



**Nations Unies**

# **Comité d'experts de l'administration publique**

**Rapport sur les travaux  
de la deuxième session  
(7-11 avril 2003)**

**Conseil économique et social  
Documents officiels 2003  
Supplément N° 24**

**Conseil économique et social**  
Documents officiels 2003  
Supplément N° 24

## **Comité d'experts de l'administration publique**

**Rapport sur les travaux  
de la deuxième session  
(7-11 avril 2003)**



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

## *Résumé*

Le présent rapport contient les principales conclusions et recommandations du Comité d'experts de l'administration publique à l'issue de sa deuxième session, tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 7 au 11 avril 2003. Le Comité, créé par le Conseil économique et social en vertu de sa résolution 2001/45, se compose de 24 experts nommés à titre personnel pour un mandat de quatre ans. Conformément à la décision 2003/207 du Conseil économique et social, le Comité a débattu des questions suivantes : a) renforcement des capacités en matière d'administration publique aux fins de l'application de la Déclaration du Millénaire; b) données de base sur le secteur public; et c) examen des activités de l'ONU en matière d'administration publique.

Ces débats ont conduit le Comité à conclure qu'il est urgent pour tous les pays du monde de donner un nouveau souffle à l'administration publique, afin que l'État puisse jouer son rôle en s'adaptant aux changements et mieux servir les intérêts des citoyens. Le Comité a tenu à souligner que toutes les grandes conférences et réunions au sommet internationales avaient chaque fois mis l'accent sur le rôle essentiel des systèmes et des institutions de gouvernement dans la promotion du développement économique et social, la prestation de services sociaux à la plupart des personnes défavorisées, la plus grande participation des femmes au développement et la protection de l'environnement. Considérant le rôle important joué par une administration publique efficace dans le développement social, le Comité a également recommandé au Conseil économique et social d'établir des liens entre les travaux de la Commission du développement social et les attributions et activités du Comité.

Il a par ailleurs préconisé, en tenant compte de ce qui précède, que le Conseil économique et social place la question de la gouvernance et de l'administration publique au premier rang des priorités de développement, et suggéré que le Conseil consacre son prochain débat de haut niveau à cette question. Il a également proposé que les questions liées à l'administration publique deviennent partie intégrante du suivi des conférences et que son expérience en la matière soit mise au service de l'ensemble des mécanismes intergouvernementaux.

Conformément à son mandat, le Comité a passé en revue le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies, puis formulé des commentaires et des recommandations. Il a notamment conseillé que le Secrétariat continue de fournir, à la demande des États Membres, un soutien technique dans les domaines suivants, à titre consultatif : professionnalisme du secteur public, consolidation des systèmes de gouvernance et d'administration publique, renforcement de la transparence avec obligation de rendre des comptes, rétablissement de l'administration publique dans les pays sortant d'un conflit ou dans les situations d'administration décentralisée. Il a également recommandé que le Secrétariat cherche à définir plus précisément le rôle de l'État en tant que pourvoyeur et utilisateur de connaissances et de technologies, afin d'encourager l'innovation dans l'ensemble de l'administration publique et de la société en général. En outre, le Comité a suggéré que le Secrétariat continue de travailler sur les données de base sur le secteur public et augmente progressivement le nombre

d'indicateurs, en se concentrant en particulier sur l'efficacité, la transparence et la participation des pouvoirs publics. Le Comité a préconisé que cette initiative soit menée à bien en partenariat avec les organes et institutions travaillant actuellement sur la question.

Le Comité a fait l'éloge du *World Public Sector Report*, source d'informations extrêmement précieuse tant pour les personnes chargées de la prise de décisions que pour celles chargées de leur application dans les États Membres. Il a proposé que le Secrétariat mette l'accent sur la valorisation des ressources humaines lors de la prochaine parution de ce rapport et lui a par ailleurs signalé à quel point il serait utile de le faire traduire. Le Comité a conclu son examen en soulignant qu'il importait de mettre à profit les réalisations du Réseau d'information en ligne de l'ONU sur l'administration et les finances publiques en étendant sa portée au niveau sous-régional, afin de renforcer les moyens d'action des institutions sous-régionales sur l'administration publique.

---

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Organisation de la session . . . . .	1
A. Durée de la session . . . . .	1
B. Participation . . . . .	1
C. Ordre du jour . . . . .	2
D. Élection du Bureau . . . . .	2
II. Principales conclusions et recommandations . . . . .	3
A. Introduction . . . . .	3
B. Recommandations qui nécessitent que des mesures soient prises par le Conseil économique et social . . . . .	6
C. Recommandations portées à l'attention du Conseil économique et social . . . . .	8
1. Recommandations adressées aux gouvernements . . . . .	8
2. Recommandations adressées au système des Nations Unies . . . . .	8
III. Rapport du Comité de l'administration publique sur les travaux de sa deuxième session . . . . .	12
A. Stratégies pour le recrutement d'un personnel de qualité dans le secteur public . . . . .	12
B. Situation et tendances du développement de l'administration publique électronique . . . . .	14
C. Réorientation des stratégies de réduction de la pauvreté dans le cadre des objectifs du Millénaire en matière de développement : rôle de l'administration publique . . . . .	15
D. Données de base sur le secteur public . . . . .	17
E. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies . . . . .	18
IV. Travaux futurs du Comité d'experts . . . . .	20
Annexe	
Liste des documents . . . . .	22





## Chapitre premier

### Organisation de la session

#### A. Durée de la session

1. Le Comité d'experts de l'administration publique, créé par le Conseil économique et social en vertu de sa résolution 2001/45 et composé de 24 experts nommés à titre personnel par le Conseil sur proposition du Secrétaire général, a tenu sa deuxième session au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 7 au 11 avril 2003.

