



Recommandation du Conseil sur les bonnes pratiques institutionnelles pour la promotion de la cohérence des politiques au service du développement

Version de 2010

Instruments juridiques de l'OCDE

A la suite de la révision de cette Recommandation par le Conseil le 11 décembre 2019, cette version n'est plus en vigueur. Pour accéder aux textes officiels à jour des instruments juridiques de l'OCDE, ainsi qu'aux informations s'y rapportant, veuillez consulter le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE : <http://legalinstruments.oecd.org>.

LE CONSEIL,

VU la Convention relative à l'Organisation de coopération et de développement économiques du 14 décembre 1960 et, notamment l'article 5 b) de ladite Convention ;

VU la Déclaration ministérielle de l'OCDE sur la cohérence des politiques au service du développement [C/MIN(2008)2/FINAL], qui renforce l'idée selon laquelle la cohérence des politiques au service du développement est un moteur essentiel pour promouvoir le développement et relever les défis du développement à l'échelle mondiale ;

RECONNAISSANT qu'il importe pour tous les pays que les pays en développement atteignent à un développement durable englobant;

RECONNAISSANT la nécessité de renforcer le dialogue entre les pays de l'OCDE, les pays partenaires et les donateurs émergents en confrontant leur expérience face aux conséquences sur le développement des politiques menées et à l'importance accrue de la CPD vis-à-vis des propres politiques des pays en développement, dans un esprit de responsabilité mutuelle et de partenariat ;

RECONNAISSANT que si l'aide demeure un moteur essentiel de la lutte contre la pauvreté, l'adoption de politiques qui se renforcent mutuellement concernant tout un éventail de questions à caractère économique, social et environnemental est indispensable pour accélérer les progrès pour atteindre les objectifs internationaux de développement ;

RECONNAISSANT que le contexte de plus en plus complexe dans lequel les politiques sont généralement formulées rend difficile pour tous les gouvernements et structures de gouvernance d'assurer la cohérence des politiques au service du développement et que les décideurs doivent être conscients de l'impact que les politiques parfois élaborées dans des domaines qui semblent sans rapport peuvent avoir sur les questions de développement ;

RECONNAISSANT notre engagement à sensibiliser le public aux questions du développement et aux différentes facettes de la sécurité humaine et à renforcer le dialogue avec la société civile pour recueillir davantage de soutien en faveur de la CPD ;

RECONNAISSANT que les politiques en faveur du développement peuvent aussi améliorer les résultats dans le domaine du développement en accroissant sensiblement l'impact de l'aide, alors que le manque de cohérence des politiques risque au contraire de rendre inopérants les efforts déployés au titre de l'aide ;

RECONNAISSANT l'expérience acquise par les Membres en vue d'améliorer les mécanismes organisationnels, la coordination, la capacité d'analyse et le suivi des résultats afin de promouvoir la cohérence ;

RECONNAISSANT que, malgré la diversité des structures de gouvernance et des cultures juridiques qui prévalent dans les Membres, un consensus s'est fait jour sur la nécessité de mettre en place un cadre institutionnel et les « piliers » indispensables à la promotion effective de la cohérence des politiques au service du développement.

Sur proposition du Comité d'aide au développement :

I. RECOMMANDE que :

- i) Les Membres, conformément aux Orientations contenues dans l'annexe, qui fait partie intégrante de la présente Recommandation, mettent durablement en place au sein des structures de gouvernance existantes, un cadre explicite et intégré afin de :
 - promouvoir la cohérence des politiques au service du développement au plus haut niveau dans l'élaboration des politiques à l'appui du développement et de faire des engagements politiques en faveur de la cohérence des politiques au service du développement une réalité ;

- s'efforcer de mieux évaluer l'impact que les politiques intérieures peuvent avoir sur les efforts déployés en faveur du développement au sens large ;
- ii) Le Secrétariat et les comités approfondissent leur coopération sur les projets horizontaux afin d'étudier les possibilités d'optimiser les synergies pour faire avancer les travaux sur la cohérence des politiques au service du développement, notamment en faisant fond sur les examens complets consacrés à des questions spécifiques ou les examens « à l'échelle de l'ensemble de l'administration » qui se pratiquent déjà, sur la base du volontariat, et en particulier ceux que réalise le PGC, en plus des examens par les pairs du CAD, afin de mieux aider à améliorer les mécanismes et les structures pour promouvoir la cohérence des politiques au service du développement ;

II. INVITE les non membres à adhérer à cette Recommandation.

III. CHARGE le Comité d'aide au développement de l'OCDE :

De promouvoir, accompagner et évaluer les progrès de la mise en œuvre de cette Recommandation, d'échanger des informations sur les progrès et l'expérience de sa mise en œuvre, y compris par le biais d'examens par les pairs, et de favoriser la coopération internationale, y compris avec les non membres, sur les questions relatives à la promotion de la cohérence des politiques au service du développement.

