



**CADRE INTERNATIONAL DE BONNE  
GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC**  
RÉSUMÉ



# Cadre International de Bonne Gouvernance dans le Secteur Public

La gouvernance regroupe tous les mécanismes mis en place afin de garantir que les résultats attendus par toutes les parties prenantes soient définis et atteints. La fonction fondamentale d'une bonne gouvernance dans le secteur public est de s'assurer que les entités atteignent les résultats escomptés tout en agissant dans l'intérêt général

## But du Cadre

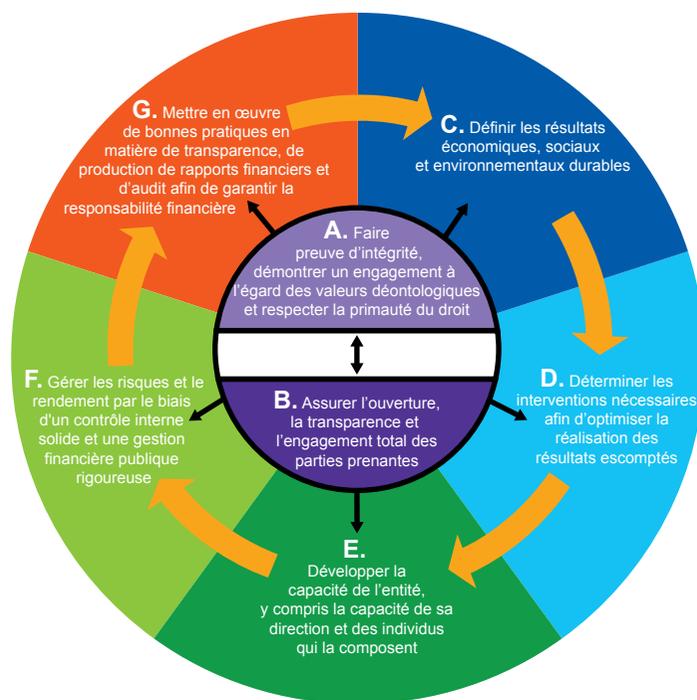
Le but du *Cadre International de Bonne Gouvernance dans le Secteur Public* est d'encourager une meilleure prestation de service et une amélioration de la transparence et responsabilité financière par la définition des principes de bonne gouvernance dans le secteur public. Il peut s'appliquer à toutes les entités du secteur public.

Le Cadre n'a pas vocation à remplacer les codes nationaux et sectoriels de gouvernance. Le Cadre est un outil de référence pour le développement et la mise à jour des codes de gouvernance du secteur public. Lorsque les codes et les cadres n'existent pas, celui-ci servira à promouvoir l'adoption d'un cadre et d'un code de gouvernance.

Le véritable défi pour les entités du secteur public réside dans la mise en œuvre de ces codes et cadres dont l'application peut être complexe. Le supplément du Cadre est un document explicatif qui offre et détaille chacun des principes. Le document fournit des exemples de questions d'évaluation et offre des références vers d'autres sources d'information. Le Cadre assiste les entités du secteur public à interpréter les principes d'une manière appropriée pour leurs structures, en tenant compte des dispositions législatives et constitutionnelles.

## Les Principes de la Bonne Gouvernance dans le Secteur Public

Le diagramme ci-dessous présente les divers principes et actions à mettre en œuvre afin d'assurer une bonne gouvernance dans le secteur public ainsi que les liens existant entre eux. Les principes A et B permettent la mise en œuvre des principes C à G. Le diagramme démontre également qu'une bonne gouvernance est dynamique et qu'une entité, dans son ensemble, devrait s'engager à améliorer la gouvernance de façon continue par le biais d'un processus continu d'évaluation et de révision.



Les principes fondamentaux qui caractérisent une bonne gouvernance dans le secteur public énoncés ci-dessus réunissent un nombre de concepts étroitement liés. Les principes C à G sont reliés entre eux par le cycle « planifier-développer-ajuster-vérifier-agir »<sup>1</sup>

## La Mise en Œuvre des Principes

Afin d'assurer une bonne gouvernance dans le secteur public, les organes directeurs et les individus qui travaillent pour des entités du secteur public, doivent tous essayer d'atteindre les objectifs de leurs entités et agir dans l'intérêt général conformément aux exigences de la loi et aux politiques gouvernementales. Agir dans l'intérêt général implique la prise en considération en priorité des avantages pour la société, ce qui devrait aboutir à des résultats positifs pour les utilisateurs de service et pour les autres parties prenantes. Cela requiert donc de:

<sup>1</sup> Le « cycle planifier-faire-vérifier-agir », également appelé Roue de Deming, est un processus itératif de gestion que les organisations utilisent généralement pour le contrôle et l'amélioration continue des procédés et des produits. Pour plus de renseignements, veuillez consulter le site Internet de l'Organisation internationale de normalisation [www.iso.org/iso/fr/home.html](http://www.iso.org/iso/fr/home.html)

<b>A. Faire preuve d'intégrité, démontrer un engagement à l'égard des valeurs déontologiques et respecter la primauté du droit</b>	Les entités du secteur public sont responsables auprès des organes législatifs. Les entités du secteur public ont une responsabilité financière vis à vis des ressources qu'elles gèrent. Cela inclut la responsabilité financière face aux rendements, à la fois positifs et négatifs, et face aux résultats qu'elles ont atteints. Il est par conséquent essentiel que chaque entité puisse démontrer la pertinence de toutes ses actions et qu'elle mette en place tous les mécanismes nécessaires pour encourager et renforcer l'adhérence aux valeurs déontologiques et au respect de la primauté du droit.
<b>B. Assurer l'ouverture et la transparence et l'engagement total des parties prenantes</b>	Comme les entités du secteur public sont établies et gérées pour le bien public, leurs organes directeurs devraient garantir l'ouverture et la transparence de leurs activités. Des voies de communication et de consultation claires et fiables devraient être utilisées pour faciliter la collaboration entre toutes les parties prenantes, tels que les citoyens et les utilisateurs de service, ainsi que les organes institutionnels.

