

Résumé

Après une période de forte croissance, la République tchèque a souffert des effets de la crise de la COVID-19 puis de la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, comme de nombreux pays membres de l'OCDE. Le pays fait face à de nombreuses turbulences, notamment l'inflation et un coût de la vie en forte hausse, la crise des réfugiées, des inquiétudes liées à la montée des inégalités régionales et le besoin d'accélérer la transition verte alors que les émissions carbone du pays demeurent élevées. Les niveaux de confiance dans le gouvernement et la fonction publique sont inférieurs à la moyenne de l'OCDE et la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics reste inégale. Les réformes de la gouvernance publique, particulièrement celles visant à améliorer le système de gouvernance pour répondre aux crises et aux défis transverses tels que le changement climatique et la digitalisation, ainsi que celles visant à améliorer l'efficacité, l'agilité et la réactivité de l'administration publique tant au niveau national que local, sont essentielles pour renforcer la confiance dans le gouvernement, surmonter les effets des crises récentes et répondre aux défis à venir.

La République tchèque a établi un cadre de gouvernance stable et solide avec des instruments et des règles bien définis, mais doit moderniser encore davantage l'administration et les services publics tout en améliorant leur efficacité pour être en mesure de répondre à ces défis. Le Ministère de l'Intérieur a élaboré une stratégie de réforme de l'administration publique, intitulée « Une administration publique tournée vers les citoyens à l'horizon 2030 » pour moderniser l'administration publique. Cette stratégie couvre des sujets de réforme cruciaux, tels que l'amélioration de la qualité et de l'accès aux services publics, le renforcement de la coordination, de la digitalisation et des capacités de l'administration publique et le développement de la participation citoyenne. Cependant, sa mise en œuvre a été ralentie par un certain nombre d'obstacles liés à des insuffisances en matière de coordination gouvernementale, à des capacités limitées au sein de l'administration et à un déficit de portage politique. La stratégie de réforme de l'administration publique 2030 et le présent Examen visent à aider l'administration publique tchèque à développer des structures, des capacités et des instruments de gouvernance pour répondre aux défis contemporains de la gouvernance publique allant de l'amélioration de l'efficacité du secteur public, du renforcement de la coordination à tous les niveaux du gouvernement et de la hausse de la participation citoyenne, à la réalisation des transitions vertes et digitales.

Développer une administration tournée vers les citoyens et engager davantage les citoyens dans la vie publique constituent un objectif essentiel de la stratégie de réforme de l'administration publique. Il existe des flots de bonnes pratiques en termes de participation citoyenne et des parties prenantes au sein de l'administration centrale et local tchèque. Le pays a notamment une culture forte de création de structures de conseil et de travail qui incluent différentes parties prenantes en dehors de la sphère publique. Néanmoins, les mécanismes de participation existants manquent souvent d'impact et il n'y a actuellement pas de vision d'ensemble pour systématiser la participation des citoyens et des parties prenantes au sein de l'administration. De plus, la participation est souvent limitée aux mêmes interlocuteurs et les activités de soutien, de coordination et de partage de bonnes pratiques doivent être renforcées.

La capacité du centre de gouvernement (CdG) à diriger la réponse du gouvernement aux défis transverses, à identifier et mettre en œuvre les priorités du gouvernement et à traduire ses engagements en actions

concrètes est essentielle pour répondre aux défis de politiques publiques actuels. Le manque de capacités en termes de pilotage et de coordination stratégiques du Bureau du Gouvernement, la principale institution du CdG en République tchèque, a conduit à une multiplication des stratégies et des priorités et créé des défis et des insuffisances dans leur cohérence et leur mise en œuvre. Renforcer les capacités et les instruments du Bureau du gouvernement dans les domaines de la planification stratégique, de la coordination des politiques publiques et du soutien apporté aux Ministères peuvent permettre d'améliorer la cohérence et l'alignement des stratégies et politiques publiques nationales et sectorielles.

En dépit de son importance, encore accrue en temps de crise, la prise de décision basée sur des données probantes doit être renforcée en République tchèque à la fois au niveau politique et à celui de la fonction publique, afin de permettre d'opérer des choix de politiques publiques mieux informés et qui tiennent compte des besoins légitimes des citoyens. Améliorer les capacités analytiques de l'administration, faciliter le partage d'information au sein de l'administration et développer des analyses d'impacts de la réglementation (AIR) et des évaluations ex post des politiques et des réglementations plus rigoureuses sont nécessaires pour mieux ancrer la prise de décision basée sur des données probantes en République tchèque. Développer les capacités analytiques au sein du CdG peut également aider à renforcer le développement de politiques publiques basées sur des données robustes et répondant à des priorités stratégiques. Plusieurs Ministères et agences ont commencé à combler ces lacunes mais davantage d'efforts sont nécessaires et doivent être menés de façon systémique dans l'administration.

