	0.36	0.25
Pologne	0.07	1.45	3.11	0.07	0.09	0.11
Portugal	0.55	2.04	3.51	0.02	0.24	0.19
République slovaque	1.47	2.06	3.74	0.05	0.03	0.36
République tchèque	0.87	1.59	3.56	1.30	0.07	0.22
Royaume-Uni	0.46	0.97	5.63	0.20	0.14	0.29
Slovénie	0.92	1.98	3.04	0.34	0.08	0.29
Suède	0.74	3.16	2.50	0.22	0.19	0.18
Suisse	0.00	0.19	1.67	0.10	0.10	0.05
OCDE-UE	1.11	2.28	3.06	0.16	0.13	0.24
Costa Rica	0.26	2.25	2.89	0.12	0.12	0.26
Roumanie	1.02	0.12	2.87	0.08	0.01	0.90

Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262885>

Ventilation par opération économique des dépenses des administrations publiques

Les dépenses publiques peuvent être classées selon la nature économique de la transaction, par exemple le paiement de salaires de la fonction publique, le financement d'une subvention ou d'un transfert monétaire comme les pensions ou les allocations de chômage, ou l'achat de biens ou de services auprès du secteur privé qui serviront d'intrants dans la production publique (il s'agit alors de consommation intermédiaire). Cette classification est accessoire aux dépenses de l'administration publique par fonction, car elle distingue des catégories plus larges de la fonction de production des autorités publiques et de sa relation avec l'économie.

La composition des dépenses publiques selon cette classification montre qu'en 2019, en moyenne, les avantages sociaux représentaient 40.6 % de l'ensemble des dépenses publiques parmi les pays de l'OCDE. Les niveaux les plus élevés sont observés au Japon (55.1 %), en Allemagne (54.3 %) et aux Pays-Bas (49.7 %) tandis que les niveaux les moins élevés se situent au Mexique (10.8 %), en Islande (16.8 %) et en Israël (23 %). Entre 2007 et 2019, ces prestations ont augmenté en moyenne de 3.3 points de pourcentage. La Corée enregistre la hausse la plus importante (12.1 p.p.).

La rémunération des agents publics représente le deuxième poste de dépenses le plus important, avec 21.7 % des dépenses totales en 2019. Ces dépenses de rémunération sont les plus élevées en Islande (32.7 %) et au Danemark (30.3 %) et les plus faibles en Colombie (16 %) et au Japon (13.9 %). Entre 2007 et 2019, ce poste a diminué de 0.5 point de pourcentage en moyenne. Les réductions les plus importantes ont été observées au Mexique (6.6 p.p.), en Australie (4.3 p.p) et au Portugal (4.2 p.p.), tandis que les hausses les plus notables ont eu lieu en République slovaque (3.8 p.p), en République tchèque (3.7 p.p.) et en Islande (2.1 p.p.)

Pour 22 pays de l'OCDE-UE dont les données sont disponibles, la part des dépenses consacrées aux prestations sociales était de 46.1 % en 2019 et a diminué à 45.5 % en 2020. De même, la rémunération des agents publics est passée de 21.7 % à 20.5 %. Ces réductions doivent cependant être analysées avec soin, car d'autres postes de dépenses (notamment les subventions et les dépenses en capital) ont augmenté sensiblement et ont davantage contribué à la hausse des dépenses totales. Ainsi, les subventions aux entreprises, déterminantes pour faire face aux effets de la pandémie de COVID-19 sont passées de 3.1 % à 5.2 % des dépenses totales. De même, les dépenses en capital, y compris les transferts en capital et les investissements, sont passées de 8.5 % à 9.2 % des dépenses totales (tableau 2.29).

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions sur les systèmes de déclaration et les sources). Les dépenses comprennent les opérations économiques suivantes : la consommation intermédiaire (c'est-à-dire les biens et les services consommés au cours du processus de production dans le territoire économique et pendant la période de comptabilisation) ; la rémunération des personnels ; les subventions ; les revenus de la propriété versés (essentiellement constitués de paiements d'intérêts) ; les prestations sociales (autres que les transferts en nature) et les transferts sociaux en nature aux ménages assurés par l'intermédiaire de producteurs marchands ; les autres dépenses courantes (essentiellement les transferts courants, mais aussi d'autres dépenses mineures telles que les autres impôts sur la production, les impôts sur le revenu et le patrimoine, etc., ainsi que l'ajustement pour variation des droits à pension) ; les dépenses en capital (transferts en capital et investissements). Toutes ces opérations à l'échelle de l'ensemble des administrations publiques sont comptabilisées sur une base consolidée (on procède à une compensation des opérations entre les différents niveaux d'administration).

Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, mars 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/01954fa3-fr>.

OCDE (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

Notes relatives aux graphiques

2.29. Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Celles sur la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

G.20 (Ventilation des dépenses d'administration centrale par fonction de transaction économique, 2019 et 2020) est disponible en ligne à l'annexe G.

Ventilation par opération économique des dépenses des administrations publiques

2.29. Ventilation des dépenses des administrations publiques par opération économique, 2019 et 2020 et évolution de 2007 à 2019

	Consommation intermédiaire			Rémunération des personnels			Subventions			Revenus de la propriété versés (intérêts compris)			Prestations sociales			Autres dépenses courantes			Dépenses en capital		
	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19	2019	2020	Variation 2007-19
Allemagne	11.7	11.9	2.3	17.4	16.6	0.3	2.0	4.1	-0.3	1.8	1.3	-4.4	54.3	53.1	0.6	4.8	4.9	0.8	8.1	8.0	0.8
Australie	19.6	..	1.2	22.5	..	-4.3	8.9	..	5.0	2.7	..	-1.4	28.6	..	-0.2	6.3	..	-0.8	11.4	..	0.5
Autriche	12.9	11.8	0.6	21.7	19.7	0.3	3.0	9.2	0.0	2.9	2.3	-3.5	45.1	43.0	2.9	6.6	6.8	0.9	7.8	7.2	-1.3
Belgique	7.8	7.2	0.1	23.6	22.3	-0.1	7.2	8.5	1.4	3.8	3.3	-4.5	47.2	47.4	3.2	3.8	5.2	0.1	6.6	6.1	-0.2
Canada	17.7	15.0	-0.5	29.9	25.0	0.2	2.8	8.4	0.3	7.0	5.4	-3.0	29.3	34.2	3.0	3.2	3.1	-0.1	10.1	8.9	0.1
Colombie	12.2	..	-3.0	16.0	..	0.3	0.2	..	-0.1	5.7	..	-3.7	27.8	..	0.1	28.9	..	5.1	9.3	..	1.3
Corée	11.1	..	-1.8	20.4	..	-2.7	2.0	..	0.4	3.3	..	-3.2	32.5	..	12.1	11.2	..	0.2	19.5	..	-5.1
Danemark	17.2	16.6	1.1	30.3	28.5	-0.6	3.3	5.5	-0.5	1.5	0.9	-1.8	34.5	33.3	1.5	6.3	6.4	-0.4	6.8	8.7	0.7
Espagne	12.2	11.3	-0.6	25.7	24.0	0.3	2.4	3.7	-0.4	5.4	4.3	1.4	43.9	44.6	8.6	3.7	3.5	-0.5	6.7	8.7	-8.6
Estonie	16.6	14.4	-0.3	29.5	28.0	1.7	1.2	3.5	-1.3	0.1	0.1	-0.4	34.5	34.5	6.0	4.5	5.0	-0.2	13.6	14.5	-5.5
États-Unis	16.5	..	-1.6	24.4	..	-2.2	0.9	..	-0.1	10.6	..	-0.3	37.9	..	6.3	0.6	..	0.0	9.0	..	-2.1
Finlande	20.1	20.0	1.4	23.4	22.5	-3.5	2.0	3.1	-0.6	1.5	1.2	-1.5	39.7	39.8	4.2	4.6	5.1	-0.5	8.5	8.3	0.5
France	8.9	8.7	0.0	22.0	21.4	-1.5	5.0	5.5	2.3	2.6	2.1	-2.5	45.7	46.8	2.0	7.1	7.3	0.6	8.6	8.3	-0.9
Grèce	9.8	8.6	-4.5	25.0	22.1	1.4	2.1	5.9	1.9	6.3	4.9	-3.3	45.1	39.2	8.5	3.3	3.1	-0.5	8.5	16.1	-3.6
Hongrie	18.0	16.1	5.3	22.4	20.5	-0.4	3.1	3.3	0.3	4.9	4.6	-3.2	26.6	24.7	-9.2	7.1	7.5	1.6	17.9	23.1	5.5
Irlande	14.4	14.1	0.7	26.4	23.9	-1.7	2.0	5.4	-0.6	5.1	3.5	2.3	36.2	37.5	3.4	4.3	4.1	-0.2	11.7	11.5	-3.9
Islande	24.9	23.7	0.0	32.7	32.4	2.1	2.7	4.2	-0.7	10.1	8.1	-4.2	16.8	20.0	4.7	3.9	3.9	0.1	9.0	7.8	-2.1
Israël	22.1	..	-1.0	25.4	..	0.6	2.5	..	1.0	5.5	..	-6.3	23.0	..	3.4	11.9	..	0.8	9.7	..	1.4
Italie	11.6	11.0	0.9	19.9	18.3	-2.1	3.2	3.4	0.9	6.9	6.1	-3.2	46.7	47.1	6.1	4.5	4.5	-0.1	7.1	9.5	-2.4
Japon	9.4	..	-0.4	13.9	..	-3.1	1.4	..	-0.1	4.2	..	-1.3	55.1	..	5.2	3.8	..	0.4	12.2	..	-0.8
Lettonie	16.6	14.5	0.2	28.3	27.1	-1.1	2.5	2.9	-0.1	1.8	1.5	0.7	31.6	31.4	9.3	6.4	7.5	-2.8	12.9	15.1	-6.3
Lituanie	12.7	10.5	-1.8	29.4	26.4	1.7	1.1	6.2	-1.4	2.5	1.6	0.6	40.2	39.1	8.3	4.7	4.8	0.9	9.5	11.4	-8.3
Luxembourg	9.9	9.4	0.4	23.5	22.6	-0.4	2.5	2.5	-0.3	0.8	0.5	0.0	42.9	43.8	0.3	8.4	7.7	1.0	12.0	13.4	-1.1
Mexique	11.8	..	0.7	30.3	..	-6.6	1.5	..	-2.2	10.3	..	0.0	10.8	..	3.3	25.1	..	11.5	10.1	..	-6.8
Norvège	14.8	14.2	0.9	29.7	28.2	0.9	3.6	4.5	-0.1	1.0	0.8	-5.2	32.8	33.1	-0.2	5.9	6.2	0.8	12.2	12.9	2.9
Nouvelle-Zélande	15.4	..	-0.5	22.7	..	-1.2	4.0	..	3.2	3.0	..	-0.4	35.5	..	-1.3	5.6	..	-1.1	13.8	..	1.3
Pays-Bas	14.0	12.9	-1.1	19.6	18.4	0.3	2.8	10.3	0.0	1.8	1.5	-2.8	49.7	45.3	5.4	3.9	4.2	-0.9	8.1	7.4	-1.0
Pologne	13.6	12.2	-0.7	24.7	22.4	0.3	1.2	7.9	-0.9	3.3	2.6	-1.8	41.2	38.4	3.9	4.8	4.7	-0.8	11.2	11.8	0.0
Portugal	12.3	11.5	0.1	25.2	24.2	-4.2	0.9	3.7	-0.8	7.0	5.9	0.3	42.6	40.9	6.0	5.2	5.3	0.1	6.9	8.5	-1.5
République slovaque	13.1	12.6	-1.1	24.0	23.9	3.8	2.3	2.8	0.0	2.9	2.6	-1.0	43.5	44.3	-1.1	4.7	4.4	0.3	9.5	9.3	-1.0
République tchèque	14.3	12.9	-2.8	24.2	23.6	3.7	5.4	6.4	1.8	1.7	1.6	-0.9	37.2	37.9	0.7	4.8	4.8	0.5	12.4	12.8	-3.0
Royaume-Uni	19.6	20.2	-0.3	22.3	19.9	-2.5	2.5	11.0	1.0	5.2	3.7	0.0	36.3	32.6	1.9	4.5	4.0	-1.6	9.6	8.6	1.5
Slovénie	14.1	12.7	1.1	26.1	24.3	1.9	1.7	7.6	-2.0	3.9	3.1	1.1	40.2	37.9	0.9	4.0	5.3	-0.4	9.9	9.0	-2.6
Suède	16.0	15.4	0.0	25.6	24.7	0.6	3.3	5.3	0.4	1.2	0.9	-2.5	32.2	31.6	-0.5	11.3	11.7	0.1	10.4	10.3	1.9
Suisse	14.4	..	1.2	22.2	..	0.1	9.4	..	0.1	0.9	..	-2.7	33.4	..	-0.3	7.4	..	1.1	12.3	..	0.4
Turquie	13.8	24.5	4.8	7.2	35.0	3.1	11.6
OCDE	14.1	..	-0.5	22.5	..	-1.5	2.3	..	0.3	6.3	..	-1.6	40.6	..	3.9	4.7	..	0.7	9.6	..	-1.4
OCDE-UE	11.9	11.4	0.5	21.7	20.5	-0.5	3.1	5.2	0.6	3.4	2.8	-2.7	46.1	45.5	3.3	5.3	5.4	0.2	8.5	9.2	-1.4
Brésil	8.0	20.3	0.6	12.8	39.5	15.7	3.1
Costa Rica	8.2	..	0.0	30.7	..	-3.3	0.0	..	0.0	9.5	..	-0.4	11.4	..	2.9	29.3	..	1.3	10.9	..	-0.6
Indonésie	16.6	22.4	5.2	7.6	1.2	23.1	24.0
Roumanie	15.4	14.0	-1.6	31.1	28.6	5.8	1.0	2.3	-3.0	3.2	3.4	1.4	32.7	31.8	6.5	4.2	5.2	-0.8	12.3	14.6	-8.3
Russie	16.7	27.1	1.5	2.3	29.4	8.9	14.2

Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées à la fois des statistiques sur les comptes nationaux et des statistiques sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934262904>

Ventilation par niveau d'administration des recettes et des dépenses publiques

En fonction de la structure administrative des pays, les administrations centrale, locale et d'États fédérés disposent d'une autonomie plus ou moins grande en matière de collecte des recettes. En 2019, les administrations centrales des pays de l'OCDE collectaient en moyenne un peu plus de la moitié (53.3 %) des recettes des administrations publiques, des administrations d'États fédérés (21.1 %), des administrations de sécurité sociale (16.2 %) et des administrations locales (9.1 %) (graphique 2.30).

Entre 2007 et 2019, la composition des recettes indique des changements modérés dans les pays de l'OCDE : en moyenne, les recettes des administrations centrales ont augmenté de 0.2 point de pourcentage et celles des administrations d'États fédérés de 1.7 point de pourcentage, tandis que les recettes des administrations locales (1.4 point de pourcentage) et des administrations de sécurité sociale (0.5 point de pourcentage) ont enregistré une baisse (voir le graphique en ligne G.21). Concernant les pays membres de l'OCDE-UE, entre 2019 et 2020, les recettes des administrations centrales ont augmenté de 0.9 point de pourcentage et celles des administrations locales de 0.1 point de pourcentage. À l'inverse, les recettes des administrations d'États fédérés (0.2 point de pourcentage) et des administrations de sécurité sociale (0.8 point de pourcentage) ont diminué. Ces évolutions doivent toutefois être considérées dans un contexte où, dans l'ensemble, les recettes des administrations publiques ont baissé en 2020 en raison du ralentissement de l'activité économique dû à la pandémie de COVID-19.

Les fonctions assurées diffèrent selon les différents niveaux d'administration. Par exemple, l'administration centrale est souvent responsable des affaires étrangères et de la défense, tandis que les administrations locales proposent souvent la prestation des services d'éducation et de santé. Cependant, les différents systèmes administratifs ne répartissent pas tous de la même manière les responsabilités en matière de dépenses, et accordent un degré d'autonomie plus ou moins important concernant la façon dont les ressources sont utilisées. Par ailleurs, il existe plusieurs fonctions administratives qui nécessitent une interaction entre les différents niveaux d'administration et qui se prêtent à différents dispositifs de financement. En 2019, en moyenne, 41.3 % de toutes les dépenses publiques ont été effectuées par l'administration centrale et 38.8 % par les administrations locale et d'États fédérés, les administrations de sécurité sociale représentant les 19.9 % restants (graphique 2.31).

Entre 2007 et 2019, bien qu'il existe une grande variabilité d'un pays à l'autre, la composition des dépenses entre les différents niveaux d'administration a évolué vers la sécurité sociale : en moyenne, la part des administrations de sécurité sociale a augmenté de 1.2 point de pourcentage, et celle des administrations centrales a augmenté (0.3 point de pourcentage) et que celle des administrations infranationales a diminué de 1.5 point de pourcentage (voir le graphique en ligne G.22). Entre 2019 et 2020, dans 22 pays de l'OCDE-UE, les dépenses des administrations centrales ont enregistré l'augmentation la plus importante (1.2 point de pourcentage), et une légère augmentation des dépenses des administrations d'États fédérés (0.1 point de pourcentage) a également été observée. Ces niveaux ont été à l'origine de la plupart des aides financières proposées pour contribuer à atténuer les effets de la pandémie de COVID-19.

Méthodologie et définitions

Les données relatives aux recettes et aux dépenses publiques sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux* qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale* (SCN) ; ce dernier constitue un ensemble de standards en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN

2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). Selon la terminologie du SCN, les administrations publiques se composent des administrations centrale, des États fédérés, locales et de sécurité sociale. Les administrations des États fédérés n'existent que dans les 9 pays membres de l'OCDE dotés d'une structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse. Les données ne tiennent pas compte des transferts entre niveaux d'administration, sauf pour l'Australie, la Corée, le Costa Rica, l'Indonésie et la Turquie. L'objectif est d'appréhender la contribution de chaque sous-secteur aux recettes et dépenses totales des administrations publiques, qui sont consolidées à ce niveau.

Les recettes publiques comprennent les impôts (sur la consommation, le revenu et le patrimoine, par exemple), les cotisations sociales nettes (au titre de la retraite, de l'assurance maladie et de la sécurité sociale), le produit des ventes de biens et services (par exemple la production marchande des établissements publics) et les dons et autres sources (dons courants et en capital, revenus du patrimoine et subventions, etc.). Ces agrégats ont été construits à partir de sous-comptes budgétaires (voir l'Annexe B). Les dépenses comprennent la consommation intermédiaire, la rémunération des agents, les subventions, les revenus de la propriété versés (essentiellement constitués de paiements d'intérêts), les prestations sociales, les autres dépenses courantes (principalement les transferts courants) et les dépenses en capital (transferts en capital et investissements).

Pour en savoir plus

Kim, J. et S. Dougherty (dir. pub.) (2020), *Ageing and Fiscal Challenges across Levels of Government*, OECD Fiscal Federalism Studies, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2bbfbda8-en>.

OCDE (2020), *Pilot Database on Regional Government Finance and Investment, Key Findings*, Éditions OCDE, Paris, https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/REGOFI_Report.pdf.

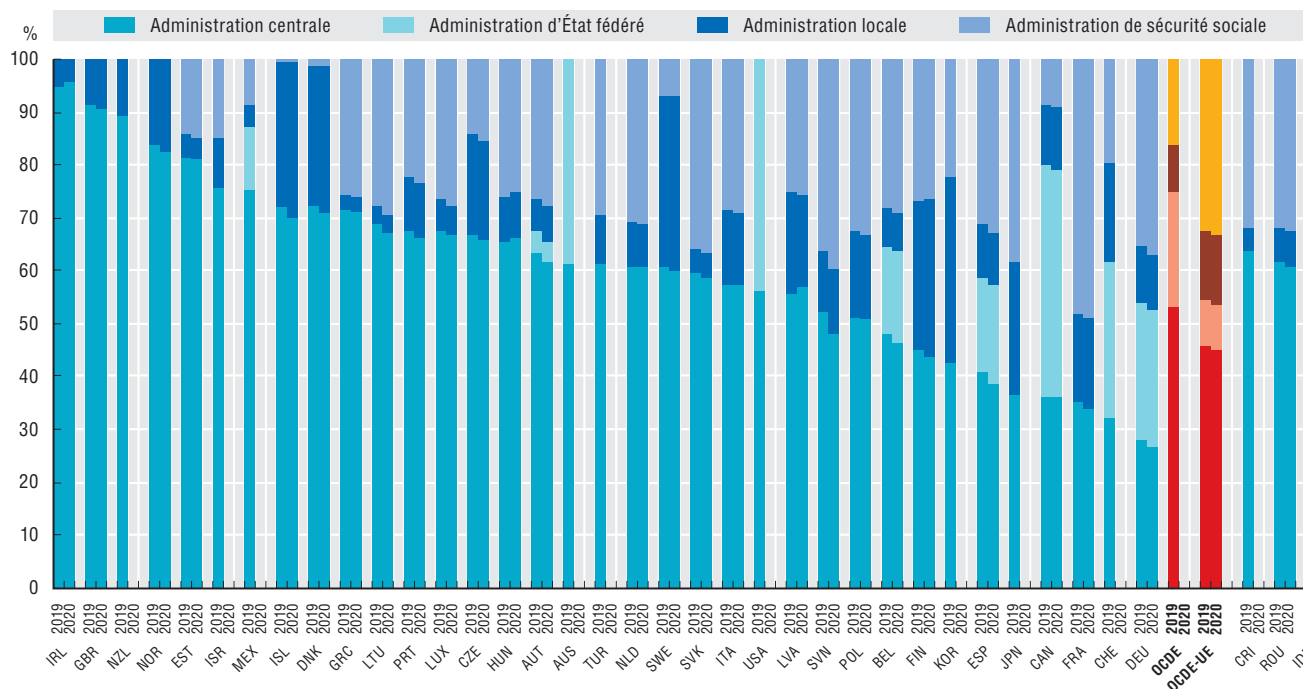
Vammalle, C. and I. Bambalaita (2021), "Funding and financing of local government public investment: A framework and application to five OECD Countries", OECD Working Papers on Fiscal Federalism, No. 34, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/162d8285-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili et la Colombie ne sont pas disponibles. Celles sur la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les flux entre les niveaux d'administration ne sont pas pris en compte (sauf pour l'Australie, la Corée, le Costa Rica, l'Indonésie et la Turquie). Pour le Japon, les données relatives aux sous-secteurs des administrations publiques s'entendent pour l'exercice budgétaire et portent sur 2018 et non 2019. Les administrations locales sont comprises dans les administrations des États fédérés en ce qui concerne l'Australie et les États-Unis. Il n'existe pas de régime public d'assurance sociale en Australie. Aux États-Unis, en Irlande, en Nouvelle-Zélande, en Norvège et au Royaume-Uni, les administrations de sécurité sociale font partie de l'administration centrale.

G.21 et G.22 (de la distribution des recettes et dépenses publiques à travers différents niveaux d'administration, 2007 à 2019) est disponible en ligne à l'annexe G.

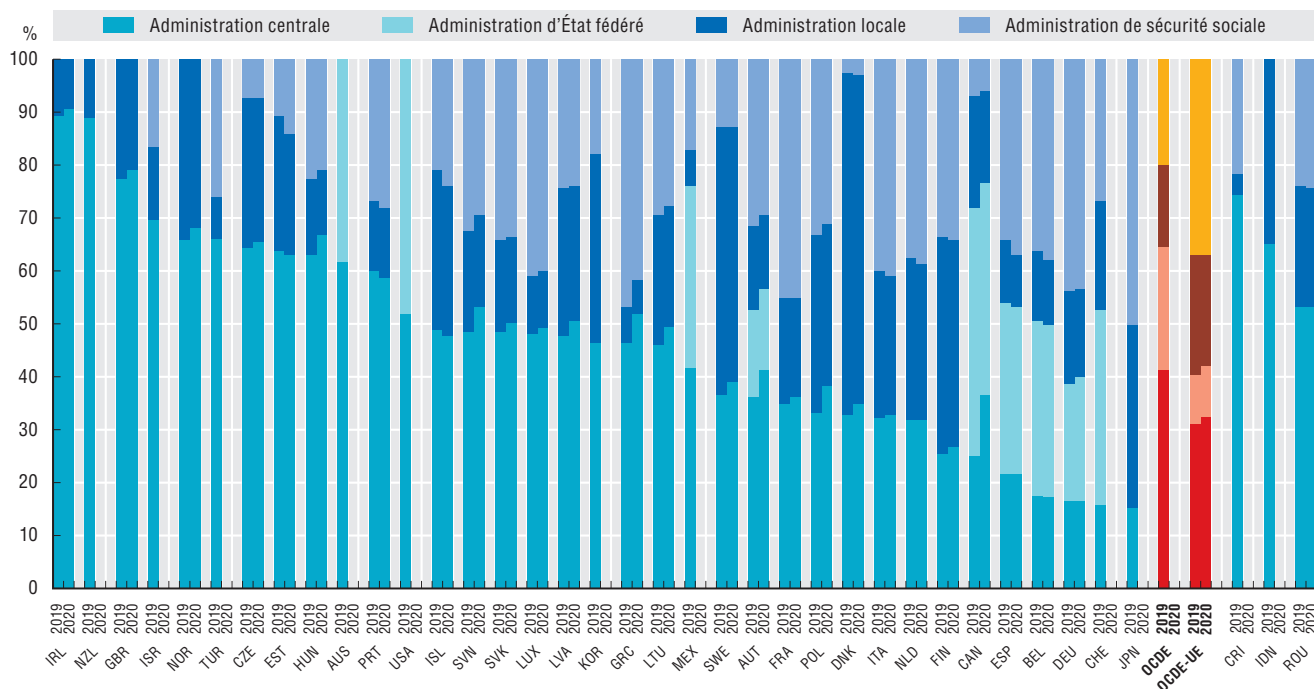
2.30. Ventilation des recettes des administrations publiques entre les différents niveaux d'administration, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262923>

2.31. Ventilation des dépenses des administrations publiques entre les différents niveaux d'administration, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262942>

Dépenses d'investissement des administrations publiques

L'investissement public peut améliorer la productivité et promouvoir la croissance économique, tout en favorisant le bien-être de la société. De nombreux types de dépenses des administrations publiques constituent des investissements, comme les achats d'infrastructures de transport, d'infrastructures énergétiques, les bâtiments comme les établissements d'enseignement ainsi que les systèmes informatiques des hôpitaux, les systèmes de défense et les actifs incorporels. Les investissements des administrations publiques comprennent souvent les achats effectués pour mettre en œuvre des politiques sur le long terme, comme les investissements dans les infrastructures d'énergies vertes dans le but de soutenir l'action sur le changement climatique.

En 2019, les dépenses d'investissement des administrations publiques ont atteint une moyenne de 3.3 % du PIB dans les pays de l'OCDE. Ces dépenses représentaient entre 1.3 % du PIB au Mexique et 6.3 % du PIB en Hongrie. Sur les 10 pays qui consacraient la plus grande proportion du PIB à l'investissement, 5 étaient des pays de l'Europe de l'Est en partie grâce aux fonds structurels de l'UE. En 2019, c'est la Hongrie qui présentait le niveau d'investissement le plus élevé de la zone OCDE, ce qui s'explique à la fois par l'aide des fonds structurels de l'UE et par l'existence de projets d'investissement à financement national dans les domaines du transport et des télécommunications. En 2020, les dépenses d'investissement des administrations publiques (en proportion du PIB) ont augmenté dans 25 des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles (graphique 2.32). Cela peut refléter les investissements dus au COVID-19, ou pourrait être le résultat du PIB diminuant plus rapidement que l'investissement en 2020.

L'investissement des administrations publiques en proportion de leurs dépenses a diminué, et il semble qu'il ait encore baissé en 2020 (graphique 2.33). En moyenne, dans les pays de l'OCDE, l'investissement des administrations publiques en proportion de leurs dépenses est passé de 9.3 % en 2007 à 8.1 % en 2019. Pendant cette période, l'investissement des administrations publiques en proportion de leurs dépenses a baissé dans 21 des 36 pays membres de l'OCDE. Il semble que cette tendance ce soit accélérée en 2020. L'investissement des administrations publiques en proportion de leurs dépenses a baissé dans 19 des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles. Toutefois, cela ne doit pas nécessairement être interprété comme indiquant que les administrations publiques réduisent activement l'investissement public. Cela s'explique plutôt par l'augmentation très rapide des dépenses publiques en 2020, en raison de la mise en place de mesures d'aide au revenu et d'autres mesures de riposte à la pandémie de COVID-19.

En 2020, la proportion des dépenses d'investissement ayant été gérées par l'administration centrale a augmenté dans 20 des 27 pays pour lesquels des données sont disponibles (graphique 2.34). La ventilation des dépenses d'investissement entre les différents niveaux d'administration varie largement selon les pays, et elle est différente encore selon que le pays est fédéral ou non. En 2019, dans les pays de l'OCDE, 40 % des investissements publics en moyenne ont été réalisés par des administrations nationales, et environ 30 % par les administrations d'États fédérés et 30 % par les administrations locales. Toutefois, les administrations d'États fédérés n'ont réalisé des dépenses d'investissement que dans 9 des 37 pays Membres de l'OCDE. Dans 20 des 37 pays Membres, l'administration centrale représentait plus de 50 % des investissements publics. En règle générale, dans les pays plus centralisés, l'investissement public est principalement géré par l'administration nationale (par exemple en Turquie, en Hongrie et au Royaume-Uni), tandis qu'il est principalement

géré par les administrations locales et d'États fédérés dans les pays à structure plus décentralisée (par exemple le Canada, la Belgique, le Mexique, l'Espagne).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)* ; ce dernier constitue un ensemble de concepts, de définitions, de nomenclatures et de règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions). L'investissement des administrations publiques correspond à la formation brute de capital et aux acquisitions, moins les cessions d'actifs non financiers non produits. La formation brute de capital fixe (appelée aussi investissement fixe) est la principale composante de l'investissement ; dans les administrations publiques, il s'agit surtout des infrastructures de transport, mais aussi des immeubles de bureaux, des logements, des établissements scolaires, des hôpitaux, etc. Dans le cadre du SCN 2008, les dépenses de recherche-développement sont aussi prises en compte dans l'investissement fixe. La somme des investissements et des transferts en capital constitue les dépenses en capital des administrations publiques. Celles-ci se composent de l'administration centrale, des administrations des États fédérés, des administrations locales et des administrations de sécurité sociale. Les administrations des États fédérés n'existent que dans les neuf pays Membres de l'OCDE à structure fédérale : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, l'Espagne (pays considéré comme quasi fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse.

Pour en savoir plus

Fournier, J.-M. (2016), « The Positive Effect of Public Investment on Potential Growth », *Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE*, n° 1347, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/15e400d4-en>.

OCDE (2019), *OECD Economic Surveys: Hungary 2019*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/eco_surveys-hun-2019-en.

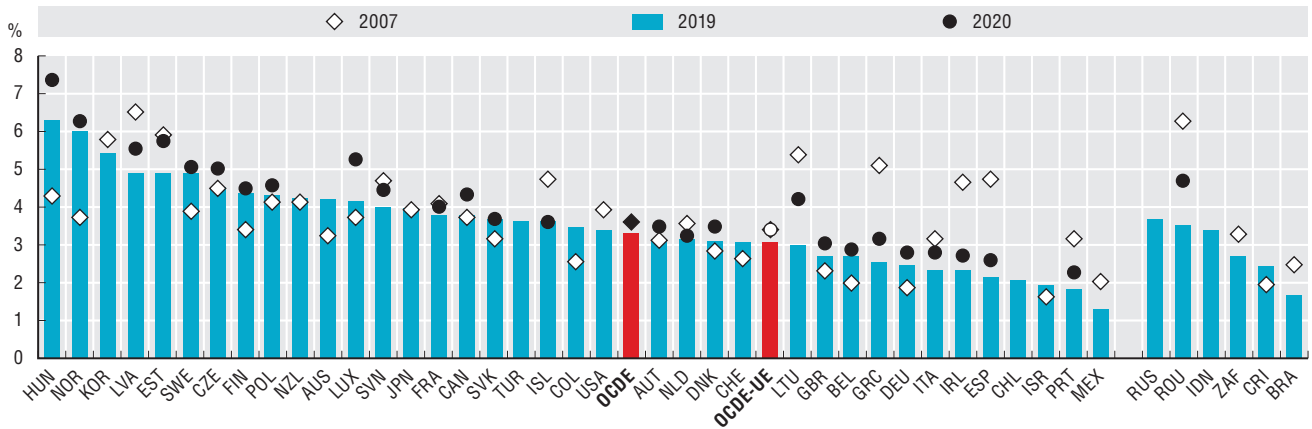
Notes relatives aux graphiques

2.32 et 2.33. Les données sur le Chili et la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

2.34. Les données sur le Chili et la Colombie ne sont pas disponibles. Celles sur la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les administrations locales sont comprises dans les administrations des États fédérés en ce qui concerne l'Australie et les États-Unis. Il n'existe pas de régime public d'assurance sociale en Australie. Aux États-Unis, en Irlande, en Nouvelle-Zélande, en Norvège et au Royaume-Uni, les administrations de sécurité sociale font partie de l'administration centrale. Les données relatives au Japon portent sur 2018 et non 2019.

G.23 (Dépenses d'investissement des administrations en proportion de l'investissement total, 2007 et 2019) est disponible en ligne à l'annexe G.

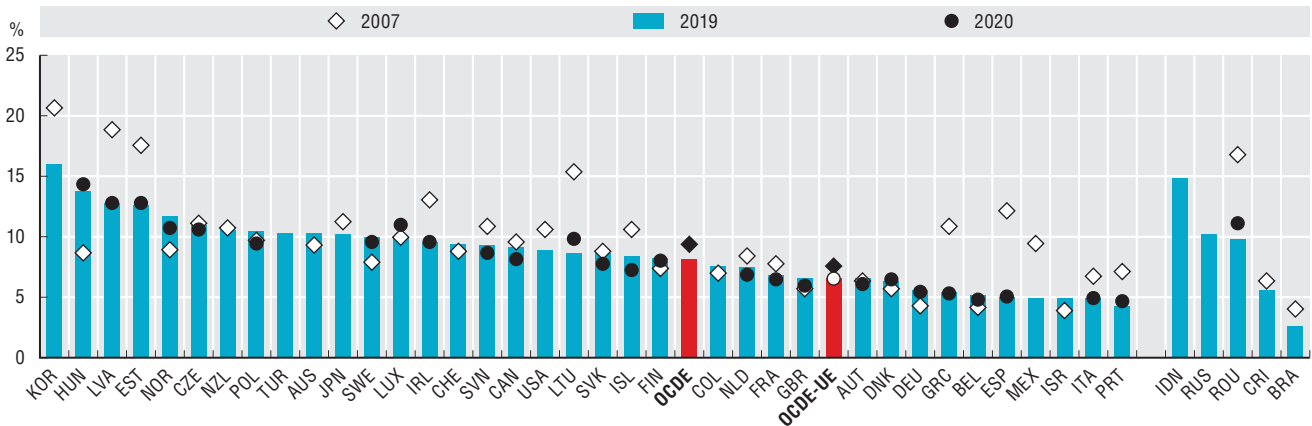
2.32. Investissement des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262961>

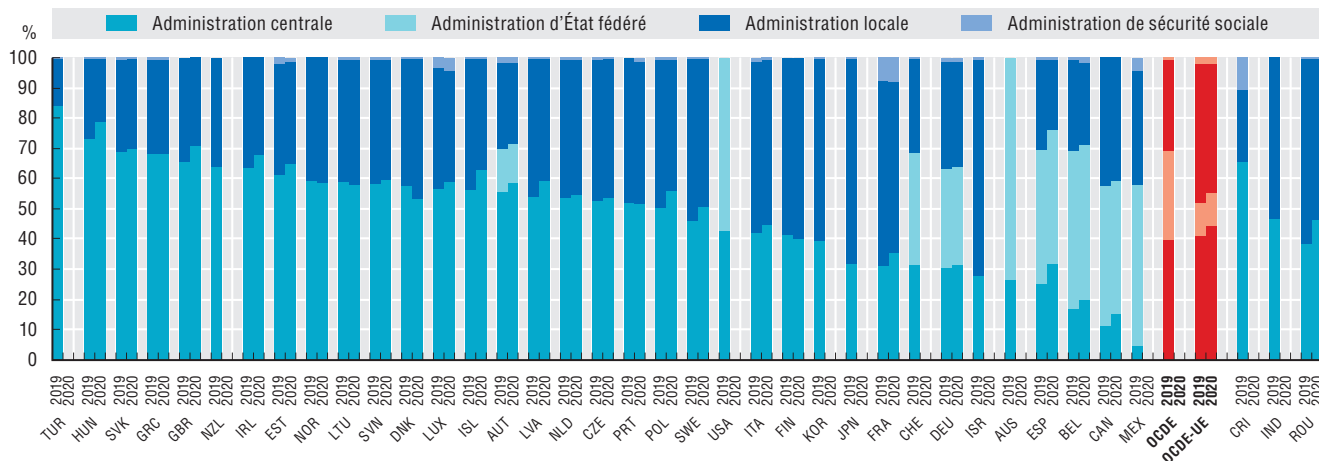
2.33. Investissement des administrations publiques en proportion de leurs dépenses totales, 2007, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262980>

2.34. Ventilation des dépenses d'investissement par niveau d'administration, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934262999>

Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques

Les coûts de production des administrations publiques sont les dépenses publiques en biens et services que ces administrations publiques utilisent. Ces coûts sont principalement constitués par les salaires et les achats de biens et services. Les dépenses des administrations publiques qui n'impliquent pas d'achats ne sont pas des coûts de production (par exemple, celles qui sont liées à la protection sociale, aux allocations de chômage et autres transferts). L'externalisation est la partie des coûts de production des administrations publiques qui est utilisée pour acheter des biens et services auprès d'entités non publiques (achats effectués par les administrations publiques auprès d'entreprises privées et autres organismes).

En 2019, les coûts de production des administrations publiques ont atteint en moyenne 20.6 % dans les pays Membres de l'OCDE (graphique 2.35). Les pays nordiques comme la Suède (29.7 %), la Finlande (29.6 %) et le Danemark (28.8 %) enregistrent les coûts de production les plus élevés en termes de PIB, ce qui s'explique par la prestation généralisée de services à financement public et par des coûts relativement élevés. Parmi les pays de l'OCDE, le Mexique est celui dont les coûts de production sont les plus bas (11.8 %). Cela s'explique, entre autres facteurs, par le fait que les services publics y sont moins développés, les catégories les plus aisées de la population se tournant vers des prestataires de services privés. Les coûts de production des administrations publiques sont restés largement stables dans la plupart des pays entre 2007 et 2019. Cependant, ils ont augmenté dans l'ensemble des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles pour 2020. Les dépenses ont augmenté tant pour la rémunération des employés que pour les biens et services. C'est le Royaume-Uni qui a enregistré l'augmentation la plus importante (3.9 points de pourcentage du PIB). Cela s'explique principalement par l'augmentation des dépenses en biens et services (2.6 points de pourcentage).

La structure des coûts de production diffère selon les pays. Dans 25 des 36 pays Membres de l'OCDE, l'élément le plus important des coûts de production des administrations publiques est la rémunération des employés. En 2019, cet élément représentait en moyenne 44.5 % des coûts de production, ou 9.2 % du PIB. Les dépenses en salaires ne sont pas nécessairement liées aux niveaux de salaires moyens dans un pays ou à la structure des administrations publiques. Le Danemark (54.6 %) et les Pays-Bas (29.8 %) ont consacré des montants très différents des coûts de production sur la rémunération des agents publics, malgré un PIB par habitant presque identique. L'Irlande (48.4 %) et le Canada (48.8 %) ont dépensé des montants quasiment identiques, bien que l'Irlande se caractérise par une administration publique très centralisée et le Canada par un système fédéral. Les achats de biens et services utilisés et financés par l'administration publique représentent le deuxième élément le plus important des coûts de production dans 25 des 36 pays Membres de l'OCDE. En 2019, cet élément représentait en moyenne 42.7 % des coûts de production, ou 8.8 % du PIB.

En moyenne, les administrations publiques ont dépensé 8.8 % de leur PIB en dépenses publiques externes en 2019 (graphique 2.37). Sur ce montant, 65 % ont été consacrés au recrutement d'acteurs économiques privés pour la fourniture de biens et services utilisés directement par l'administration publique (par exemple, systèmes informatiques publics). 35 % ont été consacrés au recrutement d'acteurs privés pour la fourniture de biens et services aux citoyens. Cela peut couvrir des domaines comme la santé, le logement, le transport, l'éducation, etc. Les coûts d'externalisation ont nettement augmenté en 2020. Dans la totalité des 26 pays pour lesquels des données sont disponibles, les dépenses en pourcentage du PIB ont augmenté dans les deux catégories d'externalisation susmentionnées.

Méthodologie et définitions

Le concept et la méthode de calcul des coûts de production reposent sur la classification des dépenses des administrations publiques propre au *Système de comptabilité nationale* (SCN). Le cadre du SCN 2008 est désormais en vigueur dans tous les pays de l'OCDE (voir l'Annexe A pour plus de précisions).

Les coûts de production des administrations publiques comprennent :

La rémunération des agents publics, c'est-à-dire la rémunération de ces derniers en numéraire et en nature, à laquelle s'ajoutent les cotisations obligatoires (et imputées) des employeurs au régime d'assurance sociale et les versements facultatifs pour le compte des agents.

Les biens et les services utilisés par les administrations publiques, première composante des dépenses d'externalisation. Selon le SCN, cela inclut la consommation intermédiaire (approvisionnement en produits intermédiaires nécessaires pour la production des administrations publiques).

Les biens et les services financés par les administrations publiques, seconde composante des dépenses d'externalisation. Selon le SCN, cela inclut les transferts sociaux en nature par le biais de producteurs marchands payés par les administrations publiques.

Les autres coûts de production, c'est-à-dire les éléments restants : la consommation de capital fixe (amortissement) et les autres impôts sur la production, moins les autres subventions à la production.

Les données tiennent compte de l'emploi public et de la consommation intermédiaire destinés à la production des administrations publiques à leur usage. Les coûts de production présentés ici ne sont pas égaux à la valeur de la production dans le SCN.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *OECD Economic Surveys: United Kingdom 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f684241-en>.

OCDE (2019), *OECD Economic Surveys: Sweden 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c510039b-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données relatives au Japon, au Brésil et à la Russie portent sur 2018 et non 2019.

2.35. Les données relatives au Chili et à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques ou des principaux agrégats non financiers des administrations publiques.

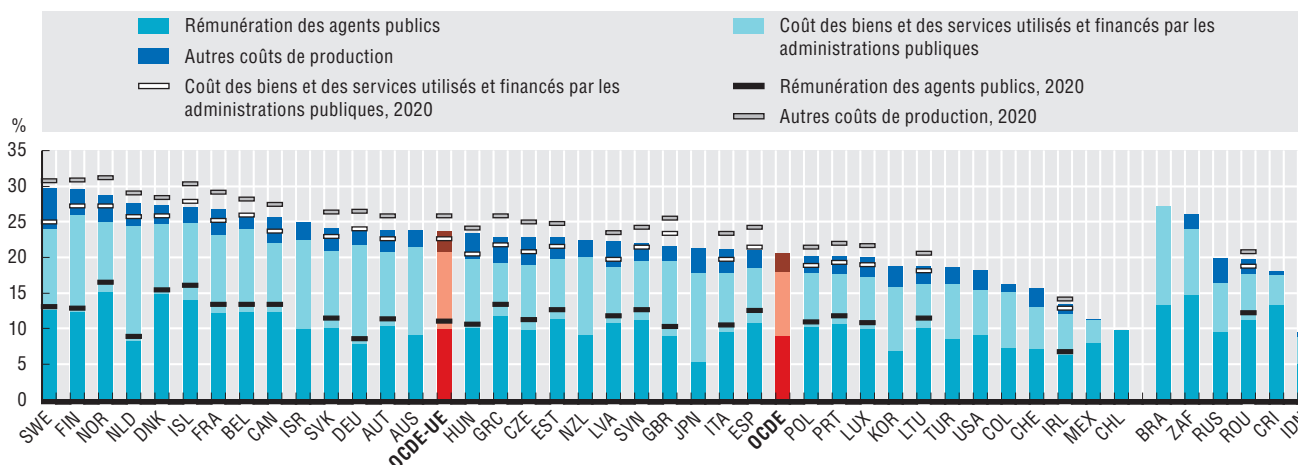
2.36 et 2.37. Les données sur le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques.

2.37. L'Afrique du Sud, les États-Unis, l'Indonésie, l'Islande et le Mexique ne font pas figurer distinctement dans leurs comptes nationaux les biens et les services financés par les administrations publiques.

G.25 (Ventilation des dépenses d'externalisation des administrations, 2019) est disponible en ligne dans l'annexe G.

Coûts de production et externalisation dans les administrations publiques

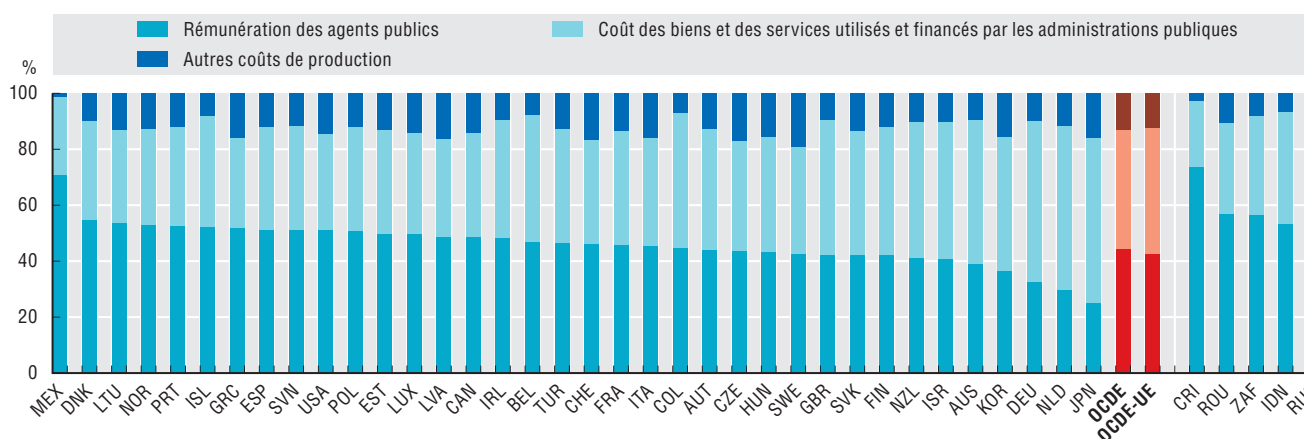
2.35. Coûts de production en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées à la fois des statistiques sur les comptes nationaux et des statistiques sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263018>

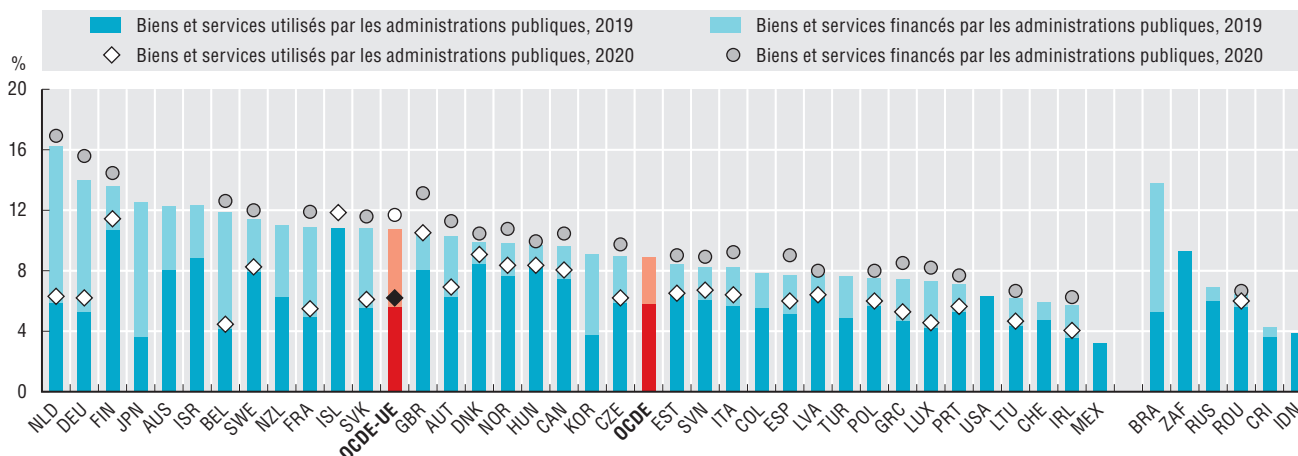
2.36. Structure des coûts de production, 2019



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées à la fois des statistiques sur les comptes nationaux et des statistiques sur les finances publiques fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263037>

2.37. Dépenses d'externalisation des administrations publiques en pourcentage du PIB, 2019 et 2020



Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Pour l'Australie, les données sont tirées à la fois des statistiques sur les comptes nationaux et des statistiques sur les finances publiques.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263056>





3. EMPLOI PUBLIC

L'emploi dans les administrations publiques

L'emploi au sein des différents niveaux d'administration

Profil d'âge du personnel de l'administration centrale

Égalité femmes-hommes dans l'emploi dans le secteur public

Égalité femmes-hommes en politique

Représentation des jeunes en politique

Égalité femmes-hommes dans l'appareil judiciaire

L'emploi dans les administrations publiques

La pandémie de COVID-19 a souligné le rôle majeur joué par les agents de la fonction publique dans la prestation des services essentiels aux citoyens. Ils ont œuvré pour la santé et la sécurité des administrés, tout en les accompagnant au quotidien dans leur vie économique. Les agents publics sont aussi au cœur de la relance qui se profile, qu'il s'agisse de mener à bien les stratégies de vaccination ou d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de relance de la vie sociale et économique. Toutefois, les rôles et les fonctions du secteur public par rapport à d'autres secteurs diffèrent selon les pays de l'OCDE, ce qui influe sur le poids de l'emploi public dans l'emploi total. Les administrations décident quels doivent être les services fournis directement par les organismes publics ou dans le cadre de partenariats avec le secteur privé ou non lucratif. Dans certains pays, les professionnels de santé, les enseignants et les membres des services d'urgence, par exemple, sont en grande majorité directement employés par l'administration. Ailleurs, ces effectifs sont principalement employés par des entités du secteur privé ou des organisations à but non lucratif.

Le volume de l'emploi dans les administrations publiques varie fortement d'un pays de l'OCDE à l'autre. Le taux d'emploi dans les administrations publiques est le plus élevé dans les pays nordiques (Norvège, Suède et Danemark), où il atteint près de 30 % de l'emploi total. À l'inverse, le Japon et la Corée affichent les niveaux les plus bas de l'OCDE ; l'emploi dans les administrations publiques représente 6 % de l'emploi total au Japon et 8 % en Corée. Malgré la crise financière de 2007-08, et les mesures d'austérité appliquées dans son sillage, l'emploi public en pourcentage de l'emploi total est demeuré relativement stable depuis 2007, de 18.2 % en 2007 à 17.9 % en 2019. Le Royaume-Uni et Israël ont vu la part de l'emploi public reculer de 3 p.p. entre 2007 et 2019. En revanche, le volume de l'emploi public a augmenté sur la même période en Espagne (2.1 p.p.), Estonie (2 p.p.), au Mexique (1.3 p.p.), en Slovaquie (1.2 p.p.), au Luxembourg (1 p.p.) et en Norvège (1.1 p.p.) (graphique 3.1).

Entre 2007 et 2019, l'emploi dans les administrations publiques a augmenté dans 23 pays de l'OCDE. En moyenne, la croissance de l'emploi total au sein de la zone OCDE, a été légèrement supérieure à celle de l'emploi dans les administrations publiques, réduisant de 0.3 p.p. le ratio emploi dans les administrations publiques/emploi total au cours de cette période. C'est au Royaume-Uni et en Israël que les écarts ont été les plus sensibles. Au Royaume-Uni, cette situation peut s'expliquer par un recul de l'emploi dans les administrations publiques de 0.6 % par an concomitant à un bond de l'emploi total sur la même période (+0.9 % par an). En Israël, le premier facteur d'explication est la très forte hausse de l'emploi total (+2.6 % par an). Seuls dix pays de l'OCDE ont enregistré une croissance de l'emploi dans les administrations publiques supérieure à celle de l'emploi total ; les écarts les plus élevés ont été observés en Espagne (où la différence était de 1.24 p.p.), au Mexique (0.94 p.p) et au Luxembourg (0.88 p.p.) (graphique 3.2).

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)*. Ce dernier constitue un ensemble de concepts, définitions, nomenclatures et règles approuvés au plan international en matière de comptabilité nationale. Par « emploi dans les administrations publiques », on entend l'emploi à tous les niveaux d'administration (administration centrale, administrations d'États fédérés, administrations locales et administrations de sécurité sociale) ainsi que dans les ministères proprement dits, les organismes et directions publics et les institutions à but non lucratif contrôlées par les pouvoirs publics. Les données correspondent au nombre total de personnes employées directement par ces institutions. L'emploi total englobe toutes les personnes qui exercent une activité productive entrant dans le domaine de la production au sens des comptes nationaux. Les personnes employées comprennent toutes celles qui, au cours d'une période déterminée, ont occupé un emploi rémunéré ou exercé un travail indépendant.

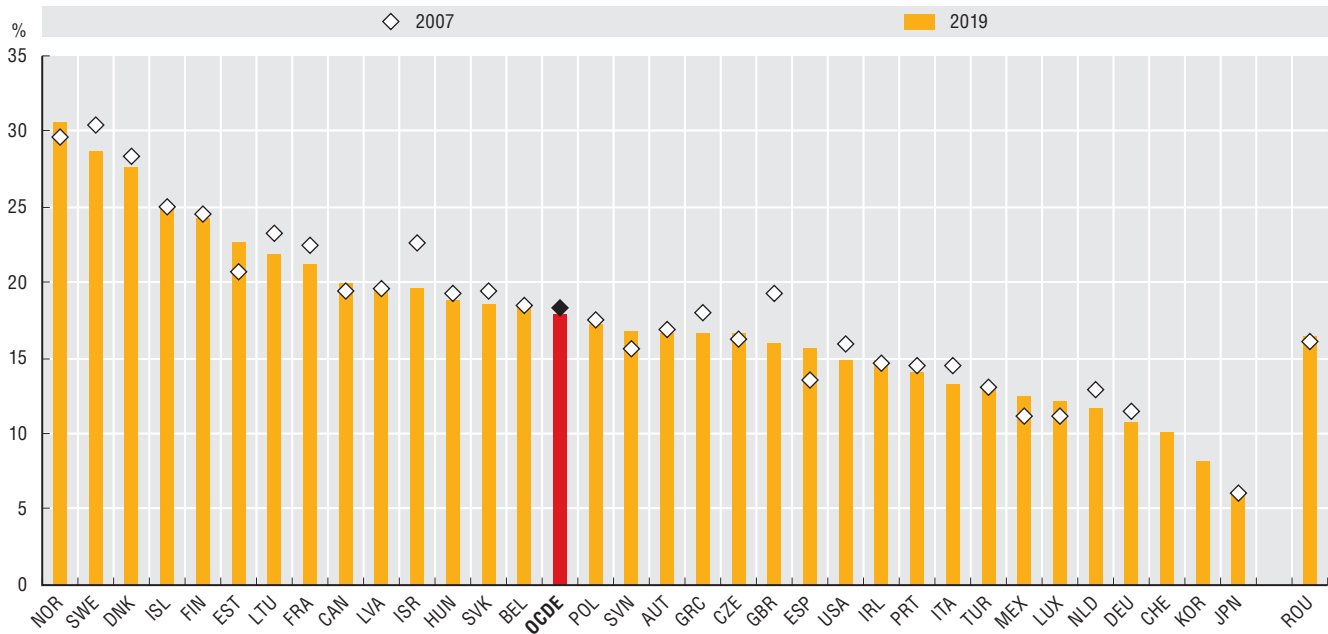
Pour en savoir plus

- OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.
- OCDE (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

Notes relatives aux graphiques

- 3.1 L'emploi total désigne l'emploi au niveau national. On ne dispose pas de données pour l'Australie, le Chili, la Colombie et la Nouvelle-Zélande. Les données sur la Corée et la Suisse ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE car il manque des séries chronologiques. Les données sur le Luxembourg, la Norvège et la Suisse se rapportent à 2018 et non 2019. Les données sur le Japon se rapportent à 2017 et non 2019. Les données sur les États-Unis et l'Islande se rapportent à 2008 et non 2007.
- 3.2 : Données non disponibles pour l'Australie, le Chili, la Colombie, la Corée, la Nouvelle-Zélande et la Suisse. Luxembourg, Norvège et Suisse : les données se rapportent à 2007-18 et non 2007-2019. Les données sur le Japon se rapportent à 2007-17 et non 2007-19. Les données sur les États-Unis et l'Islande se rapportent à 2008-19 et non 2007-19.

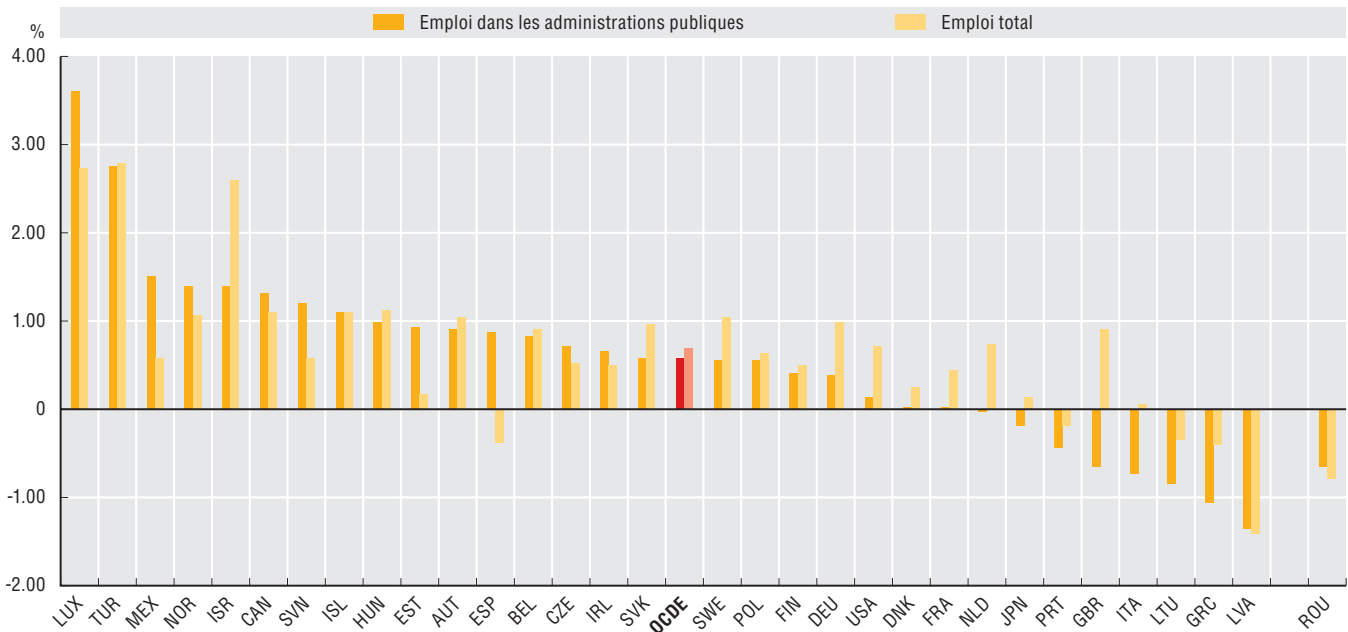
3.1. Emploi dans les administrations publiques, en pourcentage de l'emploi total, 2007 et 2019



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à la Corée, aux États-Unis, à l'Islande, Japon, au Mexique, à la Suisse et à la Turquie proviennent de l'Organisation internationale du Travail (OIT), base ILOSTAT, données sur l'emploi public par secteur et sous-secteur des comptes nationaux.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263075>

3.2. Taux annuel moyen de croissance de l'emploi dans les administrations publiques et de l'emploi total, 2007-19



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives aux États-Unis, à l'Islande, au Japon, au Mexique et à la Turquie proviennent de l'Organisation internationale du Travail (OIT), base ILOSTAT, données sur l'emploi public par secteur et sous-secteur des comptes nationaux.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263094>

L'emploi au sein des différents niveaux d'administration

La proportion de personnel employé aux échelons administratifs infranationaux constitue un indicateur du niveau de décentralisation des administrations publiques. La concentration d'une part importante des effectifs dans les administrations infranationales signifie généralement que les administrations régionales et locales assument de nombreuses responsabilités en matière de prestation de services publics. Si la décentralisation peut accroître la réactivité des administrations face aux besoins et aux priorités d'ordre local, elle peut aussi entraîner des disparités dans la prestation des services publics au sein d'un même pays.

En 2019, les agents publics employés aux échelons infranationaux représentaient plus de la moitié du total des agents de la fonction publique dans 17 pays de l'OCDE pour lesquels les données sont disponibles. Les États fédéraux, comme l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne et la Suisse, comptent parmi les pays où les effectifs d'agents publics dans les administrations infranationales sont les plus élevés. À l'inverse, les États unitaires, comme l'Irlande, Israël ou la Turquie, ont tendance à concentrer l'essentiel de leurs effectifs à l'échelon central. Toutefois, les pays unitaires et décentralisés, comme la Finlande, la Norvège ou la Suède, comptent aussi de faibles effectifs d'agents publics à l'échelon central (graphique 3.3).

Entre 2013 et 2019, 19 pays de l'OCDE ont enregistré une hausse du nombre d'agents publics employés à l'échelon central. En moyenne, dans les pays de l'OCDE pour lesquels des informations sont disponibles, le taux de croissance (moyenne annuelle) de l'emploi au niveau de l'administration centrale était quasiment stable à 0.6 % sur cette période. Les taux de croissance (moyenne annuelle) les plus élevés ont été enregistrés en Turquie (3.3 % par an), au Luxembourg (2.7 %) et au Royaume-Uni (2.4 %). À l'inverse, le taux de croissance (moyenne annuelle) des effectifs des administrations publiques à l'échelon central a le plus fortement chuté en Estonie (3 % par an), en Espagne (1.2 %) et en Lituanie (0.9 %). Au Royaume-Uni, la situation résulte d'une augmentation des effectifs employés à l'échelon central, les effectifs aux échelons infranationaux étant en constante réduction depuis 2013, ce qui a préservé la relative stabilité de l'emploi public au cours de cette période. Les raisons qui expliquent cette évolution des effectifs à l'échelon central peuvent être très diverses, par exemple, la composition par âge des effectifs de la fonction publique, le renforcement des capacités, les décisions politiques ou les réformes administratives (graphique 3.4).

Méthodologie et définitions

Ces données proviennent de la base de données ILOSTAT de l'Organisation internationale du travail (OIT). Elles sont fondées sur les définitions du *Système de comptabilité nationale (SCN)* et recouvrent l'emploi public à l'échelon central et aux échelons infranationaux. L'administration infranationale englobe les administrations d'États fédérés

et les administrations locales, y compris les régions, les provinces et les municipalités. Ensemble, le niveau central et les niveaux infranationaux forment les administrations publiques. Les pays ont également fourni des données sur l'emploi dans les administrations de sécurité sociale, qui font partie des administrations publiques et englobent toutes les unités institutionnelles aux échelons central, des États fédérés et local dont l'activité principale consiste à fournir des prestations sociales. Dans la mesure où les administrations de sécurité sociale relèvent de divers niveaux d'administration, l'emploi dans cette catégorie a été, sauf indication contraire, comptabilisé séparément. Cela étant, dans la plupart des pays, à l'exception de l'Allemagne, de la France et du Mexique, les administrations de sécurité sociale emploient peu d'agents et représentent un faible pourcentage des effectifs totaux. Les données correspondent au nombre total d'agents employés directement par chacun de ces différents niveaux d'administration et de ces différentes administrations de sécurité sociale. Les pays suivants sont considérés comme des États fédéraux dans la série de données : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne (considérée comme un pays quasi fédéral), les États-Unis, le Mexique et la Suisse.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

OCDE (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

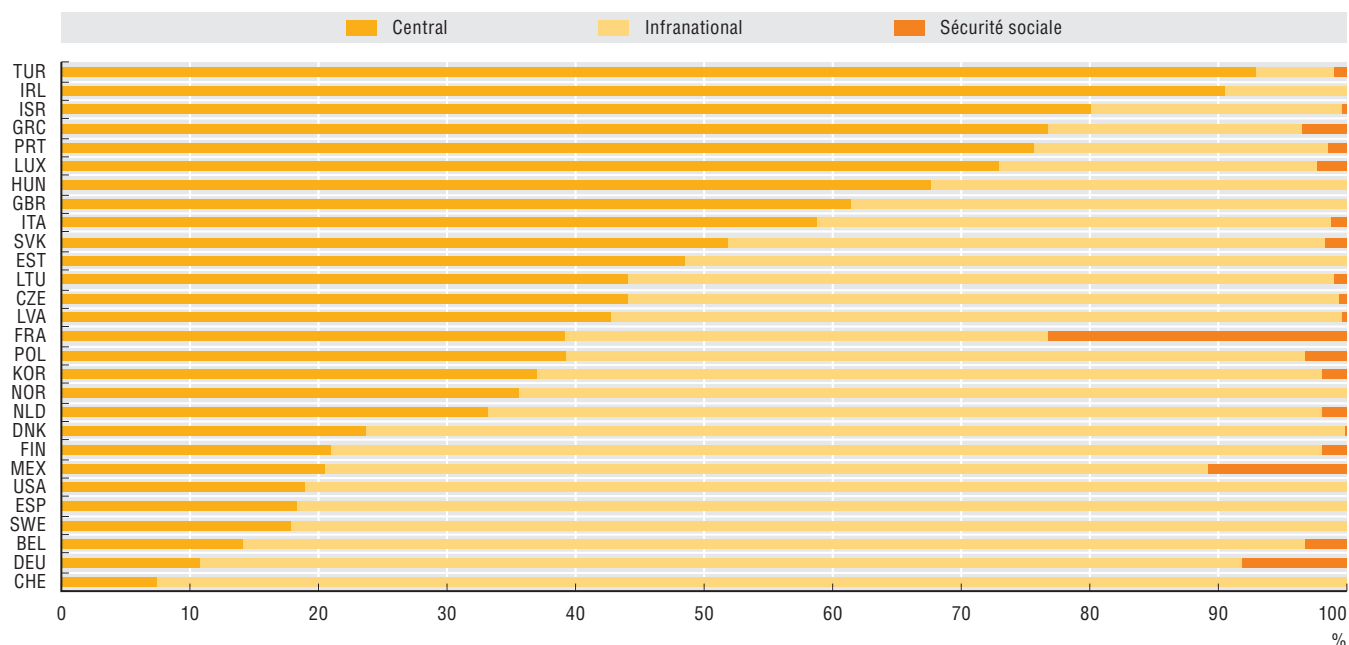
OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.


Notes relatives aux graphiques

On ne dispose pas de données pour l'Australie, l'Autriche, le Canada, le Chili, l'Islande, le Japon, la Nouvelle-Zélande et la Slovénie. Les données pour l'Espagne, l'Estonie et la Grèce sont basées sur l'Enquête sur la population active. Les fonds de sécurité sociale ne sont pas identifiés séparément (c.-à-d. enregistrés sous l'administration centrale et/ou infranationale) pour l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, l'Irlande, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suisse. Pour la Pologne, d'autres institutions sans but lucratif (ISBL) ont été redistribués entre les niveaux de l'administration centrale et infranationale. Les données pour la France, la Hongrie, le Luxembourg, la Pologne, le Portugal et la Suisse sont de 2018 au lieu de 2019. Les données pour le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Grèce, la Lettonie et la République tchèque sont de 2017 au lieu de 2019.

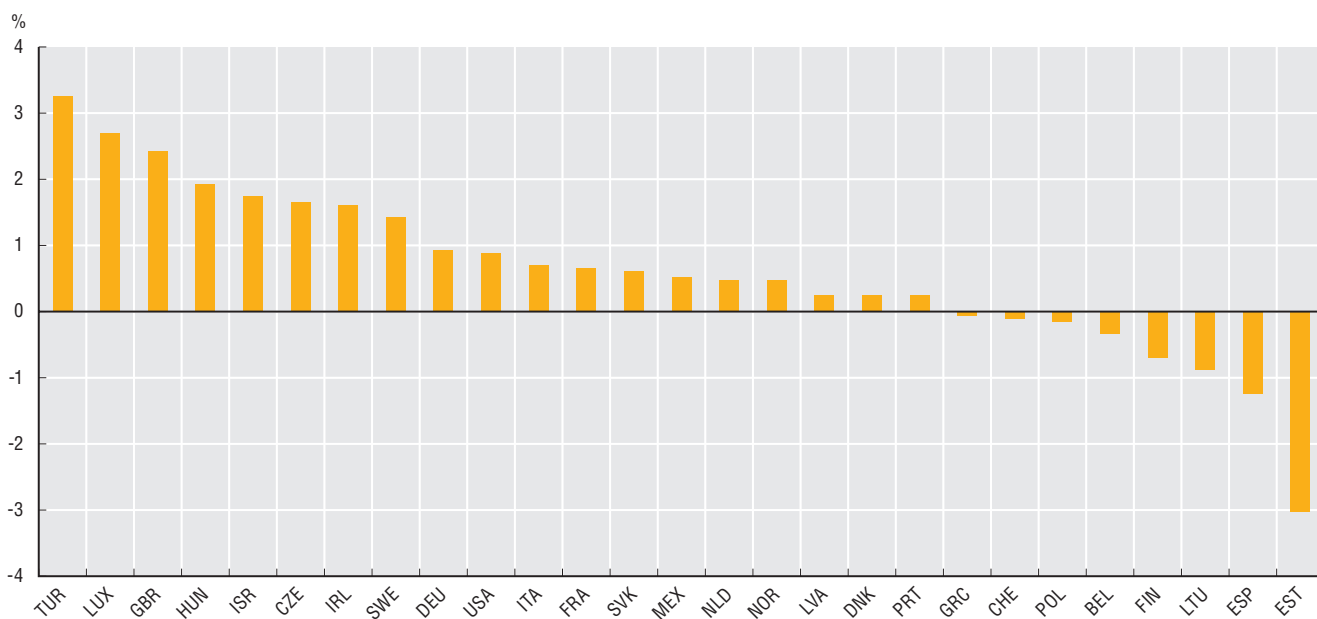
3.4. On ne dispose pas de données pour la Corée

3.3. Répartition de l'emploi public entre les divers niveaux d'administration, 2019



Source : Organisation internationale du travail (ILO), ILOSTAT (base de données), Emploi public par secteurs et sous-secteurs des comptes nationaux.
StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934263113>

3.4. Taux de croissance (moyenne annuelle) du personnel des administrations publiques employé au niveau central, 2013-2019



Source : Organisation internationale du travail (ILO), ILOSTAT (base de données), Emploi public

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934263132>

Profil d'âge du personnel de l'administration centrale

Le profil d'âge du personnel de l'administration centrale peut déterminer la nature des défis posés aujourd'hui et à l'avenir en termes de gestion des ressources humaines. Les administrations dont le personnel est majoritairement plus âgé peuvent bénéficier de la solide expérience de leurs agents, même si se pose pour elles le problème du renouvellement du personnel et de la formation de la prochaine génération de fonctionnaires. Les administrations dont le personnel est majoritairement plus jeune, en revanche, si elles paraissent attractives aux yeux des jeunes candidats, devront peut-être miser sur le développement de carrière et la rétention d'agents plus expérimentés. Dans tous les cas, la diversité générationnelle au sein de la fonction publique constitue un atout pour tirer parti à la fois de l'expérience des plus âgés et du développement des plus jeunes, par le biais notamment d'équipes de travail transgénérationnelles et de programmes de mentorat. Cette approche permet de garantir une prise en compte des différents points de vue dans l'élaboration des politiques, programmes et services, et donc une meilleure adéquation de ces derniers avec les besoins des administrés, toutes classes d'âge confondues. Dans ce contexte, les administrations centrales pourraient examiner les modalités de travail et réfléchir à la manière d'élaborer des stratégies de gestion des talents ciblées sur les caractéristiques et préférences de divers groupes d'employés.

En moyenne, la proportion d'agents publics âgés de 55 ans et plus dans les administrations centrales des pays de l'OCDE n'a augmenté que très légèrement entre 2015 et 2020, de 25 % à 26 %. Cette moyenne masque toutefois des écarts importants entre les pays. Ainsi, en Espagne, la proportion des agents de l'administration centrale de 55 ans et plus s'est accrue sensiblement de 35 % à 46 %, et a augmenté en Grèce de 27 % à 37 %. L'Italie demeure le pays où la part des employés de plus de 54 ans est la plus élevée, avec 48 % des effectifs de l'administration centrale en 2020. Quelques pays de l'OCDE ont constaté une baisse de la part des 55 ans et plus, comme Israël (de 23 % à 19 %) et la Corée (de 12 % à 9 %). Les pays de l'OCDE n'ont pas tous un personnel majoritairement plus âgé. En Australie, en Corée, en Hongrie, en Israël, en Turquie, au Luxembourg et au Japon la proportion d'agents de 55 ans et plus dans l'administration centrale est inférieure à 20 % (graphique 3.5).

La part des agents plus jeunes (18-34 ans) s'est légèrement accrue (1 p.p.) entre 2015 et 2020, jusqu'à atteindre 19 % de l'effectif de l'administration centrale. Pendant la même période, certains pays ont enregistré une baisse relative importante de la proportion d'agents publics correspondant à cette classe d'âge, notamment l'Allemagne (où la part est passée de 30 % à 17 %), la Lituanie (26 % à 16 %) ou la Lettonie (30 % à 21 %). En revanche, il y a eu une hausse importante en Corée (9 % à 21 %), au Danemark (19 % à 29 %) et en Israël (26 % à 33 %). Ce constat est intéressant notamment en ce qui concerne Israël, devenu, aux côtés de la Turquie et la Hongrie, l'un des trois pays dont la part des moins de 34 ans représente plus de 30 % du total des effectifs de l'administration centrale (graphique 3.6).

Méthodologie et définitions

Les données par poste et par genre ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête de 2020 sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales et reflètent la situation au 1er janvier 2020. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données concernent les pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE, à l'exception de l'Islande, ont répondu à cette enquête, de même que le Costa Rica (pays en voie d'adhésion), le Brésil et la Roumanie. On ne dispose pas de données sur le Chili. Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre et doivent être prises en compte dans la comparaison. Il convient d'adopter une certaine prudence dans la comparaison des données des Panoramas des administrations publiques 2017 et 2021, l'étendue et le nombre des réponses pays différant d'une édition à l'autre.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

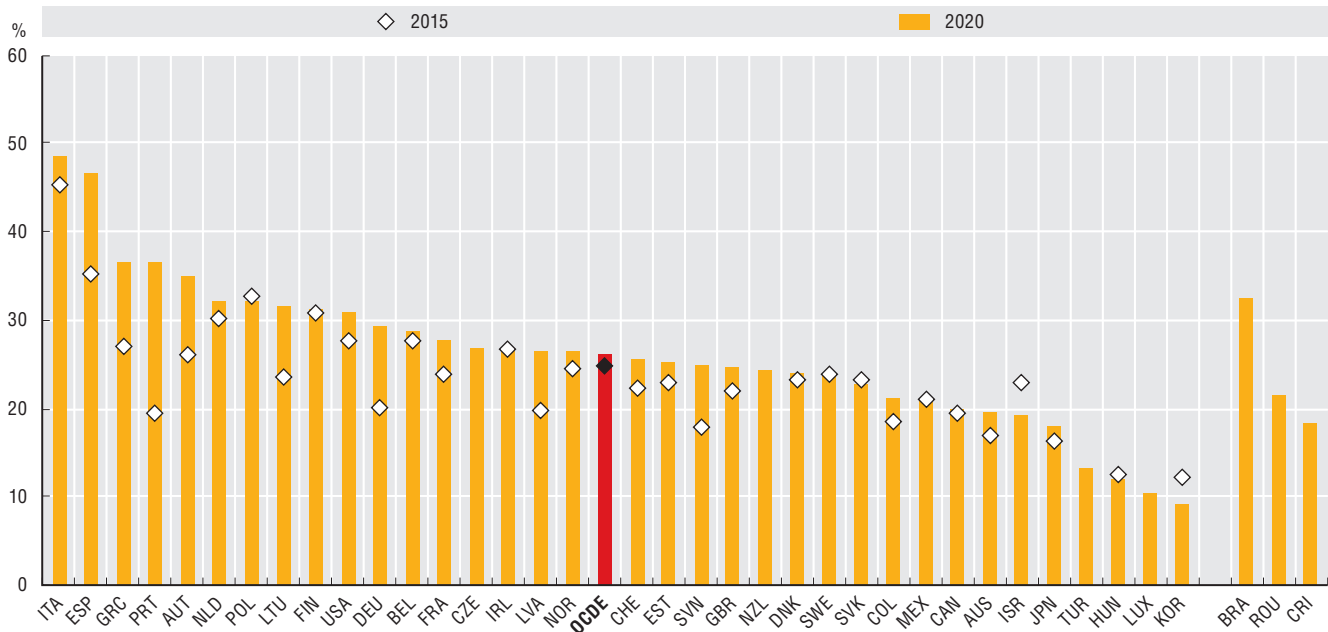
Paccagnella, M. (2016), « Age, Ageing and Skills: Results from the Survey of Adult Skills », *Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation*, n° 132, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jm0q1n38lvc-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour la France correspondent au 31 décembre 2018. Les données pour la Hongrie correspondent à 2018. Les données pour le Luxembourg, les Pays-Bas et la Pologne correspondent à décembre 2019. Les données pour le Danemark et la Finlande correspondent à février 2020. Les données pour la Colombie correspondent à 2020. Les données pour la Corée correspondent à 31 décembre 2020. Pour la Hongrie et le Luxembourg, les classes d'âge pour 2020 sont 18-35 ans et plus de 56 ans. Pour la Pologne, les classes d'âge pour 2020 sont moins de 30 ans et 50 ans ou plus. Les données sur la Pologne relatives à 2015 correspondent aux plus de 51 ans. Les données sur l'Estonie n'incluent pas les hauts fonctionnaires, comme les ministres, le ministre de la justice, le président ou le Contrôleur de l'État.

Pour la Grèce et le Royaume-Uni, les données se rapportent à 2016 et non 2015. Pour l'Italie et la France, les données se rapportent à 2014 et non 2015. Pour l'Estonie et la Suède, les données relatives à 2015 correspondent à des équivalents temps plein (ETP).

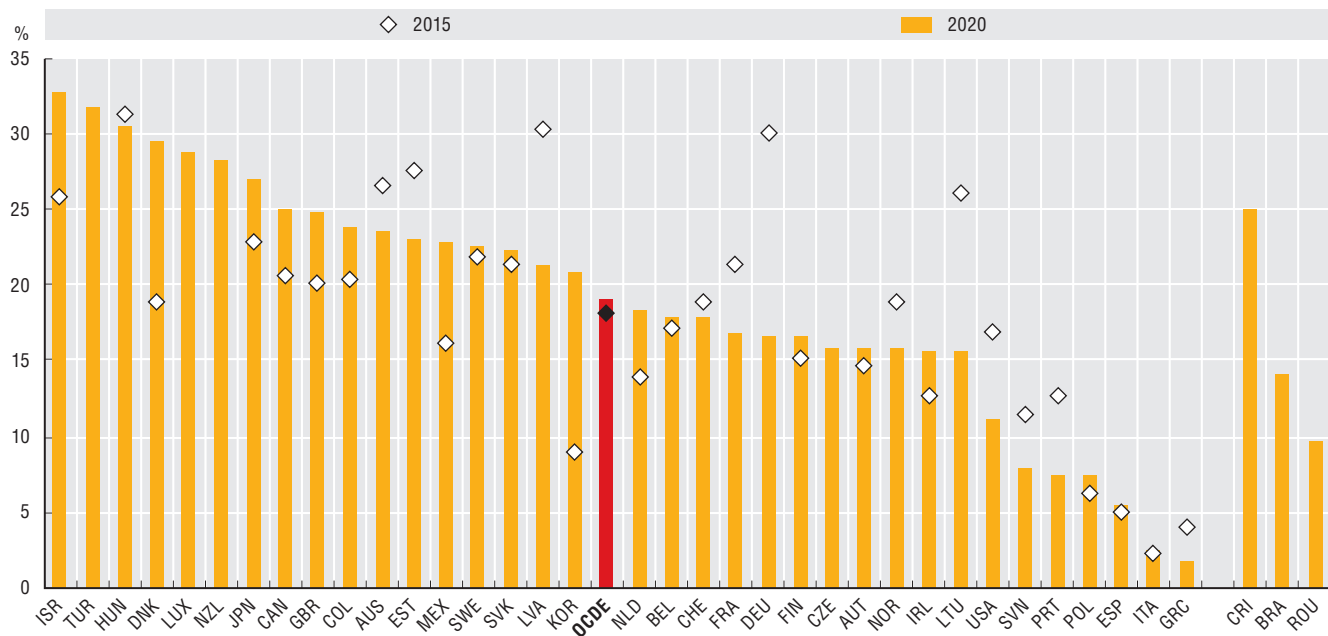
3.5. Pourcentage d'agents publics à l'échelon central âgés de 55 ans ou plus, 2020 et 2015



Source : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263151>

3.6. Pourcentage d'agents publics à l'échelon central âgés de 18-34 ans, 2020 et 2015



Source : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263170>

L'ouverture sociale et la diversité peuvent être des leviers de performance de l'administration, en contribuant à stimuler l'innovation et améliorer les valeurs fondamentales de la fonction publique (Nolan Flecha, 2019). Elles peuvent influencer positivement sur la qualité du service public, en permettant à la fonction publique de proposer des services davantage en phase avec les besoins des administrés et en améliorant la communication et le dialogue social. Les *Recommandations de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique* et *l'égalité hommes-femmes dans la vie publique* soulignent la nécessité de créer des environnements de travail respectueux de la diversité (notamment de genre) et de garantir une égalité d'accès aux groupes sous-représentés. Une représentation équitable des femmes et des hommes dans le secteur public est un indicateur important d'une évolution positive vers l'égalité des sexes et la diversité.

En 2019, dans la zone OCDE, la proportion de femmes est en moyenne plus élevée dans l'emploi public (58 %) que dans l'emploi total (45 %). Ce constat se vérifie dans tous les pays en question, sauf le Japon, le Luxembourg et la Turquie. Cet écart atteint plus de 20 p.p. en Suède, Finlande, Norvège et au Danemark (Graphique 3.7). L'une des raisons de ce phénomène réside dans le fait que certains des métiers du secteur public, par exemple ceux d'enseignant et d'infirmier, voient les femmes surreprésentées et sont traditionnellement considérés comme des « métiers féminins ». De nombreux pays de OCDE prennent actuellement des mesures pour mettre un terme à cette ségrégation professionnelle et lutter contre les stéréotypes genrés (OCDE, 2019b).

Peu de pays de l'OCDE atteignent la parité des sexes dans les hautes fonctions de l'administration centrale (Graphiques 3.8 et 3.9). En moyenne, 37 % des fonctions d'encadrement supérieur sont occupées par des femmes. En Grèce, Lettonie et Suède la part des femmes dans ces fonctions est la plus élevée (entre 53 % et 56 %), tandis que le Japon (4 %) et la Corée (9 %) concentrent les taux les moins élevés. Dans la plupart des pays de l'OCDE, la proportion de femmes dans les fonctions d'encadrement supérieur et intermédiaire est plus faible que dans les autres fonctions de l'administration centrale. Cela pourrait être un indicateur des difficultés rencontrées pour grimper dans la hiérarchie. La Suède est le seul pays où la proportion de femmes dans les fonctions d'encadrement intermédiaire et supérieur est plus élevée que dans les autres fonctions de l'administration centrale, tandis qu'en Colombie, Grèce et Lettonie, les femmes sont plus nombreuses à occuper une fonction d'encadrement intermédiaire que toute autre fonction (graphique 3.8).

Depuis 2015, la proportion de femmes à occuper de hautes fonctions a augmenté dans la plupart des pays, à l'exception de la France, du Mexique, de la Pologne et de la Lituanie, où elle accuse un léger recul. L'augmentation est la plus importante en République slovaque (15 p.p.), Espagne (14 p.p.) et Suède (11 p.p.) (graphique 3.9). Les politiques ayant pour ambition l'équilibre femmes-hommes dans les plus hautes fonctions de l'administration, comme la définition d'une stratégie de promotion de la diversité ou la mise en place d'objectifs de recrutement pour les femmes, peuvent permettre d'attirer davantage de femmes à ces postes. Cette approche contribue aussi à une élaboration des politiques publiques plus sensible au genre.

Méthodologie et définitions

Ces données sur l'emploi dans le secteur public proviennent de la base de données ILOSTAT de l'OIT. Elles sont, sauf indication contraire, extraites de l'Enquête sur la population active. L'emploi public englobe à la fois l'emploi dans les

administrations publiques et l'emploi dans les entreprises et sociétés résidentes à capitaux publics. Les données correspondent au nombre total de personnes employées directement par ces institutions, quel que soit le type de contrat de travail qui les lie et la durée du travail.

Les données par poste et par genre ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête de 2020 sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales et reflètent la situation au 1er janvier 2020. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données concernent les pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE, à l'exception de l'Islande, ont répondu à cette enquête, de même que le Costa Rica (pays en voie d'adhésion), le Brésil et la Roumanie. On ne dispose pas de données pour le Chili et la Turquie. Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre et doivent être prises en compte dans la comparaison. Pour les définitions des professions, nous renvoyons à l'Annexe D. Les données du Graphique 3.8. pour les autres fonctions correspondent à toutes les fonctions de l'administration centrale, à l'exclusion des fonctions d'encadrement intermédiaire et supérieur.

Pour en savoir plus

Nolan-Flecha, N. (2019), « Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve », *OECD Working Papers on Public Governance*, n° 34, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/51691451-en>.

OCDE (2019a), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

OCDE (2019b), *Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9faa5-en>.

Notes relatives aux graphiques

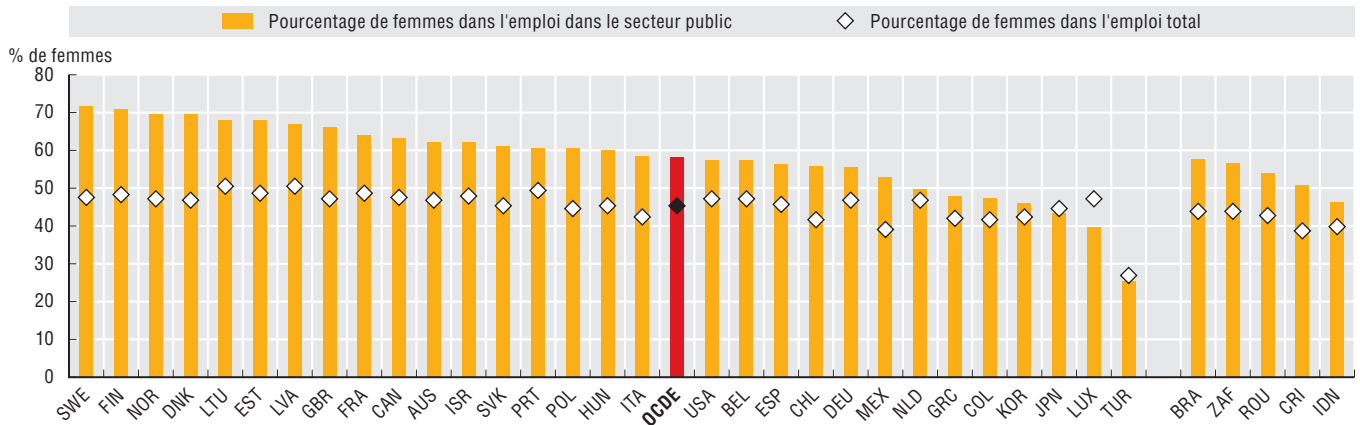
3.7. On ne dispose pas de données pour l'Autriche, l'Irlande, l'Islande, la Nouvelle-Zélande, la République tchèque, la Slovaquie et la Suisse. Pour le Danemark, l'Allemagne et la Lettonie, les données proviennent de fichiers administratifs ou d'enquêtes auprès des entités concernées. Les données sur la Hongrie, le Luxembourg et le Royaume-Uni se rapportent à 2018. Les données sur l'Australie et la Turquie se rapportent à 2017.

3.8 On ne dispose pas de données sur les fonctions d'encadrement intermédiaire pour l'Autriche et le Luxembourg. Par conséquent, les autres fonctions correspondent à toutes les fonctions de l'administration centrale, à l'exclusion des fonctions d'encadrement supérieur. Les données sur les fonctions d'encadrement intermédiaire pour la Hongrie couvrent toutes les fonctions d'encadrement.

3.8 et 3.9. Les données sur la Hongrie se rapportent à 2018. Les données sur la France reflètent la situation au 31 décembre 2018. Les données sur le Luxembourg, les Pays-Bas, la Slovaquie et la Pologne : se rapportent à décembre 2019. Les données sur le Danemark et la Finlande : se rapportent à février 2020. Les données sur la Colombie se rapportent à mars 2020. Les données sur la Corée se rapportent au 31 décembre 2020. On ne dispose pas de données pour le Chili, l'Islande et la Turquie. Les données sur les fonctions d'encadrement supérieur pour l'Autriche se rapportent uniquement au niveau D1.

Égalité femmes-hommes dans l'emploi dans le secteur public

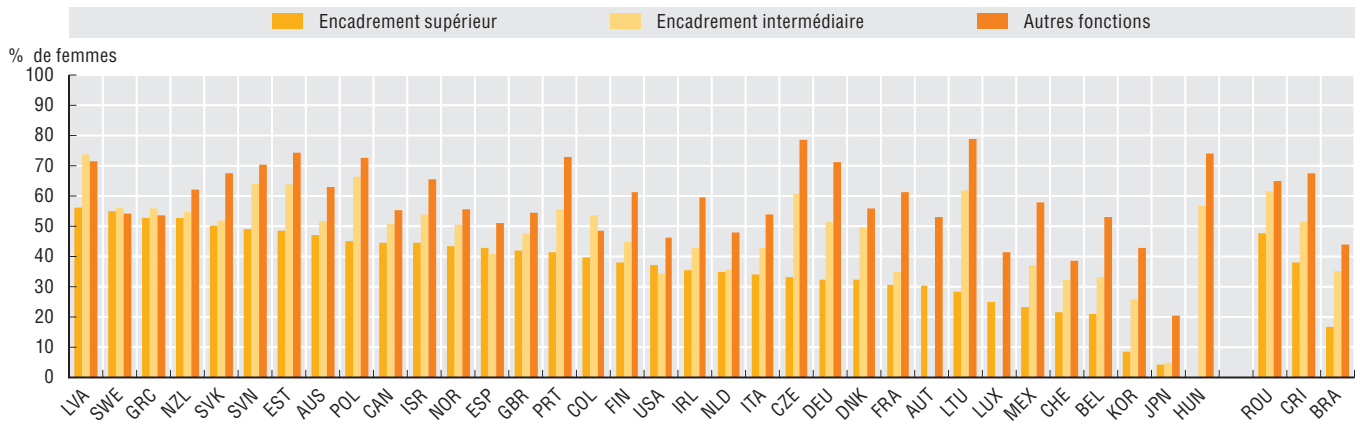
3.7. Égalité femmes-hommes dans l'emploi dans le secteur public et dans l'emploi total, 2019



Source : Organisation internationale du travail (OIT), ILOSTAT (base de données), Emploi par sexe et secteur institutionnel. Les données sur Israël, l'Italie, la Corée et le Portugal ont été fournies par les autorités du pays.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263189>

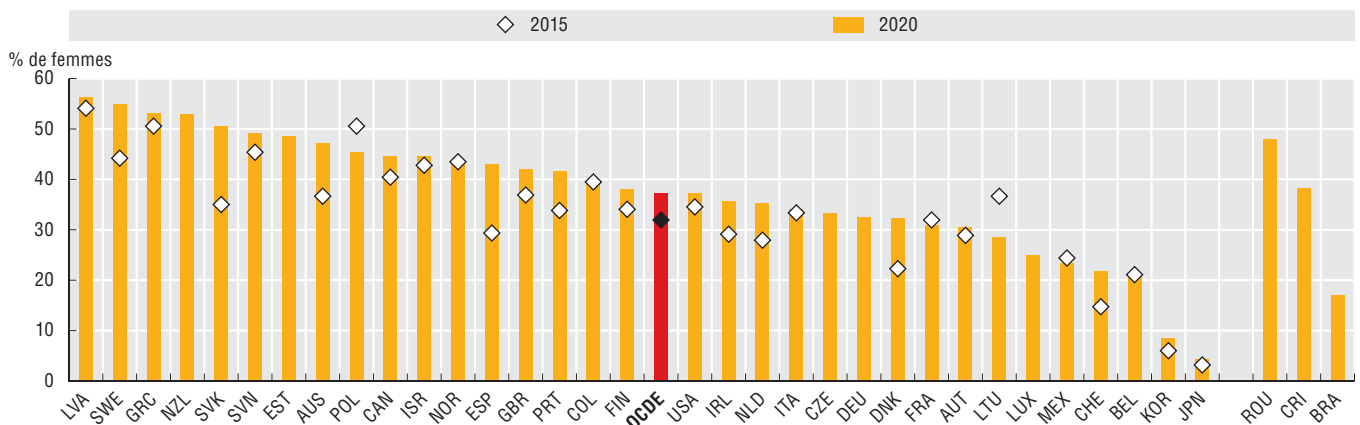
3.8. Égalité femmes-hommes par fonction dans l'administration centrale, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263208>

3.9. Égalité femmes-hommes dans les fonctions d'encadrement supérieur de l'administration centrale, 2015 et 2020



Sources : OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales. OCDE (2016), Enquête sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263227>

En veillant à ce que les fonctions supérieures au sein de ses administrations publiques et de son parlement soient le reflet des populations dont elles servent les intérêts (y compris en termes de composition femmes-hommes), un pays peut contribuer à garantir l'équité et la réactivité de ses institutions. Toutefois, l'égalité femmes-hommes en politique ne se limite pas à l'égalité d'occupation des sièges et des fonctions. Elle implique que des femmes et des hommes provenant de milieux divers puissent avoir un même accès à ces fonctions et ainsi participer, sur un pied d'égalité, au processus décisionnel. Pour ce faire, il faut mettre en place des environnements de travail inclusifs, en offrant un accès équitable aux fonctions d'encadrement (par ex. : commissions et comités parlementaires) et en supprimant les obstacles socioéconomiques à la participation politique (par ex. : par des politiques publiques ciblées, intégrant la dimension de genre).

En moyenne, dans la zone OCDE, les femmes occupent en 2021 31,6 % des sièges de la chambre basse du parlement, ou du parlement lui-même dans le cas des institutions monocamérales, contre 26 % près d'une décennie plus tôt. La représentation des femmes se situe entre 48 % au Mexique et en Nouvelle-Zélande et moins de 20 % en Colombie, Corée, Hongrie, Turquie et au Japon. Entre 2017 et 2021, la France, la Nouvelle-Zélande et la Lettonie ont enregistré une hausse de plus de 13 p.p. du nombre de femmes élues à la chambre basse ou unique du parlement, la Nouvelle-Zélande atteignant pour sa part un niveau sans précédent de diversité au parlement (UIP, 2021). La même période a néanmoins connu de sérieux revers : la proportion de femmes ayant baissé de 10 p.p. en Slovaquie, de 7,9 p.p. en Islande et de 5,5 p.p. en Allemagne (graphique 3.10).

La part des femmes dans un gouvernement est un signal fort de son engagement en faveur de l'égalité des sexes. En 2021, en moyenne des pays de l'OCDE, les femmes occupent 34 % des fonctions ministérielles, soit une hausse de 6 p.p. depuis 2017. La part des femmes dans les postes ministériels au sein de la zone OCDE a augmenté sensiblement : celles-ci détenant 40 % ou plus des portefeuilles ministériels dans 16 pays de l'OCDE. En outre, certains pays comme l'Espagne, la Finlande et la France ont franchi la barre des 50 % de femmes à ces fonctions. L'Autriche, la Belgique et les États-Unis ont aussi enregistré une hausse notable (plus de 29 p.p.) de la représentation des femmes dans les fonctions ministérielles depuis 2017, tandis que la Corée, la Hongrie et le Portugal ont connu une augmentation de plus de 18 p.p. sur la même période. Dans le cas des États-Unis, par exemple, cette augmentation peut être directement liée à l'engagement du Président de donner à son équipe un profil plus diversifié. Malgré une évolution dans l'ensemble positive, plusieurs pays ont vu leur situation se dégrader. Entre 2017 et 2021, le taux de participation des femmes aux fonctions ministérielles a baissé le plus en Slovaquie (31,3 p.p.), Pologne (17,9 p.p.) et Estonie (14,3 p.p.) (graphique 3.11).

Méthodologie et définitions

Les données sur les parlementaires femmes se rapportent à la chambre basse du parlement ou au parlement lui-même dans le cas des institutions monocamérales et

proviennent de la base de données PARLINE de l'UIP. Les données correspondent à la proportion de parlementaires de sexe féminin enregistrée au 1er janvier 2021, au 1er janvier 2017 et au 31 octobre 2012. Les pourcentages représentent le nombre de femmes parlementaires en proportion du total des sièges pourvus. Il existe trois types de quotas de genre : les quotas légaux (qui régissent la composition femmes-hommes de la liste des candidats et s'imposent à tous les partis politiques participant à l'élection) ; les « sièges réservés » (qui régissent, de par la loi, la composition femmes-hommes des organes élus, un certain nombre de sièges étant réservé aux parlementaires femmes dans le cadre de procédures électorales spéciales) ; les quotas de parti (ou « quotas volontaires de parti » adoptés par les partis eux-mêmes pour leurs propres listes de candidats ; ces quotas sont généralement inscrits dans les statuts et règlements intérieurs des partis). Les données sur les quotas proviennent de la base de données PARLINE de l'UIP.

Les données sur la part de femmes ministres dans les gouvernements nationaux sont tirées de la base de données sur les femmes en politique tenue par l'UIP. Les données correspondent au pourcentage de ministres de sexe féminin en poste au 1er janvier de chaque année de référence. Elles indiquent la part des femmes dans l'effectif total des ministres, y compris les vice-premiers ministres et les vice-ministres. Les premiers ministres ou chefs de gouvernement ont aussi été pris en compte lorsqu'ils détenaient un portefeuille ministériel. Les vice-présidents et les dirigeants d'une instance officielle ou d'un organisme public n'ont pas été comptabilisés.

Pour en savoir plus

UIP (2021), *Les femmes au parlement: 2020. Regard sur l'année écoulée*, <https://www.ipu.org/women-in-parliament-2020>.

OCDE (2019), *Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9faa5-en>.

OCDE (2018), *Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality*, <http://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/>.

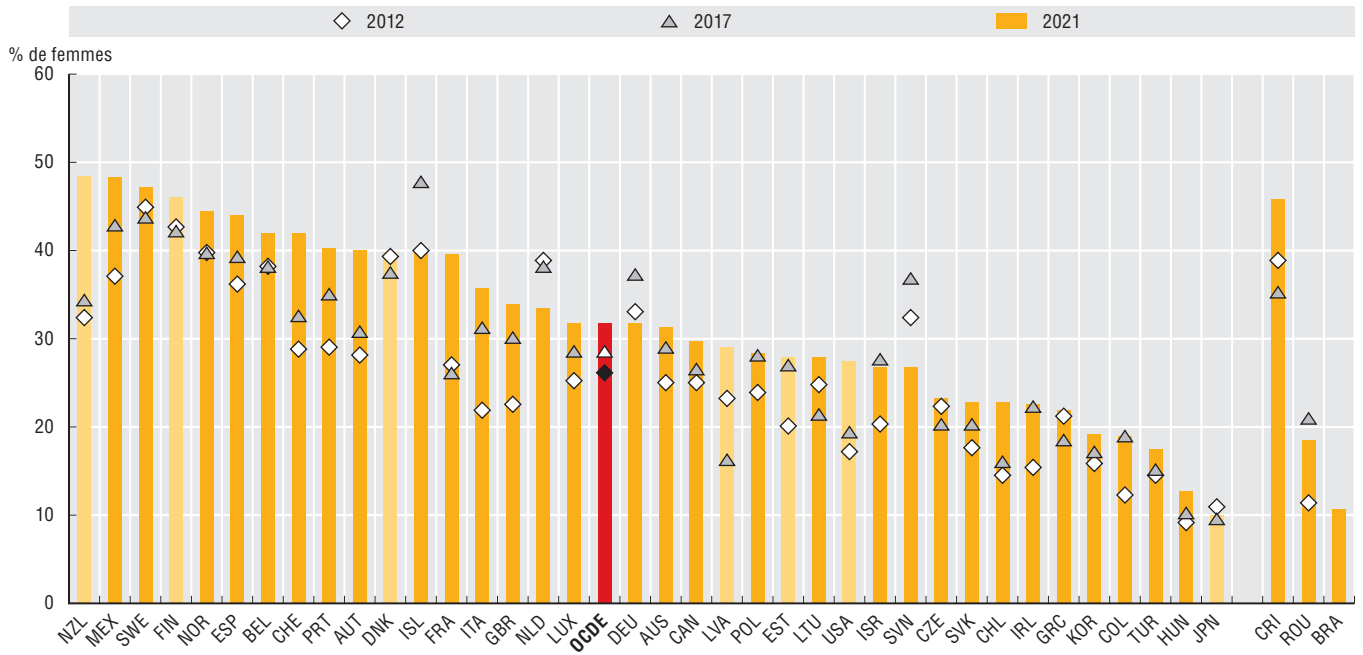
OCDE (2016), *Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264252875-fr>.

Notes relatives aux graphiques

3.10. Les pays en orange clair représentent les parlements à chambre basse ou unique sans quotas de genre pour les élections, en février 2021. Les données sur Israël pour 2021 correspondent à la législature sortante, le parlement ayant été dissout en décembre 2020 et de nouvelles élections programmées à l'heure où nous rédigeons ce document.