En plus des exigences générales d'agir dans l'intérêt du public dans les principes A et B, assurer une bonne gouvernance dans le secteur public requiert également des dispositions efficaces pour:

<b>C. Définir les résultats économiques, sociaux et environnementaux durables</b>	La nature et l'impact à long terme des nombreuses responsabilités du secteur public signifient que les résultats devraient être définis, planifiés et durables. L'organe directeur devrait garantir que ses décisions permettent d'atteindre ces buts, contribuent aux avantages et résultats escomptés et restent dans les limites de l'autorité et des ressources. La contribution de toutes les parties prenantes, dont les citoyens, les utilisateurs de service et les acteurs institutionnels, est importante si l'on souhaite assurer le succès de ce procédé et trouver un équilibre des demandes concurrentielles lors de la définition des priorités pour les ressources limitées disponibles.
<b>D. Déterminer les interventions nécessaires afin d'optimiser la réalisation des résultats escomptés</b>	Le secteur public atteint les résultats escomptés en offrant une combinaison d'interventions légales, réglementaires et pratiques. Déterminer la bonne combinaison d'interventions est un choix stratégique d'une importance capitale que les organes directeurs des entités du secteur public doivent faire pour s'assurer d'atteindre leurs résultats escomptés. Les entités du secteur public ont besoin de mécanismes décisionnels solides pour garantir que leurs résultats attendus soient atteints d'une façon qui fournit le meilleur compromis entre les différents types d'apports de ressources tout en contribuant à l'efficacité et à la productivité des opérations. Les décisions prises doivent être révisées continuellement afin de garantir l'optimisation de l'atteinte des résultats.
<b>E. Développer la capacité opérationnelle et technique de l'entité, y compris la capacité de sa direction et des individus qui la composent</b>	Les entités du secteur public ont besoin de structures et d'une direction appropriées, ainsi que de personnes avec les compétences requises, les qualifications et la mentalité appropriées, afin de fonctionner de manière productive et efficace et d'atteindre leurs résultats escomptés dans les délais prévus. L'organe directeur doit garantir qu'il a la capacité de remplir son propre mandat et de s'assurer qu'il existe des politiques en vigueur pour garantir que la gestion d'une entité possède la capacité opérationnelle pour l'entité dans son ensemble. Comme les individus et l'environnement dans lequel l'entité opère vont tous deux changer au fil du temps, il y aura un besoin constant de développer la capacité de l'entité ainsi que les connaissances et l'expérience de la direction des membres du personnel.
<b>F. Gérer les risques et le rendement par le biais d'un contrôle interne solide et d'une gestion financière publique rigoureuse</b>	Les organes directeurs des entités du secteur public ont besoin de garantir que les entités qu'ils supervisent ont mis en oeuvre – et peuvent maintenir – un système de gestion du rendement efficace qui facilite une prestation efficace et productive des services. La gestion du risque et le contrôle interne font partie intégrante du système de gestion du rendement et sont essentiels. Ils sont composés d'un processus continu, destiné à identifier et à aborder les risques impliqués dans l'atteinte des résultats de l'entité. Un système solide de gestion financière est essentiel pour la mise en oeuvre des politiques du secteur public et l'atteinte des résultats escomptés, car cela va imposer une discipline financière, une allocation stratégique des ressources, une prestation de services efficaces et une responsabilité vis-à-vis de la gestion des ressources financières.
<b>G. Mettre en oeuvre de bonnes pratiques en matière de transparence, de production de rapports financiers et d'audit afin de garantir la responsabilité financière</b>	Le principe de responsabilité financière permet de garantir que les participants au processus de prise de décision doivent rendre des comptes sur les décisions prises. La portée et les degrés de responsabilité varient en fonction des types d'organes directeurs. La responsabilité financière doit garantir que les parties prenantes sont capables de comprendre et de réagir lorsque l'entité prépare et conduit ses activités de façon transparente. L'audit externe et interne est l'outil principal utilisé pour garantir la mise en oeuvre de ce principe.

Le *Cadre International de Bonne Gouvernance dans le Secteur Public* a été élaboré conjointement par le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) et la International Federation of Accountants (IFAC®). Le Cadre complet est disponible sur les sites Internet du CIPFA et de la IFAC, [www.cipfa.org](http://www.cipfa.org) et [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

Droit d'auteur © IFAC et CIPFA, juillet 2014. Tous droits réservés. Une permission écrite est exigée pour reproduire, stocker ou transmettre ce document ou en faire d'autres utilisations similaires. Contact: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).



3 Robert Street, London, WCN 6RL, United Kingdom  
T +44 (0)20 7543 5600 F +44 (0)20 7543 5700  
[www.cipfa.org](http://www.cipfa.org)



529 Fifth Avenue, New York, NY 10017  
T +1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)