ANNEXE

ORIENTATIONS RELATIVES AUX BONNES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES POUR LA PROMOTION DE LA COHÉRENCE DES POLITIQUES AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT (CPD)

1. Les travaux menés en faveur de la cohérence des politiques consistent à veiller à ce que toutes les politiques pertinentes convergent dans le sens de la réalisation des objectifs de développement. Des cadres d'action explicites et intégrés permettent de faire des engagements politiques souscrits en faveur de la cohérence des politiques au service du développement (CPD) une réalité.

2. Les gouvernements doivent prêter davantage d'attention aux effets cumulés et interdépendants de l'application des politiques et des régimes réglementaires. Du point de vue de la gouvernance, comme l'indique la Déclaration de l'OCDE sur la CPD de 2008, il convient de veiller, dans tout domaine de compétence sectoriel, à la cohérence tant verticale qu'horizontale des politiques. Inscrire la formulation des politiques dans une approche plus cohérente est une démarche qui doit s'appliquer du début à la fin du cycle d'élaboration de ces politiques et couvrir l'ensemble des sphères d'intervention des pouvoirs publics. Une approche compartimentée risque d'être inefficace – d'où l'impérieuse nécessité de se placer dans une perspective stratégique d'ensemble.

3. L'aptitude d'un gouvernement et d'une fonction publique à produire des politiques efficaces, viables et cohérentes dans tous les domaines sectoriels dépend des mécanismes, outils et procédures qu'utilise l'administration pour gérer et coordonner l'élaboration des politiques publiques, du budget et de la réglementation. L'expérience des pays de l'OCDE a conduit à recenser les instruments clés de la cohérence des politiques¹. Ces instruments, qui se renforcent mutuellement, ne constituent pas une séquence d'options plus ou moins avancées dans leur mise en œuvre : chacun est important et des efforts doivent être faits dans chaque domaine pour assurer la cohérence des politiques.

4. Les instruments et processus généraux de la cohérence des politiques offrent une base solide pour la promotion de la cohérence des politiques au service du développement, mais ne suffisent pas. Le cadre institutionnel propre à améliorer la cohérence des politiques nécessite : l'engagement politique, la coordination des politiques, et l'analyse et le suivi. Ces trois piliers doivent être en place pour qu'un pays puisse progresser durablement sur la voie de la cohérence des politiques. La principale différence et l'élément qu'il faut ajouter aux instruments généraux consiste à faire en sorte, en matière de CPD, qu'un poids suffisant soit accordé aux dimensions du développement et aux impacts possibles à chacune de ces étapes. Ces trois « piliers » forment un cadre à partir duquel examiner et promouvoir des approches de nature à améliorer la cohérence des politiques au service du développement. Les gouvernements, lorsqu'ils s'appliquent à mettre en place ces « piliers », peuvent souvent être amenés à adopter également des mesures destinées à améliorer les processus d'élaboration des politiques, à favoriser l'évolution des mentalités dans la fonction publique et à concilier les priorités de l'action publique et les impératifs budgétaires.

5. Il n'existe pas de solution « universelle » pour promouvoir la CPD ni de modèle unique applicable à l'échelon national. De plus, les trois « piliers » n'évoluent pas nécessairement au même rythme. Dans certains pays, par exemple, la coordination peut être bien plus avancée qu'on pourrait s'y attendre compte tenu du niveau de l'engagement politique en faveur de la CPD.

I. Engagement politique : Définir, hiérarchiser et articuler entre eux les objectifs

6. L'amélioration de la cohérence des politiques au service du développement débute par un engagement politique : engagement non seulement à l'égard des objectifs de développement mais aussi à l'égard de la cohérence entre les politiques consacrées au développement et les politiques axées sur d'autres objectifs. Un engagement politique explicite et élaboré au plus haut niveau constitue un socle essentiel pour la définition des objectifs et de leur rang de priorité. L'établissement et la publication d'un ensemble complet d'objectifs et de priorités à haut niveau donnent aux instances politiques plus de moyens pour servir un dessein commun avec le maximum de cohérence. L'engagement politique doit s'exprimer au plus haut niveau et s'articuler autour de politiques, d'instructions et d'incitations propres à lui donner corps. L'engagement en faveur de la CPD nécessite de coopérer avec la société civile et le parlement afin de sensibiliser l'opinion publique et de rallier son adhésion.