3.11. Les données sur les États-Unis pour 2021 correspondent au gouvernement nommé en janvier 2021, suite aux élections de 2020.

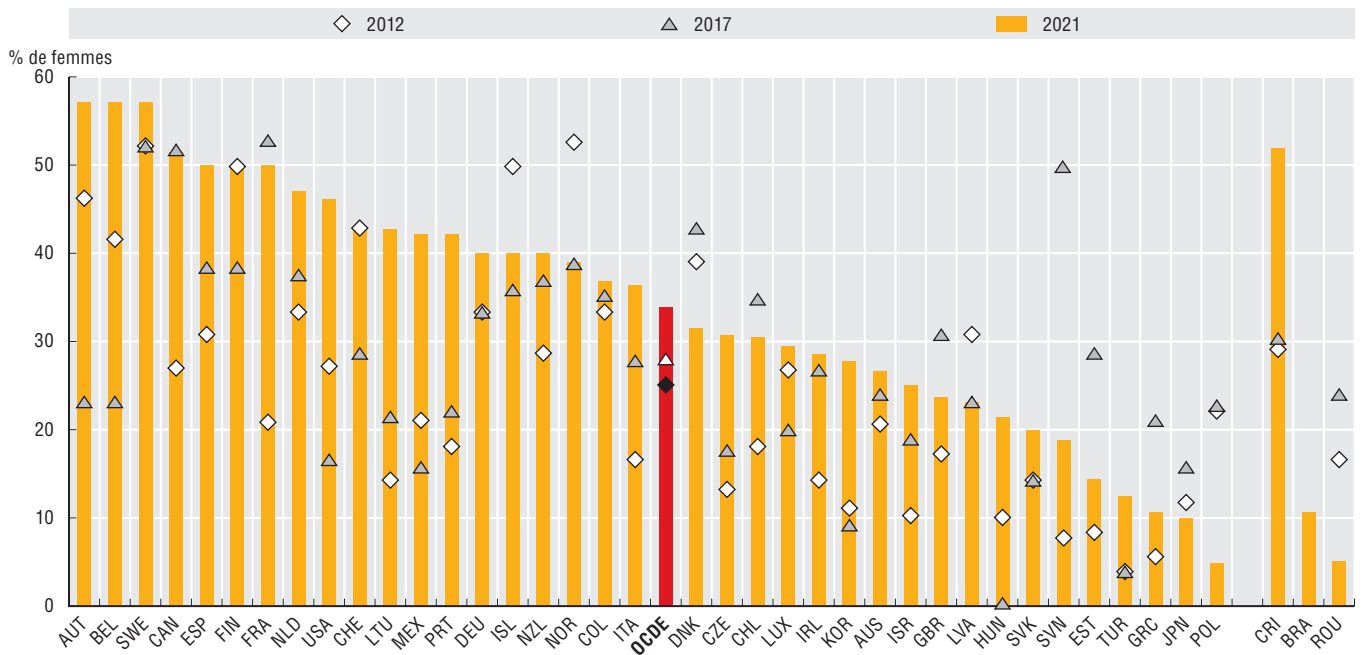
3.10. Égalité femmes-hommes au parlement et quotas de genre pour les élections, 2012, 2017 et 2021
Chambre basse ou unique de parlement



Source : PARLINE (UIP) (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263246>

3.11. Égalité femmes-hommes dans les postes ministériels, 2012, 2017 et 2021



Sources : Union interparlementaire (UIP), base de données sur les femmes en politique, 2021, 2017, 2012. Les données relatives à la Turquie pour l'an passé ont été fournies par les autorités du pays.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263246>

Représentation des jeunes en politique

La crise due au COVID-19 a exacerbé les problèmes auxquels étaient déjà confrontés les jeunes, et les mesures de relance confèrent aux questions de justice intergénérationnelle une place centrale dans le débat sur l'action publique (OCDE, 2020b). La représentation des jeunes au sein des institutions publiques est indispensable afin que les décisions publiques tiennent compte des différentes perspectives, que les solutions politiques bénéficient d'un large spectre d'expériences et de compétences et que l'action publique ait des retombées durables et profitables aux intérêts, aux besoins et aux caractéristiques spécifiques de tous les citoyens (OCDE, 2020a). La participation active des jeunes peut également inspirer d'autres personnes du même âge et rétablir leur confiance dans les institutions publiques (OCDE, 2020a).

L'éducation civique et citoyenne peut aider les jeunes à mieux connaître les processus démocratiques et leur permettre d'acquérir les aptitudes nécessaires pour pratiquer une citoyenneté active. Les autorités publiques peuvent également mobiliser les jeunes au travers de consultations publiques, de programmes de budgétisation participative et de processus délibératifs innovants, en mettant sur pied des conseils consultatifs de la jeunesse affiliés au gouvernement ou à des ministères spécifiques (comme dans 53 % des pays de l'OCDE), ou en établissant des conseils de jeunes aux échelons national (dans 78 % des pays de l'OCDE) et infranational (dans 88 % des pays de l'OCDE) (OCDE, 2020a). Néanmoins, la participation et la représentation des jeunes dans la vie publique et politique restent limitées.

Parmi les obstacles qui empêchent les jeunes d'occuper des postes électifs, le manque de temps et de ressources financières à consacrer à l'organisation d'une campagne est celui qui a été le plus fréquemment cité par 71 % des 65 organisations de jeunesse établies dans des pays de l'OCDE interrogées dans l'enquête de l'OCDE sur la gouvernance des affaires de la jeunesse. Le peu de place accordé aux jeunes dans les partis politiques (51%), le stéréotype classique selon lequel les jeunes manqueraient d'expérience (47%) et les obligations d'âge minimum (22%) sont également perçus comme des obstacles (OCDE, 2020a).

Bien que la démocratie n'exige pas nécessairement que les institutions reflètent la démographie, la sous-représentation des jeunes au parlement indique l'existence de normes, de règles et de règlements qui entravent leur participation aux processus démocratiques. En 2020, en moyenne dans les pays de l'OCDE, 22 % des parlementaires avaient moins de 40 ans allant de 36 % en Norvège à 8 % en France. À titre de comparaison, les jeunes âgés de 20 à 39 ans représentent 34 % de la population en âge de voter dans la moyenne des pays de l'OCDE, un déficit de représentation de plus de 12 points de pourcentage en moyenne. Il existe des variations considérables entre les pays de l'OCDE : en Italie, en Finlande et en Norvège, la part des jeunes parlementaires est en fait plus élevée que la part des jeunes dans la population en âge de voter (respectivement de 6, 4 et 1 points de pourcentage), mais dans tous les autres pays de l'OCDE, la proportion de jeunes parlementaires y est inférieure. Les écarts de représentation les plus importants sont observés au Luxembourg (-26 points de pourcentage), aux États-Unis (-25) et en Australie (-24) (graphique 3.12). Dans certains pays de l'OCDE, certains partis politiques (par exemple en Lituanie, au Mexique et en Suède) appliquent à titre volontaire des « quotas de jeunes » dans leurs listes pour les élections parlementaires nationales.

Les écarts de représentation sont encore plus prononcés dans les hautes sphères politiques des pays. En 2018, l'âge moyen des membres des cabinets ministériels variait entre 45 ans en Islande et 62 ans au Japon, la moyenne OCDE s'établissant à 53 ans. Les cinq pays de l'OCDE affichant les cabinets ministériels les plus jeunes étaient l'Islande (45 ans), la Norvège (46.2 ans), l'Estonie (47.1 ans), le Danemark (47.4 ans) et la Finlande (47.4 ans). En 2018, dans l'OCDE, seuls 51 des membres de cabinet ministériel qui étaient alors en fonction avaient moins de 40 ans (8 %) et à peine 20 avaient 35 ans ou moins (3 %) (graphique 3.13).

Méthodologie et définitions

La pratique des quotas de jeunes consiste à réserver aux jeunes un certain nombre de sièges (quotas réservés) ou de postes de candidats politiques, que ces quotas soient imposés par la législation à l'ensemble des partis (quotas légaux) ou qu'ils soient appliqués volontairement par un ou plusieurs partis (quotas des partis). La conception des quotas varie fortement entre les pays en termes de type de quota, de définition du groupe d'âge, de pourcentage applicable et d'inclusion d'exigences en matière de représentation femmes-hommes.

Les données concernant la proportion de jeunes parlementaires se rapportent à la proportion de parlementaires âgés de 40 ans ou moins, telle qu'elle figure dans la base de données Parline de l'Union interparlementaire. Les données concernant la proportion de jeunes dans la population en âge de voter se rapportent au pourcentage de 20-39 ans dans la population âgée de 20 ans ou plus et proviennent de la base de données de l'OCDE sur la démographie et la population.

Les données sur l'âge moyen des membres des cabinets ministériels ont été obtenues par le biais de recherches documentaires sur la composition des cabinets ministériels des pays de l'OCDE, en consultant les sites Internet officiels des gouvernements et les biographies de chacun des membres. Les données reflètent la situation qui prévalait en février 2018.

Pour en savoir plus

OCDE (2020a), *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>.

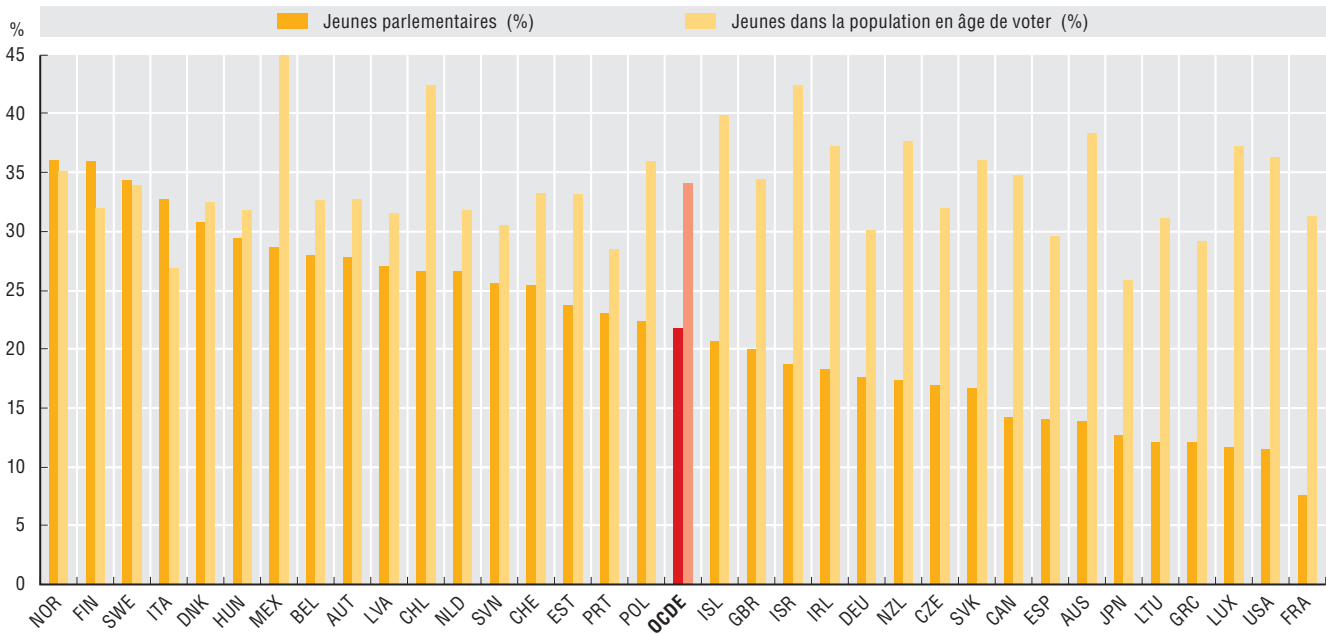
OCDE (2020b), « Youth and COVID-19: Response, Recovery and Resilience », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c40e61c6-en>.

Notes relatives aux graphiques

3.12 Les données concernant la proportion de jeunes dans la population en âge de voter portent sur 2018.

3.13 Les données pour un membre de cabinet ministériel au Canada et trois membres au Mexique n'ont pas été trouvées. Les représentants ont été sélectionnés d'après les listes des membres de cabinet figurant sur les sites Internet officiels des gouvernements.

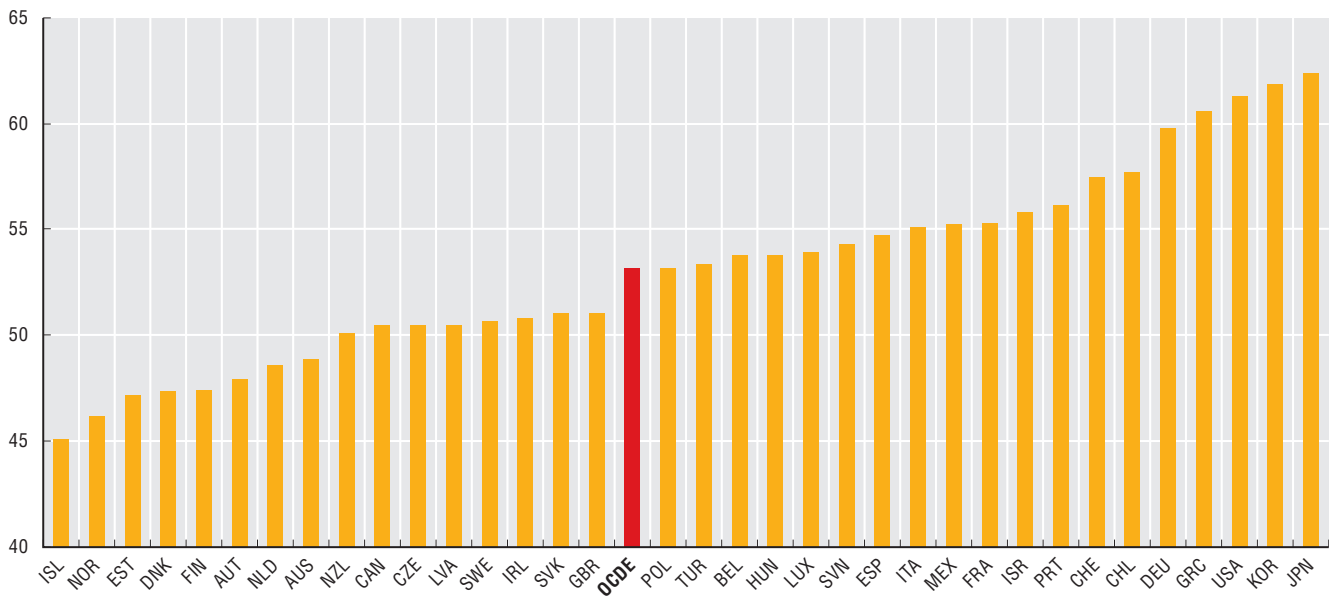
3.12. Pourcentage de parlementaires âgés de moins de 40 ans et pourcentage de 20-40 ans dans la population en âge de voter, 2020



Source : Calculs effectués par l'OCDE d'après sa base de données sur la démographie et la population ; base de données Parline sur les parlements nationaux membres de l'Union interparlementaire.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263284>

3.13. Âge moyen des membres de cabinet ministériel, 2018



Source : OCDE (2020), *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263303>

Les pays de l'OCDE soulignent de plus en plus qu'un équilibre garanti entre les sexes au sein du pouvoir judiciaire est une question de gouvernance fondamentale en rapport avec l'équité, la transparence et l'application effective du principe de légalité (OCDE, 2019). Une certaine diversité des effectifs de la justice peut conduire à une diversification des avis et des points de vue au sein du corps judiciaire. Cette diversité et cet équilibre femmes-hommes peuvent aussi renforcer l'intégrité de ses membres et, partant, développer la confiance des citoyens dans les services rendus par la justice. Les participation de femmes dans la justice, en particulier à un niveau élevé, peuvent en outre contribuer à faire évoluer les stéréotypes sexistes et encourager les femmes à faire valoir leurs droits.

En 2018, les femmes représentaient 61 % de l'appareil judiciaire dans les pays de l'OCDE-UE, de 81 % en Lettonie à 33 % au Royaume-Uni. Dans l'ensemble, dans la plupart des pays de l'OCDE, la représentation des genres dans l'appareil judiciaire est restée relativement constante ou n'a enregistré qu'un léger recul comparativement à 2016. En moyenne, sur cette période, la part des juges femmes a augmenté de 2 p.p. C'est en Turquie que l'augmentation de la proportion de femmes a été la plus forte (5 p.p.). Toutefois, un léger recul de 1 p.p. en Islande et Israël a également été observé. Lorsqu'on compare les ratios femmes-hommes dans la magistrature des différents pays, il est important de prendre en compte les spécificités des systèmes juridiques et des schémas de développement professionnel nationaux. Il existe par exemple des différences entre le système de droit romain et le système de *common law* : dans le premier système, les femmes peuvent être recrutées directement après leurs études de droit, avant qu'elles ne soient confrontées à d'éventuelles interruptions de carrière, tandis que dans le second système, elles sont soumises à une obligation réglementaire d'acquiescer au moins cinq ou sept ans d'expérience dans l'exercice d'une profession juridique, une fois leur diplôme obtenu, pour prétendre à un poste de magistrat (graphique 3.14).

Toutefois, on continue d'observer une représentation inégale des genres dans les juridictions de niveau supérieur, avec des écarts significatifs au niveau des juridictions de dernier ressort. La proportion de femmes occupant la fonction de magistrat dans les juridictions suprêmes au sein de la zone OCDE-UE était de 36 % en moyenne en 2018. En comparaison, la proportion de juges femmes était de 63 % dans les juridictions de première instance et de 54 % dans les juridictions d'appel au sein de la zone OCDE-UE en 2018. Ce déséquilibre peut s'expliquer par la persistance de certains obstacles à l'accès des femmes aux fonctions judiciaires, comme les préjugés et les stéréotypes de genre ou encore la difficulté à concilier vie privée-vie professionnelle en raison de la culture des journées de travail prolongées. En outre, le manque d'autonomisation, de mentorat, de réseautage et de possibilités de développement professionnel peut nuire à la représentation des femmes dans le vivier dans lequel sont choisis les hauts magistrats (graphique 3.15).

Méthodologie et définitions

Les données sur l'égalité femmes-hommes chez les juges de carrière correspondent à la proportion totale de femmes qui occupaient un poste de magistrat en 2016 et 2018, tous niveaux de juridiction confondus. Elles sont tirées de CEPEJ-STAT, une base de données dynamique des systèmes judiciaires européens de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ).

Les données relatives à l'égalité femmes-hommes chez les juges de carrière par niveau de juridiction correspondent à la proportion de femmes qui occupaient en 2018 un poste de magistrat dans une juridiction de première instance, d'appel ou de dernier ressort. Ces données proviennent de la CEPEJ-STAT.

Les *tribunaux de première instance* sont les juridictions dans lesquelles s'ouvrent les procédures judiciaires ; les *tribunaux d'appel* réexaminent des décisions rendues par des juridictions inférieures ; les *juridictions suprêmes* sont situées au sommet de la hiérarchie des nombreuses juridictions et fonctionnent essentiellement comme des tribunaux d'appel, réexaminant les décisions de juridictions inférieures ou de niveau intermédiaire.

Les *juges de carrière* sont ceux qui sont recrutés, formés et rémunérés pour exercer la fonction de juge à titre d'activité professionnelle principale. Ils exercent dans le cadre d'un tribunal de première instance, d'un tribunal d'appel ou d'une juridiction suprême.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9faa5-en>.

OCDE (2018), *Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality*, <http://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/>.

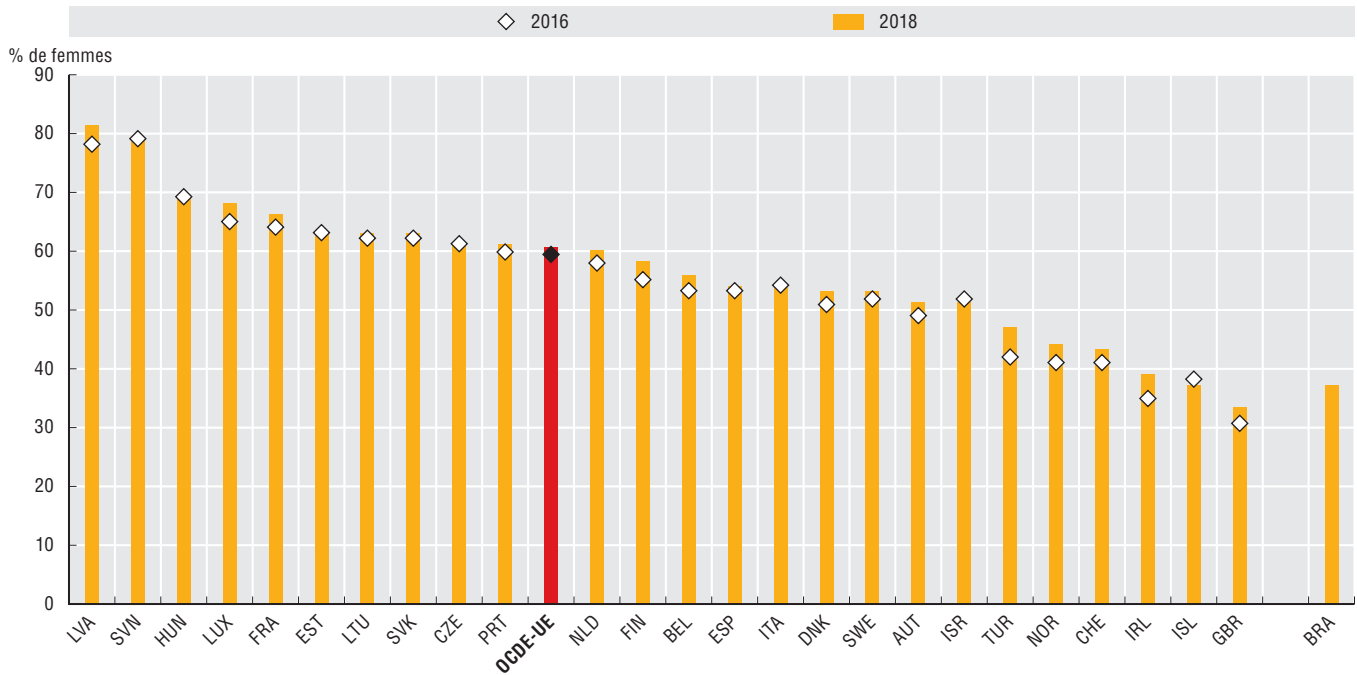
OCDE (2016), *Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264252875-fr>.

Notes relatives aux graphiques

L'Allemagne, la Grèce et la Pologne ne sont pas prises en compte dans la moyenne car il manque des séries chronologiques.

Les données sur le Royaume-Uni sont calculées comme la moyenne simple de la part de juges femmes en Angleterre et Pays-de-Galles, en Irlande du Nord et en Écosse.

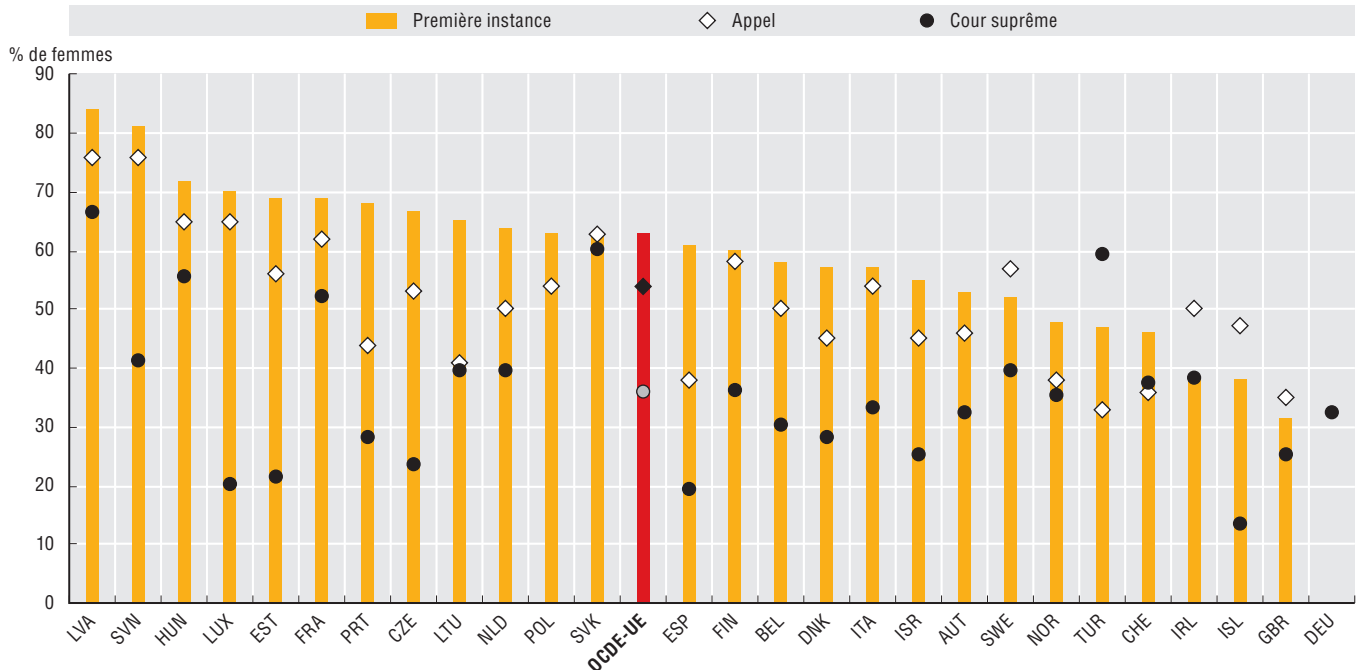
3.14. Égalité femmes-hommes chez les juges de carrière, 2016 et 2018



Source : Base de données CEPEJ-STAT, Commission européenne pour l'efficacité de la justice

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263322>

3.15. Égalité femmes-hommes chez les juges de carrière, par niveau de juridiction, 2018



Source : Base de données CEPEJ-STAT, Commission européenne pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263341>





4. INSTITUTIONS

Rôle des centres de gouvernement dans la réponse face à la pandémie de COVID-19

Rôle des centres de gouvernement dans la planification de la relance post-COVID-19

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la communication en temps de crise

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la lutte contre la mésinformation et la désinformation

Rôle des centres de gouvernement dans la réponse face à la pandémie de COVID-19

Le centre de gouvernement, qui porte différentes appellations selon les pays – Bureau du Conseil des ministres, Bureau du Président, Conseil privé, Secrétariat général du Gouvernement, etc. –, est la structure chargée d'assurer un appui au Premier ministre et au Conseil des ministres (c'est-à-dire la réunion régulière des ministres). Il comprend l'organe placé au service du chef de gouvernement et du Conseil des ministres ainsi que l'unité spécifiquement placée au service du chef de gouvernement (le Cabinet du Premier ministre, par exemple).

Les changements les plus notables induits par la riposte au COVID-19 sur le fonctionnement des centres de gouvernement ont été l'augmentation du nombre d'instances chargées de la coordination auxquelles les centres de gouvernement doivent fournir une aide (dans 20 pays de l'OCDE sur 26, soit 77 %), et l'augmentation du nombre de parties prenantes participant aux réunions de coordination organisées par le centre de gouvernement (dans 19 pays de l'OCDE sur 26, soit 73 %). Presque tous les pays où le fonctionnement du centre de gouvernement a été modifié pour faire participer un plus grand nombre de parties prenantes prévoient de maintenir ce changement au cours de la planification de la phase de redressement économique post-COVID-19. En revanche, moins de la moitié des pays qui ont augmenté leur nombre d'instances de coordination envisageaient de conserver ce changement. Par ailleurs, 17 centres de gouvernement sur 26 (65 %) ont adopté de nouveaux protocoles de communication et de lutte contre la désinformation. Douze pays sur 26 (46 %) ont signalé un changement ou un élargissement du champ de responsabilités, par exemple dans les domaines de la gestion des risques et de l'analyse des politiques, entre autres. La majorité d'entre eux ont l'intention de maintenir ces changements. En dépit de ces responsabilités accrues et de la complexité croissante des tâches effectuées par le centre de gouvernement, seuls 7 pays déclarants de l'OCDE sur 26 (27 %) ont indiqué que le volume de ressources à la disposition du centre de gouvernement avait augmenté depuis le début de la crise liée au COVID-19, et 6 pays sur 26 (23 %) ont fait état de changements des niveaux d'effectifs (graphique 4.1).

Tous les pays qui ont répondu à l'enquête disposent d'au moins un mécanisme dédié à l'alignement des plans stratégiques et des cadres budgétaires. Dans 22 pays sur 26 (85 %), ce sont les discussions menées au sein du Cabinet ou du Conseil des ministres qui exercent cette fonction. En général, ce mécanisme de coordination est complété par au moins un autre, placé à un échelon inférieur. Ce mécanisme supplémentaire peut prendre les formes suivantes : examen *ex ante* et approbation par le ministre des Finances (dans 13 pays sur 26, 50 %), discussion et coordination technique au sein du centre de gouvernement (13 pays sur 26, 50 %), dialogues spécifiques entre le chef du centre de gouvernement et le ministre des Finances (10 pays sur 26, 38 %) et comités spéciaux au niveau des hauts-fonctionnaires (9 pays sur 26, 35 %). La façon dont les différents mécanismes de coordination existants sont combinés entre eux n'obéit pas à un schéma type, chaque pays utilisant une panoplie de dispositifs qui lui est propre (graphique 4.2).

Les autorités publiques ont été nombreuses à organiser des campagnes d'information ou à établir des mécanismes de consultation pour associer les parties prenantes aux stratégies relatives au COVID-19 et à la relance, mais rares sont celles qui ont adopté des mécanismes d'engagement permettant une participation active des parties prenantes. La plupart des 26 pays ayant répondu à l'enquête ont utilisé des mécanismes de consultation pour faire participer les parties prenantes aussi bien à la conception des stratégies de riposte à la crise liée

au COVID-19 (20 pays sur 26, soit 77 %) qu'à la conception des stratégies de relance post-COVID (18 pays de 26, 69 %). Par ailleurs, les pouvoirs publics ont largement eu recours aux campagnes d'information pour informer les parties prenantes de la conception des stratégies de riposte à la crise liée au COVID-19 (19 pays sur 26, soit 73 %) et des stratégies de relance post-COVID-19 (16 pays de 26, 62 %). La mise en place de mécanismes d'engagement permettant la participation active des parties prenantes à la conception des stratégies de riposte à la crise due au COVID-19 ou des stratégies de relance a été beaucoup plus limitée (9 pays sur 26 dans chaque cas, soit 35 %) (tableau en ligne G.26).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance » (« Building a resilient response: the role of Centre of Government in the management of the COVID-19 crisis and future recovery efforts »), conduite entre janvier et mars 2021. Vingt-quatre pays de l'OCDE et deux autres économies (Brésil et Roumanie) ont répondu à l'enquête. Les personnes sondées étaient de hauts responsables qui appuient et conseillent directement le chef de gouvernement et le Conseil des ministres.

Le centre de gouvernement, qui porte différentes appellations selon les pays – Bureau du Conseil des ministres, Bureau du Président, Conseil privé, Secrétariat général du Gouvernement, etc. –, est la structure chargée d'assurer un appui au Premier ministre et au Conseil des ministres (c'est-à-dire la réunion régulière des ministres). Le centre de gouvernement comprend l'organe placé au service du chef de gouvernement et du Conseil des ministres ainsi que l'unité spécifiquement placée au service du chef de gouvernement (le Cabinet du Premier ministre, par exemple). Le centre de gouvernement est généralement composé du ministère ou Secrétariat général de la Présidence, du Cabinet du Premier Ministre et du Bureau du Conseil des ministres, même si les fonctions correspondantes peuvent dans certains cas être assurées par des services basés au sein d'autres entités (par exemple, le ministère des Finances ou du Plan, le Bureau du budget).

Pour en savoir plus

OCDE (2018), *Centre Stage II: The Organisation and Functions of the Centre of Government in OECD countries*, <https://www.oecd.org/gov/centre-stage-2.pdf>.

OCDE (2014), *Centre Stage: Driving Better Policies from the Centre of Government*, <https://www.oecd.org/gov/Centre-Stage-Report.pdf>.

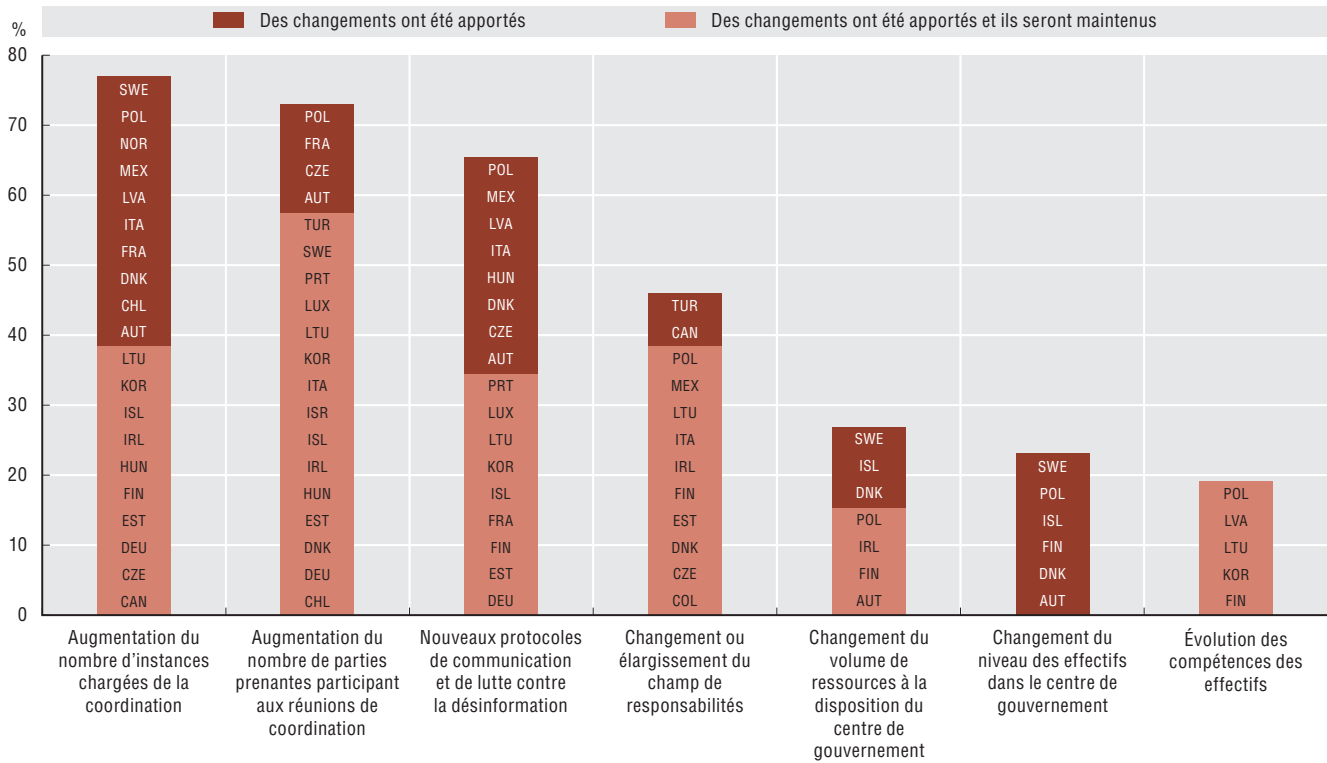
Notes relatives aux graphiques

Pas de données pour l'Australie, l'Espagne, les États-Unis, la Grèce, le Japon, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la République slovaque, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Suisse.

Le tableau G.26. (Processus d'association des parties prenantes utilisés pendant la crise liée au COVID-19, 2021) peut être consulté en ligne (Annexe G).

Rôle des centres de gouvernement dans la réponse face à la pandémie de COVID-19

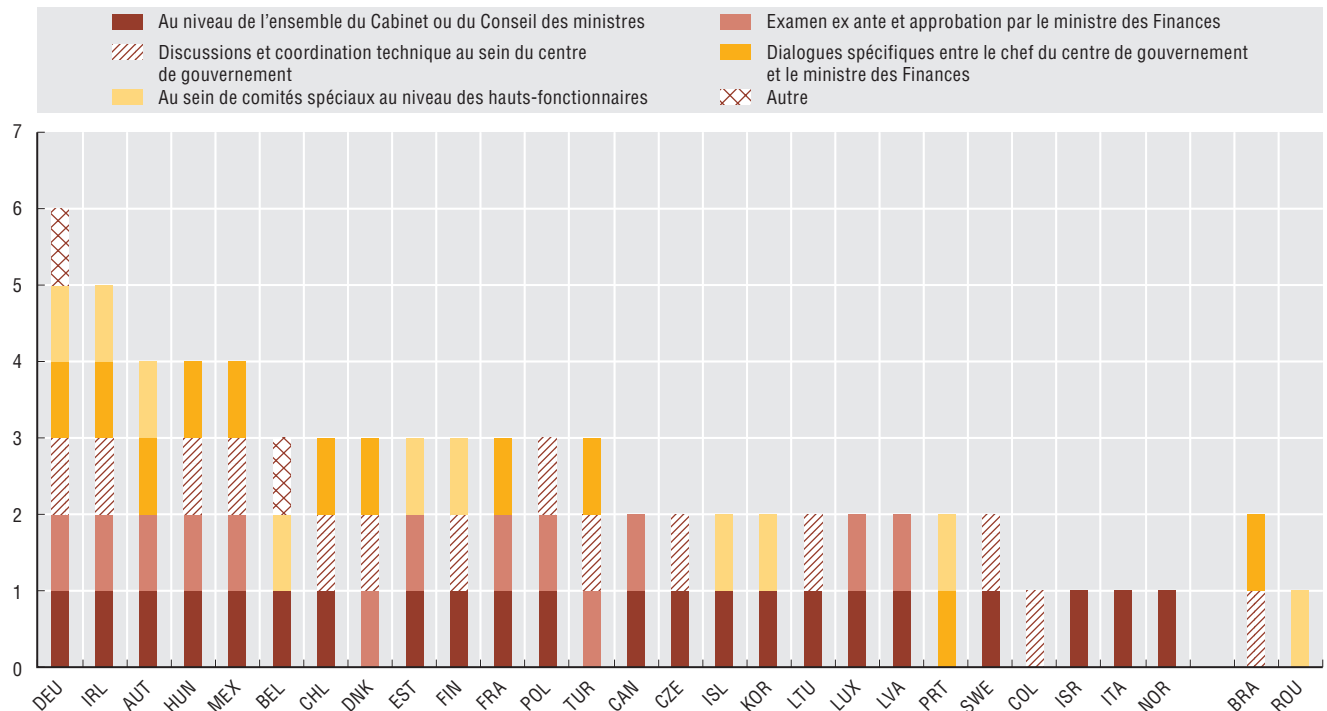
4.1. Changements qui ont touché les centres de gouvernement pendant la pandémie de COVID-19 et qui perdureront pendant la planification de la relance économique post-crise, 2021



Source : OCDE (2021), enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263360>

4.2. Alignement des plans stratégiques et des cadres budgétaires en réponse au COVID-19, 2021



Source : OCDE (2021), enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263379>

Rôle des centres de gouvernement dans la planification de la relance post-COVID-19

Dans 15 des 26 pays de l'OCDE qui ont répondu à l'enquête (58 %), la coordination de la planification stratégique des mesures de relance post-COVID est en premier lieu du ressort du Cabinet du Premier ministre ou de celui du Président. Dans 3 pays sur 26 (26 %), elle relève de la compétence du ministre des Finances. Dans 8 pays sur 26 (30 %), c'est une autre entité qui en est responsable : ministère de l'Industrie et du Commerce (République tchèque), Comité du Conseil des ministres pour la reprise et la croissance durables (Finlande), Conseil des ministres (Luxembourg), Secrétariat d'État pour la relance et les investissements stratégiques (Belgique), organes multiples (Lettonie) ou encore services de l'administration publique (Suède) (graphique 4.3).

Les centres de gouvernement sont responsables de certains aspects transversaux de la planification stratégique des mesures de relance dans 19 pays sur les 26 qui ont répondu (73 %). En général, leurs responsabilités portent sur la planification stratégique et le contrôle de la mise en œuvre. Les centres de gouvernement sont fréquemment chargés de recenser les domaines d'action prioritaires pour la relance, de présélectionner/sélectionner les mesures/programmes prioritaires à mettre en place (16 pays sur 26 dans chaque cas, soit 62 %) et de coordonner le déploiement des plans de relance (14 pays sur 26, 54 %). Il est moins habituel qu'ils interviennent dans les aspects plus spécifiques du déploiement des plans de relance post-COVID. Dans un nombre plus réduit de pays ayant répondu à l'enquête, le centre de gouvernement a un rôle dans la communication relative au déploiement des plans de relance (13 pays sur 26, 50 %), la mise en place des grandes directives/orientations pour concevoir les plans de relance (12 pays sur 26, 46 %), l'évaluation des plans de relance (7 pays sur 26, 27 %) ou la fourniture d'examen ex ante du plan de relance global (6 pays sur 26, 23 %) (tableau 4.4).

Les centres de gouvernement auront besoin d'un vaste corpus de données probantes pour les aider à concevoir et mettre en œuvre les mesures de relance prioritaires en 2021. Si les types précis de données requis sont très variables d'un pays à l'autre, la demande de données est massive : tous les pays qui ont répondu à l'enquête ont signalé qu'ils auraient besoin d'au moins deux sources de données différentes à l'appui des actions prioritaires pour la relance. Trois grandes catégories de données sont requises. Premier point, qui est aussi le plus important, les pays expriment clairement le besoin de tirer les leçons de l'expérience de leurs pairs pendant la phase de relance. Les recueils multinationaux de bonnes pratiques sont la source de données la plus demandée : ils sont jugés nécessaires par 20 pays sur les 26 qui ont répondu à l'enquête (77 %). Au nombre des données dont ils ont besoin en priorité, la plupart des centres de gouvernement indiquent également l'analyse des arbitrages entre les priorités de l'action publique et les projections/prévisions globales (17 pays sur 26 dans les deux cas, 65 %). Au-delà de ces trois catégories de données principales, certains centres de gouvernement souhaitent se référer à une évaluation nationale approfondie accompagnée d'un ensemble de recommandations (12 pays sur 26, 46 %), à des listes de vérification appuyant les processus de prise de décision dans les domaines prioritaires (11 pays sur 26, 42 %),

à une analyse de la cohérence des politiques à l'appui des pratiques en matière de développement durable (9 pays sur 26, 35 %) et à des analyses des externalités (8 pays sur 26, 31 %) (graphique en ligne G.27).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance » (« Building a resilient response: the role of Centre of Government in the management of the COVID-19 crisis and future recovery efforts »), conduite de janvier à mars 2021. Vingt-six pays de l'OCDE et deux autres économies (Brésil et Roumanie) ont répondu à l'enquête. Les personnes sondées étaient de hauts responsables qui appuient et conseillent directement le chef de gouvernement et le Conseil des ministres.

Le centre de gouvernement, qui porte différentes appellations selon les pays – Bureau du Conseil des ministres, Bureau du Président, Conseil privé, Secrétariat général du Gouvernement, etc. –, est la structure chargée d'assurer un appui au Premier ministre et au Conseil des ministres (c'est-à-dire la réunion régulière des ministres). Le centre de gouvernement comprend l'organe placé au service du chef de gouvernement et du Conseil des ministres ainsi que l'unité spécifiquement placée au service du chef de gouvernement (le Cabinet du Premier ministre, par exemple). Le centre de gouvernement est généralement composé du ministère ou Secrétariat général de la Présidence, du Cabinet du Premier ministre et du Bureau du Conseil des ministres, même si les fonctions correspondantes peuvent dans certains cas être assurées par des services basés au sein d'autres entités (par exemple, le ministère des Finances ou du Plan, le Bureau du budget).

Pour en savoir plus

OCDE (2018), *Centre Stage II: The Organisation and Functions of the Centre of Government in OECD countries*, <https://www.oecd.org/gov/centre-stage-2.pdf>.

OCDE (2014), *Centre Stage: Driving Better Policies from the Centre of Government*, <https://www.oecd.org/gov/Centre-Stage-Report.pdf>.

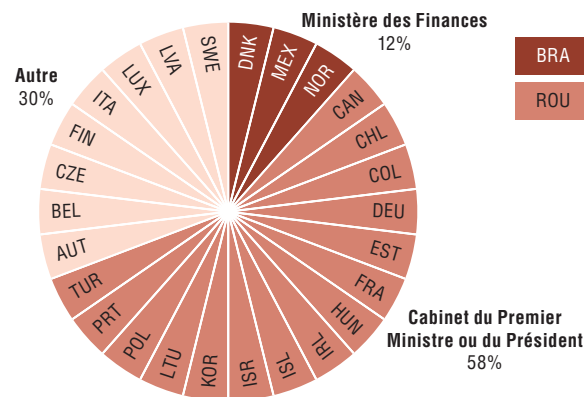
Notes concernant les graphiques

Pas de données pour l'Australie, l'Espagne, les États-Unis, la Grèce, le Japon, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la République slovaque, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Suisse.

Le graphique G.27 (Types de données probantes ou d'analyses requis pour étayer l'action publique dans les domaines prioritaires, 2021) peut être consulté en ligne (Annexe G).

Rôle des centres de gouvernement dans la planification de la relance post-COVID-19

4.3. Organisme chargé de coordonner la planification stratégique des mesures de relance post-COVID, 2021



Source : OCDE (2021), enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263398>

4.4. Rôle du centre de gouvernement dans la planification stratégique transversale des mesures de relance, 2021

	Recenser les domaines d'action prioritaires pour la relance	Présélectionner/sélectionner les mesures/programmes prioritaires à mettre en place	Coordonner le déploiement des plans de relance	Communiquer sur le déploiement des plans de relance	Suivre le déploiement des plans de relance	Mettre en place les grandes directives/orientations pour concevoir les plans de relance	Concevoir le plan de relance global	Évaluer les plans de relance	Fournir des examens <i>ex ante</i> du plan de relance global	Le centre de gouvernement n'est pas responsable
Allemagne	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○
Autriche	●	●	○	●	○	●	●	○	○	○
Belgique	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Canada	●	●	○	○	●	○	○	○	○	○
Chili	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Colombie	●	●	●	○	●	○	●	●	○	○
Corée	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○
Danemark	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○
Estonie	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Finlande	○	○	●	●	○	●	●	○	●	○
France	●	●	●	●	○	●	●	○	○	○
Hongrie	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○
Irlande	●	●	○	●	○	●	●	●	○	○
Islande	○	○	●	●	●	○	●	○	○	○
Israël	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Italie	●	●	●	○	○	●	○	○	○	○
Lettonie	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Lituanie	●	●	●	●	●	○	○	●	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Mexique	●	●	○	○	●	○	○	○	○	○
Norvège	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Pologne	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Portugal	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
République tchèque	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Suède	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Turquie	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Total OCDE										
● Oui	16	16	14	13	13	12	11	7	6	7
○ Non	10	10	12	13	13	14	15	19	20	19
Brésil	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Roumanie	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●

Source : OCDE (2021), enquête « Construire une réponse résiliente : rôle du centre de gouvernement dans la gestion de la crise liée au COVID-19 et les efforts futurs de relance ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263417>

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la communication en temps de crise

La communication publique est une fonction de gouvernement essentielle qui permet d'assurer la cohérence des messages, à la fois en interne au sein de l'administration publique et en externe vis-à-vis des parties prenantes, et qui joue un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre efficaces des politiques. La communication publique permet également aux autorités publiques d'écouter et comprendre les citoyens ; ce faisant, elle soutient les principes de gouvernement ouvert que sont la transparence, l'intégrité, la redevabilité et la participation des parties prenantes, contribuant en bout de ligne à renforcer la bonne gouvernance et la confiance des citoyens.

Il est essentiel de maintenir une communication efficace en temps de crise, pour s'assurer que les informations importantes soient transmises au public de façon utile et opportune. Les administrations publiques déploient une communication de crise en réponse à des événements inattendus qui sont susceptibles d'entacher leur réputation ou de mettre en danger les citoyens. Cette communication peut prendre des formes diverses, telles que points presse, communiqués de presse, conférences ou encore campagnes visant à fournir au public des informations sur certains faits et mesures et des explications sur la réponse des autorités à la crise. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, par exemple, la communication des centres de gouvernement (CoG) et des ministères de la Santé (MH) a joué un rôle essentiel pour informer le public des mesures adoptées dans le but de préserver sa santé et sa sécurité et l'encourager à s'y conformer.

En 2019, 18 sur 27 pays de l'OCDE (67 %) disposaient de procédures de communication de crise à l'échelon du centre de gouvernement, ainsi que 13 parmi 17 à l'échelon du ministère de la Santé (76 %) (Graphique 4.5). Les manuels ou procédures spécifiques en place dans les centres de gouvernement comprennent des cadres de communication de crise (tels que le cadre de planification des urgences au Royaume-Uni), des fiches d'information spécifiques (Pays-Bas), ou encore l'insertion de sections consacrées à la communication dans les plans de réponse à la crise (France) et les cadres (Australie, Belgique), lois (Suisse, Luxembourg) et politiques (Canada) de portée plus générale. Lorsqu'il n'existe pas de critères spécifiques écrits, une autre approche consiste à adapter les procédures gouvernementales à la nature de l'incident. L'Estonie, le Mexique et la République tchèque ont recours à ce type de dispositif souple pour gérer les crises et les communications associées. En Australie, en Autriche, en Belgique, au Canada et en Allemagne, il s'agit d'une responsabilité partagée entre un cadre gouvernemental fédéral et les administrations infranationales, et celle-ci est souvent guidée par les protocoles ou procédures des CoG.

La communication de crise fait néanmoins partie des trois compétences qui suscitent le plus de difficultés pour les responsables de la communication publique dans 15 CoG sur 27 (56 %) et 9 MH sur 18 (50 %) dans les pays de l'OCDE (Graphique 4.6). La coordination et les ressources humaines sont les principales pierres d'achoppement dans la mise en œuvre de la communication de crise. 12 CoG et 6 MH identifient la coordination comme une source de difficultés dans la communication de crise ; 11 CoG et 4 MH ont cité les ressources humaines ; et 10 CoG et 3 MH invoquent ces deux facteurs à la fois (Graphique 4.7).

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies par le biais de l'enquête « Understanding Public Communication in Centres of Government » de l'OCDE, réalisée en 2020 et couvrant l'année 2019. Les données chiffrées reflètent les réponses communiquées par 27 centres de gouvernement de pays de l'OCDE, du Brésil, du Costa Rica et de la Roumanie, et

18 ministères de la Santé de pays de l'OCDE et de la Roumanie. Les réponses de quatre centres de gouvernement (Belgique, Corée, Estonie et Pologne) et de deux ministères de la Santé (Grèce et Irlande) prennent également en compte les mesures liées au COVID-19 adoptées en 2020. Ces réponses ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés de la communication au sein du centre de gouvernement – c'est-à-dire l'organe qui apporte un soutien direct et des conseils au Chef du gouvernement et au Conseil des ministres – ou du ministère de la Santé.

La communication publique désigne toute activité de communication menée par des institutions publiques au service de l'intérêt général. Elle se distingue de la communication politique, qui est liée aux partis politiques, au débat politique ou aux élections.

Une crise est une menace pour les activités ou la réputation qui est susceptible d'avoir des répercussions négatives si elle n'est pas gérée correctement. Les crises peuvent engendrer trois catégories de menace liées entre elles : mise en danger de la sécurité des populations, perte financière et atteinte à la réputation. Une communication de crise est mise en place par les pouvoirs publics auprès du public et des parties prenantes lorsqu'un événement inattendu se produit.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), « Transparence, communication et confiance : Le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1d566531-fr>.

OCDE (2020), « Accroître la résilience face à la pandémie de COVID-19 : le rôle des centres de gouvernement », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7c177686-fr>.

OCDE (2016), *Trends in Risk Communication Policies and Practices*, OECD Reviews of Risk Management Policies, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264260467-en>.

Notes relatives aux graphiques

L'Espagne, la Finlande, la Grèce, l'Islande, le Japon, le Luxembourg et le Portugal ont fourni des données pour les ministères de la Santé, mais pas pour les centres de gouvernement. L'Allemagne, l'Autriche, la Corée, l'Estonie, la France, Israël, l'Italie, la Lettonie, le Mexique, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Slovénie ont fourni des données pour les centres de gouvernement, mais pas pour les ministères de la Santé.

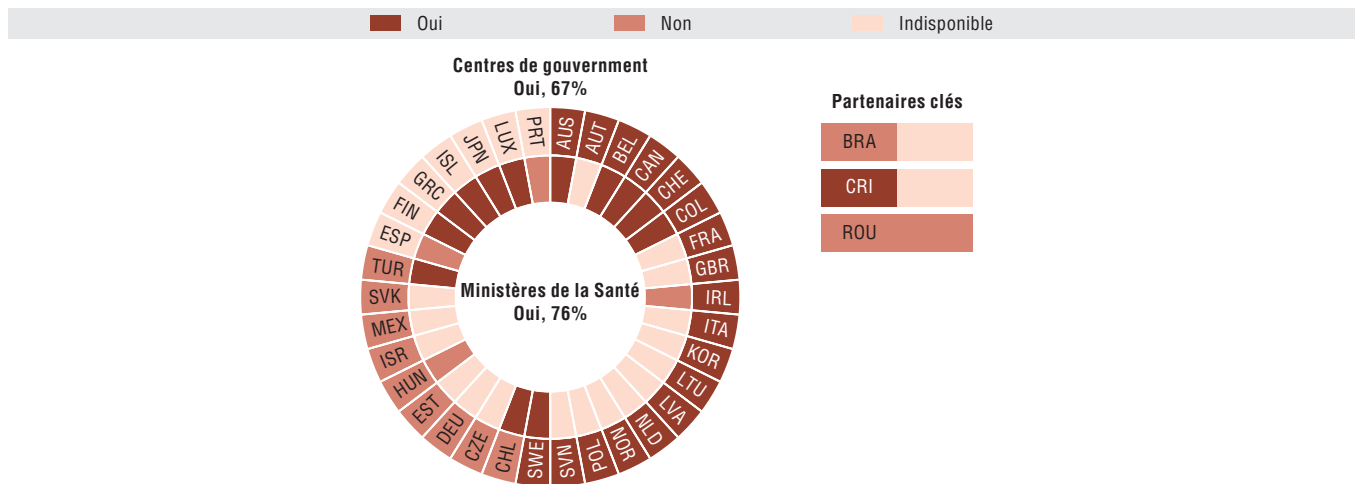
4.5 On ne dispose pas de données pour le ministère de la Santé de la Lituanie. Le cercle extérieur représente les données relatives aux centres de gouvernement, et le cercle intérieur celles relatives aux ministères de la Santé.

4.6 Les trois thèmes figurant dans le tableau correspondent aux défis les plus fréquemment sélectionnés par les chargés de communication des 27 centres de gouvernement et des 18 ministères de la Santé sur l'ensemble des propositions qui leur étaient présentées.

4.7 Les données portent sur les 15 centres de gouvernement et les 8 ministères de la Santé qui ont indiqué en 4.6 que la communication de crise leur posait des difficultés et qui en imputent la cause aux ressources humaines et/ou à la coordination. Le ministère de la Santé de la Grèce n'a pas répondu.

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la communication en temps de crise

4.5. Existence dans les pays de l'OCDE de protocoles ou de procédures standard de gestion des crises, 2019



Source : OCDE (2020), enquête « Understanding Public Communication ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263436>

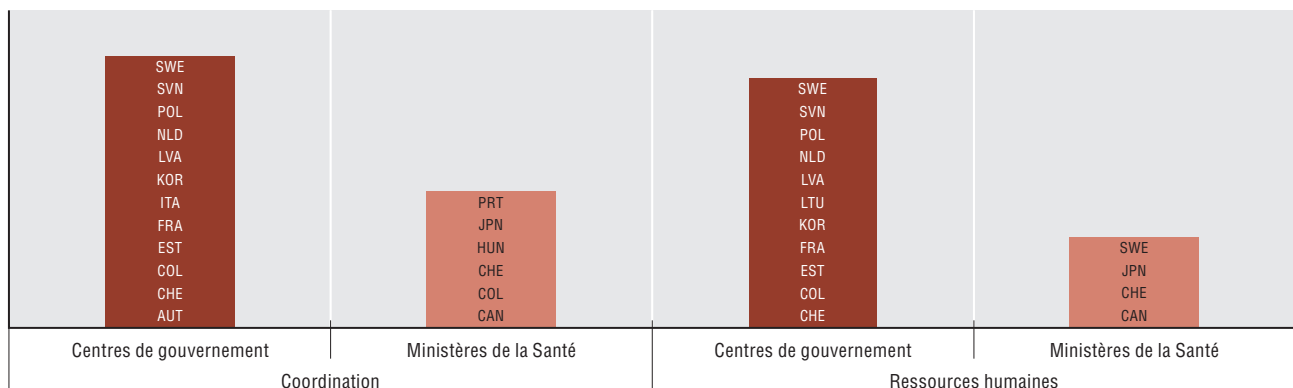
4.6. Les trois compétences de communication qui suscitent le plus de difficultés pour les centres de gouvernement et les ministères de la Santé, 2019

Communication de crise Centres de gouvernement	AUT BEL CHE CHL COL EST FRA ITA KOR LVA LTU NLD POL SVN SWE	CoGs: 56%
Communication de crise Ministères de la Santé	CAN COL CHE ESP GRC HUN JPN PRT SWE	MHs: 50%
Production de stratégies de communication Centres de gouvernement	BEL CHE CHL FRA IRL ITA LVA LTU MEX NLD SVK SVN	CoGs: 44%
Production de stratégies de communication Ministères de la Santé	BEL CHL CHE ESP HUN ISL IRL JPN LTU LUX SWE TUR	MHs: 67%
Mise en œuvre de la communication de crise Centres de gouvernement	CHE CHL COL FRA IRL LVA MEX NOR SVK	CoGs: 33%
Mise en œuvre de la communication de crise Ministères de la Santé	CHL FIN GRC HUN ISL IRL LTU SWE	MHs: 44%

Source : OCDE (2020), enquête « Understanding Public Communication ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263455>

4.7. Raisons pour lesquelles la communication de crise pose des difficultés aux centres de gouvernement et aux ministères de la Santé, 2019



Source : OCDE (2020), enquête « Understanding Public Communication ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263474>

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la lutte contre la mésinformation et la désinformation

La circulation de l'information entre les autorités publiques, les citoyens et les parties prenantes est une composante indispensable des sociétés ouvertes et inclusives. Cependant, la capacité du public à mettre à profit et partager les informations fiables dont il dispose est limitée par la prolifération des contenus faux et trompeurs, à la fois en ligne et hors ligne. Aussi les pouvoirs publics doivent-ils être attentifs à l'importance de la communication publique en tant que moyen de promouvoir la transparence et de désamorcer les problèmes dus à la mésinformation et à la désinformation.

Bien que le problème de la mésinformation et de la désinformation soit antérieur à l'apparition du COVID-19, la propagation massive d'informations trompeuses et erronées depuis le début de la pandémie entrave la mise en œuvre des politiques et des mesures sanitaires en brouillant et noyant les messages officiels, en aggravant la méfiance à l'égard des vaccins et en contrecarrant les efforts déployés pour juguler la pandémie. Il est essentiel que les pouvoirs publics mettent en place une communication publique rapide, transparente et proactive pour prévenir et combattre la propagation des contenus trompeurs. Les autorités nationales ont utilisé la communication publique pour faciliter l'application des mesures de politique publique ; dans le contexte du COVID-19, elles ont souvent concentré leurs efforts sur l'amélioration du respect des mesures sanitaires (par exemple, lavage des mains, port du masque, mesures de freinage, distanciation physique, etc.). Plus généralement, la communication publique est également importante pour comprendre le public, l'éduquer et dialoguer avec lui.

Malgré des efforts répandus pour réagir à la mésinformation, il ressort des données recueillies que plusieurs pays de l'OCDE et non-Membres ne disposent pas de la structure institutionnelle nécessaire pour apporter une réponse à ce problème. En 2019, seulement 11 des 27 centres de gouvernement (CoG) des pays de l'OCDE et pays participants, plus le Costa Rica, avaient adopté des documents officiels pour guider leurs ripostes à la mésinformation et à la désinformation (Graphique 4.8). Dans leurs réponses à l'enquête, rédigées en 2020, deux pays, la Norvège et l'Autriche, ont indiqué qu'ils étaient en train de préparer des documents d'orientation, en partie en réponse à la crise provoquée par le COVID-19. Ces documents peuvent comprendre des stratégies, plans, boîtes à outils ou orientations applicables à l'ensemble de l'administration publique ou à un ministère particulier. Par exemple, l'Estonie édite chaque année des plans d'action interministériels visant à renforcer la résilience face aux attaques informatiques ; et le Royaume-Uni a mis au point la boîte à outils RESIST, qui indique aux chargés de communication et autres responsables concernés comment repérer les contenus problématiques et y faire face. En 2019, seulement 4 des 18 ministères de la Santé (MH) ayant participé à l'enquête avaient adopté des documents de ce type ou étaient couverts par des documents applicables à l'ensemble de l'administration publique. Il est donc permis de penser que ces institutions étaient moins bien préparées pour faire face à la vague de mésinformation sur la santé qui déferle depuis le début de la pandémie (Graphique 4.8).

Face aux défis complexes suscités par la mésinformation et la désinformation, les pouvoirs publics doivent apporter des réponses pluridisciplinaires. Dans cette optique, 19 CoG de pays de l'OCDE sur 24 (79 %), plus le Costa Rica, ont consulté des parties prenantes telles que médias, organisations de la société civile, instituts universitaires, organisations intergouvernementales ou encore entreprises technologiques sur les moyens de contrer la désinformation. Les parties prenantes les plus couramment consultées par les CoG sont les instituts universitaires et de recherche. Une proportion plus réduite de ministères de la Santé – 8 MH de pays de l'OCDE sur 17 (47 %), plus celui de la Roumanie – ont consulté au moins l'une de ces parties prenantes (tableau 4.9).

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies auprès des centres de gouvernement de 27 pays de l'OCDE, plus le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie, et des ministères de la Santé de 18 pays de l'OCDE, plus la Roumanie, dans le cadre de l'enquête « Understanding Public Communication in Centres of Government » de l'OCDE, réalisée en 2020 et couvrant l'année 2019. Ces réponses ont été fournies par de hauts fonctionnaires chargés de la communication au sein du centre de gouvernement – c'est-à-dire l'organe qui apporte un soutien direct et des conseils au Chef du gouvernement et au Conseil des ministres – ou du ministère de la Santé.

La communication publique désigne toute activité de communication menée par des institutions publiques au service de l'intérêt général. Elle se distingue de la communication politique, qui est liée aux partis politiques, au débat politique ou aux élections.

La désinformation consiste à créer et/ou diffuser délibérément des informations fausses dans l'intention de tromper et induire en erreur le public.

La mésinformation désigne la diffusion d'informations fausses sans intention de nuire ; il peut s'agir de fautes involontaires, de coquilles typographiques, d'erreurs ou d'interprétations au premier degré de propos satiriques, mais de plus en plus, la mésinformation recouvre également le partage d'informations non vérifiées et trompeuses, liées à des campagnes de désinformation.

Pour en savoir plus

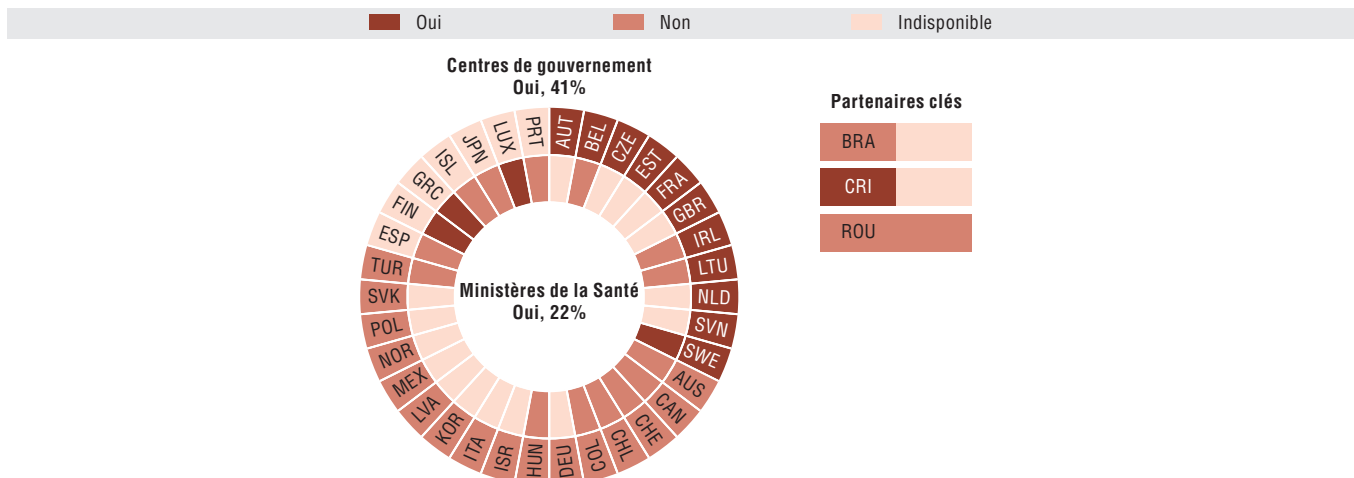
- Matasick, C., C. Alfonsi et A. Bellantoni (2020), « Les mesures de gouvernance publique face à la désinformation : Comment les principes de gouvernement ouvert peuvent éclairer les choix stratégiques », *OECD Working Papers on Public Governance*, n° 39, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a4000a8c-fr>.
- OCDE (2020), « Transparence, communication et confiance: Le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1d566531-fr>.
- Wardle, C. et H. Derakshan (2017), *Information Disorder: Towards an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*, Conseil de l'Europe, DGI(2017)09.

Notes relatives aux graphiques

- L'Espagne, la Finlande, la Grèce, l'Islande, le Japon, le Luxembourg et le Portugal ont fourni des données pour les ministères de la Santé, mais pas pour les centres de gouvernement. L'Allemagne, l'Autriche, la Corée, l'Estonie, la France, Israël, l'Italie, la Lettonie, le Mexique, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Slovénie ont fourni des données pour les centres de gouvernement, mais pas pour les ministères de la Santé.
- 4.8. Le cercle extérieur représente les données relatives aux centres de gouvernement, et le cercle intérieur celles relatives aux ministères de la Santé.
- 4.9 Cette question n'est pas applicable aux centres de gouvernement de l'Allemagne, de l'Australie et des Pays-Bas, ni au ministère de la Santé de l'Islande. Parmi les autres catégories de parties prenantes sélectionnées par les répondants figurent, entre autres, les forums internationaux et les réseaux sociaux.

Rôle des centres de gouvernement et des ministères de la Santé dans la lutte contre la mésinformation et la désinformation

4.8. Existence de documents d'orientation guidant les réponses des pouvoirs publics à la désinformation, 2019



Source : OCDE (2020), enquête « Understanding Public Communication ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263493>

4.9. Parties prenantes consultées par les centres de gouvernement et les ministères de la Santé au sujet des moyens de lutter contre la désinformation, 2019

Pays	Instituts universitaires ou de recherche	Donneurs internationaux	Médias	Organisations de la société civile	Autres	Ne consulte aucun de ces acteurs
Australie					■	■
Autriche	●		●	●	■	
Belgique	●		●		■	
Canada	●■		●■	●	●■	
Chili	●	●		●		■
Colombie			●			■
Corée	●	●	●	●		
République tchèque	●			●		
Espagne					■	
Estonie	●	●	●	●		
Finlande						■
France	●		●	●		
Grèce	■					
Hongrie	●					■
Irlande	●		●	●	●■	
Israël	●		●	●		
Italie						●
Japon						■
Lettonie	●		●	●		
Lituanie	●		●	●	■	
Luxembourg						■
Mexique						●
Norvège						●
Pologne						●
Portugal	■		■	■		
Royaume-Uni	●		●	●		
Slovaquie	●			●	●	
Slovénie	●					
Suède						●■
Suisse					●	■
Turquie	●■	■	●■	●■		
Total OCDE						
● Centres de gouvernement	17	3	13	14	4	5
■ Ministères de la Santé	4	1	3	2	5	9
Brésil						●
Costa Rica	●		●		●	
Roumanie			■	■		●

Source : OCDE (2020), enquête « Understanding Public Communication ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263512>





5. BUDGÉTISATION

Budgétisation verte

La budgétisation verte à l'appui d'une relance verte

Examens des dépenses

Institutions budgétaires indépendantes : mesures adoptées à l'appui de la transparence et de l'obligation de rendre compte au début de la crise liée au COVID-19

L'émergence de la « budgétisation verte » (ou « budgets verts ») ces dernières années reflète le souci des pays de s'appuyer sur le processus budgétaire pour faciliter la réalisation de leurs objectifs environnementaux et climatiques. Le changement climatique, le déclin de la biodiversité et la dégradation de l'environnement ont de profondes répercussions sur notre planète, la société et l'économie mondiale. Face à ce constat, les pays ont défini des objectifs nationaux et pris des engagements mondiaux en vue de protéger l'environnement et d'atténuer le changement climatique. Compte tenu de leur rôle clé dans le choix des actions publiques prioritaires et la mobilisation des ressources nécessaire à leur mise en œuvre, les budgets peuvent apporter une contribution décisive aux progrès réalisés vers ces objectifs. L'OCDE joue un rôle important dans la budgétisation verte, en guidant les pays sur les possibilités d'utilisation des outils d'élaboration des politiques budgétaires et en éclairant les décideurs sur l'impact environnemental et climatique des choix de budgétisation.

La budgétisation verte prend en considération quatre éléments fondamentaux qui se renforcent mutuellement : un cadre stratégique solide, des outils de production de données probantes et de cohérence des politiques, l'établissement de rapports à l'appui de l'obligation de rendre compte et de la transparence et un cadre de gouvernance budgétaire favorable (OCDE, 2020a). La mise en œuvre des budgets verts suppose de disposer d'une stratégie nationale en matière de changement climatique et d'environnement, d'outils de budgétisation tels que la cotation environnementale du budget, de « déclarations de budget vert » informant les parties prenantes concernées et d'un cadre budgétaire moderne qui relie planification stratégique et budgétisation. En 2020, 14 pays de l'OCDE sur 35 (40 %) déclaraient pratiquer la budgétisation verte (graphique 5.1). Certains le font depuis longtemps, comme l'Italie (depuis 2000), tandis que d'autres s'y sont mis plus récemment – c'est le cas de la France, qui a présenté en 2020 le tout premier « budget vert » exhaustif (*Rapport sur le budget vert*).

Le cadre stratégique des pays qui pratiquent la budgétisation verte est sous-tendu par un engagement politique à haut niveau ou par une loi budgétaire dans une moitié des pays (7 parmi 14 pays dans les deux cas, soit 50%), ou par des pratiques administratives dans un nombre légèrement inférieur de pays (6 sur 14, 43%), ces options constituant toutes des approches efficaces en matière de budgétisation verte. Les pays de l'OCDE ont généralement recours à une panoplie diversifiée d'outils et de méthodes de budgétisation (tableau 5.2). D'après les observations, les quatre outils les plus couramment utilisés sont les évaluations d'impact environnemental *ex ante* ou *ex post* (dans 12 pays sur 14, soit 86 %), les analyses coûts-avantages pour l'environnement (10 pays sur 14, 71 %), les bilans carbone (10 pays sur 14, 71 %) et les instruments de tarification du carbone (9 pays sur 14, 64 %). Par ailleurs, la plupart des pays qui pratiquent la budgétisation verte ont pris des dispositions pour communiquer sur ces questions auprès du grand public (12 pays sur 14, 86 %).

En dernier lieu, les pays ont été soutenus dans leurs efforts par un environnement de gouvernance budgétaire favorable assurant une qualité d'analyse homogène sur l'ensemble des secteurs de l'administration publique, à l'appui des objectifs de qualité environnementale. Parmi les pays de l'OCDE qui pratiquent la budgétisation verte, 7 pays sur 14 s'appuient sur des instructions détaillées figurant dans la circulaire budgétaire annuelle (50 %), 6 pays sur 14 (43 %) sur la formation et le développement des compétences, et 5 pays sur 14 (35 %) sur les mécanismes de coordination intergouvernementaux pour appuyer les processus de budgétisation verte (graphique 5.3). L'initiative collaborative de Paris de l'OCDE continue de promouvoir des approches novatrices, à l'heure où de plus en plus de pays envisagent d'adopter des budgets verts.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête conjointe OCDE-Commission européenne de 2020 sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte, à laquelle 35 pays de l'OCDE et la Roumanie ont répondu. Elles ont été recueillies principalement auprès de responsables du budget relevant de l'administration budgétaire centrale des pays de l'OCDE. Les réponses aux enquêtes représentent le propre point de vue des pays sur leurs pratiques et procédures actuelles. Ces données portent principalement sur l'administration centrale ou fédérale et ne tiennent pas compte des niveaux infranationaux d'administration. Dans un souci de normalisation et de cohérence, l'enquête a pris en considération les pratiques qui étaient en vigueur ou qu'il était prévu d'adopter à la fin du mois de juin 2020. Le jeu de données complet comprend d'autres États membres de l'Union européenne qui n'apparaissent pas ici.

La budgétisation verte consiste à utiliser les outils d'élaboration de la politique budgétaire pour faciliter la réalisation des objectifs environnementaux et climatiques. Elle suppose d'évaluer l'impact environnemental des politiques budgétaires, ainsi que leur cohérence au regard de l'exécution des engagements nationaux et internationaux. La budgétisation verte peut également contribuer à instaurer un débat et des discussions éclairés et étayés par des données probantes sur la croissance durable.

La cotation environnementale du budget décrit toute pratique de cotation du budget qui examine et identifie des mesures budgétaires liées au climat ou à d'autres objectifs environnementaux de façon globale, tels que la biodiversité, les défis liés à l'air et à l'eau (la quantité et la qualité), parmi d'autres.

Pour en savoir plus

OCDE (2020a), *Green Budgeting Framework (Highlights)*, OECD, www.oecd.org/environment/green-budgeting/OECD-Green-Budgeting-Framework-Highlights.pdf.

OCDE (2020b), « Green budgeting and tax policy tools to support a green recovery », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bd02ea23-en>

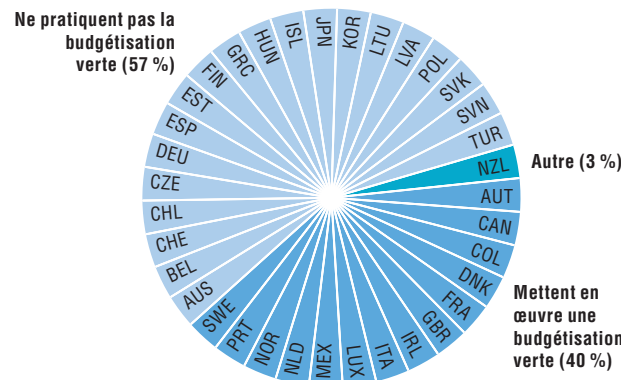
OCDE (2021), *Green Budget Tagging: Introductory Guidance & Principles*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fe7bfcc4-en>.

Notes relatives aux graphiques

5.1, 5.2 et 5.3 : pas de données pour les États-Unis et Israël. La Roumanie ne pratique aucune forme de budgétisation verte.

5.1 : la Nouvelle-Zélande est classée dans la catégorie « autre » car elle met en œuvre une approche de « budgétisation axée sur le bien-être », qui intègre l'environnement en tant que capital naturel. La Finlande pratique une forme plus sommaire de cotation environnementale, dans le cadre de laquelle seuls certains programmes budgétaires contribuant aux objectifs environnementaux ont été examinés et identifiés. Dans un souci de normalisation et de cohérence vis-à-vis des autres pratiques des pays de l'OCDE, l'enquête n'a pris en compte que les cas où l'ensemble des postes budgétaires avaient fait l'objet d'un examen complet. Le seul outil principal cité par la Finlande étant la cotation environnementale du budget, ce pays n'est pas considéré comme pratiquant la budgétisation verte.

5.1. Existence de pratiques de budgétisation verte, 2020



Source : OCDE et CE (2020), enquête conjointe sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263531>

5.2. Outils communément utilisés par les pays qui pratiquent la budgétisation verte, 2020

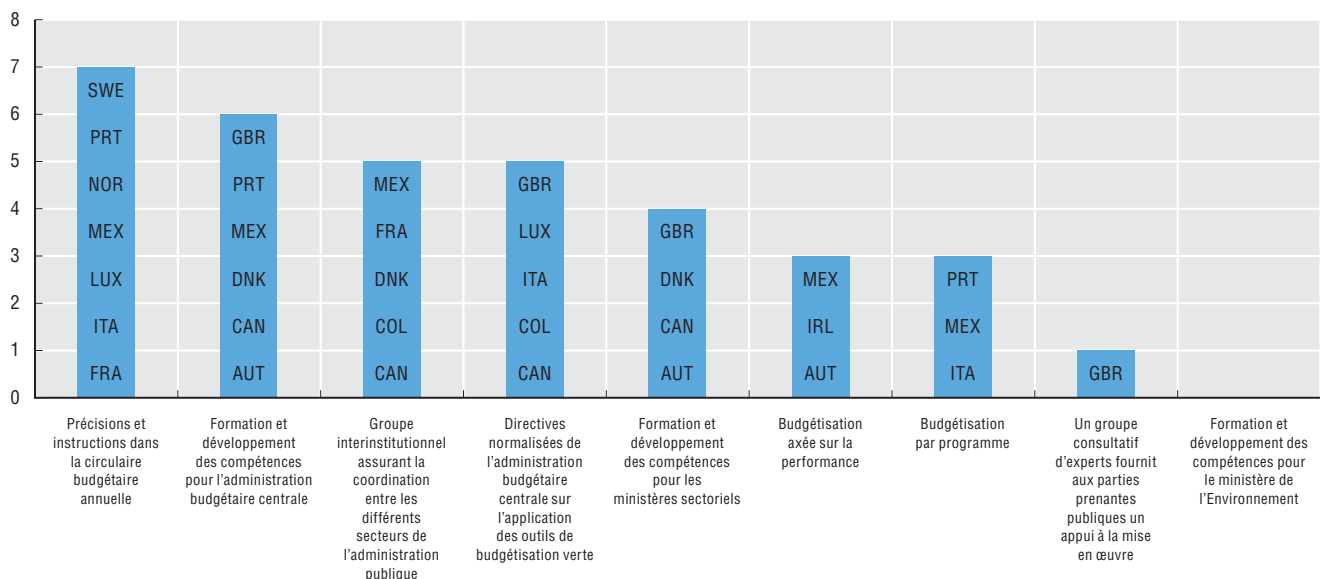
Pays	Évaluations d'impact environnemental <i>ex ante</i> ou <i>ex post</i> (mesures individuelles)	Analyse coûts-avantages pour l'environnement (mesures individuelles ou ensemble des mesures)	Bilans carbone	Instruments de tarification du carbone (comprenant la taxation des carburants et du carbone et les systèmes d'échange de quotas d'émission)	Réforme de la fiscalité environnementale	Cotation environnementale <i>ex ante</i> ou <i>ex post</i> du budget
Autriche	●		●			
Canada	●	●		●		
Colombie	●	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	●	●	●	
France	●	●	●	●		●
Italie	●	●	●			●
Irlande	●	●	●	●	●	●
Luxembourg						●
Mexique						●
Norvège	●	●	●	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	
Portugal	●			●	●	
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	
Suède	●	●	●	●	●	
Total OCDE	12	10	10	9	8	7

● Oui

Source : OCDE et EC (2020), enquête conjointe sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263550>

5.3. Éléments d'appui à la mise en œuvre de la budgétisation verte, 2020



Source : OCDE et CE (2020), enquête conjointe sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263569>

Face à la pandémie de COVID-19, les autorités publiques ont engagé des mesures budgétaires sans précédent pour apporter un soutien immédiat d'urgence aux services publics, aux ménages et aux entreprises. Les défis associés à la lutte contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement ont conduit les gouvernements à se mobiliser en faveur d'objectifs environnementaux de portée nationale et internationale durant la période de reprise. Ces plans de relance peuvent contribuer à accroître la résilience des sociétés face aux chocs futurs et à réduire les risques futurs, y compris ceux liés au changement climatique, tout en aidant au financement des dépenses extraordinaires associées au redressement post-pandémie au travers d'approches et d'investissements efficaces par rapport à leur coût.

La budgétisation verte peut faciliter la conception et la mise en œuvre des plans de relance verte. Il ressort d'une étude conjointe OCDE-CE récente que 21 pays de l'OCDE sur 34 (62 %) ont pris des mesures pour intégrer une perspective environnementale dans leurs mesures de sauvetage récentes liées au COVID-19 (graphique 5.4). Les mesures les plus couramment utilisées sont les suivantes : évaluation de l'impact environnemental des mesures budgétaires (8 pays sur 21, 38 %), cotation environnementale du budget (6 pays sur 21, 29 %), subordination de l'utilisation des fonds de relance à une « conditionnalité verte » (5 pays sur 21, 24 %), et publication d'une « déclaration de budget vert » indiquant en quoi le plan de relance soutient les objectifs environnementaux (1 pays sur 21, 5 %) (tableau 5.5). Concernant l'avenir, en juin 2020, la majorité des pays de l'OCDE (24 sur 35, 69 %) envisageaient d'intégrer une perspective environnementale dans leurs futurs plans de relance – allant de l'utilisation programmée d'évaluations d'impact environnemental à la subordination des mesures de soutien à une « conditionnalité verte », en passant par des mesures de soutien aux administrations infranationales pour les encourager à adopter des budgets verts.

Les dépenses publiques vertes peuvent soutenir la relance, mais des arbitrages peuvent exister entre les objectifs environnementaux, économiques et sociaux. Même les plans de relance dotés d'une solide composante verte comprennent généralement une part non négligeable de mesures de relance traditionnelles ciblant d'autres priorités sociales et économiques. La tarification du carbone et autres outils connexes relevant de la politique fiscale offrent des moyens de s'assurer que les mesures de relance qui ne sont pas explicitement vertes cadreront quand même avec les objectifs environnementaux. En majorant le coût des actifs à forte intensité carbone, la tarification du carbone orientera les investissements et la consommation induits par les mesures de relance non vertes vers des solutions bas carbone, tout en contribuant à rétablir les finances publiques et à accroître les recettes fiscales (OCDE, 2020).

À l'heure où les pays aspirent à une relance verte, des choix de dépenses et de politique fiscale accompagnés d'une communication adéquate, qui mettent l'accent sur les avantages à long terme en termes de bien-être, de protection de l'environnement et de résilience au changement climatique et aux chocs futurs, peuvent contribuer à mieux sensibiliser le public et à soutenir une transition verte (OCDE, 2020).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête conjointe OCDE-Commission européenne de 2020 sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte, à laquelle 35 pays de l'OCDE et la Roumanie ont répondu. Elles ont été recueillies principalement auprès de responsables du budget relevant de l'administration budgétaire centrale. Les réponses aux enquêtes représentent le propre point de vue des pays sur leurs pratiques et procédures actuelles. Ces données portent principalement sur l'administration

centrale ou fédérale et ne tiennent pas compte des niveaux infranationaux d'administration. Dans un souci de normalisation et de cohérence, l'enquête a pris en considération les pratiques qui étaient en vigueur ou qu'il était prévu d'adopter à la fin du mois de juin 2020. Le jeu de données complet comprend d'autres États membres de l'Union européenne qui n'apparaissent pas ici.

La budgétisation verte consiste à utiliser les outils d'élaboration de la politique budgétaire pour faciliter la réalisation des objectifs environnementaux et climatiques. Elle suppose d'évaluer l'impact environnemental des politiques budgétaires, ainsi que leur cohérence au regard de l'exécution des engagements nationaux et internationaux. La budgétisation verte peut également contribuer à instaurer un débat et des discussions éclairés et étayés par des données probantes sur la croissance durable.

La cotation environnementale du budget décrit toute pratique de cotation du budget qui examine et identifie des mesures budgétaires liées au climat ou à d'autres objectifs environnementaux de façon globale, tels que la biodiversité, les défis liés à l'air et à l'eau (la quantité et la qualité), parmi d'autres.

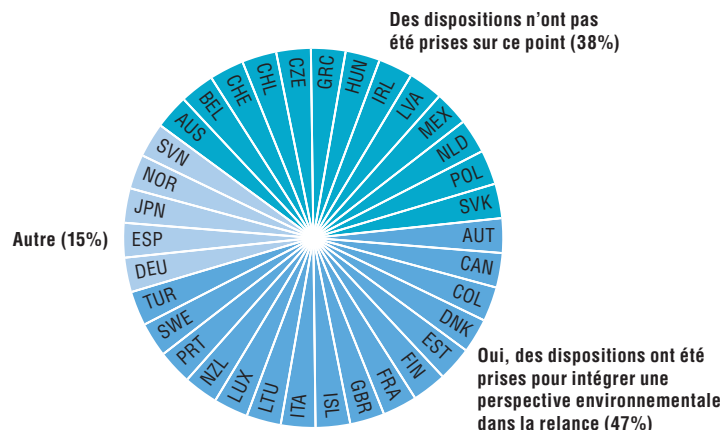
Pour en savoir plus

OCDE (2020), « Green budgeting and tax policy tools to support a green recovery », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bd02ea23-en>.

Notes relatives aux graphiques

- 5.4 et 5.5. Pas de données pour la Corée, Israël et les États-Unis. La Roumanie n'a pas prévu d'intégrer une perspective environnementale dans son action liée au COVID-19.
- 5.4. La principale raison pour laquelle des perspectives vertes n'ont pas été intégrées dans les premières mesures de relance liées au COVID-19 ont été l'emphase sur d'autres objectifs tels que contenir le virus et soutenir le système de santé, l'économie, et les commerces et individus les plus vulnérables. « Autre » : en Allemagne, le plan de relance comprenait des mesures visant à faciliter la transformation structurelle de l'industrie automobile et l'établissement de chaînes de valeur viables dans la durée ; au Japon, les initiatives de relance comprenaient des mesures soucieuses de l'environnement, telles que le déploiement d'équipements de production d'électricité solaire et l'installation de systèmes de ventilation haute performance dans les lieux publics ; en Norvège, les interventions publiques pertinentes sont soumises à une évaluation de leurs conséquences pour l'environnement ; en Slovénie, le gouvernement a conçu le plan de relance de telle manière que la transition verte fasse partie intégrante de la stratégie de croissance du pays ; en Espagne, le ministre de la Transition écologique a soutenu une série de mesures directement liées au COVID-19 (gestion des déchets sanitaires par ex.).
- 5.5. Pour les pays qui ont intégré une perspective environnementale dans leurs mesures de relance liées au COVID-19 ou dans d'autres stratégies. Note sur « Autre » : en Islande, les projets menés dans le cadre de l'initiative nationale pour l'investissement liée au COVID-19 comprenaient des investissements dans la transition énergétique, les solutions vertes et les problématiques environnementales ; en Finlande, l'accent a été placé sur les mesures pouvant contribuer à la réalisation de l'objectif de neutralité carbone fixé par le gouvernement ; au Portugal, le Programme de stabilisation économique et sociale comprenait des mesures de défense de l'environnement, par exemple dans le domaine de la gestion des forêts, ainsi que des mesures liées aux bâtiments durables, au réseau hydrographique et à la mobilité durable.

5.4. Dispositions prises pour intégrer une perspective environnementale dans les mesures de relance liées au COVID-19, fin juin 2020



Source : OCDE et CE (2020), enquête conjointe sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263588>

5.5. Utilisation des outils de budgétisation verte dans les mesures de relance, fin juin 2020

Pays	Évaluations d'impact environnemental <i>ex ante</i>	Cotation environnementale du budget	Conditionnalité verte	Audit <i>ex post</i> du soutien aux objectifs climatiques et environnementaux nationaux	Déclaration publiée expliquant comment le plan de relance soutient les objectifs environnementaux	Formation et renforcement des capacités	Soutien aux administrations infranationales	Autre
Allemagne								●
Autriche	●							
Canada	●		●					
Colombie	●	●					●	
Danemark	●							
Espagne								●
Estonie		●						
Finlande		●						●
France	●	●	●		●			
Islande		●						●
Italie			●					
Japon								●
Lituanie				●				
Luxembourg		●						
Norvège								●
Nouvelle-Zélande	●							
Portugal						●		●
Royaume-Uni	●		●					
Slovénie								●
Suède			●					
Turquie	●							
Total OCDE								
● Oui	8	6	5	1	1	1	1	8

Source : OCDE et CE (2020), enquête conjointe sur les pratiques émergentes en matière de budgétisation verte.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263607>

Examens des dépenses

Depuis la crise financière mondiale, la pratique des examens des dépenses a gagné beaucoup de terrain dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2019). D'après les résultats des travaux de l'OCDE, les examens des dépenses se révèlent très utiles pour les autorités publiques : ils leur permettent non seulement de maîtriser le niveau des dépenses totales, en dégageant de l'espace pour de nouvelles ressources, mais aussi d'aligner les affectations de dépenses sur les priorités gouvernementales et d'améliorer l'efficacité des politiques et des programmes.

En 2020, 31 pays de l'OCDE sur 37 (84 %) déclaraient effectuer des examens des dépenses : dans 20 pays sur 31 (65 %), ces examens sont annuels, et dans les 11 pays restants (35 %), ils sont périodiques (graphique 5.6). Qui plus est, d'après les dernières informations disponibles, quatre pays envisagent d'adopter cet outil à l'avenir (Belgique, République tchèque, Suisse et Turquie). La Hongrie et la Slovaquie n'envisagent pas d'y recourir. La proportion de pays qui conduisent des examens des dépenses a presque doublé depuis 2011, époque à laquelle 16 pays seulement les pratiquaient (OCDE, 2019). Entre 2018 et 2020, le rythme de progression a ralenti (avec 3 pays supplémentaires, dont deux nouveaux membres de l'OCDE).

En fonction des visées ultimes des autorités publiques, les examens des dépenses peuvent poursuivre différents objectifs. En 2020, 29 des 31 pays de l'OCDE (94 %) qui déclaraient pratiquer des examens des dépenses indiquaient que l'un de leurs principaux objectifs était d'améliorer l'efficacité des programmes et des politiques, contre 71 % des pays en 2018 (OCDE 2019). Inversement, alors que 79 % des pays en 2019 utilisaient les examens des dépenses pour réduire les dépenses à court terme et/ou pour améliorer leur efficacité à moyen terme, à l'heure actuelle, 20 des 31 pays (65 %) qui effectuent ces examens citent la maîtrise des dépenses totales comme l'un de leurs objectifs principaux (graphique 5.7). Ces changements des objectifs témoignent de la nature souple et modulable des examens des dépenses et montre que leur finalité initiale – déterminer les économies possibles – a évolué.

L'appropriation et l'engagement politiques jouent un rôle crucial dans l'efficacité des examens des dépenses ; ce sont des conditions nécessaires à la fois pour assurer une bonne coopération au sein des administrations tout au long du processus et pour permettre la prise de décisions sur les objectifs et la portée des examens et les recommandations à adopter. On observe un engagement politique à haut niveau dans l'approbation des thèmes des examens des dépenses et dans la prise de décision finale concernant le rapport d'examen des dépenses dans 15 et 12 pays respectivement sur les 31 pays de l'OCDE déclarant pratiquer des examens des dépenses (soit dans 48 % et 39 % des pays respectivement). Dans ces pays, le pouvoir de décision appartient au Conseil des ministres, au Président ou au Premier ministre. Autre cas de figure, c'est le ministre des Finances qui, seul ou conjointement avec le ministre de tutelle, est responsable au premier chef de l'approbation des thèmes des examens des dépenses et de la décision finale concernant le rapport – c'est le cas dans 8 pays sur 31 (26 %) pour les deux décisions (tableau G. 28). L'approbation des termes de référence est une décision qui revêt un caractère moins politique, prise par le Groupe de pilotage ou l'Unité d'examen des dépenses dans 9 pays de l'OCDE.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête 2020 de l'OCDE sur les examens des dépenses. Elles ont été recueillies principalement auprès de hauts responsables du budget des pays de l'OCDE. Des réponses ont été reçues de la totalité des 37 pays de l'OCDE, du Costa Rica et de la Roumanie. Elles représentent le propre point de vue des pays sur leurs pratiques et procédures actuelles. Les données portent uniquement sur les administrations centrales ou fédérales ; elles ne tiennent pas compte des examens des dépenses en place à l'échelon des États fédéraux ou à l'échelon local.

L'examen des dépenses est un processus collaboratif qui consiste à concevoir et choisir des solutions pour l'action publique en analysant les dépenses publiques effectuées dans des domaines définis et en liant ces solutions au processus budgétaire. Les objectifs des examens des dépenses sont les suivants : a) permettre aux autorités publiques de gérer le niveau global des dépenses ; b) aligner les dépenses sur les priorités gouvernementales et c) améliorer l'efficacité des programmes et des politiques. Même s'ils diffèrent d'un examen des dépenses à un autre, les termes de référence comprennent généralement des éléments habituels tels que contexte, objectifs, gouvernance, portée, préparation d'orientations et de référentiels, accès à l'information, livrables, budget, et calendrier et étapes intermédiaires.

Pour en savoir plus

CE (2020), « Spending Reviews: Some Insights from Practitioners », *Discussion Paper*, n° 135, Commission Européenne, Bruxelles, https://ec.europa.eu/info/publications/spending-reviews-some-insights-practitioners_en.

OCDE (à paraître), *OECD Best Practices for Spending Reviews*.

OCDE (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

Notes relatives aux graphiques

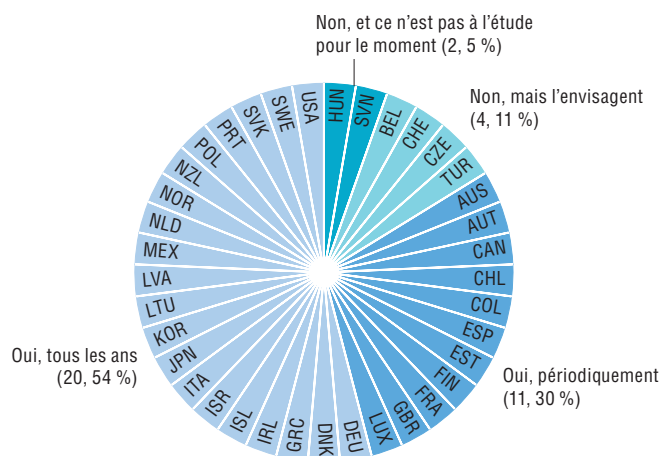
5.6, 5.7 et G.28 La Hongrie et la Slovaquie n'effectuent pas d'examens des dépenses et n'envisagent pas pour l'instant d'adopter cette pratique. La Belgique, la République tchèque, la Suisse, la Turquie et le Costa Rica n'effectuent pas d'examens des dépenses mais envisagent d'y venir. La Belgique a commencé à mener des examens pilotes en mars 2021.

5.6 : La Roumanie effectue des examens des dépenses, mais pas chaque année.

5.7 : Les principaux objectifs de la Roumanie consistent à maîtriser le niveau des dépenses totales, à aligner les dépenses sur les priorités gouvernementales et à améliorer l'efficacité des politiques et des programmes.

Le tableau G. 28. (Principaux acteurs responsables de la prise de décision, 2020) est disponible en ligne à l'Annexe G.

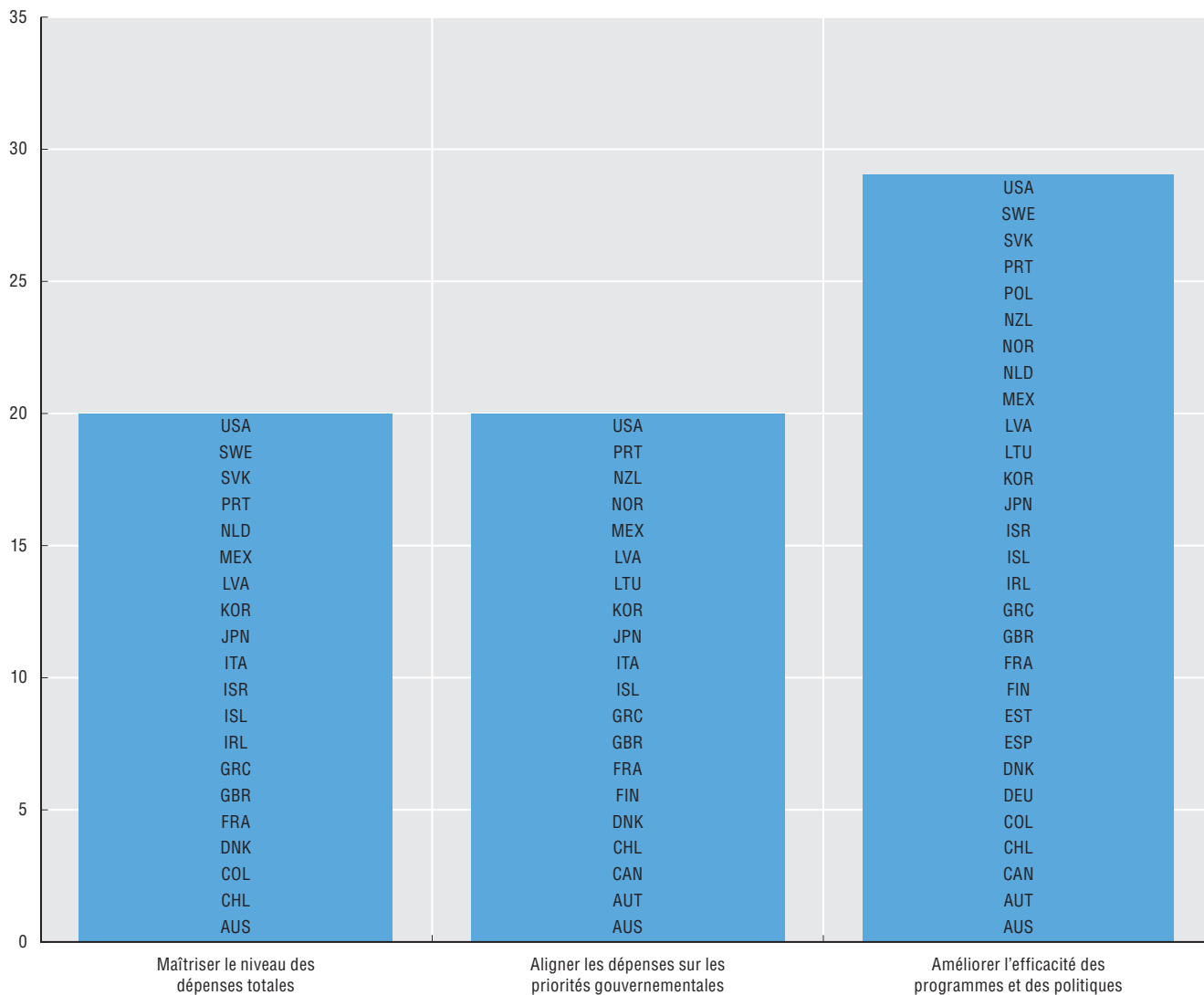
5.6. Nombre de pays pratiquant des examens des dépenses, 2020



Source : OCDE (2020), enquête sur les examens des dépenses, OCDE, Paris.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263626>

5.7. Principaux objectifs des examens des dépenses menés au cours des trois dernières années, 2020



Source : OCDE (2020), enquête sur les examens des dépenses, OCDE, Paris.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263645>

Institutions budgétaires indépendantes : mesures adoptées à l'appui de la transparence et de l'obligation de rendre compte au début de la crise liée au COVID-19

Dans de nombreux pays de l'OCDE, les dépenses effectuées en urgence au début de la pandémie pour soutenir les ménages et les entreprises ont atteint une ampleur qui n'avait encore jamais été enregistrée en temps de paix. Parallèlement, les assemblées législatives nationales, auxquelles il incombe d'examiner à la loupe des mesures budgétaires, ont été confrontées à des difficultés opérationnelles et des arrêts d'activité motivés par des raisons sanitaires, et certains gouvernements sont allés jusqu'à édicter des protocoles d'urgence pour pouvoir contourner totalement les obstacles législatifs. Les institutions budgétaires indépendantes (IBI) sont intervenues pour fournir des analyses cruciales aux décideurs et aux intervenants qui demandent des comptes à ces derniers ; ce faisant, elles ont exercé un rôle capital en soutenant une politique budgétaire rigoureuse dans ce contexte difficile. Cet épisode a marqué le premier véritable test pour un grand nombre d'IBI, qui avaient été établies pour la plupart après la crise financière mondiale.

Les IBI membres du Réseau des responsables budgétaires des parlements et des institutions budgétaires indépendantes de l'OCDE ont pris trois grandes mesures au cours des premiers mois de la crise (tableau 5.8). Premièrement, 33 IBI nationales membres du réseau sur 35 (94 %) ont publié de promptes analyses de l'impact économique et budgétaire de la pandémie, déclinées sous différentes formes : vérifications indépendantes des hypothèses de planification du gouvernement (22 pays sur 35, 63 %), rédaction de notes d'information de leur propre initiative (21 pays sur 35, 60 %), préparation d'analyses de scénarios économiques et budgétaires (17 pays sur 35, 49 %), actualisation des prévisions pour l'économie et les finances publiques en temps réel (14 pays sur 35, 40 %) et conduite d'analyses à la demande des comités et des législateurs individuels (10 pays sur 35, 29 %). Dans bien des cas, les IBI ont été les seules sources d'analyses, les gouvernements donnant la priorité à l'élaboration de réponses rapides ou étant peu enclins à publier des analyses dans un contexte incertain qui évoluait rapidement. Deuxièmement, 16 IBI nationales membres du réseau sur 35 (46 %) jouent un rôle dans le contrôle ou l'autorisation d'activation des clauses dérogatoires qui permettent de suspendre les règles budgétaires. À la mi-mai, ces IBI s'étaient prononcées publiquement sur les clauses dérogatoires, afin d'amener de la souplesse dans la riposte à la pandémie. Troisièmement, les IBI du réseau jouent un rôle dans l'estimation du coût des législations d'urgence, soit à titre officiel, à la demande des législateurs, soit en se livrant, de leur propre initiative, à un examen des chiffres officiels. Toutes les IBI qui exercent de telles fonctions (14 sur 35, 40 %) s'en sont servies durant les premiers mois de la crise pour aider les gouvernements et les assemblées législatives à composer avec l'ampleur des actions publiques engagées.