La République tchèque compte plus de 6000 municipalités et 88% d'entre elles ont moins de 2000 habitants, limitant la coordination des politiques publiques. Cette fragmentation territoriale affecte l'efficacité des services publics et l'investissement au niveau infranational non seulement parce que la coordination entre les différents niveaux de gouvernement est difficile dans ce contexte, mais également parce que les municipalités, particulièrement celles de plus petite taille, rencontrent des déficits de capacités importants. Une plus forte coopération intermunicipale est nécessaire pour améliorer l'efficacité des investissements et des services publics et, in fine, le bien-être des citoyens. Celle-ci peut être renforcée en améliorant les incitations des municipalités en faveur d'une coopération stable et de long-terme durant tout le cycle des politiques publiques. Le pays pourrait aussi tirer parti d'un renforcement de l'approche territoriale des activités de planification stratégique en encourageant la planification jointe entre municipalités et en améliorant la coordination interministérielle et à tous les niveaux de gouvernement. À ce titre, un certain nombre de pratiques pourraient s'avérer essentielles pour appuyer ces développements tels que : promouvoir les échanges entre pairs, développer des réseaux d'assistance mutuelle au niveau régional et adapter les modalités de soutien selon les différents groupes de municipalités (par exemple les grands centres urbains, les petites municipalités rurales, etc.).

Le succès du gouvernement dans la mise en œuvre de son programme de réformes dépendra en partie de la capacité de l'administration à attirer et à recruter des fonctionnaires ayant des compétences adéquates. Améliorer l'attractivité de la fonction publique dans un cadre législatif qui vient de faire l'objet d'une révision demande non seulement une meilleure marque employeur, mais également un effort de la part de l'ensemble du gouvernement de révision et de mise à jour des principes de recrutement, de sélection et de gestion du personnel, particulièrement pour la sélection des hauts cadres de la fonction publique. Adopter une approche plus stratégique de l'apprentissage et du développement placerait l'administration dans une meilleure position pour réaliser ses ambitions, a fortiori si elle est soutenue par davantage de données probantes pour informer les politiques de gestion du personnel.

La République tchèque a fait de la transformation numérique de l'administration une priorité nationale et a investi dans la gouvernance de la numérisation du gouvernement, ainsi que dans plusieurs domaines de politiques publiques visant à fournir de meilleurs services publics aux usagers. Le pays est bien positionné pour évoluer vers un modèle de gouvernement numérique mature grâce à une stratégie pour l'ensemble du gouvernement soutenue par le plus haut niveau politique. Il n'en reste pas moins essentiel pour la République tchèque de rendre possible cette transition en renforçant la gouvernance de la numérisation du gouvernement telle qu'elle a été récemment établie, en consolidant les efforts de coordination et de

collaboration autour de la numérisation de l'administration et en dotant le secteur public des leviers de politiques publiques adéquats pour développer et fournir des services publics pour tous les usagers à l'ère du numérique.

Enfin, l'efficacité de ces réformes dépendra également de la résilience du système de gouvernance public face aux crises actuelles et à venir. Dans le cas de la crise de la COVID-19, la République tchèque avait un cadre bien établi de gouvernance de gestion de crise, et a notamment activé sa cellule centrale de coordination et de conseil, « l'Équipe Centrale de Crise », et créé des structures de conseil *ad hoc*, tel que le Conseil pour la Santé. Le gouvernement a cependant rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de ces cadres de gouvernance, en particulier quant à la coordination entre ces structures, au manque de capacité du personnel dans la gestion de crise, à l'absence de systèmes d'information de crise centralisés et au manque de canaux et messages de communication publiques cohérents pour les citoyens et les parties prenantes. Un certain nombre d'initiatives ont été prises pour répondre à ces défis et doivent être poursuivies particulièrement au vu de la crise actuelle liée à la guerre en Ukraine.