7. Elaborer ou définir une vision d'ensemble présentée dans un document stratégique n'est pas en soi suffisant pour assurer la cohérence des politiques au service du développement. Il faut suivre de près et avec transparence les volets prioritaires de l'action publique pour mettre en évidence le manque de cohérence entre les approches ou de possibles incompatibilités, autour desquels il conviendrait de renforcer les mécanismes de coopération ou de coordination. Ce type de démarche encourage la responsabilité et permet de modifier ou revoir les domaines d'intervention prioritaires et les politiques de développement afin de les adapter aux évolutions des besoins économiques et sociaux.

Encadré I. L'engagement politique en faveur de la CPD

Les Membres devraient encourager la volonté politique en prenant des mesures telles que :

- a) Rendre publics l'engagement politique du gouvernement concernant les objectifs et les priorités en termes de cohérence des politiques au service du développement de l'action publique, en faisant explicitement apparaître leur lien avec les résultats dans le domaine du développement et avec les objectifs de développement approuvés à l'échelle internationale.
- b) Publier des plans pour baliser les progrès à réaliser en matière de cohérence des politiques au service du développement dans les domaines correspondants.
- c) Sensibiliser et mobiliser l'opinion publique, et coopérer avec des représentants de la société civile, des organismes de recherche et des pays partenaires, afin de faire mieux connaître les engagements des pouvoirs publics en faveur de la cohérence des politiques au service du développement.

II. Assurer la coordination effective des politiques

8. Les structures et dispositifs de gouvernance différant d'un pays à l'autre, les paragraphes et recommandations suivants doivent être considérés dans l'optique des systèmes organisationnels particuliers mis en place au niveau national. Les processus généraux instaurés à l'appui de la cohérence des politiques pour une coordination efficace se sont avérés être des approches utiles mais non suffisantes pour la promotion de la cohérence des politiques au service du développement. Elles peuvent utilement guider l'action menée en faveur de la CPD lorsqu'elles sont compatibles avec le contexte institutionnel général. Ainsi, il ne s'agit pas de proposer de nouvelles structures de gouvernance, mais de se servir des structures existantes pour promouvoir la cohérence des politiques au service du développement.

a. Les pratiques nationales à l'échelon central

9. La complexité de la gouvernance moderne exige le recours à des mécanismes effectifs de coordination au sein de l'administration. C'est un moyen pour les différentes composantes du gouvernement de se consulter et de veiller à la coordination de leurs politiques respectives, en éliminant les éventuelles contradictions ou incohérences au cours de leur formulation ou de leur mise en œuvre. Il faut pour ce faire déterminer comment les politiques sont élaborées, comment elles sont mises en œuvre, comment s'opèrent leur suivi et leur examen, afin d'optimiser les synergies et de réduire autant que possible les incompatibilités.

10. La plupart des pays de l'OCDE se sont dotés d'un système central de coordination pour assurer la cohérence des politiques. Le plus souvent, c'est le Cabinet du Premier ministre qui remplit cette fonction². En tant que principal organe au service quotidien du Premier ministre et du Conseil des ministres, le Cabinet fait office de centre de gouvernement rassemblant toutes les informations pertinentes nécessaires pour donner au Premier ministre une vue d'ensemble et des conseils sur les évolutions observées. Le centre de gouvernement est le mieux placé pour faire la synthèse des événements et des tendances nouvelles dans des domaines stratégiques clés, et pour aider à élaborer et à généraliser une approche « à l'échelle de l'ensemble de l'administration » ou « à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique ». Cette vision synthétique ou approche « pangouvernementale » de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'impact des politiques et de la réglementation peut aussi concourir à assurer la cohérence des politiques au service du développement.

11. Dans certains pays, la coordination interministérielle est le pilier d'une approche moins centralisée de la cohérence de politiques. Dans ce cas la cohérence des politiques au service du développement est promue en première instance par les ministères ou organismes chargés du développement, qui ont pour mandat de promouvoir la prise en compte des questions de développement dans le processus d'élaboration des politiques.

b. Les pratiques nationales à l'échelon des ministères opérationnels (y compris les organismes du secteur public)

12. Il est courant dans de nombreux pays de l'OCDE que soient créés des comités ou sous-comités au sein du Cabinet. C'est un moyen d'élargir les possibilités d'améliorer la cohérence au niveau politique et, pour le centre de gouvernement et/ou le ministère chargé du développement, d'être informé des évolutions dans la fonction publique autour de questions stratégiques ou politiquement sensibles de première importance et de susciter une prise en compte des considérations liées au développement.