En plus de ces activités, l'ensemble des IBI du réseau se sont employées, sur toute la durée de la crise, à exercer leurs responsabilités principales de soutien à la transparence et à l'obligation de rendre compte. Elles ont apporté leur soutien aux assemblées législatives en attirant l'attention sur les risques d'utilisation abusive du pouvoir exécutif et en les pressant d'adopter des solutions numériques pour que les comités continuent de se réunir. Elles ont également mis en évidence les lacunes des informations présentées dans les plans gouvernementaux et, dans certains cas, ont même publié leurs propres résumés interactifs des annonces gouvernementales lorsque les autorités avaient omis de le faire (OCDE, 2020a).

Alors que les autorités publiques s'apprentent à déployer des mesures pour remettre sur pied des économies durement

éprouvées et ramener les budgets publics sur une trajectoire compatible avec les objectifs stratégiques à long terme, les IBI continueront à jouer un rôle crucial en étayant le débat sur les politiques publiques, en déterminant les risques pesant sur les finances publiques et en accompagnant les autorités gouvernementales et les assemblées législatives dans leurs efforts pour maintenir les finances publiques sur une trajectoire viable.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies au moyen de recherches documentaires entre le mois de mars et le 20 mai 2020 et ont été vérifiées par le Réseau des responsables budgétaires des parlements et des institutions budgétaires indépendantes de l'OCDE. Le jeu de données porte sur 35 institutions nationales qui représentent la totalité des 29 pays de l'OCDE membres du Réseau des responsables budgétaires des Parlements et des institutions budgétaires indépendantes, ainsi que le Brésil (en tant que Partenaire clé de l'OCDE doté d'une IBI) et le Comité budgétaire européen (l'IBI de la Commission européenne). Dans plusieurs pays (Autriche, Belgique, Finlande, Grèce, Irlande et Pays-Bas), les responsabilités sont réparties entre deux institutions. Le jeu de données complet comprend également des IBI infranationales, qui n'apparaissent pas ici.

Les IBI exercent des fonctions de surveillance et d'analyse non partisans au regard de la politique et des résultats budgétaires. Elles comprennent des conseils budgétaires, des bureaux de planification budgétaires et des bureaux budgétaires parlementaires, qui sont dotés d'un degré d'indépendance opérationnelle élevé vis-à-vis des pouvoirs exécutif et législatif.

Pour en savoir plus

OCDE (2020a), « Independent fiscal institutions: promoting fiscal transparency and accountability during the Coronavirus (COVID-19) pandemic », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d853f8be-en>.

OCDE (2020b), « Legislative budget oversight of emergency responses: Experiences during the coronavirus (COVID-19) pandemic », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ba4f2ab5-en>.

Notes relatives aux graphiques

5.8 : l'IBI du Brésil et le Comité budgétaire européen – organe consultatif indépendant relevant de la Commission européenne – figurent dans le tableau mais ne sont pas comptabilisés dans les totaux. Les IBI suivantes ont indiqué que des travaux étaient en cours mais n'avaient pas encore été publiés (en date du 20 mai 2020) : IBI de l'Allemagne pour l'évaluation des hypothèses de planification du gouvernement ; IBI de l'Australie et du Portugal pour l'analyse des scénarios économiques et budgétaires ; IBI de la Grèce (Conseil) et du Portugal pour les prévisions économiques et budgétaires en temps réel ; et IBI de l'Allemagne et de l'Islande pour le contrôle de l'activation et de la mise en œuvre des clauses dérogatoires.

Institutions budgétaires indépendantes : mesures adoptées à l'appui de la transparence et de l'obligation de rendre compte au début de la crise liée au COVID-19

5.8. Mesures adoptées par les IBI durant les premiers mois de la crise liée au COVID-19, jusqu'à le 20 mai 2020

	Publication d'analyses rapides					Contrôle de l'activation et de la mise en œuvre des clauses dérogatoires	Estimation du coût des législations d'urgence
	Évaluation des hypothèses de planification du gouvernement	Rédaction, de leur propre initiative, de notes d'information	Analyse de scénarios économiques et budgétaires	Prévisions économiques et budgétaires en temps réel	Demandes des comités/ législateurs		
Allemagne							
Australie		✓			✓		
Autriche – Conseil	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Autriche – Bureau budgétaire parlementaire	✓	✓	✓	✓			✓
Belgique – Conseil	✓					✓	
Belgique – Bureau du plan		✓	✓	✓			
Canada	✓	✓	✓		✓		✓
Chili	✓	✓	✓	✓			
Corée	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Danemark		✓	✓	✓			
Espagne	✓	✓	✓	✓		✓	
Estonie	✓						
États-Unis		✓		✓	✓		✓
Finlande – Bureau de vérification	✓	✓			✓	✓	
Finlande – Conseil	✓						
France	✓					✓	
Grèce – Bureau budgétaire parlementaire			✓	✓			✓
Grèce – Conseil	✓	✓	✓			✓	
Hongrie	✓					✓	
Irlande – Conseil	✓		✓			✓	
Irlande – Bureau budgétaire parlementaire		✓			✓		✓
Islande					✓		
Italie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lettonie	✓	✓			✓	✓	
Lituanie	✓			✓		✓	
Luxembourg							
Mexique		✓			✓		✓
Pays-Bas – Bureau de la planification		✓	✓	✓			✓
Pays-Bas – Conseil	✓						
Portugal	✓	✓				✓	
République slovaque		✓	✓	✓		✓	✓
République tchèque		✓	✓			✓	✓
R.-U.	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Slovénie	✓		✓			✓	✓
Suède	✓						
Total des IBI de pays de l'OCDE	22	21	17	14	10	16	14
Brésil		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comité budgétaire européen		✓					

Source : OCDE (2020), « Independent fiscal institutions: promoting fiscal transparency and accountability during the Coronavirus (COVID-19) pandemic », Éditions OCDE, Paris.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934263664>





6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Attraction et recrutement des agents publics

Encadrement de la haute fonction publique

Diversité et inclusion dans la fonction publique

Adaptation de la gestion des effectifs publics face à la pandémie de COVID-19

Mesure de l'engagement du personnel

Pour ne pas se laisser distancer par les difficultés que posent l'exécution de l'action publique et la prestation des services publics, les administrations doivent attirer et recruter du personnel doté d'un éventail de compétences de plus en plus diversifié. Certaines de ces compétences relèvent de domaines conventionnels, comme le droit ou la comptabilité, tandis que d'autres appartiennent à des domaines encore très récents, comme la science des données ou la conception centrée sur l'utilisateur. Les administrations rivalisent avec le secteur privé pour attirer ces compétences et pour cela cherchent à s'adresser à des candidats d'horizons plus variés afin d'en améliorer tant la diversité que la qualité.

L'OCDE a élaboré un nouvel indicateur composite sur le recours à des pratiques proactives de recrutement de candidats dotés des compétences nécessaires (graphique 6.1). Les outils inclus dans cet indicateur aident les employeurs à comprendre les motivations des candidats à postuler à un poste dans la fonction publique et à se positionner ainsi comme employeur de choix en employant divers canaux de communication. L'indicateur tient compte aussi de la capacité des employeurs à égaler les salaires qui se pratiquent sur le marché. Des pays comme le Canada, la Corée et la Nouvelle-Zélande utilisent ces outils le plus. La Nouvelle-Zélande, par exemple, dispose d'un portail de recrutement pour les emplois de la fonction publique qui met l'accent sur les valeurs d'une fonction publique diverse, et détaillant la variété des opportunités disponibles. Des pays comme la République slovaque, la Slovaquie et la Turquie peuvent se trouver plus limités par des systèmes d'emploi qui ne permettent pas de flexibilité salariale, ou par leur emploi d'un nombre restreint de canaux de communication.

Les administrations doivent également être en mesure d'évaluer un ensemble complexe de compétences cognitives, sociales et émotionnelles chez les candidats. Ces compétences se révèlent de plus en plus essentielles dans des organisations en rapide évolution. Le tableau 6.2 montre que 19 sur 32 pays de l'OCDE (59%) évaluent les compétences analytiques/cognitives des candidats au moyen d'épreuves standardisées et 20 (62%) d'entre eux le font à l'aide d'entretiens. Dans 24 pays de l'OCDE (75%), les compétences comportementales sont évaluées par des entretiens. Toutefois, seulement 13 pays (41% du total) évaluent les compétences cognitives ou comportementales de leurs candidats en faisant appel à un centre d'évaluation, qui peut permettre en pratique un examen plus détaillé des compétences. Enfin, 26 pays de l'OCDE (81%) évaluent la motivation des candidats à rejoindre la fonction publique lors de l'entretien mais seulement 8 pays (25%) en faisant appel à un centre d'évaluation (6.2).

Attraction et recrutement vont de pair : les administrations ne peuvent plus se permettre d'attendre que les candidats viennent à elles. Les pays en tête prennent des mesures concrètes pour déterminer leurs candidats cibles et concevoir des stratégies spécifiques pour les atteindre. Une telle démarche peut se révéler plus difficile dans des systèmes d'évolution de carrière cloisonnés qui privilégient des épreuves standardisées. Des méthodes de plus en plus spécialisées d'évaluation de compétences difficiles à apprécier peuvent donner aux recruteurs du secteur public une plus grande marge de manœuvre pour repérer des candidats capables d'être performants au sein d'un cadre à la fois complexe et incertain. Ce constat à son tour présage de la nécessité de professionnaliser le recrutement et d'assurer le perfectionnement des compétences des personnes impliquées dans les processus de sélection.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre des modules sur l'attraction et la fidélisation, et le recrutement de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Chili et de l'Islande, un pays candidat à l'adhésion (le Costa Rica), ainsi que le Brésil et la Roumanie. Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre. Le terme d'agent public désigne tous les effectifs de l'administration qui travaillent dans la fonction publique, employés selon diverses modalités contractuelles (par ex. lois relatives aux agents publics, conventions collectives, contrats de travail), à contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, mais il n'inclut généralement pas les salariés du secteur public au sens large qui sont généralement régis par d'autres cadres de travail (par ex. la plupart des médecins, des enseignants, de la police, de l'armée, de la magistrature ou des élus). Les compétences comportementales sont des traits de personnalité utilisés pour prédire des comportements en milieu de travail selon un degré de fiabilité variable en fonction des mesures utilisées.

L'indicateur composite de l'attractivité de l'employeur se compose des aspects suivants : (1) les éléments mis en avant dans le matériel de recrutement ; (2) les mesures mises en œuvre visant à attirer davantage de candidats de meilleure qualité dotés des compétences recherchées ; (3) le recours à des méthodes pour déterminer les critères d'attractivité pour des candidats qualifiés ; (4) des systèmes de rémunération adéquats pour attirer de bons candidats ; et (5) les mesures en place pour améliorer la représentation de groupes sous-représentés. L'indice va de 0 (aucune utilisation de pratiques de recrutement proactives) à 1 (forte utilisation de pratiques de recrutement proactives). Plus de précisions sur l'indice composite figurent à l'annexe E. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont fondées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées en vue de créer un indice pilote et peuvent donc évoluer. Les données manquantes pour les pays ont été estimées en les remplaçant par la moyenne.

Pour en savoir plus

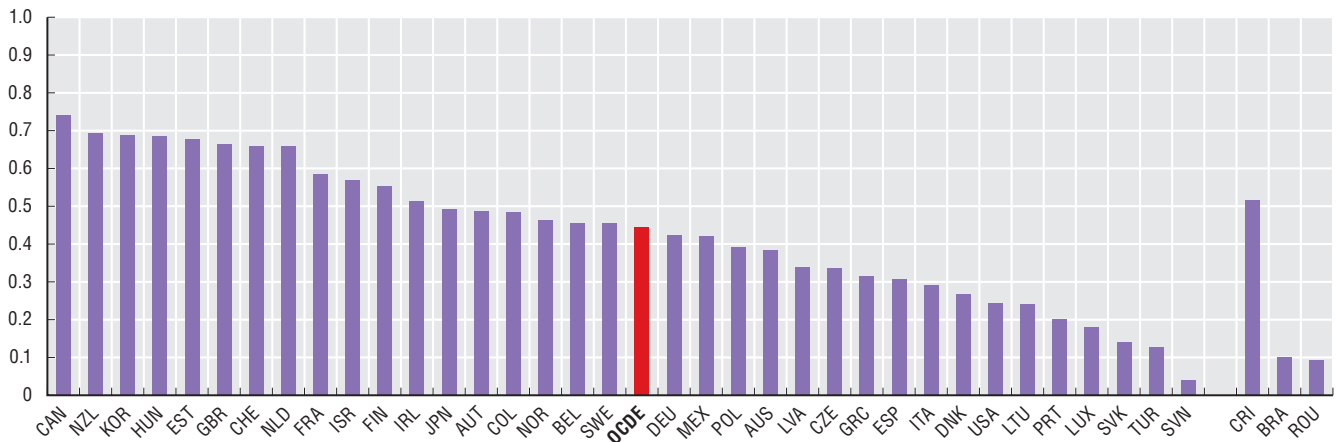
OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili et l'Islande ne sont pas disponibles.

6.2 : Le Japon n'est pas inclus car les critères de recrutement sont évalués avec différents outils en fonction du type d'examen. Le Danemark n'est pas inclus, faute de processus communs pour l'administration centrale. L'Australie n'est pas incluse, chaque organisation décidant de ses procédures de recrutement.

6.1. Indice pilote : Utilisation de pratiques de recrutement proactives, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263683>

6.2. Évaluation des compétences cognitives et comportementales et de la motivation pendant le recrutement, 2020

	Sélection sur CV	Examens standard	Entretiens	Centre d'évaluation	Vérification des références
Allemagne			■◆◆	■◆◆	
Autriche	◆◆		◆◆		
Belgique		■◆	◆◆	◆	
Canada	■◆◆	■◆◆	■◆◆	■◆◆	■◆◆
Colombie		■◆◆	■◆◆		
Corée		■	■◆◆	■◆◆	
Espagne		■		■	
Estonie		■			◆◆
États-Unis		■◆	■		
Finlande	■		■◆◆		
France	■◆	■	■		
Grèce					
Hongrie	◆		■◆◆	■◆	
Irlande		■	◆◆	■◆	
Israël		■◆◆	◆◆	■◆◆	
Italie		■			
Lettonie	◆	■	■◆◆	■◆	◆
Lituanie			■◆◆		
Luxembourg		■	◆◆		
Mexique	◆	■◆	■◆◆		
Norvège			◆◆	◆◆	◆◆
Nouvelle-Zélande	◆		◆◆	■◆◆	◆◆
Pays-Bas	■◆		■◆◆	■	
Pologne		■	■◆◆	■◆◆	
Portugal			■◆◆		
République slovaque		■	■◆◆	■◆	
République tchèque			■◆		
Royaume-Uni	◆◆	■◆	■◆◆	■◆◆	
Slovénie			■◆◆		
Suède	◆	■	■◆		◆
Suisse	◆		■◆◆		
Turquie		■	◆◆		
Total OCDE					
Compétences analytiques/cognitives ■	4	19	20	13	1
Compétences comportementales ◆	6	7	24	13	6
Motivation ◆◆	8	3	26	8	4
Brésil		■			
Costa Rica	■◆◆				■◆◆
Roumanie			◆◆		

Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263702>

Encadrement de la haute fonction publique

Les dirigeants de la fonction publique, autrement dit les agents de la haute fonction publique qui dirigent et améliorent les principales fonctions de l'administration publique, sont la cheville ouvrière de l'efficacité des pouvoirs publics. Ils traduisent l'orientation politique dans des mesures et des programmes d'action publique qui maintiennent les citoyens en bonne santé, en sécurité et économiquement productifs. Ils doivent favoriser les innovations tout en gérant les risques et en étant redevables des résultats, soutenir des programmes politiques en rapide mutation, gérer et transformer des organismes publics de très grande envergure, motiver et inspirer leurs effectifs, tout en étant des partenaires de confiance pour les citoyens et une liste sans cesse croissante de partenaires et de parties prenantes. Le tout en favorisant le plus haut niveau d'éthique et d'intégrité personnelles et professionnelles. Leur mission est d'autant plus difficile à accomplir dans un contexte où les transformations sont de plus en plus rapides et profondes, illustré plus récemment par la pandémie de COVID-19. C'est ce qui explique le recours par les pays de l'OCDE à tout un éventail de mesures pour faire en sorte que les agents de la haute fonction publique disposent des compétences et de l'environnement opérationnel nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions.

L'OCDE a récemment élaboré un modèle analytique qui recense deux ensembles d'actions à mener nécessaires à l'encadrement de la haute fonction publique : le développement des capacités de leadership, et la gestion de la performance et de la responsabilisation (Gerson, 2020), inclus dans un indice pilote. Le Canada, la Corée, Israël et le Royaume-Uni figurent parmi les quatre pays qui, globalement, utilisent le plus ces principes. Par exemple, en Corée, le centre d'évaluation des compétences de la haute fonction publique contribue à faire en sorte que les hauts fonctionnaires soient prêts à relever des défis administratifs complexes. Afin de développer les capacités de leadership, il s'agit notamment de définir les capacités de leadership, répertoriées dans un cadre de compétences ; d'embaucher des individus dotés de ces compétences ; et d'offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement adressées aux dirigeants. Le Canada, la France, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni sont les pays qui utilisent le plus de telles mesures. Les actions pour gérer la performance et la responsabilisation sur les résultats incluent notamment l'utilisation de solides systèmes d'évaluation des performances et de cadres de responsabilisation. Dans ce domaine, le Canada, la Corée, l'Italie, le Mexique et le Royaume-Uni sont les pays qui affichent les scores les plus élevés (graphique 6.3).

Les caractéristiques particulières du cadre d'emploi des agents de la haute fonction publique par rapport à d'autres agents publics sont présentées au tableau 6.4. Les éléments les plus courants tiennent à un système de recrutement plus centralisé et à une moindre sécurité de l'emploi (dans 21 des 34 pays de l'OCDE chacun, ou 62%) et à une plus grande importance accordée à la prévention des conflits d'intérêts et à l'évaluation des performances (17 sur 34 pays de l'OCDE chacun, ou 50%). Dans de nombreux pays, une manière de renforcer la haute fonction publique pourrait consister à créer une réserve de futurs dirigeants au sein de la fonction publique. Les investissements dans ce domaine, grâce à des programmes globaux de gestion des talents qui renforcent les compétences des cadres moyens à fort potentiel, peuvent être un moyen d'assurer l'existence d'un vivier de talents prêts à assumer ces postes. Cependant, seuls le Canada et le Royaume-Uni utilisent la gestion des talents pour repérer les futurs hauts fonctionnaires en tout début de carrière.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies par le module sur le leadership de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Chili et de l'Islande, ainsi qu'un pays candidat à l'adhésion (le Costa Rica) et le Brésil et la Roumanie. Dans cette enquête, le terme d'agent public désigne tous les effectifs de l'administration qui travaillent dans la fonction publique, employés selon diverses modalités contractuelles (par ex. lois relatives aux agents publics, conventions collectives, contrats de travail), à contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, mais il n'inclut généralement pas les salariés du secteur public au sens large qui sont généralement régis par d'autres cadres de travail (par ex. la plupart des médecins, des enseignants, de la police, de l'armée, de la magistrature ou des élus). Pour les définitions des niveaux de la haute fonction publique, veuillez vous reporter à l'annexe D.

L'indicateur composite est composé des dimensions suivantes de l'encadrement de la haute fonction publique : (1) le développement des capacités de leadership ; (2) l'utilisation d'outils de performance et de responsabilisation. Chaque dimension recoupe les réponses à plusieurs questions connexes. L'indice va de 0 (aucune mesure pour encadrer la haute fonction publique) à 1 (forte utilisation de mesures pour encadrer la haute fonction publique). Plus de précisions sur l'indice composite figurent à l'annexe E. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont fondées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées en vue de créer un indice pilote et peuvent donc évoluer. Les données manquantes pour les pays ont été estimées en les remplaçant par la moyenne.

Pour en savoir plus

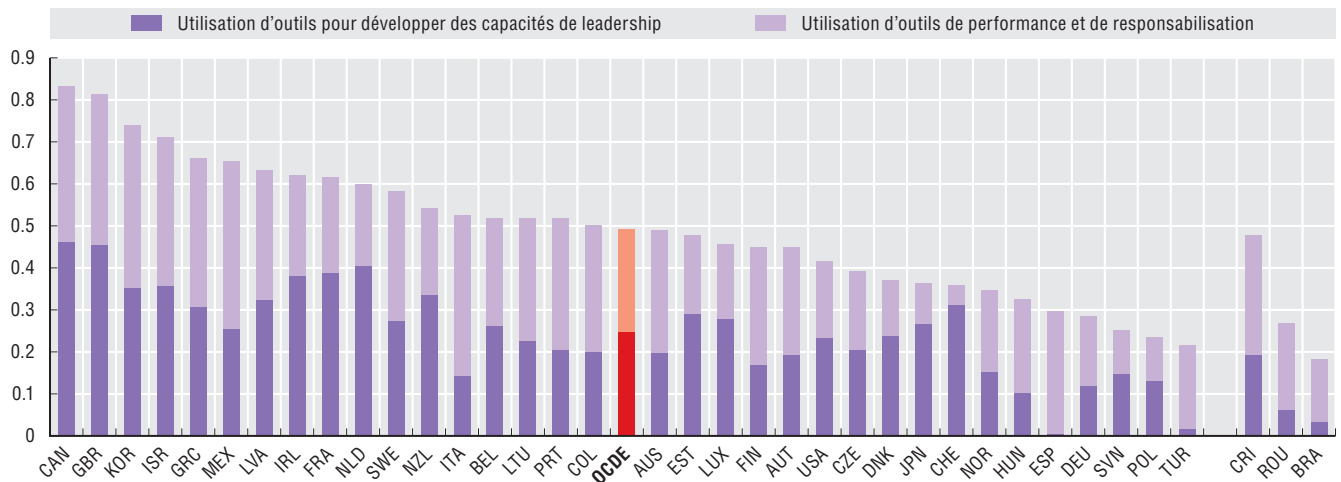
Gerson, D. (2020), « Leadership pour une haute fonction publique performante : Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n° 40, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f87e7397-fr>.

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant le Chili, l'Islande et la République slovaque ne sont pas disponibles. Les données pour la République slovaque ne sont pas disponibles car la haute fonction publique n'est pas un groupe formalisé.

6.3. Indice pilote : Encadrement de la haute fonction publique, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263721>

6.4. Caractéristiques du cadre d'emploi de la haute fonction publique, 2020

Pays	Différences entre les agents de la haute fonction publique et les autres agents publics								
	Ils sont recrutés selon un processus plus centralisé que les autres agents publics	Ils sont repérés tôt dans leur carrière et une plus grande attention est accordée à la gestion de leur carrière	Davantage d'attention est accordée à la prévention des conflits d'intérêts	Davantage d'attention est accordée à la gestion de leur performance	Ils sont encouragés à se prêter à davantage de mobilité dans leur carrière	La partie de leur salaire est liée au rendement est plus élevée que celle des autres agents publics.	Leur nomination à un poste vaut pour une durée plus courte (par ex., dans le cas de contrats à durée déterminée)	Ils peuvent être congédiés ou rétrogradés plus facilement	Il n'y a pas de différences, tous les agents publics sont soumis au même cadre d'emploi
Allemagne	○	○	○	○	○	○	○	●	○
Australie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Autriche	○	○	○	○	○	○	●	○	○
Belgique	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Canada	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Colombie	●	○	●	●	○	●	●	●	○
Corée	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Danemark	●	○	●	○	○	●	○	○	○
Espagne	○	○	●	○	○	○	●	●	○
Estonie	●	○	○	○	●	○	○	●	○
États-Unis	○	○	●	○	○	○	●	●	○
Finlande	●	○	○	○	○	○	●	●	○
France	●	○	●	●	●	●	○	●	○
Grèce	●	○	●	●	○	●	○	○	○
Hongrie	○	○	●	●	○	○	○	●	○
Irlande	●	○	○	○	○	○	●	○	○
Israël	●	○	●	●	●	○	●	●	○
Italie	○	○	●	●	●	●	○	●	○
Japon	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Lettonie	●	○	●	●	○	○	○	○	○
Lituanie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxembourg	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Mexique	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Norvège	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Nouvelle-Zélande	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	●	○	○	○	●	○	○	○	○
Pologne	○	○	●	○	○	○	○	●	○
Portugal	●	○	●	●	○	○	○	●	○
République tchèque	○	○	●	○	○	○	●	●	○
Royaume-Uni	●	●	●	○	●	●	○	●	○
Slovénie	●	○	○	○	○	○	●	●	○
Suède	●	○	○	●	○	○	○	●	○
Suisse	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Turquie	○	○	○	○	○	○	●	●	○
Total OCDE									
Oui = ●	21	2	17	17	11	9	15	21	2
Non = ○	13	32	17	17	23	25	19	13	32
Brésil	○	○	●	○	●	○	●	●	○
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	●	●	○
Roumanie	●	○	○	○	○	○	○	○	○

Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263740>

Force est de constater que depuis quelques années, l'accroissement de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique est une priorité pour les pays de l'ensemble de l'OCDE. Un personnel issu d'horizons plus variés peut être un moyen d'accroître la confiance du public, de renforcer la démocratie et d'insuffler des innovations dans le secteur public, dans la mesure où une variété de points de vue et d'ensembles de compétences contribue à la conception de solutions aux défis de l'action publique (Nolan-Flecha, 2019). Pour qu'elles soient efficaces, les stratégies en matière de diversité et d'inclusion doivent reposer sur des principes d'emploi fondés sur le mérite, des systèmes de recrutement transparents et une solide protection juridique contre les discriminations. S'appuyant sur ces prémisses, de nombreux pays vont plus loin en discernant les failles dans la représentation de la fonction publique afin d'élaborer des mesures pour attirer et recruter des candidats provenant de groupes sous-représentés.

L'indice composite pilote présenté au graphique 6.5 illustre trois dimensions : le degré de diversité des effectifs, la disponibilité de données permettant la mesure et le suivi de la diversité dans la fonction publique et l'emploi d'outils pour attirer et recruter des effectifs d'horizons divers à tous les échelons. Le Canada, Israël, la Nouvelle-Zélande, et le Royaume-Uni, arrivent en tête de peloton quand ces trois aspects sont combinés, tandis que la France, la Grèce, la Hongrie et l'Irlande font partie des pays à enregistrer les scores les plus élevés à la composante diversité. La collecte de données sur la diversité peut être difficile en raison des restrictions en matière de protection des données qui sont imposées dans de nombreux pays de l'OCDE. L'Australie, l'Autriche et la Colombie, ont de très bons résultats en termes de collecte et centralisation de fichiers standardisés de données désagrégées sur le personnel par âge, sexe, handicap ou niveau d'éducation. La Corée, les Pays-Bas et la Suisse sont parmi les pays qui utilisent le plus des outils comme des programmes dédiés de soutien accompagné ou de stage ou des formations en prise de conscience des préjugés destinées à des cadres et à des membres de comité, dans le but d'établir un vrai dialogue avec des groupes sous-représentés, de les encourager à postuler à des postes dans la fonction publique et à lutter contre les préjugés dans les processus de recrutement.

Le tableau 6.6 montre en détail l'utilisation de cibles et de mesures visant des groupes spécifiques qui sont souvent sous-représentés dans l'administration publique. Le mécanisme le plus probant consiste à fixer des cibles, car elles établissent des objectifs mesurables spécifiques. On constate ainsi que 24 sur 33 pays de l'OCDE (73%) les utilisent pour l'emploi de personnes en situation de handicap dans la fonction publique, tandis que 14 (42 %) d'entre eux adoptent des cibles de parité femmes-hommes applicables à l'ensemble de la fonction publique, auxquels s'ajoutent 7 pays de l'OCDE (21%) qui ne visent la parité femmes-hommes que pour les échelons supérieurs de l'administration publique. Cette tendance s'accélère : en 2016, seulement 37 % des pays de l'OCDE appliquaient des cibles d'embauche pour les personnes en situation de handicap et 29 % d'entre eux pour les femmes (OCDE, 2017). Quant aux autres groupes sous-représentés, qu'il s'agisse des personnes issues de milieux sociaux défavorisés, des minorités ethniques ou des personnes issues de l'immigration, les pays ont tendance à préférer des mesures plutôt que des cibles. La Corée, la France, la Hongrie et la Nouvelle-Zélande sont les pays qui ont le plus recours à des cibles pour assurer la diversité au sein de la fonction publique.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique et de l'enquête de l'OCDE de 2020 sur la composition des effectifs dans l'administration centrale/fédérale. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception du Chili et de l'Islande, ainsi qu'un pays candidat à l'adhésion (le Costa Rica), le Brésil et la Roumanie. Pour cette enquête, le terme d'agent public désigne tous les effectifs de l'administration qui travaillent dans la fonction publique, employés selon diverses modalités contractuelles (par ex. lois relatives aux agents publics, conventions collectives, contrats de travail), à contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, mais il n'inclut généralement pas les salariés du secteur public au sens large qui sont généralement régis par d'autres cadres de travail (par ex. la plupart des médecins, des enseignants, de la police, de l'armée, de la magistrature ou des élus).

L'indice pilote est composé des dimensions suivantes : 1) la diversité des effectifs ; 2) la disponibilité et l'utilisation de données pour assurer le suivi de la diversité et de l'inclusion ; et 3) l'utilisation d'outils pour renforcer la diversité et l'inclusion parmi les effectifs. Chaque dimension recoupe les réponses à plusieurs questions connexes. L'indice va de 0 (faible niveau d'effort pour accroître la diversité des effectifs de l'administration centrale) à 1 (niveau d'effort élevé). Plus de précisions figurent à l'annexe E. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont fondées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées en vue de créer un indice pilote et peuvent donc évoluer à l'avenir. Les données manquantes pour les pays ont été estimées en les remplaçant par la moyenne.

Pour en savoir plus

Nolan-Flecha, N. (2019), « Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve », *Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique*, n°34, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/51691451-en>.

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

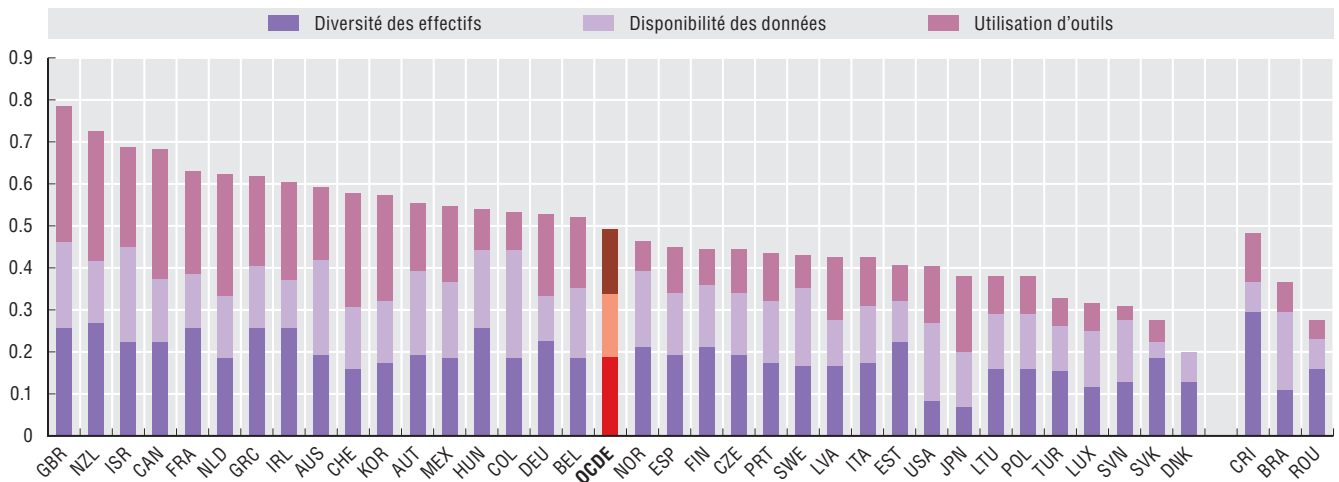
OCDE (2017), *Panorama des administrations publiques 2017*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur le Chili et l'Islande ne sont pas disponibles. Les données de genre pour les agents de la haute fonction publique utilisées dans l'indicateur ne concernent que D1 pour l'Autriche, et D2 pour l'Australie (voir l'annexe D pour en savoir plus sur cette classification).

6.6 : Le Danemark et la Suède ne sont pas inclus, faute de processus communs dans l'administration centrale.

6.5. Indice pilote : accroissement de la diversité des effectifs de l'administration centrale, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique ; OCDE (2020), Enquête sur la composition des effectifs de l'administration centrale/fédérale

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263759>

6.6. Recours à des mesures et à des cibles précises pour améliorer la parité femmes-hommes et la représentation des groupes sous-représentés dans l'administration centrale, 2020

	Femmes	Personnes issues de milieux sociaux défavorisés	Minorités ethniques	Peuples autochtones	Personnes en situation de handicap	Personnes issues de l'immigration	Jeunes professionnels	LGBTI	Anciens combattants
Allemagne	■	○	□	○	■	□	□	□	○
Australie	■	○	□	■	■	□	□	□	○
Autriche	■	○	○	○	■	○	○	○	○
Belgique	◆	■	○	○	■	○	○	○	○
Canada	■	○	■	■	■	○	□	○	□
Colombie	◆	□	□	□	■	○	■	○	○
Corée	■	■	○	○	■	■	■	○	■
Espagne	◆	○	○	○	■	○	○	○	○
Estonie	□	□	□	○	■	○	□	□	○
États-Unis	○	○	○	○	○	○	○	○	■
Finlande	■	□	□	□	□	□	○	○	○
France	■	■	○	○	■	■	■	■	■
Grèce	□	□	□	□	◆	□	□	□	□
Hongrie	■	■	■	○	■	○	■	○	○
Irlande	◆	□	■	■	■	□	○	□	○
Israël	■	○	■	○	■	□	○	○	○
Italie	□	○	○	○	■	○	○	○	○
Japon	■	○	○	○	■	○	○	○	○
Lettonie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lituanie	○	○	○	○	■	○	○	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	■	○	○	○	○
Mexique	◆	□	□	□	□	□	□	□	○
Norvège	□	○	□	○	■	□	○	□	○
Nouvelle-Zélande	■	○	■	■	□	■	○	□	○
Pays-Bas	◆	○	□	○	■	□	□	□	○
Pologne	○	○	○	○	■	○	■	○	○
Portugal	◆	○	○	○	□	○	○	○	○
République slovaque	○	○	○	○	□	○	○	○	○
République tchèque	■	□	□	○	■	○	○	○	○
Royaume-Uni	■	■	■	○	■	○	○	○	■
Slovénie	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suisse	■	□	□	○	■	□	■	□	○
Turquie	○	■	○	○	■	○	○	○	■
■ Cibles pour l'administration centrale/fédérale dans son ensemble	14	6	6	4	24	3	6	1	5
◆ Des cibles ne sont utilisées que pour la haute fonction publique	7	0	0	0	1	0	0	0	0
□ Pas de cibles précises, mais des mesures sont en place	4	8	11	4	5	10	7	10	2
○ Aucune mesure ni cible en place	8	19	16	25	3	20	20	22	26
Brésil	○	○	■	○	■	○	○	○	○
Costa Rica	■	■	■	■	■	■	○	■	■
Roumanie	○	○	○	○	■	○	○	○	○

Source : OCDE (2020) Enquête sur la composition des effectifs de l'administration centrale/fédérale

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263778>

Adaptation de la gestion des effectifs publics face à la pandémie de COVID-19

Les agents publics ont été aux premiers rangs de la lutte contre le COVID-19, en déployant des mesures d'urgence afin d'assurer la santé, la sécurité et la prise en charge des populations. À cette fin, la fonction publique a dû s'adapter, en élaborant de nouvelles modalités de travail dans un environnement en constante évolution et souvent à distance, en intégrant de nouveaux outils et moyens technologiques et en faisant preuve d'une agilité et d'une résilience sans précédent. En dépit des restrictions et des confinements, les administrations publiques sont parvenues à élaborer et à utiliser de nouveaux outils et de nouvelles pratiques pour assurer la continuité de la prestation des services publics aux citoyens, tout en assurant la sécurité de leurs propres effectifs.

À ce titre, dans bon nombre de pays et d'administrations, le télétravail est passé d'une modalité de travail rarement utilisée pour se transformer en la principale et souvent l'unique façon de travailler. Au cours de la première vague de la pandémie de COVID-19 au printemps 2020, 19 sur 25 pays de l'OCDE (76%) ont vu plus de la moitié de leurs agents publics travailler en distanciel (graphique 6.7) et la plupart s'attendent à une augmentation du télétravail dans les années à venir. La plupart des pays ont pu compter sur des outils et des moyens existants pour permettre le télétravail : 31 sur 34 pays de l'OCDE (91%) ont utilisé les canaux de communication existants pour tenir le personnel informé de la situation, 22 avaient déjà l'infrastructure informatique nécessaire pour rendre le télétravail possible et 20 pays de l'OCDE n'ont dû apporter aucune modification aux réglementations/mesures relatives au télétravail. Pour autant, compte tenu de l'ampleur du changement, il a fallu faire appel à des outils supplémentaires pour faire le saut et passer d'un télétravail occasionnel à un télétravail à part entière : 23 sur 34 pays de l'OCDE (68%) ont dû développer des outils de visioconférence et d'autres outils de communication, qui sont dorénavant courants et répandus (tableau 6.8).

Tous les agents publics ne peuvent toutefois pas prétendre au télétravail et la définition du « travailleur essentiel » est devenue plus pertinente que jamais. Quinze sur 34 pays de l'OCDE avaient déjà défini ce type de postes, tandis que 14 pays ont dû les définir, ou les redéfinir, au début de la crise. D'autre part, 31 pays de l'OCDE ont eu recours à des réglementations et à des mesures spéciales de dotation en personnel, qui ont souvent rendu possible la mobilité interne pour répondre aux pics de demande. Tandis que 23 de ces pays avaient déjà mis en place les réglementations et les mesures nécessaires, 8 ont dû en élaborer de nouvelles pour que cette mobilité soit possible. Ces initiatives illustrent bien comment la pandémie de COVID-19 a permis aux services publics de déterminer des actions efficaces dans ces domaines et d'en élaborer de nouvelles pour instaurer un effectif à la fois très souple et très agile.

Bien que très éprouvante et extrêmement stressante pour les agents publics, la crise du COVID-19 pourrait aussi être l'occasion d'inscrire l'agilité à long terme dans les systèmes de la fonction publique. On s'attend ainsi à ce que la plupart

des mesures mises en œuvre restent en vigueur après la crise, en particulier les outils liés aux dispositions relatives au télétravail. Un nombre important de pays ont dû mettre à jour leurs mesures en matière de télétravail, de recrutement et de congés, et adopter de nouveaux outils pour surveiller les effets de la crise sur leurs effectifs, notamment des enquêtes auprès du personnel. D'autre part, de nombreux pays ont dû faire face aussi au besoin de répondre à des demandes accrues dans diverses fonctions, y compris les services de santé, d'emploi et de sécurité. Pour cela, ils ont mis au point des outils de mutation interne du personnel et rationalisé les processus de recrutement (graphique 1.7 au chapitre 1). Cette crise a prouvé la résilience de la fonction publique dans l'ensemble des pays de l'OCDE, qui a su adopter non seulement le télétravail, mais aussi d'autres dispositions pour assouplir ses modalités afin de s'adapter à des circonstances complexes et en évolution rapide.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies à l'été 2020 dans le cadre d'un module spécial COVID-19 de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. Les réponses ont été fournies, pour la plupart, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données font référence aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. L'enquête a été complétée par tous les pays de l'OCDE à l'exception du Chili et de l'Islande, d'un pays en voie d'accession à l'OCDE (Costa Rica), du Brésil et de la Roumanie.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

OCDE (à paraître), *The Future of Work in the Public Service*, Editions OCDE, Paris.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant le Chili, l'Islande et le Royaume-Uni ne sont pas disponibles.

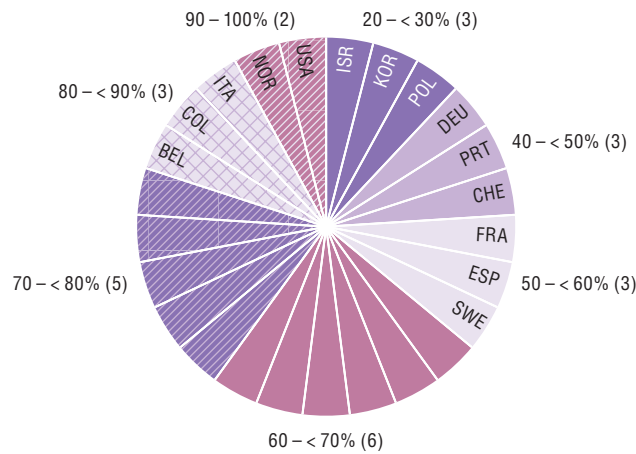
6.7 : Les données font référence au pourcentage le plus élevé d'effectifs travaillant en télétravail entre mars et juillet 2020. Les données pour le Canada, le Danemark, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, la Lituanie, la Nouvelle-Zélande, la République slovaque et la Turquie ne sont pas disponibles.

6.8 : Les données pour le Japon se réfèrent uniquement aux mesures mises en œuvre au niveau central, non pas celles prises par des ministères à titre individuel.

6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Adaptation de la gestion des effectifs publics face à la pandémie de COVID-19

6.7. Proportion des effectifs de l'administration centrale/fédérale en télétravail pendant la première vague de la crise de COVID-19



Source : OCDE (2020), Module spécial sur le COVID-19 de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, OCDE, Paris.
StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263797>

6.8. Adaptation de la gestion des effectifs publics durant la première vague de la pandémie de COVID-19, 2020

	Définition des postes essentiels	Infrastructure informatique permettant le télétravail (par ex. ordinateurs portables/VPN)	Réglementations/mesures relatives au télétravail	Visioconférence et autres outils de communication pour permettre le travail à distance	Mesures relatives aux congés pour les effectifs ne pouvant pas travailler en télétravail	Réglementations/mesures en matière de recrutement/dotation en personnel (y compris la mobilité interne)	Canaux de communication pour tenir le personnel informé (par ex. site web)	Organes de coordination (par exemple, comités de coordination des mesures prises en matière de gestion du personnel)	Outils de suivi des données sur la réponse des agents (par ex., enquêtes auprès des agents, nombre de connexions VPN, données administratives)
Allemagne	■◆	■◆	■◆	◆◆	◆	◆	■◆	◆	□
Australie	◆◆	■◆	■◆	◆◆	◆◆	■◆	■◆	◆◆	■◆
Autriche	◆	■◆	◆◆	◆◆	□	◆◆	■◆	□	◆
Belgique	◆◆	■◆	■◆	■◆	◆◆	■◆	■◆	◆	◆◆
Canada	■	◆◆	■◆	◆◆	■◆	■◆	◆◆	◆	◆◆
Colombie	◆◆	■◆	◆◆	◆◆	◆◆	■◆	■◆	◆◆	◆◆
Corée	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆
Danemark	□	■◆	■◆	■◆	□	■◆	■◆	■◆	■◆
Espagne	◆	◆◆	◆◆	◆◆	■◆	■◆	■◆	■◆	□
Estonie	■◆	■◆	■◆	■◆	□	■	■◆	■◆	■◆
États-Unis	■◆	■◆	■◆	◆◆	◆◆	◆◆	■◆	■◆	◆◆
Finlande	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆
France	◆◆	◆◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆
Grèce	◆	◆	■	■	◆	■	■	■	◆
Hongrie	□	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	◆	◆
Irlande	◆◆	◆◆	◆◆	◆◆	◆	◆◆	◆◆	◆◆	◆◆
Israël	◆◆	■◆	■◆	◆◆	◆	◆	■◆	■◆	■◆
Italie	■◆	■◆	◆◆	◆◆	□	■◆	■◆	□	◆
Japon	□	■	□	□	■◆	□	□	□	□
Lettonie	◆◆	■◆	◆◆	◆◆	◆◆	■◆	■◆	■◆	■◆
Lituanie	■◆	◆◆	■◆	◆◆	□	■◆	■◆	□	□
Luxembourg	■	◆◆	◆	◆◆	□	■	■	■	◆◆
Mexique	□	◆◆	◆◆	■◆	□	◆◆	■◆	◆◆	■◆
Norvège	■◆	■◆	◆	◆◆	■◆	■◆	■◆	□	□
Nouvelle-Zélande	◆	◆◆	◆	◆◆	◆	◆◆	■◆	◆◆	◆
Pays-Bas	◆	■◆	■◆	◆◆	□	■◆	■◆	◆◆	□
Pologne	■◆	◆◆	◆◆	◆◆	□	■◆	■◆	■◆	■◆
Portugal	■◆	◆◆	■◆	◆◆	□	■◆	■◆	□	◆
République slovaque	◆◆	■◆	■◆	◆◆	◆◆	□	■◆	■◆	□
République tchèque	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆	■◆
Slovénie	■◆	■◆	■◆	◆◆	◆	■◆	■◆	■◆	□
Suède	◆◆	■◆	◆◆	◆	□	■	■	■	□
Suisse	■◆	◆◆	■◆	◆◆	◆	□	■◆	■◆	□
Turquie	□	■◆	◆	◆◆	◆	◆	■◆	■◆	□
Total OCDE									
Déjà en place avant la crise de COVID-19 ■	15	22	20	10	10	23	31	19	11
Création nouvelle ou transformation importante ◆	14	12	13	23	13	8	2	9	12
Cette mesure devrait rester en place après la crise ◆	22	32	29	31	16	24	30	21	17
Sans objet □	5	0	1	1	11	3	1	6	11
Brésil	■	□	□	□	□	□	□	□	□
Costa Rica	■◆	■◆	■◆	■◆	◆	◆◆	■◆	■◆	■◆
Roumanie	◆	■◆	◆◆	◆◆	◆◆	□	■◆	□	◆◆

Source : OCDE (2020), Module spécial sur le COVID-19 de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, OCDE, Paris.
StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263816>

Mesure de l'engagement du personnel

Des agents engagés sont plus performants, ce qui se traduit par une hausse de la productivité et de l'innovation du secteur public et de la satisfaction des citoyens. Les organismes dont les effectifs sont plus engagés constatent également moins de congés maladie et des taux de fidélisation plus élevés. Les facteurs d'engagement du personnel varient considérablement, les plus courants étant la qualité perçue de la direction et de l'encadrement, les conditions de travail et les possibilités d'évolution de carrière (OCDE, 2016). Par conséquent, l'engagement du personnel peut être considéré comme une mesure de performance de la gestion des ressources humaines.

L'OCDE a facilité la création d'un module type de questionnaire pour comparer des aspects de l'engagement liés au travail et à l'organisation, ainsi que la motivation de service public. Il a été envoyé dans 7 pays en 2020 pour faire partie d'enquêtes nationales existantes auprès des agents publics.

L'engagement lié au travail mesure la relation entre l'agent et son travail. Dans tous les pays pilotes, au moins 67 % des personnes interrogées sont satisfaites de leur travail, au moins 42 % estiment que leur travail leur procure un sentiment d'accomplissement, et un peu moins (au moins 39%) d'entre elles se sentent inspirées par leur travail (graphique 6.9, groupe A). L'engagement organisationnel mesure la relation entre un agent et l'organisation pour laquelle il travaille (graphique 6.9, groupe B). Les données à cet égard indiquent que la plupart des agents publics (au moins 56 %) s'identifient fortement à la mission de leur organisation, mais se sentant moins attachés à l'organisation à proprement parler. En Lettonie, les résultats sont inversés. Enfin, la motivation de la fonction publique remporte le score moyen le plus élevé de toutes les questions, dans tous les pays, allant de 81 % en Belgique à 98 % en Israël, mettant en avant l'importance de contribuer au bien commun (graphique 6.9, groupe C). À elles toutes, les données montrent que, même si les agents de la fonction publique se sentent très motivés par la mission qui leur incombe, des améliorations seraient néanmoins envisageables en matière de direction organisationnelle et de mesures d'encadrement afin d'inspirer les agents publics et de susciter parmi eux un sentiment de fierté à l'égard de leur organisation.

On constate des disparités démographiques. Les disparités entre les sexes ne sont pas statistiquement significatives, mais celles fondées sur l'âge le sont. En Israël et en Lettonie, les classes d'âge plus avancées avaient des scores légèrement plus élevés à toutes les questions de l'enquête, alors que l'inverse est vrai en Belgique (graphique 6.10). Cet écart atteint 0,73 point en Lettonie en ce qui concerne l'engagement organisationnel. Les raisons à une telle disparité peuvent être multiples et tenir notamment à l'environnement culturel, à la rémunération ou aux perspectives de carrière. Les modalités de travail se répètent également sur l'engagement. Dans la plupart des pays de l'OCDE analysés, les scores donnés par les effectifs à plein temps sont généralement plus positifs que ceux travaillant moins de 90 % d'un temps plein (graphique en ligne G.29). Seule la Lettonie constate un plus fort engagement de la part des agents à temps partiel. Si certes il faudrait intégrer davantage de variables et approfondir les analyses pour expliquer un tel écart entre les modalités de travail, cela présage néanmoins de possibles difficultés à promouvoir l'engagement du personnel tout en adoptant davantage de schémas de travail flexibles aux lendemains de la crise du COVID-19.

Méthodologie et définitions

Le module sur l'engagement du personnel a été conçu par l'OCDE, des universitaires et des experts nationaux

dans le domaine des enquêtes de la fonction publique. Les pays pilotes inclus dans cette publication (six pays Membres de l'OCDE et le Brésil) ont incorporé ce module à leurs enquêtes existantes sur la fonction publique.

Le module comprend trois questions sur l'engagement au travail : 1) De manière générale je suis satisfait(e) de mon emploi, 2) Mon travail m'inspire, 3) Mon travail me donne un sentiment d'épanouissement ; deux questions sur l'engagement organisationnel : 4) Je me sens très attaché(e) à mon organisation, 5) J'adhère pleinement à la mission de mon organisation ; une sur la motivation de la fonction publique : 6) Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général. Les pays participants ont utilisé une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « pas du tout d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ». Les agents attribuant une note de 4 ou 5 sont considérés donner une « évaluation positive » de l'énoncé. Le Brésil a utilisé une échelle de Likert similaire, remplaçant les nombres par des phrases liées à l'accord ou au désaccord avec chaque énoncé.

Australie : 108 085 agents publics australiens employés en vertu de la « Public Service Act 1999 » ont répondu entre le 12 octobre et le 13 novembre 2020.

Belgique : 1 735 agents publics de 3 organismes y ont participé. 2 enquêtes ont eu lieu au deuxième semestre de 2019, la troisième à la fin de 2020.

Israël : 6 605 agents publics ont répondu entre le 1er et le 15 décembre 2020.

Luxembourg : 261 fonctionnaires, employés et, dans certains cas, du personnel externe de 4 administrations différentes ont participé entre novembre 2019 et décembre 2020.

Lettonie : 5 778 fonctionnaires de 153 institutions publiques ont participé entre le 21 octobre et le 9 novembre 2019.

Pays-Bas : 2 158 agents publics, représentant un échantillon de fonctionnaires des principaux ministères néerlandais (à l'exclusion des agences et autres services exécutifs) ont répondu entre le 3 novembre et le 25 novembre 2020.

Brésil : 32 393 agents de l'administration publique exécutive fédérale ont répondu entre le 21 septembre et le 23 octobre 2020.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

Notes relatives aux graphiques

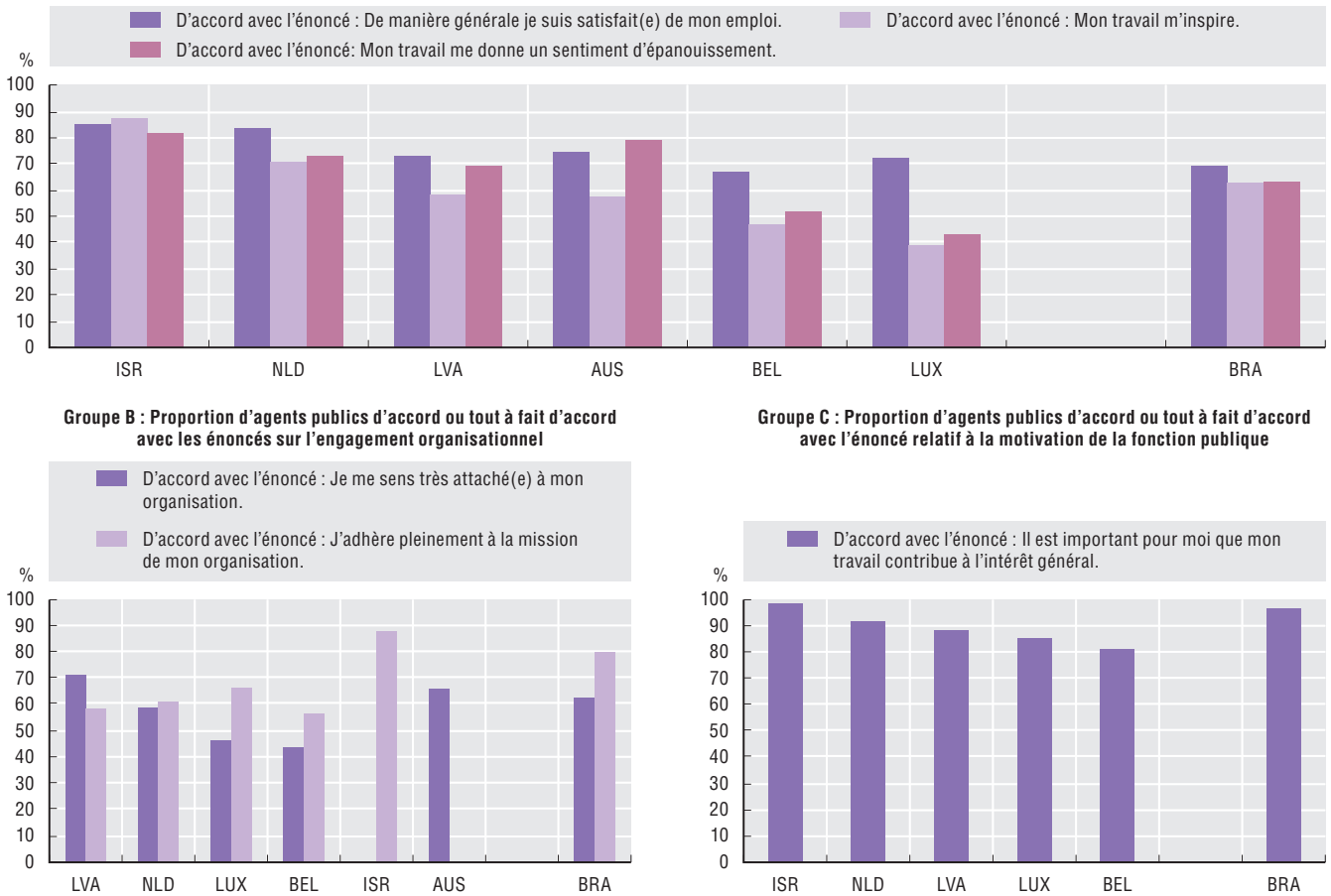
Pour l'Australie, les données relatives aux énoncés « J'adhère pleinement à la mission de mon organisation. » et « Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général. » ne sont pas disponibles. Pour Israël, les données relatives à l'énoncé « Je me sens très attaché(e) à mon organisation. » ne sont pas disponibles.

6.10 : Les données sur le Luxembourg ne sont pas disponibles.

Graphique G.29. (Score moyen d'engagement du personnel par schéma de travail, 2020) est disponible en ligne à l'annexe G.

6.9. Proportion d'agents publics évaluant positivement leur engagement, 2020

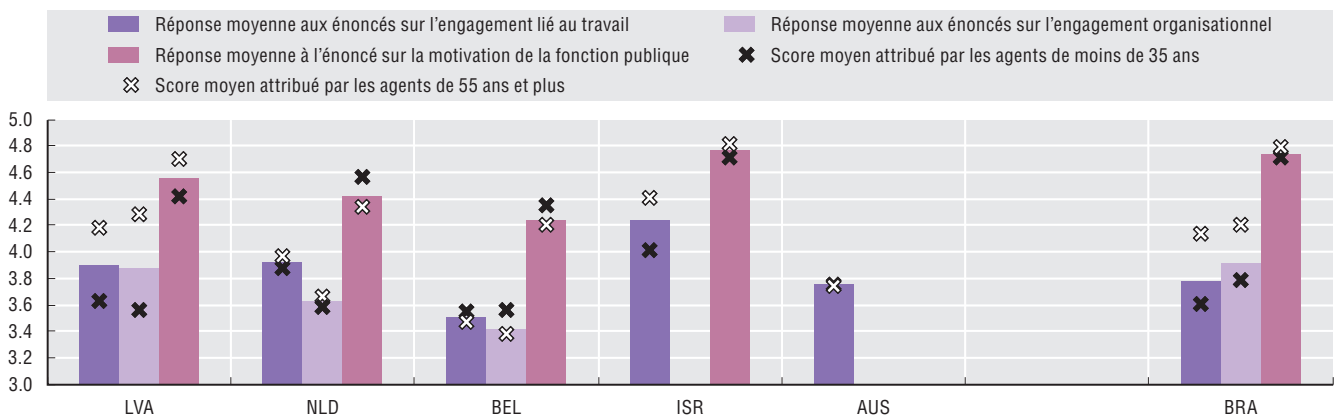
Groupes A, B et C : Proportion d'agents publics d'accord ou tout à fait d'accord avec les énoncés sur l'engagement lié au travail, l'engagement organisationnel et la motivation de la fonction publique.



Source : OCDE (2021), Module sur l'engagement des employés au sein des l'enquête auprès des agents publics

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263835>

6.10. Score moyen d'engagement du personnel et différence entre les classes d'âge, 2020



Source : OCDE (2021), Module sur l'engagement des employés au sein des enquêtes auprès des agents publics

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263854>





7. GOUVERNANCE RÉGLEMENTAIRE

Association des parties prenantes

Analyse d'impact de la réglementation

Évaluation *ex post*

Indépendance des régulateurs économiques

Dispositifs de redevabilité des régulateurs économiques

Évaluation des performances des régulateurs

Association des parties prenantes

Les lois ont de profondes répercussions sur le quotidien des entreprises, des citoyens et du grand public. Or, ces groupes peuvent fournir des informations aux responsables publics quant aux effets que les projets de réglementations risquent d'avoir sur eux. L'association avec les parties prenantes contribue à la qualité de la conception de l'action publique : en effet, elle accroît la confiance du public dans les lois et les réglementations et peut favoriser le respect des règles (ces parties étant associées à la prise de décisions). Pour cela, il est important de les impliquer dès les premières étapes de l'élaboration des actions publiques, lorsque les problèmes et les solutions potentielles sont identifiés, ainsi qu'une fois que les projets de lois ont été rédigés. Toutefois, étant donné que ces parties prenantes représentent des besoins et des intérêts distincts et sont confrontées à des obstacles qui leur sont propres, il appartient aux responsables publics d'être proactif et de favoriser suffisamment d'occasions de les consulter. Associer les parties prenantes ne se résume pas seulement à recevoir leurs commentaires, mais aussi à y répondre et à s'en servir, s'il y a lieu, lors de l'élaboration des réglementations.

Les pays de l'OCDE ont plus tendance à consulter les parties prenantes sur les projets de réglementations et plus rarement à un stade précoce. Dans de nombreux cas, le public ne prend connaissance de la tenue de consultations qu'après son annonce sur un site web. Les entreprises et les citoyens n'ont pas le temps de consulter constamment les sites web de l'administration publique pour se tenir au courant des prochaines consultations, d'où la nécessité pour les pays d'adopter une approche plus proactive. À titre d'exemple, 8 pays de l'OCDE informent systématiquement les parties prenantes par e-mail pour annoncer la tenue de consultations, tandis que 20 autres utilisent occasionnellement ce moyen de communication (tableau 7.1).

En général, les pays ont encore des progrès à faire quant à la suite qu'ils donnent aux contributions des parties prenantes. Le fait de démontrer l'influence que des commentaires ont pu avoir sur la conception finale des lois est propice à un sentiment d'appropriation et de confiance dans le processus. Bien que dans la plupart des pays de l'OCDE, les points de vue des parties prenantes soient rendus publics d'une manière ou d'une autre (par ex. sur des sites web interactifs, par un résumé des commentaires, etc.), la moitié d'entre eux répondent à tous les commentaires ou à ceux qu'ils jugent plus pertinents. On peut toutefois se féliciter que 32 pays de l'OCDE et pays candidats à l'adhésion mettent les commentaires à la disposition des responsables publics (tableau 7.1).

Les approches de consultation des parties prenantes varient en fonction du moment où la consultation est effectuée. Les responsables publics de 34 pays de l'OCDE consultent certains groupes pertinents à un stade précoce (par ex. des représentants du secteur, des associations de consommateurs, des organisations non gouvernementales, etc.), alors que les consultations ouvertes (par ex. des réunions physiques, des consultations en ligne, etc.) sont plus fréquentes à un stade plus avancé. Cette distinction peut se justifier lorsque les consultations nécessitent des contributions d'experts ou sont plus complexes, mais il est aussi important de recueillir des retours auprès d'un large éventail de parties prenantes pour les réglementations à caractère plus général à un stade précoce, lorsqu'elles peuvent aider à cerner et à définir correctement les problèmes de l'action publique et les solutions possibles. Seuls 2 pays de l'OCDE mènent la totalité des consultations à un stade précoce en ligne sur internet, soit 1 de plus qu'en 2017 ; et 11 pays procèdent à l'intégralité des consultations pour les projets de réglementations en ligne, soit 3 de plus qu'en 2017. Le recours à des consultations virtuelles a nettement

progressé depuis 2017, passant de 13 à 23 pays de l'OCDE pour les consultations à un stade précoce, et de 15 à 21 pays pour les consultations à un stade avancé (graphique 7.2).

Méthodologie et définitions

L'enquête sur les indicateurs en matière de politique et de gouvernance réglementaires (iREG) s'appuie sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des agents de l'administration centrale. 37 pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête en 2021 et en 2017. Le Costa Rica et l'Union européenne ont également répondu en 2017 et 2021. Les données concernent uniquement les projets de textes législatifs et réglementaires à l'initiative du pouvoir exécutif. Dans la plupart des pays de l'OCDE et des pays candidats à l'adhésion, la majorité des textes législatifs sont à l'initiative du pouvoir exécutif. Les exceptions sont la Colombie, la Corée, le Mexique, le Portugal, la Suisse et le Costa Rica, où une plus grande partie des textes législatifs sont initiée par le pouvoir législatif. Les questions portant sur les textes législatifs sont sans objet pour les États-Unis, étant donné que le pouvoir exécutif américain ne prend jamais l'initiative des textes législatifs. Pour en savoir plus sur les indicateurs iREG, consultez le site oe.cd/ireg.

Les textes législatifs sont les règlements soumis à la ratification du pouvoir législatif. Les textes réglementaires peuvent être adoptés par le chef du gouvernement, un ministre ou par le Conseil des ministres.

Des consultations sont menées à un stade précoce lorsque les responsables publics ont relevé l'existence d'un problème de politique publique et envisagent divers moyens de le résoudre. Une consultation à un stade avancé a lieu lorsque la décision de réglementer a été prise et qu'il existe déjà un projet de réglementation proposé.

Pour en savoir plus

OCDE (à paraître), *Politique de la réglementation : Perspectives de l'OCDE 2021*, Éditions OCDE, Paris

OCDE (2012), *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264209039-fr>.

Lind, E. et C. Arndt (2016), « Perceived Fairness and Regulatory Policy: A behavioural science perspective on government-citizen interactions », *OECD Regulatory Policy Working Papers*, N° 6., Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/1629d397-en>.

Notes relatives aux graphiques

7.1 Les données sur la Colombie, la Corée, le Mexique, le Portugal, la Suisse et le Costa Rica se réfèrent à leurs réponses sur les consultations sur les textes réglementaires, puisque dans ces pays, il est rare que le pouvoir exécutif prenne l'initiative de textes législatifs. Puisque aux États-Unis l'initiative des textes législatifs ne relève pas du pouvoir exécutif américain, leurs réponses indiquées concernent les consultations sur les textes réglementaires.

7.2 Les données excluent les États-Unis puisque les données concernent les consultations menées pour l'élaboration de textes législatifs. Les données incluent le Costa Rica et l'Union européenne.

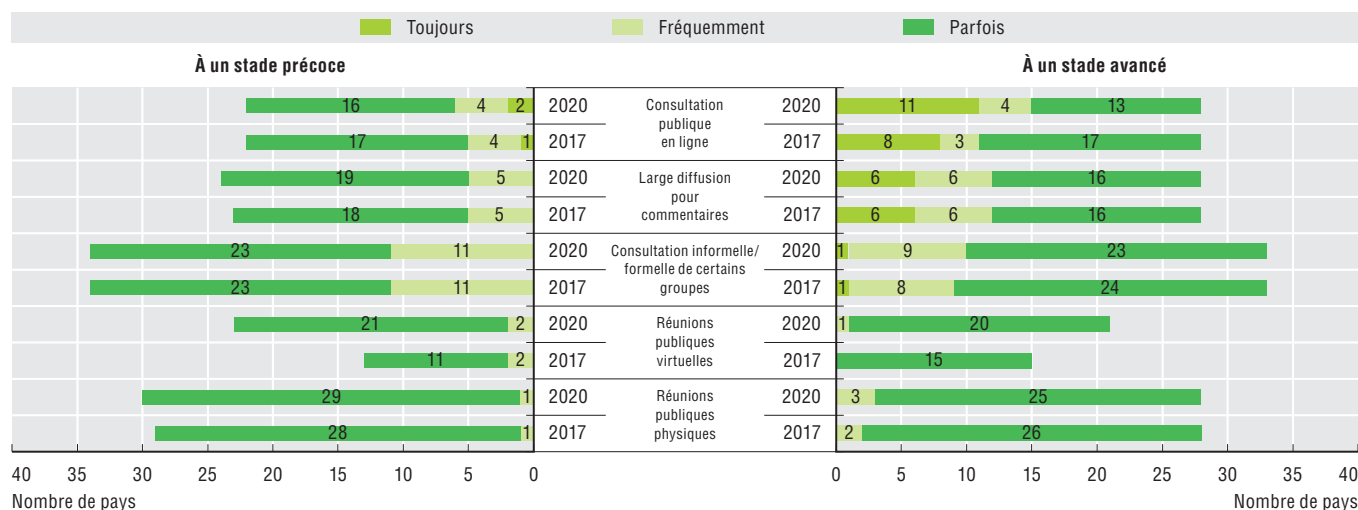
7.1. Association des parties prenantes et suite donnée aux commentaires par les responsables publics, 2021

	Noroiété publique des consultations				Consultation réalisée		Suite que les reponsables publics donnent aux commentaires		
	Avant le déroulement de la consultation	Sur le site internet centralisé pour la consultation	Notification par e-mail	Sur les réseaux sociaux	À un stade précoce	À un stade avancé	Les commentaires sont accessibles au public	Les responsables publics répondent aux commentaires	Commentaires mis à la disposition des décideurs
Allemagne									
Australie									
Autriche									
Belgique									
Canada									
Chili									
Colombie									
Corée									
Danemark									
Espagne									
Estonie									
États-Unis									
Finlande									
France									
Grèce									
Hongrie									
Irlande									
Islande									
Israël									
Italie									
Japon									
Lettonie									
Lituanie									
Luxembourg									
Mexique									
Norvège									
Nouvelle-Zélande									
Pays-Bas									
Pologne									
Portugal									
République slovaque									
République tchèque									
Royaume-Uni									
Slovénie									
Suède									
Suisse									
Turquie									
Total OCDE									
Systematic	9	21	8	2	7	31			
Non systématique	8	13	20	23	28	5			
Jamais	20	3	9	12	2	1			
Oui							33	18	32
Non							4	19	5
Costa Rica									
Union européenne									

Source : Enquête de l'OCDE sur les indicateurs concernant la politique et la gouvernance réglementaires (iREG), 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263873>

7.2. Formes d'engagement des parties prenantes pour les consultations à un stade précoce et celle à un stade avancé, 2017 et 2021



Source : Enquête de l'OCDE sur les indicateurs en matière de politique et de gouvernance réglementaires (iREG), 2017 et 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263892>

Les pouvoirs publics des pays de l'OCDE sont constamment appelés à intervenir pour protéger les consommateurs, les travailleurs, l'environnement, etc., en particulier pendant la pandémie de COVID-19 et la crise qui s'est ensuivie. En même temps, il est de plus en plus demandé aux administrations publiques d'appuyer l'action publique sur des données probantes et transparentes, afin d'assurer l'inclusivité et la redevabilité. Les analyses d'impact de la réglementation (AIR) fournissent aux responsables publics des données essentielles pour élaborer des réglementations plus efficaces et percutantes.

Une AIR aide les responsables publics à déterminer la meilleure solution à adopter, qui peut être d'opter en faveur de ne pas réglementer. Les responsables doivent tenir compte de le scénario actuel (c.-à-d. « ne rien faire ») ainsi que d'autres solutions alternatives aux problèmes de politiques, y compris celles qui ne passent pas par la réglementation tel que les accords sous direction sectorielle. Plusieurs pays de l'OCDE ne tiennent pas systématiquement compte des options de « ne rien faire » ou autres alternatives, la plupart se contentant d'analyser l'option préférée (graphique 7.3). Cela suggère qu'avant de réglementer, les décideurs ne sont pas toujours informés de la situation du moment et que donc ils ne disposent pas toujours d'une base de référence significative par rapport à laquelle comparer les différentes formes d'interventions proposées. L'analyse d'un éventail d'options permet aussi aux décideurs de se faire une idée complète des effets potentiels d'une réglementation, ce qui manque dans certains pays de l'OCDE.

Les responsables publics évaluent l'impact économique (p. ex. sur la concurrence et les petites entreprises), mais considèrent maintenant de plus en plus de facteurs tels que la pauvreté, l'égalité hommes-femmes et l'environnement (graphique 7.4). Cette tendance s'inscrit en partie en réponse aux événements mondiaux et aux changements d'attitude des communautés, en particulier en conséquence de la lutte contre le changement climatique. Plusieurs pays de l'OCDE et pays candidats à l'adhésion ont encore des progrès à faire lorsqu'il s'agit de tenir compte des effets de la réglementation sur les facteurs sociaux et environnementaux. Ce d'autant plus que de tels impacts sont souvent évalués de manière décousue et que des évaluations basées uniquement sur des critères économiques ne permettent pas toujours de déceler les effets involontaires potentiels.

Des lois mal informées ou précipitées peuvent avoir des répercussions délétères. Certes, dans des situations d'urgence réellement imprévisibles, il peut être nécessaire d'accélérer l'adoption de dispositions réglementaires urgentes sans délai. Il n'en demeure pas moins qu'une AIR est particulièrement utile lorsque les impacts potentiels sont de grande ampleur, comme c'est le cas lors de crises. L'AIR peut déterminer de meilleures solutions alternative, éviter les effets indésirables et aider à cerner des conséquences involontaires possibles. Au début d'une situation d'urgence, il se peut qu'il n'y ait pas beaucoup d'informations disponibles lors de la présentation d'une loi. Les pays ont besoin de souplesse dans l'application de l'AIR dans des situations d'urgence. Ainsi, le Canada a assoupli certaines exigences en matière d'AIR pour monétiser les impacts des lois liées au COVID-19 (par ex., en favorisant des impacts plus qualitatifs que quantitatifs pour les textes réglementaires), de sorte à continuer à avoir recours à des AIR dans la prise de décisions. Le manque d'informations initiales et le temps nécessaire pour les collecter décalent l'importance sur le suivi et l'évaluation une fois que les lois prennent effet, afin de faire reposer les modifications futures sur des données factuelles. Toutefois, des pays de l'OCDE ont évité d'utiliser des AIR pendant les crises, notamment pendant la pandémie de COVID-19 (graphique 7.5). Il est possible qu'il faille attendre

des années pour qu'ait lieu l'examen prévu des lois introduites au tout début de la pandémie, ce qui pourrait prolonger plus que nécessaire les effets délétères potentiels.

Méthodologie et définitions

L'enquête sur les indicateurs en matière de politique et de gouvernance réglementaires (iREG) s'appuie sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des agents de l'administration centrale. 37 pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête iREG en 2021 et en 2017 et 34 pays membres ont répondu en 2014. Le Costa Rica a répondu en 2017 et 2021 et l'Union européenne a répondu en 2014, 2017 et 2021.

Les données concernent les projets de textes législatifs et réglementaires à l'initiative du pouvoir exécutif. Dans la plupart des pays de l'OCDE et des pays candidats à l'adhésion, la majorité des textes législatifs sont à l'initiative du pouvoir exécutif. Les exceptions sont la Colombie, la Corée, le Mexique, le Portugal, la Suisse, et le Costa Rica, où le pouvoir législatif est à l'origine d'une part plus importante de textes législatifs. Les questions portant sur les textes législatifs sont sans objet pour les États-Unis, étant donné que le pouvoir exécutif américain ne prend jamais l'initiative des textes législatifs. Pour en savoir plus sur les indicateurs iREG, consultez le site oe.cd/ireg.

Les analyses d'impact de la réglementation (AIR) relèvent d'un processus systématique utilisé pour déterminer et quantifier les coûts et les avantages susceptibles de découler d'options réglementaires ou non réglementaires pour la mise en œuvre d'une politique publique à l'étude. Au minimum, chaque AIR doit inclure une description du problème et de l'objectif recherché, déterminer les solutions potentielles, analyser les avantages et les coûts et présenter les modalités de suivi et d'évaluation du projet.

Pour en savoir plus

OCDE (à paraître), *Politique de la réglementation : Perspectives de l'OCDE 2021*, Éditions OCDE, Paris.

Davidson, P., C. Kauffmann et M. de Liedekerke (2021), « How do laws and regulations affect competitiveness: The role for regulatory impact assessment », *OECD Regulatory Policy Working Papers*, n° 15, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7c11f5d5-en>.

OCDE (2020), *Analyse d'impact de la réglementation, Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière de politique réglementaire*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6ee941af-fr>.

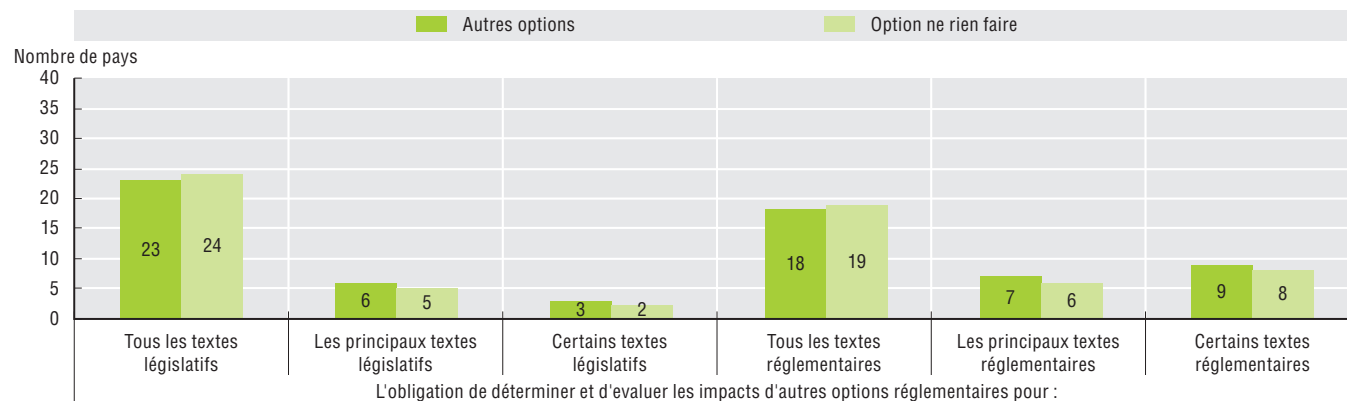
Notes relatives aux graphiques

7.3 Les données pour le Costa Rica et l'Union européenne sont incluses.

7.4 Les données tiennent compte des réponses aux examens des répercussions des projets de textes législatifs et réglementaires sur tout un éventail de facteurs. Les options de réponse sont « Oui/Non ». Si un pays a donné une réponse différente pour les textes législatifs et réglementaires, la valeur la plus élevée des deux (« Oui ») a été retenue pour chaque pays.

7.5 Les données sont fondées sur 34 pays membres de l'OCDE et l'Union européenne. Les données pour 2014 ne sont pas disponibles pour la Colombie, la Lettonie et la Lituanie.

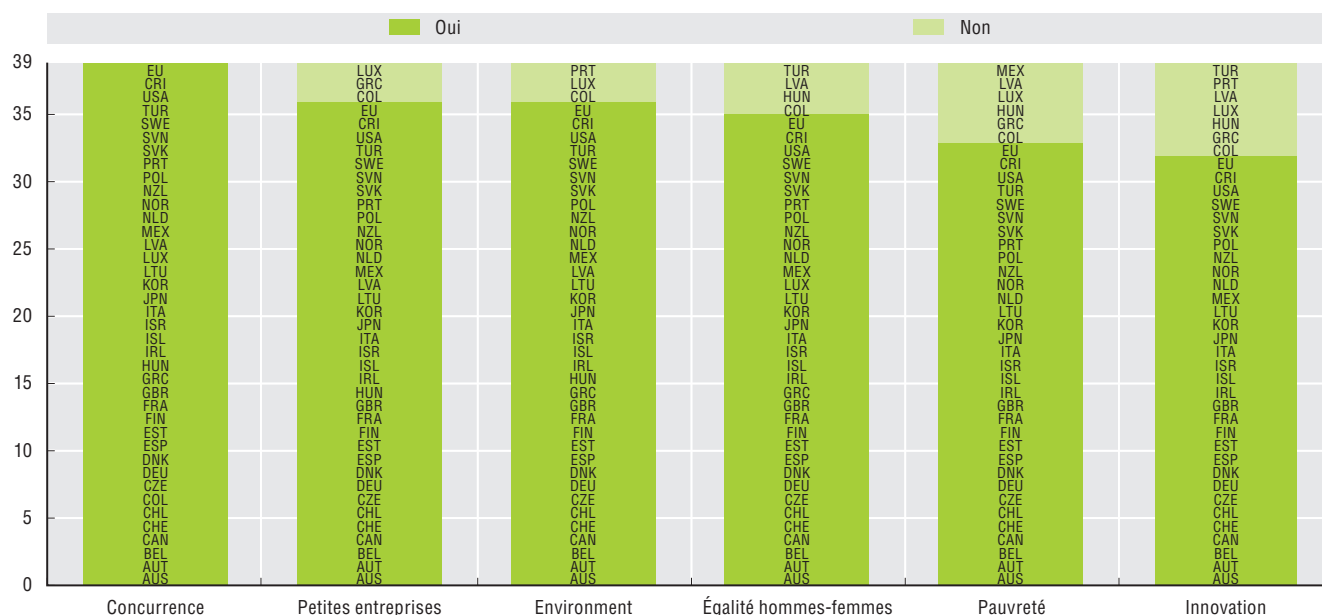
7.3. Evaluation des effets des options alternatives et de la situation du moment (c.-à-d. « ne rien faire ») pour des textes législatifs et réglementaires, 2021



Source : Enquête de l'OCDE sur les indicateurs concernant la politique et la gouvernance réglementaires (iREG) 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263911>

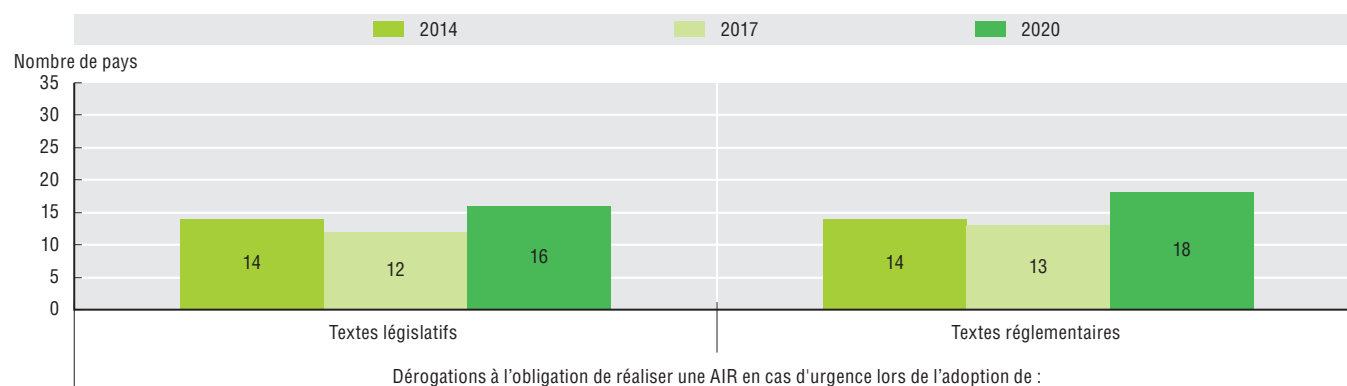
7.4. Types d'impacts des textes législatifs et réglementations qui doivent être évalués, 2021



Source : Enquête de l'OCDE sur les indicateurs concernant la politique et la gouvernance réglementaires (iREG) 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263930>

7.5. Dégagements à l'obligation de réaliser une AIR lors de l'adoption de dispositions législatives et réglementaires d'urgence, 2014, 2017 et 2021



Source : Enquêtes sur les indicateurs en matière de politique et de gouvernance réglementaires (iREG), 2014, 2017 et 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263949>

Toutes les lois sont des expérimentations dans une mesure ou une autre. Souvent il plane des incertitudes quant aux effets concrets qu'une réglementation pourrait avoir sur les citoyens et les entreprises. L'évaluation *ex post* permet d'apprécier dans quelle mesure les lois ont l'effet prévu à l'origine et, à défaut, de proposer des améliorations. Les évaluations peuvent faire apparaître des évolutions technologiques ou autres qui n'avaient pas été anticipées et qui peuvent rendre les lois inefficaces. Si rien n'est fait, l'ensemble de lois continuera de croître inéluctablement tout en créant des formalités administratives inutiles pour les citoyens et les entreprises. Les évaluations remplissent aussi une importante fonction de contrôle pour s'assurer que les lois demeurent justifiées et préservent l'intérêt général. En retour, cela contribue à renforcer le soutien du public en faveur des lois et à accroître sa confiance dans l'action de l'État, dans la mesure où elles augmentent le niveau de transparence et de redevabilité.

Force est de constater que les pays de l'OCDE procèdent à peu d'évaluations, et ce malgré l'importance qu'elles revêtent pour veiller à ce que les réglementations continuent d'améliorer le bien-être de la société. Seul un tiers des pays de l'OCDE ont l'obligation systématique d'effectuer des évaluations *ex post*, ces chiffres étant essentiellement inchangés depuis 2014. Il s'agit là d'une faiblesse incontestable car une impulsion politique engagée est essentielle au bon fonctionnement d'un système d'évaluation *ex post*. Dans une certaine mesure, cela n'a rien de surprenant : souvent les gouvernements s'inquiètent des retombées politiques et économiques s'il est démontré que leurs décisions passées étaient « mauvaises ». Pourtant, il s'agit là d'une vision trop étroite des avantages que procure un système d'évaluation solide. Chaque évaluation peut être la chance de tirer des leçons d'erreurs passées, et ce dans une perspective d'éviter de les répéter, plutôt que de chercher à rejeter la faute sur qui que ce soit. Il faut voir dans les évaluations une occasion d'accroître la certitude et la stabilité du cadre réglementaire existant, de favoriser une plus grande compétitivité et d'améliorer le bien-être général.

S'assurer que les évaluations prévues ont bel et bien lieu est une première étape importante pour surmonter la mentalité de « réglementer et ne plus y penser » qui perdure dans beaucoup de pays. Seule une poignée de pays de l'OCDE disposent de mécanismes pour garantir qu'il y ait des conséquences dans le cas où les évaluations prévues n'ont pas lieu, comme une déclaration publique de non-respect des règles (graphique 7.6). Un véritable changement culturel s'impose pour mieux comprendre que les évaluations font partie intégrante d'un système qui aide à fournir de bons résultats à ses citoyens.

La finalité première d'une évaluation est de déterminer si les réglementations ont atteint leurs objectifs. Il est essentiel de savoir si les lois ont eu l'effet prévu à l'origine et à défaut, d'en comprendre la ou les raisons. Les résultats de l'enquête

iREG montrent que plus de 40 pour cent des pays de l'OCDE sont tenus de définir une procédure permettant d'évaluer les progrès vers les objectifs visés d'une réglementation au moment où celle-ci est élaborée pour la première fois. En revanche, les pays de l'OCDE sont moins susceptibles d'avoir des exigences en place lors de la réalisation d'évaluations pour déterminer si les objectifs de l'action publique sous-jacente ont bien été atteints (tableau 7.7). Il s'agit là d'une occasion manquée d'apprendre si les lois offrent, concrètement, de bons résultats pour les citoyens et les entreprises.

Méthodologie et définitions

L'enquête sur les indicateurs en matière de politique et de gouvernance réglementaires (iREG) s'appuie sur les réponses fournies par les délégués auprès du Comité de la politique de la réglementation de l'OCDE et par des agents de l'administration centrale. En 2021, 37 pays de l'OCDE, le Costa Rica et l'Union européenne ont répondu à l'enquête. Pour en savoir plus sur les indicateurs iREG, consultez le site oe.cd/ireg

Les évaluations *ex post* renvoient à la démarche qui consiste à apprécier le degré d'efficacité et de réussite d'une réglementation une fois qu'elle est en vigueur. Elles servent à déterminer dans quelle mesure la réglementation atteint ses objectifs initiaux, n'impose pas de coûts inutiles aux citoyens et/ou aux entreprises et continue d'être bénéfique pour la société.

Les textes législatifs sont ceux qui doivent être adoptés par le pouvoir législatif, tandis que les textes réglementaires peuvent être adoptés par le chef du gouvernement, un ministre ou le Conseil des ministres.

Pour en savoir plus

OCDE (à paraître), *Politique de la réglementation : Perspectives de l'OCDE 2021*, Éditions OCDE, Paris.

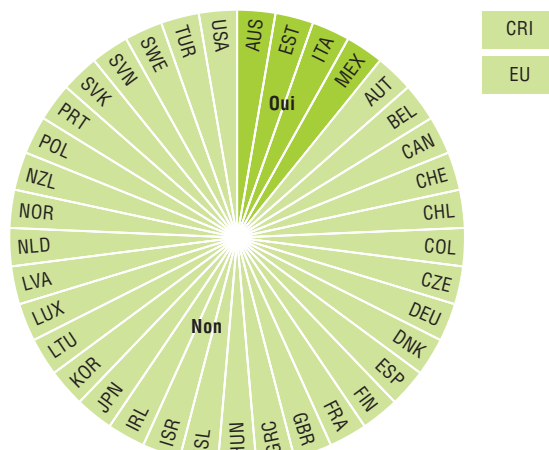
OCDE (2021), *Examiner la réglementation existante*, Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière de politique réglementaire, Éditions OCDE, Paris <https://doi.org/10.1787/eb656b8d-fr>.

OCDE (2014), *OECD Framework for Regulatory Policy Evaluation*, Éditions OCDE, Paris <https://doi.org/10.1787/9789264214453-en>.

Notes relatives aux graphiques

7.6 et 7.7 Les données incluent le Costa Rica et l'Union européenne.

7.6. Mécanismes visant à s'assurer que les évaluations ex post prévues ont bien lieu, 2021



Source : Enquête sur les indicateurs concernant la politique et la gouvernance réglementaires (iREG) 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263968>

7.7. L'évaluation ex post des réglementations par rapport aux objectifs sous-jacents, 2021

	Pour tous les textes réglementaires	Pour les principaux textes réglementaires	Pour certains textes réglementaires	Jamais	Sans objet
	Lors de l'élaboration de la réglementation, les responsables publics sont-ils tenus de définir un processus pour évaluer les progrès accomplis en vue d'en réaliser les objectifs		Des évaluations sont-elles obligatoires pour déterminer si les objectifs stratégiques sous-jacents ont été atteints ?		
	Textes législatifs	Textes réglementaires	Textes législatifs	Textes réglementaires	
Allemagne					
Australie					
Autriche					
Belgique					
Canada					
Chili					
Colombie					
Corée					
Danemark					
Espagne					
Estonie					
États-Unis					
Finlande					
France					
Grèce					
Hongrie					
Irlande					
Islande					
Israël					
Italie					
Japon					
Lettonie					
Lituanie					
Luxembourg					
Mexique					
Norvège					
Nouvelle-Zélande					
Pays-Bas					
Pologne					
Portugal					
République slovaque					
République tchèque					
Royaume-Uni					
Slovénie					
Suède					
Suisse					
Turquie					
Total OCDE					
Pour tous les textes réglementaires	10	9	6	6	
Pour les principaux textes réglementaires	6	6	2	3	
Pour certains textes réglementaires	10	7	7	9	
Jamais	10	15	22	19	
Costa Rica					
Union européenne					

Source : Enquête sur les indicateurs concernant la politique et la gouvernance réglementaires (iREG) 2021.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263987>

Les régulateurs économiques supervisent les principaux secteurs de réseau qui fournissent des services essentiels. Ces autorités réglementaires jouent un rôle déterminant pour assurer le bon fonctionnement des marchés et la préservation de l'intérêt général, intervenant à la jonction entre les autorités politiques, les entreprises et les citoyens. De nombreux pays choisissent d'accorder un certain degré d'indépendance à leurs régulateurs économiques pour limiter toute ingérence politique dans leur prise de décisions. Lorsqu'elle s'accompagne de mesures de redevabilité et de transparence, l'indépendance du régulateur économique est un gage de crédibilité et de prévisibilité pour les investisseurs, les opérateurs et les consommateurs. La moindre impression de partialité peut entraver la capacité et la crédibilité des régulateurs à agir comme arbitres qui transigent entre les parties prenantes et leurs intérêts. La capacité du régulateur de prendre des décisions techniques à l'abri de toute influence excessive peut être préservée grâce à de solides dispositifs de gouvernance. Les pays disposent de toute une panoplie de tels mécanismes de gouvernance, y compris la mise en place de régulateurs juridiquement indépendants, afin d'afficher leur engagement envers des objectifs à long terme au-delà des cycles politiques.

Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels recensent les dispositifs de gouvernance des régulateurs économiques dans cinq secteurs de réseau. Ils révèlent une certaine convergence quant aux dispositifs pour préserver l'indépendance des régulateurs dans les pays de l'OCDE. Cela reflète le fait que ces régulateurs ont moins de dispositifs de gouvernance favorisant les bonnes pratiques pour garantir leur indépendance, tels que des règles régissant la nomination et le licenciement des dirigeants des régulateurs, des limitations en matière de contribution à certaines décisions et à certains processus, et des mesures visant à protéger l'autonomie budgétaire (tableau 7.8).

De nombreux pays de l'OCDE ont établi des régulateurs indépendants sur le plan juridique. L'OCDE recommande aux pays d'envisager la création de régulateurs indépendants pour maintenir la confiance du public, la neutralité concurrentielle entre entreprises publiques et privées et l'impartialité des décisions importantes. Parmi les pays de l'OCDE, 32 sur 37 organismes de réglementation indépendants (86 %) dans le secteur de l'énergie sont indépendants, comme le sont 30 sur 36 (83 %) dans le secteur des communications électroniques et 29 sur 35 (83 %) dans le secteur ferroviaire. Dans les secteurs du transport aérien et de l'eau, la part de régulateurs indépendants est plus faible, dans la mesure où 15 sur 31 des régulateurs du transport aérien (48 %) et 15 sur 20 des régulateurs de l'eau (75 %) répondent aux critères d'organismes indépendants. Ce n'est que dans le secteur du transport aérien qu'on trouve une majorité de régulateurs sous contrôle ministériel, non indépendants du gouvernement (graphique 7.9).

Méthodologie et définitions

Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels font partie du programme de travail du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE et mesurent la gouvernance des régulateurs économiques dans les secteurs de l'énergie, des communications électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau. Les indicateurs concernent les régulateurs présents dans tous les pays de l'OCDE et dans de nombreux pays non-membres de l'OCDE. Le Secrétariat extrait les

indicateurs d'un questionnaire distribué parallèlement à l'enquête de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits. En général, ce sont de hauts fonctionnaires des régulateurs et/ou des ministères compétents qui remplissent les questionnaires. Les réponses sont soumises à un processus rigoureux de vérification et de validation des données par le Secrétariat de l'OCDE, qui en contrôle l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude en consultation avec les répondants. Les indicateurs sont calculés en faisant la moyenne des questions et sous-questions pondérées de manière égale, afin d'éviter d'imposer des jugements quant à l'importance relative des éléments dans les indicateurs composites. Ils sont représentés sur une échelle allant de 0 (dispositifs de gouvernance les plus efficaces) à 6 (dispositifs de gouvernance les moins efficaces), conformément à la méthodologie de réglementation des marchés de produits. Le processus d'élaboration du questionnaire, de collecte des données, de validation des réponses et d'analyse des résultats a bénéficié du soutien étroit du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE. Pour obtenir une description complète de la méthodologie, voir Casullo et al. (2019).

Les indicateurs sont divisés en trois composantes : indépendance, redevabilité et marge de manœuvre. Ce document de deux pages analyse la composante indépendance en déterminant le degré d'indépendance d'un régulateur, sans influence excessive de la part du pouvoir politique et des secteurs réglementés.

Pour en savoir plus

Casullo, L., A. Durand et F. Cavassini (2019), « The 2018 indicators on the Governance of Sector Regulators – Part of the Product Market Regulation (PMR) Survey », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 1564, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a0a28908-en>.

OCDE (2014), *La gouvernance des régulateurs*, Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière de politique réglementaire, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264222649-fr>.

OCDE (2017), *Créer une culture d'indépendance : Lignes directrices pour contrer l'influence induite*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264287884-fr>.

Notes relatives aux graphiques

7.8 : L'indicateur composite est calculé comme moyenne des scores des composantes des dispositifs de gouvernance allant de zéro (les plus efficaces) à six (les moins efficaces).

Les cellules grises indiquent un régulateur non compris dans le tableau.

La Commission nationale espagnole des marchés et de la concurrence (CNMC), avec des indicateurs dans les secteurs de l'énergie, des communications électroniques et du transport ferroviaire) est soumise à l'approbation de différents ministères en ce qui concerne les décisions essentielles relatives au recrutement et au maintien de son personnel permanent, ainsi qu'à la conception et à l'utilisation du budget qui lui est alloué. Les restrictions budgétaires s'appliquent en particulier aux ressources humaines et à la possibilité d'engager des études ou des services d'assistance spéciaux, comme la recherche ou l'informatique. De même, toute modification de l'organisation de la CNMC nécessite un acte juridique adopté par le gouvernement.

7.8. Notes de l'indicateur d'indépendance des régulateurs des pays de l'OCDE par secteur, 2018

Note : Plus la note est élevée, plus le régulateur s'éloigne des bonnes pratiques à la composante indépendance.

	Énergie	Communications électroniques	Transport ferroviaire	Transport aérien	Eau
AUS	0.96	1.47	1.47	1.47	1.47
AUT	1.47	1.27	0.74	2.53	-
BEL	1.10	1.02	1.52	1.18	2.69
CAN	2.59	2.89	3.66	3.29	-
CHE	2.70	2.43	2.16	3.41	-
CHL	2.61	2.93	3.94	2.38	2.12
COL	1.87	1.27	3.29	3.43	1.36
CZE	1.80	1.22	1.58	1.93	2.44
DEU	2.00	2.10	1.80	-	-
DNK	2.24	2.29	1.93	2.36	1.56
ESP	1.46	1.32	1.16	2.35	-
EST	1.67	-	1.67	1.67	1.67
FIN	2.08	1.66	2.32	-	-
FRA	0.99	1.07	1.39	1.72	-
GBR	1.27	1.56	1.66	1.51	2.29
GRC	1.47	1.41	1.62	2.98	-
HUN	1.41	0.86	2.16	2.21	1.30
IRL	1.77	1.44	2.03	1.92	1.52
ISL	2.10	2.27	-	-	-
ISR	1.42	1.80	1.99	1.38	1.49
ITA	1.17	1.18	0.66	0.66	1.17
JPN	2.41	3.25	3.17	2.83	-
KOR	2.27	1.94	-	-	1.78
LTU	1.46	1.54	1.82	2.42	1.46
LUX	1.77	1.77	1.88	1.88	-
LVA	0.88	0.88	1.44	2.57	0.88
MEX	1.13	0.66	2.79	2.72	-
NLD	1.85	1.85	1.85	1.97	2.98
NOR	2.13	2.25	1.58	2.94	-
NZL	1.81	1.87	2.52	3.18	-
POL	1.52	1.85	1.58	2.57	-
PRT	0.79	1.02	1.02	1.02	0.92
SVK	1.70	1.02	1.21	-	1.43
SVN	1.38	1.27	0.96	-	-
SWE	3.43	2.94	2.41	2.84	-
TUR	1.37	1.82	2.97	1.94	-
USA	1.43	1.88	1.89	3.02	-
USA-NY	-	-	-	-	1.70
USA-TX	-	-	-	-	1.59
Moyenne OCDE	1.72	1.70	1.94	2.27	1.69

Legend

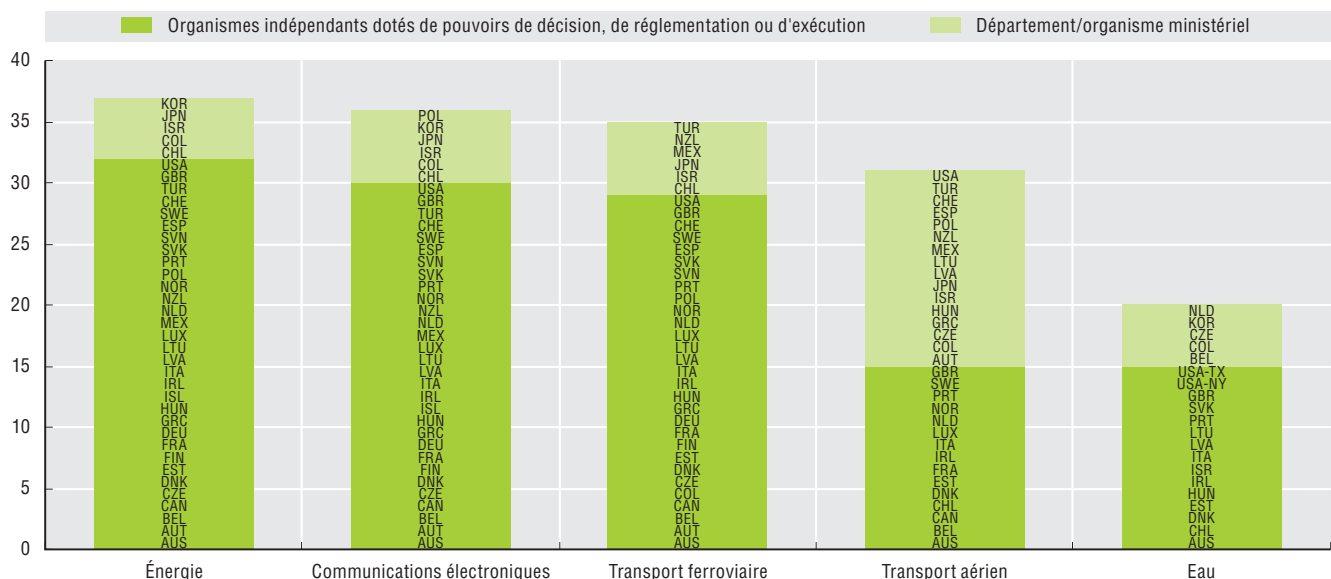


Source : OCDE (2018), Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264006>

7.9. Régulateurs indépendants et dépendant des ministères par secteur, 2018

Statut des régulateurs dans les pays de l'OCDE, par secteur



Source : OCDE (2018), Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264025>

Une démarche visant à assurer la redevabilité des régulateurs peut renforcer les performances et accroître la transparence. De nombreux régulateurs économiques dans les pays de l'OCDE sont des organismes indépendants, jouissant d'un fort degré d'autonomie dans leur prise de décisions et détenant d'importants pouvoirs de réglementation de secteurs de réseau essentiels. Leur indépendance conforte la confiance du public dans l'objectivité et l'impartialité de leur prise de décision, ce qui peut, à son tour, renforcer la confiance des acteurs du marché pour procéder aux investissements nécessaires dans le secteur. Pour autant, étant donné que les régulateurs indépendants ne sont ni élus ni sous la tutelle directe de représentants élus, il s'agit de parvenir à un juste équilibre entre l'indépendance et des mesures propices à la redevabilité (OCDE, 2014). Les pouvoirs publics, les entreprises et la société dans son ensemble attendent des régulateurs à ce qu'ils stimulent les performances de leur secteur et utilisent efficacement leurs ressources, sans imposer de contraintes réglementaires inutiles. De solides dispositifs de redevabilité peuvent être un moyen d'évaluer et de démontrer dans quelle mesure les régulateurs économiques s'acquittent de leur mandat. L'impression d'intégrité, d'efficacité et d'efficacité émanant des régulateurs est proportionnée à leur capacité d'afficher de hauts niveaux de redevabilité et de transparence.

Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels de 2018 relèvent les dispositifs de gouvernance des régulateurs dans les secteurs de l'énergie, des communications électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau. Dans les pays de l'OCDE, ce sont les régulateurs de l'énergie et des communications électroniques qui, en moyenne, prévoient les dispositions les plus strictes en matière de redevabilité, tandis que ceux des secteurs des transports (aérien et ferroviaire) font état du moins de dispositifs en accord avec les bonnes pratiques (tableau 7.10). Les mécanismes de redevabilité s'approchent des bonnes pratiques lorsque les régulateurs sont obligés par la loi de répondre de leurs actes devant le Parlement ou le Congrès, consultent leurs parties prenantes avant de prendre des décisions et publient des informations sur la performance de leur organisation et du secteur (Casullo et al., 2019). Dans certains cas, ces mécanismes de redevabilité découlent d'une obligation législative imposée au régulateur, comme celle de publier les projets de décisions et de recueillir des commentaires. Dans d'autres, les régulateurs renforcent d'eux-mêmes leur redevabilité en publiant leurs informations sans que la loi ne les y oblige (graphique 7.11).

