

# Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Autorité Palestinienne : Renforcer l'administration publique pour de meilleurs résultats (Résumé)

## Le rapport complet est disponible en anglais:

OCDE (2024), OECD Public Governance Reviews: Palestinian Authority: Strengthening Public Administration for Better Outcomes, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7425e72f-en>.

La réforme de l'administration publique est une priorité politique claire pour l'Autorité palestinienne (AP). Une administration publique qui fonctionne bien est une condition préalable à une gouvernance responsable et efficace. Elle détermine la capacité d'un gouvernement à fournir des services publics et à favoriser la compétitivité et la croissance. La confiance du public est donc également le résultat d'une bonne gouvernance et d'une administration publique efficace.

Le présent rapport analyse le cadre institutionnel et stratégique de la réforme de l'administration publique dans l'Autorité palestinienne et plaide en faveur de la mise en place d'une administration plus efficace afin d'obtenir de meilleurs résultats pour la population et de renforcer la confiance des citoyens. À cette fin, l'examen fournit des recommandations concrètes et adaptées ainsi que des exemples de bonnes pratiques pour améliorer ce cadre ainsi que les mécanismes de coordination, les systèmes et les processus de réforme de l'administration publique, sur la base des normes et des bonnes pratiques de l'OCDE ainsi que des principes de SIGMA.

## Principales conclusions et recommandations

Pour obtenir des résultats, les gouvernements doivent piloter et coordonner la mise en œuvre d'une vision globale de la réforme et des objectifs prioritaires, notamment en assurant un leadership efficace et clair, des mécanismes de coordination et de mise en œuvre qui fonctionnent bien, des lignes de responsabilité claires et une viabilité financière.

Les principaux objectifs liés à la réforme de l'administration publique (RAP) dans l'Autorité palestinienne sont décrits dans le plan de développement national (PDN) et dans le programme de réforme du gouvernement (PRG), les objectifs de ces deux documents stratégiques englobant les domaines de

substance de la RAP. Le cadre institutionnel existant pour la RAP dans l'Autorité palestinienne pourrait bénéficier d'une structure plus rationnelle, comprenant des lignes de leadership et des mécanismes de coordination clairs avec une différenciation plus stricte des responsabilités au centre du gouvernement (CdG) afin d'éviter les chevauchements de mandats et de responsabilités. L'AP pourrait également bénéficier d'une amélioration de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des objectifs stratégiques de la RAP. Des systèmes et des outils de suivi et d'évaluation solides sont essentiels pour mesurer les progrès et garantir une mise en œuvre efficace des objectifs stratégiques des réformes de l'administration publique.

Pour renforcer le cadre stratégique et institutionnel de la RAP ainsi que la planification, la mise en œuvre et le suivi des objectifs stratégiques de la RAP, l'Autorité palestinienne pourrait envisager de

- **Améliorer la cohérence du cadre stratégique pour la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En élargissant le champ d'application du cadre stratégique existant de la RAP en abordant des domaines de réforme importants en accord avec le PDN et en identifiant un leadership clair pour chacun d'entre eux ;
  - En procédant à une évaluation complète de l'ensemble de l'agenda de la RAP et des cadres stratégiques thématiques afin d'éclairer la conception future des réformes après l'expiration des documents stratégiques de la RAP.
- **Renforcer le leadership institutionnel et la coordination de la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En clarifiant les responsabilités en matière de pilotage, de mise en œuvre et de suivi de la RAP au niveau du CdG ;
  - En adoptant une approche pangouvernementale dans le cadre de son large éventail d'efforts en matière de RAP ;
  - En identifiant les institutions chefs de file pour les domaines de la RAP actuellement non couverts par le cadre stratégique, notamment l'élaboration des politiques, la coordination et le suivi, ainsi que l'organisation et les fonctions de l'administration publique ;
  - En établissant des lignes de responsabilité organisationnelles et individuelles claires entre les parties prenantes et les institutions concernées ;
  - En impliquant la société civile dans les organes de gestion de la RAP.
- **Renforcer la base factuelle et les efforts de priorisation de la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En renforçant les méthodes existantes d'analyse des problèmes et d'identification des politiques en incluant davantage de sources de données telles que les informations sur les performances, les rapports d'audit, les évaluations internes et externes et les rapports sur les dépenses ;
  - En s'appuyant davantage sur les pratiques existantes, mais inégales, d'implication des parties prenantes internes et externes dans l'analyse des problèmes ;
  - En se concentrant sur un nombre limité de questions soigneusement analysées, convenues et classées par ordre de priorité, en fonction de la situation financière et des besoins les plus urgents de la société.
- **Renforcer l'opérationnalisation des objectifs de la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En réexaminant les plans opérationnels actuels de la RAP pour s'assurer qu'ils sont alignés et qu'ils comportent des résultats clairs, des responsabilités opérationnelles et un calendrier de mise en œuvre concret ;

- En veillant à ce que les plans opérationnels ne décrivent que des actions ciblées conduisant aux résultats envisagés avec les ressources disponibles.
- **Renforcer les processus et les outils de suivi pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En veillant à ce que le cadre de résultats stratégiques permette de mesurer les progrès vers les améliorations attendues, plutôt que les résultats des différentes mesures de réforme ;
  - En veillant à l'alignement du cadre de suivi des différentes stratégies sectorielles et transversales sur le cadre de résultats stratégiques actuel et futur ;
  - En veillant à ce que des réunions régulières aient lieu entre toutes les institutions concernées par la RAP (à la fois le CdG et les institutions de tutelle) pour discuter des progrès accomplis vers les améliorations attendues, des défis actuels et futurs, de l'efficacité des dépenses et du suivi des conclusions et des décisions prises ;
  - En améliorant la circulation systématique des informations de suivi entre les institutions du CdG et avec toutes les institutions concernées par la RAP ;
  - En clarifiant le mandat des départements spécialisés dans le suivi et l'évaluation au sein des administrations afin de garantir une approche uniforme dans toutes les institutions et tous les cadres.
- **Améliorer le calcul des coûts et garantir les dépenses pour la réforme de l'administration publique**, notamment:
  - En incluant des informations claires sur les sources de financement dans les documents stratégiques de la RAP ;
  - En agrégeant les estimations de coûts par objectif stratégique afin de mieux comparer le coût des réformes avec les améliorations attendues et d'évaluer l'efficacité des dépenses ;
  - En harmonisant les méthodes d'estimation des coûts et garantissant des pratiques uniformes en la matière.
- **Tirer parti de la gestion des ressources humaines pour réformer l'administration publique**, notamment:
  - En se concentrant sur le développement de compétences transversales et orientées vers l'avenir ;
  - En appliquant les compétences dans les processus de recrutement et de gestion des performances ;
  - En continuant à offrir des possibilités d'apprentissage continu à tous les fonctionnaires.
- **Améliorer la responsabilité et la transparence de la réforme de l'administration publique grâce à la participation des parties prenantes**, notamment:
  - En progressant dans l'adoption d'une loi sur l'accès à l'information conforme aux normes internationales et aux bonnes pratiques ;
  - En prévoyant la publication obligatoire de rapports sur la mise en œuvre des stratégies thématiques et transversales, notamment en ce qui concerne le PDN et PRG ;
  - En institutionalisant la participation des parties prenantes afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des politiques publiques en général et plus particulièrement de la PAR.