	Recommandations générales
Chapitre 1 : Stimuler la participation citoyenne et des parties prenantes en République tchèque	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'environnement soutenant la participation citoyenne en République tchèque : passer de pratiques <i>ad hoc</i> à des mécanismes institutionnalisés • Encourager l'éducation autour de la participation dans l'administration tchèque et plus largement dans la société • Améliorer la transparence et fournir de l'information de qualité comme base à la participation des citoyens et des parties prenantes • Expérimenter avec des formes innovantes de pratiques et d'outils participatifs
Chapitre 2 : La capacité de coordination menée par le centre de gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité et les instruments du centre de gouvernement pour mener, aligner et mettre en œuvre les stratégies • Développer le rôle de coordination du Bureau du gouvernement • Simplifier et donner plus de pouvoir aux différents Conseils gouvernementaux, en particulier à ceux sous l'égide du Bureau du gouvernement • Renforcer la capacité de direction du Conseil pour l'administration publique pour conduire la mise en œuvre de la Stratégie de réforme de l'administration publique 2030
Chapitre 3 : La prise de décision basée sur des données probantes dans l'administration tchèque	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les capacités analytiques au centre de gouvernement et dans les ministères • Incorporer l'accès public aux données dans la proposition actuelle du gouvernement sur la gestion des données publiques • Instiller les pratiques de prise de décision basée sur des données probantes dans l'administration publique et renforcer davantage le rôle des AIR dans le processus de conception de la réglementation • Systématiser les pratiques de suivi et d'évaluation des actions gouvernementales • Rendre obligatoire l'utilisation des consignes sur la conduite des évaluations <i>ex post</i> des réglementations pour tous les fonctionnaires
Chapitre 4 : L'administration publique au niveau local et régional	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la coopération intermunicipale notamment à travers des incitations financières et des activités d'échange entre pairs pour établir des formats de coopération intermunicipale stables et de long-terme • Renforcer l'approche territoriale pour la planification stratégique du développement local et régional en encourageant la planification jointe au niveau local et en développant la capacité de planification locale • Améliorer le dialogue intergouvernemental et explorer de nouveaux outils de coordination verticale, tels que les contrats territoriaux pour l'investissement et la fourniture de services publics • Augmenter et optimiser le développement de capacités pour les municipalités (par exemple soutenir les réseaux d'apprentissage entre municipalités, développer un plan de développement des capacités à long-terme pour soutenir les municipalités) • Renforcer le financement au niveau infranational, notamment en développant l'utilisation de transferts non réservés aux gouvernements infranationaux et en donnant plus d'autonomie fiscale à certains gouvernements locaux pour les aider à améliorer leur efficacité
Chapitre 5 : L'adoption des outils du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement les rôles et responsabilités des acteurs menant l'agenda du gouvernement numérique • Renforcer les mécanismes de coordination impliquant tous les niveaux de gouvernement, le

	Recommandations générales
numérique et le développement de services publics axés sur les usagers	<p>secteur privé et les usagers des services publics pour s'assurer de l'adéquation des responsabilités quant à la prise de décision, la mise en œuvre et le suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer davantage l'utilisation de standards et de lignes directrices centralisés et d'outils et de services communs à tout le gouvernement avec des mécanismes d'incitation adaptés
Chapitre 6 : Attirer et développer les compétences dans la fonction publique tchèque	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la marque employeur de la fonction publique tchèque • Moderniser et simplifier le processus de recrutement à tous les niveaux • Repenser la gestion des hauts cadres de la fonction publique • Développer une stratégie centralisée d'apprentissage et de développement pour la fonction publique • Collecter et utiliser les données sur les ressources humaines plus efficacement et stratégiquement
Chapitre 7 : Étude de cas sur la COVID-19 : renforcer les mécanismes de coordination pour une gestion de crise plus efficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les cadres institutionnels et de politiques publiques pour la coordination de la gestion de crise • Renforcer le cadre légal pour la gestion de crise et pour les réglementations d'urgence afin d'améliorer le développement de politiques publiques basées sur des données probantes • Poursuivre les efforts actuels pour construire un système d'information pour la gestion de crise plus robuste • Mener à bien le renforcement en cours du cadre de communication stratégique pour la gestion de crise • Impliquer un plus grand nombre de parties prenantes dans la prise de décision en temps de crise



Extrait de :

OECD Public Governance Reviews: Czech Republic

Towards a More Modern and Effective Public Administration

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/41fd9e5c-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Résumé », dans *OECD Public Governance Reviews: Czech Republic : Towards a More Modern and Effective Public Administration*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/f801b80a-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, 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. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

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>.