Les données confirment aussi que, dans la pratique, indépendance et redevabilité sont indissociables. Le graphique (graphique en ligne G.30.) donne une vue d'ensemble des scores d'indépendance et de redevabilité de régulateurs individuels dans l'ensemble des secteurs de l'énergie, des communications électroniques, des transports et de l'eau dans les pays de l'OCDE. Le graphique fait apparaître une corrélation statistiquement significative entre les deux (affichant un coefficient de corrélation de Spearman de 0,6), ce qui signifie que plus les régulateurs sont indépendants, plus leurs scores de redevabilité se rapprochent des bonnes pratiques. Cette corrélation est particulièrement forte pour les régulateurs de l'énergie et des communications électroniques.

Méthodologie et définitions

Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels font partie du programme de travail du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE et mesurent la gouvernance des régulateurs économiques dans les secteurs de l'énergie, des communications

électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau. Les indicateurs concernent les régulateurs présents dans tous les pays de l'OCDE et dans de nombreux pays non-membres de l'OCDE. Le Secrétariat extrait les indicateurs d'un questionnaire distribué parallèlement à l'enquête de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits. En général, ce sont de hauts fonctionnaires des régulateurs et/ou des ministères compétents qui remplissent les questionnaires. Les réponses sont soumises à un processus rigoureux de vérification et de validation des données par le Secrétariat de l'OCDE, qui en contrôle l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude en consultation avec les répondants. Les indicateurs sont calculés en faisant la moyenne des questions et sous-questions pondérées de manière égale, afin d'éviter d'imposer des jugements quant à l'importance relative des éléments dans les indicateurs composites. Ils sont représentés sur une échelle allant de 0 (dispositifs de gouvernance les plus efficaces) à 6 (dispositifs de gouvernance les moins efficaces), conformément à la méthodologie de réglementation des marchés de produits. Le processus d'élaboration du questionnaire, de collecte des données, de validation des réponses et d'analyse des résultats a bénéficié du soutien étroit du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE. Pour une description complète de la méthodologie, voir Casullo et al (2019).

Les indicateurs sont divisés en trois composantes : indépendance, redevabilité et marge de manœuvre. Ce document de deux pages analyse en particulier la redevabilité du régulateur à l'égard de diverses parties prenantes, y compris le gouvernement, le Parlement, le secteur d'activité réglementé et le grand public.

Pour en savoir plus

Casullo, L., A. Durand et F. Cavassini (2019), « The 2018 Indicators on the Governance of Sector Regulators – Part of the Product Market Regulation (PMR) Survey », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 1564, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a0a28908-en>.

OCDE (2014), *La gouvernance des régulateurs*, Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière de politique réglementaire, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264222649-fr>.

Notes relatives aux graphiques

7.10 L'indicateur composite est calculé comme moyenne des scores des composantes des dispositifs de gouvernance allant de zéro (les plus efficaces) à 6 (les moins efficaces).

Les cellules grises indiquent qu'il n'y a pas de régulateur dans l'ensemble de données.

Graphique G.30. (Indépendance et redevabilité des régulateurs, 2018) est disponible en ligne à l'annexe G.

La Commission nationale espagnole des marchés et de la concurrence (CNMC, avec des indicateurs dans les secteurs de l'énergie, des communications électroniques et du transport ferroviaire) est soumise à l'approbation de différents ministères en ce qui concerne les décisions essentielles relatives au recrutement et au maintien de son personnel permanent, ainsi qu'à la conception et à l'utilisation du budget qui lui est alloué. Les restrictions budgétaires s'appliquent en particulier aux ressources humaines et à la possibilité d'engager des études ou des services d'assistance spéciaux, comme la recherche ou l'informatique. De même, toute modification de l'organisation de la CNMC nécessite un acte juridique adopté par le gouvernement.

7.10. Scores des indicateurs de redevabilité pour les régulateurs de l'OCDE par secteur, 2018

Note : Plus la note est élevée, plus le régulateur s'éloigne des bonnes pratiques à la composante redevabilité

	Énergie	Communications électroniques	Transport ferroviaire	Transport aérien	Eau
Allemagne	1.25	0.70	0.55	.	.
Australie	1.09	0.55	0.70	0.64	0.55
Autriche	1.23	0.70	1.45	3.58	.
Belgique	1.64	0.00	4.26	4.26	4.29
Canada	2.18	3.55	2.30	2.86	.
Chili	3.51	2.96	3.84	1.29	1.82
Colombie	1.36	1.36	2.09	3.12	1.71
Corée	2.18	0.35	.	.	0.55
Danemark	2.05	3.00	2.81	2.78	3.73
Espagne	0.00	0.00	0.23	1.17	.
Estonie	1.64	.	2.18	2.10	2.18
États-Unis	0.55	0.55	1.09	1.45	.
États-Unis - New York	0.73
États-Unis - Texas	3.22
Finlande	1.82	1.36	3.27	.	.
France	1.00	0.57	1.31	3.56	.
Grèce	0.00	0.65	2.56	4.38	.
Hongrie	1.90	0.43	4.13	2.57	1.90
Irlande	0.55	0.00	1.97	2.10	0.55
Islande	1.35	2.00	.	.	.
Israël	1.17	0.97	2.42	1.43	1.48
Italie	0.82	0.00	0.45	0.45	0.90
Japon	2.38	3.27	2.45	2.73	.
Lettonie	0.55	0.55	2.04	2.86	0.55
Lituanie	0.58	1.09	1.09	2.81	0.58
Luxembourg	2.64	2.09	2.64	2.84	.
Mexique	1.13	0.00	2.74	2.92	.
Norvège	2.18	2.45	2.25	2.88	.
Nouvelle-Zélande	1.64	1.71	1.40	1.17	.
Pays-Bas	1.71	1.90	1.64	1.79	1.64
Pologne	2.75	1.94	2.56	1.25	.
Portugal	0.66	0.62	0.87	0.55	0.81
République slovaque	2.01	1.35	4.64	.	0.74
République tchèque	1.30	0.34	1.96	3.52	3.49
Royaume-Uni	0.82	1.44	0.31	2.18	2.96
Slovénie	0.22	0.62	2.45	.	.
Suède	2.53	3.00	2.31	2.13	.
Suisse	2.55	1.77	1.51	2.34	.
Turquie	1.75	1.01	1.64	1.45	.
Moyenne OCDE	1.48	1.25	2.06	2.30	1.69

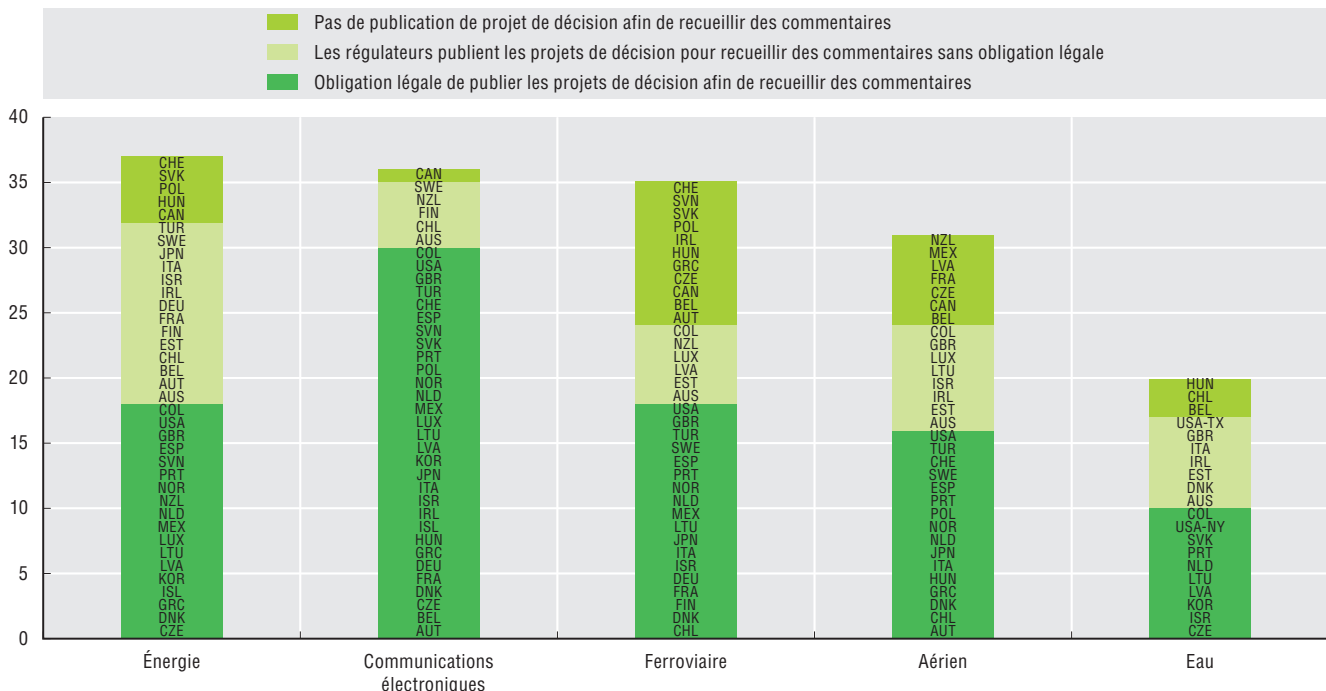
Légende

S'approchant des bonnes pratiques	S'éloignant des bonnes pratiques
-----------------------------------	----------------------------------

Source : OCDE (2018), Indicateurs sur la gouvernance des régulateurs sectoriels (base de données)

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264044>

7.11. Publication des projets de décisions pour commentaires par des régulateurs OCDE par secteur, 2018



Source : OCDE (2018), Indicateurs sur la gouvernance des régulateurs sectoriels (base de données)

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264044>

Les régulateurs économiques jouent un rôle important dans les secteurs qui fournissent des services essentiels aux citoyens et à l'économie. Une solide évaluation des performances aide les régulateurs à déterminer les rectifications à apporter aux approches en vue d'améliorer les résultats. Selon les principes de bonnes pratiques pour la gouvernance des régulateurs de l'OCDE, un cadre de performance bien conçu répond à plusieurs objectifs à la fois : démontrer l'efficacité du régulateur, établir la confiance dans le système de réglementation et favoriser des améliorations (OCDE, 2014). L'évaluation de la performance constitue un élément essentiel au maintien de la redevabilité et de la transparence, et il est fréquent que les organismes publics soient tenus de rendre compte de leurs résultats et d'autoriser l'examen de leurs performances. En effet, les données sur les performances à la fois du régulateur et du secteur réglementé forment un volet important du cadre d'évaluation des performances des régulateurs économiques. Les résultats peuvent aussi contribuer à l'apprentissage institutionnel et bénéficier la prise de décision.

Les résultats des Indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels de 2018 montre que les régulateurs des secteurs de l'énergie, des communications électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau des pays de l'OCDE ont encore des progrès à faire pour rendre compte de certaines catégories d'informations sur leur propre performance, pour avoir une idée plus globale de leurs performances et améliorer leur redevabilité. Par exemple, quelques régulateurs recueillent (78 %) et publient (57 %) des informations sur les rendements liées à la qualité du processus réglementaire (tableau 7.12). Ce type d'informations sur la performance organisationnelle devrait être étayé par des informations sur les performances tournées vers l'extérieur, qui évaluent les performances du secteur et les résultats finaux pour les clients. Nombreux sont les régulateurs qui s'abstiennent de collecter ou de publier des informations relevant des autres catégories qui portent sur la performance et l'efficacité de l'organisation, à savoir le respect des obligations légales, la gouvernance organisationnelle et la prestation de services opérationnels du régulateur (graphique en ligne G.31). Les informations les plus couramment recueillies et communiquées, tous secteurs et tous pays confondus, sont celles sur les performances du secteur réglementé.

Méthodologie et définitions

Les indicateurs de l'OCDE sur la gouvernance des régulateurs sectoriels font partie du programme de travail du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE et mesurent la gouvernance des régulateurs économiques dans les secteurs de l'énergie, des communications électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau. Les indicateurs concernent les régulateurs présents dans tous les pays de l'OCDE et dans de nombreux pays non-membres de l'OCDE. Le Secrétariat extrait les indicateurs d'un questionnaire distribué parallèlement à l'enquête de l'OCDE sur la réglementation des marchés de produits. En général, ce sont de hauts fonctionnaires des régulateurs et/ou des ministères compétents qui remplissent les questionnaires. Les réponses sont soumises à un processus rigoureux de vérification et de validation des données par le Secrétariat de l'OCDE, qui en contrôle l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude en

consultation avec les répondants. Les indicateurs sont calculés en faisant la moyenne des questions et sous-questions pondérées de manière égale, afin d'éviter d'imposer des jugements quant à l'importance relative des éléments dans les indicateurs composites. Ils sont représentés sur une échelle allant de 0 (dispositifs de gouvernance les plus efficaces) à 6 (dispositifs de gouvernance les moins efficaces), conformément à la méthodologie de réglementation des marchés de produits. Le processus d'élaboration du questionnaire, de collecte des données, de validation des réponses et d'analyse des résultats a bénéficié du soutien étroit du Réseau des régulateurs économiques de l'OCDE. Pour une description complète de la méthodologie, voir Casullo et al (2019).

Les indicateurs sont divisés en trois composantes : indépendance, redevabilité et marge de manœuvre. Ce document de deux pages analyse en particulier la redevabilité du régulateur à l'égard de diverses parties prenantes, y compris le gouvernement, le Parlement, le secteur d'activité réglementé et le grand public.

Le respect des obligations légales se réfère aux informations sur le respect par les régulateurs d'exigences légales (comme les obligations en matière d'information ou la proportion des décisions prises qui sont maintenues).

La qualité du processus réglementaire se réfère aux informations sur l'adéquation des outils et des processus utilisés dans la prise de décisions, comme l'analyse d'impact, l'association des parties prenantes et l'évaluation ex post.

La performance organisationnelle/de gouvernance de gestion se réfère aux informations sur les rouages internes du régulateur, telles que la rapidité d'exécution des activités prévues, les résultats des enquêtes auprès du personnel et des informations sur les performances en matière de direction.

La prestation des services opérationnels se réfère aux informations sur l'exécution des fonctions et des responsabilités du régulateur, comme le nombre d'inspections ou la délivrance de permis.

Pour en savoir plus

Casullo, L., A. Durand et F. Cavassini (2019), « The 2018 Indicators on the Governance of Sector Regulators », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 1564, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a0a28908-en>.

OCDE (2014), *La gouvernance des régulateurs*, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264222649-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Graphique G.31. (Types d'informations sur la performance recueillies et publiées par les régulateurs, 2018) est disponible en ligne à l'annexe G.

7.12. Collecte et publication des informations sur la qualité des processus réglementaires, 2018

Les répondants indiquant avoir a) recueilli et b) publié des informations sur la qualité du processus réglementaire, par pays et par secteur.

	Énergie		Communications électroniques		Transport ferroviaire		Transport aérien		Eau	
	Collecter	Publier	Collecter	Publier	Collecter	Publier	Collecter	Publier	Collecter	Publier
Allemagne	●	●	○	○	○	○	-	-	-	-
Australie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	○	●	●	●	○	-	-
Belgique	●	●	●	●	●	○	●	○	●	○
Canada	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-
Chili	●	○	○	○	○	○	●	○	●	●
Colombie	●	○	●	●	●	○	○	○	●	●
Corée	●	●	●	●	-	-	-	-	●	●
Danemark	○	○	○	○	○	○	●	○	●	○
Espagne	●	●	●	●	○	○	●	●	-	-
Estonie	●	●	-	-	●	●	○	○	●	●
États-Unis	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-
États-Unis - New York	-	-	-	-	-	-	-	-	●	●
États-Unis - Texas	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○
Finlande	●	●	●	●	●	○	-	-	-	-
France	●	●	○	○	○	○	○	○	-	-
Grèce	●	●	○	○	○	○	○	○	-	-
Hongrie	●	●	○	○	○	○	●	○	●	●
Irlande	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Islande	●	●	○	○	-	-	-	-	-	-
Israël	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Italie	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Japon	●	○	○	○	●	○	○	○	-	-
Lettonie	●	●	●	●	○	○	●	○	●	●
Lituanie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luxembourg	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-
Mexique	●	●	●	●	●	○	●	○	-	-
Norvège	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-
Nouvelle Zélande	●	●	○	○	●	●	●	●	-	-
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pologne	○	○	●	○	●	○	●	○	-	-
Portugal	○	○	○	○	●	○	●	●	●	○
République slovaque	○	○	●	○	○	○	-	-	○	○
République tchèque	●	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○
Slovénie	●	●	●	○	●	●	-	-	-	-
Suède	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-
Suisse	●	●	○	○	●	○	●	○	-	-
Turquie	●	○	○	●	●	○	●	●	-	-
Total OCDE										
● Oui	33	28	23	20	25	15	26	14	17	13
○ Non	4	9	13	16	10	20	5	17	3	7
- non applicable	2	2	3	3	4	4	8	8	19	19

Source : OCDE (2018), Indicateurs sur la gouvernance des régulateurs sectoriels

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264082>





8. MARCHÉS PUBLICS

Poids des marchés publics

Production de valeur sociale par la passation stratégique des marchés publics

Passation électronique des marchés publics et intégration à la gestion des finances publiques

Gestion des achats publics d'urgence et des risques

Professionnalisation des marchés publics

Poids des marchés publics

Pour la mise en œuvre de leurs politiques et la prestation des services publics, les pays sont amenés à passer des marchés publics pour de grandes quantités de biens et de services. Comme on a pu le constater durant la crise de la COVID-19, la stratégie, les pratiques et les systèmes de passation des marchés publics ont une incidence directe sur la qualité de vie et le bien-être des citoyens. Il importe que les administrations publiques visent le maximum d'efficacité et d'efficacités ainsi que le meilleur rapport qualité-prix dans tous les marchés publics qu'elles passent.

Au cours de la dernière décennie, les dépenses au titre de marchés publics en pourcentage du PIB n'avaient que légèrement progressé dans l'ensemble de la zone OCDE, passant de 11.8 % du PIB en 2008 à 12.6 % du PIB en 2019. Avec la pandémie de COVID-19, les dépenses au titre de marchés publics en pourcentage du PIB ont bondi en 2020. À l'échelle des 22 pays de l'OCDE-UE pour lesquels des données sont disponibles, elles ont progressé de 13.7 % du PIB en 2019 à 14.9 % du PIB en 2020. Ailleurs, comme en Norvège (de 15.8 % à 17.1 %) et au Royaume-Uni (de 13.2 % à 16.1 %), la hausse ressort également marquée (graphique 8.1). Cette augmentation s'explique à la fois par les achats de biens et de services rendus nécessaires pour soutenir les réponses à la pandémie, et par la baisse du PIB provoquée par la crise.

La part des marchés publics dans la dépense publique totale a diminué dans tous les pays de l'OCDE qui ont répondu, de l'ordre de 1 à 2 points de pourcentage en 2020 par rapport à 2019. Ceci tient au fait que la dépense des administrations hors marchés publics a davantage augmenté que la dépense au titre de marchés publics. Les plans de soutien mis en place en riposte à la pandémie ont entraîné une hausse considérable de la dépense publique totale (53.6 % du PIB dans les pays de l'OCDE-UE en moyenne en 2020). La répartition du total des dépenses au titre des marchés publics entre administration centrale et administrations infranationales est restée globalement inchangée, avec 64 % des dépenses effectuées au niveau infranational dans les pays de l'OCDE-UE (voir le graphique G.33 en ligne).

Les marchés publics sont utilisés dans toutes les fonctions de la dépense publique, de la santé à la protection de l'environnement, en passant par l'ordre public ou les affaires économiques (comprenant les infrastructures, les transports, les communications, l'énergie et la R&D). En 2019, les dépenses de santé représentaient la plus grande part des dépenses au titre de marchés publics, soit 29.3 % en moyenne dans les pays de l'OCDE. En République slovaque, en Italie et au Japon, les marchés publics dans le secteur de la santé focalisaient près de 45 % de la dépense publique (tableau 8.2). Parmi les exceptions notables, citons la Lituanie et les États-Unis, où les affaires économiques mobilisaient la plus grande part de la dépense publique, et la Suisse, où les services généraux des administrations publiques et la protection sociale concentraient le plus la dépense. Dans la zone OCDE, les autres grands domaines des dépenses au titre de marchés publics sont les affaires économiques (16.7 %), l'éducation (11.6 %), la défense (10.5 %) et la protection sociale (10.0 %), avec une variabilité relativement faible entre les pays (graphique en ligne G.32).

Méthodologie et définitions

Le montant des dépenses des administrations publiques liées aux marchés publics a été estimé à partir de données tirées de la base de données des *Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux*, qui sont établies conformément au *Système de comptabilité nationale (SCN)*. Les dépenses des administrations au titre de marchés publics sont définies comme la somme de la consommation intermédiaire (biens et services achetés par les administrations publiques pour leur propre usage, comme des prestations comptables ou informatiques), de la formation brute de capital fixe (acquisition d'équipements moins ventes d'actifs fixes, par exemple construction de nouvelles routes) et des transferts sociaux en nature opérés par l'intermédiaire de producteurs marchands (achat par les administrations publiques de biens et services produits par des producteurs marchands et fournis aux ménages). Les entreprises publiques ont été exclues de l'estimation des dépenses au titre de marchés publics. Dans le tableau 8.2, les données relatives aux dépenses des administrations au titre de marchés publics sont ventilées selon la Classification des fonctions des administrations publiques (COFOG/CFAP). On trouvera à l'Annexe C des précisions sur la nature des dépenses entrant dans chaque catégorie.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Productivity in Public Procurement*, OCDE, Paris <http://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/productivity-public-procurement.pdf>.

OCDE (2015), « Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics », OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/gov/commande-publique/Recommandation-OCDE-sur-les-marches-publics.pdf>.

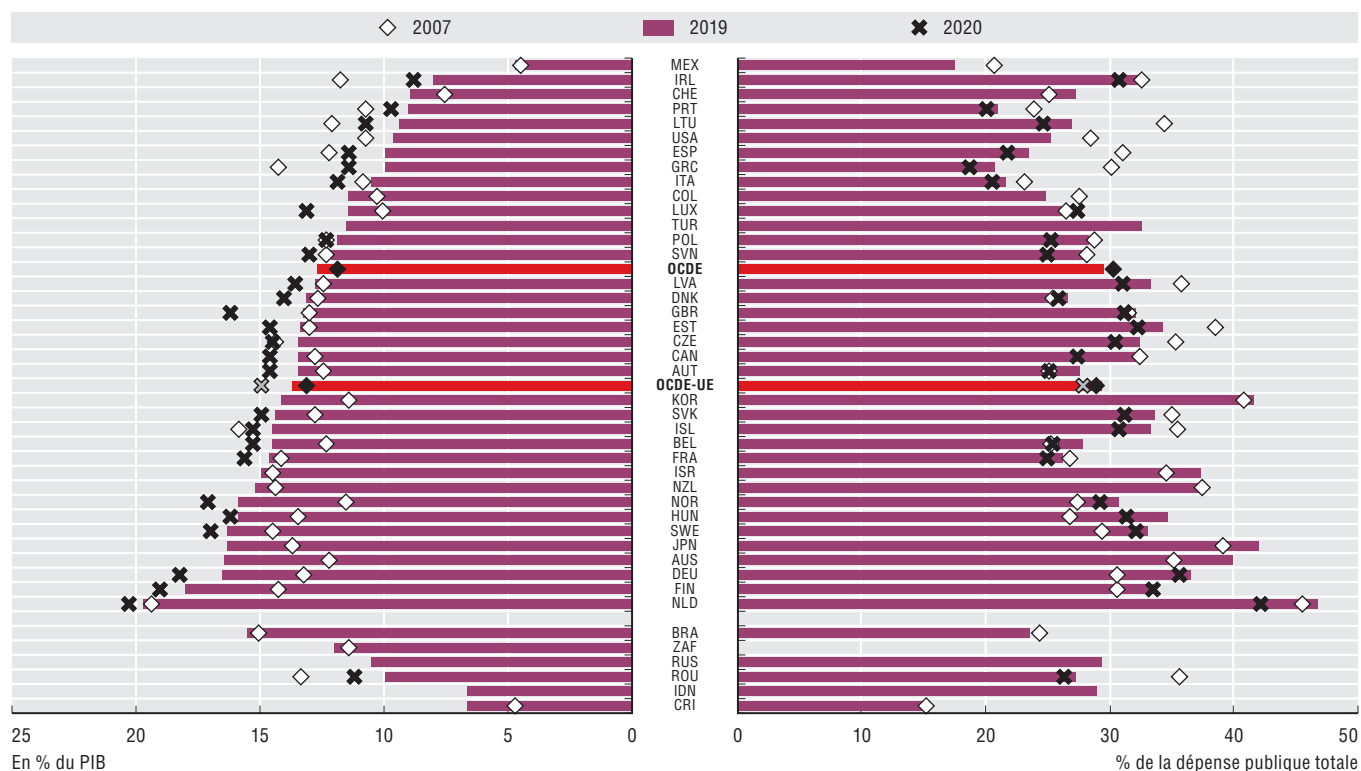
Notes concernant les graphiques

8.1. Les données concernant le Chili ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Turquie ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE en raison de l'indisponibilité de certaines séries chronologiques. Aux Pays-Bas, les transferts sociaux en nature opérés par l'intermédiaire de producteurs marchands représentent une part importante des dépenses au titre de marchés publics du pays ((bourses scolaires et systèmes d'assurance santé obligatoire). Les données relatives au Brésil, au Japon et à la Russie concernent l'année 2018 et non 2019.

8.2. On ne dispose pas de données pour l'Australie, le Canada, la Colombie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et la Turquie. Les données sur le Chili ne sont pas prises en compte dans la moyenne de la zone OCDE du fait de l'absence de séries chronologiques. Les données relatives au Chili comprennent les variations des stocks et acquisitions moins les cessions d'objets de valeur. Les données relatives au Chili, à la Corée et au Japon portent sur 2018 et non sur 2019.

Les Graphiques G.32. (Évolution de la ventilation des dépenses au titre de marchés publics par fonction, de 2012 à 2019) et G.33. (Dépenses au titre de marchés publics par niveau d'administration, 2007, 2019 et 2020 sont consultables en ligne à l'Annexe G.

8.1. Dépenses au titre de marchés publics en pourcentage du PIB et de la dépense publique totale, 2007, 2019 et 2020



Source : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données). Les données relatives à l'Australie sont tirées des statistiques sur les finances publiques et sur les comptes nationaux fournies par le Bureau australien des statistiques.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264101>

8.2. Dépenses au titre de marchés publics par fonction en pourcentage de la dépense publique totale, 2019

Pays	Services généraux des administrations publiques	Défense	Ordre et sécurité publics	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et services destinés aux communautés	Santé	Loisirs, culture et culte	Éducation	Protection sociale
Allemagne	11.2	4.0	3.2	9.2	2.1	1.1	39.6	3.4	6.7	19.4
Autriche	11.8	1.6	3.0	21.4	1.3	0.7	36.3	3.9	9.1	10.9
Belgique	12.7	1.5	2.0	13.1	2.8	1.1	46.7	3.1	6.7	10.3
Chili	4.8	7.9	8.0	13.5	1.3	6.3	25.3	2.1	20.5	10.3
Corée	5.7	11.6	2.8	15.6	3.9	6.1	32.2	2.8	12.5	6.8
Costa Rica	4.7	0.0	7.7	13.5	3.7	4.5	35.4	1.8	21.2	7.6
Danemark	15.0	5.0	2.8	10.4	1.3	0.7	32.0	5.2	12.0	15.8
Espagne	10.8	3.2	2.8	14.8	6.8	3.0	32.4	6.1	10.9	9.3
Estonie	9.5	10.7	3.9	18.1	3.7	2.4	24.8	6.8	15.7	4.4
États-Unis	10.4	21.7	6.1	22.3	0.0	2.4	13.6	1.7	18.5	3.2
Finlande	22.6	3.8	2.3	12.8	0.5	1.1	23.0	4.1	11.8	18.0
France	7.3	6.2	2.5	13.0	4.2	3.5	38.1	4.8	6.5	13.8
Grèce	18.0	4.4	1.6	15.3	5.1	1.7	38.6	3.3	7.7	4.1
Hongrie	18.2	3.9	3.9	29.5	2.4	2.2	18.3	8.7	8.7	4.1
Irlande	5.5	0.9	4.6	15.3	2.7	5.6	31.1	3.9	9.2	21.2
Islande	7.5	0.4	3.8	20.3	2.4	2.4	25.7	8.7	19.0	9.8
Israël	6.6	21.0	3.4	5.9	2.5	2.4	27.5	5.2	15.1	10.3
Italie	13.4	3.6	3.5	12.3	6.9	3.3	42.3	4.1	5.1	5.6
Japon	6.5	3.3	1.9	14.4	5.7	2.1	44.4	1.6	6.3	13.9
Lettonie	7.9	7.1	4.4	19.9	3.6	4.0	28.4	5.5	12.3	6.7
Lituanie	7.6	11.1	5.4	23.2	2.8	6.0	14.7	6.0	17.1	6.2
Luxembourg	15.1	1.3	3.1	21.4	4.4	2.2	21.6	5.9	7.9	17.1
Norvège	10.0	7.9	3.0	22.9	4.0	3.9	24.4	4.9	9.9	9.2
OCDE	9.4	10.5	4.1	16.7	2.8	2.6	29.3	3.0	11.6	10.0
OCDE-UE	10.7	4.2	3.2	13.8	3.7	2.4	36.4	4.3	8.1	13.4
Pays-Bas	6.2	3.2	3.5	11.4	4.8	1.5	35.9	3.2	8.4	21.8
Pologne	6.2	6.0	4.3	27.0	3.0	4.0	28.8	5.9	11.3	3.6
Portugal	12.8	2.7	3.3	21.1	3.9	3.3	35.3	4.7	9.3	3.6
République slovaque	8.8	3.6	4.3	21.1	3.7	2.5	43.6	3.4	6.8	2.1
République tchèque	8.6	2.5	4.1	22.3	5.0	3.4	32.5	5.4	11.5	4.7
Roumanie	8.7	3.6	2.8	29.7	4.5	8.6	26.9	5.2	6.6	3.6
Royaume-Uni	3.7	10.3	6.0	14.3	3.8	3.4	32.1	2.8	10.0	13.6
Slovénie	10.2	2.7	3.4	22.7	2.9	2.9	31.5	5.1	13.3	5.4
Suède	18.7	4.5	2.9	13.6	2.1	2.9	21.7	3.7	16.1	13.7
Suisse	21.8	6.0	5.7	15.6	4.0	1.4	1.9	3.1	18.8	21.6

Sources : Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux (base de données) ; Statistiques d'Eurostat relatives aux finances publiques (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264120>

Production de valeur sociale par la passation stratégique des marchés publics

Utilisés de façon stratégique, les marchés publics peuvent contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en rendant les économies plus économes en ressources, en encourageant l'innovation, en soutenant les PME et en défendant les valeurs sociales. Au cours des dernières années, les citoyens ont revu leurs attentes à la hausse en appelant les administrations publiques à faire preuve de plus de transparence dans leurs décisions d'achat, d'où la nécessité croissante de prendre en considération un spectre plus large de résultats et de risques multidimensionnels, y compris sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. De par l'ampleur de leurs commandes, les administrations publiques peuvent établir des normes à même de faire évoluer les marchés vers des standards de conduite responsable des entreprises (CRE) plus élevés et uniformiser les règles du jeu pour les fournisseurs qui s'efforcent d'appliquer ces standards.

Parmi les 27 pays interrogés (26 pays de l'OCDE et 1 partenaire, le Brésil) tous poursuivent au moins un objectif relevant de la CRE en mettant en œuvre des cadres de passation des marchés publics améliorés, par le biais soit de la réglementation soit d'une stratégie ad hoc. Cela étant, seuls quelques pays ont mis en place des cadres qui couvrent la totalité des objectifs CRE. Tous les pays sont dotés d'un cadre intégrant des objectifs environnementaux dans la passation des marchés publics, 70 % possèdent un cadre relatif aux droits humains, 41 % un cadre tenant compte de la dimension femme-homme et 48 % un cadre de soutien aux minorités (graphique 8.3). Par exemple, le Chili a créé un programme qui encourage la participation des entreprises dirigées par des femmes dans les marchés publics, et en Islande et en Suisse, seuls les fournisseurs qui pratiquent l'égalité salariale entre hommes et femmes peuvent participer aux appels d'offre. Au Canada, la politique relative à l'achat éthique de vêtements exige des entreprises qui fournissent les services gouvernementaux en vêtements qu'elles certifient qu'elles-mêmes et leurs premiers sous-traitants se conforment aux lois locales et aux normes internationales régissant les droits de la personne et les droits des travailleurs.

Les cadres qui intègrent des objectifs CRE ne s'appliquent pas systématiquement à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Seulement 40 % des pays appliquent les critères d'intégrité à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, 10 % lui appliquent les objectifs d'intégration des chômeurs de longue durée, et 8 % les objectifs liés à la dimension femme-homme (graphique 8.4). S'agissant de la prise en compte des objectifs liés aux droits humains et aux droits du travail sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, la Suède intègre ces objectifs dans ses prescriptions en matière de droits du travail, et les lois de l'Australie et du Royaume-Uni sur l'esclavage moderne contiennent des dispositions sur l'esclavage moderne et la traite des êtres humains dans les chaînes d'approvisionnement des fournisseurs appartenant au secteur public.

Pour ce qui est du suivi de la mise en œuvre des objectifs CRE, 15 parmi 25 pays de l'OCDE (60 %) ont prévu des mesures à l'encontre des fournisseurs qui ne respectent pas les normes CRE sur leurs chaînes d'approvisionnement, tandis que 10 pays (40 %) imposent le remplacement des fournisseurs qui ont commis des infractions (tableau G.34 disponible en ligne). Le Canada dispose d'un système de certification fondé sur le respect des droits de la personne et des droits des travailleurs, qui permet de repérer les infractions éventuellement commises sur les chaînes d'approvisionnement. Conserver cette certification est une obligation pour l'entrepreneur principal. En Nouvelle-Zélande, le cadre réglementaire n'impose pas de

sanctions, mais les entités adjudicatrices ont toute latitude pour appliquer les sanctions qu'elles jugent appropriées.

Le suivi des objectifs CRE est variable selon les pays. Seule la prise en compte des considérations environnementales fait l'objet d'un suivi systématique, 88 % des pays effectuant des vérifications au moins partielles dans ce domaine. En revanche, d'autres aspects tels que l'inclusion des minorités ne font l'objet d'un suivi que dans 32 % des pays (graphique en ligne G.35).

Méthodologie et définitions

Les données sont issues de l'enquête menée en 2020 par l'OCDE sur le thème « Promouvoir une conduite responsable des entreprises grâce aux marchés publics », qui visait à apporter des éclaircissements sur l'intégration des objectifs CRE dans les procédures de passation des marchés publics. Vingt-six pays de l'OCDE et un pays partenaire (Brésil) ont répondu à l'enquête. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale.

La conduite responsable des entreprises (CRE) reconnaît et encourage la contribution positive que les entreprises peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social. Elle reconnaît également que les activités des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent avoir des répercussions négatives sur les individus, la société et l'environnement. L'enquête a pris en considération les objectifs CRE suivants : environnement, droits humains, droits du travail, minorités, personnes en situation de handicap, chômeurs de longue durée, dimension femme-homme et intégrité.

Dans cette section, on entend par *cadre réglementaire* un système de règles telles que lois, décrets, directives du cabinet et autres textes juridiques qui régissent et réglementent des politiques spécifiques. Un *cadre stratégique* est un document de haut niveau approuvé par des institutions nationales telles que le parlement et le gouvernement, qui définit les objectifs et les ambitions d'un pays pour un secteur ou un domaine de l'action publique déterminé, par exemple les soins de santé ou l'environnement. Les cadres stratégiques peuvent également comprendre des objectifs chiffrés, des feuilles de route et des plans d'action.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/02682b01-en>.

Notes relatives aux graphiques

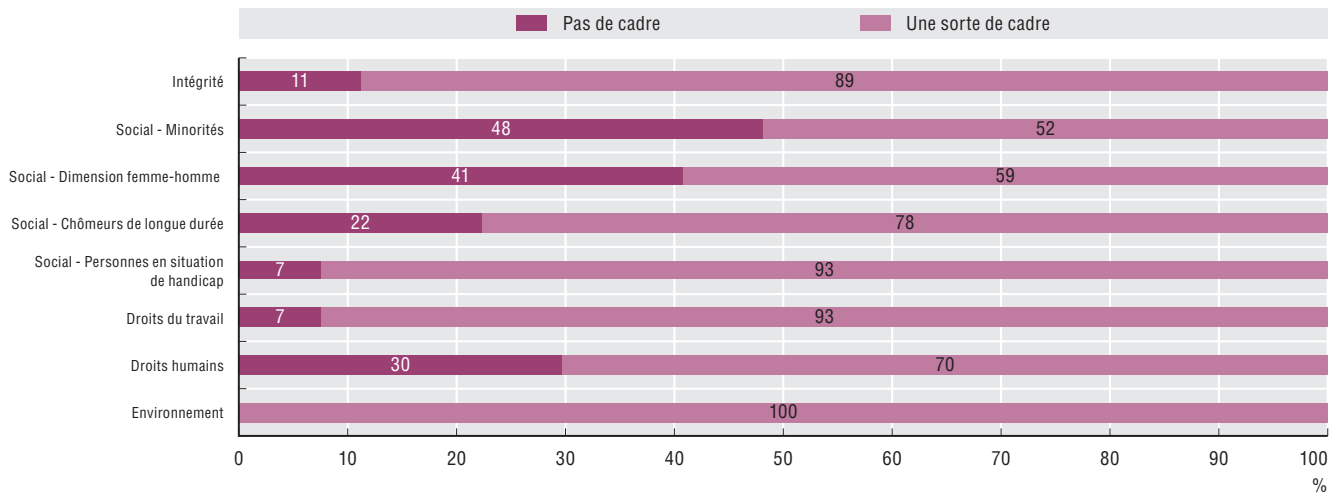
Les données pour l'Autriche, le Chili, les États-Unis, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, le Portugal, le Royaume-Uni et la Turquie ne sont pas disponibles.

8.4 : « Non, volontaire » correspond aux pays qui se sont dotés d'un cadre dont l'application à la chaîne d'approvisionnement relève d'un choix volontaire, c'est-à-dire d'une décision discrétionnaire.

G.34 (Pays prévoyant des mesures en cas d'infractions aux standards CRE, 2020) et G.35 (Pourcentage de pays qui assurent un suivi de la mise en œuvre des objectifs CRE dans les marchés publics, 2020) sont consultables en ligne à l'Annexe G.

Production de valeur sociale par la passation stratégique des marchés publics

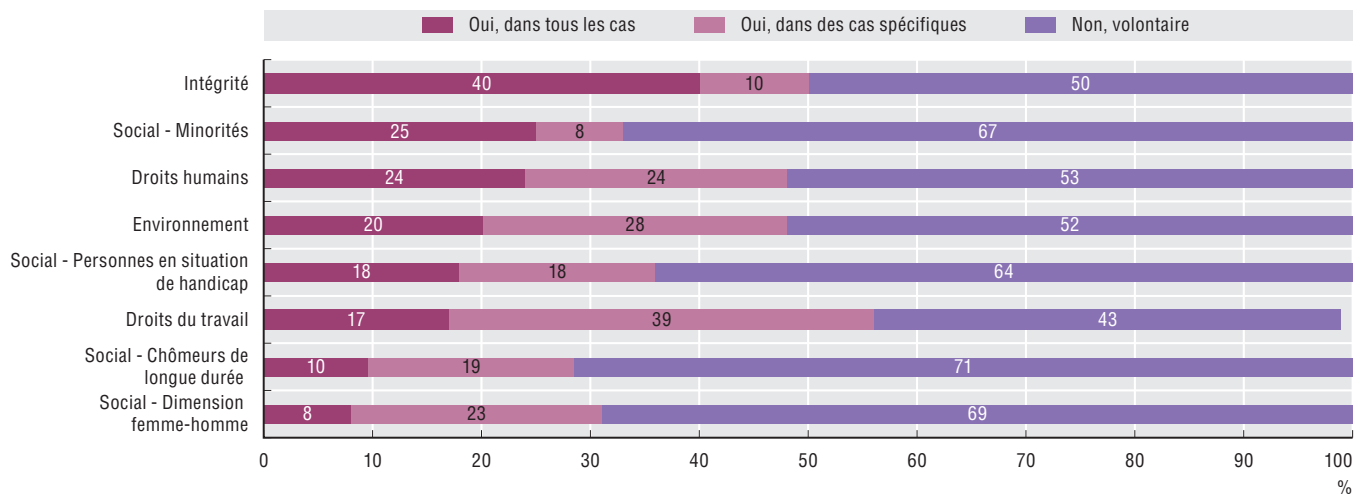
8.3. Proportion de pays qui disposent d'un cadre pour intégrer les objectifs CRE aux marchés publics, 2020



Source : Enquête de l'OCDE « Promouvoir une conduite responsable des entreprises grâce aux marchés publics », 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264139>

8.4. Proportion de pays disposant de cadres réglementaires ou stratégiques qui s'appliquent à la chaîne d'approvisionnement, 2020



Source : Enquête de l'OCDE « Promouvoir une conduite responsable des entreprises grâce aux marchés publics », 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264158>

Passation électronique des marchés publics et intégration à la gestion des finances publiques

Les marchés publics jouent un rôle crucial dans le cycle de gestion des finances publiques, notamment lors de l'exécution du budget. Par conséquent, il paraît essentiel de lier les procédures de passation des marchés aux autres systèmes de gestion des finances publiques pour assurer une gestion efficace et rigoureuse des finances publiques et aider à détecter les éventuels dépassements de coûts, les tendances des dépenses et de la demande et les défauts potentiels.

Les pays s'appuient sur les technologies numériques pour obtenir de meilleurs résultats et fournir les services publics de manière plus efficace et efficiente. En convertissant progressivement leurs activités au numérique, les administrations publiques peuvent interagir avec les citoyens et les entreprises sans discontinuité. Les systèmes de passation électronique des marchés publics peuvent apporter beaucoup plus de lumière sur la façon dont les deniers publics sont dépensés, contribuer à la lutte contre la corruption et améliorer l'efficacité des procédures de passation des marchés. Ils donnent lieu à des économies de coût et de temps en réduisant les lourdeurs administratives et les risques d'erreur tout au long du cycle des marchés publics.

Conscient des avantages de la passation électronique des marchés publics, les pays ont entrepris de dématérialiser leurs procédures de passation et développé progressivement leurs capacités informatiques pour pouvoir couvrir la totalité du cycle des marchés publics. En 2018, l'enquête de l'OCDE a trouvé que chacun des 32 pays de l'OCDE interrogés utilisaient le système central de passation électronique des marchés publics et/ou les systèmes d'entités adjudicatrices spécifiques pour annoncer les appels d'offres, communiquer les dossiers d'appel d'offres et publier les résultats des procédures d'adjudication. L'utilisation de ces systèmes pour les fonctionnalités liées aux transactions était en revanche moins développée. La soumission électronique des offres était pratiquée dans 31 parmi 32 pays de l'OCDE interrogés (97 %), mais la soumission électronique des factures ne l'était que dans 20 pays (63 %) (OCDE, 2019a).

Les pays de l'OCDE (et le Costa Rica) ont accompli des progrès dans la mise en place de fonctionnalités de passation électronique plus évoluées, telles que la publication de plans d'achat faisant état des besoins des administrations publiques dans 26 parmi 33 pays (32 pays de l'OCDE et le Costa Rica, ou 82 %), la gestion *ex post* des marchés dans 20 pays (61 %), la constitution d'un registre de fournisseurs dans 21 (64 %), des modules d'accords-cadres dans 23 (70 %) et des fonctionnalités de veille économique dans 13 (39 %) (tableau 8.5). À titre d'exemple, Israël a mis en place une fonction de gestion des marchés qui permet aux utilisateurs internes des administrations publiques de créer divers types de rapports sur les commandes publiques ; et en Lituanie, les renseignements sur les marchés attribués sont transférés du système national de passation électronique aux systèmes de facturation électronique, ce qui facilite le suivi de l'exécution de chaque marché. Dans certains pays comme le Canada et la Colombie, les modules de veille économique figurent dans un système informatique distinct.

En outre, les données de l'enquête indiquent que dans un grand nombre des pays de l'OCDE interrogés, le système de passation des marchés publics est intégré avec le système de gestion des finances publiques. Dans 26 parmi 30 (87 %) pays de l'OCDE (et le Costa Rica), la planification des achats publics est coordonnée avec la planification budgétaire (graphique 8.6). Enfin, dans 25 (83 %) pays de l'OCDE et le Costa Rica, les organismes publics doivent certifier qu'ils disposent des ressources budgétaires requises avant de lancer une procédure de passation de marché (graphique 8.7).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics, qui était axée sur les 12 Principes de la recommandation. Il s'agissait de la première enquête de l'OCDE sur les marchés publics à s'intéresser à des aspects tels que la gestion des performances, les capacités des fonctionnaires chargés des marchés publics et l'intégrité dans la passation des marchés publics. Trente-deux pays de l'OCDE et un pays candidat à l'adhésion (Costa Rica) ont participé à l'enquête. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et des hauts responsables de centrales d'achat publiques.

La « passation électronique des marchés publics » désigne l'intégration de technologies numériques en vue du remplacement ou de la refonte des procédures effectuées sur support papier tout au long du cycle de passation des marchés publics. Le « cycle de passation des marchés publics » désigne la succession d'activités liées aux marchés publics, depuis l'évaluation des besoins jusqu'au paiement et à la gestion des marchés, en passant par la mise en concurrence et l'attribution du marché, ainsi que toute activité ultérieure de suivi ou d'audit.

Pour en savoir plus

OCDE (2019a), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.

OCDE (2019b), *Réforme des marchés publics : Progrès de mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/621e6366-fr>.

OCDE (2018), *Mexico's e-Procurement System: Redesigning CompraNet through Stakeholder Engagement*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264287426-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour les États-Unis, le Luxembourg, la République tchèque, le Royaume-Uni et la Suisse ne sont pas disponibles.

8.5 : Plusieurs répondants ont souligné la nécessité légitime de protéger les secrets commerciaux et les renseignements commerciaux exclusifs, en particulier la teneur du contrat. L'Allemagne a indiqué que les contrats contiennent généralement des informations sensibles que ni les autorités adjudicatrices ni les fournisseurs n'ont le droit de publier. Aux Pays-Bas, le texte des contrats peut être disponible sous une forme adaptée (qui ne mentionne pas, par exemple, la valeur exacte du marché). La Hongrie et l'Irlande ont mis à jour les informations relatives aux fonctionnalités de passation électronique des marchés mises en place à un échelon déterminé de l'administration publique dans ces deux pays après 2018 : soumission électronique des factures (Hongrie, Irlande), modules d'accords-cadres (Hongrie), gestion *ex post* des marchés (Hongrie), module de veille économique (Irlande, Hongrie). La Pologne dispose d'un système de facturation électronique, mais il est indépendant du système de passation électronique des marchés.

8.6 et 8.7 : Les données pour la Colombie, l'Italie et la Suède ne sont pas disponibles.

Passation électronique des marchés publics et intégration à la gestion des finances publiques

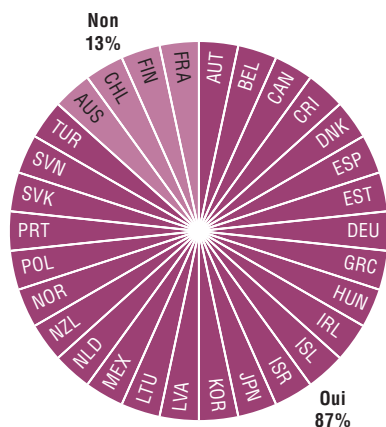
8.5. Fonctionnalités de passation électronique des marchés publics, 2018

	Publication de plans d'achats (faisant état des besoins prévus des administrations publiques)	Soumission électronique des offres (autrement que par courrier électronique)	Soumission électronique des factures (autrement que par courrier électronique)	Gestion <i>ex post</i> des marchés	Registre de fournisseurs	Module d'accords-cadres	Module de veille économique
Australie	●	●	○	○	●	●	○
Autriche	◆	◆	●	○	◆	◆	◆
Belgique	●	●	◆	◆	●	●	◆
Canada	○	◆	○	○	◆	○	○
Chili	●	●	○	●	●	●	●
Colombie	●	●	●	●	●	●	○
Danemark	◆	◆	◆	◆	◆	○	○
Estonie	◆	●	◆	◆	●	◆	●
Finlande	◆	●	●	○	○	●	○
France	●	●	●	○	○	○	●
Allemagne	◆	◆	○	○	◆	◆	◆
Grèce	○	●	○	●	●	●	○
Hongrie	●	●	○	○	●	○	○
Islande	●	◆	●	◆	○	◆	○
Irlande	●	●	○	○	○	○	○
Israël	○	○	●	●	○	○	●
Italie	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Japon	◆	◆	◆	◆	◆	○	○
Corée	●	●	●	●	○	●	○
Lettonie	●	●	●	◆	○	●	○
Lituanie	●	●	◆	●	●	◆	○
Mexique	●	●	○	○	●	●	●
Pays-Bas	●	●	○	○	○	●	○
Nouvelle-Zélande	●	●	◆	○	○	○	○
Norvège	●	◆	◆	◆	○	◆	○
Pologne	◆	◆	○	○	○	○	○
Portugal	○	●	○	○	○	◆	○
République slovaque	○	●	○	●	●	○	○
Slovénie	○	●	●	○	○	○	○
Espagne	○	●	●	●	●	●	○
Suède	○	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Turquie	●	●	○	●	●	●	●
Total OCDE							
● Fonction fournie dans un système central de passation électronique des marchés publics	18	21	10	9	13	13	8
◆ Fonction fournie dans un système central de passation électronique des marchés publics et dans les systèmes des entités adjudicatrices spécifiques	4	6	3	3	3	3	2
◆ Fonction fournie dans les systèmes de passation électronique des marchés publics des entités adjudicatrices spécifiques	4	4	7	7	4	6	3
○ Fonction non fournie	6	1	12	13	12	10	19
Costa Rica	●	●	●	●	●	●	○

Source : Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264177>

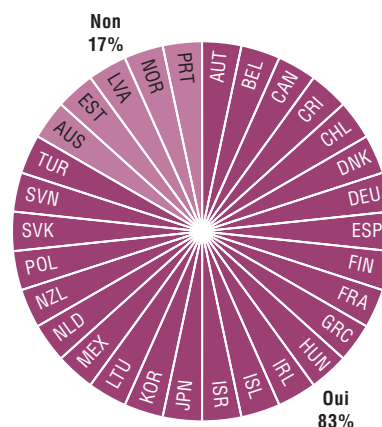
8.6. Intégration de la planification des achats publics et de la planification budgétaire, 2018



Source : Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264196>

8.7. Dispositif conditionnant le lancement des procédures de passation des marchés à la vérification des ressources budgétaires disponibles, 2018



Source : Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264215>

La pandémie de COVID-19 a donné lieu à un recours généralisé aux achats d'urgence pour l'approvisionnement en biens et services essentiels. Elle a mis en exergue la nécessité de déterminer et gérer les risques inhérents aux systèmes et procédures de passation des marchés publics. La pandémie a eu des répercussions sur les pratiques de planification des administrations publiques (à différents niveaux) et sur la façon dont elles conduisent leurs procédures de passation des marchés et gèrent les contrats en cours, non seulement pour les produits et les services sanitaires mais aussi pour les produits, services et infrastructures nécessaires à la prestation des services publics essentiels. Hormis la Finlande, peu de pays étaient déjà dotés avant la pandémie d'une stratégie d'achats publics axée sur la préparation aux crises, fondée par exemple sur la constitution de stocks. Aussi la plupart des pays ont-ils été obligés de reconsidérer leurs stratégies de gestion des risques et de réfléchir à des mesures pouvant être déclenchées en cas de choc.

Dans la majorité des pays, les autorités s'en sont remises aux cadres de passation des marchés publics déjà existants et aux exceptions standard prévues pour les situations d'urgence. D'après les données recueillies par l'OCDE sur les marchés publics, la gouvernance des infrastructures et les réponses initiales à la crise due au COVID-19 pour 29 pays de l'OCDE et le Costa Rica, 14 pays (46.7 %) ont, comme la France, adopté des réglementations temporaires en matière de marchés publics, ou, comme la Slovaquie, ajouté à leur législation de nouvelles mesures de lutte contre le COVID-19 incluant des dispositions particulières en matière de marchés publics. Néanmoins, pour aider les acheteurs publics à gérer les procédures de passation des marchés sur fond de COVID-19, 25 pays (86 %) ont élaboré des directives spécifiques, de la description détaillée des procédures à utiliser en urgence aux changements à mettre en œuvre dans les contrats en cours, en passant par l'utilisation de moyens de paiement spécifiques, comme en Autriche (tableau 8.8).

De surcroît, 19 parmi 29 (63.5 %) pays de l'OCDE ont coordonné plus étroitement ou ont centralisé les achats de produits essentiels, notamment les produits sanitaires mais aussi le matériel et les services informatiques (tableau 8.8). En Belgique, un groupe de travail a été spécialement créé pour suivre les approvisionnements et renouveler les commandes selon les besoins. En Italie, la centrale d'achats de l'administration publique, Consip, a été chargée de centraliser les achats des produits et services nécessaires pour faire face à la crise.

Étant donné que les commandes publiques représentent une source de revenus considérable pour les fournisseurs de toutes tailles, 29 (41 %) pays de l'OCDE, parmi lesquels l'Espagne, ont pris des mesures telles que l'allongement des délais d'exécution des contrats ou l'octroi d'avances pour aider les entreprises (tableau 8.8).

Si la pandémie a mis en lumière un certain nombre de risques associés à la passation des marchés publics et les mesures d'atténuation qui peuvent permettre d'y faire face, les pays avaient déjà pris des dispositions avant la crise pour faire prévaloir une approche des marchés publics fondée sur les risques. Après s'être concentrés dans un premier temps sur les menaces pour l'intégrité, ils accordent une attention croissante, depuis quelques années, à d'autres risques qui peuvent grandement compromettre les résultats et l'impact des procédures de passation des marchés publics, notamment les risques opérationnels, financiers, de réputation, sociaux et environnementaux et autres risques contextuels.

En fait, comparées aux données recueillies en 2016, les données issues de l'enquête de 2018 sur la mise en œuvre des Recommandations de l'OCDE sur les marchés publics révèlent un accroissement de la proportion de participants déclarant avoir adopté une stratégie de gestion des risques associés aux marchés publics. Malgré cela, 43 % des répondants indiquaient encore qu'ils ne disposaient d'aucun outil pour évaluer ces risques.

Parmi les outils mis en œuvre, 9 parmi 29 (31 %) pays interrogés ont établi des bases de données sur les risques, 7 (24 %) une méthodologie d'évaluation des risques, 5 (17 %) un registre des risques, tandis que 4 (14 %) disposent de résultats d'évaluation des risques (graphique 8.9). En Nouvelle-Zélande, par exemple, les organismes publics mandatés doivent suivre les directives relatives à l'évaluation et à la gestion des risques, qui prévoient diverses obligations telles que la soumission d'informations sur la gestion des contrats à risque élevé pour les services essentiels.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics. Trente-et-un pays de l'OCDE et un pays candidat à l'adhésion (Costa Rica) ont participé à l'enquête. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et des hauts responsables de centrales d'achat publiques. D'autres données ont été recueillies par l'OCDE dans le cadre de ses recherches sur le thème « Marchés publics et gouvernance des infrastructures : réponses initiales à la crise provoquée par le coronavirus (COVID-19) » et ont été validées par les pays.

Pour en savoir plus

OCDE (2020a), « Stocktaking report on immediate public procurement and infrastructure responses to COVID-19 », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/248d0646-en>.

OCDE (2020b), « Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c0ab0a96-en>.

OCDE (2019), *Réforme des marchés publics : Progrès de mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/621e6366-fr>.

Notes relatives aux graphiques

8.8 Les données pour le Canada, le Danemark, la Hongrie, Israël, le Mexique, le Portugal, la République tchèque et la Turquie ne sont pas disponibles.

8.9 Les données pour la Colombie, les États-Unis, l'Islande, le Luxembourg, les Pays-Bas, la République tchèque, le Royaume-Uni et la Suisse ne sont pas disponibles.

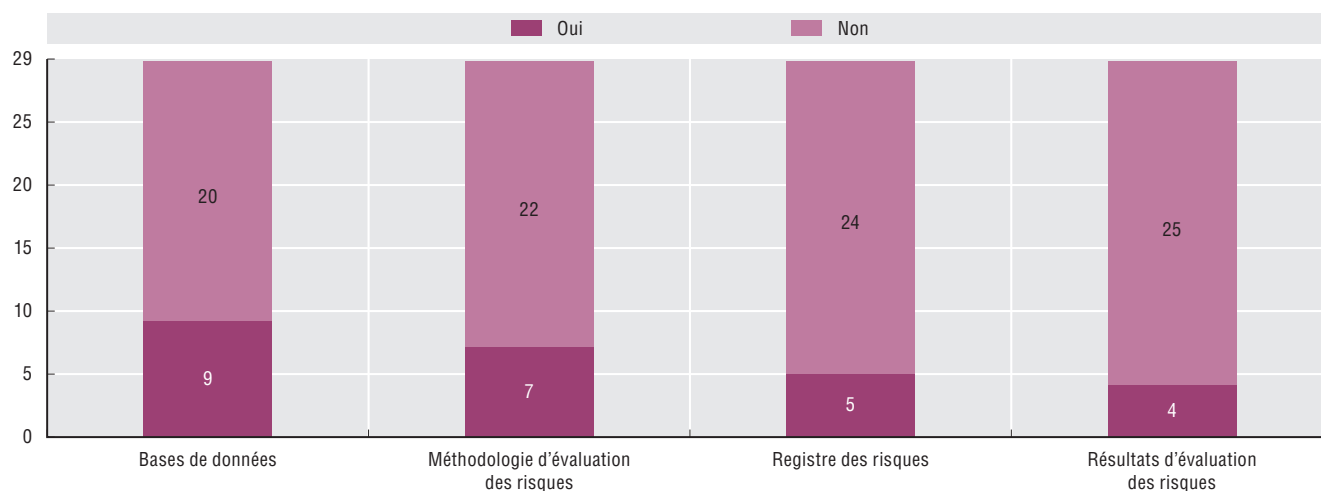
8.8. Mesures ayant trait aux marchés publics mises en œuvre entre mars et juin 2020 en réaction à la pandémie de COVID-19, 2020

	Orientations	Centralisation	Soutien aux entreprises	Modification des réglementations
Allemagne	●	●	○	○
Australie	●	○	○	○
Autriche	●	●	○	●
Belgique	●	●	●	○
Chili	●	○	○	○
Colombie	●	○	●	●
Corée	●	●	●	●
Espagne	○	●	●	○
Estonie	●	●	○	○
États-Unis	●	○	○	○
Finlande	○	●	○	○
France	○	●	●	●
Grèce	●	○	○	●
Irlande	●	●	●	○
Islande	●	○	○	○
Italie	●	●	●	●
Japon	●	○	○	●
Lettonie	●	●	○	●
Lituanie	●	●	○	●
Luxembourg	○	●	○	●
Norvège	●	○	○	○
Nouvelle-Zélande	●	●	●	○
Pays-Bas	●	○	○	○
Pologne	●	●	●	●
République slovaque	●	●	○	●
Royaume-Uni	●	○	●	○
Slovénie	●	●	●	●
Suède	●	●	●	○
Suisse	●	●	○	●
Total OCDE				
● Oui	25	19	12	14
○ Non	4	10	17	15
Costa Rica	●	○	○	○

Source : OCDE (2020), « Stocktaking report on immediate public procurement and infrastructure responses to COVID-19 ».

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264234>

8.9. Nombre de pays disposant d'outils pour évaluer les risques associés au système de passation des marchés publics, 2018



Source : Enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264253>

La passation des marchés publics est une fonction de plus en plus complexe, les professionnels de ce secteur étant soumis à un nombre croissant d'exigences. Celles-ci allant de la fourniture des produits, services et travaux publics qui sous-tendent les services publics aux actions requises pour assurer la résilience et la productivité des procédures, en passant par la mise en œuvre des objectifs stratégiques des politiques publiques. Depuis quelques temps, les autorités publiques utilisent les marchés publics comme un outil stratégique, à l'appui de leurs engagements dans différents domaines de l'action publique tels que la transition verte, la mise en œuvre des Objectifs de développement durable et, plus généralement, la croissance inclusive. Ces dernières années, les décideurs s'emploient de plus en plus à exploiter le potentiel intrinsèque des commandes publiques pour avancer dans la réalisation des objectifs publics. Les attentes ne consistent plus tant à « optimiser les ressources » qu'à procurer des avantages tangibles aux citoyens. Les achats de produits essentiels effectués au plus fort de la crise liée au COVID-19 illustrent les difficultés et les pressions auxquelles sont confrontés les acheteurs publics et montrent combien les activités de passation des marchés publics sont essentielles au fonctionnement de services publics fondamentaux tels que la santé et les infrastructures. Les marchés publics joueront aussi un rôle crucial dans l'ère post-COVID pour soutenir des investissements publics ciblés dans les infrastructures et inclure des considérations environnementales et climatiques dans les plans de relance.

La focalisation sur les capacités et la professionnalisation est l'un des principes de la Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics, et les résultats en termes de qualité sont étroitement liés au niveau de professionnalisation des spécialistes des marchés publics. Les acheteurs publics ont besoin au minimum de connaissances juridiques, économiques et sur les marchés pour accomplir leurs missions, et de plus en plus, il leur faut également des compétences commerciales, relationnelles et autres aptitudes professionnelles pour être efficaces. Les pays renforcent déjà leurs effectifs chargés des marchés publics. Par exemple, la Nouvelle-Zélande a mis en place plusieurs initiatives visant à donner davantage de moyens aux spécialistes des marchés publics, à commencer par la création du Procurement Capability Index, qui évalue les capacités organisationnelles. Néanmoins, les capacités des acheteurs publics dans les différents pays membres de l'OCDE demeurent lacunaires (OCDE, 2019a).

Les pays de l'OCDE utilisent plusieurs mesures ciblées pour accomplir des progrès dans la professionnalisation des marchés publics. Par exemple, 14 des 33 pays de l'OCDE interrogés en 2020 (42 %) avaient introduit des modèles de compétences, qui définissent les compétences clés nécessaires à l'exercice d'une fonction déterminée dans le domaine des marchés publics, alors qu'ils n'étaient que 30 % en 2018 (OCDE, 2019b et tableau 8.10). ProcureComp^{EU}, récemment mis au point par l'UE, est un référentiel de compétences d'achat, composé d'une série d'outils évolutifs que les pays peuvent utiliser. D'autres pays de l'OCDE définissent des critères de recrutement adaptés aux besoins des autorités chargées des marchés publics. Par exemple, le personnel en Colombie a besoin d'une expérience préalable, ou d'une formation de base ou spécialisée, en fonction du profil du poste considéré. Une autre approche, observée en Corée notamment, qui permet de s'assurer que les acheteurs publics disposent de compétences adéquates pour effectuer leur travail est la formation obligatoire. Enfin, les cadres de certification axés sur le renforcement de la professionnalisation des marchés publics gagnent du terrain dans les pays de l'OCDE : 6 pays sur 29 (21 %) les ont utilisés en

2018, contre 12 sur 33 (36 %) en 2020 (tableau 8.10). Par exemple, pour encourager le développement des compétences, le Chili impose aux responsables des marchés publics un processus de certification composé de quatre niveaux de compétence.

Les pays de l'OCDE reconnaissent également de plus en plus que la passation des marchés publics constitue une profession à part entière : 13 sur 33 (39 %) l'ont fait en 2020, contre 33 % en 2018 (OCDE, 2019b et graphique 8.11). Cela permet aux pays d'attirer et retenir des recrues qualifiées, en leur proposant des parcours de carrière sur mesure dans lesquels ils peuvent évoluer professionnellement ou être rémunérés en fonction de leurs performances. Par exemple, la France a créé de façon formelle une famille d'emplois des marchés publics dans son *Répertoire Interministériel des Métiers de l'État*. Il est important de noter que 27 des 33 pays de l'OCDE (82 %) comptent sur la collaboration pour améliorer la capacité des entités adjudicatrices (graphique 8.12) par le biais d'institutions de formation spécialisées, de programmes de recherche conjoints et de coopération avec les universités, entre autres. Le BBG en Autriche a développé un programme de formation européen pour les centrales d'achat en collaboration avec l'Université d'économie et de commerce de Vienne.

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'enquête 2018 de l'OCDE sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics et de l'enquête 2020 de l'OCDE sur la professionnalisation. L'enquête de 2020 avait pour but d'actualiser les données sur le niveau de professionnalisation, en dressant un tableau de la situation qui prévalait à la fin de 2020, et se concentre sur les mesures de soutien aux capacités, la reconnaissance des marchés publics en tant que profession ainsi que les approches collaboratives en matière de renforcement des capacités. 31 pays de l'OCDE et le Costa Rica ont participé à l'enquête de 2018, tandis que 33 pays de l'OCDE et le Costa Rica ont répondu à celle de 2020. Les réponses ont été fournies par des délégués nationaux chargés des politiques de passation des marchés publics au sein de l'administration centrale et de hauts responsables de centrales d'achat publiques.

Pour en savoir plus

OCDE (2019a), *Réforme des marchés publics : Progrès de mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/621e6366-fr>.

OCDE (2019b), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.

Notes relatives aux graphiques

8.10 : Les données pour la Colombie, les États-Unis, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la République tchèque, le Royaume-Uni et la Suisse ne sont pas disponibles pour 2018. Les données pour le Canada, les États-Unis, l'Islande et le Luxembourg ne sont pas disponibles pour 2020.

8.11 et 8.12 : Les données pour le Canada, les États-Unis, l'Islande et le Luxembourg ne sont pas disponibles.

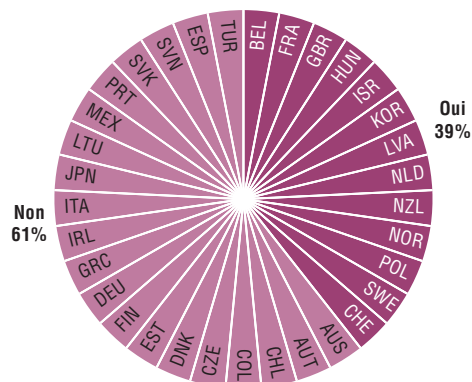
8.10. Mesures pour soutenir la capacité de passation des marchés, 2018 et 2020

	Modèle de compétences		Critères de recrutement répondant aux besoins des autorités chargées des marchés publics		Formation obligatoire		Cadre de certification	
	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Allemagne	○	○	○	○	●	●	○	○
Australie	○	○	○	○	○	○	○	○
Autriche	○	●	●	●	○	○	○	●
Belgique	○	○	●	●	○	○	○	○
Canada	●	..	●	..	●	..	●	..
Chili	●	●	○	●	●	●	●	●
Colombie	..	●	..	●	..	●	..	○
Corée	○	○	○	○	●	●	○	○
Danemark	○	○	○	○	○	○	○	○
Espagne	○	○	○	○	○	○	○	○
Estonie	○	○	○	○	○	○	○	○
Finlande	○	○	●	●	○	○	○	○
France	●	●	●	●	○	●	●	●
Grèce	○	○	○	○	○	○	●	○
Hongrie	○	○	○	○	●	●	○	○
Irlande	..	○	..	○	..	○	..	●
Islande	●	..	○	..	○	..	○	..
Israël	○	●	●	●	●	●	○	●
Italie	..	○	..	○	..	○	..	○
Japon	●	●	●	●	●	●	○	○
Lettonie	○	○	○	●	○	○	○	○
Lituanie	○	○	●	●	○	○	○	○
Mexique	○	○	○	○	○	○	○	○
Norvège	○	○	○	○	○	○	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	●	●	●
Pays-Bas	●	●	○	○	○	○	○	○
Pologne	○	○	●	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	●	●	○	○	○	●
République slovaque	●	●	●	●	●	●	○	●
République tchèque	..	○	..	○	..	○	..	●
Royaume-Uni	..	●	..	●	..	●	..	●
Slovénie	○	●	●	●	○	○	○	○
Suède	○	○	○	○	○	○	○	○
Suisse	..	●	..	●	..	●	..	●
Turquie	○	●	○	○	○	○	○	○
Total OCDE								
● Oui	9	14	13	17	9	12	6	12
○ Non	20	19	16	16	20	21	23	21
.. Pas d'informations	6	2	6	2	6	2	6	2
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonésie	..	●	..	●	..	●	..	●
Maroc	○	○	●	●	●	●	○	○
Pérou	●	●	○	○	○	○	●	●

Source : OCDE (2018), Enquête sur la mise en œuvre des Recommandations 2015 de l'OCDE sur les marchés publics ; OCDE (2020), Enquête sur la professionnalisation des marchés publics.

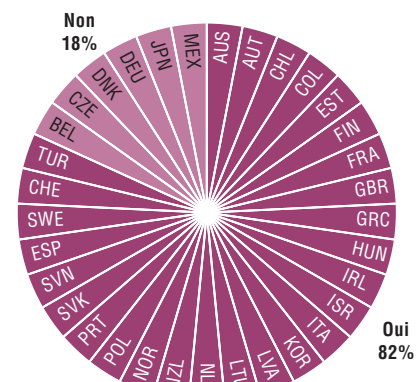
StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264272>

8.11. La passation des marchés publics reconnue comme profession, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la professionnalisation des marchés publics.
StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264291>

8.12. Adoption d'une approche de collaboration avec les centres de connaissances pour améliorer les capacités des entités chargées des marchés publics, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la professionnalisation des marchés publics.
StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264310>





9. GOUVERNEMENT OUVERT

Mesures visant à favoriser la maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert dans l'administration publique

Portails participatifs destinés aux citoyens et aux parties prenantes

Application des lois relatives à l'accès à l'information

Mesures visant à favoriser la maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert dans l'administration publique

Le gouvernement ouvert (c'est-à-dire l'ouverture de l'administration) est une culture de gouvernance qui promeut les principes de transparence, d'intégrité, de redevabilité et de participation des parties prenantes, au service de la démocratie et de la croissance inclusive (OCDE, 2017). Les cultures de gouvernance comporte des éléments tangibles et intangibles, notamment des valeurs, des convictions, des normes de comportement et des attentes qui se concrétisent, entre autres, dans les politiques, les services et les biens publics. La maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert - à savoir le degré de sensibilisation, de connaissances et de compétences dont les agents publics et les parties prenantes ont besoin pour participer utilement aux stratégies et initiatives en matière de gouvernement ouvert - est indispensable pour transformer la culture de la gouvernance d'un pays.

Des lignes directrices, des boîtes à outils et d'autres types de directives écrites peuvent aider les fonctionnaires à appliquer les principes du gouvernement ouvert dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et (ou) de l'évaluation des politiques publiques. En 2020, 29 pays de l'OCDE sur 31 (93 %) et trois autres économies (le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie) participant à l'enquête sur le gouvernement ouvert avaient établi des lignes directrices sur les données publiques ouvertes, et 25 pays de l'OCDE (80 %) et trois autres pays en avaient mis en place portant sur la participation des citoyens et des parties prenantes. Vingt pays de l'OCDE (65 %) et le Brésil et la Roumanie en avaient adopté concernant la divulgation en aval d'informations, et 19 (59 %) et le Brésil et la Roumanie leur divulgation en amont. Si huit pays de l'OCDE seulement (26 %) ainsi que le Brésil et le Costa Rica disposaient de lignes directrices portant explicitement sur la notion de gouvernement ouvert, la majorité des pays examinés en avaient élaboré d'autres couvrant des principes et pratiques spécifiquement liées à ce dernier (graphique 9.1).

La culture de la gouvernance fondée sur le gouvernement ouvert vise à promouvoir l'inclusion et la participation de tous les groupes sociaux à l'action publique. Quelques pays, comme la Lituanie et le Royaume-Uni, ont défini des lignes directrices qui sensibilisent à la nécessité de cibler des groupes et des parties prenantes particuliers, le cas échéant. Certains en ont par ailleurs adopté qui ont pour objectif spécifique de favoriser la participation de groupes précis de la population : sur les 25 pays de l'OCDE qui disposent de lignes directrices relatives à la participation, 11 (44 %), ainsi que qu'au Brésil, se concentrent sur les jeunes, dans huit pays (32 %) et au Brésil, se concentrent sur les personnes handicapées. Quatre pays de l'OCDE (16 %) ont chacun des lignes directrices axées sur les personnes LGBTIQ+, les groupes ethniques minoritaires, les personnes âgées et les femmes (graphique 9.2).

La formation est un autre moyen de veiller à ce que les agents de la fonction publique appliquent les principes du gouvernement ouvert. Vingt-six pays de l'OCDE sur 32 interrogés (81 %) et trois autres économies (le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie) proposent des formations sur l'accès à l'information, et 22 (69 %) ainsi que les 3 autres économies sur les données publiques ouvertes. Vingt des pays de l'OCDE (63 %) ainsi que les 3 autres économies organisent des formations sur la participation des citoyens et des parties prenantes. Neuf pays de l'OCDE (28 %), ainsi que le Brésil et le Costa Rica, en proposent qui portent sur le gouvernement ouvert en tant que concept intégré (expliquant par exemple en quoi il consiste) (graphique 9.3). Certains pays ne disposent pas d'un catalogue de formations centralisé, chaque ministère et organisme étant

chargé de mettre en place l'offre de formations destinée à ses employés. Les données présentées ici ne rendent pas compte de ces formations (graphique 9.3).

Sur les neuf pays de l'OCDE qui assurent des formations portant sur le gouvernement ouvert, huit (89 %) les proposent aux fonctionnaires de l'administration centrale et (ou) fédérale. Dans sept de ces pays (78 %), ces formations sont ouvertes aux fonctionnaires des administrations infranationales et dans trois d'entre eux (33 %), elles le sont aux employés de la branche judiciaire et à ceux de la branche législative du gouvernement (graphique G.36 en ligne).

Méthodologie et définitions

Les données ont été collectées dans le cadre de l'enquête sur le gouvernement ouvert menée entre novembre 2020 et mars 2021, à laquelle trente-deux pays de l'OCDE et trois autres économies (Brésil, Costa Rica et Roumanie) ont participé. Les répondants désignés étaient les délégués auprès du Groupe de travail sur le gouvernement ouvert, qui ont coordonné les réponses de leurs différentes administrations.

L'accès à l'information désigne la faculté d'un individu à rechercher, recevoir, transmettre et utiliser efficacement l'information. Dans le cadre de l'administration publique, il se rapporte à l'existence d'un système fiable par l'intermédiaire duquel les informations publiques sont mises à la disposition des particuliers et des organismes. La divulgation en amont a trait à la disponibilité d'informations pertinentes sans demande préalable. La divulgation en aval renvoie à la publication d'informations publiques par un organisme public suite à la demande d'un particulier.

On entend par participation des citoyens et des parties prenantes l'ensemble des formes d'intégration des parties prenantes au cycle des politiques publiques ainsi qu'à la conception et à la prestation des services publics.

Les données publiques ouvertes sont les données publiques que quiconque peut consulter et partager, à titre gratuit, et utiliser à quelque fin que ce soit.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438>.

OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280984-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant les États-Unis, la France, la Hongrie, le Luxembourg et la Suisse ne sont pas disponibles.

9.1 : les données relatives à la Grèce ne sont pas disponibles.

9.2 : les données couvrent uniquement les pays qui ont déclaré avoir établi des lignes directrices relatives à la participation des citoyens et des parties prenantes.

Le graphique G.36. (Catégories de personnel et institutions pouvant bénéficier de formations en matière de gouvernement ouvert, 2020) est disponible en ligne dans l'annexe G.

Mesures visant à favoriser la maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert dans l'administration publique

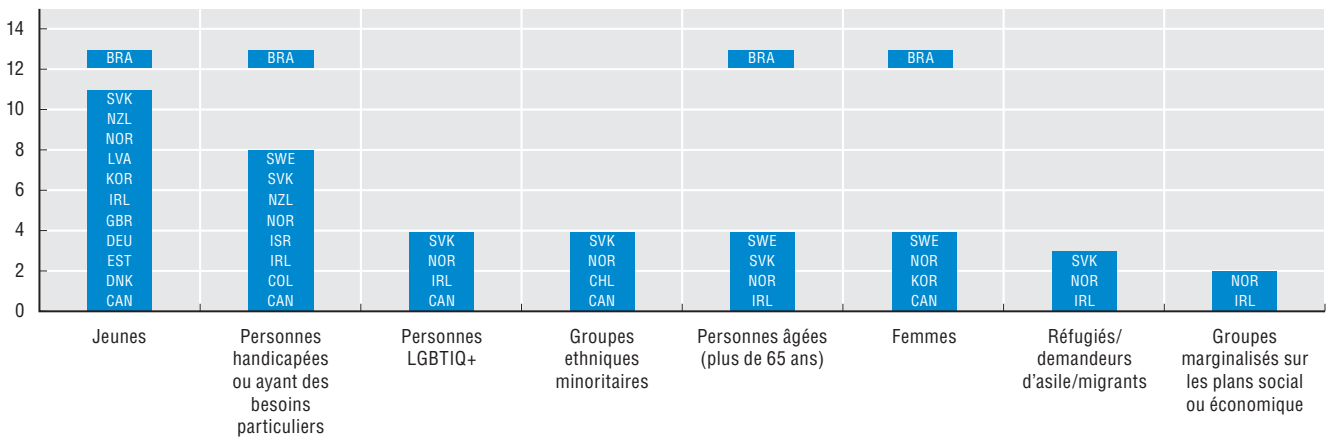
9.1. Existence de lignes directrices portant sur des thèmes liés au gouvernement ouvert destinées aux fonctionnaires de l'administration centrale et (ou) fédérale, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264329>

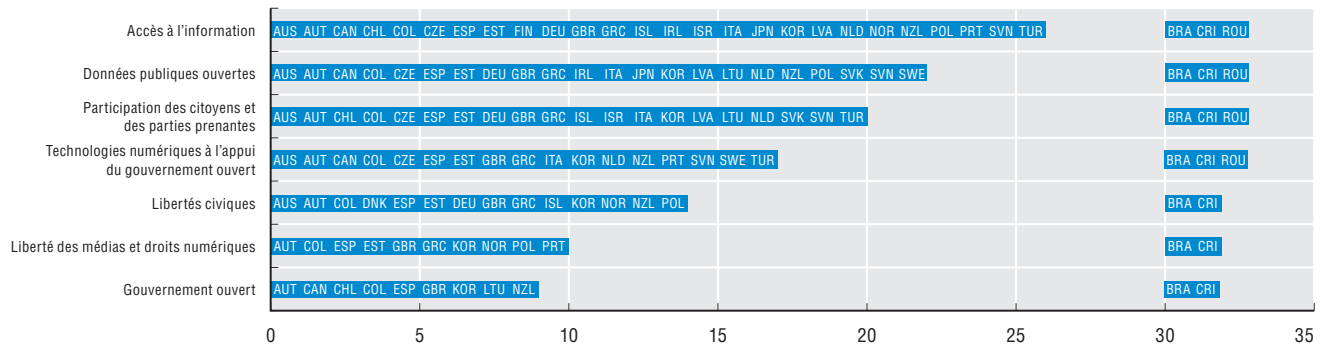
9.2. Groupes ciblés par les lignes directrices relatives à la participation destinées aux fonctionnaires, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264348>

9.3. Formations proposées aux fonctionnaires de l'administration centrale et (ou) fédérale sur des thèmes liés au gouvernement ouvert, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264367>

Portails participatifs destinés aux citoyens et aux parties prenantes

Les outils numériques peuvent favoriser la participation des citoyens et des parties prenantes au processus de décision et accroître la portée des processus participatifs, notamment pour les personnes que des contraintes de temps et l'éloignement empêchent d'assister à des réunions. Les portails citoyens (sites web) en particulier, sur lesquels les organismes gouvernementaux publient les projets de consultation et de participation publiques, peuvent faciliter les échanges et collaborations avec les citoyens et les parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de politiques publiques et élargir les opportunités de collaboration.

Les autorités peuvent décider de centraliser tous les processus participatifs de l'administration centrale et (ou) fédérale sur un portail unique, ou de créer des portails propres à chaque organisme (où un seul organisme publiera ses projets de participation publique). De la même manière, les autorités peuvent établir des portails spécifiques à certains documents stratégiques (plans d'action en faveur du Partenariat pour un gouvernement ouvert par exemple). Les portails centralisés ont pour avantage d'offrir aux citoyens un « guichet unique » qui les renseigne sur les processus participatifs passés, en cours et à venir. Les portails propres à un organisme ou à une politique, pour leur part, sont plus faciles à adapter aux particularités de chaque processus participatif. Certains gouvernements ne font appel qu'à un type de portail, d'autres optant en revanche pour une approche plurielle qui en associe deux ou plusieurs.

En 2020, 27 pays de l'OCDE sur 32 (85 %) et deux autres économies (le Brésil et la Roumanie) qui ont participé à l'enquête sur le gouvernement ouvert avaient mis en place des portails participatifs centraux utilisés par les ministères de l'administration centrale et (ou) fédérale affichent des projets de consultation et de participation publiques. Au total, 12 pays de l'OCDE sur 32 (38 %) disposaient de plusieurs portails centraux et 15 (47 %) en avaient établi un seul pour l'ensemble de l'administration. Seuls deux pays de l'OCDE sur 32 interrogés (6 %), la Turquie et la Suède, n'avaient créé aucun portail participatif au niveau de l'administration centrale et (ou) fédérale (graphique 9.4).

La fonction la plus courante des portails participatifs centraux consiste à fournir des informations sur les consultations ou processus participatifs passés : 25 des 27 pays de l'OCDE (93 %) qui disposent de portails de cette nature, ainsi que ceux du Brésil et de la Roumanie, offrent cette fonctionnalité. Dans vingt-deux pays de l'OCDE (81 %), ainsi que le Brésil et la Roumanie, des portails centraux sont utilisés pour mener des consultations ou des processus participatifs en ligne (en permettant par exemple aux citoyens de soumettre leurs contributions par voie électronique) et dans 19 pays (70 %), de même que le Brésil et la Roumanie, ils fournissent des documents de référence pour des consultations ou processus donnés. Il est plus rare que les portails centraux communiquent aux citoyens et aux parties prenantes des informations en retour sur leurs contributions et recommandations (la façon dont elles ont été prises en compte dans le processus de décision final par exemple) ; seuls 11 des pays de l'OCDE (41 %), ainsi que celui du Brésil, disposaient de portails dotés de cette fonctionnalité (tableau 9.5).

Un des deux portails centraux de l'Italie offre le plus grand nombre de fonctions (les sept couvertes par l'enquête), notamment celles consistant à fournir des renseignements sur les consultations et projets participatifs à venir et des informations sur les droits de participation des citoyens et des parties prenantes. Le portail de l'Irlande, en revanche, est doté

d'une seule fonction : rediriger les utilisateurs vers des portails institutionnels individuels.

Sept pays de l'OCDE fournissaient des informations sur les portails propres à chaque organisme. Dans six d'entre eux (86 %), ces portails publient des informations sur les consultations ou projets participatifs antérieurs et des renseignements sur les projets à venir alors que dans cinq pays (71 %), ils peuvent être utilisés pour conduire des consultations en ligne. Six pays de l'OCDE ont signalé disposer d'autres types de portail (consacrés à une politique donnée par exemple) dont trois d'entre eux (50 %) ont indiqué qu'ils peuvent être utilisés pour mener des consultations.

Méthodologie et définitions

Les données ont été collectées dans le cadre de l'enquête sur le gouvernement ouvert conduite entre novembre 2020 et mars 2021, à laquelle trente-deux pays de l'OCDE et trois autres économies (Brésil, Costa Rica et Roumanie) ont participé. Les répondants désignés étaient les délégués auprès du Groupe de travail sur le gouvernement ouvert, qui ont coordonné les réponses de leurs différentes administrations.

On entend par participation l'ensemble des formes d'intégration des parties prenantes au cycle des politiques publiques ainsi qu'à la conception et à la prestation des services publics. Plus précisément, la consultation suppose une relation bilatérale dans le cadre de laquelle les parties prenantes et les pouvoirs publics échangent des avis et commentaires. Elle repose sur la définition préalable de la question sur laquelle les autorités souhaitent obtenir l'opinion des parties intéressées, et nécessite la communication de renseignements pertinents, ainsi qu'un retour d'information sur l'issue du processus. La participation se rapporte au processus en vertu duquel les parties prenantes se voient offrir la possibilité et les moyens (renseignements, données et outils numériques) de collaborer à toutes les phases du cycle des politiques publiques ainsi qu'à la conception et à la prestation des services publics.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.

OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438>.

OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280984-fr>.

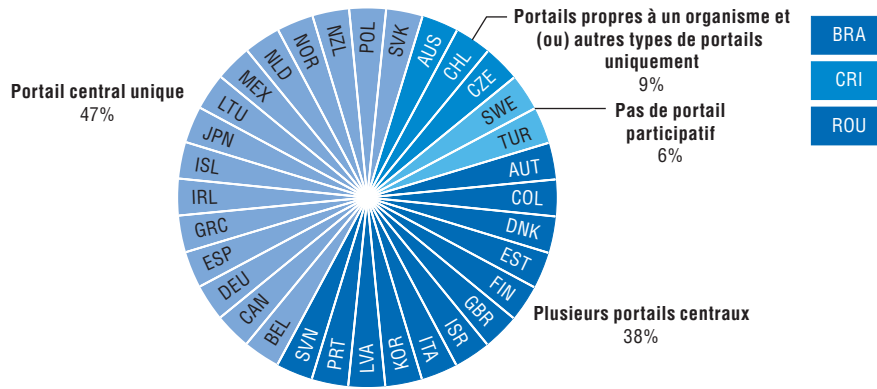
Notes relatives aux graphiques

Les données concernant les États-Unis, la France, la Hongrie, le Luxembourg et la Suisse ne sont pas disponibles.

9.5. : la Suède et la Turquie ne figurent pas dans le tableau parce qu'elles n'ont pas établi de portail participatif.

Portails participatifs destinés aux citoyens et aux parties prenantes

9.4. Existence de portails centraux visant à faciliter la participation des citoyens et des parties prenantes, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264386>

9.5. Fonctions des portails participatifs, 2020

Pays	Fournir des informations sur les consultations et/ou processus participatifs antérieurs	Mener des consultations et/ou processus participatifs en ligne	Documents de référence pour les consultations et/ou processus participatifs	Fournir des informations sur les consultations et/ou processus participatifs à venir	Renseigner sur les droits de participation	Communiquer des informations en retour sur les contributions reçues durant les processus participatifs	Rediriger vers les portails institutionnels
Allemagne	●○	○	○	●○	●○	●	●
Australie	○	○	○			○	✦
Autriche	●○	●	●	●○	●○		●○
Belgique	●	●	●	●	●		
Canada	●			●			●
Chili	○	○	○		○	○	
Colombie	●			●		●	●
Corée	●	●	●	●	●	●	
Danemark	●	●	●	●	●		
Espagne	○	●○	○	○	●		●
Estonie	●✦	●✦	○	○✦	●○✦	●✦	○
Finlande	●	●	●	●		●	
Grèce	●	●	●	●			
Irlande							●
Islande	●	●	●	●	●	●	
Israël	●	●	●	●	●		●
Italie	●	●	●	●	●	●	●
Japon	●	●	●				●
Lettonie	●	●	●	●			
Lituanie	●	●	●	●	●	●	
Mexique	●	●	●				
Norvège	●	●	●				
Nouvelle-Zélande	●✦	●✦	●✦	●			
Pays-Bas	●	●					
Pologne	●		●✦			●	
Portugal	●○	●○	●○	●	●○	○	
République slovaque	●	●✦	●	●		●	
République tchèque	✦		✦	✦		✦	
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●	●
Slovénie	●	●		●	●		
Total OCDE							
● Central	25	22	19	18	14	11	10
○ Propre à un organisme	6	5	6	4	5	3	2
✦ Autre portail	3	3	3	2	1	2	1
Brésil	●○	●○	●○	●○	○	●○	
Costa Rica	✦	✦					
Roumanie	●	●	●	●	●		●

Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264405>

Application des lois relatives à l'accès à l'information

La transparence est un principe fondamental du gouvernement ouvert et un élément essentiel au fonctionnement de la démocratie. Elle permet aux citoyens de faire entendre leur voix, de contribuer à la définition des priorités et au contrôle de l'action gouvernementale, et d'entretenir un dialogue éclairé sur les décisions qui influent sur leurs vies et d'y participer. En outre, la transparence est indispensable à l'exercice d'une bonne gouvernance et concourt à la lutte contre la corruption, le clientélisme et la captation des politiques publiques, lutte qui s'impose pour restaurer la confiance des citoyens à l'égard des pouvoirs publics. La plupart des interventions visant à favoriser la transparence ont privilégié les lois relatives à l'accès à l'information ; plus de 120 pays, dont tous les pays de l'OCDE, en ont adopté, qui présentent des degrés d'élaboration divers.

La mise en place de dispositifs institutionnels de contrôle est un élément important de la mise en application des lois en matière d'accès à l'information. Les responsabilités de ces organismes varient, mais consistent souvent à assurer la mise en vigueur, le suivi et le respect de la loi. Ils peuvent revêtir la forme d'une commission d'information indépendante (ou d'une agence ou d'un autre organisme) dotés d'un mandat précis pour surveiller la mise en application de ces lois sur l'accès à l'information ou il peut s'agir d'un organe tel qu'un médiateur doté d'un mandat d'accès à l'information dans le cadre d'un mandat plus large (droits de l'homme, discrimination ou sexospécificités par exemple). Dans l'enquête sur le gouvernement ouvert, 18 pays de l'OCDE sur 32 (56 %) ainsi que le Brésil disposent d'un organisme d'information indépendant doté d'un mandat spécifique en matière d'accès à l'information tandis que dans 9 pays (28 %), comme la Finlande et la Norvège, la mise en œuvre des lois sur l'accès à l'information est supervisée par un organisme aux attributions plus larges. Enfin, 17 pays de l'OCDE (53 %) et trois autres économies (le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie) confient cette mission à un organisme public central qui n'est pas indépendant du pouvoir exécutif. Quelques pays ont mis en place des systèmes complexes en vertu desquels deux organismes publics ou plus surveillent la mise en application de ces lois. Le Chili, par exemple, a établi un Conseil pour la transparence et une Commission de la transparence au sein du Secrétariat général de la présidence (graphique 9.6).

Les pays se heurtent souvent à des difficultés pour satisfaire à leurs obligations en matière d'accès à l'information parce qu'ils ne disposent pas d'un service ou d'un fonctionnaire spécialisé pour les conseiller sur la mise en application de lois à ce propos. Plusieurs de ces lois nécessitent la mise en place d'un bureau d'information ou d'un agent spécialisé chargé de les faire respecter. Ces agents ont pour mission d'assurer la divulgation en amont et en aval de l'information. À l'heure actuelle, les lois de 15 pays de l'OCDE sur 30 seulement (50 %), ainsi que celles du Brésil du Costa Rica et de la Roumanie (graphique 9.7). Le Canada, par exemple, autorise le responsable de chaque organisme public à déléguer les pouvoirs, devoirs et fonctions que lui confère la loi à des agents spécialisés. Cependant, les pays sans cette disposition peuvent toujours créer une position similaire.

L'amélioration de l'application des lois en matière d'accès à l'information suppose en outre de bonnes pratiques à l'échelon infranational, de nombreuses administrations nationales prenant des mesures en ce sens. Quinze pays de l'OCDE sur 31 (48 %) et trois autres pays mènent des programmes de renforcement des capacités des agents de la fonction publique au niveau infranational, et 11 pays de l'OCDE (35 %), de même

que le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie, organisent en outre régulièrement des séances d'information des parties prenantes sur l'accès aux renseignements. De surcroît, 12 pays de l'OCDE (39 %) et les trois autres pays mentionnés ont rédigé des recueils d'instructions nationaux concernant l'accès à l'information. Neuf pays de l'OCDE (29 %) et le Brésil ont par ailleurs adopté d'autres méthodes innovantes pour améliorer leur application. La Lituanie, par exemple, propose aux parties prenantes des formations aux compétences et aux services numériques leur indiquant comment localiser les renseignements et effectuer des demandes d'accès à l'information en ligne. Dans les pays à structure fédérale, le gouvernement fédéral peut également prêter appui aux administrations infranationales ; par exemple, le programme « Time Brazil » au Brésil soutient les fonctionnaires dans la mise en œuvre d'initiatives de gouvernement ouvert, y compris les obligations d'accès à l'information. (tableau 9.8).

Méthodologie et définitions

Les données ont été collectées dans le cadre de l'enquête sur le gouvernement ouvert menée entre novembre 2020 et mars 2021, à laquelle trente-deux pays de l'OCDE et trois autres économies (Brésil, Costa Rica et Roumanie) ont participé. Les répondants désignés étaient les délégués auprès du Groupe de travail sur le gouvernement ouvert de l'OCDE, qui ont coordonné les réponses de leurs différentes administrations. Ont répondu à la partie relative à l'accès à l'information les hauts fonctionnaires de l'administration publique dotés de compétence et de responsabilités en matière de transparence et d'accès à l'information.

L'accès à l'information est défini comme étant la faculté d'un individu à rechercher, recevoir, transmettre et utiliser efficacement l'information. Dans le cadre de l'administration publique, celui-ci se rapporte à l'existence d'un système fiable par l'intermédiaire duquel les informations publiques sont mises à la disposition des particuliers et des organismes.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, Éditions OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438>.

OCDE (2016), *Gouvernement ouvert : Contexte mondial et perspectives*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280984-fr>.

Zuegel, K., E. Cantera and A. Bellantoni (2018), "The role of ombudsman institutions in open government", *OECD Working Paper on Public Governance*, No. 29, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7353965f-en>.

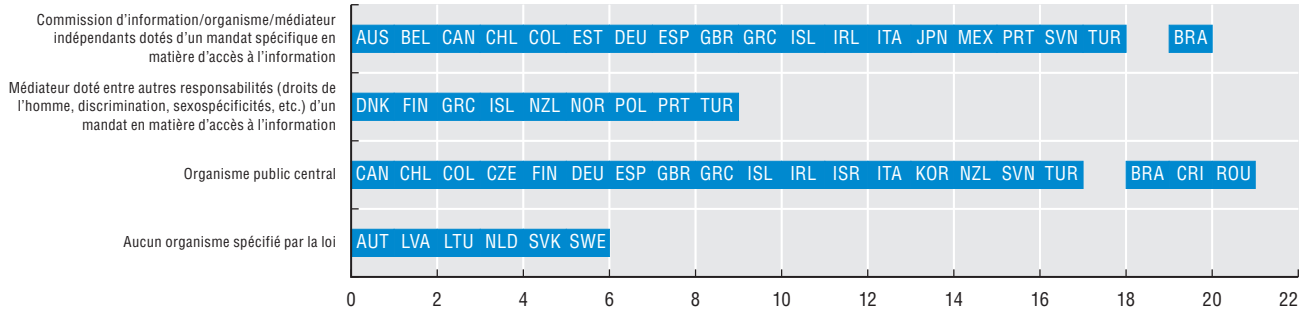
Notes relatives aux graphiques

Les données concernant les États-Unis, la France, la Hongrie, le Luxembourg et la Suisse ne sont pas disponibles.

9.7 : les données pour la Grèce et la Pologne ne sont pas disponibles.

9.8 : les données relatives à la Slovénie ne sont pas disponibles.

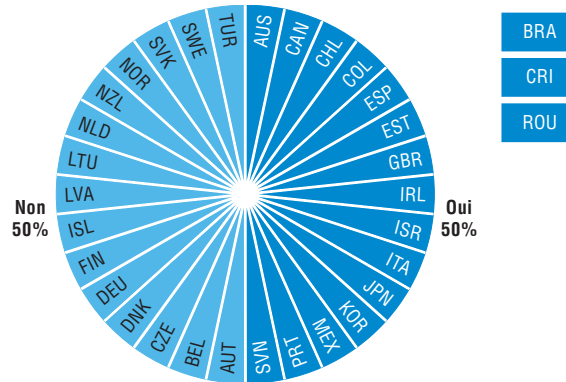
9.6. Organismes responsables de l'application, du suivi et (ou) de la promotion de la législation en matière d'accès à l'information, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264424>

9.7. Obligation de disposer d'un service d'information ou d'agents spécialisés prévue par la loi, 2020



Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264443>

9.8. Mesures visant à améliorer l'accès à l'information mises en œuvre à l'échelon infranational par l'administration centrale et (ou) fédérale, 2020

Pays	Programme de renforcement des capacités destiné aux agents de la fonction publique	Séances d'information destinées aux parties prenantes	Recueils d'instructions nationales sur l'accès à l'information	Autres	Aucune mesure n'a été appliquée au niveau infranational
Allemagne					●
Australie					●
Autriche	●				
Belgique					●
Canada				●	
Chili	●	●	●		
Colombie	●	●	●		
Corée	●	●	●		
Danemark					●
Espagne	●		●	●	
Estonie	●		●		
Finlande		●	●		
Grèce	●	●	●		
Irlande	●	●	●	●	
Islande		●	●	●	
Israël		●	●		
Italie	●	●			
Japon					●
Lettonie					●
Lituanie				●	
Mexique	●		●		
Norvège					●
Nouvelle-Zélande	●		●		
Pays-Bas	●	●		●	
Pologne	●		●	●	
Portugal	●	●	●	●	
République slovaque					●
République tchèque				●	
Royaume-Uni	●	●	●		
Suède					●
Turquie			●		
Total OCDE	15	11	12	9	9
Brésil	●	●	●	●	
Costa Rica	●	●	●		
Roumanie	●	●	●		

Source : OCDE (2021), Enquête de l'OCDE sur le gouvernement ouvert.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264462>





10. ADMINISTRATION NUMÉRIQUE

Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques

Conception numérique : renforcer la coordination et les aptitudes au service de la transformation numérique

Les données, actif stratégique du secteur public

Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques

À mesure que les sociétés et les économies poursuivent leur mue numérique, il devient essentiel d'encourager la transformation numérique des administrations publiques pour répondre aux attentes des usagers des services, désormais plus exigeants et investis de pouvoirs accrus. La capacité des administrations publiques à tirer le meilleur parti des données et des outils numériques revêt une importance décisive pour l'élaboration de réponses flexibles et le renforcement de la résilience du secteur public face à des chocs externes tels que ceux provoqués par la pandémie de COVID-19.

L'indice de l'administration numérique (Digital Government Index, DGI) évalue et étalonne le niveau de maturité des politiques relatives à l'administration numérique et de leur mise en œuvre selon une approche cohérente appliquée à l'ensemble de l'administration publique. Ce faisant, il contribue à évaluer la capacité des administrations publiques à exercer leurs fonctions dans un monde de plus en plus imprégné de numérique et globalisé. Sa valeur s'échelonne entre 0 (le plus bas) et 1 (le plus élevé). Il est composé des six dimensions du cadre d'action de l'OCDE sur l'administration numérique (Digital Government Policy Framework, DGPF), toutes affectées du même coefficient de pondération (0.16): *conception numérique, secteur public fondé sur les données, administration plateforme, ouverture par défaut, fonctionnement axé sur l'utilisateur et proactivité*.

En 2019, le DGI moyen dans les pays de l'OCDE était de 0.5, et 15 pays sur 29 dépassaient cette moyenne. La Corée (0.74), le Royaume-Uni (0.74) et la Colombie (0.73) ont obtenu les meilleurs scores dans cette édition. Ces pays se distinguent par leurs stratégies très complètes en matière d'administration numérique et leurs dispositifs institutionnels établis de longue date, qui se traduisent par un niveau de maturité plus élevé dans la mise en œuvre des réformes relatives à l'administration numérique. À l'inverse, la Grèce (0.35), l'Islande (0.28) et la Suède (0.26) affichent les scores les plus faibles dans cette édition. Ces pays disposent d'une marge de progression importante pour ce qui est de mettre sur pied une approche stratégique s'appliquant à l'ensemble de l'administration et des cadres d'action en matière d'utilisation des technologies numériques (*conception numérique et administration plateforme*) et des données (*secteur public fondé sur les données*), afin qu'émergent des administrations publiques axées sur l'utilisateur et proactives (graphique 10.1).

La dimension pour laquelle les pays de l'OCDE ont obtenu leur meilleur score en moyenne (0.11 sur 0.16) est *l'ouverture par défaut*, qui décrit la mesure dans laquelle les données, l'information et les processus sont ouverts à moins que des raisons impérieuses justifient qu'ils ne le soient pas. La Corée (0.15) et le Royaume-Uni (0.14) affichent là encore de solides résultats, comme dans les cinq autres dimensions. La République tchèque (0.13), la Slovaquie (0.12) et la Grèce (0.12) obtiennent des scores particulièrement élevés en comparaison de leurs résultats dans les autres dimensions. L'Autriche, la Lituanie (0.09 dans les deux cas), la Suède (0.06) et l'Islande (0.05) affichent les scores les plus bas.

Les dimensions pour lesquelles les scores moyens des pays de l'OCDE sont les plus bas sont le *secteur public fondé sur les données* et la *proactivité* (0.07 pour ces deux dimensions). Ce résultat reflète des difficultés à considérer les données comme un actif stratégique pour le secteur public et à anticiper les besoins, de manière à éviter des processus de fourniture de données et de services fastidieux. La dimension de *secteur public fondé sur les données* évalue les structures de gouvernance des données (stratégies en matière de données par exemple), les infrastructures et les normes des pays leur permettant de capitaliser sur la valeur des données. Le Royaume-Uni (0.12), le

Danemark et la Corée (0.11 dans les deux cas) se distinguent par leurs solides performances. Le Chili, la Finlande et l'Allemagne (0.04 dans les trois cas) occupent la queue du classement, signe que ces pays doivent déployer davantage de moyens pour capitaliser sur la valeur des données.