#### B. Participation

2. Ont participé à la session les membres ci-après : Jean-Marie Atangana Mebara (Cameroun), Ministre d'État et Secrétaire général de la République; Marie-Françoise Bechtel (France), membre du Conseil d'État; Jocelyne Bourgon (Canada), Présidente de l'Agence canadienne de développement international; Luiz Carlos Bresser-Pereira (Brésil), Fondation Getúlio Vargas; Geraldine J. Fraser-Moleketi (Afrique du Sud), Ministre de la fonction et de l'administration publiques; Werner Jann (Allemagne), professeur de sciences politiques, d'administration et d'organisation à l'Université de Postdam; Jin Liqun (Chine), Vice-Ministre des finances; Gonzalo D. Martner Fanta (Chili), Secrétaire adjoint au Secrétariat général de la présidence; Kuldeep Mathur (Inde), Directeur universitaire du Centre d'études du droit et de la gouvernance, Université Jawaharlal Nehru; José Oscar Monteiro (Mozambique), coordonnateur du Projet de l'Instituto Superior da Administração Pública (ISAP) du Mozambique, professeur associé à l'Université du Witwatersrand (Afrique du Sud); Akira Nakamura (Japon), doyen de l'Institut de hautes études du Département de sciences politiques de l'Université Meiji; Jaime Rodriguez-Arana Munoz (Espagne), Directeur de l'Institut national d'administration publique; Dennis A. Rondinelli (États-Unis d'Amérique), professeur d'administration internationale (chaire Glaxo) à l'École de gestion Kenan-Flagler, Université de Caroline du Nord; Otton Solis-Fallas (Costa Rica), membre du Conseil d'administration du Centre de téléenseignement universitaire du Costa Rica; Patricia A. Santo Tomas (Philippines), Ministre du travail et de l'emploi; et Volodymyr G. Yatsuba (Ukraine), Secrétaire d'État au cabinet ministériel. N'ont pas pu participer à la session : Rachid Benmokhtar Benabdellah (Maroc), Président de l'Université Al Akhawayn; Petrus Compton (Sainte-Lucie), Procureur général et Ministre de la justice; Giuseppe Franco Ferrari (Italie), professeur de droit public comparé, Université L. Bocconi de Milan; Barbara Kudrycka (Pologne), rectrice de l'École d'administration publique de Bialystok; Beshara Merhej (Liban), parlementaire et Ministre d'État; Apolo Nsibambi (Ouganda), Premier Ministre; Sakhir Thiam (Sénégal), Président de l'Université de Dakar-Bourguiba; et Borwornsak Uwanno (Thaïlande), Secrétaire général de l'Institut du Roi Prajadhipok.

### C. Ordre du jour

3. Conformément à la décision 2003/207 du Conseil économique et social, l'ordre du jour du Comité pour sa deuxième session était conçu comme suit :

1. Élection du Bureau.
2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
3. Renforcement des capacités en matière d'administration publique aux fins de l'application de la Déclaration du Millénaire.
4. Données de base sur le secteur public.
5. Examen des activités de l'ONU en matière d'administration publique.
6. Projet de programme de travail et ordre du jour de la prochaine session du Comité.

### D. Élection du Bureau

4. Le président du Comité, Apolo Nsibambi, Premier Ministre ougandais, étant absent, le Comité a décidé d'élire un vice-président supplémentaire, Jocelyne Bourgon (Canada), et d'élire comme rapporteur José Oscar Monteiro (Mozambique). Les membres du nouveau Bureau ainsi constitué étaient les suivants :

*Président* : M. Apolo Nsibambi, Premier Ministre (Ouganda)\*

*Vice-Présidents* : Marie-Françoise Bechtel (France)  
Luiz Carlos Bresser-Pereira (Brésil)  
Jin Liqun (Chine)  
Jocelyne Bourgon (Canada)

*Rapporteur* : José Oscar Monteiro (Mozambique)

---

\* N'a pas pu assister à cette session.

## Chapitre II

### Principales conclusions et recommandations

#### A. Introduction

1. Le Comité a noté avec satisfaction que le Secrétaire général adjoint du Département des affaires économiques et sociales, M. Nitin Desai, avait mis l'accent dans sa déclaration liminaire sur le fait qu'il importait de créer des capacités nationales et qu'il appartenait aux États eux-mêmes de se donner les moyens de réaliser les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire.