13. Cette « observation » des Cabinets ou des comités de Cabinet par des comités interministériels ou des groupes de travail composés de fonctionnaires de haut rang (au niveau du Secrétaire général ou du Secrétariat général adjoint) ainsi qu'à moindre niveau, en particulier dans les domaines prioritaires de l'action publique, ouvre des pistes pour ce qui est tant de la préparation des travaux dans la perspective de prochaines réunions des instances politiques que d'un meilleur partage de l'information entre les ministères. C'est un élément central pour mettre en place et généraliser une approche concertée « à l'échelle de l'ensemble de l'administration » de la formulation des politiques et de la réglementation, en particulier dans les petites administrations.

14. Des configurations analogues, au sein des ministères opérationnels, s'articulant autour de réseaux ou d'équipes (ce qui présenterait en outre l'avantage de pouvoir y associer les organismes du secteur public opérant sous la tutelle d'un ministère) peuvent favoriser un dialogue interne et des liens de coopération entre les instances concernées. C'est un aspect qui contribue à garantir la cohérence interne des messages et des priorités de l'action publique.

c. Pratiques nationales à l'échelon des administrations infranationales

15. Dans certains pays les échelons d'administration infranationaux (régions, villes, collectivités locales) ont un rôle dans la définition des priorités de l'action publique, et elles peuvent jouer un rôle non négligeable dans la mise en œuvre des politiques et dans le suivi de la cohérence des politiques au service du développement. Dans ce cas ils occupent un poste d'observation privilégié leur permettant de mettre en évidence les incohérences ou les contradictions qui peuvent se faire jour.

Encadré II. La coordination des politiques comme instrument de la CPD

Pour promouvoir une coordination efficace, les Membres devraient, entre autres, prendre des mesures en vue de :

- a) Mettre à profit le mandat dévolu aux Cabinets/centres de gouvernement, à savoir la coordination centrale des priorités retenues au plus haut niveau pour assurer la cohérence générale et la complémentarité de l'approche entre les différents ministères opérationnels.
- b) Encourager le ministère ou l'organisme national chargé du développement, comme il convient, à s'employer activement à promouvoir la dimension développement dans l'effort de coordination des politiques au niveau ministériel, conformément aux systèmes organisationnels spécifiques qui peuvent exister à l'échelon national, et leur donner mandat à cet effet.
- c) Mettre en place à des niveaux suffisamment élevés de l'administration des processus efficaces de coordination interministérielle pour aplanir les contradictions entre différents domaines de l'action publique, tout en s'assurant que les mandats et les responsabilités sont clairement définis, et auxquels soient pleinement associés les ministères, outre ceux du développement et des affaires étrangères.

- d) Veiller à ce que les structures de gouvernance officielles aussi bien que les relations de travail informelles favorisent une communication efficace entre les ministères et les départements ministériels, et entre les ministères et les organismes du secteur public opérant sous leur tutelle.
- e) Consulter les niveaux d'administration infranationaux aussi bien pour l'élaboration que pour le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques, dès lors qu'ils ont un rôle à jouer dans ce domaine.

III. Améliorer la mise en œuvre, le suivi, l'analyse et la communication de l'information

16. Des procédures et mécanismes efficaces sont indispensables pour que les politiques puissent être effectivement mises en œuvre et, s'il y a lieu, adaptées afin de préserver leur cohérence sur la durée.

a. Pratiques dans le domaine des mesures réglementaires efficaces comme gage de cohérence dans le processus d'élaboration des politiques et de prise de décision