La *proactivité* mesure la capacité de l'administration publique à fournir des données et des services au public sans attendre que les usagers lui en fassent la demande formelle. La Colombie (0.13), la Lettonie (0.11) – dont le score global, 0.47, est inférieur au score global moyen – et la France (0.11) présentent les scores les plus élevés dans cette dimension. À l'autre extrémité, la République tchèque (0.03), les Pays-Bas (0.03), la Grèce (0.02) et la Suède (0.02) sont les moins bien classés.

Méthodologie et définitions

Les données relatives au DGI sont issues de l'enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0. Cette enquête avait pour objet de suivre la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales et d'évaluer à cette fin à quel stade les pays en étaient de leur transition vers une maturité numérique plus avancée. En 2019, 29 pays de l'OCDE et un partenaire clé de l'OCDE (le Brésil) ont participé à l'enquête sur le DGI. Le questionnaire d'enquête a été rempli par des hauts fonctionnaires qui furent chargés, au sein de l'administration centrale ou fédérale, de superviser et/ou mettre en œuvre les réformes en matière d'administration numérique, qui ont recueilli les données dont ils avaient besoin auprès des diverses composantes du secteur public.

L'administration numérique désigne l'utilisation des technologies numériques dans le cadre des stratégies de modernisation pour créer de la valeur ajoutée pour la société. Elle s'appuie sur un écosystème numérique composé d'acteurs publics, d'organisations non gouvernementales, d'entreprises, d'associations de citoyens et d'individus qui soutiennent la production et l'accessibilité des données, des services et des contenus par des interactions avec l'administration. La définition de l'administration électronique figure dans le glossaire.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), « Digital Government Index: 2019 results », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 3, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

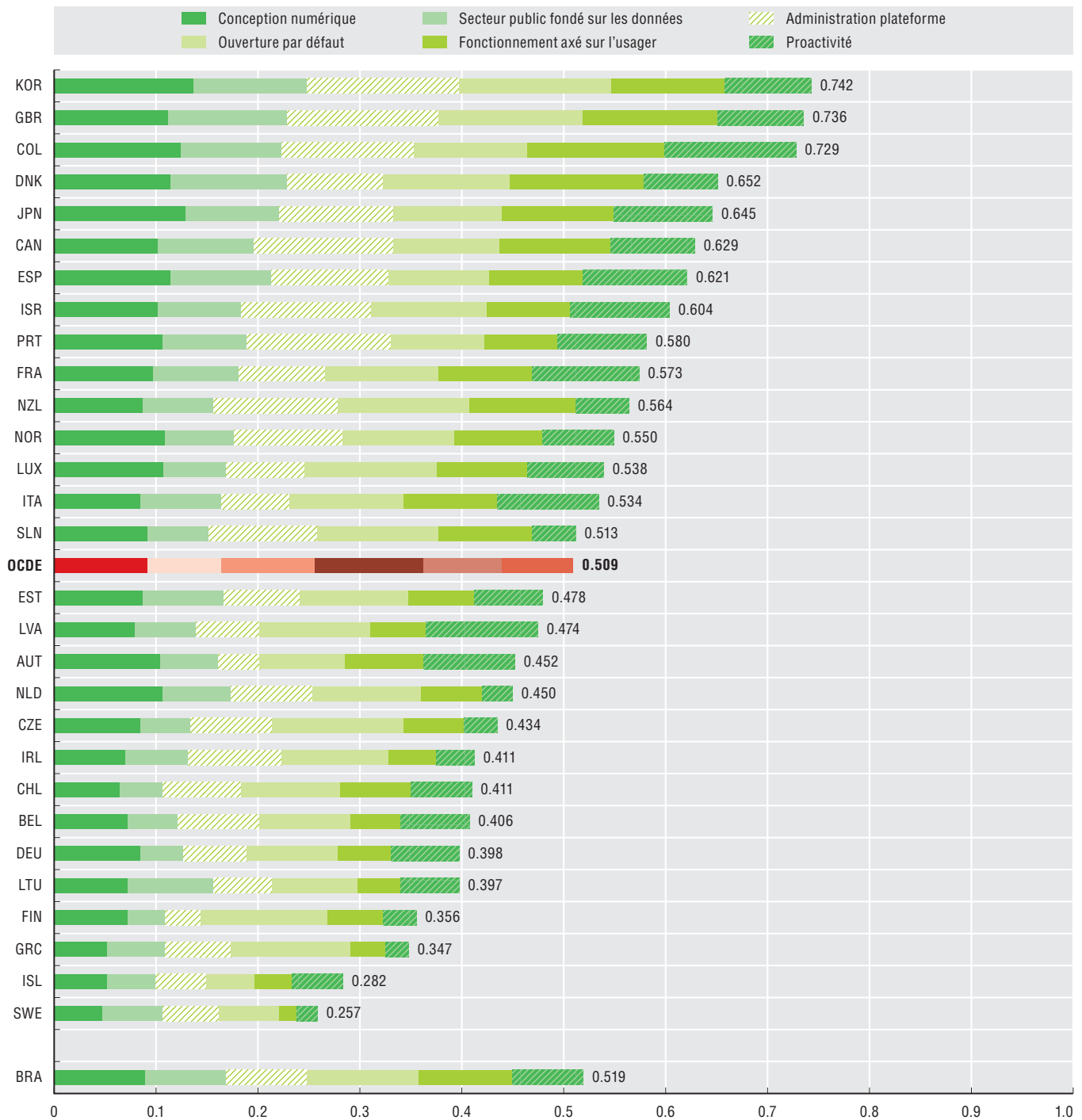
OCDE (2020), «The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government», *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.

Ubaldo, B. et T. Okubo (2020), « OECD Digital Government Index (DGI): Methodology and 2019 results », *OECD Working Papers on Public Governance*, n° 41, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b00142a4-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Australie, les États-Unis, la Hongrie, le Mexique, la Pologne, la République slovaque, la Suisse et la Turquie ne sont pas disponibles.

10.1. L'indice de l'administration numérique de l'OCDE (DGI), 2019



Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264481>

Conception numérique : renforcer la coordination et les aptitudes au service de la transformation numérique

À l'heure où une mutation numérique rapide transforme tous les aspects de la vie quotidienne, les citoyens attendent des pouvoirs publics des services et des politiques qui tiennent les promesses de l'ère du numérique. Adopter une approche stratégique concernant l'utilisation des données et des outils numériques dans le secteur public est indispensable pour doter les administrations publiques de compétences numériques adéquates dans une société de plus en plus globalisée et imprégnée de numérique.

L'indice de l'administration numérique (Digital Government Index, DGI) évalue et étalonne le niveau de maturité des politiques relatives à l'administration numérique. La dimension *conception numérique* examine à quel niveau une administration publique exploite le potentiel des technologies numériques dès le stade de la formulation des politiques et de la conception des services – quel que soit le mécanisme utilisé. En 2019, les pays de l'OCDE ont obtenu des scores plus homogènes dans cette dimension que dans les cinq autres, avec une moyenne de 0.09 sur 0.16 (voir la rubrique « Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques »). Ce résultat reflète les efforts déployés au cours des dernières décennies pour intensifier la transformation numérique du secteur public (l'administration électronique).

La coordination intergouvernementale des politiques d'administration numérique est l'un des aspects couverts par la *conception numérique*, car il est essentiel pour mettre fin au cloisonnement bureaucratique des données et des outils numériques, qui fait obstacle à l'utilisation cohérente et intégrée de ces données et outils dans l'ensemble du secteur public. En 2019, 21 des 29 pays de l'OCDE (69 %) étaient dotés de corps chargés de coordonner, à l'échelon central ou fédéral, les projets TIC de l'administration publique, telles qu'un Conseil des directeurs de l'information ou d'autres organismes de même type. Ces organes ont cependant des responsabilités limitées, exerçant dans la plupart des cas des fonctions consultatives et non décisionnaires au regard des politiques de l'administration numérique. Ils exercent en moyenne cinq fonctions, dont trois à titre consultatif comme l'élaboration de la stratégie nationale pour l'administration numérique, sa coordination et le suivi de sa mise en œuvre, et deux à titre décisionnaire (par exemple la révision et l'évaluation *ex ante* des projets TIC et la priorisation ou l'approbation des projets TIC). La situation est très variable d'un pays à l'autre : en Corée et au Japon, l'organe de coordination se voit confier les dix fonctions consultatives et décisionnaires, tandis qu'en Lituanie, il n'en n'exerce qu'une. La plupart des pays confient davantage de fonctions consultatives que de fonctions décisionnaires à leurs organes de coordination, mais en Autriche, en Colombie et en Israël, c'est l'inverse qui est vrai (tableau 10.2) .

Le talent et les compétences numériques sont des conditions *sine qua non* d'une mutation numérique efficace et durable du secteur public. La plupart des pays de l'OCDE sondés (22 sur 29, ou 76 %) ont mis en place des stratégies pour développer les compétences numériques des fonctionnaires, qu'il s'agisse des compétences de l'utilisateur (gestion des courriels) ou de compétences professionnelles (initiatives visant à attirer et retenir des spécialistes des technologies numériques dans le secteur public). Cependant, seulement 12 (41 %) des pays de l'OCDE ont établi des dispositifs de reconversion pour accroître le nombre de spécialistes des TIC, et 11 (38 %) ont conclu des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur pour l'organisation de stages dans les métiers des TIC. En outre, seulement 18 (62 %) des pays s'intéressent aux compétences numériques complémentaires (en cherchant à faire prendre

mieux conscience des possibilités, avantages et défis associés à la mutation numérique du secteur public) (graphique 10.3).

Les données du DGI montrent que les professionnels du secteur public ont un accès limité à la formation dans des domaines tels que l'analytique de données appliquée à l'élaboration des politiques et à la fourniture des services (8 pays ou 28 %), l'intelligence artificielle (9 pays), ainsi que l'exploitabilité et l'accessibilité (6 pays chacun). Parmi les exemples existants d'approche globale de la formation des fonctionnaires, citons la GDS Academy au Royaume-Uni et l'École de la fonction publique du Canada (graphique G.37 en ligne).

Méthodologie et définitions

Les données relatives au DGI sont issues de l'enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0. Cette enquête avait pour objet de suivre la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales de l'OCDE et d'évaluer à cette fin à quel stade les pays en étaient de leur transition vers une maturité numérique plus avancée. En 2019, 29 pays de l'OCDE et un partenaire clé de l'OCDE (le Brésil) ont participé à l'enquête sur le DGI. Le questionnaire d'enquête a été rempli par des hauts fonctionnaires chargés, au sein de l'administration centrale ou fédérale, de superviser et/ou mettre en œuvre les réformes en matière d'administration numérique, qui ont recueilli les données dont ils avaient besoin auprès des diverses composantes du secteur public.

La *conception numérique* est le principe qui consiste à optimiser les données et les technologies numériques pour repenser et reconcevoir les processus publics, simplifier les procédures et établir de nouvelles formes de communication et d'engagement auprès des parties prenantes publiques.

Pour en savoir plus

OCDE (2021), « The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the public sector », *OECD Working Papers on Public Governance*, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>.

OCDE (2020), « Digital Government Index: 2019 results », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 3, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

OCDE (2020), « The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Australie, les États-Unis, la Hongrie, le Mexique, la Pologne, la République slovaque, la Suisse et la Turquie ne sont pas disponibles.

10.2 Pour les pays qui ne disposent d'aucun organe de coordination, le tableau indique qu'aucune fonction n'est confiée à l'organe de coordination. La moyenne OCDE ne tient pas compte des pays qui n'ont pas d'organe de coordination.

Le graphique G.37. Initiatives de formation disponibles pour les fonctionnaires, 2019 (Annexe G).

Conception numérique : renforcer la coordination et les aptitudes au service de la transformation numérique

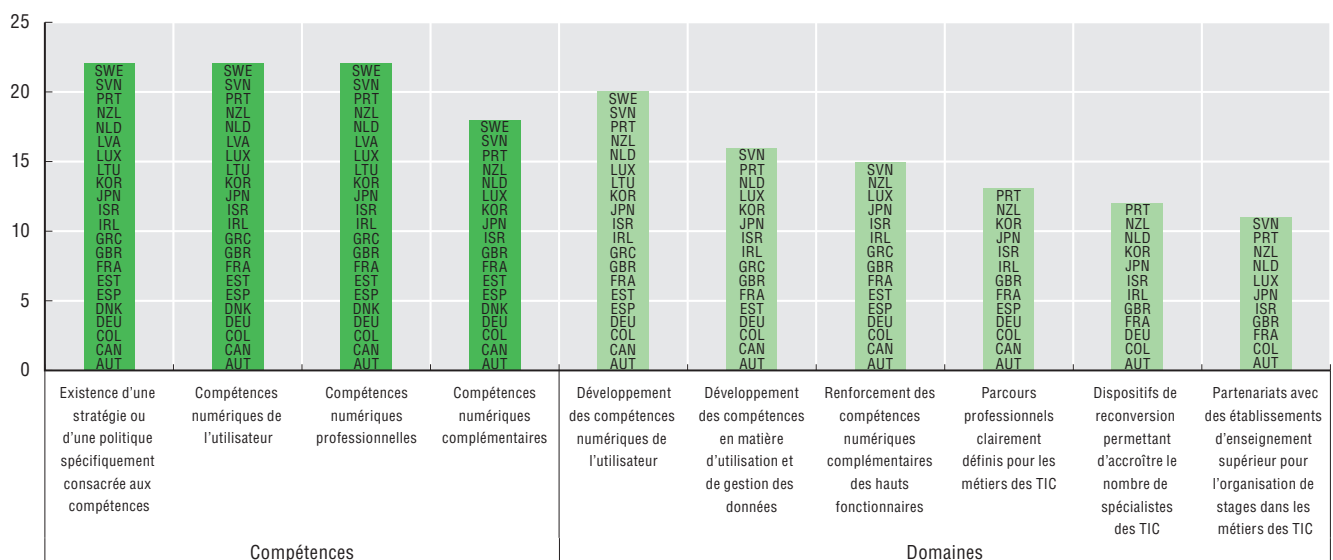
10.2. Fonctions consultatives et décisionnaires des organes de coordination pour l'administration numérique, 2019

	Fonctions consultatives					Fonctions décisionnaires				
	Conseils sur l'élaboration de la stratégie pour l'administration numérique à l'échelon central ou fédéral	Suivi de la mise en œuvre de la stratégie pour l'administration numérique à l'échelon central ou fédéral	Conseils sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies numériques institutionnelles	Élaboration de directives techniques pour le déploiement de l'architecture TIC dans les administrations centrales ou fédérales selon des procédures normalisées	Concertation avec les autorités locales pour la mise au point de projets TIC qui soient conformes aux objectifs de la stratégie en matière d'administration numérique arrêtée à l'échelon central ou fédéral	Détermination des projets TIC prioritaires dans les différents secteurs de l'administration publique	Révision et évaluation ex ante des projets TIC destinés aux différents secteurs de l'administration centrale ou fédérale	Approbation des projets TIC destinés aux différents secteurs de l'administration selon que nécessaire	Commande d'évaluations externes (évaluations des performances par exemple) des projets TIC mis en œuvre dans les différents secteurs de l'administration	Aide financière à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets TIC
Allemagne	●	●	○	●	●	●	○	○	○	○
Autriche	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○
Belgique	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Canada	●	●	●	●	○	●	●	●	○	○
Chili	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Colombie	○	○	○	○	●	●	●	●	●	○
Corée	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Danemark	○	○	●	○	○	○	●	○	○	○
Espagne	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Estonie	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Finlande	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○
France	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○
Grèce	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Irlande	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Islande	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Israël	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○
Italie	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Japon	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Lettonie	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○
Lituanie	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Norvège	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Nouvelle-Zélande	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Portugal	●	●	●	●	○	●	●	●	○	○
République tchèque	●	●	●	○	●	●	○	●	●	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Slovénie	●	●	●	○	○	○	●	○	○	○
Suède	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Total OCDE										
● Oui	13	13	14	12	6	9	10	9	7	10
○ Non	16	16	15	17	23	20	19	20	22	19
Brésil	●	●	○	●	●	●	○	●	●	○

Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264500>

10.3. Domaines et compétences couverts par les stratégies et politiques spécifiques destinées à la fonction publique, 2019



Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264510>

Les données sont essentielles pour améliorer la gestion des performances, l'action publique et la conception et fourniture des services. Pour que cette promesse soit tenue, il appartient aux autorités publiques de considérer les données comme un actif stratégique, d'établir des cadres d'action solides et d'entreprendre des réformes visant à assurer la diffusion de données de qualité et des conditions d'accessibilité, de partage et d'utilisation sûres des données pour contribuer à décloisonner les politiques et les services.

L'indice de l'administration numérique (Digital Government Index, DGI) évalue et étalonne le niveau de maturité des politiques relatives à l'administration numérique et de leur mise en œuvre selon une approche cohérente appliquée à l'ensemble de l'administration publique. La dimension du *secteur public fondé sur les données* examine la mesure dans laquelle les pouvoirs publics ont adopté et mis en œuvre une approche de gouvernance des données visant à assurer la bonne gestion des données dans les organisations du secteur public. Parmi les six dimensions du DGI, le *secteur public fondé sur les données* obtient l'avant-dernier score, avec une moyenne de 0.07 sur 0.16 (voir la rubrique « Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques »), ce qui témoigne des progrès limités accomplis dans la mise en place de conditions propices à une transformation du secteur public largement axée sur les données.

Nombre de pays n'ont pas encore adopté d'approche stratégique cohérente et applicable à l'ensemble de l'administration publique qui permette l'émergence de secteurs publics fondés sur les données. La plupart manquent d'une politique ou une stratégie spécifique de gestion des données dans le secteur public et dans lesquels ce domaine est placé sous la direction d'une entité désignée. En 2019, seuls le Danemark, le Canada, la Grèce et le Royaume-Uni avaient adopté une politique spécifique unique de gestion des données dans le secteur public. *A contrario*, 23 des 29 (80 %) pays de l'OCDE participants au DGI ont reporté que leur approche stratégique concernant la gestion des données dans le secteur public était divisée parmi une ou plusieurs politiques liées à des thèmes connexes tels que l'administration numérique ou les données publiques ouvertes (graphique 10.4). Le leadership central ou fédéral et le leadership institutionnel sont deux aspects fondamentaux de la bonne gouvernance des données dans le secteur public, néanmoins les entités chargées de diriger la mise en place d'un secteur public fondé sur les données sont trop peu exploitées: seulement 16 des 29 pays de l'OCDE (55 %) ont établi un organisme de coordination, et 10 autres (34 %) ont créé un poste de direction spécifique (par exemple, directeur de l'information). Seuls sept pays (Corée, Danemark, France, Israël, Japon, Nouvelle-Zélande et Pays-Bas) disposent des deux fonctions (graphique 10.5).

Les résultats du DGI font apparaître un écart notable entre l'existence de normes ou d'exigences et la mise en œuvre d'initiatives portant sur la gestion stratégique des données dans le secteur public. Les initiatives de partage de données contribuent à rendre le secteur public mieux intégré et plus efficient, et 28 parmi 29 (97 %) pays de l'OCDE ont adopté de telles initiatives. Il y a néanmoins des différences entre les pays, étant donné que 6 (21 %) les ont adoptées de façon ponctuelle, tandis que 22 (76 %) les ont adoptées au sein d'un programme gouvernemental officiel. Cependant, seulement 8 (28 %) des pays de l'OCDE ont établi un répertoire de données unique exhaustif à l'échelon de l'administration centrale ou fédérale, tandis que 10 autres (34 %) disposent d'un répertoire de données non exhaustif (couvrant au moins 60 % des données).

Pour pouvoir fournir en temps utile des données dignes de confiance, il est essentiel d'adhérer à un ensemble partagé

de valeurs et de principes éthiques en matière de gestion des données. 10 des 29 pays de l'OCDE ayant pris part au DGI de 2019 indiquaient alors avoir mis en place des exigences formelles d'adhésion à des codes d'éthique, ainsi que des initiatives portant sur l'application des principes éthiques aux initiatives liées aux données; 9 autres (31 %) avaient seulement établi des exigences formelles. Ces chiffres donnent à penser que les pays doivent continuer à poursuivre les efforts vers l'adoption de mécanismes garantissant l'agilité, l'intégrité et la gestion éthique des données, tels que les Principes de bonne pratique de l'OCDE en matière d'éthique des données dans le secteur public (à paraître) et les travaux menés par l'Organisation en vue d'élaborer une recommandation consacrée à l'amélioration de l'accès aux données et de leur partage (graphique 10.6).

Méthodologie et définitions

Les données relatives au DGI sont issues de l'enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0. Cette enquête avait pour objet de suivre la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales et d'évaluer à cette fin à quel stade les pays en étaient de leur transition vers une maturité numérique plus avancée. En 2019, 29 pays de l'OCDE et un partenaire clé de l'OCDE (le Brésil) ont participé à l'enquête sur le DGI. Le questionnaire d'enquête a été rempli par des hauts fonctionnaires chargés, au sein de l'administration centrale ou fédérale, de superviser et/ou mettre en œuvre les réformes en matière d'administration numérique, qui ont recueilli les données dont ils avaient besoin auprès des diverses composantes du secteur public.

Le *secteur public fondé sur les données* renvoie au principe selon lequel les autorités publiques considèrent les données comme un actif stratégique et établissent des structures de gouvernance assurant la disponibilité, l'accessibilité, le partage et la réutilisation des données, au bénéfice de l'amélioration des processus décisionnels et des services dans le secteur public.

Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector*, <https://oe.cd/dataethics>.

OCDE (2020), « Digital Government Index: 2019 results », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 3, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

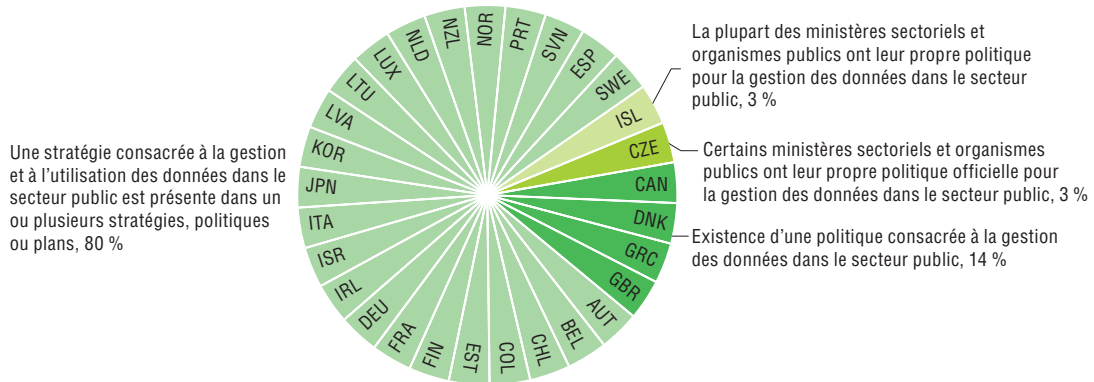
OCDE (2019), *Axer le secteur public sur les données : marche à suivre*, *OECD Digital Government Studies*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0090312e-fr>.

Notes relatives aux graphiques

Les données concernant l'Australie, les États-Unis, la Hongrie, le Mexique, la Pologne, la République slovaque, la Suisse et la Turquie ne sont pas disponibles.

10.5 Le cercle extérieur indique s'il existe un organisme chargé de diriger la politique ou la stratégie de gestion des données dans le secteur public, tandis que le cercle intérieur indique si un poste spécifique a été établi dans le secteur public pour diriger la mise en œuvre de cette politique ou stratégie.

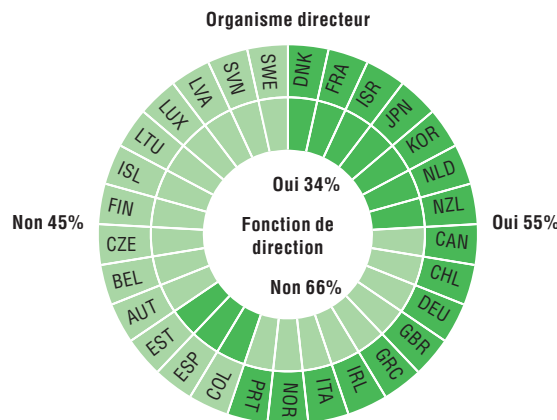
10.4. Existence, à l'échelon de l'administration centrale ou fédérale, d'une politique de gestion des données dans le secteur public, 2019



Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264538>

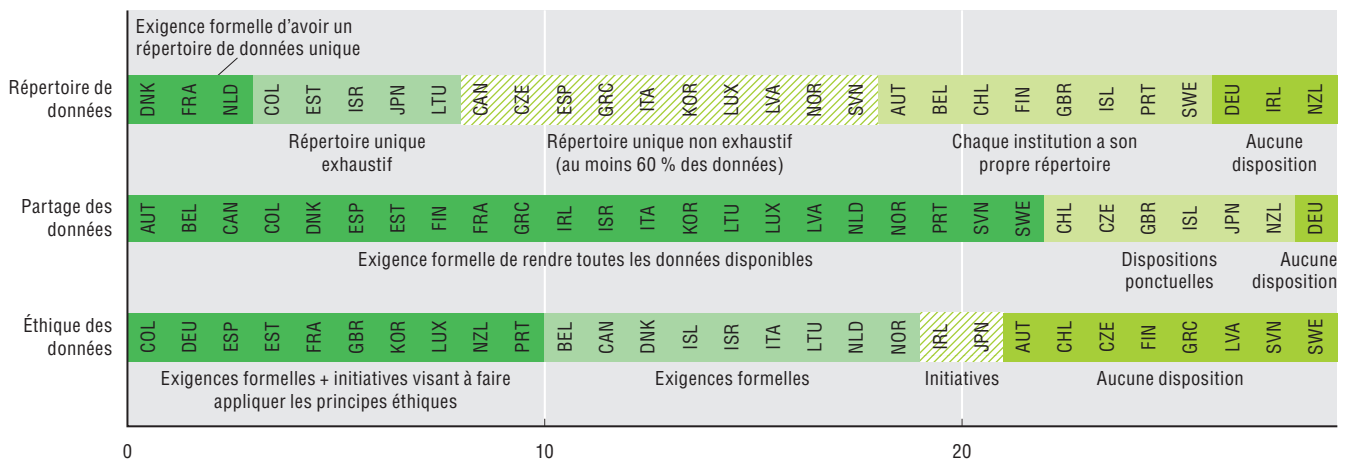
10.5. Mise en œuvre des politiques de gestion des données dans le secteur public : existence d'un organisme public directeur ou d'un poste de direction spécifique à l'échelon de l'administration centrale ou fédérale, 2019



Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264557>

10.6. Exigences formelles et initiatives se rapportant aux répertoires de données, au partage et à l'éthique des données, 2019



Source : OCDE (2019), Enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264576>





11. GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES

Vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures durables

Évaluation de l'optimisation de la dépense publique et de la faisabilité financière

Prise en compte du cycle de vie dans la réalisation des infrastructures

Gouvernance de la Résilience des Infrastructures Critiques

Définir une vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures permet aux pouvoirs publics d'identifier et de répondre à des besoins en service d'infrastructures de manière opportune et cohérente. Conformément à la Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures, une vision stratégique à long-terme devrait correspondre à des objectifs d'action publique à long terme, en particulier les engagements en matière de protection de l'environnement, d'atténuation des effets du changement climatique, de droits humains, d'inclusion sociale, d'égalité femmes-hommes, ou encore de développement régional.

La plupart des pays de l'OCDE ont pris conscience de l'importance d'assurer la cohérence des politiques entre les programmes d'infrastructures à long terme et des objectifs plus généraux en matière de développement durable, à la lumière des engagements pris dans le cadre des objectifs de développement durable qui constituent l'Agenda 2030. La plupart des pays de l'OCDE consultés, (22 pays sur 30, ou 73 %), ont aligné leurs programmes d'infrastructures à long terme sur leurs politiques en matière d'environnement et de climat (tableau 11.1). Dans 20 d'entre eux, l'objectif est d'investir dans des projets clés facilitant la mise en œuvre d'initiatives générales en matière de durabilité (67 %), puis d'adapter les infrastructures existantes pour améliorer les performances environnementales et d'identifier des synergies intersectorielles pour réduire les effets néfastes pour l'environnement (17 chacun, ou 57 %). Une part moins importante de pays de l'OCDE ont adopté des cibles en matière d'efficacité des ressources lors de la construction et l'exploitation des infrastructures (12 pays, ou 40 %) et de recherche et développement pour promouvoir des infrastructures respectueuses de l'environnement (10 pays, ou 33 %) (graphique 11.2).

D'autres objectifs politiques moins communément intégrés comprennent les instruments d'occupation des sols et d'aménagement du territoire et les programmes de développement régional (15 pays chacun, ou 50 %), l'inclusion et l'intégration de la problématique femmes-hommes (8 sur 30, ou 27 %), et les droits de l'homme (5, ou 17 %) (tableau 11.1). Cette situation limite la capacité des pouvoirs publics à surveiller la manière dont les infrastructures affectent des groupes particuliers de population.

Les investissements en matière d'infrastructure et leur réalisation joueront un rôle prépondérant dans les efforts de relance économique et sociale suite à la crise du COVID-19. Avec une bonne gouvernance, les investissements dans les infrastructures pourraient contribuer à un rebond durable, en renforçant les capacités des infrastructures à court terme mais aussi en renforçant la résilience et en atteignant de multiples objectifs à long terme. Bien que les dernières données aient été collectées en janvier 2021, à un moment où la crise liée à la pandémie était encore d'actualité, 21 pays de l'OCDE (70 % des 30 interrogés) ont déclaré avoir déjà adopté un plan de relance ou de redressement économique. Parmi ces pays, plus des trois quarts considèrent que les infrastructures jouent un rôle essentiel pour le redressement (tableau 1.1). Par exemple, au Chili, au Costa Rica, en Hongrie, en Irlande, en Nouvelle-Zélande et en Slovaquie, 30 % ou plus du plan de relance économique ont été consacrés aux investissements dans les infrastructures.

Méthodologie et définitions

Ces données proviennent des résultats de l'enquête 2020 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures et de l'enquête 2018 de l'OCDE sur la budgétisation des

investissements et la gouvernance des infrastructures. Ces deux enquêtes ne sont pas identiques mais contiennent des questions similaires qui ont été utilisées pour dégager des tendances. L'enquête 2020 a été conduite en janvier 2021 auprès de 30 pays de l'OCDE et du Costa Rica. L'enquête 2018 a été menée début 2018 auprès de 26 pays de l'OCDE. Les participants étaient en majorité de hauts responsables de ministères en charge des infrastructures, des travaux publics et des finances centraux ou fédéraux, ainsi que d'agences chargées des infrastructures et d'autres ministères sectoriels.

La gouvernance des infrastructures renvoie aux échanges internes entre institutions publiques ainsi qu'aux échanges entretenus par ces dernières avec les usagers du secteur privé et avec les citoyens. Elle englobe donc une série de procédures, outils et normes d'échange, prises de décision et suivi utilisés par les pouvoirs publics et leurs partenaires fournisseurs de services d'infrastructure.

Un programme national d'infrastructures à long terme est un document approuvé par les institutions donnant lieu à une action concrète en termes de services d'infrastructure fournis à la société sur le long terme. Cette action peut dépasser la durée habituelle d'un mandat politique. La définition d'une vision suit un processus qui consiste à traduire des problématiques complexes et diversifiées, couvrant une pluralité d'acteurs, de secteurs et d'intérêts, en un ensemble cohérent de décisions ayant des conséquences sur le long terme, et comprenant des projets et des procédures. Le processus devrait être conduit par des agences centrales (secrétariat général, ministère des Finances ou autre entité de ce type) et s'appuyer largement sur les contributions de services ministériels, d'autorités infranationales, de la société civile et de partenaires privés.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), « Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c0ab0a96-en>.

OCDE (2017), *Getting Infrastructure Right: A framework for better governance*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour 2020 ont trait aux programmes d'infrastructures actuellement en cours de réalisation. L'Autriche, le Costa Rica, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et le Portugal ont décrit les efforts en cours pour actualiser ou remplacer un programme actuel. Les données de 2020 pour l'Allemagne, le Chili, la Colombie, l'Espagne, la Lettonie et le Portugal concernent le secteur des transports et les données pour la Turquie concernent les secteurs des transports et de la santé. Les données de 2020 relatives à la Belgique sont fondées sur les réponses fournies par la Flandre uniquement. Les données de 2018 pour la République tchèque concernent des programmes sectoriels, tandis que les données de 2020 concernent un programme global. Aucune donnée de 2020 n'est disponible pour l'Australie, le Danemark, la France, Israël, les Pays-Bas, la Pologne et la Suède.

Aucune donnée de 2018 n'est disponible pour la Belgique, le Canada, la Colombie, la Corée, le Costa Rica, les États-Unis, la Finlande, l'Islande, la Lettonie et la Lituanie. Au mois d'avril 2021, les plans de relance contre le COVID-19 étaient encore en cours d'approbation dans l'UE.

11. GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES

Vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures durables

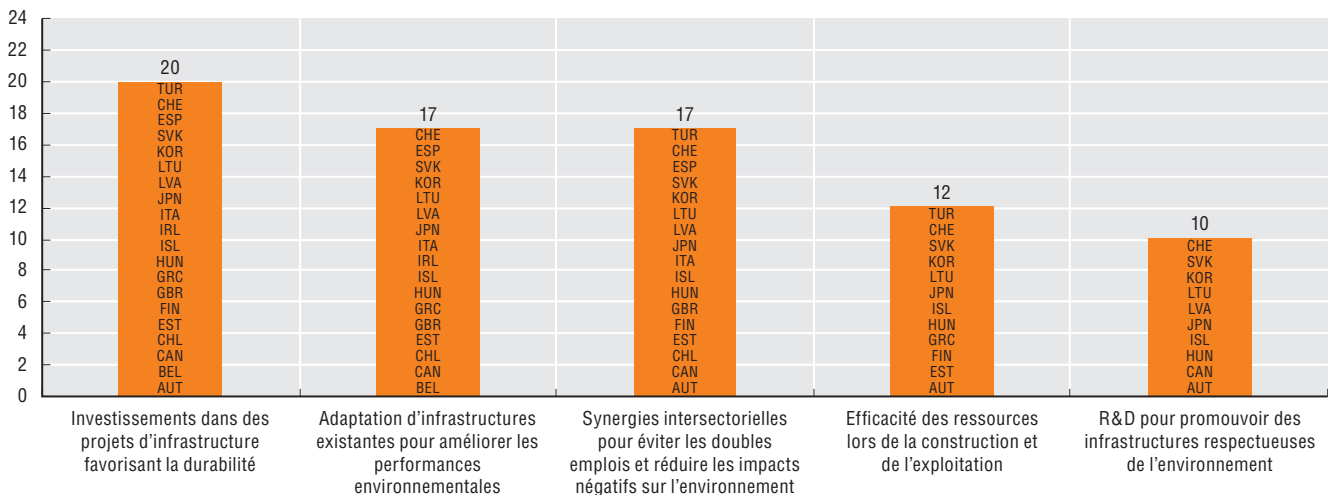
11.1. Définition d'une vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures durables, 2018 et 2020

Pays	Le programme d'infrastructures à long terme prévoit de façon explicite la manière d'aligner la vision stratégique pour les infrastructures sur d'autres politiques		Approbation d'un plan de relance ou de redressement économique (2021)	Inclusion, dans les plans de relance ou de redressement économique, d'engagements pour investir dans des infrastructures (2021)
	2018 (global ou sectoriel)	2020 (global ou sectoriel)		
Allemagne	▲+	..	✓	✓
Australie
Autriche	△▲	●△▲■	✓	✓
Belgique (Flandre)	..	●▲◇	✓	✓
Canada	..	●▲■	✓	✓
Chili	▲	▲	✓	✓
Colombie	..	●	✓	✓
Corée	..	●△▲◇	×	..
Danemark	▲
Espagne	..	▲+	✓	✓
Estonie	▲	●△▲◇	✓	✓
États-Unis	✓	✓
Finlande	..	●▲◇	✓	×
France	●△▲
Grèce	●△▲	△▲◇	×	..
Hongrie	●△	●△▲◇	×	..
Irlande	●△▲	●△▲◇	✓	✓
Islande	..	●▲■	✓	✓
Israël	●△▲
Italie	..	●▲◇	×	..
Japon	..	△▲◇	✓	✓
Lettonie	..	●△▲◇	✓	✓
Lituanie	..	●△▲■	×	..
Luxembourg	●△	●▲	✓	✓
Mexique	●△▲	●□■	✓	×
Norvège	▲	△▲◇	✓	×
Nouvelle-Zélande	×	×	✓	✓
Pays-Bas	●△▲
Portugal	..	×	×	..
République slovaque	..	●△▲□◇	×	..
République tchèque	△▲	×	×	..
Royaume-Uni	●△▲	●△▲◇	✓	✓
Slovénie	△	..	×	..
Suède	▲
Suisse	△	●△▲◇	✓	×
Turquie	●	●△▲◇	✓	✓
Total OCDE				
✓ Oui			21	17
×			9	4
▲ Plans d'action pour l'environnement ou le climat	15	22		
● Document de portée nationale définissant des priorités stratégiques	10	18		
△ Instruments d'occupation des sols et d'aménagement du territoire	13	15		
◇ Programmes de développement régional		15		
■ Inclusion et intégration problématique femmes-hommes		8		
□ Engagements droits humains		5		
+ Autre	1	1		
×	1	3		
.. Données non disponibles/Non applicable	15	9	6	15
Pays non OCDE				
Costa Rica	..	●△▲□◇	×	..

Source : OCDE (2018), Enquête sur la budgétisation des investissements et la gouvernance des infrastructures ; OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264595>

11.2. Objectifs et cibles des programmes à long terme concernant les pays ayant déclaré avoir aligné leur programme d'infrastructures à long terme sur leur plan d'action pour l'environnement ou le climat, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264614>

Évaluation de l'optimisation de la dépense publique et de la faisabilité financière

La Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures mentionne parmi les bonnes pratiques le fait d'étayer la prise de décision sur l'optimisation de la dépense publique, d'assurer la faisabilité financière des nouvelles infrastructures, de publier l'intégralité des coûts supportés tout au long du cycle de vie de l'actif, et de recourir à un organe transparent, indépendant et impartial pour évaluer le chiffrage du projet, la viabilité budgétaire, le calendrier, la gestion des risques et la gouvernance.

Pour ce qui concerne l'optimisation de la dépense publique, il revient aux autorités d'apprécier la combinaison optimale, en termes de quantité, de qualité, de caractéristiques et de prix, envisagée sur la durée entière du projet d'infrastructures (OCDE, 2019). Dans les pays de l'OCDE, des progrès importants ont été réalisés pour évaluer l'optimisation de la dépense publique ces dernières années. En 2020, 21 pays de l'OCDE sur 30 interrogés (70 %) ont déclaré avoir procédé à des évaluations pour s'assurer de l'optimisation de la dépense publique dans des projets d'infrastructures réalisés dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) et 18 pays sur 30 (ou 60 %) ont procédé à de telles évaluations pour des projets d'infrastructures réalisés selon d'autres modalités. En 2018, en revanche, la proportion était de 14 sur 26 pays de l'OCDE (54 %) pour chaque modalité (tableau 11.13).

En 2020, 23 des 30 pays de l'OCDE (77 %) déclarent que leur ministère des Finances ont joué un rôle de filtrage – ce qui signifie que, dans la plupart des pays, un projet ne peut être réalisé sans avoir obtenu l'aval du ministère des Finances – contre 17 sur 26 (65 %) en 2018 (tableau 11.3). Les critères utilisés par les ministères des Finances pour approuver des projets d'infrastructures concernent généralement la faisabilité financière à la fois pour le budget national et les utilisateurs, ainsi que l'optimisation de la dépense publique.

Pour garantir l'optimisation de la dépense publique et l'assurance qualité de grands projets d'infrastructures, il est fondamental que le processus de prise de décision soit impartial et protégé de toute récupération politique. Des experts indépendants peuvent être chargés de suivre la procédure de sélection et de classement des projets, assurant un processus de décision clair et transparent appliquant un ensemble de critères simples. À ce jour, seulement 20 sur 30 (67 %) des pays de l'OCDE ont déclaré avoir réalisé de façon régulière des évaluations indépendantes et impartiales (tableau 11.3).

Près de 90% des pays de l'OCDE procèdent à l'estimation des coûts de construction (28 pays sur 30) et d'exploitation (27 pays sur 30) au moment de l'évaluation de la faisabilité financière de nouveaux projets d'infrastructures. Néanmoins, l'évaluation des coûts de maintenance (25 pays, ou 83 %), d'adaptation (17, ou 57 %) et de démantèlement (13, ou 43 %) est moins fréquente dans les pays de l'OCDE (graphique 11.4). En particulier dans le contexte de la pandémie de COVID-19, davantage d'efforts sont nécessaires pour adopter des mécanismes tenant compte efficacement de la faisabilité financière des nouveaux projets à tous les stades du cycle de vie de l'actif.

Méthodologie et définitions

Ces données proviennent des résultats de l'enquête 2020 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures et de l'enquête 2018 de l'OCDE sur la budgétisation des investissements et la gouvernance des infrastructures.

Ces deux enquêtes ne sont pas identiques mais contiennent des questions similaires qui ont été utilisées pour dégager des tendances. L'enquête 2020 a été conduite en janvier 2021 auprès de 30 pays de l'OCDE et du Costa Rica. L'enquête 2018 a été menée début 2018 auprès de 26 pays de l'OCDE. Les participants étaient en majorité de hauts responsables de ministères en charge des infrastructures, des travaux publics et des finances centraux ou fédéraux, ainsi que d'agences chargées des infrastructures et d'autres ministères sectoriels.

On peut définir l'optimisation de la dépense publique comme la combinaison optimale, aux yeux des autorités, en termes de quantité, de qualité, de caractéristiques et de prix (c'est-à-dire de coût), telle qu'elle est calculée sur la durée entière du projet.

La faisabilité financière doit tenir compte de l'ensemble des coûts du cycle de vie des projets d'infrastructure. Du point de vue des pouvoirs publics ceci signifie que les projets peuvent être réalisés en tenant compte des contraintes budgétaires actuelles et futures; du point de vue des utilisateurs finaux ceci s'entend de leur capacité et de leur volonté de payer les tarifs ou autres frais d'utilisation associés à l'accès à l'infrastructure et à son utilisation.

Pour en savoir plus

OCDE (2021), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>.

OCDE (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

OCDE (2017), *Getting Infrastructure Right: A framework for better governance*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>.

Notes relatives aux graphiques

Aucune donnée de 2020 n'est disponible pour l'Australie, le Danemark, la France, Israël, les Pays-Bas, la Pologne et la Suède. Les données de 2020 relatives à la Belgique sont fondées sur les réponses fournies par la Flandre uniquement. Il n'existe pas de projets d'infrastructures dans le cadre de PPP en Autriche et en Suisse.

Dans le tableau 11.3, aucune donnée de 2018 n'est disponible pour la Belgique, le Canada, la Colombie, le Costa Rica, les États-Unis, la Finlande, l'Islande, la Lettonie, la Lituanie et la République de Corée. Les données de 2018 relatives à la fonction de filtrage du ministère des Finances se réfèrent uniquement aux autres projets d'infrastructures. En Autriche et aux États-Unis, seul le ministère des Finances assure une fonction de filtrage en approuvant des projets d'infrastructures dans certains secteurs. En Lituanie, le ministère des Finances exerce également une fonction de filtrage en approuvant des PPP et seuls les PPP sont soumis à une expertise indépendante et impartiale.

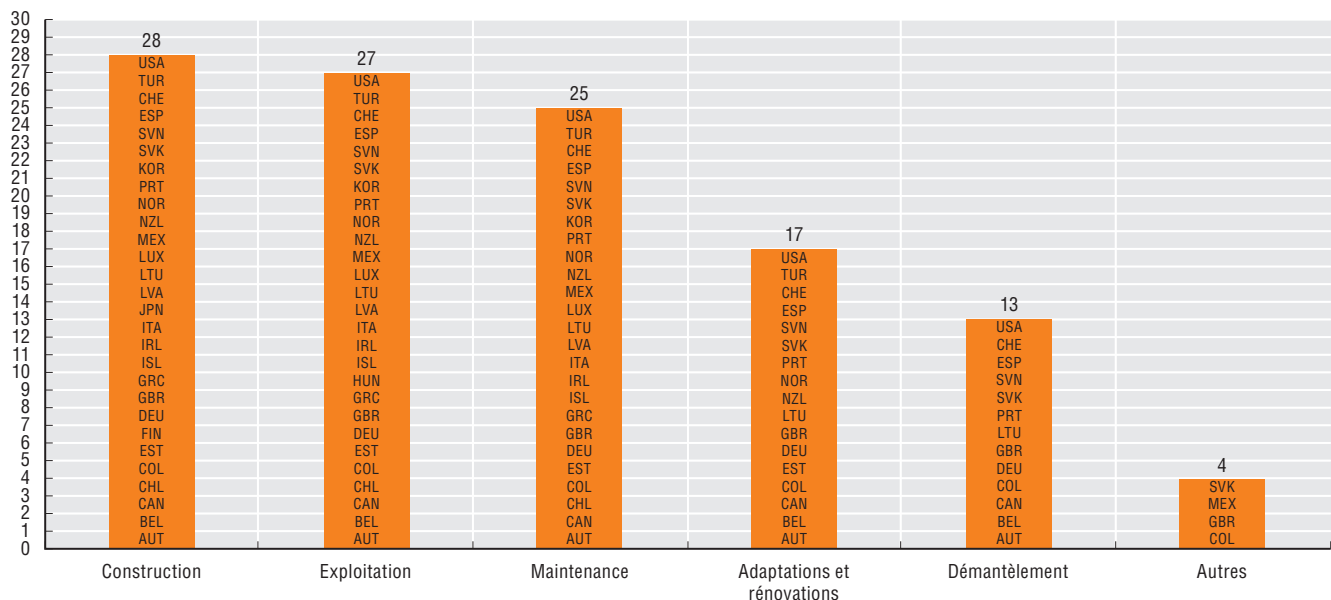
11.3. Évaluation de l'optimisation de la dépense publique et de la faisabilité financière, 2018 et 2020

Pays	Fonction de filtrage du ministère des Finances		Existence d'une procédure officielle pour évaluer l'optimisation de la dépense publique		Autres projets d'infrastructures		Expertise indépendante et impartiale
	2018	2020	PPP	2020	2018	2020	
Allemagne	+	○	✓	○	✓	○	×
Australie	○	..	✓	..	✓	..	×
Autriche	○	○	×	×	+	△	○▲
Belgique (Flandre)	..	○	..	○	..	○	×
Canada	✓	×	..	○	..	×	✓
Chili	✓	✓	+	+	+	×	▲
Colombie	..	✓	..	✓	..	✓	✓
Corée	..	○	..	✓	..	+	○
Danemark	○	..	+	..	×
Espagne	○	✓	■	✓	■	✓	×
Estonie	✓	×	..	×	..	×	▲
États-Unis	..	○	..	+	..	+	×
Finlande	..	○	..	×	..	×	○
France	×	..	✓	..	+
Grèce	×	×	■	✓	+	△	■
Hongrie	✓	×	×	×	✓	×	✓
Irlande	×	○	✓	✓	✓	✓	○
Islande	..	✓	..	✓	..	✓	✓
Israël	✓	..	○	..	○
Italie	■	✓	✓	+	✓	+	×
Japon	✓	○	✓	△	✓	○	✓
Lettonie	..	✓	..	✓	..	×	▲
Lituanie	..	○	..	+	..	○	▲
Luxembourg	○	✓	×	✓	×	○	○
Mexique	✓	✓	✓	✓	..	×	○
Norvège	○	○	○	○	○	○	○
Nouvelle Zélande	×	●	✓	✓	○	+	×
Pays-Bas	○	..	✓	..	✓
Portugal	..	○	+	○	○	○	▲
République slovaque	○	○	+	○	+	○	✓
République tchèque	✓	○	○	✓	×	✓	..
Royaume-Uni	✓	○	✓	✓	✓	✓	○
Slovénie	+	×	○	○	○	○	■
Suède	○	..	×	..	×
Suisse	×	×	×	+	×	+	▲
Turquie	+	+	■	✓	■	○	×
Total OCDE							
✓ Tous les projets	8	8	10	13	9	6	6
○ Projets dépassant un certain seuil	9	14	4	7	5	10	8
△ Projets dans des secteurs spécifiques		0		1		2	
● PPP uniquement		1					
▲ Projets d'intérêt particulier							7
■ Base ad hoc							2
+ Autres	3	1	4	5	4	5	
×	5	6	5	4	5	7	7
.. Données non disponibles/Non applicable	10	6	10	6	11	6	7
Pays non OCDE							
Costa Rica	..	✓	..	×	..	×	▲

Source : OCDE (2018), Enquête sur la budgétisation des investissements et la gouvernance des infrastructures, OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264633>

11.4. Coûts généralement estimés pour évaluer la faisabilité financière des nouveaux projets d'infrastructures, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264652>

11. GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES

Prise en compte du cycle de vie dans la réalisation des infrastructures

La complexité, l'échelle, le délai et les risques liés aux projets d'infrastructures imposent le recours à des stratégies particulières en termes de réalisation et de passation de marchés, permettant aux décideurs de réaliser des projets de manière à optimiser la valeur générée pour la société tout au long du cycle de vie de l'actif. La Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures préconise les mesures suivantes : 1) sélectionner les prestataires sur la base de critères reposant à la fois sur la qualité et sur le prix et inclure une évaluation des coûts, avantages et impacts potentiels tout au long du cycle de vie de l'actif ; 2) évaluer rigoureusement la répartition optimale des risques et l'utilisation d'outils d'analyse du rapport coût-efficacité pour comparer les solutions de prestations de services ; 3) mettre en place des relations contractuelles équilibrées, et rendre les prestataires responsables du cahier des charges et des normes professionnelles.

Réaliser des infrastructures durables implique une adaptation des procédures de passation de marchés pour tenir compte d'aspects multiples. Des procédures de passation de marchés mettant l'accent exclusivement sur les coûts, ou ne tenant pas compte de la totalité de la durée de vie des projets, ne favorisent pas la réalisation de projets alliant de façon optimale la qualité, certaines caractéristiques techniques (par exemple, résilience, durabilité environnementale) et le prix. Une écrasante majorité des pays de l'OCDE interrogés (28 pays sur les 30, ou 93 %) utilisent une série de critères financiers et qualitatifs pour sélectionner les propositions et attribuer les marchés. Néanmoins, des progrès restent à faire en matière d'évaluation des coûts du cycle de vie dans le cadre de l'attribution de contrats, notamment lorsque ces derniers courent sur plusieurs cycles budgétaires, car ce type d'évaluation n'est pratiqué que dans 12 pays de l'OCDE sur 30 (40%) et peut avoir des répercussions directes sur la capacité des pays à réduire le manque d'efficacité et les coûts sur le long terme (graphique 11.5).

Les actifs d'infrastructure ont une longue durée de vie et sont particulièrement sensibles aux risques que constituent l'inefficacité, les problèmes de qualité, le dépassement des coûts, l'incertitude économique et financière et le manquement aux règles d'intégrité. Ces risques peuvent menacer l'optimisation de la dépense publique et la capacité des actifs à fournir les services attendus. S'agissant de marchés pour de grands projets d'infrastructures, la majorité des pays de l'OCDE s'efforcent déjà d'identifier, de répartir et d'atténuer les risques à chaque étape du cycle de vie des investissements. Il ressort de l'enquête sur la gouvernance des infrastructures que 18 pays de l'OCDE sur 29 (62 %) prennent des mesures de gestion des risques couvrant l'entièreté du cycle de vie des projets d'infrastructure, ce qui correspond aux résultats précédents du rapport de 2019 sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics (graphique 11.6).

Les autorités adjudicatrices jouent un rôle essentiel pour superviser la conformité aux spécifications techniques et peuvent élaborer un système de sanctions efficaces et

applicables pour le cas où les prestataires manqueraient à leurs obligations. Les pays de l'OCDE ont mis en place un large éventail de mécanismes dont l'objectif est de rendre les prestataires responsables du cahier des charges et des normes professionnelles. La plupart des pays de l'OCDE (24 sur 30, ou 80 %) utilisent des outils pour veiller au respect des clauses du marché, suivis de près par une supervision sur site (21 pays, ou 70 %). Si à peine la moitié des pays de l'OCDE (16 sur 30, ou 53 %) réalisent déjà des évaluations périodiques de la performance des prestataires au regard d'une série d'indicateurs, cette pratique pourrait être plus largement répandue (graphique 11.7).

Méthodologie et définitions

Ces données proviennent des résultats de l'enquête 2020 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures. L'enquête a été conduite en janvier 2021 auprès de 30 pays de l'OCDE et du Costa Rica. Les participants étaient en majorité de hauts responsables de ministères en charge des infrastructures, des travaux publics et des finances centraux ou fédéraux, ainsi que d'agences chargées des infrastructures et d'autres ministères sectoriels.

Le cycle de vie d'une infrastructure publique désigne toutes les étapes qui jalonnent la durée de vie d'une infrastructure publique : planification, hiérarchisation et financement, conception, passation de marché, construction, exploitation, maintenance et démantèlement.

Aux yeux des autorités, l'optimisation de la dépense publique est la combinaison optimale, en termes de qualité, de caractéristiques et de prix, telle qu'elle est calculée sur la durée entière du projet.

Pour en savoir plus

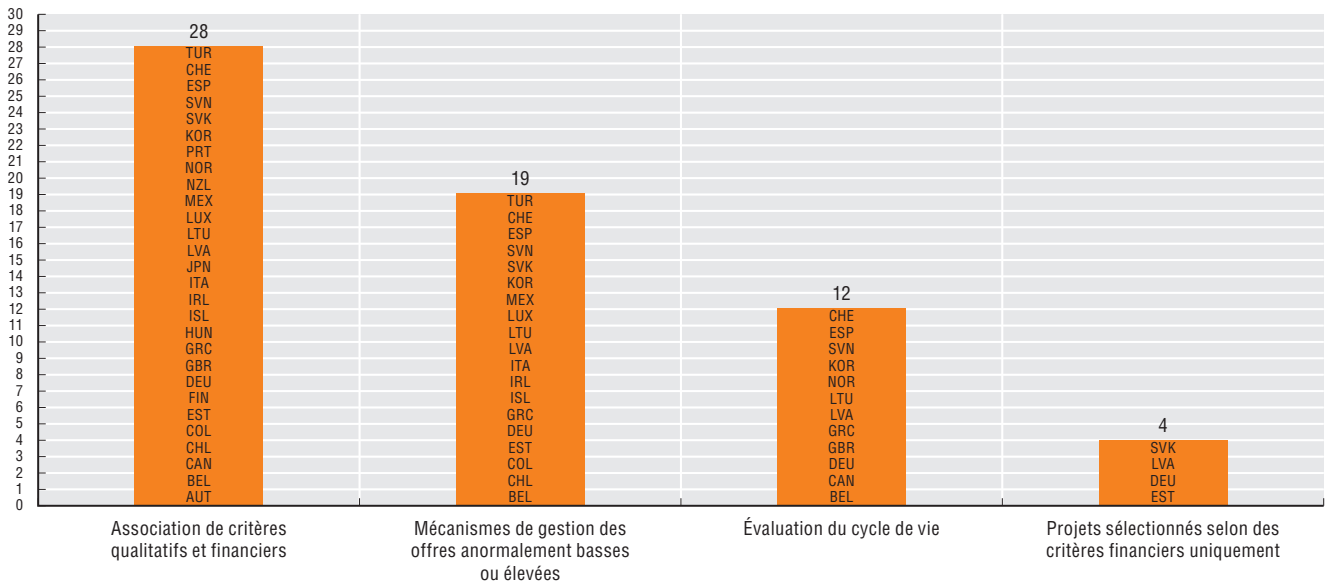
OECD (2020a), Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>.

OCDE (2020b), « Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c0ab0a96-en>.

Notes relatives aux graphiques

Aucune donnée de 2020 n'est disponible pour l'Australie, le Danemark, la France, Israël, les Pays-Bas, la Pologne, la République tchèque, et la Suède. Les données de 2020 relatives à la Belgique sont fondées sur les réponses fournies par la Flandre uniquement. Les États-Unis n'ont généralement pas recours à la passation de marchés publics pour des projets d'infrastructures au niveau fédéral.

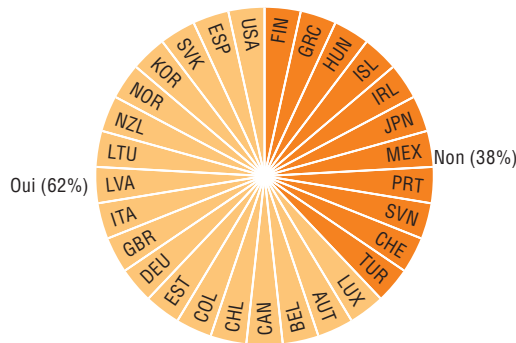
11.5. Mécanismes permettant d'identifier les propositions offrant la meilleure optimisation de la dépense publique, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264671>

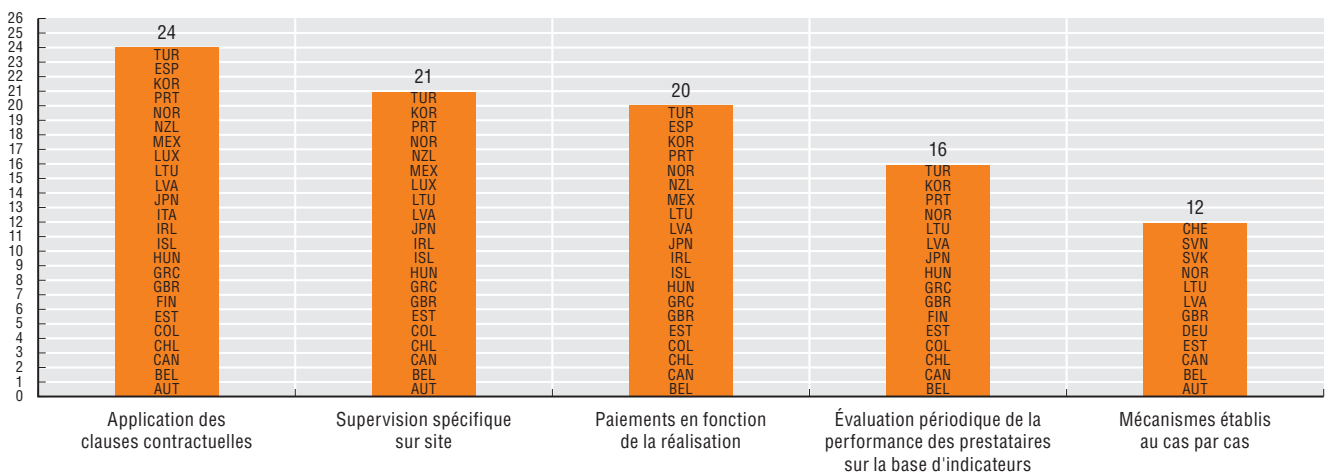
11.6. Adoption de mesures de gestion des risques couvrant l'entièreté du cycle de vie des infrastructures, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264690>

11.7. Mécanismes utilisés pour rendre les prestataires responsables du cahier des charges et des normes professionnelles, 2020



Source : OCDE (2020), Enquête sur la gouvernance des infrastructures.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264709>

Les risques naturels et les attaques malveillantes contre les systèmes d'infrastructures critiques font peser de graves menaces sur les sociétés et les économies. Les chocs récents, tels que la pandémie de COVID-19, la cyberattaque du réseau électrique ukrainien ou encore le nuage de cendres volcaniques au-dessus de l'Europe, nous ont clairement démontré les effets en cascade que peut entraîner un arrêt des infrastructures critiques, susceptible de causer d'importants dommages économiques ainsi que des pertes en vies humaines. À mesure que l'interconnexion des chaînes d'approvisionnement et des systèmes technologiques de l'économie mondiale se renforce, s'accroît également la vulnérabilité aux chocs des systèmes d'infrastructures critiques (ceux dédiés par exemple à la production et la fourniture de l'électricité, du gaz, de l'eau et encore des services de télécommunications) (OCDE, 2019).

L'investissement dans les infrastructures, la propriété des infrastructures, de même que leur exploitation et leur réglementation impliquent une multitude de parties prenantes. Les stratégies nationales sur la protection ou la résilience des infrastructures critiques sont un outil utile aux pays pour améliorer la coordination, la connaissance de la situation et la préparation aux risques dans les secteurs concernés. En 2019, sur les 27 pays de l'OCDE pour lesquels on dispose d'informations, 24 disposaient d'une telle stratégie (89 %). En outre, 25 parmi les 27 (93 %) avaient désigné une institution de tutelle pour coordonner les efforts de mise en œuvre. Avec ou sans stratégie, 27 sur 30 pays de l'OCDE (90 %) avaient défini la notion d'infrastructures critiques en 2019, et l'ensemble des 32 pays de l'OCDE considérés avaient identifié leurs secteurs d'infrastructures critiques. En outre, 19 pays sur 24 (79 %) indiquaient avoir dressé des inventaires nationaux de leurs actifs, systèmes ou fonctions d'infrastructures critiques (tableau 11.8). Ces inventaires confirment qu'une grande partie des infrastructures critiques sont détenues ou exploitées par le secteur privé (EPRS, 2021).

En raison des interdépendances fonctionnelles entre les secteurs, la conception et la gouvernance des mesures de résilience pour les systèmes d'infrastructures critiques sont particulièrement complexes. Les mesures de résilience s'étendent de la mise en place de systèmes redondants à la diversification des fournisseurs clés, en passant par le renforcement des actifs et l'établissement de capacités de production de secours, de récupération rapide après incident et d'adaptation appropriées. Parmi les pays qui ont répondu, seuls 12 sur 24 (50 %) ont mis en place des incitations positives ou négatives visant à encourager les exploitants à réaliser de tels investissements ; seuls 6 sur 24 (25 %) prévoient des pénalités financières en cas d'interruption de service prolongée et seuls les États-Unis ont mis en place des programmes d'aide publique (graphique 11.9).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'Enquête de l'OCDE sur la gouvernance des risques critiques de 2016, et l'Enquête de l'OCDE sur la résilience des infrastructures critiques

de 2018 et 2019-20. Cette dernière couvrait 25 pays de l'OCDE dans son édition 2019-20, et six pays supplémentaires avaient été interrogés en 2016. Les répondants aux éditions 2019-2020 et 2018 de l'enquête étaient des responsables publics chargés de la résilience ou de la protection des infrastructures critiques au niveau de l'administration centrale. Les réponses à l'enquête de 2016 avaient été coordonnées par de hauts responsables publics chargés de la gestion des risques de catastrophes ou des crises, et avaient notamment mobilisé des experts en infrastructures critiques.

Aux fins des enquêtes, les infrastructures critiques sont définies comme l'ensemble des systèmes, actifs, installations ou réseaux qui fournissent des services essentiels au fonctionnement de l'économie et au bien-être de la population.

La résilience est définie comme l'aptitude des systèmes à absorber un dérèglement, à se remettre des perturbations et à s'adapter à l'évolution de la situation tout en conservant, pour l'essentiel, la même fonction qu'avant le choc (OCDE, 2014). Cette définition englobe la capacité à résister aux chocs, à maintenir les opérations requises, à limiter la durée de l'interruption de service, à minimiser le temps de récupération après incident ainsi qu'à s'adapter à de nouvelles conditions et à améliorer la fonctionnalité des systèmes.

Pour en savoir plus

EPRS (2021), « European critical infrastructure, Revision of Directive 2008/114/E », Service de recherche du Parlement Européen, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662604/EPRS_BRI\(2021\)662604_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662604/EPRS_BRI(2021)662604_EN.pdf).

OCDE (2019), « Policy Toolkit on Governance of Critical Infrastructure Resilience », in *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/fc4124df-en>.

OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs*, OCDE, www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf.

Notes relatives aux graphiques

Données non disponibles pour la Colombie, le Danemark, la Lituanie et la Slovaquie.

11.8 Les données concernant la Hongrie ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Belgique, à la République tchèque, à l'Islande, à l'Italie, au Mexique, à la Nouvelle-Zélande (uniquement pour les secteurs identifiés), à la République slovaque et à la Turquie (uniquement pour la définition des infrastructures critiques) portent sur 2018 et non 2019.

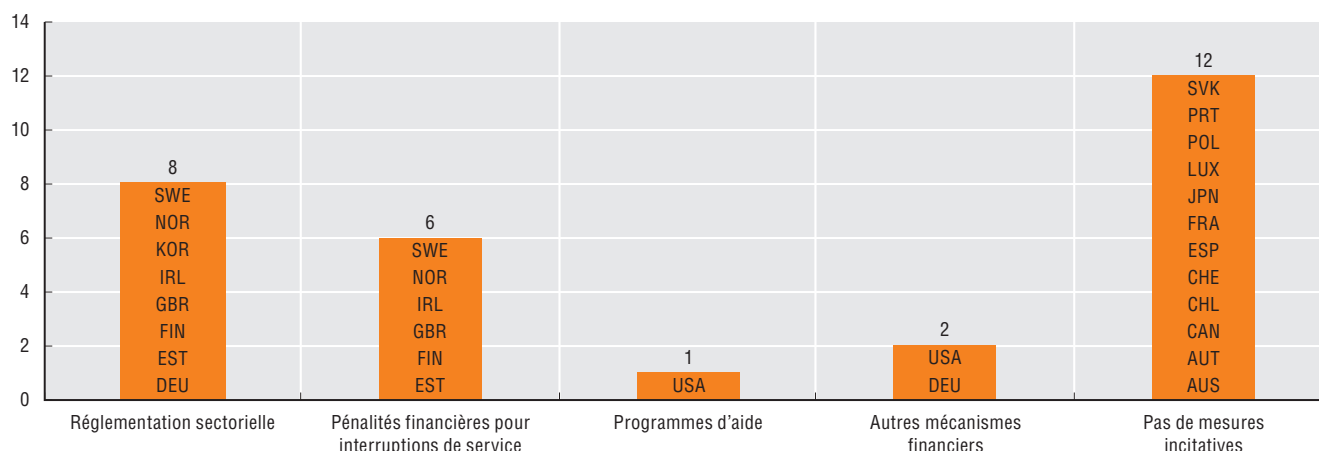
11.9 Données non disponibles pour la Belgique, la République tchèque, l'Islande, l'Italie, la Lettonie, le Mexique et les Pays-Bas.

11.8. Infrastructures critiques : stratégie, définition et inventaires nationaux, 2016 et 2019

	Stratégie de protection des infrastructures critiques		Définition des infrastructures critiques	Secteurs identifiés	Institution de tutelle identifiée	Inventaires nationaux des actifs, systèmes, fonctions ou exploitants d'IC
	2016	2019	2019	2019	2019	2019
Allemagne	●	●	●	●	●	●
Australie	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	●	●	●
Belgique	●	●	●	...
Canada	●	●	●	●	●	●
Chili	...	●	○	●	●	●
Corée	●	●	●	●	●	●
Espagne	●	●	●	●	●	●
Estonie	●	●	●	●	●	●
États-Unis	●	●	●	●	●	●
Finlande	●	●	●	●	●	○
France	●	●	●	●	●	●
Grèce	...	○	○	●	●	○
Irlande	●	●	●	●	●	○
Islande	...	●	...	●
Israël	●	●	●	●	●	●
Italie	...	○	○	●	○	...
Japon	●	●	●	●	●	○
Lettonie	○	●	●	●	●	●
Luxembourg	●	●	●	●	●	●
Mexique	●	●
Norvège	○	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●
Pologne	●	●	●	●	●	●
Portugal	○	○	●	●	○	●
République slovaque	●
République tchèque	...	●	●	●	●	...
Royaume-Uni	●	●	●	●	●	●
Suède	●	●	●	●	●	○
Suisse	●	●	●	●	●	●
Turquie	●	●
Total OCDE						
● Oui	19	24	27	32	25	19
○ Non	3	3	3	0	2	5
... Données manquantes	10	5	2	0	5	8

Source : Enquête de l'OCDE sur la gouvernance des risques critiques (2016), Enquête de l'OCDE sur la Résilience des Infrastructures Critiques 2018 et 2019-20).
 StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264728>

11.9. Mesures incitant les exploitants d'infrastructures critiques à investir dans la résilience de ces dernières, 2019



Source : Enquête de l'OCDE sur la Résilience des Infrastructures Critiques (2019-20).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934264747>





12. INTÉGRITÉ DU SECTEUR PUBLIC

Stratégie en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption
Transparence des activités de lobbying

La Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique stipule que les Adhérents devraient élaborer une approche stratégique concernant le secteur public, afin d'atténuer les risques en matière d'intégrité publique, et tout particulièrement la corruption. Certains pays ont fait le choix d'élaborer une stratégie nationale unique en matière d'intégrité et de lutte contre la corruption, quoique les objectifs stratégiques relatifs à l'intégrité puissent figurer dans plusieurs documents officiels relevant de diverses autorités publiques.

Une approche stratégique efficace de l'intégrité publique repose sur des données et des éléments probants fiables, qui permettent de cerner les principaux risques en matière d'intégrité publique ; une telle approche doit être élaborée en concertation avec les principales parties prenantes, au moyen des procédures existantes d'élaboration des stratégies publiques ; et elle doit être correctement mise en œuvre et contrôlée.

En 2020, 20 pays de l'OCDE sur les 24 (87%) qui ont répondu au questionnaire disposaient d'une stratégie en matière d'intégrité. En pratique, seuls le Mexique, le Portugal, la République tchèque et le Royaume-Uni avaient adopté une approche exhaustive à 360° de l'intégrité publique en établissant un organe interinstitutionnel chargé de préparer une analyse des risques pesant sur l'intégrité publique. Dans 11 pays de l'OCDE sur 20 (55 %), les stratégies existantes en matière d'intégrité ne reposent pas sur une analyse des problèmes et une évaluation des risques approfondies. Lors de l'élaboration de leurs stratégies en matière d'intégrité, seuls 7 pays sur 20 (35 %) se sont appuyés sur un ensemble diversifié de sources de données (comprenant des données d'enquête et des données administratives) pour recenser et cibler les risques les plus dommageables sur le plan de l'intégrité (graphique 12.1).

La Lettonie, la Pologne et la République slovaque sont les seuls pays qui ont publié leur projet de stratégie en matière d'intégrité sur le portail de consultation du public. Seules 8 stratégies sur 20 (40 %) ont donné lieu à une consultation intergouvernementale et une consultation du public. Cela signifie que dans un grand nombre de pays, les autorités n'utilisent pas encore leurs mécanismes standards déjà établis, tels que leurs portails de consultation du public, pour recevoir les contributions du grand public et des acteurs non étatiques. Néanmoins, 7 pays sur 20 (35 %) sont allés au-delà du minimum recommandé en menant des consultations étendues auprès du public pour au moins une stratégie – par exemple en organisant des réunions publiques locales ou en faisant usage des médias sociaux. Cela étant, des acteurs non étatiques n'ont été associés aux groupes de travail chargés d'élaborer ou modifier les stratégies que dans six pays (graphique 12.2).

L'efficacité des stratégies en matière d'intégrité passe par la mise en place de contrôles adéquats. Sur les 20 pays qui disposaient d'une stratégie, 7 (35 %) avaient défini des objectifs accompagnés d'indicateurs et d'objectifs chiffrés au niveau des résultats, et 3 autres (15 %) avaient défini des objectifs accompagnés uniquement d'indicateurs de résultats. Le suivi du taux de mise en œuvre des activités contribue à l'efficacité du contrôle, mais la plupart des pays ne disposent pas de ces données. Le tableau en ligne G.38 montre le taux moyen de mise en œuvre des activités liées aux objectifs stratégiques de lutte contre la corruption et d'intégrité publique. Pour les dix pays de l'OCDE qui effectuent des contrôles, le taux moyen de mise en œuvre des activités envisagées pour atteindre les objectifs d'intégrité s'élève à 60 %.

L'indicateur portant sur le «Degré global d'adéquation des structures de mise en œuvre et de la notification des informations» comprend 15 critères qui permettent de déterminer si les structures et les responsabilités requises pour l'exécution de la stratégie et de son plan d'action sont bien en

place. En moyenne, les pays de l'OCDE ne satisfont qu'un tiers des critères pour cet indicateur (tableau en ligne G.38).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent d'un questionnaire fondé sur la série d'indicateurs de l'OCDE « Qualité du cadre stratégique », auquel ont répondu 24 pays de l'OCDE et un pays partenaire (Brésil). Les réponses ont été fournies par de hauts responsables de l'administration centrale chargés des politiques en matière d'intégrité. Cette série d'indicateurs, qui fait partie des indicateurs de l'OCDE relatifs à l'intégrité publique, a été mise au point pour mesurer la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique. Ces travaux ont bénéficié d'une collaboration étendue avec le groupe de travail sur les indicateurs relatifs à l'intégrité publique, composé de neuf membres du groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique (SPIO).

L'indicateur portant sur le «Degré global d'adéquation des structures de mise en œuvre et de la notification des informations» est composé de 15 critères qui couvrent des aspects essentiels tels que la fonction de coordination centrale responsable de la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de la stratégie et l'établissement des rapports correspondants, ainsi que l'existence d'un plan d'action précisant les activités, les indicateurs, les objectifs chiffrés, les coûts, etc.

Le taux de mise en œuvre des activités relatives aux objectifs stratégiques en matière d'intégrité publique est indiqué dans les rapports de contrôle présentés par les autorités nationales. Les activités en cours, continues, ou qui ne sont que partiellement mises en œuvre sont exclues. Le taux moyen relatif à l'ensemble des objectifs stratégiques pour l'ensemble des stratégies est présenté.

Par intégrité publique, on entend la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public.

Les principaux objectifs stratégiques sont définis comme des objectifs officiels énoncés et adoptés par le gouvernement (Conseil des ministres ou organe équivalent) en vertu de documents de stratégie officiels ou de réglementations, qui ne sont subordonnés à aucun autre objectif.

Pour en savoir plus

OCDE (2010), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

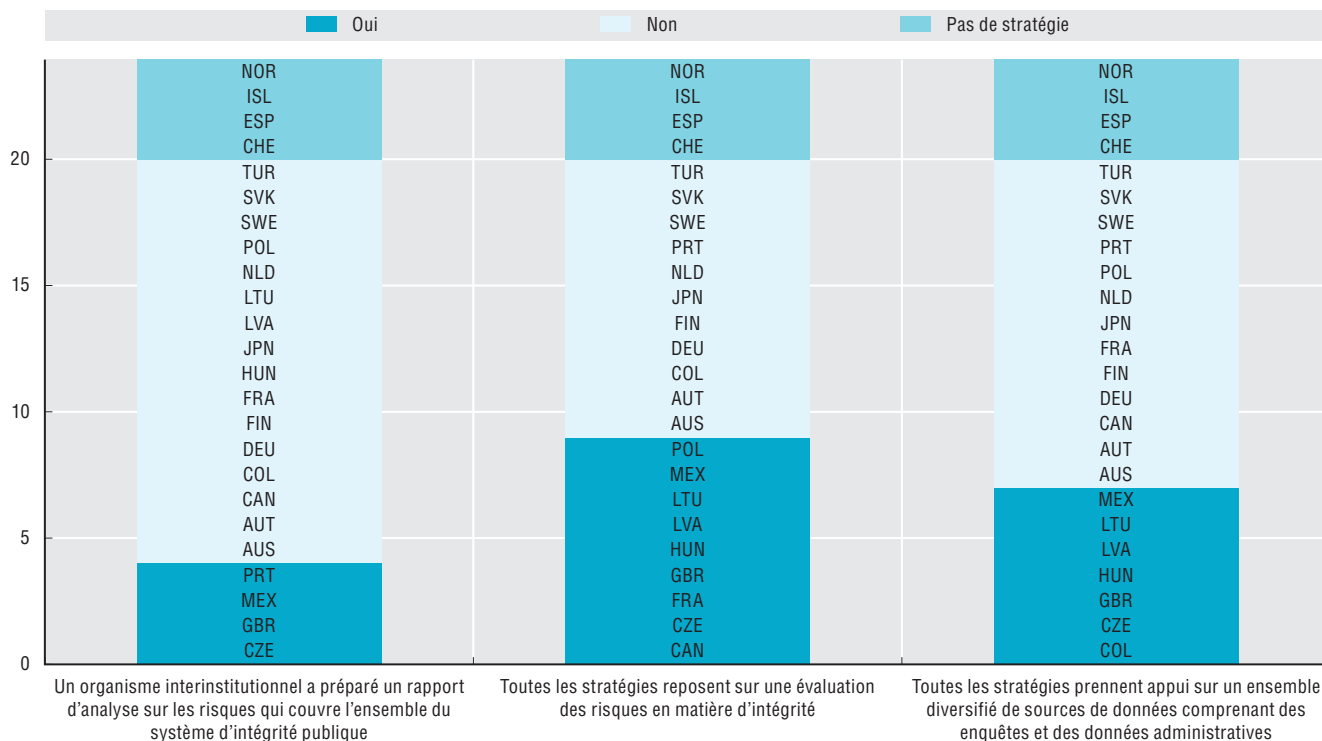
OCDE (2020), *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/84581cb5-fr>

Notes relatives aux graphiques

Les données pour la Belgique, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Estonie, les États-Unis, la Grèce, l'Irlande, Israël, l'Italie, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande et la Slovaquie ne sont pas disponibles.

Le tableau G.38. (Degré d'adéquation des structures de mise en œuvre et de la notification des informations, 2020) peut être consulté en ligne (Annexe G).

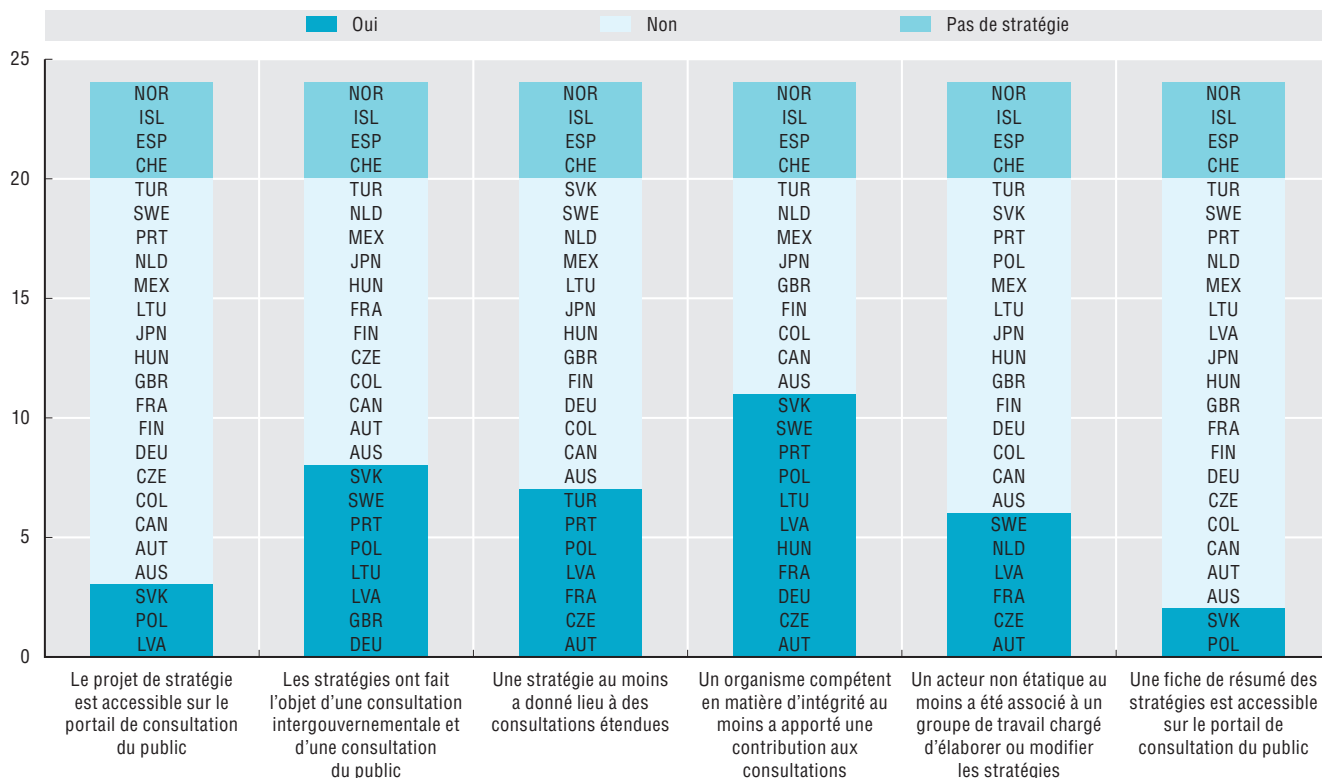
12.1. Recours à l'analyse de problème et aux diagnostics fondés sur des données probantes pour l'élaboration de stratégies en matière d'intégrité, 2020



Source : OCDE (2021) Indicateurs relatifs à l'intégrité publique, « Qualité du cadre stratégique »

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264766>

12.2. Inclusivité et transparence des consultations intergouvernementales et des consultations du public, 2020



Source : OCDE (2021) Indicateurs relatifs à l'intégrité publique, « Qualité du cadre stratégique »

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264785>

Le lobbying est un acte légitime de participation politique. Il donne à tous les acteurs qui exercent une influence sur les pouvoirs publics la possibilité de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques. Cette pluralité d'intérêts permet aux responsables publics d'en savoir davantage sur les arbitrages et orientations possibles et de décider à terme de la meilleure politique à suivre. Il s'avère cependant que l'élaboration des politiques n'est pas toujours inclusive. Le lobbying peut également être utilisé de manière abusive, moyennant la communication de données tendancieuses et la manipulation de l'opinion. Les politiques publiques mal informées qui répondent uniquement aux besoins de groupes d'intérêts particuliers, généralement les plus puissants sur les plans financier et politique, se traduisent par des mesures insuffisantes (OCDE, 2017). Il ne faut donc pas seulement définir les politiques nécessaires, mais aussi la façon dont elles sont éclairées et orientées par différents points de vue.

La Recommandation de l'OCDE sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying (ci-après, les « Principes relatifs au lobbying ») établit que les pays « devraient assurer un degré approprié de transparence afin que les agents publics, les citoyens et les entreprises puissent obtenir des informations suffisantes sur les activités de lobbying » (OCDE, 2010). La transparence peut être assurée par différents moyens. Seize pays de l'OCDE (Allemagne, Australie, Autriche, Canada, Chili, États-Unis, France, Irlande, Islande, Italie, Lituanie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Slovaquie et Roumanie) et la Roumanie disposent de registres publics dans lesquels les lobbyistes ou les responsables publics communiquent des renseignements sur leurs échanges. Une autre méthode consiste à exiger de certains responsables publics qu'ils divulguent des informations sur leurs réunions avec les lobbyistes sous forme d'« agendas ouverts » (Espagne, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie). D'autres pays imposent la divulgation *a posteriori* d'informations sur la façon dont les décisions ont été prises (« empreinte législative »). C'est notamment le cas de l'Islande, de la Lettonie, du Luxembourg et de la Pologne.

Les obligations en la matière varient selon l'échelon de l'agent public ciblé par les activités de lobbying. Dans la pratique, la transparence dont font l'objet les agents visés par ces activités est limitée : parmi les pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête, 13 (42 %) et la Roumanie fournissent des informations sur les activités de lobbying visant les ministres et membres du gouvernement, et 14 pays de l'OCDE incluent aussi membres du Parlement. Seuls 10 (33 %) pays de l'OCDE participants et la Roumanie assurent la transparence des activités visant les agents publics désignés, tandis que 10 (33 %) des pays de l'OCDE et la Roumanie fournissent des informations transparentes sur les activités visant les hauts fonctionnaires (tableau 12.3).

Par ailleurs, 17 parmi 31 pays de l'OCDE (55 %) et la Roumanie autorisent l'identification de l'organisme bénéficiaire des activités de lobbying (graphique 12.4). Malgré que les Principes relatifs au lobbying établissent explicitement que les informations divulguées doivent inclure la finalité des activités de lobbying, les renseignements disponibles sont beaucoup trop lacunaires pour permettre un examen public approfondi. Huit pays de l'OCDE seulement disposent d'instruments de transparence qui permettent aux parties prenantes de préciser le texte législatif, le règlement ou la décision ayant fait l'objet d'activités de lobbying (graphique 12.5).

Méthodologie et définitions

Le lobbying est l'acte consistant à tenter légalement d'influencer la conception, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des politiques et réglementations publiques gérées par des agents publics des pouvoirs exécutif, législatif ou judiciaire au niveau local, régional ou national.

L'enquête de 2020 de l'OCDE sur le lobbying comprend trois questionnaires qui ont fait le point sur les réglementations et recueilli les expériences des agents publics des pouvoirs exécutif et législatif, ainsi que celles des lobbyistes.

Les répondants au questionnaire destiné aux agents publics du pouvoir exécutif sont les délégués nationaux responsables des politiques d'intégrité ou des règles en matière de lobbying au sein de l'administration centrale. Au total, 29 pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête ; font exception la Belgique, la Colombie, l'Estonie, Israël, le Japon et la Nouvelle-Zélande. L'Italie a répondu à certaines questions et le Royaume-Uni a fourni des informations dans le cadre d'une procédure écrite. Le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie ont également rempli les questionnaires. Les réponses ont été complétées par des études sur dossier effectuées par le Secrétariat de l'OCDE dans le cadre du rapport sur le suivi de la mise en œuvre des Principes relatifs au lobbying.

Pour en savoir plus

OCDE (2010), *Recommandation du Conseil sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0379>

OCDE (2017), *Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264065239-en>

OCDE (2021), *Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>.

Notes relatives aux graphiques

Pas de données disponibles pour la Belgique, l'Estonie, Israël, le Japon et la Nouvelle-Zélande.

12.3 : les données relatives à l'Autriche ne sont pas disponibles. La Hongrie et la Lettonie exigent des employés de l'administration publique qu'ils informent leur supérieur de leurs réunions avec des lobbyistes. En Hongrie, ces informations ne sont pas publiquement disponibles. La Lettonie publie ces informations uniquement si le point de vue des lobbyistes a été pris en compte lors d'une décision spécifique. La Chambre des députés du Luxembourg a établi des règles en matière de lobbying mais la transparence est rigoureusement limitée aux contributions des lobbyistes en commission parlementaire.

12.4 : les informations divulguées doivent permettre d'identifier l'organisme bénéficiaire des activités de lobbying (un lobbyiste interne communique le nom de son employeur, et un(e) lobbyiste représentant des tiers indique les noms des organismes qu'il (elle) représente).

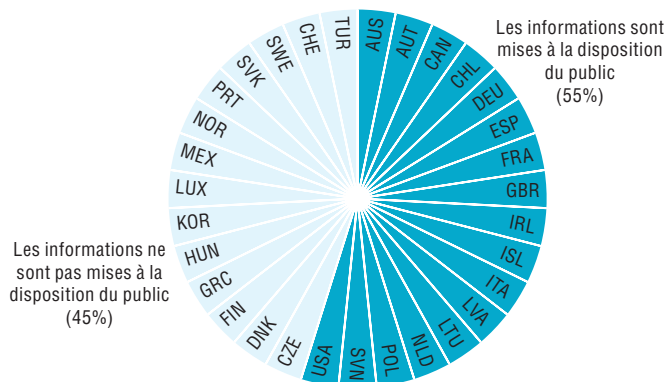
12.3. Catégories d'agents publics pour lesquels la divulgation de la participation à des activités de lobbying est rendue obligatoire par les pays, 2020

	Agents publics et institutions visés par des activités de lobbying				
	Ministres et (ou) membres du gouvernement	Membres d'organismes législatifs et leur personnel	Agents publics désignés (conseillers politiques par ex.)	Certains hauts fonctionnaires	Tous les fonctionnaires d'un organisme visé
Allemagne	●	●	○	●	○
Australie	●	○	●	●	●
Canada	●	●	●	●	○
Chili	●	●	●	●	○
Corée	○	○	○	○	○
Danemark	○	○	○	○	○
Espagne	●	●	○	○	○
États-Unis	●	●	●	●	○
France	●	●	●	●	○
Finlande	○	○	○	○	○
Grèce	○	○	○	○	○
Hongrie	○	○	○	○	○
Irlande	●	●	●	●	○
Islande	●	○	●	○	○
Italie	○	●	○	○	○
Lituanie	●	●	●	●	○
Luxembourg	○	●	○	○	○
Lettonie	○	○	○	●	●
Mexique	○	●	○	○	○
Norvège	○	○	○	○	○
Pays-Bas	○	●	○	○	○
Pologne	●	●	○	○	○
Portugal	○	○	○	○	○
Slovénie	●	●	●	●	●
Suède	○	○	○	○	○
Suisse	○	○	○	○	○
République tchèque	○	○	○	○	○
République slovaque	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	○	●	○	○
Turquie	○	○	○	○	○
Total OCDE					
● Oui	13	14	10	10	3
○ Non	17	16	20	20	27
Brésil	○	○	○	○	○
Costa Rica	○	○	○	○	○
Roumanie	●	○	●	●	○

Source : enquête 2020 de l'OCDE sur le lobbying

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264804>

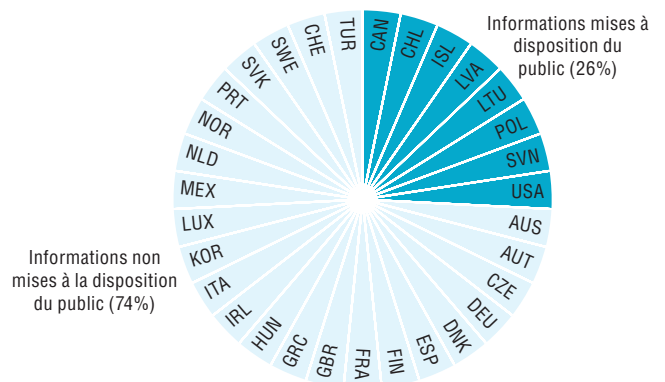
12.4. Transparence quant à l'identité des lobbyistes, 2020



Source : enquête 2020 de l'OCDE sur le lobbying

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264823>

12.5. Transparence relative aux textes législatifs, propositions, réglementations ou décisions visés par les activités de lobbying, 2020



Source : enquête 2020 de l'OCDE sur le lobbying

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264842>





13. PRINCIPAUX RÉSULTATS DES POUVOIRS PUBLICS

Confiance dans les institutions publiques

Efficacité politique interne et externe

Redistribution des revenus

État de droit

Rapport coût-efficacité

Confiance dans les institutions publiques

La confiance des individus envers les pouvoirs publics sert généralement d'indicateur de l'action de l'administration publique et du fonctionnement des démocraties. Durant la pandémie de COVID-19, par exemple, on a constaté que la confiance était fortement corrélée au respect dont font preuve les citoyens à l'égard des mesures visant à aplanir la courbe d'infection dans les pays européens (Bargain et Aminjonov, 2020).

Selon l'enquête Gallup World Poll (GWP), 51 % des habitants des pays de l'OCDE avaient confiance dans leur gouvernement en 2020, chiffre en hausse de 6.3 points de pourcentage par rapport à 2007 (graphique 13.1) et de 6 points de pourcentage par rapport à 2019 (OCDE, 2019). Les augmentations les plus fortes sont observables en Islande (35 points de pourcentage) et en Allemagne (30 points de pourcentage), les baisses les plus marquées en Belgique (31 points de pourcentage) et au Chili (28 points de pourcentage) (Graphique 13.1). Des écarts apparaissent également entre tranches d'âge dans certains pays (voir le graphique en ligne G.39). La progression moyenne de la confiance doit être analysée avec prudence car la plupart des données ont été recueillies pendant la première vague de la pandémie et dénotent peut-être l'effet dit de « ralliement au drapeau ». Cet effet prédit un accroissement de la confiance lors d'une crise soudaine (catastrophe naturelle, attentat terroriste, épidémie, etc.), lorsque la population manifeste son soutien aux dirigeants et aux institutions et prête moins attention à d'autres problèmes pendant une brève période.

Dans 18 des 22 pays de l'OCDE étudiés, le taux de confiance moyen a reculé entre avril-mai et juin-juillet 2020, signe d'un amenuisement de l'effet de ralliement. En moyenne, sur une échelle allant de 1 à 10, la confiance envers les pouvoirs publics se situait à 5.23 en avril-mai, et à 4.77 en juin-juillet. Au cours de cette période, elle a progressé en Espagne (+ 0.5 points), en France (+ 0.4) et au Luxembourg (+ 0.3), et est restée stable en Slovaquie (graphique 13.2).

Les indicateurs de la confiance dans l'État fournissent des renseignements sur la relation entre les citoyens et leurs institutions et sur la situation des affaires publiques dans les pays ; ils sont cependant très agrégés, et de nombreux facteurs et conditions peuvent les influencer. L'enquête européenne sur les valeurs (EVS) et l'enquête mondiale sur les valeurs (WVS) menées dans la plupart des pays de l'OCDE en 2018, comportent des questions relatives à la confiance envers diverses institutions, notamment les questions-type proposées dans les lignes directrices de l'OCDE (OCDE, 2017). En moyenne, 72 % de la population font confiance à la police, 49 % à la fonction publique, 37 % à l'administration, et un tiers environ au parlement national. La Norvège, où le niveau de confiance se situe à 60 % ou plus pour toutes les institutions, est l'un des pays qui affiche régulièrement les taux les plus élevés, ceux de la Colombie et du Mexique étant en revanche comparativement faibles dans tous les cas. Les écarts les plus prononcés entre la confiance à l'égard de la fonction publique et celle envers les pouvoirs publics sont observés en Grèce (30 points), en Islande (29 points), en Espagne et au Royaume-Uni (26 points chacun) (graphique 13.3).

Méthodologie et définitions

La confiance se définit comme la conviction d'un individu qu'une autre personne ou une institution adoptera systématiquement le comportement positif qu'il escompte (OCDE, 2017). L'enquête GWP fait appel à un échantillon statistiquement représentatif d'environ

1 000 citoyens dans la plupart des pays. L'enquête en ligne d'Eurofound « Vivre, travailler et COVID-19 » a été conduite en avril, alors que la plupart des pays étudiés étaient en confinement, et en juillet, alors que l'activité de la société et des économies redémarrait lentement. Après correction, l'échantillon est représentatif du profil démographique du pays. Bien que d'importants segments de la population aient accès à l'Internet, ceux qui n'y sont pas connectés ont été écartés par défaut de l'échantillon. Les études EVS et WVS sont deux enquêtes de grande ampleur, internationales et longitudinales. L'EVS porte sur les pays européens. La WVS couvre les pays non européens. La taille de l'échantillon moyen est de 1300. Pour les pays dont la population est plus grande et diverse, il est de 1500 à 5000, tandis que les pays dont la population est inférieure à 2 millions emploient un échantillon de 1000 personnes.

Pour en savoir plus

Bargain, O. et U. Aminjonov (2020), « Trust and Compliance to Public Health Policies in Times of COVID-19 », *Bordeaux Economics Working Papers* 2020-06.

OCDE (2019), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.

OCDE (2017), *OECD Guidelines on Measuring Trust*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278219-en>.

Notes relatives aux graphiques

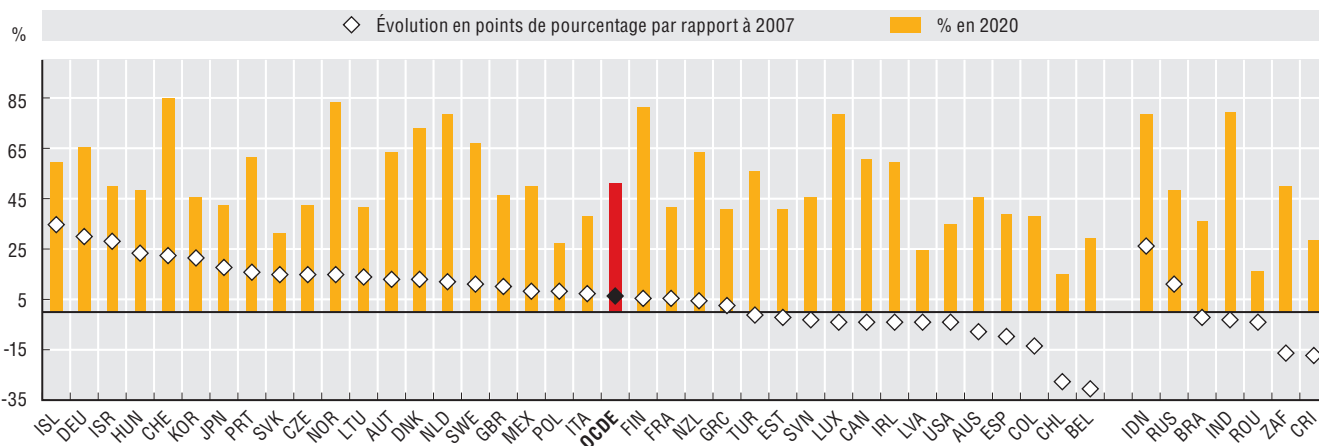
13.1 Les données correspondent au pourcentage de réponses positives à la question : « Avez-vous confiance dans les pouvoirs publics de votre pays ? ». Les données pour le Chili, l'Estonie, la Grèce, Hongrie, Israël, la Lituanie, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, l'Afrique du Sud, le Costa Rica, l'Inde, l'Indonésie, et la Roumanie, portent sur 2019 et non 2020. Celles de la République tchèque sont celles de l'année 2018 au lieu de 2020. Pour l'Islande, elles concernent 2017 et non 2018. Pour les pays ci-après, les données présentées sont celles de 2006 au lieu de 2007 : Autriche, Finlande, Irlande, Norvège, Portugal, République slovaque, Slovaquie et Suisse. Les données relatives à l'Islande et au Luxembourg concernent l'année 2008 et non 2007. L'année 2007 est considérée comme une référence car c'est celle qui a précédé la crise financière mondiale.

13.2 La confiance est mesurée sur une échelle de 1 à 10, 1 correspondant à une absence totale de confiance et 10 à une confiance absolue. Valeur moyenne des réponses à la question : « Dans quelle mesure faites-vous personnellement confiance à chacune des institutions suivantes ? ». La fiabilité des données est moindre pour le Luxembourg et la Pologne.

13.3 Pourcentage de la population ayant répondu « Une certaine confiance » ou « Une grande confiance » à la question : « Dans quelle mesure avez-vous confiance dans le parlement, l'administration, la police et le gouvernement ? ». Dans la plupart des cas, les données relatives aux pays européens figurant dans le graphique sont celles de 2018. Pour des informations précises sur les endroits où l'EVS a été conduite entre 2017 et 2020, voir <https://europeanvaluesstudy.eu/methodology-data-documentation/survey-2017/>. Les données portant sur les pays non européens sont tirées de l'enquête WVS. Celles concernant les États-Unis portent sur l'année 2017. Pour l'Australie, le Mexique, la Colombie, le Chili et la Corée du Sud, il s'agit des données de 2018. Les données présentées pour le Japon portent sur 2019, celles de la Nouvelle-Zélande sur 2019-20.

Le graphique G.39 (Confiance à l'égard des autorités nationales selon la tranche d'âge, 2020) peut être consulté en ligne (Annexe G).

13.1. Confiance à l'égard des autorités nationales en 2020 et évolution par rapport à 2007

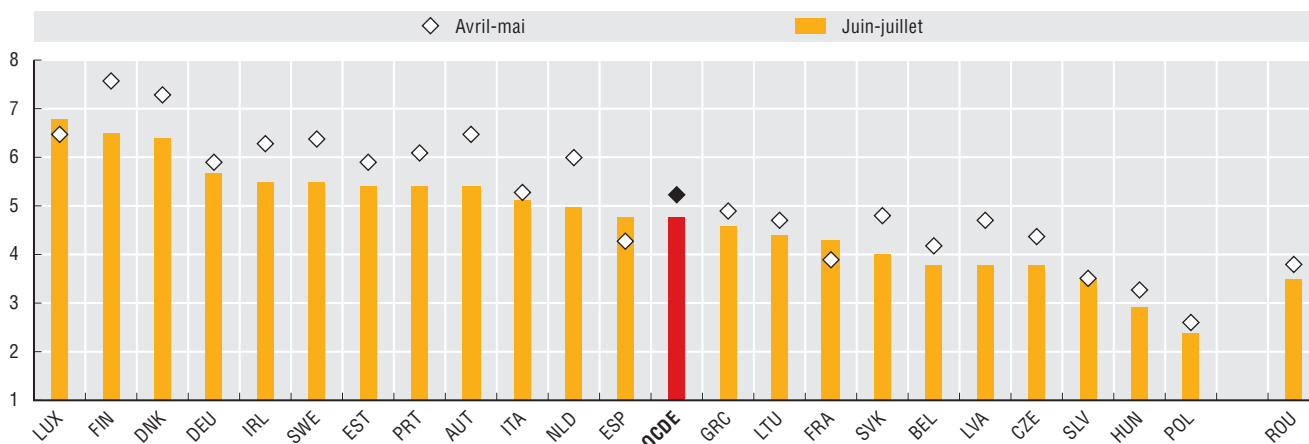


Source : Gallup World Poll, 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264861>

13.2. Confiance à l'égard des pouvoirs publics pendant la première vague de COVID-19, 2020

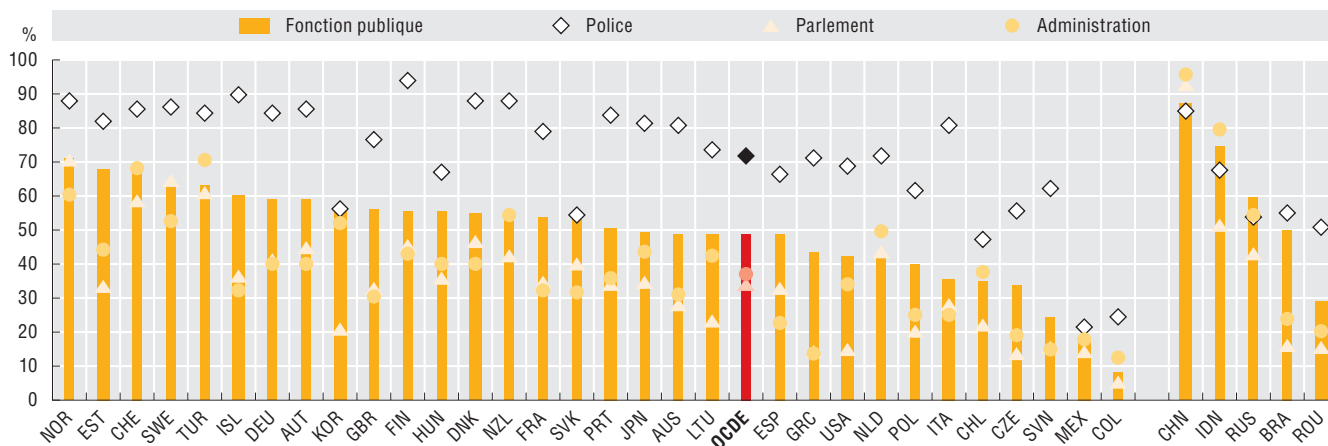
Moyenne sur une échelle de 1 à 10



Source : Eurofound (2020), « Vivre, travailler et COVID 19 ».

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264880>

13.3. Confiance envers l'État, la fonction publique, le parlement et la police, 2018



Source : calculs de l'OCDE fondés sur la World Values Survey et l'Enquête européenne sur les valeurs, 2017-20.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264899>

Efficacité politique interne et externe

Les attitudes politiques sont une composante décisive des systèmes de croyance des individus et se rapportent à un sentiment persistant ou à un état d'esprit ou un état émotionnel durables avec lesquels les individus abordent les problèmes ou les situations politiques. Avec la confiance, l'efficacité politique est l'un des indicateurs les plus pertinents de l'état général des régimes démocratiques. Plus les individus se sentent en mesure de comprendre la politique et de faire entendre leur voix, plus ils sont susceptibles de suivre des pratiques démocratiques.

L'efficacité politique a trait au « sentiment selon lequel l'action politique a, ou peut avoir, une incidence réelle sur le processus politique ». Cette définition couvre deux aspects : l'efficacité interne, à savoir la perception qu'a un individu de sa propre capacité ou compétence à comprendre les processus politiques et à y participer ; et l'efficacité externe, à savoir le sentiment qu'ont les citoyens d'avoir leur mot à dire sur l'action gouvernementale.

L'efficacité interne est généralement vue comme un facteur expliquant la participation politique. De plus, le sentiment d'efficacité personnelle et d'implication des citoyens permet de prédire la confiance dans les pouvoirs publics et le parlement, ainsi que la satisfaction à l'égard de la démocratie. Selon les données de l'enquête sociale européenne (ESS), en 2018, 35 % seulement de la population, en moyenne, ont déclaré se sentir confiants dans leur capacité à participer à la vie politique dans 22 pays de l'OCDE. La situation varie toutefois selon les pays, les pourcentages s'échelonnant de 60 % en Norvège, un pays avec une solide réputation en termes de participation démocratique, à 14 % en République tchèque, une démocratie plus récente. La moyenne de l'OCDE a légèrement augmenté entre 2016 et 2018 (2 points de pourcentage). Les hausses les plus marquées sont intervenues en Pologne (5.2 points de pourcentage) et aux Pays-Bas (4.6 points de pourcentage), les replis les plus prononcés en Hongrie (6.3 points de pourcentage) et en France (2.9 points de pourcentage) (graphique 13.4).

L'efficacité externe est déterminante en ce qui concerne la légitimité des institutions publiques car elle évalue dans quelle mesure les citoyens jugent le système réactif à leurs demandes. Les données des enquêtes ESS et *World Values Survey* (WVS) montrent qu'en moyenne moins de la moitié des citoyens (40 %) de 26 pays de l'OCDE estiment que le régime politique national permet « aux personnes comme elles » de se prononcer sur l'action gouvernementale, chiffre en progression de 1.7 points par rapport à 2016. Les résultats varient considérablement selon les pays, ce taux étant compris entre 74 % environ en Suisse et 15 % à peine en Italie. Au cours de la période 2016-18, le pourcentage de personnes jugeant avoir leur mot à dire sur l'action gouvernementale a accusé ses plus fortes hausses (11.2 points de pourcentage) en Pologne, qui a vécu une alternance au pouvoir après 8 ans, et en Estonie (10.7 points de pourcentage). À l'inverse, les reculs les plus sensibles du niveau d'efficacité externe ont été enregistrés au Royaume-Uni (4.6 points de pourcentage) et en Allemagne (2.5 points de pourcentage) (graphique 13.5).

L'efficacité externe est étroitement associée à la satisfaction à l'égard de la démocratie et à la confiance envers les institutions publiques (González, 2020). Une réactivité faible ou décroissante du système pourrait donner à penser que celui-ci fonctionne dans l'intérêt de quelques-uns, alimentant ainsi le désenchantement et le cynisme politique. De fait, selon les données de l'Enquête sociale européenne pour 22 pays de l'OCDE, la corrélation entre l'efficacité externe et

la satisfaction à l'égard de la démocratie est forte et positive (Graphique 13.6). Les pays qui affichent les niveaux d'efficacité externe les plus élevés sont ceux où la majorité de la population se déclare satisfaite de la façon dont la démocratie fonctionne, comme la Suisse ou la Norvège. Au contraire, dans des pays comme l'Italie, la Slovénie ou la Lettonie, de faibles niveaux d'efficacité externe vont de pair avec un taux de satisfaction à l'égard de la démocratie globalement inférieur (graphique 13.6).

Méthodologie et définitions

L'Enquête sociale européenne (ESS) est une enquête internationale conduite depuis 2001. Elle se déroule tous les deux ans sous forme d'entretiens en face à face de manière à obtenir un échantillon de taille réelle de 1 500 personnes au moins. Pour les petits pays (moins de 2 millions d'habitants), ce chiffre est ramené à 800.

L'enquête *World Value Survey* (WVS) a été créée en 1981. Sa 7^e vague est menée à l'échelle mondiale de 2017 à 2021, et comporte les mêmes questions relatives à l'efficacité politique externe que l'ESS. Les échantillons utilisés sont des échantillons aléatoires représentatifs de la population adulte. La taille d'échantillon courante est de 1 300 personnes. Les pays dont la population est plus importante et diversifiée utilisent des échantillons comptant entre 1 500 et 5 000 personnes. Dans les pays de moins de 2 millions d'habitants, l'échantillon est de 1 000 personnes.

Pour en savoir plus

González, S. (2020), « Testing the evidence, how good are public sector responsiveness measures and how to improve them? », *OECD Working Papers on Public Governance*, n° 38, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c1b10334-en>.

Prats, M. et A. Meunier (2021), « Political efficacy and participation: an empirical analysis in European countries », *OECD Working Papers on Public Governance*, n° 46 Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4548cad8-en>.

Notes relatives aux graphiques

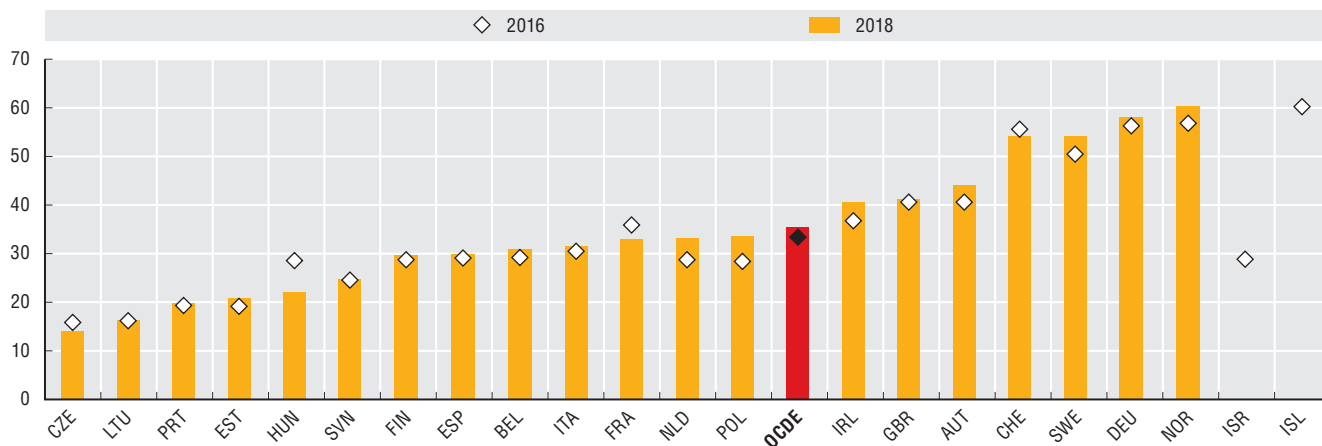
13.4 Les scores pour 2016 et 2018 rendent compte du pourcentage d'enquêtés ayant répondu « assez confiant », « très confiant » ou « tout à fait confiant » à la question : « Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans votre capacité à participer à la vie politique ? ». Les réponses « pas du tout confiant » et « peu confiant » ne sont pas présentées.

13.5 Les scores correspondent au pourcentage de personnes ayant répondu « un peu », « beaucoup » ou « complètement » à la question : « Dans quelle mesure diriez-vous que le système politique en [pays] permet aux personnes comme vous d'avoir leur mot à dire sur ce que fait le gouvernement ? ». Les données pour l'Australie, la Colombie, le Japon, le Mexique et la Nouvelle-Zélande sont issues de l'enquête WVS. Les moyennes sont établies à partir des données de l'ESS.

13.6 Les données se réfèrent au pourcentage de personnes ayant répondu 5 ou plus sur une échelle allant de 0 (extrêmement insatisfait) à 10 (extrêmement satisfait) à la question : « Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du fonctionnement de la démocratie dans votre pays ? ».

13.4. Confiance des citoyens en leur capacité à participer à la vie politique, 2016 et 2018

Pourcentage de la population

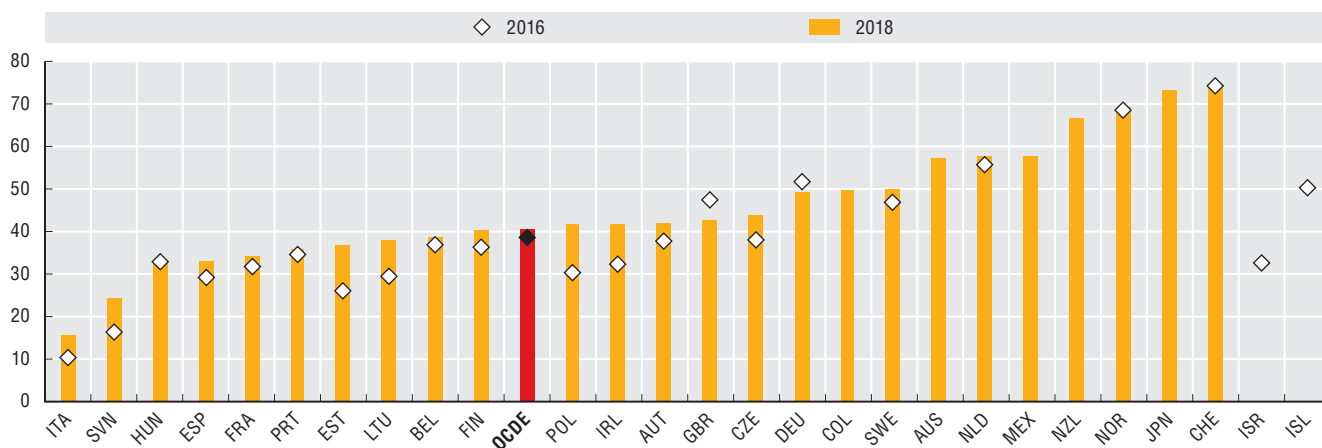


Source : calculs de l'OCDE d'après les cycles 8 et 9 de l'ESS.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264918>

13.5. Avoir son mot à dire sur l'action gouvernementale, 2016 et 2018 (ou année disponible la plus proche)

Pourcentage de la population

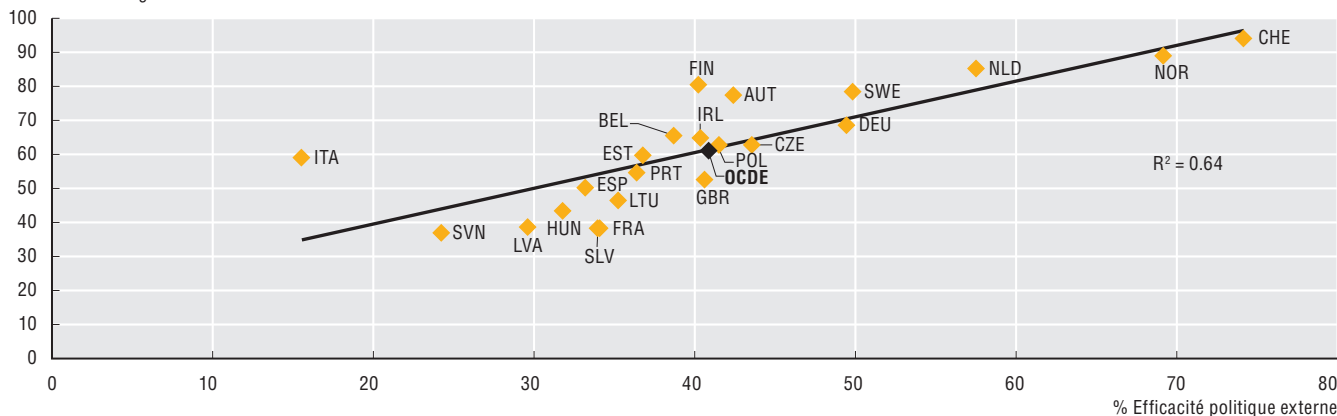


Source : calculs de l'OCDE d'après les cycles 8 et 9 de l'ESS et du cycle 2017-20 de la World Values Survey.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264937>

13.6. Sentiment d'efficacité politique et satisfaction à l'égard de la démocratie, 2018

% Satisfaction à l'égard de la démocratie



Source : calculs de l'OCDE d'après le cycle 9 de l'ESS.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264956>

Redistribution des revenus

L'inégalité de revenu a des retombées profondes sur les conditions de vie et l'état de santé des individus et des familles, mais aussi sur l'ensemble des sociétés car elle menace la cohésion sociale, freine la croissance économique et affaiblit la confiance dans les institutions. La plupart des pays membres de l'OCDE ont adopté un éventail de politiques publiques visant à réduire l'inégalité des revenus dans la société et ses retombées négatives à long terme sur le progrès économique. Les régimes de protection et d'assurance sociales sont financés par les transferts monétaires et la fiscalité progressive sur le revenu. Par ailleurs, des plans de relance budgétaire spécifiques ont été mis en œuvre pour stimuler la demande et protéger les ménages pauvres, et ainsi atténuer l'incidence de crises comme celle que la pandémie de COVID-19 a provoquée. Ces mesures destinées à remédier aux inégalités en redistribuant les revenus entre riches et pauvres, mais aussi entre générations, pourraient aussi prêter assistance aux tranches d'âge qui en ont le plus besoin. Enfin, d'autres facteurs, comme les taux d'imposition du patrimoine, pourraient également influencer sur l'efficacité des politiques redistributives (Kuypers et al, 2021).

En 2018, l'inégalité de revenu au sein de la population d'âge actif, avant impôts et transferts, mesurée par le coefficient de Gini, s'établissait en moyenne à 0.41 dans les pays de l'OCDE, et reculait en moyenne à 0.31 après l'intervention de l'État sous forme d'impôts et transferts (sur une échelle comprise entre 0 dans le cas d'une égalité parfaite et 1 dans celui d'une inégalité parfaite). Les taux de redistribution les plus élevés sont observés dans les pays dotés de systèmes unifiés de protection sociale, comme l'Irlande (39 % différence de Gini entre avant et après impôts), la Belgique (38 %) et la Finlande (36 %). À l'autre extrémité du spectre, c'est le Chili (5 %) qui affiche le niveau de redistribution le plus faible après intervention des pouvoirs publics (graphique 13.7).

Entre 2012 et 2018, globalement, pour les pays pour lesquels on dispose de données, le coefficient de Gini après impôts et transferts est resté pour ainsi dire inchangé (Graphique 13.8). La moyenne masque toutefois d'importantes variations au sein des pays. Ainsi, l'inégalité a sensiblement reculé en Estonie (6.5 points), en Grèce (3.2 points) et au Portugal (2.8 points), mais a en revanche légèrement augmenté en Suisse (1.7 point), au Danemark (1.6 point) et en Finlande (1.5 point) (graphique 13.8).

En 2018, 11.2 % de la population des pays de l'OCDE pouvaient être considérés comme pauvres, en termes de pauvreté monétaire relative, après impôts et transferts. Les chiffres s'inscrivent dans une fourchette allant de plus de 17 % aux États-Unis et en Lettonie à moins de 6 % en Islande (Graphique 13.9). Entre 2012 et 2018, la pauvreté monétaire relative a enregistré sa plus forte hausse en Lettonie (4.2 points), en Allemagne (2 points) et aux Pays-Bas (1.4 point), et sa baisse la plus prononcée en Grèce (2.8 points), au Portugal (2.6 points) et au Mexique (2.30 point) (graphique 13.9).

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de la base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus (*oe.cd/idd*) consultée le 1^{er} mars 2021. Le coefficient de Gini est une mesure normalisée de l'inégalité ; il représente la répartition des revenus au sein de la population dans un pays donné. Sa valeur s'échelonne entre 0 (tous les ménages ont le même revenu) et 1 (un seul ménage dispose de tout le revenu). On mesure la redistribution en comparant les coefficients de Gini pour le revenu marchand (c'est-à-dire le revenu brut non corrigé pour tenir compte des transferts monétaires publics et des impôts sur les ménages) et le revenu marchand disponible (c'est-à-dire net d'impôts et de transferts directs) des ménages d'âge actif. Le taux de pauvreté après impôts et transferts correspond au pourcentage de personnes dont le revenu se situe en dessous du seuil de pauvreté, soit 50 % du revenu disponible équivalent médian actuel de l'ensemble de la population.

Pour en savoir plus

Causa, O., J. Browne et A. Vindics (2019), « Income redistribution across OECD countries: Main findings and policy implications », *OECD Economic Policy Papers*, n° 23, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/3b63e61c-en>.

Kuypers, S., F. Figari et G. Verbist (2021), « Redistribution from a joint income-wealth perspective: Results from 16 European OECD countries », *Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations*, n° 257, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/22103c5e-en>.

OCDE (2016), « Income inequality remains high in the face of weak recovery », *Income Inequality Update*, November 2016, <http://www.oecd.org/social/OECD2016-Income-Inequality-Update.pdf>

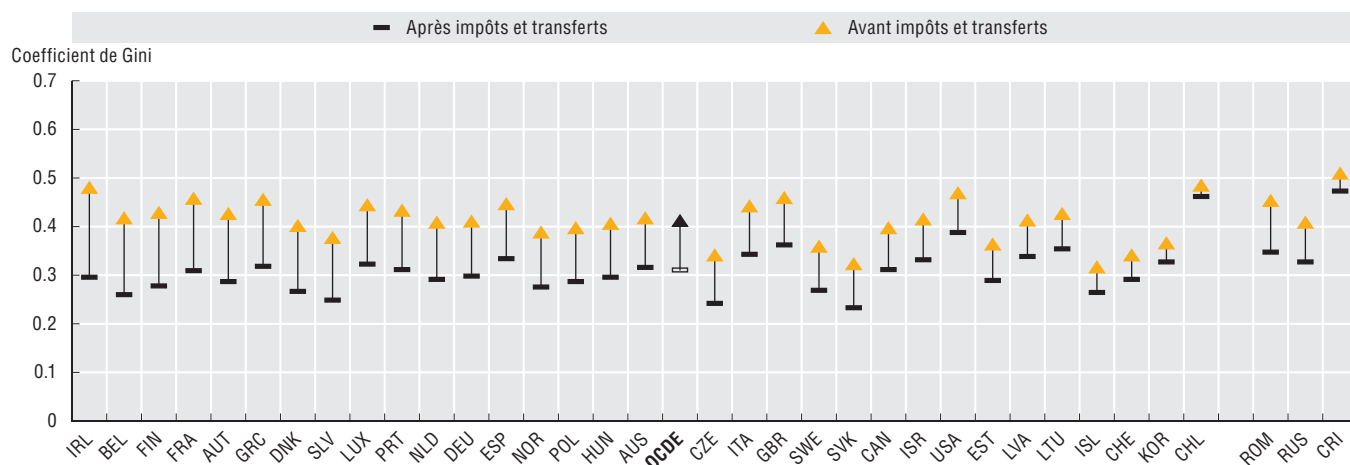
Notes relatives aux graphiques

13.7 Les écarts présentés au graphique sont classés par ordre décroissant. Tous les coefficients de Gini sont basés sur la nouvelle définition des revenus de 2012 et portent sur la population d'âge actif de manière à ne pas tenir compte de l'effet des régimes de pension publics. Les données pour l'Irlande, l'Allemagne, la Hongrie, le Danemark, l'Islande, les États-Unis, la Suisse et le Chili sont celles de 2017, et non 2018. Les données présentées pour les Pays-Bas et la Russie portent sur 2016 et non 2018. Pour le Costa Rica, les données sont celles de 2019, et non 2018.

13.8 Les données présentées pour les États-Unis, le Chili, l'Estonie et la Suède sont celles de 2013, et non 2012. Celles concernant la Russie portent sur 2011 au lieu de 2012.

13.9 Les données portant sur les le l'Allemagne, le Chili, le Danemark, la Hongrie, les États-Unis, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, et la Suisse, sont celles de 2017 au lieu de 2018. Les données pour le Mexique, les Pays-Bas et la Roumanie portent sur 2016, et non 2018.

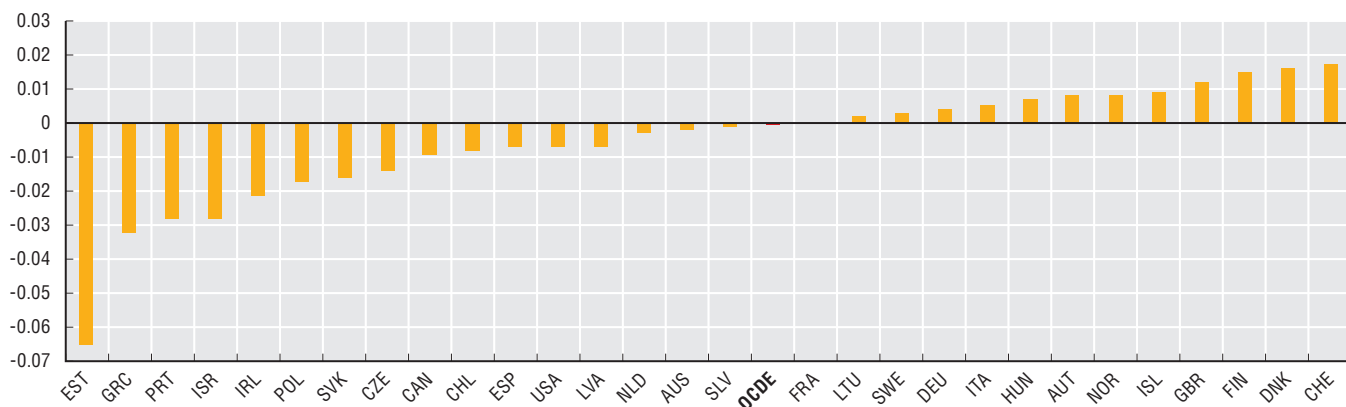
13.7. Inégalités de revenus entre les ménages d'âge actif avant et après impôts et transferts publics, 2018



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264975>

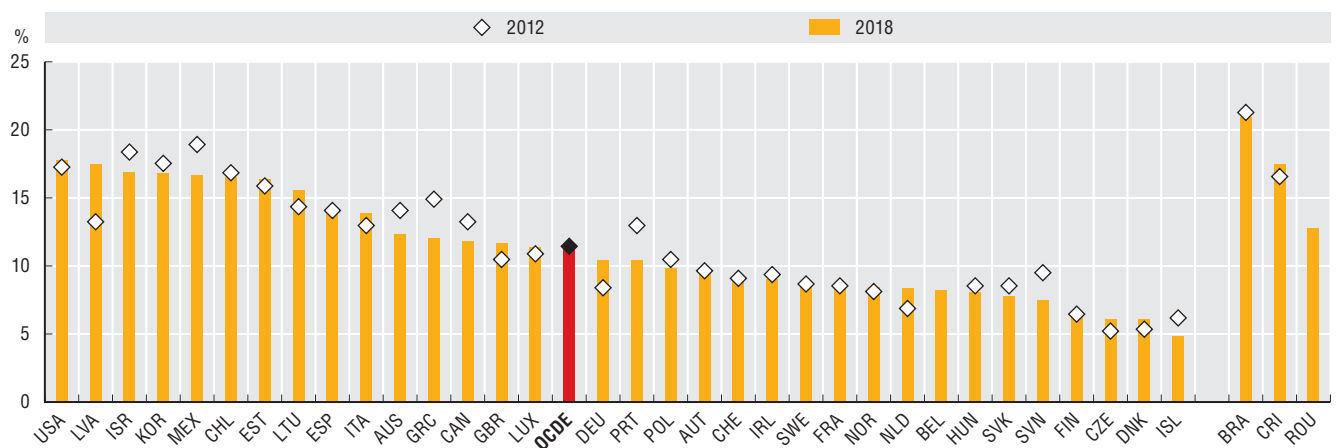
13.8. Écart du coefficient de Gini après impôts et transferts pour la population d'âge actif entre 2012 et 2018



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934264994>

13.9. Taux de pauvreté après impôts et transferts, seuil de pauvreté = 50 %, 2018 et 2012



Source : base de données de l'OCDE sur la distribution des revenus.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265013>

État de droit

L'état de droit est l'un des fondements des sociétés démocratiques en ce qu'il a trait à l'exercice du pouvoir et aux relations entre les citoyens et l'État. Il se réfère à la notion selon laquelle les mêmes règles, normes et principes s'appliquent à tous les particuliers et à toutes les organisations, y compris à l'administration. Il exige que chacun soit traité conformément à la loi, de manière digne, égale et rationnelle, et ait droit à des procédures équitables devant des tribunaux indépendants et impartiaux (Commission de Venise, 2011). Une multitude de statuts, codes et procédures garantissent l'accomplissement de ces obligations. Le renforcement de l'état de droit est considéré comme un domaine de réforme prioritaire et un indicateur clé d'une bonne gouvernance publique. Il est une condition *sine qua non* à la fourniture de biens et de services publics, au développement économique, au maintien de la paix et de l'ordre et à une lutte efficace contre la corruption.

Le *World Justice Project* évalue l'état de droit et établit des scores fondés sur huit facteurs - les limites aux pouvoirs de l'administration, l'absence de corruption, la transparence de l'État, les droits fondamentaux, l'ordre et la sécurité, l'application de la réglementation, la justice civile et la justice pénale. La primauté du droit a affiché des niveaux relativement élevés et stables dans la plupart des pays de l'OCDE au cours de la décennie écoulée, même si l'indice 2020 de l'état de droit, publié en mars 2020, porte sur la situation en vigueur avant la pandémie de COVID-19 et ne rend pas compte des répercussions potentielles des restrictions et mesures d'urgence qui lui sont associées.

Le facteur « limites aux pouvoirs de l'administration » évalue si différentes branches de l'État sont habilitées à soumettre l'administration à des contrôles et vérifications (autrement dit, si la redevabilité horizontale est effective), et si l'administration est également soumise à d'autres vérifications non gouvernementales. Il vérifie aussi si les responsables publics sont comptables de leur action et, le cas échéant, sanctionnés, et si la transition du pouvoir est légiférée. La moyenne de l'OCDE à cet égard s'établit à 0.74 (sur une échelle comprise entre 0, le score le plus bas, à 1, le plus élevé), niveau légèrement inférieur à celui enregistré en 2019 (0.76) (OCDE, 2019). La situation varie toutefois sensiblement d'un pays à l'autre. Dans les pays scandinaves, comme le Danemark (0.94), la Norvège (0.94) ou la Finlande (0.92), le respect de la primauté du droit est particulièrement élevé sur ce plan, tandis que la Turquie (0.30) et la Hongrie (0.40) affichent de moins bons résultats, leur score étant inférieur à 0.50 (graphique 13.10).

Le facteur relatif aux « droits fondamentaux » s'intéresse au respect des droits humains fondamentaux fermement établis en vertu de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, notamment les droits à l'égalité de traitement et l'absence de discrimination, à la vie et à la sécurité, à la liberté d'opinion et d'expression. Comme pour le facteur précédent, les pays de l'OCDE obtiennent un score relativement élevé (0.75 en moyenne), légèrement inférieur à celui de 2019 (0.76). Les résultats varient aussi considérablement selon les pays, de 0.92 au Danemark à 0.32 en Turquie (graphique 13.11). Les deux facteurs sont fortement et positivement corrélés, ce qui montre que les pays qui ont mis en place des contre-pouvoirs face à l'administration garantissent aussi les droits fondamentaux (graphique 13.12).

La pandémie de COVID-19 s'est traduite par diverses restrictions, essentiellement dues à l'adoption de mesures d'urgence, notamment le recours récurrent aux pouvoirs exceptionnels de l'exécutif, qui a porté atteinte aux droits fondamentaux, à la notion de sécurité juridique et à l'obligation de rendre compte (COE, 2020). À cet égard, il importera d'assurer un suivi étroit de ces facteurs et, de manière générale, de la situation de l'état de droit après la pandémie afin d'assurer la bonne application de la sécurité juridique et des droits fondamentaux.

Méthodologie et définitions

Le *World Justice Project* collecte des données au moyen de questionnaires fondés sur le cadre conceptuel de l'indice de l'état de droit. Les questions sont posées à des échantillons représentatifs de la population et à des juristes qui sont en contact régulier avec leurs institutions nationales. Un échantillon probabiliste de 1 000 habitants est sélectionné parmi la population de chacun des 136 pays, et 30 juristes sont interrogés, en moyenne, par pays. Tous les questionnaires sont administrés par de grands instituts de sondage nationaux. On dispose de données pour 29 pays de l'OCDE et 1 pays candidat à l'adhésion à l'Organisation (le Costa Rica), ainsi que pour 6 partenaires stratégiques. Toutes les variables sont transformées en facteurs normalisés s'inscrivant dans une fourchette comprise entre 0 (niveau le plus bas) et 1 (le plus élevé). Pour d'autres informations sur les variables utilisées pour construire l'indice composite, voir WJP (2020).

Pour en savoir plus

Commission de Venise (2011), *Rapport sur la prééminence du droit*, adopté par la Commission de Venise lors de sa 86e session plénière (Venise, 25-26 mars 2011), [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2011\)003rev-f](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2011)003rev-f).

Conseil de l'Europe (2020), *Respecter la démocratie, l'état de droit et les droits de l'homme dans le cadre de la crise sanitaire du COVID-19 : une boîte à outils pour les États membres*, SG/Inf(2020)11, <https://rm.coe.int/sg-inf-2020-11-respecter-la-democratie-l-etat-de-droit-et-les-droits-d/16809e1f3f>.

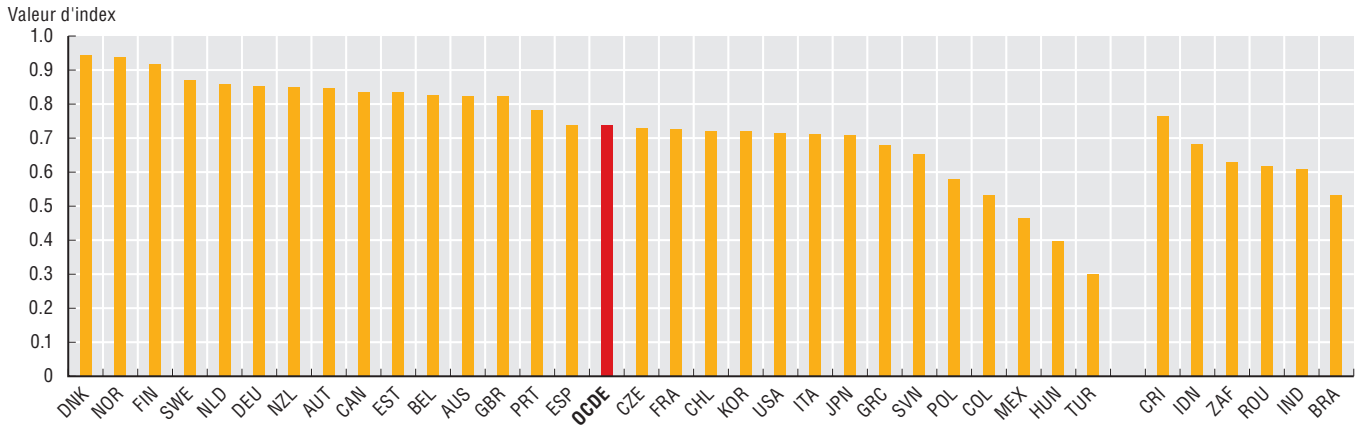
OCDE (2019), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.

WJP (2020), *Rule of Law Index 2020*, World Justice Project, Washington D.C., https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-ROLI-2020-Online_0.pdf.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour l'Islande, l'Irlande, Israël, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la République slovaque et la Suisse ne sont pas disponibles.

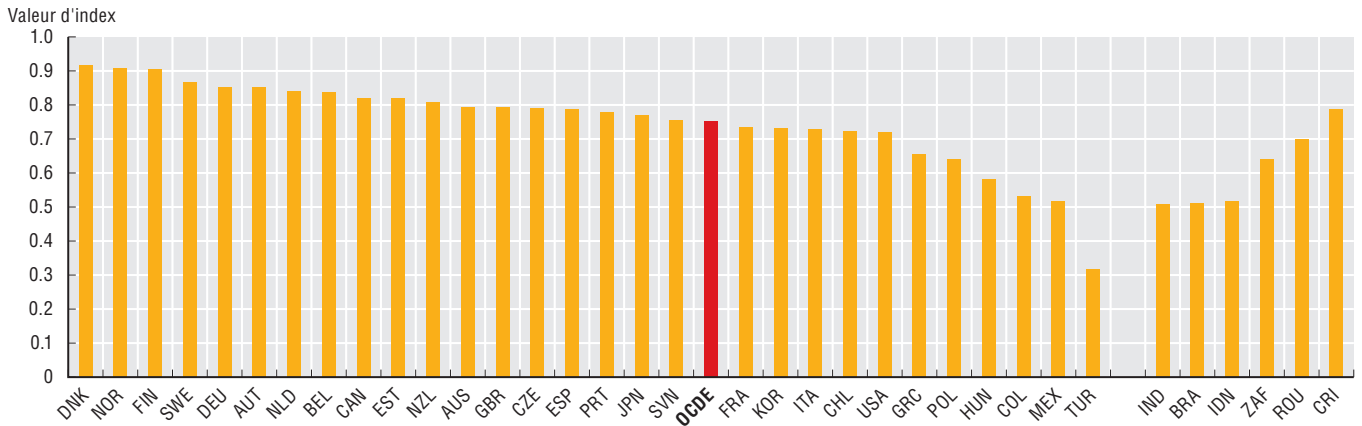
13.10 Limites aux pouvoirs de l'administration, 2020



Source : WJP (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265032>

13.11. Droits fondamentaux, 2020



Source : WJP (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265051>

13.12. Limites aux pouvoirs de l'administration et droits fondamentaux



Source : WJP (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265070>

La notion d'efficacité mesure dans quelles proportions une activité atteint les objectifs visés. Le rapport coût-efficacité, à savoir le rapport d'un intrant à un produit intermédiaire ou final, rend compte du lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus et constitue un critère important pour l'évaluation de la réussite des politiques gouvernementales. Les secteurs de l'éducation et de la santé ont mis au point des indicateurs suffisamment normalisés, au plan international, des intrants et résultat, ce qui permet de procéder à des comparaisons valables de leur efficacité.

Santé

Les dépenses de santé représentent l'un des plus gros postes des dépenses publiques globales. La mise au point constante de nouvelles technologies médicales, le vieillissement démographique que connaissent plusieurs pays de l'OCDE et la nécessité de faire face à des crises comme celle du COVID-19 devraient encore les faire progresser. Dans ce contexte, l'évaluation du rapport coût-efficacité des systèmes de santé permettrait de mieux cibler les dépenses.

Pour évaluer ce rapport, on compare les progrès de l'espérance de vie (le résultat le plus couramment retenu et comparable) aux dépenses de santé totales par habitant dans les différents pays. D'autres éléments que les soins et les dépenses peuvent influencer sur l'espérance de vie à la naissance (les conditions de vie et de travail, l'environnement physique, les facteurs comportementaux comme l'exercice, le tabagisme, la consommation d'alcools et de stupéfiants, l'alimentation, etc.). Les dépenses courantes englobent pour leur part les dépenses publiques et privées ; ces dernières sont particulièrement élevées dans les pays où les citoyens choisissent de sortir du système (Mexique, par exemple), ou ceux où il n'existe pas de système de santé public complet (comme les États-Unis). Une corrélation positive demeure toutefois observable entre dépenses de santé et espérance de vie. Certains pays comme la Corée, l'Espagne, Israël et l'Italie affichent des espérances de vie supérieures au niveau que l'on pourrait escompter au vu de leurs dépenses. À l'autre extrémité, l'espérance de vie en Lettonie, en Lituanie et au Mexique est relativement basse en regard de leurs dépenses. En Lettonie et en Lituanie, ce phénomène s'explique notamment par une consommation dangereuse d'alcool, une exposition élevée à la pollution atmosphérique et à d'autres facteurs de risque pour les maladies cardiovasculaires (OCDE, 2019a). Les dépenses des États-Unis sont également trop élevées par rapport à l'espérance de vie obtenue. Les dispositifs d'assurance maladie privés y sont généralement coûteux, mais d'autres facteurs, comme les taux de mortalité élevés liés à un tabagisme antérieur, les forts taux d'obésité, et les taux élevés de décès par surdose aux opioïdes et accident de la route, expliquent les résultats comparativement faibles de ce pays (graphique 13.13).

Éducation

Tous les trois ans, le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) de l'OCDE mesure les résultats des élèves de 15 ans en lecture, en mathématiques et en sciences. La comparaison entre les acquis des élèves d'après les scores PISA et les dépenses cumulées par élève âgé de 6 à 15 ans donne une mesure globale du rapport coût-efficacité des systèmes éducatifs.

Les pays membres de l'OCDE dépensent en moyenne 100 000 USD (PPA) par élève de l'enseignement primaire et du premier cycle de l'enseignement secondaire. Le montant des dépenses est positivement corrélé aux scores PISA en lecture, en mathématiques et en sciences ; cette corrélation est cependant plus marquée pour les niveaux inférieurs de dépenses, et diminue à mesure que celles-ci augmentent (OCDE, 2019b). L'incidence des dépenses cumulées sur les résultats PISA est légèrement plus prononcée pour les mathématiques que pour la lecture, les deux domaines de connaissance représentés ici. Des pays comme le Canada, l'Estonie et la Pologne obtiennent des scores élevés par rapport à ce que laissent prévoir les dépenses cumulées par élève. Le Luxembourg affiche en revanche de faibles scores en regard des sommes dépensées (graphiques 13.14 et 13.15). Les scores PISA sont aussi influencés par d'autres facteurs, comme le temps que les élèves consacrent à l'étude en dehors des cours ordinaires (devoirs, cours complémentaires ou particuliers). En outre, l'environnement familial et le milieu social dans lesquels les enfants grandissent influent aussi sur la scolarité et ses résultats (OCDE, 2020).

Méthodologie et définitions

Les dépenses de santé mesurent la consommation finale de biens et de services de santé (autrement dit les dépenses courantes de santé) ; elles couvrent les dépenses en soins de santé individuels et pour la collectivité, mais pas les dépenses d'investissement. L'espérance de vie à la naissance mesure le nombre moyen d'années pendant lequel un nouveau-né peut espérer vivre en l'absence d'évolution des taux de mortalité. Elle est un indicateur de la durée de vie et non de la qualité de vie liée à la santé. Les résultats en lecture de PISA mesurent la capacité d'un élève âgé de 15 ans à comprendre et utiliser des textes écrits et à réfléchir à leur propos. Les résultats en mathématiques de PISA mesurent leurs connaissances en mathématiques.

Pour en savoir plus

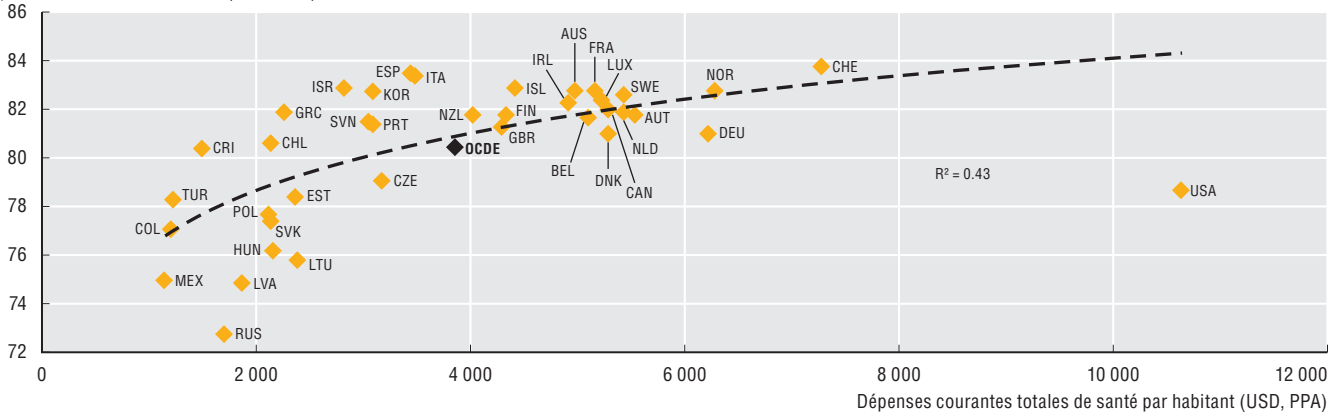
- OCDE (2019a), *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f5b6833-fr>.
- OCDE (2019b), *Résultats du PISA 2018 (Volume I) : Savoirs et savoir-faire des élèves*, PISA, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec30bc50-fr>.
- OCDE (2020), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7a8de83a-fr>.

Notes relatives aux graphiques

- 13.13 Les données relatives aux dépenses courantes ont été extraites de la base de données des Statistiques sur la santé le 15 février 2021. Les données concernant l'Australie sont des estimations. Les données du Canada, du Japon, de la Norvège et de la Nouvelle-Zélande sont provisoires.
- 13.14 et 13.15 Au Canada, les dépenses consacrées à l'enseignement primaire comprennent l'enseignement préscolaire. Les données sur la Colombie portent sur 2018 au lieu de 2017.

13.13. Espérance de vie à la naissance et dépenses de santé totales par habitant, 2018

Espérance de vie à la naissance (en années)

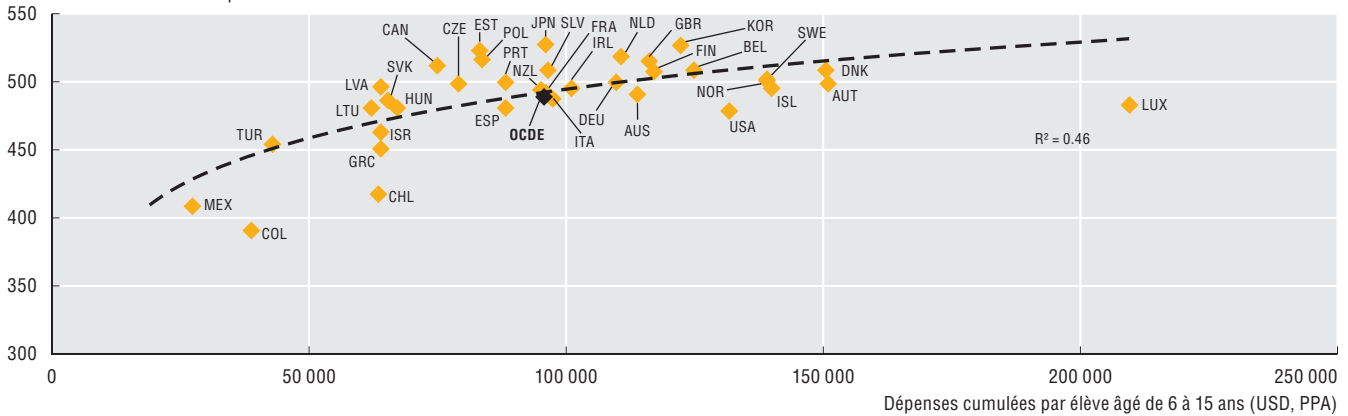


Source : OCDE (2019), Statistiques de l'OCDE sur la santé (base de données)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265089>

13.14. Résultats à l'enquête PISA (mathématiques) 2018 des élèves âgés de 15 ans, et dépenses cumulées par élève âgé de 6 à 15 ans, 2017

Évaluation PISA en mathématiques







14. AU SERVICE DES CITOYENS

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

Satisfaction à l'égard des services

Accès aux soins de santé

Accès à l'éducation

Accès à la justice

Réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients

Réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves

Rapidité des services de justice civile

Qualité des soins de santé

Résultats scolaires et équité dans l'éducation

Efficacité et équité des systèmes judiciaires

Au service des jeunes

Conception et prestation de services publics axés sur l'utilisateur à l'ère numérique

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

Ce chapitre décrit les performances des pays de l'OCDE sur le plan de l'accessibilité, de la réactivité et de la qualité des services publics et se fonde pour cela sur le cadre d'analyse « Au service des citoyens » de l'OCDE, dont l'objectif est d'aborder les principaux déterminants de la satisfaction à l'égard des services. Les tableaux de bord proposent une synthèse des performances du système national (accessibilité, réactivité et qualité) par le biais d'une sélection d'indicateurs sectoriels portant sur l'éducation, la santé et la justice. Les indicateurs retenus illustrent la manière dont la performance des services publics peut être comparée, même lorsqu'ils sont organisés de manière distincte et abordent différents aspects de la vie sociale et individuelle. Bien que les classements par pays soient fournis, ceux-ci sont calculés pour comparer des indicateurs qui diffèrent en termes d'unités de mesure et de phénomènes sous-jacents mesurés. Par conséquent, les tableaux de bord ne donnent pas une image unifiée des pays qui offrent les meilleurs services globaux et ne sont pas prévus à cet effet.

Les tableaux de bord des services rendus aux citoyens ont été introduits dans l'édition 2017 du Panorama des administrations publiques et les indicateurs ont été sélectionnés par des experts de l'OCDE sur chaque sujet. Les critères étaient les suivants : 1) adéquation (l'indicateur représente le concept à mesurer), 2) pertinence politique, 3) disponibilité et couverture des données, et 4) interprétabilité des données (c'est-à-dire qu'il n'existe aucune corrélation entre la mesure d'une valeur plus élevée ou plus basse et une performance meilleure ou plus mauvaise). Les indicateurs sélectionnés ont pour but de donner un aperçu des aspects pertinents pour chaque service. C'est pour cette raison que le choix des mesures diffère d'un service à l'autre (par exemple, la scolarisation pour l'éducation et la couverture des soins de santé pour la santé sont des mesures d'accès).

Tableau 14.1. Cadre OCDE « Au service des citoyens »

Accessibilité	Réactivité	Qualité
<p>Caractère abordable</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Couverture des soins de santé</i> <i>Paiements directs en proportion des dépenses de santé totales</i> <i>Pourcentage de la population n'ayant pas eu accès à des soins de santé nécessaires depuis le début de la pandémie</i> <i>Dépenses privées consacrées à l'éducation en proportion des dépenses totales consacrées à l'éducation (de l'enseignement primaire au supérieur)</i> <i>Taux de scolarisation des enfants de trois et quatre ans dans une structure d'éducation de la petite enfance et dans l'enseignement préprimaire</i> <i>Taux de première inscription dans l'enseignement supérieur avant 25 ans</i> <i>La justice civile est accessible et abordable</i> 	<p>Courtoisie et traitement</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Le médecin explique toujours ou souvent les choses d'une manière facile à comprendre</i> 	<p>Efficacité de la prestation des services et des réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Cabinets de médecins de soins primaires et de médecins spécialistes recourant aux dossiers médicaux électroniques</i> <i>Hospitalisations pour diabète parmi la population adulte</i> <i>Taux de mortalité dans les 30 jours suivant une hospitalisation pour accident ischémique</i> <i>Taux de survie au cancer du sein à cinq ans</i> <i>Score moyen en compréhension de l'écrit</i> <i>Indice d'adaptabilité cognitive</i> <i>Indice d'efficacité personnelle face aux enjeux mondiaux</i> <i>Bonne mise en application de la justice civile</i> <i>Absence d'influence induite des autorités sur la justice civile</i> <i>Le système de justice pénale est rapide et efficace</i> <i>Les personnes ne recourent pas à la violence pour régler leurs griefs personnels</i>
<p>Proximité géographique</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Population ayant bénéficié de services de soins de santé en ligne et par téléphone depuis le début de la pandémie</i> <i>Pourcentage d'élèves disposant d'un ordinateur pour faire leurs devoirs à la maison</i> 	<p>Correspondance entre les services et les besoins spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Jeunes (âgés de 15 à 29 ans) sans emploi et qui ne suivent ni études ni formation (NEET)</i> <i>Établissements scolaires dans lesquels une aide à l'apprentissage est proposée (aide du personnel éducatif et salles)</i> <i>Indices de pénurie de personnel éducatif et de matériel pédagogique</i> 	<p>Cohérence de la prestation des services et des réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Proportion des élèves dont les compétences en compréhension de l'écrit sont inférieures au niveau 2</i> <i>Pourcentage de variance du score en compréhension de l'écrit expliquée par le milieu socio-économique</i>
<p>Accès à l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont accessibles, impartiaux et efficaces</i> 	<p>Rapidité</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Obtention d'un rendez-vous le jour même ou le lendemain avec un médecin ou un membre du personnel infirmier la dernière fois que des soins ont été nécessaires</i> <i>Temps d'attente médian pour une opération de la cataracte, de l'évaluation du spécialiste jusqu'au traitement</i> <i>Délai de traitement des affaires civiles et commerciales non contentieuses en première instance</i> <i>Délai de traitement des affaires civiles et commerciales contentieuses en première instance</i> <i>Délai de traitement des affaires civiles et commerciales contentieuses en première instance</i> 	<p>Sécurité/sûreté</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Maîtrise de la délinquance</i>

Note : les indicateurs en italique sont inclus dans les tableaux de bord.

Interprétation des tableaux de bord

Chaque tableau de bord se concentre sur une dimension du cadre (accessibilité, réactivité ou qualité) et compare tous les services (éducation, santé et justice). Pour chaque indicateur, les pays sont classés en trois groupes : 1) vert pour les valeurs supérieures (ou inférieures, en fonction de l'indicateur) à un écart-type par rapport à la moyenne, 2) rouge pour les valeurs inférieures (ou supérieures, en fonction de l'indicateur) à un écart-type par rapport à la moyenne, 3) orange pour les valeurs situées dans un écart-type de la moyenne.

De plus, chaque pays est classé parmi les pays pour lesquels des données sont disponibles, afin de fournir des informations supplémentaires sur les performances (le pays avec la meilleure performance est classé numéro 1). Si plusieurs pays affichent la même valeur pour un indicateur, ils se voient attribuer le même rang.

Quand on dispose d'indications sur l'évolution du score, des flèches indiquent si le bilan du pays s'est amélioré (↑), s'est dégradé (↓) ou est resté stable (→). Sauf indication contraire, le critère pour afficher une amélioration (dégradation) est une augmentation (baisse) d'un point de pourcentage (si l'indicateur est exprimé en pourcentage) ou de 1 %.

La dernière ligne du tableau indique l'année de base et l'année de référence, à des fins de comparaison.

Accessibilité des services

La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place une couverture des soins de santé universelle, dans le cadre de régimes d'assurance privés ou publics. Par rapport à 2014, le taux de couverture est resté stable dans la plupart des pays de la tête du classement. En Grèce, du fait de dernière la crise économique, environ 30 % de la population a perdu l'accès aux soins ; toutefois, en 2018, le pays a de nouveau mis en place une couverture universelle, car il avait adopté en 2016 une loi réparatrice destinée à assurer le financement du régime et à rétablir la couverture universelle. En Lituanie, la couverture des soins de santé a augmenté de 6 points de pourcentage entre 2014 et 2018. Le Fonds national d'assurance santé offre une couverture à l'ensemble des résidents du pays, sous réserve de confirmation du statut d'assurance ; par conséquent, les 2 % de personnes qui ne sont pas couvertes peuvent être des personnes ayant perdu leur emploi et qui ne se sont pas acquittées des contributions obligatoires au système de santé, ou encore des personnes vivant à l'étranger et enregistrées en tant que résidents (OCDE/Observatoire européen, 2019). À l'inverse, le Mexique a enregistré une diminution de son taux de couverture des soins de santé, qui est passé de 93 % en 2014 à 88 % en 2018, parallèlement à une baisse des dépenses consacrées à la santé en proportion du PIB (OCDE, 2021).

L'éventail des services couverts par les régimes d'assurance maladie et le poids des frais de santé supportés in fine par le patient (le « reste à charge ») varient selon les pays de l'OCDE. Au Mexique par exemple, compte tenu de la couverture limitée des soins de santé, une part importante des dépenses de santé est supportée par les citoyens. Néanmoins, le poids du reste à charge dans la consommation des ménages n'indique pas, en soi, si les citoyens ont accès aux soins. Pendant la pandémie de COVID-19, une grande partie des citoyens ont dû renoncer à des soins en raison du confinement et de l'indisponibilité de solutions à distance telles que la télémédecine. Par exemple, en Allemagne, le reste à charge dans les dépenses de santé est conforme à la moyenne des pays de l'OCDE, mais une plus grande proportion de citoyens que dans d'autres pays ont pu honorer leurs rendez-vous chez le médecin.

Dans tous les pays de l'OCDE, les systèmes éducatifs assurent un accès universel à la scolarité pour les enfants en âge de scolarisation obligatoire, un âge qui varie toutefois selon les pays. L'accès aux établissements d'éducation de la petite enfance et d'enseignement supérieur dépend en partie des ressources publiques mises à disposition pour leur financement. En Colombie par exemple, une part importante des dépenses consacrées à l'éducation (de l'enseignement primaire au supérieur) provient de sources privées, ce qui se traduit par des taux d'inscription plus faibles des enfants de quatre ans dans l'enseignement préprimaire et primaire d'une part, et des jeunes de moins de 25 ans dans l'enseignement supérieur d'autre part. Dans d'autres cas, comme en Finlande où il existe un système de suivi (c'est-à-dire que les étudiants se voient attribuer des classes ou des cursus éducatifs spécifiques dans l'enseignement secondaire selon leurs progrès), les relations entre le financement public et les taux d'inscription aux deux extrémités du cycle de l'éducation ne sont pas linéaires.

La part élevée du financement privé dans certains pays est due aux bourses et transferts aux individus ou aux établissements privés. Le Royaume-Uni, par exemple, affiche un taux de scolarisation de 100 % dans l'enseignement préélémentaire car tous les enfants ont droit, dès l'âge de quatre ans, à quinze heures d'accueil gratuit dans un établissement public ou privé. En 2018, le Chili a adopté une loi qui établit que l'enseignement supérieur est un droit, et qu'il doit donc être accessible à tous sans discrimination. Pour mettre en application cette loi, les universités peuvent faire une demande de financement auprès des autorités publiques afin d'être en mesure de fournir un enseignement supérieur gratuit, mais elles n'y sont pas obligées. Le Chili a atteint le taux de scolarisation des moins de 25 ans le plus élevé de l'OCDE, qui a également progressé entre 2013 et 2018. Le taux de première inscription dans l'enseignement supérieur avant 25 ans y a également progressé entre 2013 et 2018.

Afin d'accéder à la justice, les citoyens doivent à la fois être informés de leurs droits et des mécanismes existant pour régler leurs litiges et être en mesure d'assumer les coûts liés aux procédures. Selon les données du World Justice Project (WJP), c'est au Danemark, en Allemagne et aux Pays-Bas que la justice civile est la plus abordable et la plus accessible pour les citoyens. Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges (MARL) représentent un moyen pour régler les différends sans recourir aux tribunaux. L'enquête menée par le WJP auprès d'experts porte sur l'intégrité des arbitres, les coûts et les délais des MARL et la mise à exécution des accords amiables conclus à la suite de contentieux commerciaux. Selon ces données, c'est en Estonie, au Japon, en Corée et en Norvège que les MARL sont les plus accessibles, impartiaux et efficaces.

Réactivité des services

La communication entre les prestataires de soins et les patients contribue à améliorer l'implication des patients dans leur propre santé, en leur permettant de prendre des décisions éclairées quant aux soins qu'ils reçoivent. Tandis que la plupart des

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

patients des pays de l'OCDE pour lesquels des informations sont disponibles rapportent que leur médecin explique toujours ou souvent les choses d'une manière compréhensible pour eux, en Australie et Nouvelle-Zélande, c'est le cas de pratiquement tous les patients.

De longs délais d'attente peuvent conduire à une aggravation des symptômes des patients et réduire leur satisfaction à l'égard des soins de santé. Dans la majorité des pays pour lesquels des informations sont disponibles, entre 2016 et 2020, on constate une augmentation de la proportion de citoyens qui n'ont pas pu obtenir un rendez-vous le jour même ou le lendemain la dernière fois qu'ils ont eu besoin de soins. L'Allemagne est le seul pays à avoir observé des améliorations pendant cette période, et c'est également celui qui a obtenu les meilleures performances. Certains pays, comme la Suède, sont plus prompts à intervenir dans le cas d'une chirurgie électorale (comme la cataracte) qu'ils ne le sont pour donner des rendez-vous avec des praticiens généralistes. Dans d'autres pays, comme en Australie, la situation est inverse.

Les systèmes d'éducation réactifs sont ceux qui parviennent à maintenir les étudiants dans le système éducatif jusqu'à ce qu'ils aient acquis les compétences nécessaires pour réussir sur le marché du travail. Dans l'ensemble de l'OCDE, l'âge de fin de la scolarité obligatoire varie entre 16 ans pour la Colombie et 19 ans pour l'Islande et la Suisse. Ces deux derniers pays sont, avec le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suède, ceux qui présentent la plus petite proportion de jeunes âgés de 15 à 29 ans qui ne sont ni en emploi, ni scolarisés, ni en formation (NEET), et la situation s'améliore dans presque tous ces pays. La plupart de ces pays ont en commun les efforts qu'ils déploient pour s'assurer que tous élèves ont accès aux ressources nécessaires à l'apprentissage. Les directeurs d'établissement d'enseignement rapportent que ces pays leur apportent les ressources matérielles nécessaires (de l'infrastructure aux manuels scolaires) pour dispenser l'enseignement, et dans le cas de la Suède, le personnel éducatif aide les élèves à faire leurs devoirs en cas de besoin. Dans le cas du Chili, par exemple, le système scolaire n'est pas très réactif aux besoins des élèves : même si le pays présente les taux de scolarisation les plus élevés dans l'enseignement supérieur, il affiche l'un des taux de NEET les plus élevés.

Les retards dans la résolution des affaires judiciaires peuvent amener les plaignants à renoncer à leurs démarches, ou encore entraîner des coûts inutiles et les dissuader de recourir à la voie légale pour résoudre leurs futurs problèmes. Le temps nécessaire pour résoudre une affaire dépend des procédures suivies pour l'attribution et la résolution des affaires, de la complexité de l'affaire, du nombre d'agents travaillant pour le système judiciaire, du nombre d'affaires entrantes et du recours à la technologie pour réduire le travail administratif, entre autres facteurs. Parmi les pays pour lesquels on dispose de données, la Hongrie, la Lituanie et les Pays-Bas affichent le temps de résolution le moins élevé pour les affaires civiles et commerciales (contentieuses et non contentieuses) traitées par les tribunaux de première instance ainsi que pour les affaires administratives.

Qualité des services

La prestation de services publics vise à améliorer la qualité de vie et le bien-être des citoyens dans différents domaines. Les systèmes de santé sont par exemple chargés de protéger les citoyens des risques sanitaires, tandis que le système judiciaire remplit pour sa part une fonction importante en garantissant l'état de droit et le respect des droits humains, ce qui donne à la population un sentiment de sécurité. Les systèmes scolaires ont pour mission de doter les élèves des connaissances, compétences et outils dont ils auront besoin pour évoluer tout au long de leur vie.

Il appartient au système de santé d'éviter les problèmes de santé (prévention) et de traiter les problèmes aigus ou chroniques lorsqu'ils surgissent (traitement). Par exemple, le diabète est une pathologie chronique pour laquelle il existe des traitements éprouvés qui, pour la plupart, peuvent être dispensés au niveau des soins primaires dans le but d'éviter les hospitalisations inutiles. D'autres pathologies, comme l'accident ischémique et le cancer du sein, peuvent être traitées une fois détectées. Le système de santé japonais est efficace pour traiter l'accident ischémique et le cancer du sein, et le taux de mortalité dans les 30 jours suivant une hospitalisation pour accident vasculaire cérébral s'est amélioré entre 2007 et 2017. D'autres pays, comme la Lituanie et la Pologne, sont moins efficaces pour prévenir et traiter les problèmes de santé, même si la situation s'améliore. Certains pays, comme la Corée, obtiennent de meilleurs résultats pour un ou deux de ces indicateurs que pour les autres.

Les systèmes éducatifs les plus performants sont ceux qui combinent qualité et équité, comme c'est le cas du Canada et de l'Estonie qui affichent les meilleures performances globales en ce qui concerne la compréhension de l'écrit dans le cadre de l'enquête PISA, ainsi que les plus faibles proportions d'élèves se situant en dessous du niveau 2 de compétences (ce qui signifie que les élèves sont capables d'identifier l'idée principale d'un texte, de trouver des informations en se basant sur des critères explicites et de réfléchir à la finalité et à la forme de textes lorsqu'on leur demande de le faire) et la plus faible variance des scores expliquée par le milieu socio-économique des élèves. Au contraire, la République slovaque présente l'une des pires performances pour tous ces indicateurs.

S'agissant du système judiciaire, le WJP recueille des données sur la mise en application du droit dans le monde entier au travers d'enquêtes menées auprès d'experts et auprès du grand public. Les questions portent sur la probabilité que les individus se fassent eux-mêmes justice ; que les autorités influencent un juge dans le cadre d'une action contre l'État ; et que les décisions de justice soient exécutées. Au Danemark et en Norvège, les systèmes judiciaires sont efficaces et impartiaux, et les litiges sont résolus de façon pacifique.

Références

Baredes, B. (à venir), « Serving Citizens: framework and data to measure service delivery », *OECD Working Papers on Public Governance*, Éditions OCDE, Paris.

OCDE (2021), *Dépenses de santé* (indicateur), <https://doi.org/10.1787/1ae0af3d-fr> (consulté le 5 mars 2021).

OCDE/EOHSP (2019), *Lithuania: Country Health Profile 2019, State of Health in the EU*, Éditions OCDE, Paris/Observatoire européen des systèmes et des politiques de santé, Bruxelles, <https://doi.org/10.1787/35913deb-en>.

Tableau de bord 1. Accessibilité des services

	Performance un écart-type au-dessus de (sous) la moyenne
	Performance dans un écart-type de la moyenne
	Performance un écart-type sous (au-dessus de) la moyenne

Les pays sont recensés par ordre alphabétique. Le chiffre dans la cellule indique la position du pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. Les flèches indiquent si le bilan s'est amélioré (↑), s'est dégradé (↓) ou est resté stable (→).

	Soins de santé					Éducation					Justice				
	Couverture des soins de santé		Reste à charge en proportion des dépenses de santé totales		Besoins de soins non satisfaits pendant la pandémie de COVID-19	Dépenses privées consacrées à l'éducation (de l'enseignement primaire au supérieur)		Taux de scolarisation des enfants de quatre ans (dans l'enseignement préélémentaire et primaire)		Taux de première inscription dans l'enseignement supérieur avant 25 ans		La justice civile est accessible et abordable		Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont accessibles, impartiaux et efficaces	
Allemagne	2	→	7	→	1	17	→	11	↓	17	→	2	↑	8	→
Australie	1	→	19	↑	s.o.	34	↓	24	↑	s.o.		22	↑	11	→
Autriche	2	→	20	→	4	7	↓	15	↑	15	→	9	↑	23	→
Belgique	3	→	23	→	16	8	→	4	→	7	↑	7	↑	10	→
Canada	1	→	14	→	s.o.	26	→	s.o.		s.o.		23	↑	20	→
Chili	9	→	34	↑	s.o.	35	↑	27	↑	1	↑	16	↓	21	→
Colombie	6	↓	15	↑	s.o.	31	↑	30	↑	26	↑	24	↑	25	→
Corée	1	→	33	↑	s.o.	29	↑	16	→	s.o.		15	↓	4	→
Danemark	1	→	10	→	3	2	↑	2	↑	12	↓	3	↑	5	→
Espagne	1	→	26	→	15	24	↓	5	→	5	↑	5	↑	13	→
Estonie	8	→	28	↓	7	9	→	20	→	22	↑	8	↑	2	→
États-Unis	12	↑	4	→	s.o.	32	→	31	↑	19	↓	28	↑	24	→
Finlande	1	→	21	→	2	1	→	28	↑	20	↑	13	↑	17	→
France	2	→	1	→	9	16	→	1	→	s.o.		17	↑	6	→
Grèce	1	↑	35	→	6	s.o.		s.o.		s.o.		19	↑	22	→
Hongrie	10	↓	29	↑	21	19	↑	10	↑	s.o.		26	↑	28	→
Islande	1	→	16	↑	s.o.	6	→	7	→	21	↓	s.o.		s.o.	
Irlande	1	→	6	↑	10	20	↓	1	↑	s.o.		s.o.		s.o.	
Israël	1	→	25	↑	s.o.	25	↑	3	↓	s.o.		s.o.		s.o.	
Italie	1	→	27	↓	15	14	↓	13	↓	16	↑	21	↑	26	→
Japon	1	→	8	→	s.o.	30	↓	9	→	s.o.		10	↑	3	→
Lettonie	1	↑	36	→	18	13	↓	17	↑	s.o.		s.o.		s.o.	
Lituanie	5	↑	32	→	20	15	→	26	→	6	↑	s.o.		s.o.	
Luxembourg	s.o.		2	→	12	4	→	8	↓	27	↓	s.o.		s.o.	
Mexique	13	↓	37	→	s.o.	22	↑	22	↑	18	↑	29	↓	29	→
Norvège	1	→	13	→	s.o.	3	↓	6	→	8	↑	12	↑	1	→
Nouvelle-Zélande	1	→	9	→	s.o.	28	→	18	↓	14	↓	6	→	14	→
Pays-Bas	2	→	3	→	11	23	→	12	↓	11	↑	1	→	7	→
Pologne	11	↑	24	↑	17	11	→	25	↑	3	↓	20	→	18	→
Portugal	1	→	31	↓	19	21	↑	19	↑	9	→	14	↑	12	→
République slovaque	7	→	22	→	5	18	↑	29	↑	24	↓	s.o.		s.o.	
République tchèque	1	→	12	→	8	12	↑	23	↑	13	↓	18	→	9	→
Royaume-Uni	1	→	17	↓	s.o.	33	↓	1	↑	10	↑	27	↓	16	→
Slovénie	1	→	5	↑	14	10	→	21	↑	4	↓	11	↑	19	→
Suède	1	→	11	↑	13	5	→	14	→	23	↑	4	↑	15	→
Suisse	1	→	30	↓	s.o.	s.o.		32	↑	25	↑	s.o.		s.o.	
Turquie	4	→	18	→	s.o.	27	↓	33	↑	2	↑	25	↑	27	→
Année	2018	2014	2018	2014	2020	2017	2013	2017	2013	2018	2013	2020	2016	2020	2016

Notes : les pays sont recensés par ordre alphabétique. Le chiffre dans la cellule indique la position du pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. S'agissant de la couverture des soins de santé, le groupement a été effectué comme suit – en vert : couverture comprise entre 95 % et 100 % ; en orange : couverture comprise entre 90 % et 95 % ; et en rouge : couverture inférieure à 90 %. Les données sur la couverture des soins de santé pour le Japon et la République slovaque sont celles de 2017 et non de 2018. Les données sur la Grèce portent sur l'année 2015 et non 2014. « Besoins de soins non satisfaits pendant la pandémie de COVID-19 » se réfère à la proportion de population ayant rapporté qu'ils ont dû renoncer à des rendez-vous médicaux ou des traitements depuis le début de la pandémie. En Australie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis, la part relativement élevée des dépenses privées consacrées à l'éducation est associée à une proportion importante des étudiants bénéficiant de prêts et de bourses. Les données sur les dépenses privées consacrées à l'éducation en Grèce datent de 2015. Pour « La justice civile est accessible et abordable » et « Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont accessibles, impartiaux et efficaces », l'amélioration (la dégradation) entraîne une augmentation (baisse) de 0.1 point dans l'indice. Pour les autres indicateurs, les détails relatifs aux données seront fournis dans les rubriques correspondantes.

Les pays sont classés par ordre ascendant, excepté le pour le reste à charge en proportion des dépenses de santé totales, les besoins de soins non satisfaits pendant la pandémie de COVID-19 et les dépenses privées consacrées à l'éducation, pour lesquels les pays sont classés par ordre descendant. Source : OCDE (2020), statistiques de l'OCDE sur la santé (base de données) ; Eurofund, 2020 ; OCDE (2020), Regards sur l'éducation (base de données) ; World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

Tableaux de bord des services rendus aux citoyens

Tableau de bord 2. Réactivité des services

	Performance un écart-type au-dessus de (sous) la moyenne
	Performance dans un écart-type de la moyenne
	Performance un écart-type sous (au-dessus de) la moyenne

Les pays sont recensés par ordre alphabétique. Le chiffre dans la cellule indique la position du pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. Les flèches indiquent si le bilan s'est amélioré (↑), s'est dégradé (↓) ou est resté stable (→).

	Soins de santé				Éducation						Justice						
	Le médecin explique toujours ou souvent les choses d'une manière facile à comprendre	Obtention d'un rendez-vous le jour même ou le lendemain avec un médecin la dernière fois que des soins ont été nécessaires		Temps d'attente moyen pour une opération de la cataracte		Jeunes « NEET » âgés de 15 à 29 ans		Indice de pénurie de matériel pédagogique		Le personnel scolaire assure une aide aux devoirs		Délai de traitement des affaires civiles et commerciales contentieuses		Temps disponible lors d'affaires civiles et commerciales non contentieuses		Temps disponible lors d'affaires administratives	
Allemagne	5	1	↑	s.o.		7	↑	27	↓	25	↑	13	↓	n.a.		18	↓
Australie	1	3	↓	11	↑	14	↑	3	→	3	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Autriche	s.o.	s.o.		s.o.		8	↑	16	↓	35	↑	5	↓	7	↑	19	
Belgique	s.o.	s.o.		s.o.		16	↑	20	↑	19	↑	n.a.		n.a.		14	↑
Canada	4	9	↓	7	↓	21	↑	2	→	5	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Chili	s.o.	s.o.		12	↓	30	↑	13	↓	31	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Colombie	s.o.	s.o.		s.o.		34	↓	37	→	36	→	n.a.		n.a.		n.a.	
Corée	s.o.	s.o.		s.o.		n.a.		30	→	34	↓	n.a.		n.a.		n.a.	
Danemark	s.o.	s.o.		3	↑	10	→	8	↑	8	↓	12	↓	9	↓	n.a.	
Espagne	s.o.	s.o.		8	↑	28	↑	26	→	29	↑	20	↓	15	↓	13	↑
Estonie	s.o.	s.o.		15	↓	17	↑	22	↓	21	↑	6	↓	10	↓	4	↑
États-Unis	3	7	↓	s.o.		27	↑	4	↑	4	→	n.a.		n.a.		n.a.	
Finlande	s.o.	s.o.		12	↑	11	↑	23	→	11	↑	16	↑	8	↑	10	↑
France	2	5	↓	s.o.		25	↑	10	↑	14	↑	21	↓	16	↓	12	↑
Grèce	s.o.	s.o.		s.o.		31	↓	35	↓	28	↓	23	↓	n.a.		21	
Hongrie	s.o.	s.o.		2	↑	26	↑	32	↑	16	↑	8	↓	2	↑	2	↑
Islande	s.o.	s.o.		s.o.		23	↑	11	↓	10	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Irlande	s.o.	s.o.		s.o.		6	↑	25	↓	23	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Israël	s.o.	s.o.		9		24	↑	28	↑	15	↑	19		n.a.		1	
Italie	s.o.	s.o.		1	↓	33	↓	29	↑	32	↑	22	→	18	↓	22	↑
Japon	s.o.	s.o.		s.o.		n.a.		36	→	s.o.		n.a.		n.a.		n.a.	
Lettonie	s.o.	s.o.		s.o.		13	↑	15	↓	13	↑	15	↑	3	↑	11	↓
Lituanie	s.o.	s.o.		s.o.		20	→	21	↑	7	↑	1	↑	1	↓	5	↑
Luxembourg	s.o.	s.o.		s.o.		3	↑	5	↑	9	↓	2	↑	n.a.		n.a.	
Mexique	s.o.	s.o.		s.o.		32	↑	33	→	30	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Norvège	5	8	↓	14	↓	5	↑	18	→	24	↑	11	→	17	↓	n.a.	
Nouvelle-Zélande	1	4	↓	10	↓	19	↑	12	↑	6	↑	n.a.		n.a.		n.a.	
Pays-Bas	4	2	↓	5		2	↑	9	↑	18	↑	3	↑	5		8	↓
Pologne	s.o.	s.o.		16	↑	22	↑	14	↓	12	↑	16	↓	4	↓	3	↑
Portugal	s.o.	s.o.		13	↓	12	↑	34	↓	17	↓	14		n.a.		23	
République slovaque	s.o.	s.o.		s.o.		29	→	31	↓	27	↓	9	↑	13	↑	15	↓
République tchèque	s.o.	s.o.		s.o.		18	↑	24	↓	22	↓	7	↑	12	↑	17	→
Royaume-Uni	6	6	↓	6	↓	15	↑	19	→	2	→	n.a.		n.a.		20	↓
Slovénie	s.o.	s.o.		s.o.		9	→	17	↓	26	↑	17	↓	11	↑	16	↓
Suède	7	10	↓	4	↑	4	↑	6	↑	1	↑	10	↓	14	↓	6	↓
Suisse	3	5	↓	s.o.		1	↑	7	↓	20	↑	4	↑	n.a.		9	↑
Turquie	s.o.	s.o.		s.o.		35	↑	1	↑	33	→	18	↓	6		7	↑
Année	2017	2020	2016	2019	2014	2020	2009	2018	2015	2018	2015	2018	2014	2018	2014	2018	2014

Note : L'indice de pénurie de matériel pédagogique est basé sur la perception des chefs d'établissement. Pour l'indice de pénurie de matériel pédagogique, une amélioration signifie que le pays a gagné deux places dans le classement, et une dégradation signifie que le pays en a perdu deux. Pour les autres indicateurs, les détails relatifs aux données seront fournis dans les rubriques correspondantes.

Les pays sont classés par ordre ascendant, excepté pour le temps d'attente moyen pour une opération de la cataracte, les jeunes « NEET » âgés de 15 à 29 ans, l'indice de pénurie de matériel pédagogique, le délai de traitement des affaires civiles et commerciales contentieuses, le délai de traitement des affaires civiles et commerciales non contentieuses, et le délai de traitement des affaires administratives, pour lesquels les pays sont classés par ordre descendant.

Source : Enquête Health Policy Survey, Commonwealth Fund (2016 et 2020) ; OCDE (2020), Statistiques de l'OCDE sur la santé (base de données) ; OCDE (2020), Regards sur l'éducation (base de données) ; Base de données PISA de l'OCDE (2015 et 2018) ; CEPEJ 2020 (base de données)

Tableau de bord 3. Qualité des services

	Performance un écart-type au-dessus de (sous) la moyenne
	Performance dans un écart-type de la moyenne
	Performance un écart-type sous (au-dessus de) la moyenne

Les pays sont recensés par ordre alphabétique. Le chiffre dans la cellule indique la position du pays par rapport à l'ensemble des pays pour lesquels on dispose de données. Les flèches indiquent si le bilan s'est amélioré (↑), s'est dégradé (↓) ou est resté stable (→).

	Soins de santé					Éducation					Justice					
	Hospitalisation pour diabète		Taux de mortalité dans les 30 jours suivant une hospitalisation pour accident vasculaire cérébral		Taux de survie au cancer du sein à 5 ans (tous les stades)	Score moyen en compréhension de l'écrit à l'enquête PISA		Proportion des élèves dont les compétences en compréhension de l'écrit sont inférieures au niveau 2		Pourcentage de variance des performances en compréhension de l'écrit expliquée par le milieu socio-économique	Bonne mise en application de la justice civile		Absence d'influence induite des autorités sur la justice civile		Les personnes ne recourent pas à la violence pour régler leurs griefs personnels	
Allemagne	28	↑	12	↑	13	15	→	17	↓	31	4	→	3	→	8	→
Australie	21	↓	13	↑	2	12	→	15	→	12	12	→	3	→	8	→
Autriche	25	↑	15	↑	16	22	→	23	→	23	7	→	6	→	5	→
Belgique	20	↑	22	↑	10	17	→	20	→	32	8	→	6	→	10	→
Canada	13	→	19	↑	5	2	→	4	↓	3	10	→	4	→	6	→
Chili	18	↑	23	↑	s.o.	34	→	34	→	21	20	→	15	→	16	→
Colombie	6	↑	14	↓	s.o.	36	↓	36	↓	27	26	→	18	→	17	→
Corée	33	↑	2	↑	s.o.	5	→	6	→	7	9	→	13	→	6	→
Danemark	14	↑	7	↑	12	13	→	7	→	11	6	→	2	→	2	→
Espagne	3	↑	27	↑	15	s.o.		s.o.		s.o.	22	→	15	→	9	→
Estonie	16	↑	25		21	1	→	1	→	1	14	→	8	→	7	→
États-Unis	27	↑	6		1	9	→	13	→	19	17	→	14	→	11	→
Finlande	17	↑	21	↑	6	3	→	3	↓	9	3	→	3	→	4	→
France	23	↑	17	↑	s.o.	18	→	19	→	34	11	→	10	→	12	→
Grèce	s.o.		s.o.		s.o.	33	→	31	→	16	25	→	16	→	13	→
Hongrie	s.o.		s.o.		s.o.	26	→	27	→	36	28	→	21	↓	5	→
Islande	1	↓	4	↑	s.o.	28	→	29	↓	2	s.o.		s.o.		s.o.	
Irlande	11	↑	20	↑	19	4	→	2	→	15	s.o.		s.o.		s.o.	
Israël	7	↑	11	↑	7	29	→	32	↓	28	s.o.		s.o.		s.o.	
Italie	2	↑	16	↑	13	25	→	22	→	8	29	→	14	→	14	→
Japon	s.o.		1	↑	3	11	↓	8	↓	6	13	↓	11	→	4	→
Lettonie	19	↑	34	↓	s.o.	24	→	21	↓	4	s.o.		s.o.		s.o.	
Lituanie	30	↑	33		24	27	→	26	→	24	s.o.		s.o.		s.o.	
Luxembourg	24	↑	24	↑	s.o.	30	↓	30	↓	35	s.o.		s.o.		s.o.	
Mexique	34	↑	s.o.		s.o.	35	→	35	→	26	27	→	20	→	18	↓
Norvège	10	↑	3	↑	9	14	↓	14	↓	5	5	→	1	→	1	→
Nouvelle-Zélande	22	↑	18	↑	8	8	→	12	→	22	16	→	7	→	8	→
Pays-Bas	5	↑	8	↑	s.o.	21	↓	25	↓	13	2	→	5	→	7	→
Pologne	29	↑	32	↑	22	6	→	5	→	18	23	→	19	↓	3	→
Portugal	4	↑	30	↑	8	19	→	16	→	25	24	→	10	→	6	→
République slovaque	31	↑	29	↑	23	32	→	33	→	33	s.o.		s.o.		s.o.	
République tchèque	26	↓	28	↑	20	20	→	18	→	30	18	→	12	→	8	→
Royaume-Uni	9	↓	26	↑	14	10	→	9	→	10	15	→	9	→	8	→
Slovénie	15	↑	31	↑	17	16	↓	10	↓	20	19	→	17	→	1	→
Suède	12	↑	10	↑	s.o.	7	→	11	→	14	1	→	3	→	8	→
Suisse	8	↓	9	↑	11	23	→	24	→	29	s.o.		s.o.		s.o.	
Turquie	32		5		18	31	↑	28	↑	17	21	→	22	→	15	→
Année	2017	2012	2017	2007	2010-2014	2018	2015	2018	2015	2018	2020	2016	2020	2016	2020	2016

Note : concernant le taux de survie au cancer du sein à 5 ans, les données relatives à la République tchèque et à l'Islande portent sur la période 2004-2009 et non 2010-2014. Les données pour l'Italie, l'Allemagne, le Japon, l'Espagne, la Suisse, la Turquie et les États-Unis couvrent moins de 100 % de la population nationale. Le niveau 2 de compétence en compréhension de l'écrit indique que les élèves sont capables d'identifier l'idée principale d'un texte de longueur moyenne, de trouver des informations en se basant sur des critères explicites, bien que parfois complexes, et de réfléchir à la finalité et à la forme de textes lorsqu'on leur demande explicitement de le faire. Concernant le score PISA moyen en compréhension de l'écrit, la proportion des élèves se trouvant sous le niveau 2 de compétence en compréhension de l'écrit et la variance en pourcentage des performances en compréhension de l'écrit expliquée par le niveau socio-économique, seuls les pays pour lesquels la différence dans les scores moyens entre 2018 et 2015 est statistiquement significative sont indiqués comme étant en amélioration/dégradation. Pour « Bonne mise en application de la justice » (la justice civile n'est pas soumise à l'influence induite des autorités et la population ne recourt pas à la violence en cas de griefs), une amélioration (dégradation) entraîne une augmentation (baisse) de 0.1 point dans l'indice. Pour les autres indicateurs, les détails relatifs aux données seront fournis dans les rubriques correspondantes.

Source : OCDE (2020), Statistiques de l'OCDE sur la santé (base de données) ; Base de données PISA de l'OCDE (2018) ; World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

Les pays sont classés par ordre ascendant, excepté pour l'hospitalisation pour diabète, le taux de mortalité dans les 30 jours suivant une hospitalisation pour un accident vasculaire cérébral, la proportion des élèves dont les compétences en compréhension de l'écrit sont inférieures au niveau 2 et le pourcentage de variance des performances en compréhension de l'écrit expliquée par le milieu socio-économique, pour lesquels les pays sont classés par ordre descendant.

Satisfaction à l'égard des services

Les services publics, comme la santé, l'éducation et la justice, ont été largement impactés par la pandémie de COVID-19. Dans la plupart des pays, le mode de fonctionnement des établissements d'enseignement, des tribunaux et des hôpitaux, qui sont des institutions dans le cadre desquelles la population est en contact direct avec les services publics, s'est considérablement modifié en raison des mesures de confinement. Du jour au lendemain, les enseignants, médecins et juges ont dû passer au travail à distance. Par ailleurs, les systèmes de santé à travers le monde ont été mis à rude épreuve en raison de l'amplitude de la crise sanitaire.

La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place des enquêtes visant à suivre la satisfaction des utilisateurs à l'égard des services, même si elles peuvent couvrir différents services et poser différentes questions. L'enquête Gallup World Poll recueille régulièrement des données relatives au degré de satisfaction des citoyens en ce qui concerne un certain nombre de services publics à travers le monde. Bien que de nombreux facteurs contextuels et culturels puissent influencer les réponses aux enquêtes d'opinions, cet ensemble de données permet de comparer les perceptions des citoyens dans le temps et entre les différents pays de l'OCDE.

Le degré de satisfaction à l'égard des soins de santé s'est maintenu à 71 % en moyenne dans les pays de l'OCDE en 2020, des niveaux similaires à ceux de 2010. Il existe des variations importantes d'un pays à l'autre : les citoyens norvégiens (93 %), belges et néerlandais (92 % respectivement) ressortent comme les plus satisfaits, alors que la Pologne (26 %), la Grèce (38 %) et le Chili (39 %) affichent les niveaux de satisfaction les plus faibles. C'est la Finlande qui a enregistré la hausse la plus importante (19 points de pourcentage) du degré de satisfaction à l'égard des soins de santé. L'Estonie (17 points de pourcentage) et Israël (12 points de pourcentage) affichent également une forte augmentation de leur taux de satisfaction à l'égard des soins de santé par rapport à 2010. À l'inverse, la Pologne a enregistré la plus forte baisse (22 points de pourcentage) du degré de satisfaction vis-à-vis des soins de santé (Graphique 14.1).

En moyenne, en 2020, 68 % des citoyens se disaient satisfaits du système éducatif, ce qui représente une augmentation de 1 point de pourcentage par rapport à 2010. La Norvège (92 %), la Finlande (87 %) et la Slovénie (86 %) étaient les pays qui affichaient le plus haut niveau de satisfaction à l'égard de l'éducation, et c'est en Turquie (27 %), en Grèce (36 %) et au Chili (43 %) que le niveau le plus faible était enregistré. C'est en Estonie (16 points de pourcentage) que la hausse du degré de satisfaction à l'égard de l'éducation a été la plus importante, et ce grâce aux efforts déployés en faveur de l'éducation numérique qui ont facilité la transition vers l'apprentissage en ligne au début de la pandémie (OCDE, 2020a). La Slovénie (15 points de pourcentage) et la Norvège (14 points de pourcentage) ont également connu une augmentation importante du degré de satisfaction vis-à-vis de l'éducation. La Turquie a enregistré la plus forte baisse du niveau de satisfaction à l'égard du système éducatif (35 points de pourcentage par rapport à 2010). Tous les élèves turques n'ont pas bénéficié des mêmes opportunités en matière d'apprentissage à distance pendant la pandémie : en moyenne, en temps normal, il n'y a qu'un seul ordinateur pour quatre élèves dans les établissements d'enseignement, et une part importante des élèves issus de milieux socio-économiques défavorisés n'ont pas accès à un ordinateur (OCDE, 2020b) (Graphique 14.2).

Le niveau de confiance à l'égard du système judiciaire a atteint 57 % en moyenne dans les pays de l'OCDE en 2020, ce qui

représente une augmentation de 6 points de pourcentage par rapport à 2010. La Lituanie (35 points de pourcentage) a enregistré la plus forte augmentation du niveau de confiance dans le système judiciaire par rapport à 2010. Ce pays présente les délais de traitement des affaires civiles et commerciales les plus courts (voir la section consacrée à la rapidité des systèmes judiciaires). Le Portugal (23 points de pourcentage) et la République tchèque (21 points de pourcentage) ont également enregistré une hausse importante du niveau de confiance dans le système judiciaire. La Turquie est le pays où la baisse du niveau de confiance dans le système judiciaire a été la plus importante (22 points de pourcentage), suivie par le Chili (19 points de pourcentage) (Graphique 14.3).

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées de l'enquête Gallup World Poll, qui est généralement basée sur un échantillon représentatif de 1 000 citoyens dans chaque pays. Pour 2020, les données ont été collectées à partir du mois de juillet. On trouvera un complément d'information sur cette enquête à l'adresse suivante : www.gallup.com/home.aspx.

Les données relatives au degré de satisfaction à l'égard des soins de santé ou de l'éducation correspondent au pourcentage de réponses « Satisfait » à la question : « Dans la ville ou la zone où vous habitez, êtes-vous satisfait ou insatisfait de l'accès à des soins de santé ou au système éducatif ou aux établissements scolaires ? »

Pour ce qui est de la justice, les données correspondent au pourcentage de réponses positives à la question : « Dans ce pays, avez-vous confiance dans chacune des entités suivantes ? Qu'en est-il du système judiciaire et des tribunaux ? ». Les données sont l'expression de la proportion des personnes interrogées qui ont répondu « oui ».

Pour en savoir plus

OCDE (2020a), « Education Policy Outlook in Estonia », OECD Education Policy Perspectives, n° 13, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9d472195-en>.

OCDE (2020b), PISA 2018 Results (Volume V): Effective Policies, Successful Schools, PISA, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ca768d40-en>.

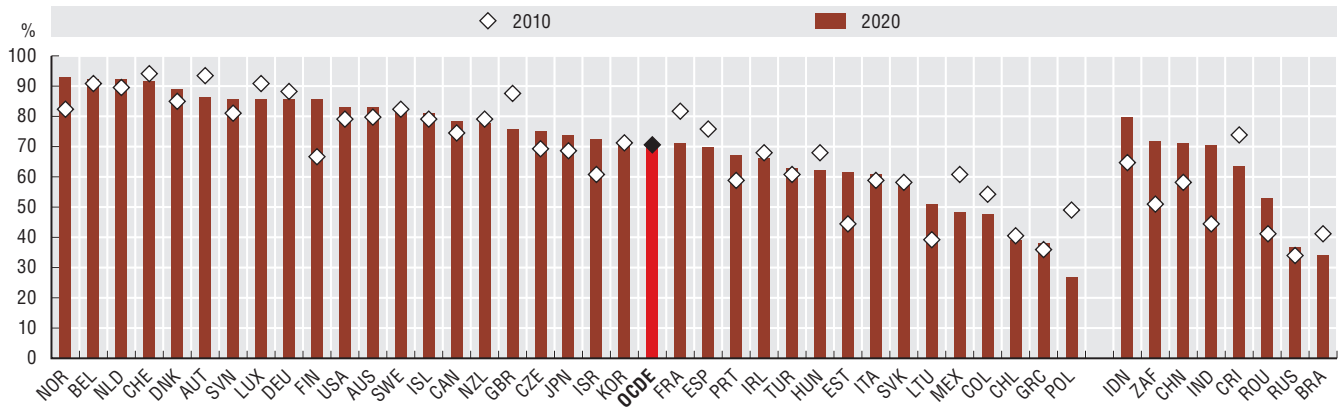
OCDE/Union européenne (2020), Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur l'Estonie portent sur l'année 2011 et non 2010. Les données sur l'Islande, la Norvège et la Suisse portent sur l'année 2012 et non 2010. Les données sur la République tchèque portent sur l'année 2018 et non 2020. Les données sur la Hongrie, Israël, la Corée, la Lituanie, le Luxembourg, le Costa Rica, l'Inde, l'Indonésie et la Roumanie portent sur l'année 2019 et non 2020.

Le Graphique G.40. (Confiance des citoyens à l'égard de la police, 2010 et 2020) est disponible en ligne à l'Annexe G.

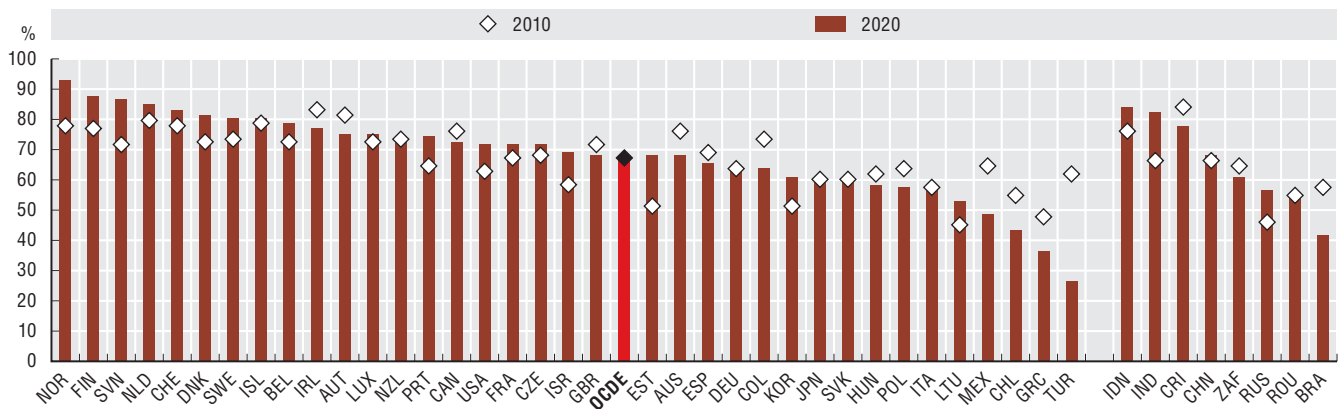
14.1. Satisfaction des citoyens à l'égard du système de santé, 2010 et 2020



Source : Gallup World Poll 2020 (base de données)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265146>

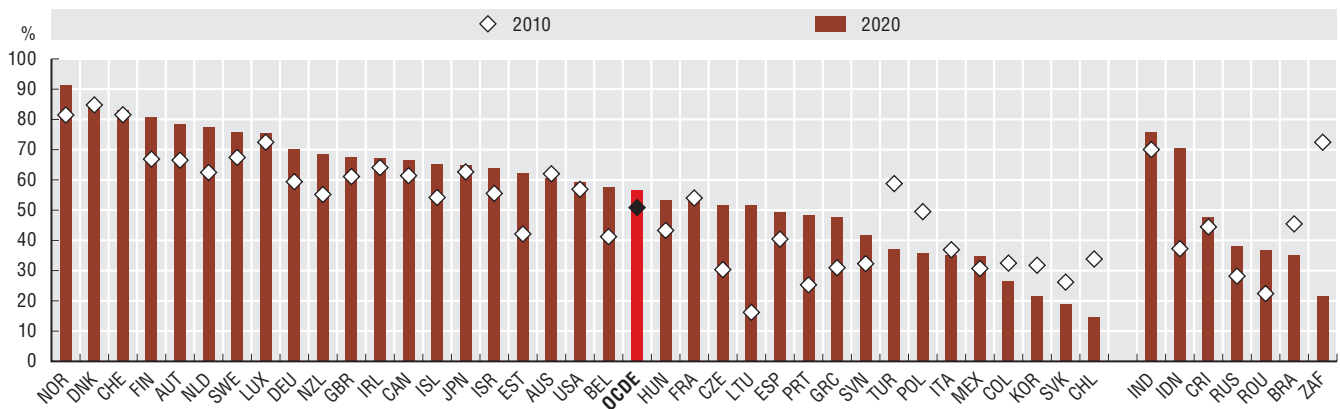
14.2. Satisfaction des citoyens à l'égard du système éducatif et des établissements d'enseignement, 2010 et 2020



Source : Gallup World Poll 2020 (base de données)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265165>

14.3. Confiance des citoyens à l'égard du système judiciaire et des tribunaux, 2010 et 2020



Source : Gallup World Poll 2020 (base de données)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265184>

Bien que la plupart des pays de l'OCDE aient instauré une couverture universelle (ou quasi-universelle) pour un ensemble fondamental de services de santé, qui comprend habituellement les consultations médicales et les soins hospitaliers, des problèmes d'accessibilité physique ou financière font parfois obstacle à l'utilisation des services de santé.

Les coûts élevés des traitements peuvent entraver l'accès aux soins ou être à l'origine de difficultés financières lors du recours aux services de santé. La part du système de santé d'un pays financée par les paiements directs (le reste à charge) donne une idée générale du degré de protection financière offerte par ce système. En 2018, en moyenne, les paiements directs représentaient 20 % des dépenses de soins de santé totales, une proportion qui est restée stable depuis 2014. La France (9 %), le Luxembourg (10 %), les Pays-Bas et les États-Unis (11 %) étaient les pays dans lesquels la part du reste à charge des patients était la plus faible, tandis que c'est au Mexique (41 %), en Lettonie (39 %) et en Grèce (36 %) que cette part était la plus élevée. La Pologne (-3 points de pourcentage) a enregistré la baisse la plus importante de la part du reste à charge dans les dépenses de santé totales, bien que cette part reste légèrement supérieure à la moyenne de l'OCDE ; en comparaison, cette proportion est restée relativement stable dans la plupart des autres pays de l'OCDE (Graphique 14.4)

La part des besoins médicaux non satisfaits a augmenté en 2020 par rapport aux années précédentes. Par exemple, selon les enquêtes International Health Policy Survey du Commonwealth Fund portant en moyenne sur 11 pays de l'OCDE, en 2016, 14,5 % de la population rencontrait des difficultés financières pour accéder aux soins de santé (en renonçant à des visites chez le médecin, à des examens, à des suivis ou encore à des médicaments prescrits). En 2020, cette proportion a augmenté pour passer à 15,8 % (Commonwealth Fund, 2020). Selon une enquête européenne réalisée durant l'été 2020, en moyenne, 22 % des personnes interrogées ont eu des besoins de soins médicaux non satisfaits pendant la première vague de la pandémie de COVID-19 dans les pays de l'OCDE-UE. Les populations de la Hongrie, de la Lituanie (37 %) et du Portugal (35 %) affichaient le taux le plus élevé de besoins en soins médicaux non satisfaits, une proportion environ trois fois plus importante qu'en Allemagne, en Finlande et au Danemark (Graphique 14.5). Dans les pays pour lesquels des informations sont disponibles, la principale raison du renoncement aux traitements était l'annulation de rendez-vous du fait de la pandémie (91 % en Lituanie et 88 % en Hongrie, par exemple).

Les consultations en ligne et par téléphone ont joué un rôle prépondérant dans la fourniture des soins de santé pendant la première vague de la pandémie de COVID-19 au printemps 2020. En moyenne, 47 % des personnes interrogées dans les pays de l'OCDE-UE ont reçu des prescriptions médicales (par exemple de produits pharmaceutiques) en ligne ou par téléphone, et 32 % ont bénéficié de consultations médicales via ces canaux. La Hongrie (66 %), l'Italie (60 %) et la République slovaque (57 %) sont les pays où la proportion de personnes interrogées ayant reçu des prescriptions en ligne ou par téléphone ressort la plus forte, et c'est en France (27 %), en Grèce (28 %) et en Allemagne (31 %) que cette proportion ressort la plus faible. L'Espagne (48 %), la Slovaquie (44 %) et la Lituanie (41 %) sont les pays où la proportion de la population ayant déclaré avoir bénéficié de consultations en ligne ou par téléphone ressort la plus élevée, et l'Allemagne (17 %), la France (22 %) et l'Italie (23 %) sont ceux où elle ressort la plus faible (Graphique 14.6).

Méthodologie et définitions

Les paiements directs sont les coûts supportés par les patients directement sur leurs revenus lorsque les services ou traitements médicaux ne sont pas inclus dans les prestations collectivement financées proposées par les régimes d'assurance maladie publics ou privés, ou qu'ils ne sont que partiellement inclus (tickets modérateurs). Ils comprennent également des estimations des paiements informels aux prestataires de soins de santé dans certains pays.

Les données relatives aux besoins de soins non satisfaits et à l'accès aux services médicaux en ligne et par téléphone proviennent de l'enquête « Living, working and COVID-19 » d'Eurofound, qui a été réalisée en ligne en deux temps, sur avril 2020 d'une part, et sur juillet 2020 d'autre part. Dans le cadre de cette enquête menée dans les 27 pays membres de l'UE, 87 477 réponses ont été recueillies en s'appuyant sur une méthode d'échantillonnage non probabiliste puis pondérées selon les caractéristiques de la population de chaque pays (age, sexe, niveau d'éducation et niveau d'urbanisation auto-attribué).

Pour en savoir plus

Eurofound (2020), « Living, working and COVID-19 », COVID-19 series, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

Fonds du Commonwealth (2020), Income-Related Inequalities in Affordability and Access to Primary Care in Eleven High-Income Countries, <https://www.commonwealthfund.org/publications/surveys/2020/dec/2020-international-survey-income-related-inequalities>.

OCDE/Union européenne (2020), *Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>.

Oliveira Hashiguchi, T. (2020), « Bringing health care to the patient: An overview of the use of telemedicine in OECD countries », *Documents de travail de l'OCDE sur la santé*, n° 116, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/8e56ede7-en>.

Notes relatives aux graphiques

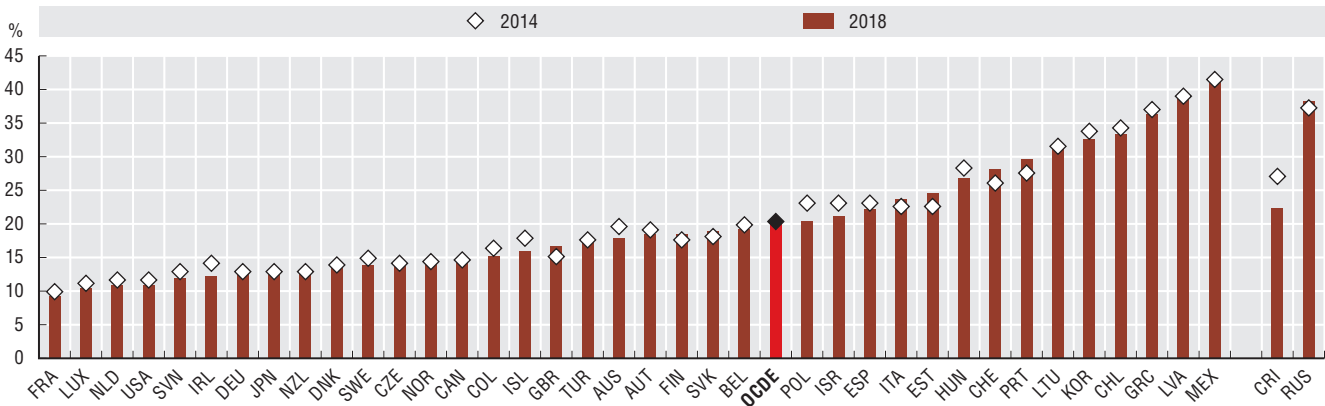
14.4 Les données sur l'Australie portent sur l'année 2017 et non 2018. Les données sont classées par ordre croissant, de la part la plus faible à la part la plus élevée des paiements volontaires et directs.

Les données en 14.5 et 14.6 concernent uniquement les pays de l'OCDE UE

14.5 Les données relatives aux besoins de soins non satisfaits indiquent le pourcentage de personnes interrogées ayant répondu « oui » à la question « Depuis le début de la pandémie, avez-vous eu besoin d'un examen ou d'un traitement médical que vous n'avez pas reçu ? ».