17. D'après les indicateurs des systèmes de gestion de la réglementation de l'OCDE (2007), la quasi-totalité des pays de l'OCDE se sont dotés, à l'échelon politique, de vastes programmes de réforme et de gestion de la réglementation, assortis d'objectifs explicites et qui prévoient des cadres précis de mise en œuvre. Ces programmes, étayés par l'utilisation de modèles et d'outils d'aide à la décision s'appuyant sur des données factuelles comme l'analyse de l'impact de la réglementation (AIR), peuvent grandement améliorer la cohérence des éléments sur lesquels se fondent les processus de décision et d'élaboration de la réglementation, et aussi rehausser le degré de cohérence des processus aussi bien que des politiques. C'est ainsi qu'il est possible d'assurer la cohérence verticale et horizontale, d'éviter les risques d'échec de la réglementation et de mettre en évidence d'éventuelles incompatibilités entre différentes politiques ou des effets croisés et contradictoires, afin d'y remédier. Des approches structurées peuvent parfois contribuer à mieux faire comprendre les effets des politiques sectorielles intérieures d'un pays sur les efforts en matière de développement. Aux fins de la cohérence des politiques au service du développement, il existe des outils spécifiques pour mesurer l'impact sur le développement, tels que l'analyse coûts-bénéfices, l'analyse du cadre logique et l'Évaluation de l'impact du commerce sur le développement durable.

18. Parallèlement à ces outils, il faut veiller, à l'échelon central, à ce que les données d'observation utilisées ou auxquelles il est fait référence lors de la phase d'élaboration des politiques soient accessibles aux instances politiques, et à les mettre à profit pour éclairer le processus décisionnel.

b. Pratiques pour faire du budget un outil au service de la cohérence

19. Le budget est le principal document opérationnel dont disposent les gouvernements : les priorités y sont hiérarchisées et les objectifs de l'action publique y sont rendus compatibles et traduits dans la réalité. En tant que tel, il s'est avéré avoir un rôle de première importance également pour la cohérence des politiques au service du développement.

20. Le système global de programmation budgétaire d'un pays a pour objet de renforcer la discipline budgétaire, de (ré-) affecter les ressources en fonction des priorités du gouvernement, et d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du fonctionnement de l'État. Les Membres réforment en permanence leurs institutions et systèmes budgétaires pour en optimiser les résultats et garantir la cohérence des décisions.

c. Pratiques de mesure et de suivi, et de communication des informations sur les mesures prises, les progrès accomplis et les effets observés

21. Travailler à l'adoption de mesures pour évaluer les effets peut contribuer à assurer la cohérence des politiques au service du développement.

22. Des mécanismes et des infrastructures de soutien adaptés doivent être en place entre tous les intervenants, pour faciliter la compréhension par tous dès le départ des objectifs et des buts poursuivis par les pouvoirs publics, et des moyens à déployer pour en assurer la mise en œuvre. Cela concourra à mieux exploiter les synergies et à éviter l'apparition de contradictions notoires entre les

politiques intérieures et les objectifs en matière de développement. Il est certain toutefois que tous les effets, en particulier lorsqu'ils ne sont pas délibérés, ne peuvent être mesurés ex ante.

23. Il est essentiel, dans l'optique de la reddition de comptes, de l'apprentissage, et de la formulation de politiques à partir de l'observation des faits, d'avoir facilement accès à des données quantitatives à jour et exploitables sur les performances et l'efficacité des politiques, généralement et aussi dans le domaine du développement. Il s'agit de recueillir et d'analyser les données observées sur les conséquences des politiques pour le développement, et d'en aviser les pouvoirs publics, le parlement et l'opinion. Ces informations ont non seulement leur importance pour l'évaluation des résultats des politiques mises en œuvre, mais elle est essentielle aux décideurs qui souhaitent affiner leurs instruments d'action et leurs objectifs, ou en modifier les priorités. Les travaux de l'OCDE dans le domaine de la CPD ont souligné combien il importe de recueillir des données pertinentes et de renforcer la capacité de mesurer les effets sur le développement. Reste toutefois la difficulté essentielle d'identifier les chaînes de résultats de l'action menée par les différents pays à l'échelon mondial, dans le but de retracer les effets qui en découlent pour les pays en développement.

Encadré III. Le suivi, l'analyse et la communication de l'information comme instruments de la CPD

Pour favoriser plus d'efficacité dans la mise en œuvre, le suivi, l'analyse et la communication de l'information, les Membres devraient, entre autres, prendre des mesures en vue de :