14.6 Les données indiquent le pourcentage de personnes interrogées ayant répondu « oui » à la question « Depuis le début de la pandémie, avez-vous bénéficié de l'un des services suivants de la part d'un médecin ? »

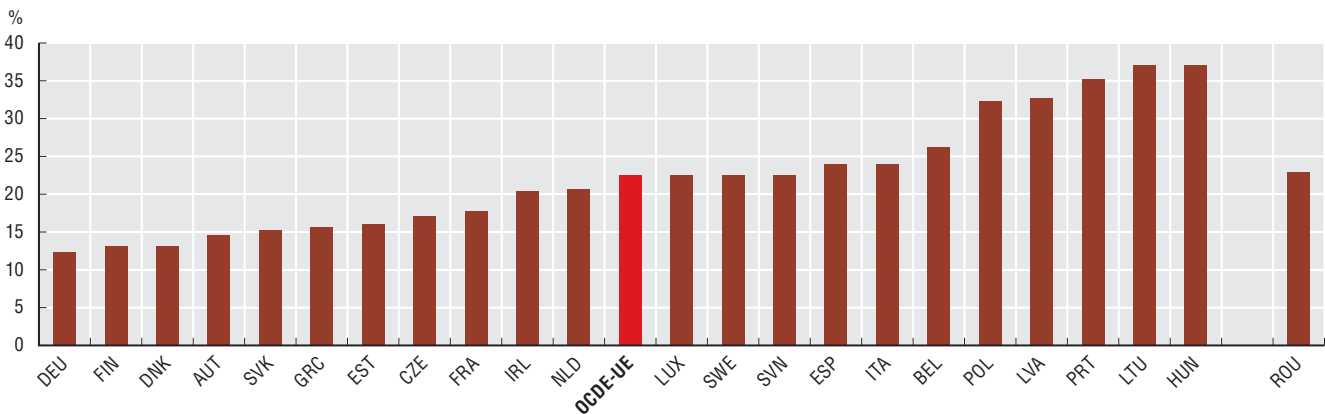
14.4. Paiements directs en proportion des dépenses de santé totales, 2014 et 2018



Source : Statistiques sur la santé de l'OCDE (2020) (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265203>

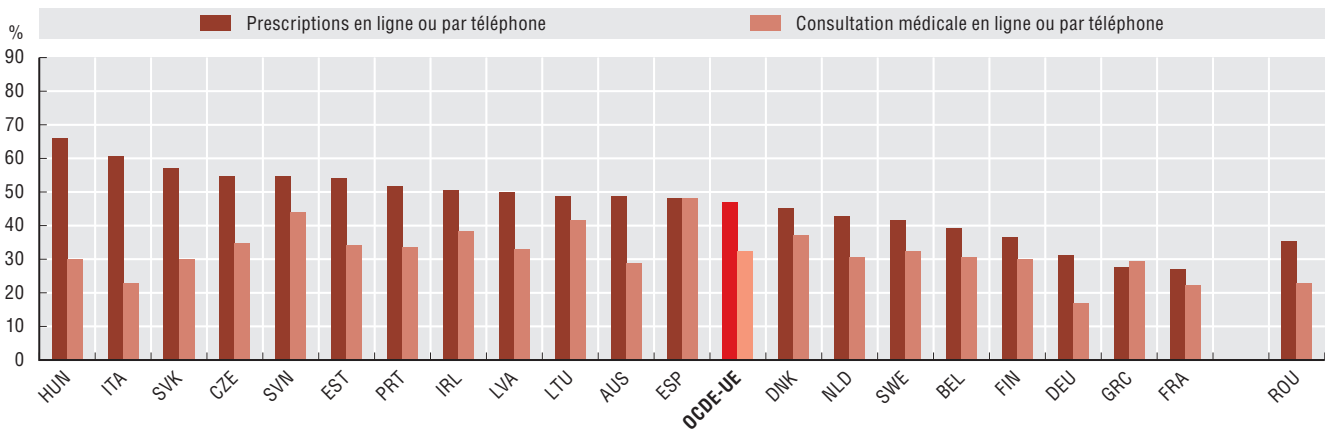
14.5. Pourcentage de la population ayant renoncé à des soins de santé depuis le début de la pandémie, 2020



Source : Eurofound (2020), ensemble de données « Living, working and COVID-19 »

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265222>

14.6. Population ayant bénéficié de services de soins de santé en ligne et par téléphone depuis le début de la pandémie, 2020



Source : Eurofound (2020), ensemble de données « Vivre, travailler et COVID-19 »

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265241>

Accès à l'éducation

Les systèmes éducatifs des pays de l'OCDE assurent un accès universel à l'enseignement primaire et secondaire. Pourtant, le nombre de personnes qui participent aux programmes éducatifs proposés après la fin de l'enseignement obligatoire n'a jamais été aussi important, et de nombreux gouvernements rencontrent des difficultés pour financer cette demande au moyen des seuls fonds publics (OCDE, 2020).

En 2017, dans les pays de l'OCDE, 17 % des fonds destinés à l'enseignement préprimaire et 29 % des fonds destinés à l'enseignement supérieur provenaient de sources privées (c'est-à-dire l'ensemble des ressources non publiques). Cette proportion passe à 10 % pour les niveaux d'enseignement primaire, secondaire et postsecondaire non supérieur, ce dernier niveau couvrant la formation professionnelle. Le Luxembourg (2 %), la Belgique (3 %) et la Lettonie (4 %) présentent la part la plus faible de financement privé pour l'enseignement préprimaire, tandis que c'est en Australie (34 %), au Royaume-Uni (41%) et au Japon (49 %) qu'elle ressort la plus élevée. Concernant les niveaux d'enseignement allant du primaire au postsecondaire non supérieur, la Finlande, la Norvège (1 %) et le Danemark (2 %) affichent la plus faible part de financement privé, tandis que la Colombie (35 %), la Turquie (27 %) et l'Australie (19 %) sont les pays où cette part est la plus élevée (Graphique 14.7).

En ce qui concerne l'enseignement supérieur, certains pays ont mis en place une politique de frais de scolarité peu élevés pour les étudiants, notamment le Danemark et la Finlande. Dans ces deux pays, la part du financement privé dans l'enseignement est faible (1 % et 4 % respectivement). D'autres pays appliquent des frais de scolarité élevés, notamment le Royaume-Uni, le Japon et les États-Unis, qui affichent donc une part plus importante du financement privé (71 %, 69 % et 65 % respectivement) (Graphique 14.7). Certains des pays qui affichent une part importante de financement issu de sources privées apportent un soutien financier via des transferts public-privé (par exemple sous la forme de bourses, transferts et prêts aux étudiants), notamment l'Australie, l'Irlande, la Corée, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni (OCDE, 2020).

L'éducation de la petite enfance est devenue une priorité pour les pays de l'OCDE. En 2018, en moyenne, 88 % des enfants de 4 ans et 78 % de ceux de 3 ans étaient scolarisés, ce qui représente une augmentation par rapport à 2005, année où seulement 69 % des enfants de ces âges étaient inscrits à un programme d'enseignement. La Belgique, le Danemark, la France, Israël, l'Espagne et le Royaume-Uni ont atteint un taux de scolarisation des enfants de 3 et 4 ans proche de 100 %. D'autres pays affichent des taux de scolarisation plus faibles pour les enfants de 3 ans, notamment la Suisse (2 %) et la Turquie (10 %), même si la proportion augmente pour les enfants de 4 ans (49 % et 39 % respectivement) (Graphique 14.8).

Pendant la pandémie de COVID-19, la plupart des pays ont imposé des fermetures d'établissements pendant certaines périodes sur 2020 et 2021. Les pays se sont appuyés sur un large éventail de ressources d'apprentissage à distance, notamment la radio et la télévision ainsi que des modules pédagogiques. Quasiment tous les pays de l'OCDE ont eu recours à des plateformes d'apprentissage en ligne (Schleicher, 2020) accessibles sur smartphones, tablettes ou ordinateurs. En 2018, en moyenne dans l'OCDE, 89 % des élèves avaient accès à un ordinateur. Au Danemark (98 %), en Pologne (96 %) et aux Pays-Bas (95 %), quasiment tous les élèves disposaient d'un ordinateur, tandis que ce n'était pas le cas pour une part importante d'entre eux au Mexique (57 %), en Colombie (62 %) et en Turquie (67 %). Ces trois derniers pays affichaient également

de grandes disparités : dans les établissements d'enseignement défavorisés, seulement 24 %, 33 % et 40 % respectivement des élèves avaient accès à un ordinateur (Graphique 14.9).

Méthodologie et définitions

Les données relatives au financement et à la scolarisation sont tirées de la collecte de données statistiques sur l'éducation réalisée par l'Unesco, l'OCDE et Eurostat (UOE). Les dépenses privées englobent toutes les dépenses directes consacrées aux établissements d'enseignement, qu'elles soient partiellement compensées par des subventions publiques ou non. La classification des niveaux d'éducation suit la Classification internationale type de l'éducation (CITE) de 2011. L'éducation de la petite enfance (CITE 0) recouvre deux sortes de programmes : les programmes de développement éducatif de la petite enfance (CITE 01) et les programmes d'enseignement préprimaire (CITE 02). Les taux de scolarisation sont exprimés sous forme de taux nets, qui sont calculés en divisant le nombre d'élèves appartenant à un groupe d'âge particulier scolarisés dans l'ensemble des niveaux d'enseignement par la taille de la population de ce groupe d'âge. En règle générale, les graphiques reposent sur le nombre de personnes et ne font pas la distinction entre les études à temps plein et à temps partiel.

Les données sur l'environnement d'apprentissage des élèves proviennent du questionnaire destiné aux élèves du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) 2018. Un établissement d'enseignement socio-économiquement défavorisé (favorisé) est situé dans le quartile inférieur (supérieur) de l'indice PISA de statut économique, social et culturel (SESC) du pays/de l'économie concerné(e).

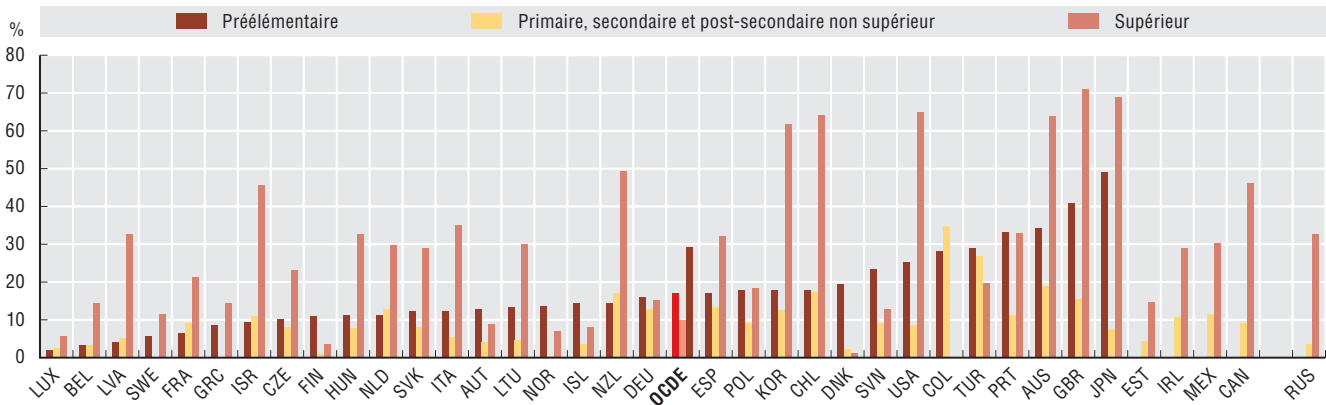
Pour en savoir plus

- Ikeda, M. (2020), « Were schools equipped to teach – and were students ready to learn – remotely? », *PISA à la loupe*, n° 108, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4bcd7938-en>.
- OCDE (2020), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.
- Schleicher, A. (2020), *The impact of COVID-19 on education: insights from Education at a Glance 2020*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>.

Notes relatives aux graphiques

- 14.7 Les données ne sont pas disponibles pour la Suisse. Les données sur l'enseignement préprimaire ne sont pas disponibles pour l'Estonie, l'Irlande et le Mexique. Les données sur la Colombie portent sur l'année 2018 et non 2017. L'enseignement primaire au Canada comprend le préprimaire.
- 14.8 Les données pour le Canada et la Grèce ne sont pas disponibles. Les données sur les États-Unis excluent les programmes CITE 01. Les données sur l'Afrique du Sud portent sur l'année 2017 et non 2018.
- 14.9 Les données relatives à la Chine couvrent uniquement Pékin, Shanghai, le Jiangsu et le Zhejiang.

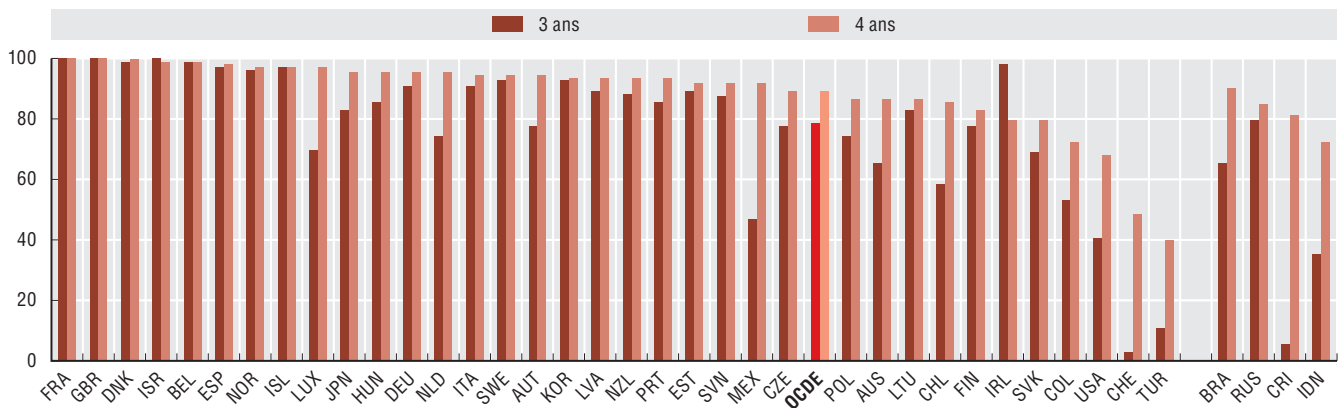
14.7. Part des dépenses privées consacrées à l'éducation après transferts en proportion des dépenses totales consacrées à l'éducation, 2017



Source : OCDE (2020), Regards sur l'éducation 2020 : les indicateurs de l'OCDE.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265260>

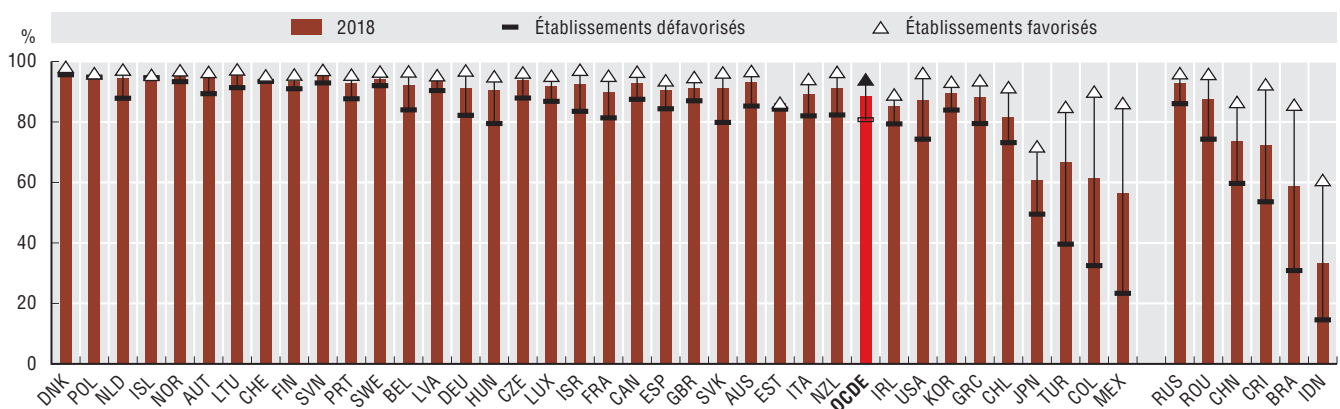
14.8. Taux de scolarisation des enfants de trois et quatre ans dans une structure d'éducation de la petite enfance et dans l'enseignement préprimaire, 2018



Source : OCDE (2020), Regards sur l'éducation 2020 : les indicateurs de l'OCDE.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265279>

14.9. Pourcentage d'élèves disposant d'un ordinateur pour faire leurs devoirs à la maison, 2018



Source : Résultats du PISA 2018 (Volume V) : Des politiques efficaces, des établissements performants

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265298>

Accès à la justice

L'accès à la justice est défini comme la possibilité offerte aux particuliers et aux entreprises de réclamer et d'obtenir le juste règlement de leurs problèmes d'ordre juridique par l'intermédiaire d'un large éventail de services juridiques et judiciaires. Ces services juridiques englobent des services d'information, de conseil et de représentation devant des mécanismes de règlement des litiges officiels (comme les tribunaux) et alternatifs, et des dispositifs de mise en application (OCDE 2019). L'accent doit également être mis sur l'autonomisation, qui permet aux individus de participer efficacement au système judiciaire et renforce leur aptitude à comprendre le droit et à en faire usage par eux-mêmes (OCDE 2019). L'état de droit exige une justice impartiale et non discriminatoire. Sans égalité d'accès aux services juridiques et judiciaires, une forte proportion de la population serait exclue et vulnérable.

Pendant la pandémie de COVID-19, de nombreux services d'assistance juridique qui aidaient les usagers du système judiciaire à s'orienter efficacement ont été impactés par les mesures de confinement. Les fournisseurs de ces services n'étaient pas toujours équipés pour fonctionner « virtuellement » pendant la pandémie. Toutefois, de nombreux pays ont pu passer au numérique, par exemple la Grèce, l'Italie, l'Irlande, Israël, la Lettonie, le Portugal, la Slovaquie, la Suisse, la Roumanie, l'Espagne, la Pologne, le Royaume-Uni et les États-Unis, entre autres, ont tenu des procès entièrement virtuels, et les médiateurs canadiens et mexicains ont utilisé des logiciels de visioconférence pour mener à bien des médiations professionnelles et civiles (OCDE, 2020).

En 2020, en moyenne, les pays de l'OCDE ont obtenu une note de 0.65 sur un maximum de 1 pour la dimension accessibilité physique et financière de la justice civile de l'indice de l'état de droit du World Justice Project, ce qui représente une augmentation de 0.03 point par rapport à 2016. Les Pays-Bas (0.80), l'Allemagne (0.79), le Danemark et la Suède (0.76) ont obtenu les notes les plus élevées. Les augmentations les plus importantes entre 2016 et 2020 ont été observées en Estonie, en Turquie (0.08 point), en Autriche, en Grèce et en Suède (0.07 point) (Graphique 14.10). C'est en Estonie que le système judiciaire est le plus numérisé, ce qui a permis à ce pays de continuer à travailler même pendant la pandémie de COVID-19. Par exemple, le Conseil pour l'administration des tribunaux, un organe non permanent constitué d'une majorité de juges qui joue un rôle important dans la gestion du système judiciaire, a publié des recommandations pour renforcer la numérisation du système judiciaire pendant l'urgence sanitaire (Commission européenne, 2020). D'autres pays ont également publié des décrets et des réglementations visant à faciliter la numérisation des systèmes judiciaires pendant le confinement. Citons par exemple, en Espagne, le décret royal 16/2020 qui privilégie les outils numériques pour les procédures judiciaires.

En moyenne, en 2020, les pays de l'OCDE ont obtenu une note de 0.78 point pour la dimension accessibilité, impartialité et efficacité des mécanismes alternatifs de règlement des litiges (MARL) de l'indice de l'état de droit du World Justice

Project, une baisse de 0.01 point par rapport à 2016. La Norvège (0.90), l'Estonie (0.89) et le Japon (0.88) ont obtenu les notes les plus élevées. L'Estonie a enregistré l'augmentation la plus importante (0.08) sur la période 2010-2020 (Graphique 14.11).

Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'indice de l'état de droit mis au point par le World Justice Project. Cet indice repose sur les réponses à une enquête générale d'opinion réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population, ainsi qu'auprès d'experts du droit qui interagissent fréquemment avec leurs institutions nationales. Pour la population, un échantillon aléatoire de 1 000 répondants est sélectionné dans chacun des 136 pays, tandis qu'en moyenne 30 experts sont sélectionnés dans chaque pays. Toutes les enquêtes sont menées par des instituts de sondages locaux majeurs. Une note comprise entre 0 et 1 est attribuée à chaque composante de l'indice ; plus la note est élevée, plus le résultat est satisfaisant. Un complément d'information peut être consulté à l'adresse suivante : worldjusticeproject.org/ruleoflaw-index.

L'accessibilité physique et financière de la justice civile est évaluée en prenant en compte plusieurs aspects tels que la connaissance par la population des recours disponibles et l'accessibilité financière de l'assistance et de la représentation juridiques. L'accessibilité, l'impartialité et l'efficacité des mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont évaluées en prenant en compte les coûts, la rapidité et l'exécution effective des sentences d'arbitrage.

Pour en savoir plus

CE (2020), Rapport 2020 sur l'état de droit : Situation de l'état de droit dans l'Union européenne (document de travail des services de la Commission SWD(2020) 305), Commission européenne, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020SC0305&qid=1620315427270&from=FR>.

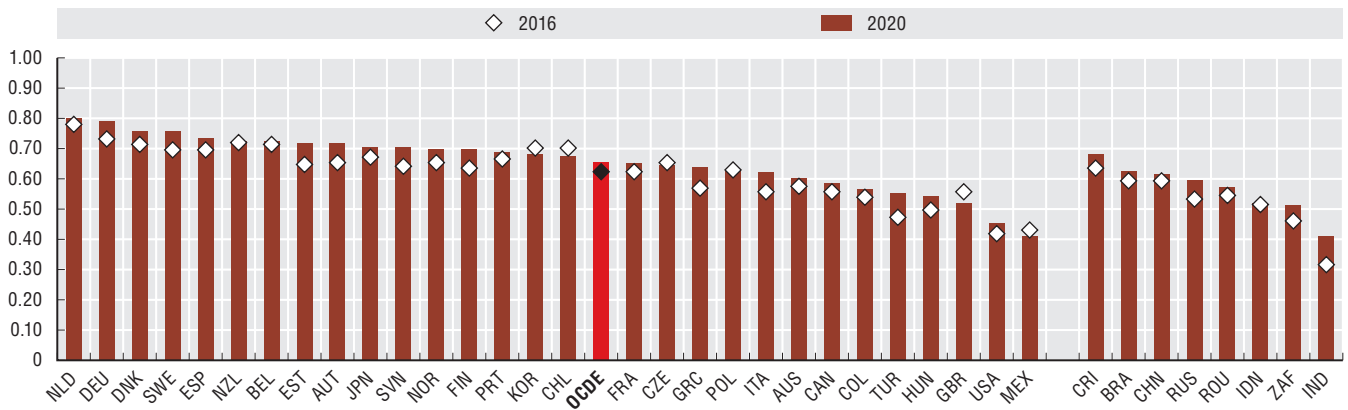
OCDE (2020), « Access to justice and the COVID-19 pandemic », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/09a621ad-en>.

OCDE (2019), *Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/597f5b7f-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les données pour l'Islande, l'Irlande, Israël, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la République slovaque et la Suisse ne sont pas disponibles.

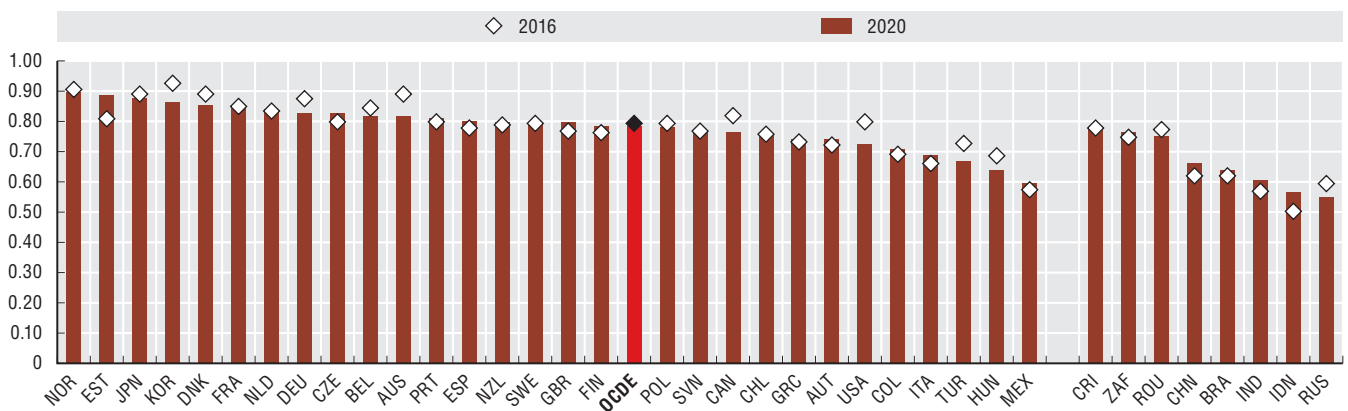
14.10. La justice civile est accessible et abordable, 2016 et 2020



Source : World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265317>

14.11. Les mécanismes alternatifs de règlement des litiges sont accessibles, impartiaux et efficaces, 2016 et 2020



Source : World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265336>

Réactivité des systèmes de santé face aux besoins des patients

Les systèmes de santé s'efforcent de plus en plus de mettre l'accent sur l'humain dans la prestation des services. Cela inclut l'expérience des personnes lors de leurs interactions avec les prestataires de soins de santé, et implique de donner aux individus les moyens d'être acteurs de leur santé, en particulier avec l'aide des technologies numériques, lesquelles ont démocratisé l'accès aux informations de santé. De nombreux pays recueillent des éléments de mesure de l'expérience déclarée par les patients (PREM) et des résultats déclarés par les patients (PROM), en raison de leur importance pour l'amélioration des performances des systèmes de santé.

Les PREM mesurent l'expérience des patients en matière de soins de santé, et prennent en compte des aspects comme les temps d'attente et la communication prestataires de soins-patients. Les PROM mesurent les aspects liés à la qualité de vie des patients, notamment les symptômes, l'état fonctionnel et la santé physique, mentale et sociale. L'OCDE a lancé en 2018 l'initiative PaRIS (Patient-Reported Indicators Surveys - Enquête sur les indicateurs fondés sur les retours des patients), dont l'objectif est de collecter des données PREM et PROM internationalement comparables.

La communication entre les prestataires de soins et les patients contribue à renforcer le rôle des patients pour prendre soin de leur propre santé, en leur permettant de prendre des décisions éclairées quant aux soins dont ils bénéficient. Les enquêtes International Health Policy Survey du Commonwealth Fund collectent des données sur l'expérience des patients dans 11 pays de l'OCDE. Selon l'enquête de 2017, qui s'est concentrée sur les adultes de 65 ans et plus, une grande majorité des patients ont rapporté que leur médecin explique toujours ou souvent les choses d'une manière compréhensible pour eux. Cette proportion varie entre 94 % en Australie et Nouvelle-Zélande et 78 % en Suède (Graphique 14.12).

Les temps d'attente pour les services de santé peuvent aggraver les symptômes des patients et impacter négativement leur expérience. En 2020, 67 % des patients de 18 ans et plus en Suède, 62 % au Canada et 53 % en Norvège n'ont pas obtenu de rendez-vous avec un médecin ou un membre du personnel infirmier le jour même ou le lendemain la dernière fois qu'ils ont eu besoin de soins. À l'inverse, cette proportion s'élève à 25 % en Allemagne, à 34 % aux Pays-Bas et à 35 % en Australie. Si l'on considère les adultes qui ont déclaré avoir un revenu inférieur à la moyenne nationale, ce pourcentage s'élève à 59 % en Nouvelle-Zélande (contre 39 % pour l'ensemble de la population), à 43 % en Australie (contre 35 % en moyenne), et à 59 % aux États-Unis (contre 51 % en moyenne) (Graphique 14.13).

Les temps d'attente pour la chirurgie élective (non urgente) sont généralement plus longs que les temps d'attente pour obtenir un rendez-vous avec un médecin. En 2019, en moyenne, le temps d'attente médian pour une opération de la cataracte (l'intervention chirurgicale la plus fréquente aujourd'hui dans la plupart des pays de l'OCDE) était d'un peu moins de trois mois (87 jours), soit dix jours de moins par rapport à 2014. L'Italie (25 jours), la Hongrie (30 jours) et le Danemark (36 jours) affichaient les temps d'attente les plus courts, et c'est en Pologne (246 jours) et en Estonie (148 jours) que ces temps d'attente étaient les plus longs. Le Danemark, la Pologne et la Hongrie sont les pays qui ont le plus réduit leurs temps d'attente (en termes relatifs) par rapport à 2014, respectivement de 44 %, 41 % et 31 %. À l'inverse, les temps d'attente en Estonie, en Norvège et au Portugal sont ceux qui ont le plus augmenté pendant cette période de cinq ans, respectivement de 54 %, 39 % et 34 % (Graphique 14.14). La pandémie de COVID-19 va probablement entraîner une augmentation des temps d'attente pour de nombreuses opérations électives dans plusieurs pays en 2020 et 2021, car la plupart de ces opérations ont été reprogrammées

et reportées afin de répondre à la saturation des services de soins intensifs engendrée par l'arrivée des patients COVID.

Méthodologie et définitions

Les données du Graphique 14.12 proviennent de l'enquête International Health Policy Survey of Older Adults (portant sur les personnes âgées de 65 ans et plus) de 2017 du Commonwealth Fund, qui couvre 11 pays de l'OCDE. Les entretiens ont été réalisés par téléphone entre mars et juin (à l'exception de la Suisse où ils ont été réalisés en ligne).

Les données du Graphique 14.13 proviennent de l'enquête International Health Policy Survey du Commonwealth Fund, au cours de laquelle des personnes âgées de 18 ans et plus ont été interrogées entre février et mai 2020. Les entretiens ont été réalisés par téléphone et en ligne (en Suède, en Suisse et aux États-Unis). Les échantillons variaient entre 607 et 4 530 cas, et les données ont été pondérées afin de garantir la représentativité de la population nationale.

Les adultes à faible revenu sont définis comme ceux qui déclarent un revenu du ménage avant impôt « plutôt inférieur » ou « très inférieur » à la moyenne nationale (le questionnaire indique aux répondants le revenu national moyen réel pour référence), tandis que les adultes à revenu élevé sont ceux qui déclarent un revenu du ménage avant impôt « plutôt supérieur » ou « très supérieur » à la moyenne nationale.

Le temps d'attente médian pour une opération de la cataracte (de l'évaluation du spécialiste jusqu'au traitement) désigne le temps écoulé pour les patients en liste d'attente pour une opération non urgente (élective), à partir de la date à laquelle ils ont été ajoutés sur la liste d'attente pour la procédure (après l'évaluation du spécialiste) jusqu'à la date à laquelle ils ont été admis pour le traitement.

Pour en savoir plus

Doty, M. et al. (2020), "Income-Related Inequalities in Affordability and Access to Primary Care in Eleven High-Income Countries", site web du Commonwealth Fund, <https://www.commonwealthfund.org/publications/surveys/2020/dec/2020-international-survey-income-related-inequalities>.

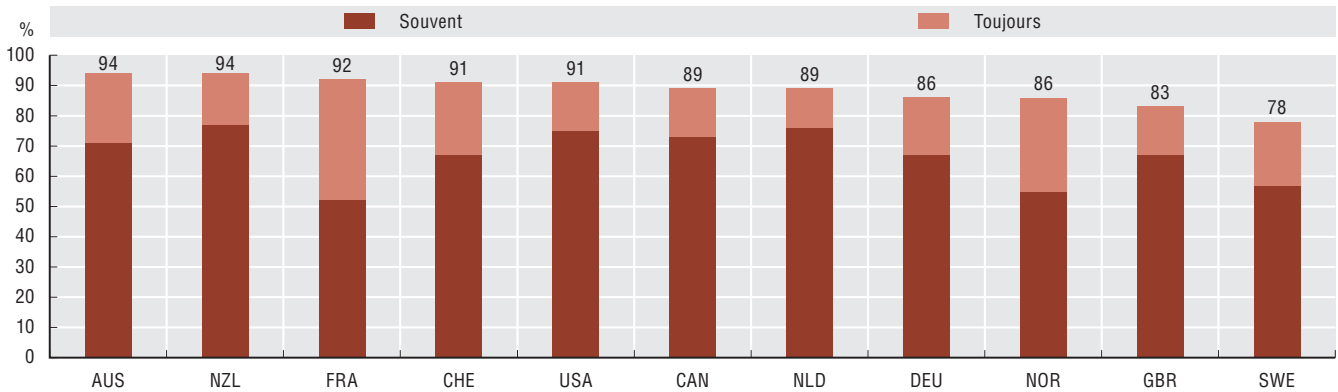
OCDE (2020), *Waiting Times for Health Services: Next in Line*, Études de l'OCDE sur les politiques de santé, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/242e3c8c-en>.

OCDE (2019), *Lignes directrices internationales pour la collecte de données : Mesures des résultats déclarés par les patients (MRDP) pour les arthroplasties de la hanche et du genou*, <https://www.oecd.org/fr/sante/systemes-sante/OECD-PaRIS-hip-knee-data-collection-guidelines-fr-web.pdf>.

Notes relatives aux graphiques

14.14 Les données sur l'Australie, le Danemark, la Finlande, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Pologne, le Portugal et le Royaume-Uni portent sur l'année 2018 et non 2019. Les données sur Israël portent sur l'année 2016 et non 2019. Les données sur les Pays-Bas se réfèrent à la moyenne, ce qui entraîne une surestimation. Les données sur la Norvège constituent également une surestimation, car elles commencent à la date à laquelle un médecin envoie un patient chez un spécialiste pour évaluation et vont jusqu'au traitement (alors que dans d'autres pays elles ne commencent qu'une fois que le spécialiste a évalué le patient et décidé de l'ajouter sur la liste d'attente du traitement).

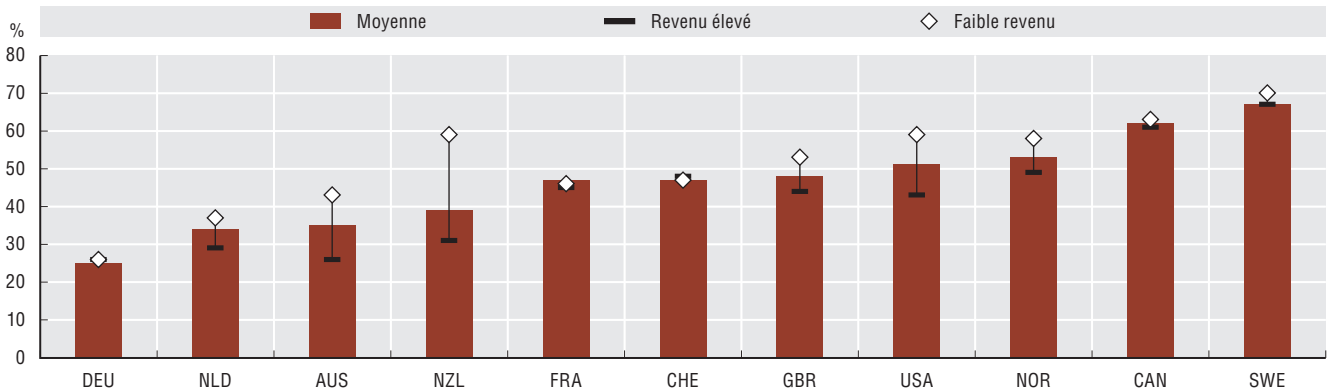
14.12. Pourcentage d'adultes de 65 ans et plus considérant que leur médecin explique toujours ou souvent les choses d'une manière facile à comprendre, 2017



Source : Enquête International Health Policy Survey of Older Adults du Commonwealth Fund (2017)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265355>

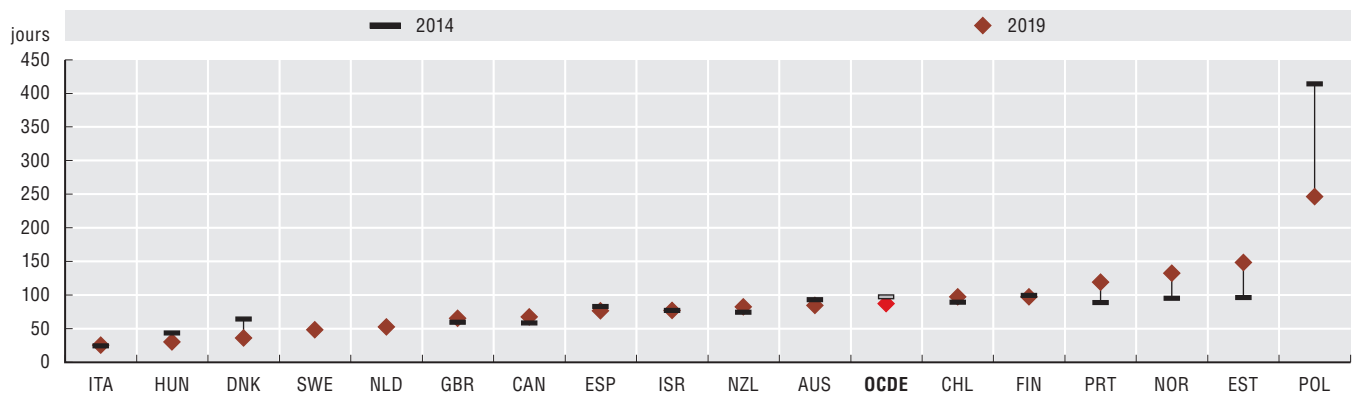
14.13. Pourcentage de personnes n'ayant pas obtenu de rendez-vous avec un médecin ou un membre du personnel infirmier le jour même ou le lendemain la dernière fois qu'elles ont eu besoin de soins, 2020



Source : enquête International Health Policy Survey du Commonwealth Fund (2020)

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265374>

14.14. Temps d'attente médian pour une opération de la cataracte, de l'évaluation du spécialiste jusqu'au traitement, 2014 et 2019



Source : Statistiques sur la santé de l'OCDE (2020) (base de données).

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265393>

Réactivité des systèmes éducatifs face aux besoins des élèves

Dans le contexte éducatif, la réactivité implique de s'assurer que tous les élèves, quel que soit leur milieu socio-économique, bénéficient des mêmes opportunités pour réussir dans leurs études et sur le marché du travail. En règle générale, les jeunes avec un faible niveau d'étude (qui ne dépasse pas le premier cycle du secondaire) sont surreprésentés dans le chômage des jeunes. C'est pour cette raison qu'un bon niveau d'étude est le meilleur moyen de ne pas rentrer dans la catégorie des jeunes qui ne sont ni en emploi, ni scolarisés, ni en formation (NEET) (Carcillo et al. 2015).

En 2020, en moyenne, dans les pays de l'OCDE, 12,8 % des personnes entre 15 et 29 ans étaient des NEET, tandis que cette part s'élevait à 15,6 % dix ans plus tôt. Les pays qui affichaient la part de NEET la plus faible étaient la Suisse (4,9 %), les Pays Bas (5,8 %) et le Luxembourg (6,2 %), tandis que c'est en Turquie (30,8 %), en Colombie (23,7 %), en Italie (23,0 %) et au Mexique (20,7 %) qu'elle était la plus élevée. Israël a réduit de moitié son nombre de NEET en dix ans, de 28,7 % en 2009 à 12,9 % en 2020, ce qui est conforme à la baisse marquée des taux de chômage enregistrés dans le pays pendant cette même période. La Lettonie et la Turquie ont également enregistré de fortes baisses, de 9,9 et 8,7 points de pourcentage respectivement (Graphique 14.15).

Au niveau des établissements d'enseignement, il est essentiel de disposer de ressources et d'une assistance suffisantes pour s'assurer que tous les élèves bénéficient des mêmes chances. En 2018, selon les chefs d'établissement, la Pologne (-1 écart type par rapport à la moyenne de l'OCDE), le Danemark (-0,7 écart type) et la République slovaque (-0,5 écart type) étaient les pays de l'OCDE où l'enseignement était le moins entravé par les pénuries de personnel, tandis que le Japon (0,9 écart type), le Portugal (0,8 écart type) et l'Italie (0,5 écart type) étaient les plus impactés par ces pénuries. En dehors de l'OCDE, l'enseignement en Roumanie (-0,4 écart type) est moins entravé par les pénuries de personnel que la moyenne de l'OCDE. Concernant le matériel pédagogique, la Turquie, le Canada (-0,6 écart type) et l'Australie (-0,5 écart type) sont les pays où l'instruction est la moins entravée par des pénuries en la matière, tandis que c'est en Colombie (0,8 écart type), au Japon et en Grèce (0,7 écart type) qu'elle l'est le plus (Graphique 14.16).

Si le travail à la maison est une pratique largement utilisée pour encourager la motivation et l'auto-régulation des élèves, il peut toutefois contribuer à augmenter les écarts de performances entre les élèves issus de milieux socio-économiques différents (OCDE, 2020). En moyenne, en 2018, dans les pays de l'OCDE, 76 % des élèves étaient scolarisés dans des établissements proposant des pièces où les élèves pouvaient faire leurs devoirs, et dans 62 % de ces établissements, des membres du personnel éducatif aidaient les élèves à faire leurs devoirs. Au Luxembourg et en Suède, 98 % des élèves étaient scolarisés dans des établissements qui disposaient de pièces pour faire les devoirs, tandis que cette proportion était seulement de 41 % en Grèce et de 42 % en République slovaque. De la même façon, en Suède et au Royaume-Uni, 93 % des élèves étaient scolarisés dans des établissements dont le personnel fournissait une aide aux devoirs, contre seulement 29 % en Autriche et 35 % en Corée (Graphique 14.17).

Méthodologie et définitions

Les taux de NEET sont calculés comme la part des personnes âgées de 15 à 29 ans qui sont sans emploi et qui ne suivent ni études ni formation, en proportion du nombre total de personnes âgées de 15 à 29 ans. Les jeunes en études sont

ceux qui suivent un enseignement à temps partiel ou complet, à l'exclusion de ceux qui suivent un enseignement non formel et qui participent à des activités pédagogiques de très courte durée. Les jeunes en emploi sont tous ceux qui avaient exercé un travail rémunéré d'au moins une heure pendant la semaine de référence de l'enquête, ou qui étaient temporairement absents de ce travail.

Les données des Graphiques 14.16 et 14.17 proviennent du questionnaire destiné aux établissements d'enseignement du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) 2018. L'indice de pénurie de matériel pédagogique a été calculé sur la base des réponses fournies par les chefs d'établissement sur la mesure dans laquelle la capacité de leur établissement à dispenser un enseignement était entravée (« pas du tout », « très peu », « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») par des pénuries ou des insuffisances sur le plan des infrastructures matérielles, telles que les bâtiments scolaires, les systèmes de chauffage et de climatisation et les locaux d'enseignement ; et du matériel pédagogique, tel que les manuels scolaires, le matériel de laboratoire, le matériel didactique et les ordinateurs. L'indice de pénurie de personnel éducatif est basé sur les réponses fournies à des problèmes tels qu'un manque de personnel enseignant ; un personnel enseignant inadéquat ou peu qualifié ; un manque de personnel auxiliaire ; un personnel auxiliaire inadéquat ou peu qualifié. La moyenne de ces indices est égale à zéro et l'écart-type est de 1 dans les pays de l'OCDE. Les valeurs positives reflètent la perception par les chefs d'établissement que la pénurie de matériel pédagogique/de personnel éducatif entrave la capacité à dispenser un enseignement dans une mesure supérieure à la moyenne de l'OCDE ; les valeurs négatives indiquent que les chefs d'établissement estiment que les pénuries entravent la capacité à dispenser un enseignement dans une mesure inférieure à cette moyenne.

Pour en savoir plus

Carcillo, S. et al. (2015), « NEET Youth in the Aftermath of the Crisis: Challenges and Policies », *Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations*, n° 164, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/5js6363503f6-en>.

OCDE (2020), *PISA 2018 Results (Volume V): Effective Policies, Successful Schools*, PISA, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ca768d40-en>.

Notes relatives aux graphiques

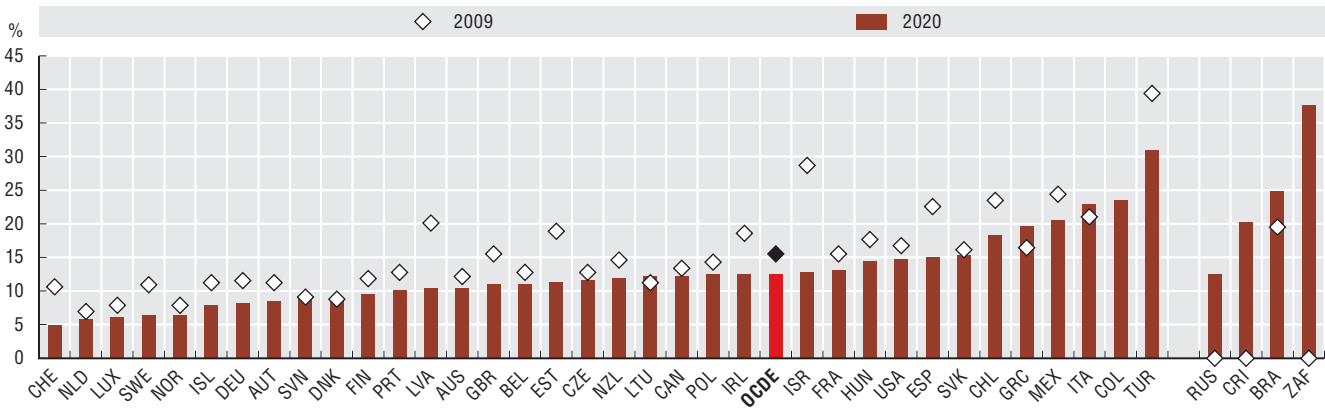
14.15 Les données pour 2020 se réfèrent au 4^e trimestre. Les données 2009 sur la Colombie ne sont pas disponibles. Les données sur le Japon et la Corée ne sont pas disponibles. Les données sur l'Australie, la Colombie, l'Allemagne, la Grèce, Israël, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Costa Rica et la Russie portent sur l'année 2019 et non 2020. Les données sur le Chili portent sur l'année 2017 et non 2020. Les données sur les États-Unis, le Brésil et l'Afrique du Sud portent sur l'année 2018 et non 2020.

14.16 Les pays et les économies sont classés par ordre décroissant de l'indice de pénurie de matériel pédagogique.

14.17 Les données sur l'aide aux devoirs apportée par le personnel éducatif ne sont pas disponibles pour le Japon.

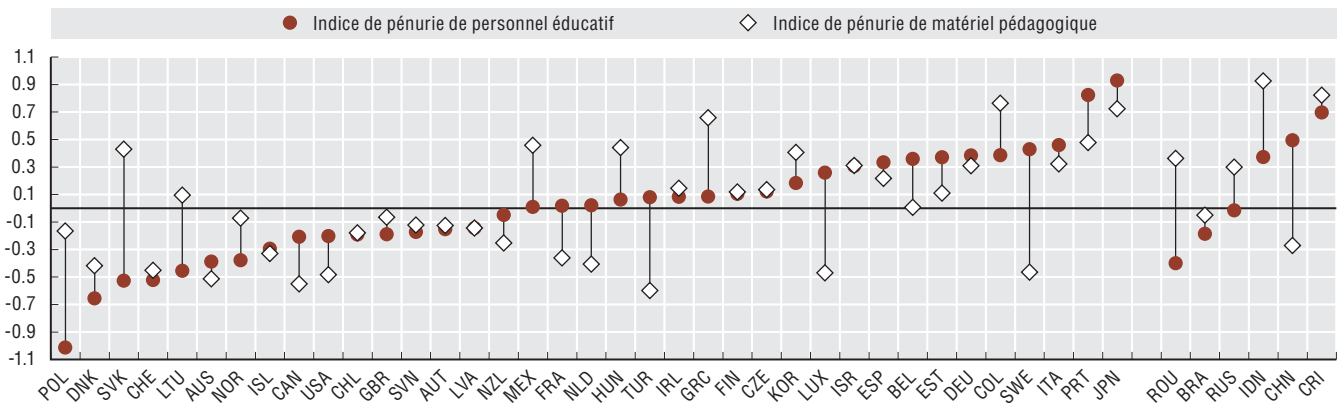
14.16 et 14.17. Les données relatives à la Chine couvrent uniquement Pékin, Shanghai, le Jiangsu et le Zhejiang.

14.15. Pourcentage de jeunes (âgés de 15 à 29 ans) sans emploi et qui ne suivent ni études ni formation, 2009 et 2020



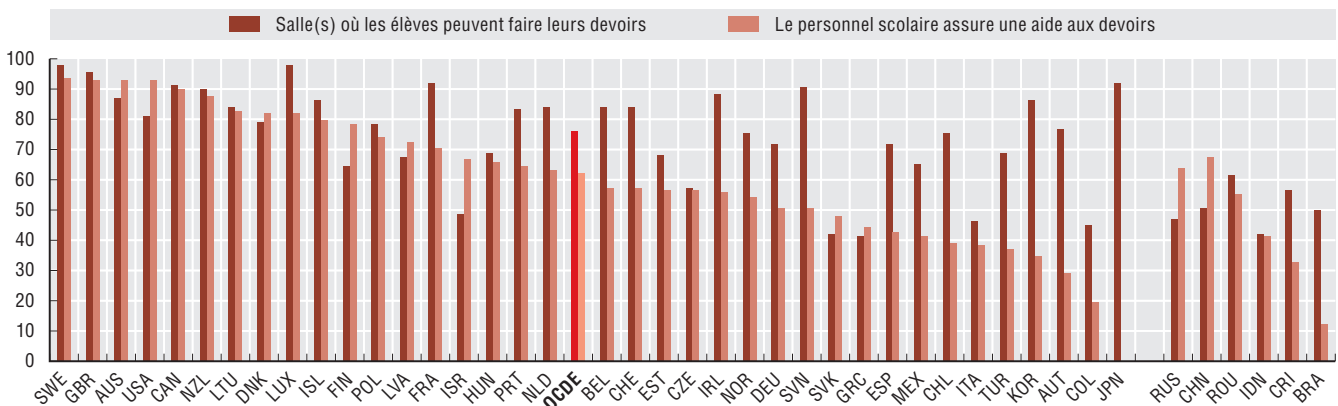
Source : OCDE (2020), Regards sur l'éducation 2020 : les indicateurs de l'OCDE, OCDE (2021), Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2021. StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265412>

14.16. Indices de pénurie de personnel éducatif et de matériel pédagogique, 2018



Source : OCDE (2019), résultats du PISA 2018 (Volume II) : Et si tous les élèves réussissaient ? StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265431>

14.17. Pourcentage d'élèves scolarisés dans des établissements proposant une aide à l'étude, 2018



Source : OCDE (2020), résultats du PISA 2018 (Volume V) : Des politiques efficaces, des établissements performants StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265450>

Rapidité des services de justice civile

Les retards dans la résolution des affaires juridiques pénalisent les citoyens et les entreprises de diverses manières, notamment en augmentant les coûts, en réduisant la productivité, en entraînant des problèmes de santé ainsi que des pertes d'emploi et en perturbant les relations, et ils risquent de dissuader les particuliers de rechercher des recours judiciaires pour régler leurs litiges futurs. Un système judiciaire réactif garantit que le « bon » éventail de services soit fourni aux « bons » usagers, dans les « bons » domaines du droit, au « bon » endroit et au « bon » moment (OCDE 2019).

La gestion imprécise des affaires est un problème qui affecte la rapidité de la justice, et qui peut parfois être amélioré grâce à l'utilisation des technologies de l'information. La Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) suggère de classer les affaires par catégories afin d'améliorer la rapidité de la résolution par voie judiciaire. Concernant les affaires civiles et administratives contentieuses, la CEPEJ suggère d'utiliser un délai de 6 à 12 mois à compter de leur dépôt (en fonction de la capacité de chaque pays), les affaires normales pouvant être résolues entre 18 à 36 mois, et les affaires complexes (qui représentent 5 à 10 % de toutes les affaires) pouvant prendre plus de temps (CEPEJ, 2016). Le délai de traitement est un indicateur couramment utilisé pour estimer le délai de résolution d'une affaire par un système judiciaire. Le délai de traitement estime le nombre de jours nécessaires pour résoudre une affaire en cours dans une juridiction.

En 2018, c'est en Lituanie que l'administration était la plus rapide à résoudre les affaires civiles et commerciales contentieuses, avec un délai de traitement de 84 jours. Le Luxembourg (94 jours) et les Pays-Bas (110 jours) affichaient également des délais courts. Le pays ayant le plus réduit ses délais de résolution des affaires (en termes relatifs) est le Portugal, qui est passé de 289 jours en 2016 à 229 jours en 2018 (soit une réduction de 21 %). C'est la République slovaque qui a connu la plus forte baisse sur cet indicateur en 2018 par rapport à 2014, de 524 jours à 157, bien que cela représente une augmentation comparé à 2016, année où le délai de traitement était de 130 jours (Graphique 14.19)

En 2018, la Lituanie présentait le délai de traitement le plus court pour les affaires civiles et commerciales non contentieuses en première instance (4 jours), suivie par la Hongrie (32 jours) et la Lettonie (42 jours). En dehors de l'OCDE, le délai de traitement de la Roumanie était de 24 jours. C'est en Italie (231 jours), en Norvège (180 jours) et en France (162 jours) que les délais de résolution des affaires étaient les plus longs. La République slovaque a connu la plus forte baisse du délai de traitement (en termes relatifs), de 184 jours en 2016 à 131 jours en 2018 (Graphique 14.20)

Concernant les affaires administratives, Israël (107 jours), la Hongrie (109 jours), la Pologne (118 jours) et l'Estonie (119 jours) affichaient le délai de traitement le plus court en 2018. En dehors de l'OCDE, cet indicateur s'élevait à 117 jours en Roumanie. À noter également que la Grèce a réduit de près de 50 % son délai de traitement depuis 2016, de 1086 jours à 601 en 2018 (Graphique 14.21)

Méthodologie et définitions

Ces données sont tirées de la base de données de la CEPEJ, qui rend compte de l'évaluation des systèmes judiciaires des pays membres du Conseil de l'Europe et des États

observateurs pour 2018 et les années antérieures. Le délai de traitement est le temps estimé nécessaire pour résoudre une affaire, ce qui implique le temps nécessaire à un tribunal de première instance pour parvenir à une décision. Il est calculé en divisant le nombre d'affaires en cours lors d'une année donnée par le nombre d'affaires résolues au cours de la même période, puis en le multipliant par 365. Cet indicateur ne fournit pas d'information sur le délai moyen de traitement d'une affaire, mais il permet d'estimer la durée d'une affaire au sein d'un territoire spécifique.

Les affaires civiles et commerciales contentieuses correspondent aux litiges opposant des parties – un divorce contentieux, par exemple. Les affaires non contentieuses correspondent aux affaires traitées par un tribunal qui n'impliquent pas la détermination d'un litige (par exemple une injonction de payer non contestée). Les affaires commerciales relèvent de la compétence de juridictions commerciales spécialisées dans certains pays et des juridictions civiles dans d'autres. Le contentieux d'ordre administratif oppose les citoyens aux autorités locales, régionales ou nationales. Les affaires administratives relèvent de la compétence de juridictions administratives spécialisées dans certains pays et des juridictions civiles dans d'autres.

L'administration de la justice et la répartition des responsabilités entre les tribunaux varient selon les pays ; il convient donc d'interpréter les comparaisons internationales avec prudence. En effet, les types de tribunaux et d'affaires pris en compte peuvent différer, de même que les méthodes de collecte et de catégorisation des données.

Pour en savoir plus

CEPEJ (2020), *Systèmes judiciaires européens : Rapport d'évaluation de la CEPEJ (Cycle d'évaluation 2020 (données 2018), Partie 1 : Tableaux, graphiques et analyses*, Commission européenne pour l'efficacité de la justice, Strasbourg, <https://rm.coe.int/rapport-evaluation-partie-1-francais/16809fc056>.

CEPEJ (2016), *Vers des délais-cadres judiciaires européens : Guide de mise en œuvre*, Commission européenne pour l'efficacité de la justice, Strasbourg, <https://rm.coe.int/16807481f2>.

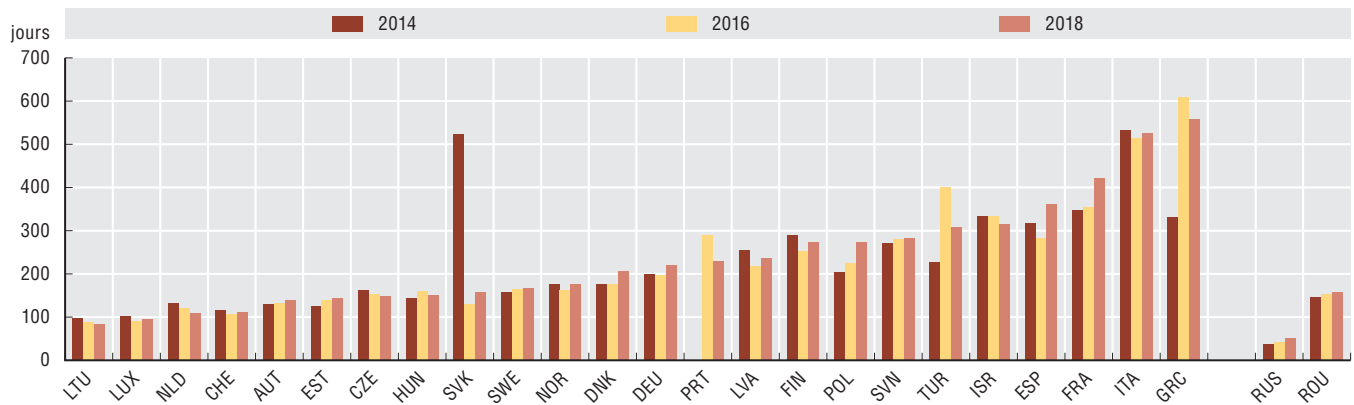
OCDE (2019), *Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/597f5b7f-en>.

Notes relatives aux graphiques

Les pays sont classés par ordre croissant des délais nécessaires, en nombre de jours, pour la dernière année où les données étaient disponibles. Les données ne couvrent que les pays de l'OCDE membres de l'Union Européenne.

14.20 Les données relatives au Royaume-Uni portent uniquement sur l'Angleterre et le Pays de Galles.

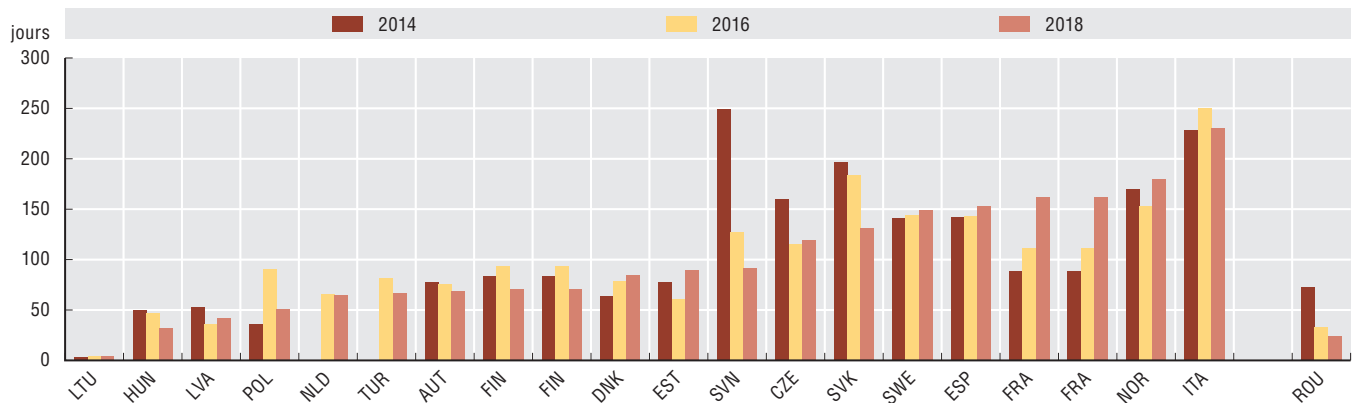
14.18. Délai de traitement des affaires civiles et commerciales contentieuses en première instance, 2014, 2016 et 2018



Source : Commission européenne pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe (CEPEJ) (base de données), 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265469>

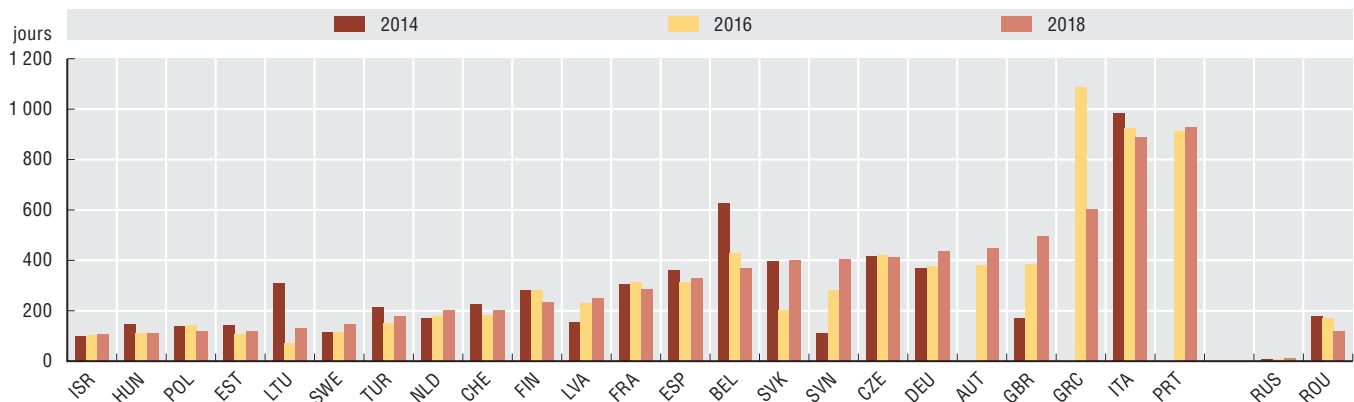
14.19. Délai de traitement des affaires civiles et commerciales non contentieuses en première instance, 2014, 2016 et 2018



Source : Commission européenne pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe (CEPEJ) (base de données), 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265488>

14.20. Délai de traitement des affaires administratives en première instance, 2014, 2016 et 2018



Source : Commission européenne pour l'efficacité de la justice du Conseil de l'Europe (CEPEJ) (base de données), 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265507>

Qualité des soins de santé

Il appartient au système de santé d'éviter les problèmes de santé (prévention) et de traiter les problèmes aigus ou chroniques lorsqu'ils surgissent (traitement). Des soins de haute qualité sont des soins sûrs, efficaces et axés sur les patients. La qualité des soins peut être évaluée par des mesures des structures, des processus et des résultats.

Les dossiers médicaux électroniques (DME) peuvent contribuer à améliorer la coordination des services de santé ainsi que la qualité des soins, en particulier s'ils permettent le partage d'informations concernant les patients entre les praticiens. En 2016, 82 % en moyenne des cabinets de médecins de soins primaires utilisaient des dossiers électroniques dans les pays de l'OCDE, et 73 % des cabinets de médecins spécialistes. Dès 2016, dans huit pays de l'OCDE sur vingt-cinq, les DME étaient utilisés dans 100 % des cabinets de soins primaires, et tous les cabinets de spécialistes au Danemark, en Finlande, en Grèce et en Suède y recouraient également. À l'inverse, en Pologne, au Mexique (30 %) et au Japon (36 %), seuls un tiers environ des médecins de soins primaires utilisaient des DME en 2016, et en Suisse (18%), peu de médecins spécialistes les utilisaient. Entre 2012 et 2016, le Danemark est le pays qui a réalisé les plus grands progrès dans l'utilisation des DME dans les cabinets de soins primaires et de spécialistes (Graphique 14.21).

Les soins primaires sont généralement le premier contact des patients avec le système de santé ; ils ont pour objet de prévenir, de diagnostiquer de façon précoce et de prendre en charge les maladies chroniques et transmissibles. Le diabète est une pathologie chronique en pleine expansion pour laquelle il existe des traitements éprouvés qui peuvent, pour la plupart, être dispensés au niveau des soins primaires. Ainsi, des soins primaires de haute qualité peuvent permettre d'éviter des hospitalisations inutiles (OCDE, 2019). En 2017, dans les pays de l'OCDE, le taux d'hospitalisation pour diabète s'élevait à 127 pour 100 000 personnes en moyenne, soit une baisse de plus de 10 % par rapport à 2012. Le Mexique présentait le taux d'hospitalisations pour diabète potentiellement évitables le plus élevé (249 pour 100 000 habitants), tandis que l'Islande (42), l'Italie (43) et l'Espagne (45) affichaient le taux le plus faible. Par rapport à 2012, l'Autriche, l'Irlande et la Corée sont les pays dans lesquels les taux d'hospitalisations pour diabète ont le plus fortement baissé (Graphique 14.22)

La mortalité dans les 30 jours qui suivent une hospitalisation pour une pathologie potentiellement mortelle comme l'accident ischémique est un indicateur reconnu de la qualité des soins d'urgence à l'hôpital. Dans les pays de l'OCDE en 2017, en moyenne, le taux de mortalité standardisé sur l'âge après une hospitalisation pour accident ischémique était de 7.6 pour 100 admissions chez les personnes âgées de 45 ans et plus, soit une baisse par rapport à 2012 (10). Le Japon (3.0) et la Corée (3.2) affichent les taux les plus faibles de l'OCDE, et c'est en Lettonie (20.4) qu'ils sont les plus élevés. Le Royaume-Uni (-6.5), les Pays-Bas (-5.3) et l'Australie (-5.1) ont enregistré les baisses les plus importantes sur ce plan depuis 2007, tandis que la Lettonie (0.9) et la Colombie (0.4) ont connu une augmentation de leurs taux de mortalité entre 2007 et 2017 (Graphique 14.23)

Méthodologie et définitions

Un DME est un dossier médical informatisé créé au sein d'un organisme dispensant des soins, comme un hôpital ou un cabinet de médecin, pour les patients

pris en charge par cet organisme. Idéalement, les DME devraient être partagés entre les prestataires et les établissements de soins de santé afin de fournir des données historiques détaillées sur les contacts avec le système de santé des patients provenant de plusieurs organismes (Oderkirk, 2017). Les graphiques relatifs à la mise en œuvre des DME proviennent d'une enquête réalisée en 2016 intitulée « OECD HCQI Questionnaire on Secondary Use of Health Data : Electronic Health Records », à laquelle 25 pays de l'OCDE ont répondu.

Le taux d'hospitalisations dues au diabète évitables est basé sur la somme de trois indicateurs : les hospitalisations pour des complications à court terme et à long terme d'une part, et pour un diabète non contrôlé sans complications d'autre part. L'indicateur reflète le nombre d'admissions hospitalières avec un diagnostic principal de diabète chez les personnes âgées de 15 ans et plus pour 100 000 habitants.

Le taux de létalité des accidents ischémiques correspond au pourcentage de patients âgés de 45 ans et plus qui décèdent dans les 30 jours qui suivent leur hospitalisation. Les taux présentés au Graphique 14.23 concernent les décès intervenus dans l'hôpital où le patient avait été initialement admis (données non reliées). Les taux sont standardisés sur l'âge-le sexe.

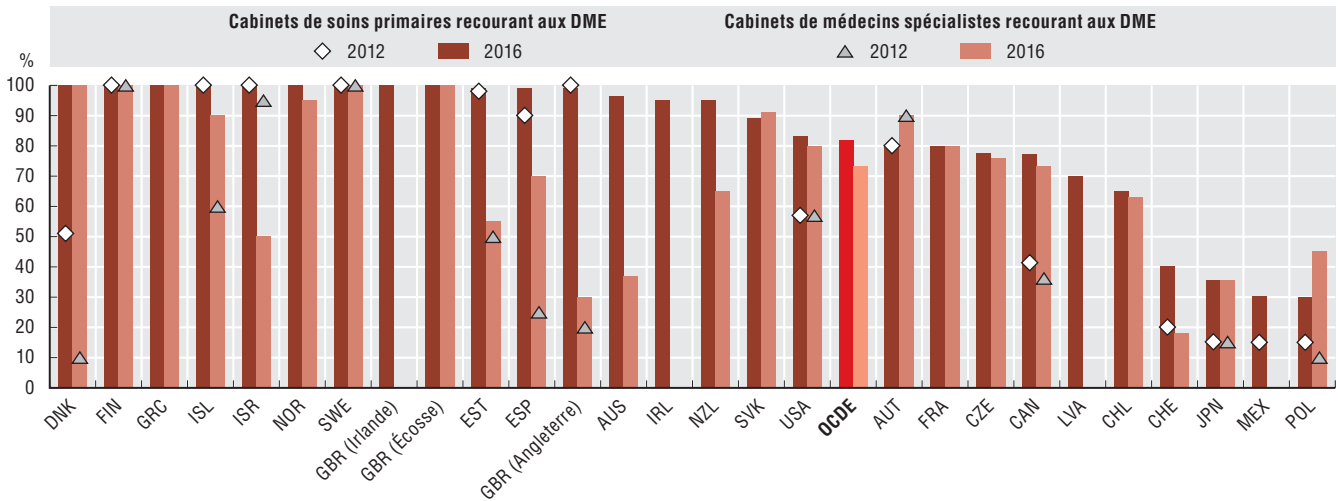
Pour en savoir plus

- OCDE (2019), *Panorama de la santé 2019 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f5b6833-fr>.
- OCDE (2017), *Caring for Quality in Health: Lessons Learnt from 15 Reviews of Health Care Quality*, OECD Reviews of Health Care Quality, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267787-en>.
- Oderkirk, J. (2017), « Readiness of electronic health record systems to contribute to national health information and research », *Documents de travail de l'OCDE sur la santé*, n° 99, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9e296bf3-en>.

Notes relatives aux graphiques

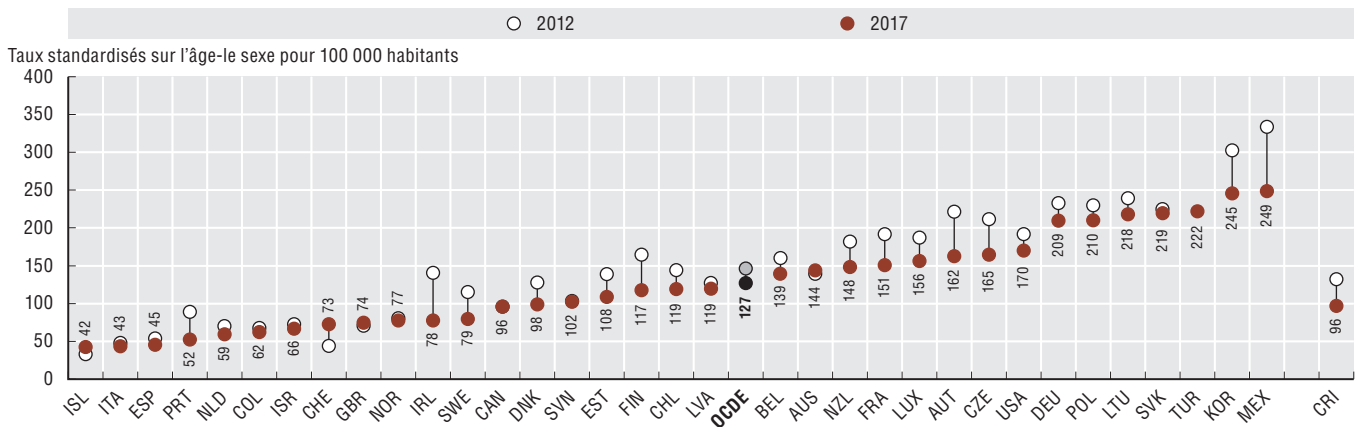
- 14.21 Les données relatives au Canada correspondent au pourcentage de médecins (et non de cabinets de médecins). Les données relatives au Chili pour les soins primaires portent sur les hôpitaux de 2e niveau, et pour les spécialistes, elles correspondent aux cabinets. Les données relatives au Japon et aux États-Unis (pour 2012 uniquement) correspondent au pourcentage de cabinets de médecins (soins primaires et spécialistes).
- 14.22 Les données relatives à l'Allemagne et au Portugal portent sur l'année 2011 et non 2012. Les données relatives à l'Estonie et aux États-Unis portent sur l'année 2014 et non 2012. Les données relatives à l'Australie, à l'Islande, aux Pays-Bas, à la Pologne et aux États-Unis portent sur l'année 2016 et non 2017. Les données relatives à la France, au Luxembourg et à la Suisse portent sur l'année 2015 et non 2017. Les données relatives à la Nouvelle-Zélande portent sur l'année 2014 et non 2017.
- 14.23 Les données relatives à l'Estonie, à la Lituanie et à la Turquie pour 2007 ne sont pas disponibles.
- 14.22 et 14.23 Les données relatives à l'Islande et au Luxembourg correspondent à une moyenne sur trois ans.

14.21. Pourcentage de cabinets de soins primaires et de médecins spécialistes recourant aux dossiers médicaux électroniques, 2012 et 2016



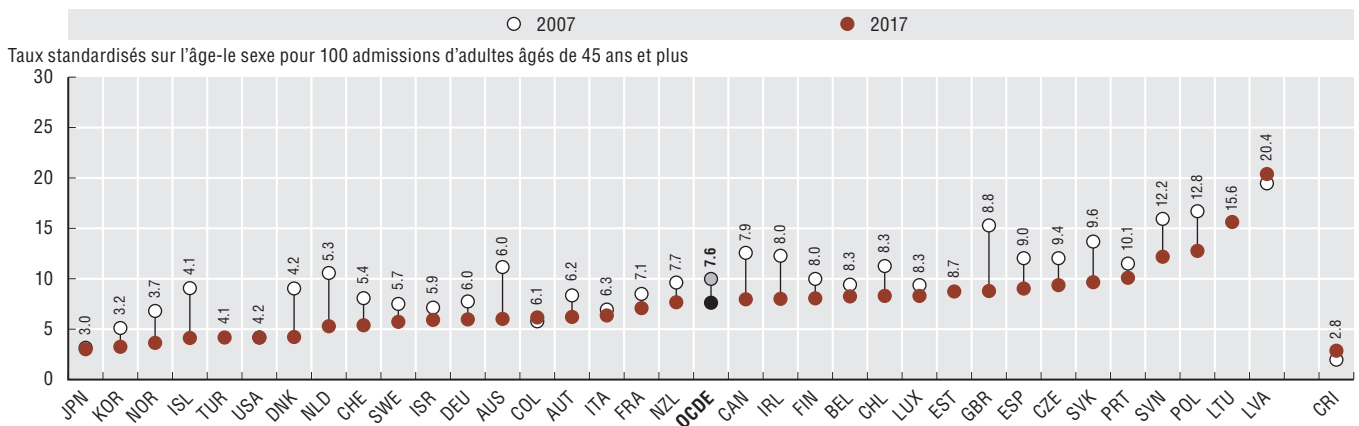
Source : OCDE (2012 et 2016), Questionnaire IQSS de l'OCDE sur l'utilisation secondaire des données de santé : dossiers de santé électroniques
 StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265526>

14.22. Hospitalisations pour diabète parmi la population adulte, 2012 et 2017



Source : Statistiques sur la santé de l'OCDE (2020) (base de données).
 StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265545>

14.23. Mortalité dans les 30 jours suivant une hospitalisation pour accident ischémique, taux basés sur des données non couplées, 2007 et 2017



Source : Statistiques sur la santé de l'OCDE (2020) (base de données).
 StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265564>

Résultats scolaires et équité dans l'éducation

Le système éducatif a pour mission de doter les individus de connaissances, compétences et outils dont ils auront besoin pour évoluer tout au long de leur vie. On peut évaluer la qualité de l'enseignement à l'aune de l'efficacité avec laquelle il fournit aux élèves les compétences nécessaires pour réussir dans la société. Les systèmes éducatifs les plus performants parmi les pays de l'OCDE sont ceux qui conjuguent qualité et équité. Dans ce contexte, l'équité implique que les circonstances personnelles ne constituent pas un obstacle à la réalisation du potentiel éducatif, et que chaque individu atteigne un niveau de compétences de base (OCDE, 2012).

En 2018, les élèves des pays de l'OCDE ont atteint un score moyen de 487 points en compréhension de l'écrit ; ce sont les élèves estoniens (523 points), canadiens, finlandais (520 points) et irlandais (518 points) qui ont obtenu les scores les plus élevés, et les élèves colombiens (412 points), mexicains (420 points) et chiliens (452 points) qui ont obtenu les scores les plus faibles (Graphique 14.24). Avec 37 points de plus, ce sont les élèves turcs qui ont le plus amélioré leurs performances par rapport à 2015 (OCDE, 2019).

Toutefois, ces moyennes masquent des inégalités entre élèves. Dans les pays de l'OCDE, en moyenne, 12 % de la variance des performances peut s'expliquer par le statut socio-économique des étudiants. L'influence du milieu socio-économique sur les performances est plus importante en Hongrie (19 %) et au Luxembourg (18 %), et en dehors de l'OCDE en Roumanie (18 %). À l'inverse, en Estonie (6 %) et au Canada (7 %), qui sont les pays les plus performants, ainsi qu'en Islande (7 %), le milieu socio-économique joue un rôle beaucoup moins important (Graphique 14.24).

Dans un contexte de plus en plus complexe, les élèves ont besoin d'acquérir des compétences qui les aideront à s'orienter et à réussir dans un monde interconnecté et en mouvement. L'enquête PISA a évalué les compétences générales des élèves, ce qui englobe leur capacité à examiner les questions locales, mondiales et culturelles pertinentes, à comprendre la vision du monde des autres, à engager des interactions interculturelles ouvertes, ainsi qu'à agir pour le bien-être collectif et le développement durable.

L'adaptabilité cognitive désigne la capacité des élèves à faire face à des situations inédites. Pendant la crise du COVID-19 en particulier, les élèves ont été contraints de passer à l'apprentissage à distance, et beaucoup d'entre eux se sont retrouvés confinés à la maison pendant de longues périodes. En 2018, les élèves espagnols (0.3 écart-type par rapport à la moyenne de l'OCDE), mexicains et turcs (0.2 écart-type) présentaient une plus grande capacité que la moyenne de l'OCDE à faire face aux situations inhabituelles et à surmonter les difficultés, tandis que les élèves italiens, grecs et slovaques (-0.3 écart-type) éprouvaient plus de difficultés à cet égard (Graphique 14.25).

La capacité à comprendre les raisons de certains phénomènes comme le changement climatique, les crises de réfugiés et les pandémies, ainsi qu'à engager un débat productif sur ces questions, est une autre compétence pertinente pour réussir dans un monde complexe. L'indice PISA d'efficacité personnelle face aux enjeux mondiaux évalue la capacité des élèves à effectuer ces tâches. En 2018, les étudiants allemands, coréens et colombiens (0.2 écart-type par rapport à la moyenne de l'OCDE) présentaient l'efficacité personnelle la plus élevée, tandis que ce sont les élèves slovaques (-0.4 écart-type), écossais et italiens (-0.2 écart-type) qui affichaient la plus basse (Graphique 14.27).

Méthodologie et définitions

Pour tous les graphiques, les données sont tirées du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) 2018, qui évaluait les compétences des élèves de 15 ans en compréhension de l'écrit, en mathématiques et en sciences dans 79 économies. Généralement, la sélection de l'échantillon s'est déroulée en deux étapes : pour commencer, un échantillon représentatif de 150 établissements d'enseignement a été sélectionné, puis environ 42 élèves ont été choisis au hasard pour passer l'évaluation. Le PISA évalue le milieu socio-économique des élèves en s'appuyant sur trois variables liées au milieu familial : le plus haut niveau d'éducation des parents, leur statut professionnel le plus élevé et les possessions du ménage, des variables qui sont ensuite agrégées dans un indice.

L'indice d'adaptabilité cognitive désigne la capacité des élèves à faire face à des situations inédites. Il a été demandé aux élèves d'évaluer six déclarations, telles que « Je sais faire face à des situations inhabituelles » et « Je suis capable de surmonter mes difficultés en interagissant avec des personnes issues d'autres cultures », sur une échelle de cinq points (de « très semblable à moi » à « pas du tout semblable à moi »). L'indice d'efficacité personnelle face aux enjeux mondiaux permet de savoir si les élèves sont capables d'effectuer par eux-mêmes certaines tâches liées aux compétences globales. Les élèves ont évalué cinq tâches, comme par exemple « Expliquer comment les émissions de dioxyde de carbone impactent le changement climatique mondial » et « Discuter des différentes raisons pour lesquelles les personnes deviennent des réfugiés » sur une échelle de quatre points (de « Il me serait impossible d'accomplir cette tâche » à « Il me serait facile d'accomplir cette tâche »). La moyenne de ces indices est égale à zéro et l'écart-type est de 1 dans les pays de l'OCDE. Les valeurs positives des indices indiquent que les élèves présentent une capacité supérieure à la moyenne des élèves des pays de l'OCDE.

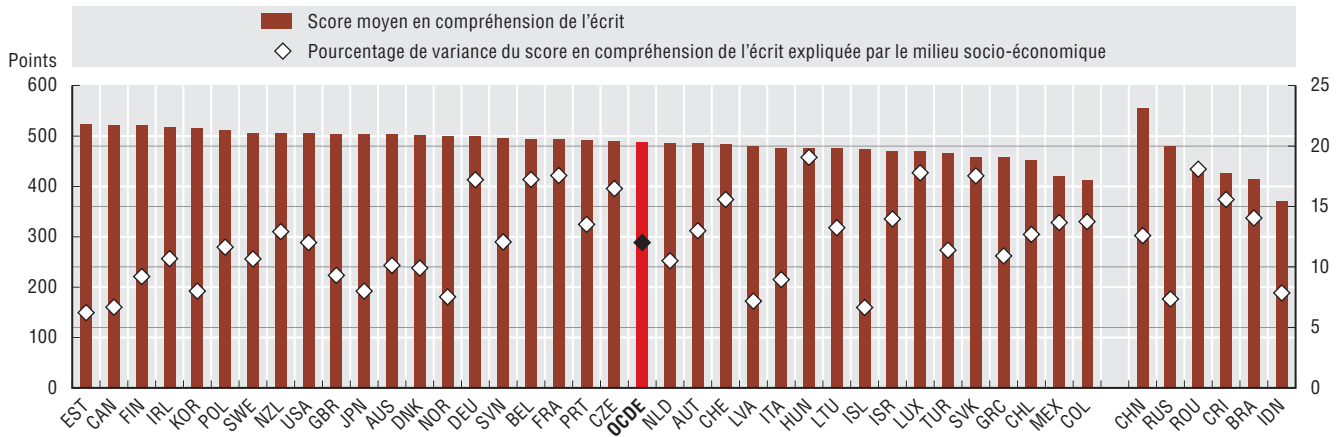
Pour en savoir plus

- OCDE (2020), *PISA 2018 Results (Volume VI): Are Students Ready to Thrive in an Interconnected World?*, PISA, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d5f68679-en>.
- OCDE (2019), *Résultats du PISA 2018 (Volume I) : Savoirs et savoir-faire des élèves*, PISA, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec30bc50-fr>.
- OCDE (2012), *Équité et qualité dans l'éducation : Comment soutenir les élèves et les établissements défavorisés*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264028050-fr>.

Notes relatives aux graphiques

- 14.24. Les données pour l'Espagne ne sont pas disponibles. Les données relatives à la Chine couvrent uniquement Pékin, Shanghai, le Jiangsu et le Zhejiang.
- 14.25 et 14.26. Les données sur la Belgique, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la République tchèque et la Suède ne sont pas disponibles.

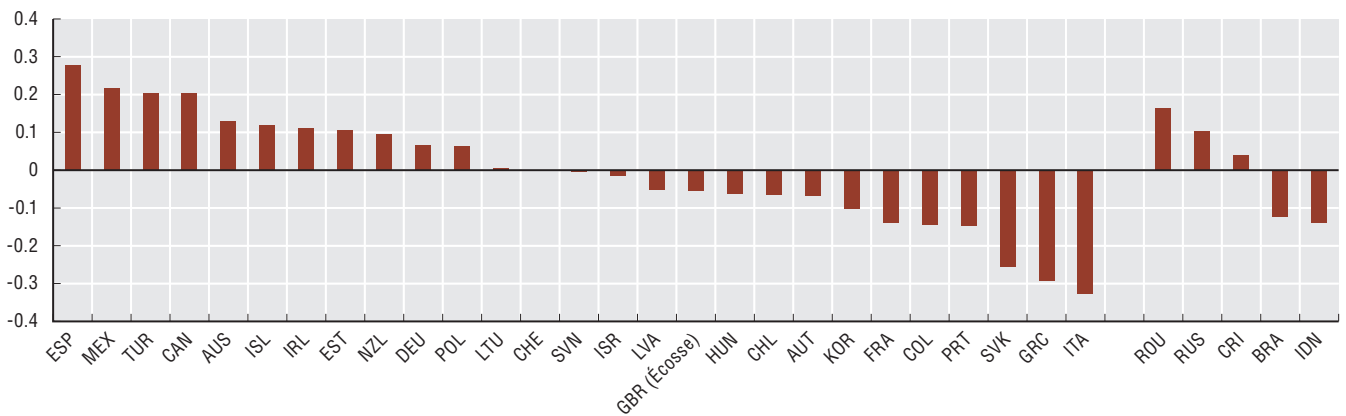
14.24. Score moyen en compréhension de l'écrit et pourcentage de variance expliquée par le milieu socio-économique, 2018



Source : OCDE (2019), résultats du PISA 2018 (Volume II) : Et si tous les élèves réussissaient ?

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265583>

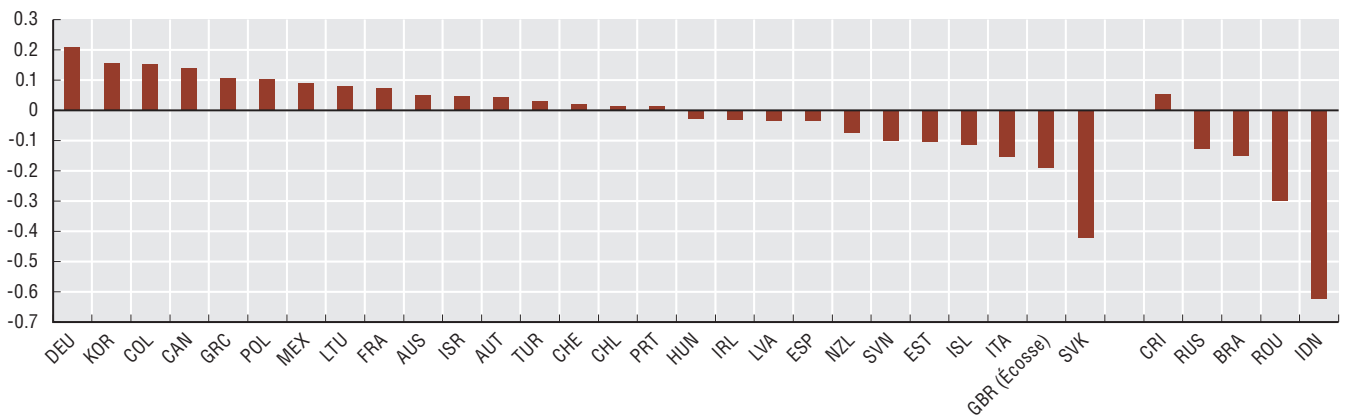
14.25. Indice d'adaptabilité cognitive, 2018



Source : OCDE (2020), résultats du PISA 2018 (Volume VI) : Les élèves sont-ils bien préparés pour s'épanouir et réussir dans notre monde interconnecté ?

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265602>

14.26. Indice d'efficacité personnelle face aux enjeux mondiaux, 2018



Source : OCDE (2020), résultats du PISA 2018 (Volume VI) : Les élèves sont-ils bien préparés pour s'épanouir et réussir dans notre monde interconnecté ?

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265621>

Efficacité et équité des systèmes judiciaires

Les systèmes judiciaires sont essentiels pour assurer la protection des droits des citoyens et garantir la satisfaction de leurs besoins juridiques. Pour évaluer leur efficacité et leur équité, il convient de tenir compte de l'éventail complet des services à assurer, depuis l'accessibilité de l'information juridique et de l'aide juridique jusqu'aux mécanismes formels (tribunaux) et alternatifs de règlement des litiges et aux dispositifs d'exécution (OCDE, 2019).

L'indépendance des systèmes judiciaires est un élément clé pour garantir une résolution impartiale des affaires. Au niveau systémique, le Réseau européen des conseils de la justice (RECJ) suggère que le système judiciaire doit se gouverner lui-même, via un conseil composé essentiellement de membres de l'appareil judiciaire. Par ailleurs, les décisions juridiques des juges ne doivent pas être conditionnées par un déséquilibre de puissance entre les parties au litige. En ce qui concerne les juges, la pression à laquelle ils sont soumis peut venir de l'extérieur du système judiciaire (autorités publiques ou médias, par exemple), mais également de l'intérieur même du système, notamment des pairs ou des supérieurs (par exemple, le président d'un tribunal peut annuler la décision juridique d'un juge travaillant dans son tribunal sans passer par une procédure régulière) (RECJ, 2014).

Selon l'indice d'état de droit du World Justice Project, la bonne mise en application de la justice civile et l'absence d'influence indue de l'exécutif sont des phénomènes corrélés ($R^2 = 0.52$). En 2020, en moyenne, les pays de l'OCDE ont obtenu un score de 0.73 sur un maximum de 1.00 point pour l'absence d'influence indue, et de 0.68 pour la bonne mise en application de la justice civile. L'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Danemark, la Finlande, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède ont obtenu des scores élevés pour les deux dimensions. (Graphique 14.27).

La justice criminelle est le type de justice le plus sensible, car elle peut affecter les droits et libertés fondamentaux des personnes. D'une part, les droits des accusés doivent être protégés à chaque étape des procédures. D'autre part, les auteurs d'infractions doivent être poursuivis comme il se doit afin de faire respecter l'ordre juridique et de protéger les victimes et la société contre tout danger. Pour cette raison, les décisions de justice doivent être motivées en droit et rapides, afin de s'assurer que les droits de toutes les parties impliquées sont respectés.

Selon le WJP, la rapidité et l'efficacité du système de justice pénale sont corrélées à une moindre tendance des justiciables à se faire justice eux-mêmes ($R^2 = 0.59$). En moyenne, en 2020, les pays de l'OCDE ont obtenu un score de 0.65 point (sur un maximum de 1.00) pour le recours à la justice personnelle, et de 0.62 pour l'efficacité et la rapidité du système de justice pénale. L'Autriche, le Danemark, la Finlande, la Norvège et la Suède ont obtenu les scores les plus élevés pour ces trois dimensions. Le score du Chili concernant la rapidité et l'efficacité du système de justice pénale ressort quasiment deux fois supérieur à son score sur la justice personnelle (0.59 et 0.27 respectivement) (Graphique 14.28).

Entre 2016 et 2020, la capacité des pays de l'OCDE à maîtriser la délinquance est restée stable, selon l'indice d'état de droit du WJP. Le score moyen pour ces deux années était de 0.85. La Norvège, la Slovénie (0.96), le Danemark (0.95) et la Pologne (0.93) ont enregistré les performances les plus élevées (Graphique 14.29).

Méthodologie et définitions

Pour les trois Graphiques, les données proviennent de l'indice de l'état de droit mis au point par le WJP. Cet indice repose sur les réponses à une enquête générale d'opinion réalisée auprès de 1 000 répondants (échantillon représentatif) des trois plus grandes villes de chaque pays, ainsi qu'à une enquête menée auprès d'experts du droit civil (praticiens et universitaires). Une note comprise entre 0 et 1 est attribuée à chaque composante de l'indice ; plus la note est élevée, plus le résultat est satisfaisant. Un complément d'information peut être consulté à l'adresse suivante : <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index>.

On évalue l'absence d'influence indue en demandant notamment dans quelle mesure un plaignant est susceptible de gagner un procès contre l'État ; et dans quelle mesure l'administration est susceptible de respecter cette décision et de chercher à influencer le tribunal. Pour évaluer la bonne mise en application de la justice civile, on interroge sur des questions comme la mise à exécution des décisions de justice et sur leur rapidité.

On évalue l'efficacité et la rapidité du système de justice pénale en interrogeant sur le délai nécessaire pour amener un suspect devant les tribunaux et sur la durée de la détention en amont du procès, et en demandant dans quelle mesure les auteurs d'infractions violentes sont interpellés et traduits devant les tribunaux, entre autres. Le recours à la violence consiste, par exemple, à intimider ou à attaquer l'auteur d'une infraction.

Pour évaluer la maîtrise de la délinquance, on interroge notamment les citoyens sur leur sentiment de sécurité lorsqu'ils se déplacent à pied la nuit et on leur demande, entre autres, s'ils ont été victimes d'une infraction au cours de l'année/des trois années précédentes (selon la question).

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/597f5b7f-en>.

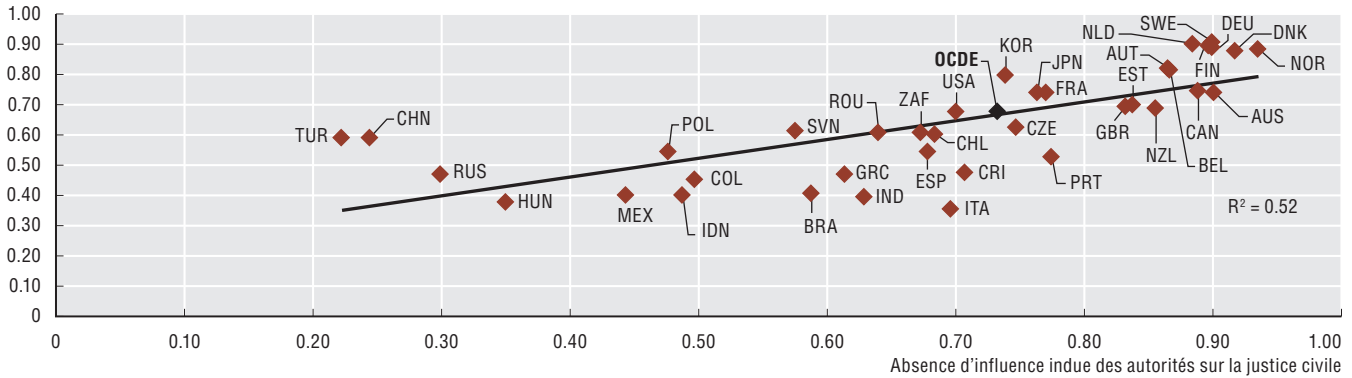
RECJ (2014) *Independence and Accountability of the Judiciary: ENCJ Report 2013-2014*, Réseau européen des Conseils de la Justice, Bruxelles, https://www.encj.eu/images/stories/pdf/workinggroups/independence/encj_report_independence_accountability_adopted_version_sept_2014.pdf.

Notes relatives aux graphiques

Les données sur l'Islande, l'Irlande, Israël, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la République slovaque et la Suisse ne sont pas disponibles.

14.27. Bonne mise en application de la justice civile et absence d'influence indue de l'exécutif, 2020

Bonne mise en application de la justice civile

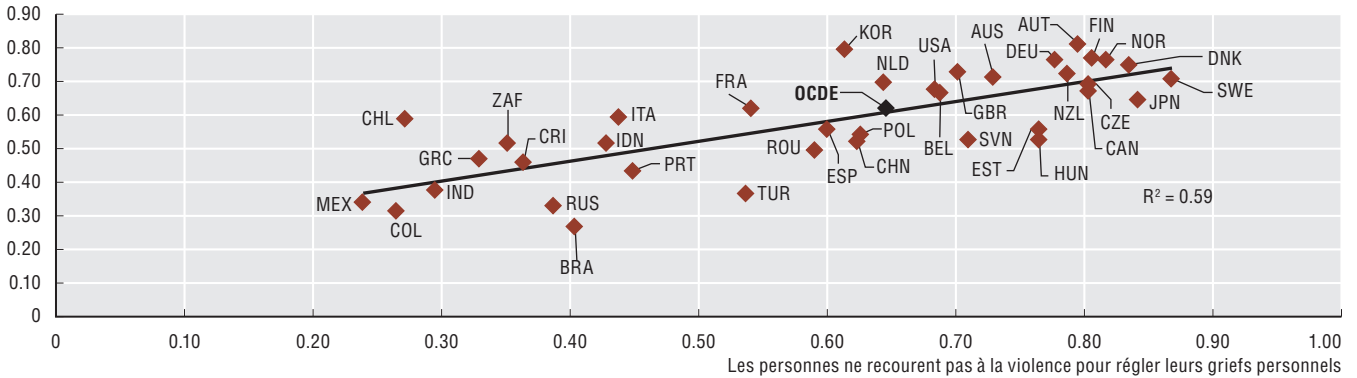


Source : World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265640>

14.28. Efficacité/rapidité du système de prononcé des décisions de justice pénale et degré de recours à la violence pour régler des griefs personnels, 2020

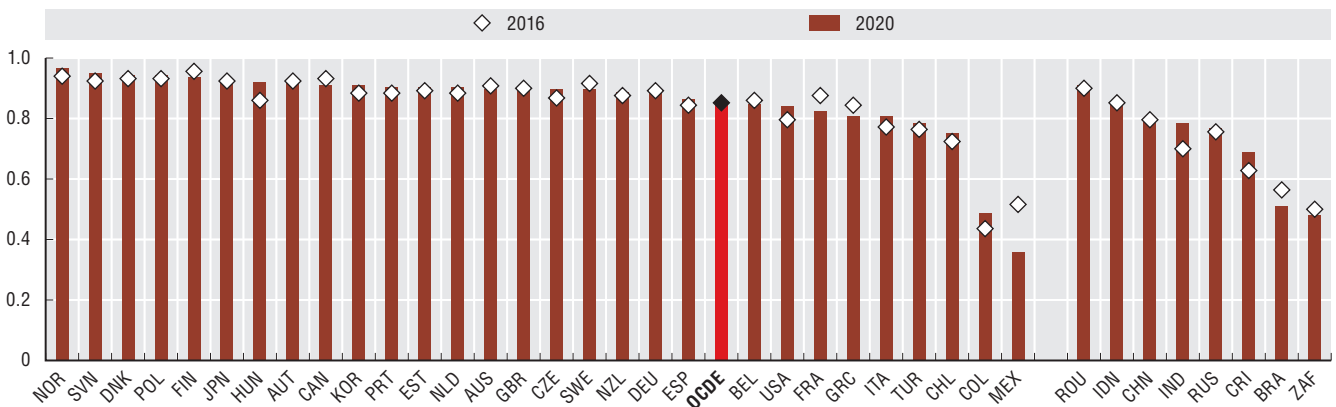
Le système de prononcé des décisions pénales est rapide et efficace



Source : World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265659>

14.29. Maîtrise de la délinquance, 2016 et 2020



Source : World Justice Project (2020), Indice de l'état de droit 2020.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265678>

Faisant partie d'une génération touchée par deux crises mondiales majeures en moins de 15 ans, les jeunes ont de plus en plus de difficultés à passer à une vie autonome. Ils disposent d'un revenu inférieur à celui de la jeune génération précédente, et ils sont 2.5 fois plus susceptibles de connaître le chômage que les personnes âgées de 25 à 64 ans (OCDE, 2020a). La crise du COVID-19 n'a fait qu'exacerber les inégalités entre les jeunes et entre les cohortes de différents âges, et a soulevé des questions concernant la justice intergénérationnelle : par exemple, les jeunes ont été les plus durement touchés par la hausse du chômage des dernières années, avec des impacts importants sur leur santé mentale et leur accès au logement (OCDE, 2021 ; OCDE, 2020b). Parallèlement, les jeunes ont joué un rôle important pour renforcer la résilience de la société, en soutenant leurs pairs ainsi que les personnes âgées pendant la pandémie (OCDE, 2020a).

L'accessibilité, la réactivité et la qualité des services publics sont des éléments déterminants pour faciliter la transition des jeunes vers une vie autonome. En 2020, les organisations dirigées par des jeunes interrogées par l'OCDE ont affiché une plus grande satisfaction dans les domaines des sports, de la culture et des loisirs (3.2 en moyenne, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspondait à « très insatisfait » et 5 à « très satisfait »), tandis qu'ils étaient moins satisfaits à l'égard des services publics dans les domaines du logement (2.1 en moyenne) et de l'emploi (2.5 en moyenne) (Graphique 14.30).

Ces dernières années, de plus en plus de pays de l'OCDE ont adopté des stratégies nationales pour la jeunesse, l'objectif étant de fédérer les acteurs publics et les acteurs non gouvernementaux autour d'une vision commune pour les jeunes (Graphique 14.31). En 2020, 25 parmi 33 pays de l'OCDE (76 %), ainsi que le Costa Rica et la Roumanie, avaient mis en place une stratégie nationale pour la jeunesse. La plupart de ces stratégies visent à améliorer l'accessibilité et la réactivité des services publics pour les jeunes (80 %), ainsi qu'à intégrer les différentes préoccupations des jeunes dans les secteurs des services (84 %) (OCDE, 2020b).

Un grand nombre de pays de l'OCDE adoptent une approche intersectorielle et couvrent des engagements dans un large éventail de secteurs des services dans le cadre de leur stratégie nationale pour la jeunesse, notamment l'éducation pour 24 sur 25 stratégies (96 %), la santé pour 23 (92 %) et les sports pour 21 (84 %) (Graphique 14.32). Le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie se concentrent également sur ces secteurs. Au contraire, les pays de l'OCDE sont moins nombreux à se concentrer sur la justice (7 sur 25, ou 28 %), le transport (13, ou 52 %) et le logement (15, ou 60 %), qui sont des domaines d'action publique pour lesquels les organisations de jeunesse affichent des niveaux de satisfaction faibles. Leur niveau de satisfaction moyen en ce qui concerne le logement est de 2.1 sur 5, et il est de 2.5 pour la justice et de 2.6 pour le transport, ce qui s'explique probablement par le fait que ces services ne répondent pas autant à leurs attentes et besoins que d'autres auxquels les pouvoirs publics accordent pourtant davantage d'attention. Par exemple, le niveau de satisfaction moyen à l'égard de l'éducation et de la santé est de 2.7 dans chaque cas (Graphique 14.30).

Les responsables publics ont besoin de ressources et de compétences appropriées ainsi que de mécanismes de coordination efficaces pour éviter la prestation fragmentée des politiques et des services. À cet égard, les principaux obstacles identifiés par les entités publiques chargées des affaires de la jeunesse sont le manque de mécanismes institutionnels (45 %),

les capacités insuffisantes au sein des ministères de tutelle (42 %) et de leur propre entité (39 %) (OCDE, 2020b).

Méthodologie et définitions

La « jeunesse » est définie comme une période vers l'âge adulte, qui se caractérise par différentes transitions dans la vie d'une personne. La classification de l'ONU indique que les personnes âgées de 15 à 24 ans s'inscrivent dans cette catégorie.

Les données des entités publiques proviennent des enquêtes de l'OCDE sur la gouvernance de la jeunesse, auxquelles 33 pays de l'OCDE ainsi que le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie ont répondu. Les répondants étaient de hauts responsables des ministères de la jeunesse, de l'éducation, de la santé ou de tout autre ministère responsable de la coordination des stratégies nationales pour la jeunesse.

Les données relatives aux organisations de jeunesse proviennent d'une enquête en ligne réalisée entre mai 2019 et janvier 2020, à laquelle 65 organisations ont répondu. L'enquête s'est appuyée sur une méthode d'échantillonnage de commodité (non représentative), les résultats ne sont donc pas représentatifs au niveau national et ne peuvent pas être extrapolés à la population des organisations de jeunesse. Les répondants ont été recrutés sur les réseaux sociaux via les comptes officiels de l'OCDE, mais seuls les répondants qui étaient en mesure de prouver l'existence de leur organisation (avec une URL valide/un site web présentant le travail de l'organisation) ont été inclus dans l'analyse finale.

Pour en savoir plus

OCDE (2021), Taux de chômage de l'OCDE, <https://www.oecd.org/fr/sdd/stats-travail/taux-de-chomage-de-locde-mise-a-jour-fevrier-2021.htm>.

OCDE (2020a), « Youth and COVID-19: Response, recovery and resilience », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c40e61c6-en>.

OCDE (2020b), *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>.

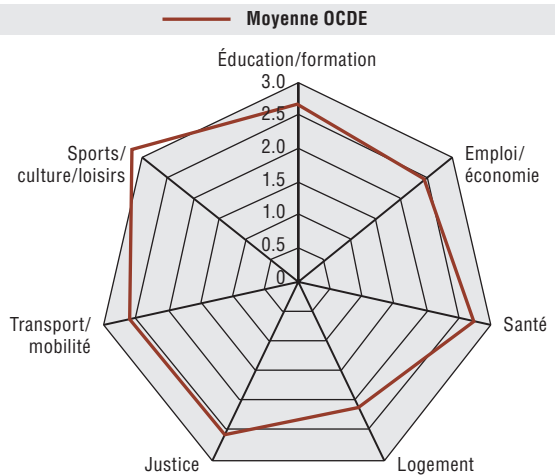
Notes relatives aux graphiques

14.30. Réponses fournies par 49 à 52 (selon l'option de réponse) organisations de jeunesse des pays de l'OCDE pour lesquels on dispose de données pour cette question. Il était demandé à ces organisations d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspondait à « très insatisfait » et 5 à « très satisfait ».

14.31. Le graphique montre 33 pays de l'OCDE et 3 pays non membres répondant aux enquêtes de l'OCDE sur la gouvernance de la jeunesse, à savoir le Brésil, le Costa Rica et la Roumanie.

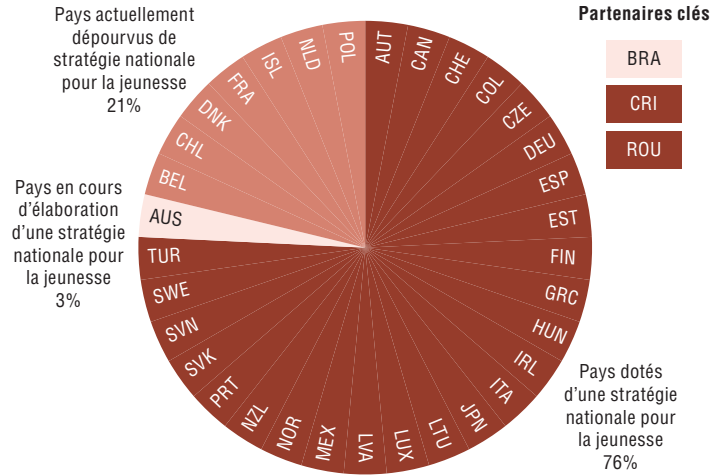
14.32. Les données font référence à 28 pays, à savoir 25 pays membres de l'OCDE et 3 pays non membres (Brésil, Costa Rica et Roumanie) qui sont dotés, ou en train de se doter, d'une stratégie nationale pour la jeunesse.

14.30. Satisfaction des organisations de jeunesse à l'égard des services publics, 2020



Source : enquête 2020 de l'OCDE auprès des organisations de jeunesse. StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265697>

14.31. Disponibilité d'une stratégie pour la jeunesse au niveau national/fédéral, 2020



Source : enquêtes de l'OCDE (2020) sur la gouvernance de la jeunesse. StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265716>

14.32. Orientation thématique des stratégies nationales pour la jeunesse, 2020

Pays	Éducation/formation	Emploi/économie	Santé	Logement	Justice	Transport/mobilité	Sports/culture/loisirs
Allemagne	●	●	●	●	○	●	●
Australie	●	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	○	●	●	●
Canada	●	●	●	○	○	○	○
Colombie	●	●	●	●	●	●	●
Espagne	●	●	○	○	○	○	○
Estonie	●	●	●	○	○	●	●
Finlande	●	●	●	●	○	○	●
Grèce	●	●	●	○	●	○	●
Hongrie	●	●	●	●	○	●	○
Irlande	●	●	●	○	○	○	●
Japon	●	●	●	●	○	●	●
Lettonie	●	●	●	○	○	●	●
Lituanie	●	●	●	●	○	○	●
Luxembourg	○	●	○	●	○	○	○
Mexique	●	●	●	●	○	●	●
Norvège	●	●	●	●	●	○	●
Nouvelle-Zélande	●	●	●	●	○	○	●
Portugal	●	●	●	●	●	●	●
République slovaque	●	●	●	○	○	○	●
République tchèque	●	●	●	○	○	●	●
Slovénie	●	●	●	●	○	●	●
Suède	●	●	●	●	○	○	●
Suisse	●	○	●	○	○	○	●
Turquie	●	●	●	●	●	●	●
Total OCDE							
● Oui	24	24	23	15	7	13	21
○ Non	1	1	2	10	18	12	4
Brésil	●	●	●	○	●	●	●
Costa Rica	●	●	●	●	○	○	●
Roumanie	●	○	●	○	○	○	●

Source : enquêtes de l'OCDE (2020) sur la gouvernance de la jeunesse.

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265735>

Conception et prestation de services publics axés sur l'utilisateur à l'ère numérique

Avec la numérisation accrue des économies et des sociétés, les efforts visant à tirer parti des technologies et données numériques pour transformer la prestation de services peuvent conduire à de nouvelles formes de fractures et d'exclusion des utilisateurs. De même, l'accent mis sur la numérisation des services selon une approche sectorielle peut accroître la fragmentation de l'administration. Les politiques en matière de gouvernement numérique et de données peuvent soutenir une approche cohérente et pangouvernementale pour la conception et la prestation de services omnicanaux qui répondent aux besoins finaux des utilisateurs. L'Indice de gouvernement numérique (*Digital Government Index, DGI*) évalue et compare l'utilisation stratégique des technologies et des données numériques pour la conception et la prestation de services à l'ère numérique, au moyen de ses six indicateurs (voir la double page intitulée « Administration numérique : sur le chemin de la compétence et de la maturité numériques », au chapitre 10).

Les outils et mécanismes partagés permettent l'interaction ou l'intégration entre les canaux et les organisations et, partant, ils optimisent le potentiel des technologies numériques lorsqu'il s'agit de repenser, de concevoir et de simplifier les services. En 2019, 27 parmi 29 (83 %) pays de l'OCDE disposaient de cadres d'interopérabilité communs, 25 (85 %) possédaient des registres de base et une proportion similaire s'appuyait sur une infrastructure TIC partagée. En outre, 26 parmi 29 (90 %) d'entre eux possédaient des systèmes d'identité numérique unique, qui permettent aux utilisateurs de s'identifier lorsqu'ils utilisent des services en ligne. Néanmoins, seuls 65 % des pays ont leurs services accessibles via ces systèmes à hauteur de la moitié d'entre eux (Tableau 14.33).

Les approches axées sur la personne, qui donnent aux usagers les moyens de contribuer activement à la conception et à la prestation des services, peuvent avoir un effet transformateur sur la capacité des administrations à répondre à leurs besoins. Seuls 14 parmi 29 (48 %) pays du DGI disposent d'obligations formelles pour faire participer les usagers à la conception des services (par exemple, des réunions publiques) ; et le chiffre est de 8 (27 %) pour la prestation des services (par exemple, via des applications mobiles). Les approches axées sur la personne sous-entendent également que les usagers participent aux tests et évaluations de la capacité des administrations à répondre à leurs besoins. Si 18 parmi 29 (62 %) des pays de l'OCDE se sont dotés de politiques spécifiques visant à impliquer les usagers dans le test et l'évaluation de leurs projets/initiatives numériques, seuls 15 (52 %) ont déployé des activités concrètes à cette fin (par exemple, dans le cadre de sessions de réflexion conceptuelle). Le nombre de ceux qui utilisent des indicateurs pour suivre la satisfaction des usagers des services publics numériques ressort encore plus restreint (14, ou 48 %).

En 2019, le Chili, la Colombie et la Norvège étaient les seuls pays à avoir combiné des obligations formelles et des activités concrètes visant à impliquer les utilisateurs dans la conception, le test et la prestation de leurs services numériques, et également à mesurer la satisfaction des usagers. Dans les autres pays, les approches varient en ce qui concerne la prise en compte de l'utilisateur. Au Japon, par exemple, il est impliqué à toutes les étapes, mais son niveau de satisfaction n'est en revanche pas mesuré. D'autres pays, comme la Belgique, l'Estonie, la Corée, la Lituanie et les Pays-Bas, ne sollicitent pas la participation de l'utilisateur, mais évaluent par contre sa satisfaction à l'égard des services (Figure 14.34).

Les technologies numériques peuvent également être utilisées pour améliorer l'inclusion des groupes de population vulnérables. En 2019, 18 parmi 29 (62 %) pays de l'OCDE déclaraient s'efforcer de tirer profit des technologies numériques pour assurer l'inclusion des personnes handicapées dans la prestation des services, et ils étaient 14 (48 %) à s'y employer pour les personnes âgées. Seulement 9 pays ont déployé de tels efforts aux fins de l'inclusion des femmes (31%), et 10 (34%) pour les minorités ethniques et autres ainsi que pour citoyens vivant à l'étranger (figure disponible en ligne G.41).

Méthodologie et définitions

Les données de ce document ont été recueillies dans le cadre de l'Enquête de l'OCDE sur le gouvernement numérique 1.0, conçue pour suivre la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique et évaluer l'évolution des pays sur la voie de niveaux plus élevés de maturité numérique. En 2019, 29 pays de l'OCDE, et un pays partenaire clé de l'OCDE (le Brésil) ont participé à l'enquête DGI. Les répondants à l'enquête étaient de hauts fonctionnaires chargés, au sein de l'administration centrale ou fédérale, de mener et/ou de mettre en œuvre des réformes autour du gouvernement numérique, et en possession de données collectées auprès de différentes composantes du secteur public, le cas échéant. La notion de gouvernement numérique est définie au chapitre 10.

L'interopérabilité désigne la capacité d'un système ou d'un composant à interagir ou à fonctionner efficacement avec d'autres systèmes ou composants, laquelle implique la possibilité de partager des informations et données par le biais de systèmes TIC.

Un registre de base est une source d'information authentique et fiable placée sous le contrôle d'une administration ou d'une organisation publique désignée par les autorités. De tels registres stockent des informations sur les personnes, les entreprises, les bâtiments, etc.

Pour en savoir plus

OCDE (2020), *Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery*, OECD Digital Government Studies, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en>.

OCDE (2020), « Digital Government Index: 2019 results », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 3, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

Notes concernant les graphiques

Les données ne sont pas disponibles pour l'Australie, la Hongrie, le Mexique, la Pologne, la République slovaque, la Suisse, la Turquie et les États-Unis.

Le graphique G.41. Efforts déployés par les pays autour des technologies numériques pour assurer et/ou accroître l'inclusion et l'implication de groupes donnés dans la prestation des services, 2019 est disponible en ligne à l'annexe G.

Conception et prestation de services publics axés sur l'utilisateur à l'ère numérique

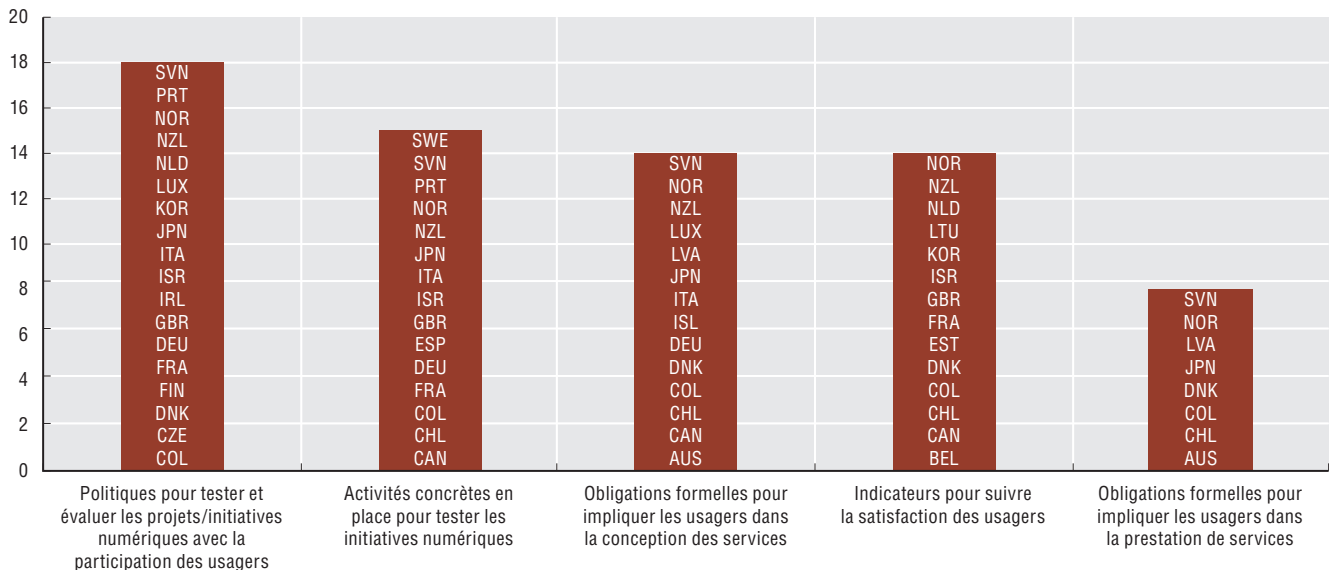
14.33. Utilisation de cadres et d'outils numériques pour la prestation de services omnicanaux, 2019

Pays	Cadre d'interopérabilité commun	Système d'identité numérique unique	Registres de base	Infrastructure TIC partagée	Services partagée	Prise en charge de l'utilisation de logiciels open source	Architecture/ infrastructure de données commune
Allemagne	○	●	●	●	●	●	●
Autriche	●	●	●	●	●	●	●
Belgique	●	●	●	●	●	●	●
Canada	●	●	●	●	●	●	○
Chili	●	●	●	●	●	●	○
Colombie	●	○	●	●	●	●	●
Corée	●	●	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	●	●	●	○	●
Espagne	●	●	●	●	●	●	●
Estonie	●	●	●	●	○	○	●
Finlande	●	●	●	●	●	○	●
France	●	●	●	●	●	●	●
Grèce	●	○	○	●	○	○	●
Irlande	●	●	●	●	●	●	●
Islande	●	●	●	○	○	●	○
Israël	●	●	●	●	●	●	○
Italie	●	●	●	●	●	●	●
Japon	●	●	●	●	●	●	●
Lettonie	●	●	●	○	●	○	○
Lituanie	○	●	●	●	○	○	○
Luxembourg	●	●	○	●	●	○	●
Norvège	●	●	●	●	●	●	●
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	●	●
Pays-Bas	●	●	●	●	●	●	●
Portugal	●	●	●	●	●	●	○
République tchèque	●	●	●	●	●	●	●
Royaume-Uni	●	●	●	○	○	○	○
Slovénie	●	●	●	●	●	○	●
Suède	●	○	○	○	●	○	○
Total OCDE							
● Oui	27	26	25	25	24	19	20
○ Non	2	3	4	4	5	10	9
Brazil	●	○	○	●	●	●	●

Source : OCDE (2019), Enquête sur le gouvernement numérique 1.0

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265754>

14.34. Adoption d'approches axées sur la personne pour la conception et la prestation des services par les pays, 2019



Source : OCDE (2019), Enquête sur le gouvernement numérique 1.0

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934265773>

Structure et indicateurs

La série des *Panoramas des administrations publiques* fournit des données fiables et comparables à l'échelle internationale sur les ressources et les activités des administrations publiques et sur les résultats de ces activités, dans les pays de l'OCDE et dans le reste du monde. Les pays peuvent utiliser ces données pour comparer les performances de leurs administrations, suivre les évolutions nationales et internationales et apporter des preuves de l'impact de leurs politiques publiques. Les indicateurs du *Panorama des administrations publiques* sont en train de devenir une référence dans de nombreux domaines de la gouvernance publique, et ils dépassent désormais la seule zone OCDE pour couvrir également des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Asie du Sud-Est et des Balkans occidentaux. En plus des indicateurs de base qui constituent la marque de fabrique de la publication, cette septième édition propose une sélection de nouveaux indicateurs et des sources de données supplémentaires, ce qui permet de dresser un panorama plus complet des travaux et des résultats des administrations publiques de l'ensemble de la zone OCDE. Dans cette édition, environ la moitié des indicateurs se fondent sur des données primaires directement recueillies auprès de services officiels par le truchement d'enquêtes de l'OCDE visant à évaluer le respect par les pays des recommandations et des principes de l'OCDE en matière de gouvernance publique. Les autres indicateurs proviennent de sources secondaires et se fondent, soit sur des données administratives (indicateurs sur les finances publiques, par exemple), soit sur des enquêtes menées auprès des ménages (indicateurs sur la confiance, la satisfaction à l'égard des services publics ou l'efficacité politique, par exemple), soit, dans une moindre mesure, sur des avis d'experts recueillis par d'autres organisations (l'indice de l'état de droit du World Justice Project, par exemple).

Les nouveautés du *Panorama des administrations publiques 2021*

L'édition 2021 du *Panorama des administrations publiques* propose à la fois des chapitres communs à chaque édition et de nouvelles rubriques. De plus, la présente édition a été adaptée de façon à tenir compte de la crise du COVID-19 et de ses implications sur le terrain de la gouvernance publique. Par conséquent, certaines sections intègrent des éléments probants relatifs aux mesures adoptées par les pays pour faire face aux effets de la pandémie.

Les chapitres récurrents présentent les dernières données disponibles dans les domaines suivants : les finances publiques et l'économie (chapitre 2) ; l'emploi public (chapitre 3) ; les institutions (chapitre 4) ; budgétisation (chapitre 5) ; la gestion des ressources humaines (chapitre 6) ; la gouvernance réglementaire (chapitre 7) ; les marchés publics (chapitre 8) ; et les principaux résultats des pouvoirs publics (chapitre 13). On retrouvera aussi dans cette édition le chapitre « Au service des citoyens » (chapitre 14).

Nouveaux indicateurs

Dans de nombreux chapitres récurrents de cette édition 2021 du *Panorama des administrations publiques*, on trouvera de nouveaux indicateurs :

- Le chapitre 5, qui est consacré aux pratiques et procédures budgétaires, évoque des questions d'actualité en lien avec le processus budgétaire, dans des domaines où de nouvelles tendances et pratiques communes sont en train d'apparaître ou de s'affermir à l'échelle de la zone OCDE. Il propose ainsi des indicateurs sur les pratiques de budgétisation verte et leur utilisation à l'appui d'une relance verte, sur les examens de dépenses et sur le rôle des institutions budgétaires indépendantes aux premières étapes de la pandémie de COVID-19.
- Le chapitre 6 propose de nouveaux indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines qui portent sur le recours à des pratiques proactives de recrutement, l'existence de politiques de gestion des hauts fonctionnaires et le renforcement de la diversité au sein de la fonction publique. Il évoque également la façon dont les administrations publiques ont fait face à la pandémie de COVID-19 sur le plan de la gestion de leurs ressources humaines, et présente les résultats d'un exercice pilote visant à mesurer l'engagement des agents publics par le truchement d'enquêtes.
- Le chapitre 7, qui est consacré à la gouvernance réglementaire, propose des éléments descriptifs sur l'association des parties prenantes, l'analyse d'impact de la réglementation et l'évaluation *ex post*, mais aussi des indicateurs portant sur l'indépendance, la redevabilité et les performances des régulateurs de secteurs clés (tels que les secteurs de l'énergie, des communications électroniques, du transport ferroviaire, du transport aérien et de l'eau).
- Le chapitre 8, qui est consacré aux marchés publics, propose de nouveaux éléments probants sur la passation stratégique de ces marchés, en mettant l'accent sur la conduite responsable des entreprises (CRE), la gestion des achats d'urgence et des risques et la professionnalisation de la fonction de passation des marchés publics.
- L'idée d'améliorer la façon dont on mesure les produits et les résultats des administrations publiques fait son chemin. Dans cette perspective, le chapitre 13 propose un nouvel indicateur consacré à l'efficacité politique interne, c'est-à-dire à la compétence des citoyens de participer à la vie politique. Ce chapitre propose aussi un éventail plus complet d'éléments permettant de mesurer la confiance à l'égard de différentes institutions et l'évolution des niveaux de confiance à l'égard des pouvoirs publics pendant la première vague de la pandémie de COVID-19.

Cette édition du *Panorama des administrations publiques* comporte aussi d'autres nouveautés :

- Le chapitre 4 présente une nouvelle série d'indicateurs sur la communication publique et la gestion des réponses au COVID-19. Si le chapitre consacré aux institutions évoquait déjà les pratiques du centre de gouvernement dans les éditions précédentes du *Panorama des administrations publiques*, cette édition met l'accent sur la communication de crise, et sur les mesures adoptées et prévues face à la pandémie de COVID-19.
- Le chapitre 9, qui est consacré au gouvernement ouvert, se base sur un nouveau questionnaire visant à mesurer le degré de mise en œuvre de la Recommandation de 2017 de l'OCDE en la matière. Il évoque des aspects spécifiques liés à la maîtrise des compétences de base liées au gouvernement ouvert au sein de l'administration, aux

portails participatifs destinés aux citoyens et aux parties prenantes et à l'application des lois relatives à l'accès à l'information.

- Pour la première fois, le chapitre 10, consacré à l'administration numérique, présente les valeurs de l'indice de l'administration numérique (DGI) et évoque le rôle des données en tant qu'actif stratégique de l'administration.
- Cette édition du *Panorama* propose, pour la première fois, un chapitre consacré à la gouvernance des infrastructures (chapitre 11). Le questionnaire qui a servi de base à ce chapitre avait pour objet de mesurer la mise en œuvre de la Recommandation de 2020 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures.
- Le chapitre 12, qui porte sur l'intégrité du secteur public, propose des indicateurs sur l'existence de stratégies en la matière, à la lumière de la Recommandation de 2017 de l'OCDE sur l'intégrité publique. Il comporte également des éléments probants sur la transparence des activités de lobbying.

Cadre et structure de la publication

Le *Panorama des administrations publiques* couvre les 37 pays de l'OCDE. Quand elles sont disponibles, des données sont également fournies au sujet des pays candidats à l'adhésion à l'OCDE (en l'occurrence, le Costa Rica au moment de la rédaction du rapport) ainsi que sur d'autres grandes économies telles que l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Ces pays jouent un rôle important et grandissant dans l'économie mondiale et dans les structures politiques internationales. Au moment de la préparation de cette publication, le processus d'adhésion du Costa Rica à l'OCDE restait en cours. Par conséquent, ce pays n'est pas pris en compte dans les moyennes présentées pour la zone OCDE. À partir de la prochaine édition, il sera traité comme un pays de l'OCDE à part entière.

Cette septième édition du *Panorama des administrations publiques* comporte des éléments de contexte ainsi que des indicateurs axés sur les intrants, les processus, les produits et les réalisations. Le schéma suivant indique le cadre conceptuel du *Panorama des administrations publiques*.

Contexte

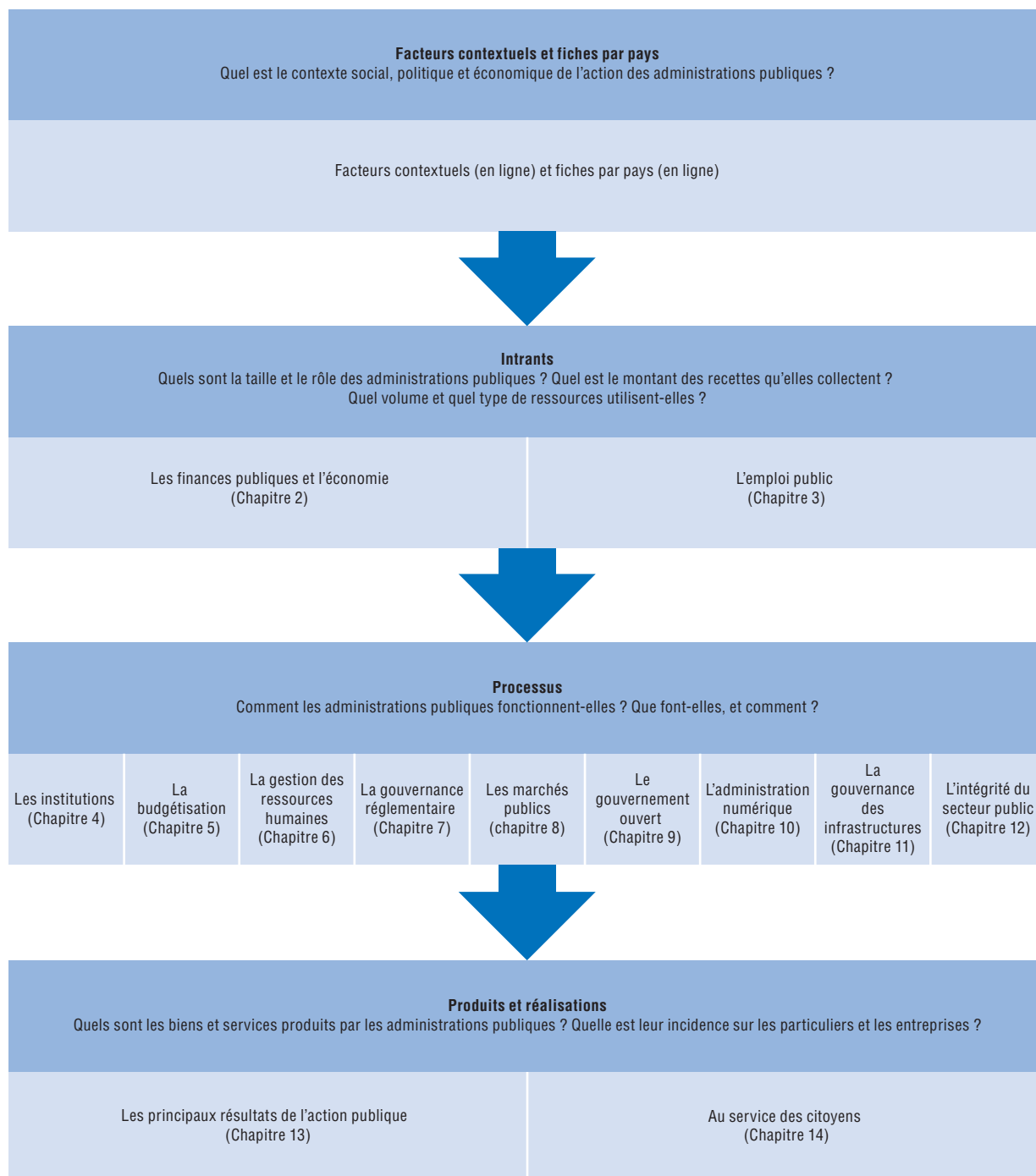
Des éléments de contexte (en ligne) fournissent des renseignements sur certaines grandes caractéristiques de la structure politique et administrative de chaque pays membre de l'OCDE. Prendre en compte ces éléments de contexte permet de comprendre les grandes différences et similitudes qui existent entre les institutions des divers pays et, donc, de trouver des éléments de comparaison. En complément, les fiches par pays (en ligne) offrent, pays par pays, des précisions sur la façon dont les données fournies dans le *Panorama des administrations publiques* s'insèrent dans le contexte spécifique des réformes en cours dans les pays de l'OCDE et dans certains pays candidats à l'adhésion.

Intrants

Les intrants font référence aux ressources utilisées par les administrations publiques dans le cadre de leur fonction de production ainsi qu'à la façon dont ces ressources, qui correspondent au travail et au capital, sont combinées. Les chapitres qui décrivent ces intrants sont les suivants : « Les finances publiques et l'économie » (chapitre 2) et « L'emploi public » (chapitre 3). Ils proposent des indicateurs relatifs aux dépenses des administrations publiques, à leurs coûts de production, à l'emploi public et à la composition de la fonction publique. Les différences pouvant exister au niveau de ces divers indicateurs peuvent aider

à comprendre la diversité des capacités des administrations publiques à produire des biens publics et à les fournir aux citoyens. Le chapitre 1 évoque le fait que la crise du COVID-19 a mis en relief l'intérêt qu'il pourrait y avoir à créer de nouvelles catégories d'intrants : les informations publiques et les actifs publics.

Cadre conceptuel du Panorama des administrations publiques 2021



Processus

Les processus font référence aux pratiques et aux procédures de gestion publique suivies par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre leurs politiques. Ils touchent à la question des moyens employés par les administrations publiques pour remplir leurs fonctions et pour atteindre leurs objectifs. Par conséquent, ils sont souvent essentiels pour assurer le respect de l'état de droit, la responsabilité et l'équité ainsi que la transparence de l'action des pouvoirs publics. Les réformes du secteur public sont souvent axées sur ces processus, qui sont donc au cœur de l'attention que la population porte à l'action publique. On trouvera dans cette édition des renseignements sur les institutions publiques, les pratiques et procédures budgétaires, la gestion des ressources humaines, l'intégrité du secteur public, la gouvernance de la réglementation, les marchés publics, les données publiques ouvertes et la gouvernance des stratégies en matière d'administration numérique (chapitres 4 à 12).

Produits et réalisations

La frontière entre produits (« *outputs* ») et réalisations (« *outcomes* ») peut être floue. Les premiers correspondent à la quantité de biens et de services produits par les administrations publiques, tandis que les secondes correspondent aux effets des politiques et des pratiques sur les particuliers et les entreprises. Le succès d'une politique donnée devrait se mesurer à l'aune de ses produits dans un premier temps mais, au bout du compte, en fonction de ses réalisations. De manière générale, les réalisations correspondent aux effets des programmes et services publics sur les citoyens, en termes d'amélioration du bien-être, de l'état de santé, du niveau éducatif et de l'apprentissage, etc. Si ces réalisations peuvent indéniablement être influencées par la qualité des programmes et des services assurés, elles peuvent aussi l'être par d'autres facteurs tels que la situation socio-économique de la population et les facteurs comportementaux individuels.

Dans l'édition 2021 du *Panorama des administrations publiques*, les éléments de mesure relatifs aux produits et aux réalisations sont fournis dans deux chapitres distincts :

- Le chapitre 13, consacré aux principaux résultats de l'action publique, est axé sur des aspects touchant aux administrations publiques dans leur ensemble, tels que la confiance des citoyens à l'égard des autorités nationales, l'état de droit, la redistribution des revenus et les grands éléments de mesure de l'efficacité du secteur public (appréciée à la lumière des réalisations).
- Le chapitre 14, intitulé « Au service des citoyens », suit une démarche sectorielle pour mesurer les produits et les réalisations des activités du secteur public. À partir d'un cadre intégré élaboré en collaboration avec d'autres Directions de l'OCDE et avec des pays de l'OCDE, ce chapitre fournit des éléments permettant de mesurer l'accessibilité, la réactivité et la qualité des services assurés aux citoyens dans trois secteurs : la santé, l'éducation et la justice. La présente publication sera accompagnée d'un article méthodologique sur la robustesse des indicateurs choisis pour mesurer les différentes dimensions du cadre « Au service des citoyens ».

Activités futures

Pour produire le *Panorama des administrations publiques*, l'OCDE travaille en étroite collaboration avec d'autres organisations, parmi lesquelles l'Organisation internationale du Travail (OIT), le World Justice Project, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), Gallup et la Commission européenne, afin de dresser un panorama complet de la nature et des modalités de l'action publique tout en évitant les doublons au niveau

de la collecte des données. Cette coopération va être encore renforcée afin d'assurer la comparabilité des données pour les pays couverts par la publication.

Pour les éditions futures du *Panorama des administrations publiques*, il est prévu :

- d'actualiser et d'élargir le recueil de données sur les finances publiques et les dépenses publiques par fonction, notamment pour les pays de l'OCDE non membres de l'Union européenne ;
- d'élaborer de nouveaux indicateurs composites visant à mesurer les « réalisations intermédiaires », notamment dans les domaines de la gouvernance des infrastructures, de la budgétisation verte et du gouvernement ouvert ;
- d'étudier la possibilité d'intégrer de nouveaux indicateurs relatifs aux réalisations dans des domaines étroitement liés aux grands principes de la gouvernance publique ou dans des domaines assortis d'un impact important en termes de bien-être des citoyens (tels que la satisfaction à l'égard du système démocratique) ;
- de créer des données comparatives primaires sur la confiance à l'égard des institutions et ses déterminants (p. ex. la réactivité, la fiabilité, l'ouverture, l'intégrité et l'équité) en s'appuyant sur les réponses des ménages à l'enquête de l'OCDE sur la confiance ;
- d'intégrer de nouveaux indicateurs portant sur la prestation de services administratifs aux citoyens (la délivrance de permis, par exemple) ;
- d'étudier la possibilité d'intégrer des données non consolidées sur l'évolution récente des dépenses publiques, par grandes fonctions ;
- d'intensifier la collaboration déjà engagée entre le Secrétariat et les Directions de l'OCDE quant à l'utilisation pouvant être faite des nouvelles méthodes de collecte et d'analyse des données telles que l'exploration de texte ou les données massives, ainsi que de méthodologies permettant de créer des tableaux de bord et des indices composites sur des variables d'ordre qualitatif.

Éditions régionales du *Panorama des administrations publiques*

L'OCDE a publié en juin 2020 la première édition du *Panorama des administrations publiques* axée sur les Balkans occidentaux, et en mars de la même année la troisième édition du *Panorama des administrations publiques* axée sur l'Amérique latine et Caraïbes. Par ailleurs, la première édition du *Panorama des administrations publiques* axée sur l'Asie du Sud-Est a été publiée en septembre 2019. Ces publications proposent les dernières données disponibles sur les administrations publiques des zones Amérique latine et Caraïbes, Asie du Sud-Est et Balkans occidentaux et les comparent aux données relatives aux pays de l'OCDE. Ces éditions régionales du *Panorama des administrations publiques* permettent d'élargir le champ des données présentées à 28 pays non membres de l'OCDE.

L'ensemble des données et des indicateurs relatifs à la gouvernance publique est disponible en ligne

Toutes les données recueillies par la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE en vue, entre autres, de la production du *Panorama des administrations publiques* (à partir de son édition 2015) peuvent être consultées en ligne à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/gov/panorama-des-administrations-publiques.htm>.

Les lecteurs qui souhaiteraient utiliser les données présentées dans cette publication dans le cadre de travaux d'analyse ou de recherche sont invités à consulter la documentation complète relative aux définitions, aux sources et aux méthodes qui est fournie dans la publication elle-même et en ligne.

La base de données statistiques du *Panorama des administrations publiques* présente des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs sur les intrants, les processus, les produits et les réalisations du secteur public, et elle est régulièrement actualisée à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles.

ANNEXE A

Systèmes et sources d'information sur les comptes publics au sein des statistiques sur les comptes nationaux

Tableau A.1. **Systèmes et sources d'information financière par pays**

Pays	Comptes publics non financiers	Comptes publics financiers
Pays membres de l'OCDE		
Allemagne	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Australie	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Autriche	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Belgique	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Canada	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Chili	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, non consolidés
Colombie	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Corée	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Danemark	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Espagne	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Estonie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
États-Unis	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Finlande	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
France	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Grèce	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Hongrie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés

Tableau A.1. **Systèmes déclaratifs et sources des pays (suite)**

Pays	Comptes publics non financiers	Comptes publics financiers
Irlande	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Islande	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Israël	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Italie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Japon	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Lettonie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Lituanie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Luxembourg	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Mexique	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, non consolidés
Norvège	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Nouvelle-Zélande	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, non consolidés
Pays-Bas	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés / ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Pologne	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Portugal	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
République slovaque	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
République tchèque	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Royaume-Uni	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Slovénie	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	ESA2010 ; statistiques d'Eurostat sur les finances publiques, comptes financiers annuels des administrations publiques, consolidés*
Suède	ESA2010 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Suisse	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Turquie	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, consolidés
Pays candidats à l'adhésion à l'OCDE		
Costa Rica	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA1993 (GFSM2001)
Russie	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes des administrations publiques	SNA2008 ; comptes nationaux annuels de l'OCDE, comptes de patrimoine financier, non consolidés

Note : * Pour les comptes publics financiers de ces pays, on a pris pour référence les statistiques d'Eurostat, qui reflètent les dernières données actualisées validées (qui sont transmises à Eurostat deux fois par an). Pour les autres pays, les dernières données actualisées validées sont versées à la base de données des Statistiques de l'OCDE sur les comptes nationaux ; on a donc pris cette base de données pour référence.

ANNEXE B

Méthodologie utilisée pour les agrégats relatifs aux recettes

Le tableau ci-dessous fournit des données détaillées sur la façon dont les agrégats relatifs aux impôts, aux cotisations sociales nettes, aux ventes, aux aides et autres recettes présentés au Chapitre 2, « Finances publiques et économie », ont été construits à partir des données issues des statistiques de l'OCDE relatives aux *comptes nationaux*.

Tableau B.1. **Agrégats relatifs aux recettes**

Intitulé dans le <i>Panorama des administrations publiques</i>	Intitulé dans le <i>Système de comptabilité nationale</i>	Code dans les Données des Comptes nationaux de l'OCDE (Principaux agrégats des administrations publiques)
Impôts		
Impôts indirects	Impôts sur la production et les importations, à recevoir	GD2R
Impôts directs	Impôts courants sur le revenu et le patrimoine, à recevoir	GD5R
Impôts en capital	Impôts en capital	GD91R
Cotisations sociales nettes	Cotisations sociales nettes	GD61R
Ventes		
	Production marchande et production pour usage final propre	GP11_P12R
	Paiements au titre de la production non marchande	GP131R
Aides et autres recettes		
Aides courantes et aides à l'équipement	Autres transferts courants, à recevoir	GD7R
	Autres transferts en capital et aides à l'investissement, à recevoir	GD92R_D99R
Subventions	Autres subventions sur la production, à recevoir	GD39R
Revenus de la propriété	Revenus de la propriété, à recevoir	GD4R
Total des recettes	Total des recettes	GTR

ANNEXE C

Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP/COFOG)

Conçue par l'OCDE, la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP ou COFOG) classe les données sur les dépenses des administrations publiques provenant du Système de comptabilité nationale selon l'objet auquel les fonds sont consacrés. Comme le montre le tableau C.1, la CFAP de niveau 1 répartit les données sur les dépenses selon 10 groupes ou sous-secteurs « fonctionnels » de dépenses (comme les affaires économiques, l'enseignement ou la protection sociale) et la CFAP de niveau 2 subdivise chaque groupe du niveau 1 en neuf sous-groupes au maximum. On dispose de données correspondant au niveau 1 de la CFAP pour 33 des 37 pays membres de l'OCDE (selon la disponibilité de données chronologiques) mais, s'agissant du niveau 2, on ne dispose généralement de données que pour les pays de l'OCDE membres de l'Union européenne, plus l'Australie, la Colombie, Israël et le Japon.*

Tableau C.1. Niveaux 1 et 2 de la CFAP (COFOG)

Niveau 1	Niveau 2
Services publics généraux	<ul style="list-style-type: none">● Fonctionnement des organes exécutifs et législatifs, affaires financières et fiscales, affaires étrangères● Aide économique extérieure● Services généraux● Recherche fondamentale● R-D concernant des services généraux des administrations publiques● Services généraux des administrations publiques n.c.a.● Opérations concernant la dette publique● Transferts de caractère général entre administrations publiques

* On ne dispose pas de données quant aux dépenses correspondant au niveau 1 de la CFAP pour le Canada, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et la Turquie. Jusqu'à une époque récente, les données correspondant au niveau 2 de la CFAP étaient disponibles dans certains offices statistiques nationaux, mais n'étaient pas recueillies par les organisations internationales. De plus, les données correspondant à ce niveau n'étaient pas toujours pleinement comparables d'un pays à l'autre, car le guide relatif au SCN des Nations Unies et le Manuel de statistiques de finances publiques du Fonds monétaire international ne donnaient que peu d'indications pratiques sur l'application des concepts de la CFAP. Toutefois, en 2005, Eurostat a mis en place un groupe de travail chargé de rédiger un manuel sur l'application de la CFAP aux données relatives aux dépenses figurant dans les comptes nationaux et de débattre du recueil de données correspondant au niveau 2 de la CFAP pour les pays européens. On ne dispose pas de données correspondant au niveau 2 de la CFAP pour les pays membres de l'OCDE non européens, à l'exception de l'Australie, de la Colombie, d'Israël et du Japon. Par ailleurs, dans certains pays, ces données sont disponibles seulement pour certaines divisions de la COFOG. Des efforts sont en cours afin de parvenir à un accord avec ces pays sur la communication de ces données à l'OCDE.

Tableau C.1. Niveaux 1 et 2 de la CFAP (COFOG) (suite)

Niveau 1	Niveau 2
Défense	<ul style="list-style-type: none"> ● Défense militaire ● Défense civile ● Aide militaire à des pays étrangers ● R-D concernant la défense ● Défense n.c.a.
Ordre et sécurité publics	<ul style="list-style-type: none"> ● Services de police ● Services de protection civile ● Tribunaux ● Administration pénitentiaire ● R-D concernant l'ordre et la sécurité publics ● Ordre et sécurité publics n.c.a.
Affaires économiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Tutelle de l'économie générale, des échanges et de l'emploi ● Agriculture, sylviculture, pêche et chasse ● Combustibles et énergie ● Industries extractives et manufacturières, construction ● Transports ● Communication ● Autres branches d'activité ● R-D concernant les affaires économiques ● Affaires économiques n.c.a.
Protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion des déchets ● Gestion des eaux usées ● Lutte contre la pollution ● Préservation de la diversité biologique et protection de la nature ● R-D dans le domaine de la protection de l'environnement ● Protection de l'environnement n.c.a.
Logements et équipements collectifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Logements ● Équipements collectifs ● Alimentation en eau ● Éclairage public ● R-D dans le domaine du logement et des équipements collectifs ● Logements et équipements collectifs n.c.a.
Santé	<ul style="list-style-type: none"> ● Produits, appareils et matériels médicaux ● Services ambulatoires ● Services hospitaliers ● Services de santé publique ● R-D dans le domaine de la santé ● Santé n.c.a.
Loisirs, culture et culte	<ul style="list-style-type: none"> ● Services récréatifs et sportifs ● Services culturels ● Services de radiodiffusion, de télévision et d'édition ● Culte et autres services communautaires ● R-D dans le domaine des loisirs, de la culture et du culte ● Loisirs, culture et culte n.c.a.
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> ● Enseignement préélémentaire et primaire ● Enseignement secondaire ● Enseignement postsecondaire non supérieur ● Enseignement supérieur ● Enseignement non défini par niveau ● Services annexes à l'enseignement ● R-D dans le domaine de l'enseignement ● Enseignement n.c.a.
Protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> ● Maladie et invalidité ● Vieillesse ● Survivants ● Famille et enfants ● Chômage ● Logement ● Exclusion sociale n.c.a. ● R-D dans le domaine de la protection sociale ● Protection sociale n.c.a.

n.c.a. : éléments non classés ailleurs

ANNEXE D

Classification et définition des professions

La classification qui suit est tirée de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, qui se fondait sur les mêmes définitions que l'enquête 2020 de l'OCDE sur la composition des effectifs de l'administration centrale/fédérale. Cette classification distingue quatre grands niveaux hiérarchiques au sein de l'administration.

La classification et la définition des professions sont une adaptation de la Classification internationale type des professions (CITP 08) établie par l'Organisation internationale du Travail (OIT). Les définitions complètes peuvent être consultées à partir du lien suivant : www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/isco08/index.htm.

Si une adaptation a été nécessaire, c'est parce que tous les pays ne suivent pas le modèle de la CITP pour classer les professions au sein de leur fonction publique ; en effet, les professions exercées à l'échelon national peuvent varier en fonction des spécificités du cadre juridique et administratif applicable.

Tableau D.1. **Classification et définition des professions**

Les cadres de haut niveau
<p>Les cadres de niveau D1 (qui relèvent de la catégorie 1112 de la CITP-08) sont des fonctionnaires de très haut rang situés juste en dessous du ministre ou du secrétaire d'État. Ils peuvent faire partie de la haute fonction publique et/ou être nommés par le gouvernement ou le chef du gouvernement. Ils conseillent le gouvernement en matière d'action publique, supervisent l'interprétation et la mise en œuvre des politiques publiques et, dans certains pays, ont des pouvoirs exécutifs. Les cadres D1 peuvent être autorisés à assister à certaines réunions du cabinet ou du conseil des ministres, mais ils n'appartiennent pas à ces instances. Ils assurent une direction et une gestion globales auprès du ministre/secrétaire d'État ou pour un domaine administratif particulier. Dans les pays ayant un système d'agences autonomes, des pouvoirs décentralisés, des organisations dans lesquelles le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit et des cadres jouissant d'une certaine autonomie, le niveau D1 correspond au rang des directeurs généraux.</p>
<p>Les cadres de niveau D2 (qui relèvent des catégories 11 et 112 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D1. Ils formulent et révisent les politiques et planifient, dirigent, coordonnent et évaluent les activités générales du ministère ou d'une direction/d'une unité, avec l'aide d'autres cadres. Ils peuvent faire partie de la haute fonction publique. Ils donnent des orientations en matière de coordination et de gestion du programme de travail et des directives aux équipes de spécialistes de différents domaines. Ils fixent les objectifs, stratégies et programmes pour l'unité administrative/le département qu'ils supervisent.</p>
Les cadres moyens (qui encadrent au moins 3 personnes)
<p>Les cadres de niveau D3 (qui relèvent de la catégorie 12 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D2. Ils planifient, dirigent et coordonnent le fonctionnement général d'une direction/d'une unité administrative au sein du ministère, avec l'aide d'autres cadres, en suivant généralement les lignes directrices établies par un conseil d'administration ou un organe de direction. Ils dirigent et encadrent des équipes de spécialistes dans leur domaine spécifique. Ces responsables élaborent et encadrent le programme de travail d'unités, de divisions ou de domaines d'action et gèrent le personnel correspondant. Ils établissent et gèrent les budgets, contrôlent les dépenses et veillent à l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Ils suivent et évaluent les performances des différentes équipes de spécialistes.</p>
<p>Les cadres de niveau D4 (qui relèvent de la catégorie 121 de la CITP-08) sont situés immédiatement en dessous des cadres D3. Ils formulent et prodiguent des conseils d'action et assurent une planification stratégique et financière. Ils établissent et dirigent des procédures opérationnelles et administratives et adressent des avis aux cadres supérieurs. Ils supervisent la sélection, la formation et les performances du personnel, établissent les budgets et supervisent les opérations financières, contrôlent les dépenses et veillent à l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Ils dirigent des équipes spécifiques de spécialistes au sein d'une unité.</p>

Tableau D.1. **Classification et définition des professions** (suite)

Les spécialistes
<p>Les économistes/analystes des politiques senior (qui relèvent des catégories 242 et 2422 de la CIP-08) n'exercent pas de fonction de direction (ils encadrent trois personnes au maximum) et occupent un rang supérieur à celui des analystes junior et du personnel administratif/de secrétariat. Ils sont généralement tenus d'avoir un diplôme universitaire. Ils assurent certaines fonctions de pilotage pour un domaine de travail ou divers projets et conçoivent et analysent des politiques pour guider l'élaboration, la mise en œuvre et la modification d'actions et de programmes officiels. Ces spécialistes examinent les politiques et textes existants afin de détecter les anomalies et les dispositions dépassées. Ils analysent et formulent des options d'action et ils établissent des documents d'information et des recommandations en vue de faire évoluer les politiques existantes. Par ailleurs, ils évaluent l'impact, les conséquences financières et la faisabilité politique et administrative des politiques publiques. Les agents de cette catégorie ont la possibilité de progresser dans leur carrière jusqu'au rang de cadres. Leurs domaines de compétence peuvent aller du droit, de l'économie, de la politique, de l'administration publique ou des relations internationales à l'ingénierie, à l'environnement, à la pédagogie, à l'économie de la santé, etc. Les économistes/analystes des politiques senior ont au moins cinq années d'expérience professionnelle.</p>
<p>Les économistes/analystes des politiques junior (qui relèvent des catégories 242 et 2422 de la CIP-08) occupent un rang supérieur à celui du personnel administratif/de secrétariat. Ils sont généralement tenus d'avoir un diplôme universitaire. Ils n'exercent aucune fonction de direction. Ils conçoivent et analysent des politiques pour guider l'élaboration, la mise en œuvre et la modification d'actions et de programmes officiels. Ces spécialistes examinent les politiques et textes existants afin de détecter les anomalies et les dispositions dépassées. Ils analysent et formulent des options d'action et ils établissent des documents d'information et des recommandations en vue de faire évoluer les politiques existantes. Par ailleurs, ils évaluent l'impact, les conséquences financières et la faisabilité politique et administrative des politiques publiques. Leurs domaines de compétence peuvent aller du droit, de l'économie, de la politique, de l'administration publique ou des relations internationales à l'ingénierie, à l'environnement, à la pédagogie, à l'économie de la santé, etc. Les économistes/analystes des politiques junior ont moins de cinq années d'expérience professionnelle.</p>
Personnel de secrétariat
<p>Les employés de bureau (qui relèvent des catégories 411 et 4110 de la CIP-08) ne sont généralement pas tenus d'avoir un diplôme universitaire, même s'ils sont nombreux à être diplômés de l'enseignement supérieur. Ils assurent un large éventail de tâches administratives en rapport avec des opérations de trésorerie, l'organisation de déplacements, des demandes d'information et l'organisation de rendez-vous. Ils enregistrent, préparent, trient, classent et saisissent des informations ; trient, ouvrent et envoient le courrier ; préparent des rapports et des courriers ; enregistrent la remise de matériel au personnel ; répondent aux demandes de renseignement par téléphone ou en ligne ou les transmettent à qui de droit ; vérifient des chiffres ; établissent des factures et enregistrent les détails des opérations financières réalisées ; saisissent des informations sur ordinateur et relisent et corrigent des épreuves. Certains aident à la préparation des budgets, au suivi des dépenses et à la rédaction de contrats et de bons de commande. Ceux qui occupent les rangs hiérarchiques les plus élevés, et qui supervisent les travaux de membres du personnel administratif, sont exclus de cette catégorie.</p>

ANNEXE E

Méthodologie employée pour les indices composites relatifs à la gestion stratégique des ressources humaines

1. Les données utilisées pour les indices composites relatifs à la gestion des ressources humaines (GRH) sont tirées de l'enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique et l'enquête 2020 de l'OCDE sur la composition des effectifs de l'administration centrale/fédérale. Les répondants à l'enquête sont, pour la plupart, de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale et les données concernent uniquement les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de l'administration centrale.
2. Chaque indice composite repose sur un cadre théorique représentant un concept reconnu dans le domaine traité. Le cadre théorique pour ces indicateurs se réfère aux principes spécifiques de la Recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (PSLC) (OCDE, 2019^[1]), qui constitue un consensus international en matière de normes applicables à un service public adapté à sa finalité. Chaque indice a été élaboré en étroite collaboration avec des experts et validé par les délégués du Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics.
3. Trois indices composites ont été développés afin de mesurer les évolutions de la GRH dans le secteur public et les réponses aux dilemmes posés par la gestion de cette fonction dans le secteur public au vingt-et-unième siècle, par exemple la portée des pratiques de recrutement proactives, la gestion des fonctions supérieures de l'administration publique et le développement d'un personnel diversifié. Les variables composant les indices ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence à l'égard de ce concept.
4. Lorsque l'on compare les différents pays, il est important de tenir compte du fait que la notion de « service public », ainsi que les organisations régies au niveau central, peuvent varier selon les pays.
5. Diverses analyses statistiques ont été réalisées afin de garantir la validité et la fiabilité des indicateurs composites. Les questions d'enquête utilisées sont les mêmes pour tous les pays pour assurer la comparabilité des indices. Les valeurs manquantes ont parfois posé problème dans la base de données Emploi et gestion publics. Différentes méthodes visant à imputer les valeurs manquantes ont été examinées, à partir de la nature des informations manquantes, y compris le remplacement par une valeur moyenne, un jugement d'expert

et/ou le retrait du pays concerné du calcul de chaque indicateur composite. Afin d'éliminer les effets d'échelle, tous les sous-indicateurs et variables ont été normalisés entre « 0 » et « 1 » avant le calcul final de l'indice.

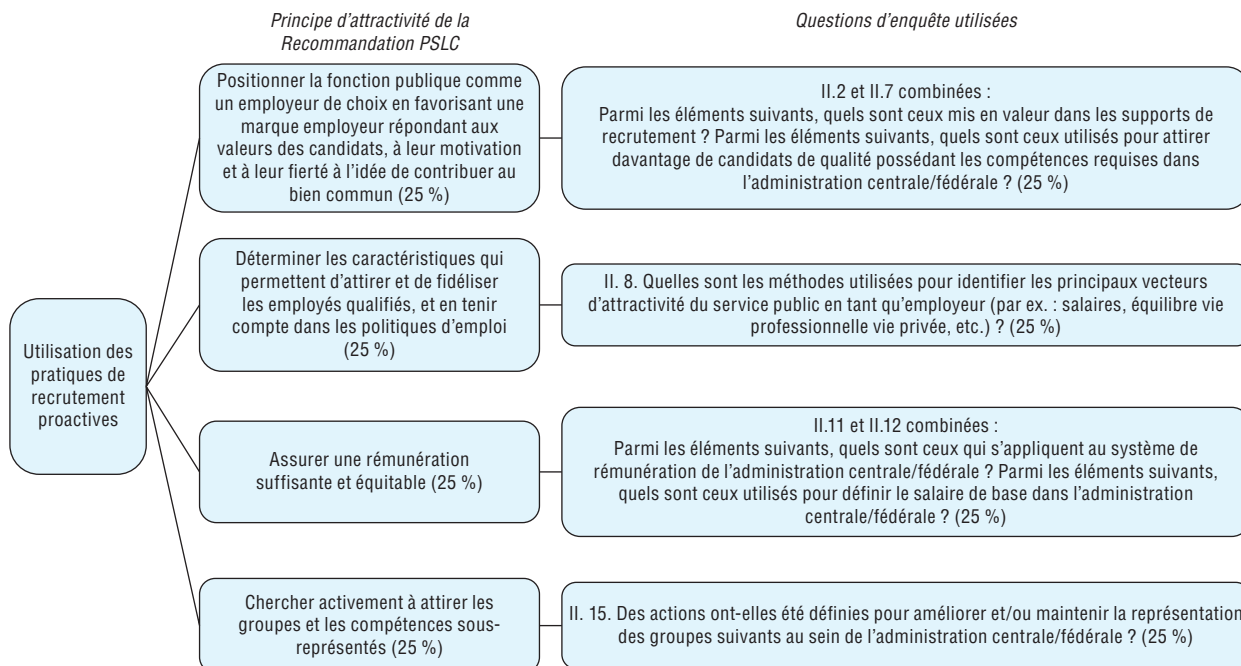
6. Après avoir testé plusieurs options de pondération (y compris une pondération égale et des pondérations factorielles), et en tenant compte d'un jugement d'expert, l'indice relatif à l'utilisation des pratiques de recrutement proactives a été construit sur la base d'une pondération égale de toutes ses composantes ; l'indice relatif à la Gestion des fonctions supérieures de l'administration publique a été construit sur la base d'une pondération égale des variables composant chaque sous-indicateur puis d'une pondération égale des sous-indicateurs composant l'indice global. L'indice relatif au développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale, en revanche, présente une structure de pondération différente. Pour la construction des composites, tous les sous-indicateurs ont été agrégés suivant une méthode linéaire, selon la méthodologie acceptée. Certains outils statistiques (par ex. : l'Alpha de Cronbach) ont aussi été utilisés afin d'établir le degré de corrélation entre un ensemble de variables constituant chaque indice et de vérifier la fiabilité interne des items dans un modèle ou une enquête. Cela implique que les variables composant un indice ont chacune une valeur intrinsèque et qu'elles rendent compte du même concept sous-jacent. Enfin, une analyse de sensibilité basée sur des simulations de Monte-Carlo a été menée afin d'établir la solidité des indices selon différentes options de pondération.

Indicateur composite pilote 6.1 : Utilisation des pratiques de recrutement proactives

7. Pour être à la hauteur des défis posés par la fourniture des services publics et la mise en œuvre des politiques publiques, les administrations doivent aujourd'hui attirer et recruter des personnes possédant un éventail de compétences de plus en plus large. C'est pourquoi la Recommandation PSLC recommande aux administrations d'attirer et de retenir des employés dotés des compétences et des aptitudes requises sur le marché du travail, notamment par les moyens suivants : (1) positionner la fonction publique comme un employeur de choix en favorisant une marque d'employeur répondant aux valeurs des candidats, à leur motivation et à leur fierté à l'idée de contribuer au bien commun ; (2) déterminer les caractéristiques qui permettent d'attirer et de fidéliser les employés qualifiés, et en tenir compte dans les politiques d'emploi ; (3) assurer une rémunération suffisante et équitable ; et (4) chercher activement à attirer les groupes et les compétences sous-représentés. Cet indicateur composite est structuré autour de ces quatre éléments de pondération égale (25 %).

Variables et pondérations

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; les pondérations sont indiquées dans le graphique E.1. Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

Graphique E.1. **Variables et pondérations utilisées dans l'indice relatif à l'utilisation des pratiques de recrutement proactives.**

Indicateur composite pilote 6.3 : Gestion des fonctions supérieures de l'administration publique

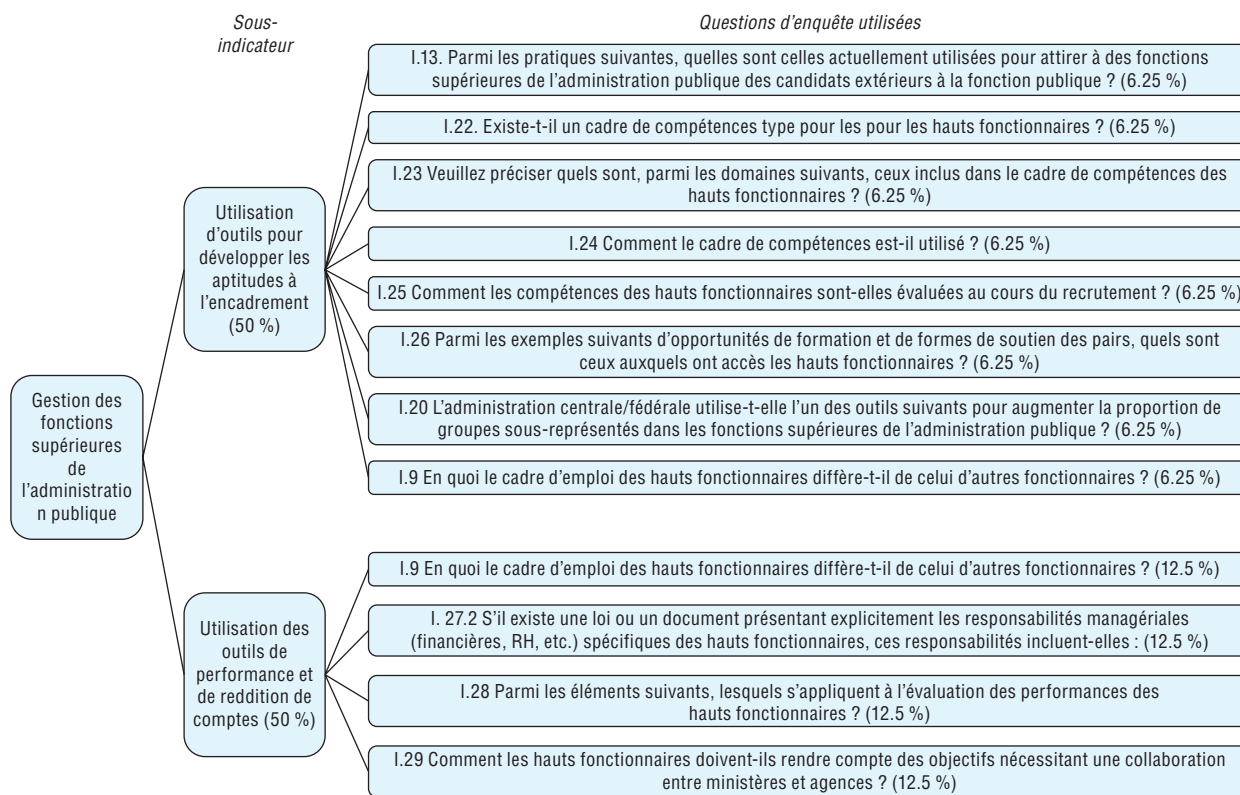
8. Les hauts dirigeants publics (les hauts fonctionnaires qui conduisent et améliorent des fonctions administratives majeures) sont au cœur de l'efficacité de l'administration publique. C'est pourquoi la Recommandation PSLC recommande aux administrations d'instaurer au sein de la fonction publique une culture et un leadership guidés par des valeurs, notamment en renforçant les aptitudes des dirigeants de la fonction publique en matière de leadership. À cette fin, les pays de l'OCDE créent des systèmes de haute fonction publique en vue de mettre en poste des gestionnaires publics compétents devant rendre compte des résultats. Cet indicateur repose sur le cadre de systèmes de haute fonction publique développé dans le document de travail récent intitulé « *Leadership pour une haute fonction publique performante: Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE* » (Gerson, 2020^[2]). L'indicateur est divisé en deux sous-indicateurs, représentant chacun la moitié de l'indicateur final. Ces sous-indicateurs mesurent :

- l'utilisation d'outils pour développer les compétences de leadership dans la fonction publique ;
- l'utilisation d'outils pour promouvoir l'obligation de rendre compte de la performance et des résultats.

Variables et pondérations

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; on leur a attribué des pondérations égales (graphique E.2). Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

Graphique E.2. Variables et pondérations utilisées dans l'indice relatif à la gestion des fonctions supérieures de l'administration publique



Indicateur composite pilote 6.5 : Développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale

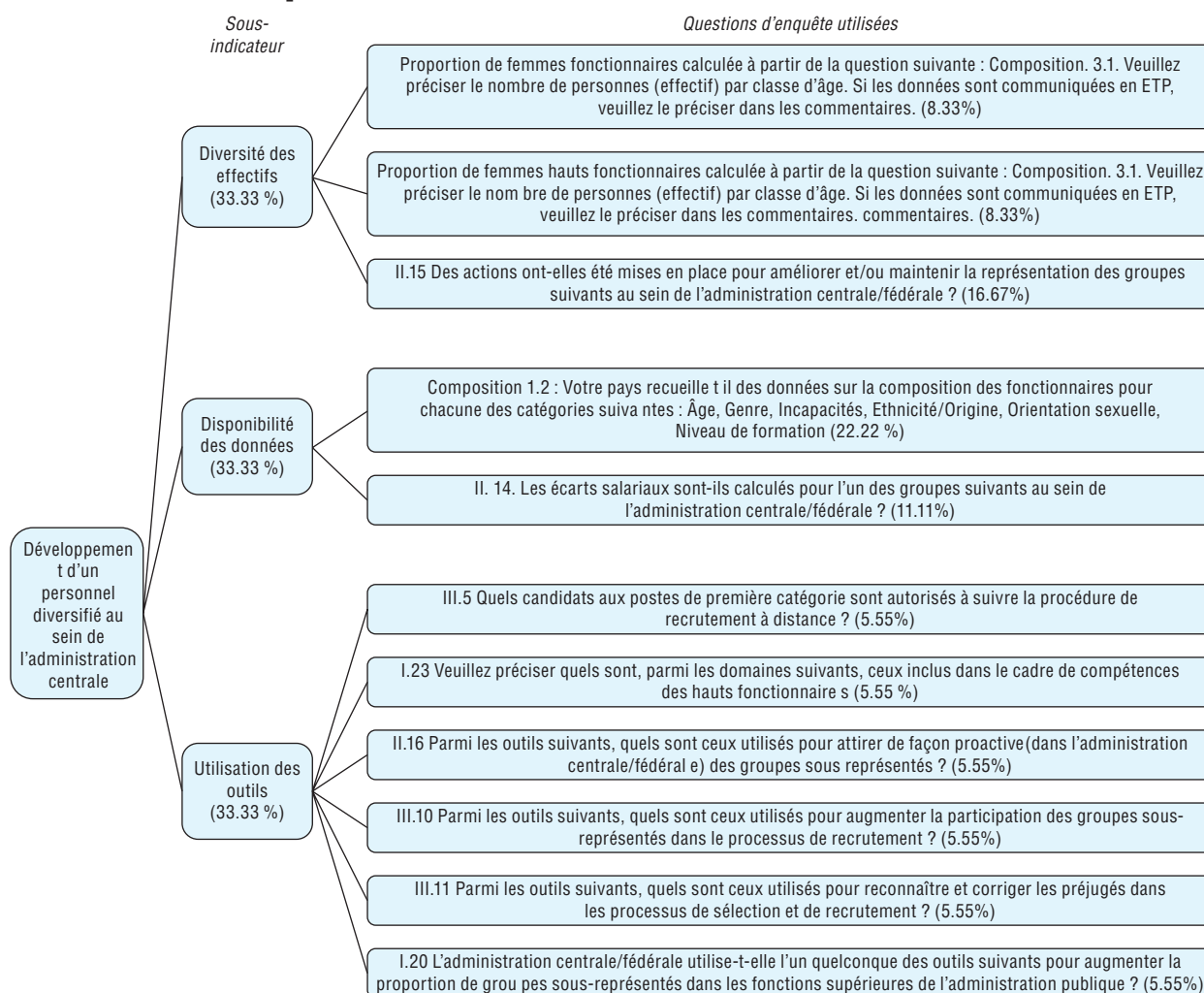
9. La diversité et l'inclusion au sein du personnel de la fonction publique sont devenues, ces dernières années, une priorité pour les administrations des pays de l'OCDE. La Recommandation PSLC recommande aux administrations de mettre en place une fonction publique inclusive et sûre reflétant la diversité de la société qu'elle représente, notamment par les moyens suivants : (1) s'engager publiquement en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux, ouvert à tous les membres de la société dotés des compétences requises ; (2) élaborer des outils de mesure de la diversité, de l'inclusion et du bien-être et procéder régulièrement à des mesures et des analyses comparatives afin de suivre l'avancement des travaux, de repérer les obstacles, de les lever et de concevoir l'action à mener ; et (3) veiller activement à ce que les processus organisationnels et de gestion des effectifs ainsi que les conditions de travail favorisent la diversité et l'inclusion. Cet indicateur composite repose sur ce principe ; c'est le seul indicateur à combiner les données des enquêtes PSLC et relative à la composition. Cet indicateur est divisé en trois sous-indicateurs, représentant chacun un tiers de l'indicateur final. Ces sous-indicateurs mesurent :

- la diversité du personnel ;
- la disponibilité et l'utilisation des données pour évaluer la diversité ;
- l'utilisation d'outils pour développer un personnel diversifié.

Variabes et pondérations

Les items suivants ont été utilisés dans la construction de cet indice ; on a attribué aux sous-parties de cet indice des pondérations égales (graphique E.3). Les chiffres romains désignent le module de l'édition 2020 de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (I. = Leadership ; II. = Attraction et Rétention ; III. = Recrutement).

Graphique E.3. **Variabes et pondérations utilisées dans l'indice relatif au développement d'un personnel diversifié au sein de l'administration centrale.**



Une annexe détaillée des composantes de chacun des trois indicateurs composites, y compris les variables, les options de réponse, les scores et les pondérations utilisés pour construire ces indicateurs ainsi que l'analyse statistique réalisée est disponible en ligne à l'adresse <http://www.oecd.org/gov/govata glance.htm>.

Références

- Gerson, D. (2020), "Leadership pour une haute fonction publique performante: Vers un système de haute fonction publique dans les pays de l'OCDE", OECD, No. 40, <http://dx.doi.org/10.1787/f87e7397-fr>. [2]
- OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, OECD/LEGAL/0445. [1]

ANNEXE F

Méthodologie employée pour l'indice de gouvernement numérique de l'OCDE

L'indice de gouvernement numérique de l'OCDE (DGI) mesure la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies de gouvernement numérique, adoptée le 15 juillet 2014. La recommandation appelle à un changement de paradigme en faveur d'une administration numérique, plutôt qu'électronique, qui permettrait de rapprocher les administrations des citoyens et des entreprises, grâce à l'adoption d'approches stratégiques dans l'utilisation des technologies et des données numériques qui favorisent l'ouverture, le fonctionnement participatif et la capacité d'innovation des administrations (OCDE, 2014_[1]).

L'indice DGI s'appuie sur les travaux menés de longue date par l'OCDE, qui recommandent aux autorités publiques d'établir des stratégies d'utilisation des technologies et des données numériques afin d'améliorer les services publics, de permettre un fonctionnement concerté, mais aussi de renforcer la confiance dans les institutions publiques, conformément au cadre d'action de l'OCDE sur l'administration numérique (DGPF). Ce cadre est un instrument d'action destiné à aider les autorités publiques à concevoir et mettre en œuvre les politiques nécessaires à l'acquisition des compétences numériques. Il définit la méthodologie à employer et le périmètre de l'enquête à réaliser pour cet indice, en couvrant les six dimensions de la maturité numérique dans le secteur public.

- *La conception numérique* : lorsque les autorités publiques exploitent les technologies numériques et régissent leur utilisation dans le but de repenser et reconcevoir les processus, simplifier les procédures et établir de nouvelles formes de communication et d'engagement auprès des parties prenantes.
- *Le secteur public fondé sur les données* : lorsque les autorités publiques considèrent les données comme un actif stratégique et établissent des mécanismes de gouvernance, d'accès, de partage et de réutilisation des données, au bénéfice de l'amélioration des processus décisionnels, de la conception des services et de leur fourniture.
- *L'administration plateforme*: lorsque l'administration publique déploie un large éventail de plateformes, de normes et d'outils pour promouvoir l'intégration et la cohérence dans le secteur public ainsi que pour aider les équipes à placer les besoins des usagers au cœur de la conception et de la prestation des services.
- *L'ouverture par défaut* : lorsque l'administration publique ouvre ses données et ses processus décisionnels (y compris les algorithmes), dans les limites de la législation en vigueur et en respectant l'équilibre avec l'intérêt national et l'intérêt général.

- Le *fonctionnement axé sur l'utilisateur* : lorsque l'administration publique élabore des processus, des services et des politiques en tenant compte d'abord des besoins des usagers et de l'accessibilité et qu'elle adopte à cet effet des mécanismes inclusifs.
- La *proactivité* : lorsque l'administration publique anticipe et apporte des réponses rapides aux besoins des citoyens, évitant ainsi la nécessité de mettre en œuvre des processus fastidieux pour la fourniture de services et de données.

Sur la base du cadre d'action, un indice composite (DGI) a été créé, composé de ces six indicateurs de même pondération (1/6 chacun). Le DGI comporte en outre quatre axes transversaux pour une analyse qualitative de l'exhaustivité des réformes de l'administration numérique dans tous les pays participants : *approche stratégique, leviers d'action, mise en œuvre et suivi*. Les données pour la première édition (pilote) du DGI ont été recueillies dans le cadre de l'enquête de l'OCDE sur l'administration numérique 1.0, y compris les réponses de 33 pays (29 pays Membres de l'OCDE et 4 partenaires clés)¹.

Analyses statistiques

Les analyses statistiques ont confirmé que les 210 items inclus dans les six dimensions mesurent les concepts sous-jacents. Les résultats obtenus à partir des analyses statistiques ont justifié la nécessité de discuter des différences entre les pays, à la fois avec les scores composites et les scores de dimension.

Quatre types d'analyses statistiques ont été réalisés afin de garantir les niveaux les plus élevés de fiabilité et de validité de l'indice DGI. Des statistiques descriptives pour analyser la distribution des scores des dimensions. Aucun élément a une valeur moyenne de 0.0 ou 1.0. La validité de tous les items inclus dans les scores composites a par ailleurs été confirmée. Des coefficients de corrélation entre les scores de chaque item et les scores des dimensions ont été calculés afin de vérifier la validité conceptuelle. La corrélation polysérielle² a été employée lorsque le nombre de catégories pour un item était inférieur à 4. Dans tous les autres cas, c'est la corrélation de Pearson³ qui a été retenue. Les items dont les coefficients de corrélation étaient inférieurs à 0.1 ont été réaffectés ou supprimés (Ubaldi and Okubo, 2020_[2]).

Les coefficients alpha de Cronbach (α) (calculés pour vérifier la fiabilité des scores de dimension) ont confirmé la cohérence interne de toutes les dimensions (le coefficient s'est établi entre 0.67 pour la dimension *Ouverture par défaut* et 0.91 pour la dimension *Conception numérique*). La corrélation entre les dimensions a également été analysée. Les corrélations se situaient entre 0.20 pour les dimensions *Ouverture par défaut* et *Proactivité* et 0.84 pour les dimensions *Fonctionnement axé sur l'utilisateur* et *Conception numérique*, impliquant que les dimensions mesurent les concepts associés. Cela a confirmé la validité conceptuelle de l'enquête sur l'administration numérique 1.0. Enfin, les coefficients de corrélation entre le score composite et les scores des dimensions ont confirmé que ces dernières mesurent des aspects comparables avec le score composite, avec des coefficients de corrélation situés entre 0.65 pour *Ouverture par défaut* et 0.93 pour *Fonctionnement axé sur l'utilisateur* (Ubaldi and Okubo, 2020_[2]).

Autres points de repère internationaux

L'utilisation des technologies et données numériques dans le secteur public suscite également l'intérêt d'autres organisations internationales et multilatérales, et plus particulièrement en ce qui concerne l'évaluation de l'avancement et de la progression des services en matière d'administration électronique et la disponibilité des services publics numériques. Trois initiatives se démarquent : l'enquête de l'E-gouvernement des Nations Unies, le Benchmark sur l'eGovernment et l'indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI) de la Commission européenne.

L'enquête de l'E-gouvernement est un indice composite quantitatif développé de longue date par les Nations Unies pour évaluer le niveau de préparation et la capacité des organismes du secteur public à fournir des services numériques, sur la base d'une évaluation des sites Web, de l'infrastructure de télécommunication et de la dotation en ressources humaines.

La Commission européenne a progressé dans ses travaux d'évaluation des services numériques grâce à deux instruments. Premièrement, le Benchmark sur l'eGovernment basé sur la déclaration ministérielle de Tallinn de 2017, la vision du marché unique numérique et les objectifs plus généraux de l'UE pour 2020. Il s'agit d'un instrument de suivi de la Commission européenne, conçu pour fournir des données sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur public. Il évalue notamment la maturité des services publics en termes de primauté accordée aux usagers (disponibilité de services en ligne), de transparence (mise en œuvre de procédures de service transparentes), de services transfrontaliers et d'utilisation d'outils technologiques clés.

Deuxièmement, l'indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI). Celui-ci permet à la CE de mesurer le rôle plus large des technologies et des données numériques dans les pays de l'UE. L'indice DESI comporte cinq dimensions permettant d'évaluer la performance numérique de l'Europe, avec une dimension dédiée à la disponibilité des services publics via des canaux numériques, mais aussi la connectivité, le capital humain, l'utilisation des services Internet et l'intégration des technologies numériques.

À la différence d'autres initiatives, l'indice DGI évalue le principe de « conception numérique », lorsque les technologies numériques sont systématiquement appliquées au bénéfice de l'amélioration des politiques, des services et des processus, élargissant ainsi l'éventail des options dont disposent les citoyens pour échanger avec l'administration, indépendamment du mode de communication privilégié (numérique ou non). L'indice DGI et la vision de l'OCDE sur le gouvernement numérique et les données du secteur public reconnaissent l'importance de disposer d'outils et de mécanismes communs pour exploiter tout le potentiel des technologies numériques, compte tenu de leur capacité à intégrer tous les canaux et organisations. En ce sens, l'indice DGI couvre la mise en œuvre des normes de données et normes numériques transversales, des principes et des outils clés, dans la mesure où ils ont un impact majeur sur les approches, à l'échelle de toute l'administration, d'une conception et d'une prestation cohérentes des services, des opérations relatives au secteur public et des processus décisionnels.

Notes

1. Pour plus d'informations sur le score composite des pays et le score par dimension, consultez le tableau F.1 (Scores de dimension de l'indice du gouvernement numérique, 2019), [<https://doi.org/10.1787/888934265792>].
2. Coefficient de corrélation entre une variable continue et une variable discrète.
3. Coefficient de corrélation entre deux variables continues.

Références

- OCDE (2020), *The OECD Digital Government Policy Framework (DGPF)*. [3]
- OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0406>. [1]
- Ubaldi, B. and T. Okubo (2020), *OECD Digital Government Index (DGI) : Methodology and 2019 results*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/b00142a4-en>. [2]

ANNEXE G

Chiffres supplémentaires disponibles en ligne

Chapitre 2. Finances publiques et économie

- G.1. Transferts nets de capitaux en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934265811>]
- G.2. Taux de croissance annuel moyen de la dette réelle du gouvernement par habitant, 2007-19 et 2019-20 [<https://doi.org/10.1787/888934265830>]
- G.3. Dette Générale brute du gouvernement, définition de Maastricht, en pourcentage du PIB, 2007, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934265849>]
- G.4. Ventilation des recettes de l'administration centrale, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934265868>]
- G.5. Ventilation des recettes des administrations d'états fédérés, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934265887>]
- G.6. Ventilation des recettes des administrations locales, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934265906>]
- G.7. Ventilation des dépenses publiques par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934265925>]
- G.8. Évolution de la composition des dépenses publiques par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934265944>]
- G.9. Ventilation des dépenses du gouvernement par fonction générale des services publics, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934265963>]
- G.10. Ventilation des dépenses publiques par fonction d'ordre public et de sécurité, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934265982>]
- G.11. Ventilation des dépenses publiques par fonction d'affaires économiques, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266001>]
- G.12. Ventilation des dépenses publiques par fonction d'éducation, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266020>]
- G.13. Structures des dépenses de l'administration centrale par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266039>]
- G.14. Structure des dépenses des administrations d'états fédérés par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266058>]
- G.15. Structure des dépenses des administrations locales par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266077>]

- G.16. Structure des dépenses publiques par fonction de protection sociale, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266096>]
- G.17. Structure des dépenses publiques par fonction de santé, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266115>]
- G.18. Évolution de la composition des dépenses publiques par fonction de protection sociale, 2009 à 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266134>]
- G.19. Évolution de la composition des dépenses publiques par fonction de santé, 2009 à 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266153>]
- G.20. Ventilation des dépenses d'administration centrale par fonction de transaction économique, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266172>]
- G.21. Évolution de la distribution des recettes publiques à travers différents niveaux d'administration, 2007 à 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266191>]
- G.22. Évolution de la distribution des dépenses publiques à travers différents niveaux d'administration, 2007 à 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266210>]
- G.23. Dépenses d'investissement des administrations en proportion de l'investissement total, 2007 et 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266229>]
- G.24. Ventilation des dépenses d'investissement des administrations par fonction, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266248>]
- G.25. Ventilation des dépenses d'externalisation des administrations, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266267>]

Chapitre 4. Institutions

- G.26. Processus de participation des parties prenantes utilisées pendant la crise du COVID-19, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266286>]
- G.27. Types de données ou d'analyses nécessaires pour informer les priorités gouvernementales, 2021 [<https://doi.org/10.1787/888934266305>]

Chapitre 5. Budgétisation

- G.28. Principaux acteurs responsables de la prise de décision, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266324>]

Chapitre 6. Gestion des ressources humaines

- G.29. Score d'implication moyen des employés en fonction du modèle de travail, [<https://doi.org/10.1787/888934266343>]

Chapitre 7. Gouvernance réglementaire

- G.30. Indépendance et redevabilité des régulateurs, 2018 [<https://doi.org/10.1787/888934266362>]
- G.31. Types d'informations sur les rendements collectées et publiées par les régulateurs, 2018 [<https://doi.org/10.1787/888934266381>]

Chapitre 8. Marchés publics

- G.32. Ventilation des dépenses des marchés publics par fonction, 2012 à 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266400>]
- G.33. Dépenses des marchés publics par niveau d'administration, 2007, 2019 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266419>]

- G.34. Pays prévoyant des mesures en cas d'infractions aux standards CRE, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266438>]
- G.35. Pourcentage de pays qui assurent un suivi de la mise en œuvre des objectifs CRE dans les marchés publics, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266457>]

Chapitre 9. Gouvernement ouvert

- G.36. Catégories de personnel et d'institutions qui ont accès à des formations d'ouverture de l'administration, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266476>]

Chapitre 10. Administration numérique

- G.37. Initiatives de formation disponibles pour les fonctionnaires, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266495>]

Chapitre 12. Intégrité du secteur public

- G.38. Suffisance des structures d'implémentation et présentation, 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266514>]

Chapitre 13. Principaux résultats des pouvoirs publics

- G.39. Confiance dans les autorités publiques par tranche d'âge, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266533>]

Chapitre 14. Au service des citoyens

- G.40. Confiance des citoyens dans la police, 2010 et 2020 [<https://doi.org/10.1787/888934266552>]
- G.41. Efforts des pays axés sur les technologies numériques pour assurer ou augmenter l'inclusion et la participation de groupes sélectionnés dans la prestation de services, 2019 [<https://doi.org/10.1787/888934266571>]

ANNEXE H

Membres du groupe de direction de Panorama des administrations publiques¹

Pays	Nom	Titre / position	Ministère
Autriche	Michael Kallinger	Chef d'unité pour le développement de l'innovation administrative	Chancellerie fédérale, Service public et innovation administrative
Belgique	Jacques Druart	Chef de la coordination internationale	Chancellerie fédérale, Service public Personnel et Organisation
Canada	Nicholas Chesterley	Directeur de la planification stratégique	Secrétariat du Conseil du Trésor
Chili	Raimundo Monge	Chef de division de la coordination interministérielle	Ministère de la présidence
Corée	Michan Park	Directeur adjoint	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité de la République de Corée
	Seungchul Ha	Conseiller	Représentation permanente de la Corée auprès de l'OCDE
Espagne	Leon Azcarate	Conseiller technique	Ministère du Développement territorial et de l'administration publique
Finlande	Katju Holkeri	Chef de l'unité des politiques gouvernementales	Ministère des finances
France	Yves Taupenas	Conseiller	Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE
Hongrie	Zsuzsanna Gregor	Première secrétaire	Délégation permanente de la Hongrie auprès de l'OCDE et de l'UNESCO
Irlande	Evan Coady	Conseiller en politiques publiques	Représentation permanente de l'Irlande auprès de l'OCDE
Italie	Angela Guerrieri	Directrice du Service de Programmation et Contrôles Européens	Département de l'administration publique
Japon	Maki Takahashi	Première secrétaire	Représentation permanente du Japon auprès de l'OCDE
	Laure Millet	Assistante	Représentation permanente du Japon auprès de l'OCDE
Lettonie	Inita Pauloviča	Directrice adjointe	Chancellerie d'État de la République de Lettonie, Département de la politique de l'administration publique
	Inese Kuške	Coordonnatrice intersectorielle	Chancellerie d'État de la République de Lettonie, Département de la politique de l'administration publique
Mexique	Guillermo Gutierrez Nieto	Conseiller	Représentation permanente du Mexique auprès de l'OCDE
	Adrian Franco Barrios	Vice-président	Institut national de statistiques et de géographie
	Oscar Silva Lopez	Analyste des politiques	Représentation permanente du Mexique auprès de l'OCDE
Norvège	John Nonseid	Conseiller principal	Agence pour la gestion publique et l'administration électronique / Ministère de l'administration publique et de la réforme
Pays-Bas	Frans van Dongen	Gestionnaire de programme	Ministère de l'Intérieur et des relations extérieures
Roumanie	Monica Giurgiu	Coordonnatrice	Secrétariat général du gouvernement roumain
Royaume-Uni	Lin Yan	Conseiller et chef de l'équipe de politique économique et sociale	Représentation permanente du Royaume-Uni auprès de l'OCDE
	Caleb Deeks	Directeur adjoint	Bureau du cabinet
Slovénie	Kludija Korazija	Conseillère en relations internationales	Ministère de l'administration publique
Suède	Love Berggrund	Analyste	Agence suédoise de la gestion publique, Statskontoret

1. Le groupe de direction de Panorama des administrations publiques est un groupe informel du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE. La participation est ouverte à tous les pays membres. Le groupe de direction, mis en place depuis la première édition de *Panorama des administrations publiques* (publié en 2009), se réunit régulièrement pour donner son avis sur la publication et plus généralement sur les statistiques et données de gouvernance publique.

Glossaire

Termes ou expressions utilisés dans le Panorama des Administrations Publiques

Administration numérique	L'administration numérique désigne l'utilisation des technologies numériques dans le cadre des stratégies de modernisation de l'administration afin de créer de la valeur publique. L'administration numérique s'appuie sur un écosystème composé d'acteurs publics, d'organisations non gouvernementales, d'entreprises, d'associations de citoyens et d'individus qui appuie la production et l'accessibilité des données, des services et des contenus par le truchement d'interactions avec l'administration (adapté de la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les stratégies numériques gouvernementales).
Agences	Organisations de l'administration centrale qui, bien qu'elles soient généralement rattachées, au sein de la hiérarchie administrative, à un ministère sectoriel et rendent compte à un ministre, peuvent aussi, dans certains cas, rendre directement compte au président, au premier ministre ou au conseil des ministres.
Analyse d'impact de la réglementation (AIR)	Processus systématique d'identification et de quantification des avantages et des coûts susceptibles de découler des options réglementaires ou non réglementaires permettant de mener à bien une politique envisagée. Cette analyse peut se fonder sur une analyse coûts/avantages, une analyse de l'impact sur les entreprises, etc. (adapté du questionnaire de 2008 de l'OCDE sur les indicateurs relatifs à la réglementation).
Association des parties prenantes	Cas de figure où les parties prenantes se voient offrir la possibilité et les moyens (information, données, outils numériques, etc.) de collaborer à toutes les phases du cycle des politiques publiques ainsi qu'à la conception et à la prestation des services publics.
Autorité budgétaire centrale	L'Autorité budgétaire centrale (ABC) est une entité publique (ou plusieurs entités coordonnées) située au niveau de l'administration centrale/nationale/fédérale et chargée d'élaborer le budget national ou fédéral et d'en contrôler l'exécution. Dans de nombreux pays, l'ABC est rattachée au ministère des Finances/de l'Économie, ou se confond avec celui-ci.
Autorités publiques	Administration nationale, centrale ou fédérale qui exerce une autorité sur l'ensemble du territoire économique d'un pays, par opposition aux administrations locales et régionales.

Budget	État exhaustif des plans financiers d'une entité publique présentant les dépenses, les recettes, le déficit ou l'excédent et la dette. Le budget constitue le principal document de politique économique d'une entité publique, illustre comment celle-ci prévoit de mettre les ressources publiques au service de ses objectifs et, dans une certaine mesure, indique ses priorités.
Budgétisation verte	Utilisation des outils de la budgétisation en vue de favoriser la réalisation des objectifs environnementaux et climatiques. La budgétisation verte consiste à évaluer les incidences environnementales des politiques budgétaires ainsi que leur cohérence au regard du respect des engagements nationaux et internationaux. La budgétisation verte peut également contribuer à la tenue d'un débat et de discussions éclairés et étayés par des éléments probants sur la croissance durable.
Cadre général d'emploi de la fonction publique	Cadre énonçant les conditions d'emploi de la plupart des agents de l'administration centrale. D'un point de vue juridique, ce Cadre d'emploi peut être prévu par une loi relative à la fonction publique, par le droit du travail ou encore par une combinaison des deux.
Centre de gouvernement	Le centre de gouvernement (CdG) est l'institution (ou le groupe d'institutions) qui assure un soutien direct au chef de l'exécutif (président ou premier ministre). Contrairement aux ministères sectoriels et aux autres agences publiques, le CdG n'assure pas de service direct aux citoyens, et il n'est pas spécialisé dans un domaine précis de l'action publique. Son rôle consiste, au contraire, à assurer des fonctions transversales au sein de l'exécutif national, telles que la fixation d'orientations stratégiques générales et la coordination des activités de différents ministères et agences.
Consultation	Niveau plus poussé de participation caractérisé par une relation bilatérale dans le cadre de laquelle les parties prenantes fournissent un retour d'information aux pouvoirs publics, et <i>vice versa</i> . La consultation se fonde sur une définition préalable de la question au sujet de laquelle des avis sont sollicités, et elle implique la fourniture d'une information pertinente, ainsi qu'un retour d'information sur l'issue du processus.
Conception numérique (volet « administration »)	Démarche consistant, pour une administration publique, à exploiter pleinement les possibilités offertes par les technologies numériques dès le stade de la formulation des politiques et de la conception des services publics, par exemple en passant au numérique pour des processus internes (« administration zéro papier ») afin de les repenser, de les refondre et de les simplifier et d'assurer aux particuliers et aux entreprises une prestation efficace, inclusive et durable des services publics, quel que soit leur canal d'interaction avec les autorités publiques (note de synthèse sur le Cadre d'action de l'OCDE sur l'administration numérique).
Consultation informelle avec des groupes sélectionnés	Réunions ponctuelles organisées à la discrétion des régulateurs avec des parties intéressées choisies à cet effet (questionnaire de 2008 de l'OCDE sur les indicateurs relatifs à la réglementation).

Cotation environnementale ex ante du budget	Cotation de l'impact environnemental des mesures budgétaires en amont de l'exécution du budget (c'est-à-dire au stade de la proposition de budget, des avant-projets budgétaires ou de la loi de finances) visant à fournir des indications sur la pertinence du budget et sur sa contribution à la tenue des objectifs environnementaux et climatiques.
Cotation environnementale ex post du budget	Cotation de l'impact environnemental des mesures budgétaires après l'affectation finale des ressources et/ou l'exécution des mesures budgétaires visant à fournir des indications sur la pertinence du budget et sur sa contribution à la tenue des objectifs environnementaux et climatiques.
Cotation environnementale ex ante du budget	Identification et traçage des mesures budgétaires en fonction de leur impact environnemental et/ou climatique. La cotation peut s'appliquer aux dépenses et recettes dotées d'effets directs ou indirects sur le climat et l'environnement.
Crédits budgétaires	Fonds attribués, au sein du Budget, à un programme public ou à une organisation publique. Les Autorités budgétaires centrales et les Ministères sectoriels peuvent accroître ou réduire ces crédits budgétaires en fonction de critères de performance.
Données	Valeurs représentant un concept spécifique, ou un ensemble spécifique de concepts. Une donnée devient une « information » une fois qu'on l'a analysée et, éventuellement, combinée à d'autres données pour en extraire le sens et la mettre en contexte.
Effectif	Nombre total d'individus employés par une organisation
Efficacité	Degré de réalisation des objectifs énoncés pour une politique, un programme et/ou une organisation.
Efficience	Coût unitaire des produits. Mesurer l'efficience vise à déterminer si les politiques, les programmes et/ou les organisations obtiennent le plus grand résultat (produit) possible à partir d'un niveau déterminé de ressources (intrants).
Engagement du personnel	Volonté et faculté des membres du personnel à s'investir personnellement et professionnellement au service des objectifs de l'organisation. L'engagement du personnel décrit et mesure le lien qui existe entre les membres du personnel, le travail qu'ils font et les organisations au sein desquelles ils travaillent. L'OCDE mesure l'engagement du personnel en évaluant sa satisfaction professionnelle, son implication dans le travail et son attachement à l'organisation.
Équivalent temps plein (ETP)	L'équivalent temps plein est une unité permettant de mesurer les effectifs de façon à pouvoir établir des comparaisons même si tous les individus ne travaillent pas le même nombre d'heures par semaine. On obtient cette unité en comparant le temps de travail hebdomadaire moyen d'un employé au temps de travail hebdomadaire moyen d'un employé travaillant à temps plein. On comptabilise donc un employé à temps plein comme un ETP, et on attribue à un employé à temps partiel un score proportionnel à son temps de travail.

Examens de dépenses	Un examen des dépenses est un processus consistant à repérer des sources potentielles d'économies, soit pour réduire le montant global des dépenses publiques, soit pour dégager une marge de manœuvre budgétaire permettant de réaffecter certaines ressources au service des priorités stratégiques des pouvoirs publics. Les examens de dépenses diffèrent des autres types d'évaluations en ce qu'ils n'examinent pas uniquement l'efficacité et l'efficience des programmes à leurs niveaux actuels de financement : ils examinent également les conséquences que d'autres niveaux de financement produiraient sur les produits et les réalisations liés à ces programmes. Les examens de dépenses consistent généralement à passer en revue les dépenses actuelles, avec, éventuellement, des objectifs précis de réduction des dépenses. Les examens de dépenses peuvent être généraux, auquel cas ils s'appliquent à toutes les dépenses publiques, ou se limiter à certains ministères ou programmes.
Fonctionnaire	Les fonctionnaires sont des agents publics couverts par un cadre juridique public particulier ou par d'autres dispositions spécifiques.
Gestion des risques	La gestion des risques consiste en l'application de politiques et de stratégies visant à prévenir l'apparition de risques nouveaux, à réduire les risques existants et à gérer les risques résiduels, ce qui contribue au renforcement de la résilience et à la réduction des préjudices et des pertes.
Haut responsable public	Responsable public de niveau élevé (p. ex., au sein d'un ministère : secrétaire permanent, secrétaire de département, secrétaire d'État, secrétaire général, ministre adjoint, etc.).
Intrants (« inputs »)	Unités de travail, de capital, de biens et de services utilisées par les services administratifs ou des entités à financement public pour produire les biens et services publics (ou coûts de ces unités).
Ministères	Le terme « ministère » englobe les secrétariats d'État et désigne une organisation dirigée par un ministre ou un secrétaire d'État entretenant un rapport hiérarchique direct avec les agents placés sous sa responsabilité.
Ministre (ou secrétaire d'État)	Titulaire du poste politique le plus élevé pour un portefeuille donné. Dans les gouvernements suivant le système de Westminster, on parle généralement de « ministre », mais le titre précis varie (Principes de bonne pratique de l'OCDE pour la gouvernance des régulateurs, 2014).
Ministères sectoriels	Entités de l'administration centrale chargées de concevoir et de mettre en œuvre des politiques conformes aux priorités générales du gouvernement et de piloter l'action des Agences/unités de l'exécutif placées sous leur autorité. Les Ministères sectoriels, qui peuvent être appelés « départements » ou « secrétariats d'État » dans certains pays, sont responsables de leur propre enveloppe budgétaire, même s'ils sont tenus de rendre compte à l'autorité budgétaire centrale et de se soumettre à ses contrôles.

Numérique par défaut (volet « usager »)	Décision de rendre le recours aux plateformes et canaux en ligne obligatoire, ou d'en faire le moyen clairement privilégié d'interaction entre le secteur public et les particuliers et les entreprises (p. ex. pour l'accès aux services publics).
Politique réglementaire	Ensemble de règles, de procédures et d'institutions mises en place par l'exécutif dans le but exprès d'élaborer, d'administrer et de réviser la réglementation.
Politique publique	Une politique publique consiste en une décision des autorités visant à (i) remédier à des problématiques d'ordre socio-économique au sein d'un pays (ou, dans le cas de la politique étrangère, à des problématiques touchant aux relations avec d'autres pays) et généralement aussi à (ii) définir les moyens à employer face à ces problématiques. Les politiques publiques constituent le principal instrument d'orientation de l'action des pouvoirs publics, et sont généralement articulés dans les lois ou règlements, des lignes directrices ou des déclarations officielles ou dans des institutions. En découlent ensuite des programmes et des initiatives spécifiques financés et/ou menés à bien par des entités publiques et visant à faire face aux problématiques en question. En plus d'une politique étrangère (c'est-à-dire de règles encadrant les rapports de l'exécutif avec les autres pays), l'exécutif adopte une politique budgétaire (c'est-à-dire des règles encadrant l'action de l'exécutif quant aux niveaux globaux de recettes et de dépenses), une politique monétaire (c'est-à-dire des règles encadrant l'influence exercée par l'exécutif sur le marché monétaire et les conditions de crédit) ainsi que, entre autres, une politique environnementale et une politique sociale.
Produits (« outputs »)	On définit les produits comme les biens et services produits et/ou fournis par des administrations publiques (ou des entités à financement public). On mesure directement le volume de produits. On peut, par exemple, citer les exemples suivants : heures d'enseignement assurées, vaccins fournis ou allocations versées. Les produits tendent à être plus faciles à mesurer que les réalisations.
Réalisations (« outcomes »)	La réalisation fait référence à ce qui est obtenu, en dernière analyse, grâce à une activité. Les réalisations reflètent les résultats, souhaités ou non, de l'action publique (politiques, programmes et autres activités). Une réalisation peut, par exemple, être l'évolution des notes d'examen obtenues par des élèves après une augmentation du nombre d'heures d'enseignement ; l'évolution de l'incidence d'une maladie après un programme de vaccination ; ou encore l'évolution des inégalités de revenu après la mise en place d'une nouvelle allocation. Les réalisations constituent un élément de mesure plus large que les produits. Elles sont plus difficiles à mesurer car, en général, des facteurs extérieurs à l'action publique influent également sur les réalisations.
Régulateurs	Administrateurs travaillant dans des ministères ou d'autres agences et chargés de l'élaboration et de la mise en application de la réglementation (questionnaire de 2008 de l'OCDE sur les indicateurs relatifs à la réglementation).

Réforme de la réglementation	Changements visant à améliorer la qualité de la réglementation, c'est-à-dire la performance, l'efficacité par rapport au coût ou la qualité juridique de la réglementation et des formalités. La « déréglementation » est un sous-ensemble de la réforme de la réglementation (questionnaire de 2008 de l'OCDE sur les indicateurs relatifs à la réglementation).
Résilience	L'aptitude des systèmes à absorber un dérèglement, à se remettre des perturbations et à s'adapter à l'évolution de la situation tout en conservant, pour l'essentiel, la même fonction qu'avant le choc (OCDE, <i>Good Governance for Critical Infrastructure Resilience</i> , OECD Reviews of Risk Management Policies, 2019).
Risque	Le risque doit s'analyser comme la combinaison entre la probabilité qu'un incident (accident, préjudice) se produise et l'ampleur potentielle des dommages induits (elle-même fonction du nombre de personnes concernées et de la gravité des préjudices subis par chacune d'entre elles) (OCDE, <i>Principes de bonnes pratiques de l'OCDE pour la politique de la réglementation : Contrôle et mise en œuvre de la réglementation</i> , 2014)
Stratégie	Document (p. ex. document stratégique, livre blanc) définissant, pour une problématique, une vision, des objectifs, des cibles, les principaux acteurs, les principales actions et un système de suivi (indicateurs).
Textes réglementaires	Textes pouvant être approuvés par le chef du gouvernement, par un ministre ou par le conseil des ministres — en d'autres termes, par une autorité autre que le parlement ou le Congrès. Il est à noter que de nombreux textes réglementaires peuvent être retoqués par le parlement ou le Congrès. Les textes réglementaires sont également appelés « législation déléguée », « textes d'application » ou « dispositions d'application » (adapté du questionnaire de 2008 de l'OCDE sur les indicateurs relatifs à la réglementation).
TIC (technologies de l'information et des communications)	Équipements informatiques (ordinateurs et équipements connexes), matériel de communication et logiciels (systèmes d'information sur la gestion financière, p. ex.).
Usager	Les usagers sont des citoyens, des entités telles que des entreprises ou des organisations non gouvernementales ou des agents du secteur public lui-même. En général, le terme « usagers » fait référence aux particuliers et aux entreprises.

Panorama des administrations publiques 2021

L'édition 2021 inclut des indicateurs portant sur les intrants axés sur les finances publiques et l'emploi public ; les indicateurs de processus incluent des données sur les institutions, les pratiques budgétaires, la gestion des ressources humaines, la gouvernance de la réglementation, la passation des marchés publics, la gouvernance de l'infrastructure, l'intégrité du secteur public, et l'ouverture et la transition numérique de l'administration. Les indicateurs de résultat couvrent les principaux résultats des pouvoirs publics (ex. la confiance, l'efficacité politique, la réduction des inégalités) et les indicateurs portant sur l'accessibilité, la réactivité, la qualité et le degré de satisfaction à l'égard des services publics de l'éducation, de la santé et de la justice. Les indicateurs de gouvernance sont utiles pour surveiller et évaluer le progrès des administrations publiques dans les réformes du secteur public.



IMPRIMÉ ISBN 978-92-64-44949-7
PDF ISBN 978-92-64-78763-6



9 789264 449497