- a) Généraliser des approches de l'élaboration des politiques fondées sur des données factuelles dans l'ensemble de la fonction publique, en recourant pour ce faire aux outils d'évaluation de la cohérence des politiques au service du développement.
- b) Veiller, y compris par l'affectation de ressources suffisantes et adaptées, à l'existence des structures requises pour garantir une coordination efficace propre à assurer la cohérence des politiques au service du développement.
- c) Avant la présentation ou la mise en œuvre de nouvelles mesures, examiner les indicateurs et les informations qui seront collectés et exploités pour rendre compte des performances.
- d) Assurer un suivi et rendre compte des conséquences des politiques à partir des ressources locales, infranationales et de terrain qui, dans le domaine du développement, englobent les organismes d'aide et les ambassades, et renforcer les capacités locales et les partenariats internationaux.
- e) Veiller à ce que, dans l'examen des informations relatives à la performance des politiques, y compris l'information collectée par les agents de terrain/les fonctionnaires locaux, des efforts soient déployés pour également mettre à profit les données d'observation provenant d'autres sources fiables et objectives telles que les universités, les groupes de réflexion indépendants, nationaux et internationaux, etc.
- f) Publier régulièrement des rapports à l'intention des parlementaires et du public en général pour rendre compte des progrès de la CPD, en mettant en avant les avancées obtenues dans la mise en œuvre des priorités et la façon dont les politiques sont menées à bien au regard des questions de développement. Ces rapports renforceraient la transparence et la responsabilité et ils pourraient s'inscrire dans le cadre de la notification relative aux activités de coopération pour le développement et aux progrès de la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement.
- g) Envisager des examens indépendants et réguliers des résultats des politiques mises en œuvre sur les questions prioritaires ayant un impact notable sur les objectifs de développement.

IV. Faire évoluer les mentalités dans la fonction publique dans le sens d'une plus grande cohérence

24. Il peut être déterminant de favoriser l'évolution des mentalités dans la fonction publique afin d'accompagner la mise en place des trois « piliers » indispensables à la CPD, ce qui doit être recherché de façon systématique.

25. Il convient de s'interroger sur l'aptitude de la fonction publique à bien utiliser les outils d'aide à la décision s'appuyant sur des données factuelles, à collecter des données et à mesurer les résultats des politiques, ainsi qu'à consulter utilement les parties prenantes, tant internes qu'externes, au stade de l'élaboration des politiques. Les personnels dotés des compétences souhaitées peuvent ne pas être déployés au mieux au sein des ministères, ou entre les ministères. Il faut donc examiner comment les politiques en faveur de la mobilité, les possibilités de détachement, l'utilisation d'agents contractuels ou temporaires, ou encore l'accès à la formation, peuvent concourir à pallier les éventuels déficits de compétences.

26. L'existence de documents stratégiques émanant des plus hautes instances qui apportent des éclaircissements sur les objectifs politiques à long terme peut aider les personnels concernés à s'interroger sur leur rôle au sein du système et à mieux comprendre comment fonctionne ce dernier. Ces documents peuvent aussi faire œuvre de sensibilisation au sein de la fonction publique, et de la société en général, quant aux orientations données à l'action publique et aux domaines prioritaires à traiter.

27. Parallèlement à ces publications, des efforts doivent être faits pour expliquer comment les méthodes de travail une fois remaniées (ex. : via les réseaux, le dialogue interministériel, les comités, l'utilisation d'outils de décision fondés sur des données factuelles, etc.) sont censées compléter les anciennes méthodes, et non s'y substituer. Les systèmes de gestion et de valorisation des performances qui aident à mieux rattacher le travail et la contribution de chacun à la mise en forme d'une vision à long terme pour une société meilleure ou d'une ligne d'action à laquelle adhèrent un ministère ou un ensemble de département ministériels, peuvent également jouer un rôle.

Encadré IV. Faire évoluer les mentalités dans la fonction publique dans le sens de la CPD

Pour promouvoir l'ancrage durable des trois « piliers » essentiels au progrès dans les mentalités, les Membres devraient, entre autres, prendre des mesures en vue de :

- a) Veiller à ce que les personnels dotés des qualifications et des compétences requises pour favoriser une démarche efficace et cohérente en matière d'élaboration des politiques soient utilement déployés au sein de la fonction publique.
- b) Veiller à assurer dans de bonnes conditions la communication interne afin d'expliquer aux personnels comment et pourquoi les nouvelles méthodes de travail sont mises en application.
- c) Veiller à ce que les mesures qui s'imposent sont prises pour faire mieux comprendre, au sein de la société, les orientations retenues par les pouvoirs publics en ce qui concerne l'élaboration des politiques et les priorités du développement.

¹ OCDE 1996 (Études hors série n° 12 *Assurer la cohérence des politiques. Instruments et contraintes*.)

² Le corps administratif au service du chef du gouvernement (normalement le Premier ministre) et le Conseil des ministres. Selon les pays, on parle de Secrétariat général, de Services centraux, de Secrétariat du Gouvernement, de Chancellerie, de Cabinet, etc.