2. Étant donné la difficulté de la réalisation des objectifs du Millénaire et le nombre d'institutions impliquées dans ce processus, le Comité a jugé qu'il était de plus en plus nécessaire de réaffirmer l'importance de l'État et des organismes publics dans la poursuite de ces objectifs collectifs et dans la préservation de l'intérêt général – celui-ci étant entendu comme la satisfaction des besoins des citoyens et des collectivités, ainsi que la protection des droits de l'individu, assurée par un État doté d'institutions démocratiques.

3. Les questions liées au rôle de l'État ont été mises en avant il y a environ 15 ans et ont donné lieu à différentes tentatives et expériences. Bon nombre de ces initiatives ont permis de mieux délimiter la chose publique et de recentrer les préoccupations, en reléguant au second plan des activités jugées pesantes et inutiles. Si l'importance du rôle joué par des mécanismes parallèles, notamment les partenariats, n'est plus à démontrer, l'État et les institutions publiques n'en demeurent pas moins des acteurs pivots dans ce domaine, dans la mesure où il leur appartient au premier chef de satisfaire les besoins essentiels des citoyens.

4. En fait, les objectifs du Millénaire, en particulier la réduction de la pauvreté et l'amélioration, en termes de qualité et de facilité d'accès, des services sociaux essentiels ne pourront être atteints sans une bonne administration publique, performante et responsable – dans un régime démocratique. En effet, l'action des pouvoirs publics doit permettre à l'État et à l'administration de créer un environnement propice au bon fonctionnement du marché et à l'avènement d'une société meilleure.

5. Si nous voulons atteindre les objectifs de développement que nous nous sommes fixés, notamment des niveaux de vie minimum définis aux niveaux national, régional et mondial, il nous faut clairement définir les critères permettant de juger du bon fonctionnement des institutions publiques. Dans la plupart des pays, par exemple, les dépenses publiques représentent un pourcentage très important du produit intérieur brut (PIB). Or la gestion de ressources aussi considérables, qui devraient améliorer la fourniture des biens collectifs, ne reçoit ni les moyens ni l'attention nécessaire à cette fin.

6. En outre, le Comité a fait valoir que la réalisation de ces objectifs serait compromise si tous les intervenants ne se sentaient pas à la fois promoteurs, organes de contrôle et parties prenantes du processus. Cela suppose de nouvelles formes de participation, à travers la décentralisation, la responsabilité sociale de tous les acteurs de la société, une meilleure information et des décisions éclairées au niveau des collectivités. Cela s'applique également au secteur privé, qui a des

responsabilités sociales plus grandes que par le passé. À la lumière de ce qui précède, le Comité a souligné qu'un bon gouvernement suppose aussi la collaboration efficace entre les secteurs public et privé et la société civile, et que tous les talents doivent concourir à l'intérêt général.

7. Le Comité a en fait défendu l'idée qu'une administration publique saine repose essentiellement sur les partenariats entre l'État, le secteur privé et la société civile. Considérant les changements apportés par la mondialisation et les budgets limités dont disposent les gouvernements, le Comité a proposé d'examiner quelles politiques ces derniers devraient mettre en place pour mieux travailler avec le secteur privé et la société civile. Il a été réaffirmé que toutes les parties prenantes avaient un rôle essentiel à jouer dans le développement économique et social et que les gouvernements devaient apprendre à créer des synergies et à favoriser des actions concertées entre le secteur public, le secteur privé et la société civile.

8. De l'avis du Comité, que ce soit autour du thème de l'environnement, des droits de l'homme, des établissements humains, du développement social, de la condition de la femme, des enfants ou du financement du développement, chaque grande conférence ou réunion au sommet internationale a toujours placé au centre de ses préoccupations le rôle essentiel des systèmes et des institutions de gouvernement dans le développement économique et social, la prestation de services sociaux à la plupart des personnes défavorisées, la plus grande participation des femmes au développement et la protection de l'environnement.

9. En outre, le Comité a attiré l'attention sur le fait que les États Membres, les institutions bilatérales et multilatérales et les organisations de la société civile se souciaient de plus en plus d'améliorer la qualité et l'efficacité de la gouvernance et de l'administration publique. Ils sont eux aussi conscients que ces dernières jouent un rôle crucial dans une stratégie de suivi intégré des conférences et réunions au sommet organisées par l'Organisation des Nations Unies et axées sur les mêmes préoccupations : offrir des chances économiques aux plus défavorisés et leur donner un plus large accès aux services essentiels, à savoir l'éducation, la santé, l'eau et l'hygiène. Ces questions ont été portées au premier plan lors du Sommet du Millénaire, événement historique au cours duquel l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la Déclaration du Millénaire (voir la résolution 55/2 de l'Assemblée générale) et pris acte du rapport du Secrétaire général sur un plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire (A/56/326), dont l'annexe récapitule les objectifs du Millénaire pour le développement.

10. La discussion sur les grandes tâches des États Membres en cette période charnière a conduit le Comité à conclure qu'il fallait absolument que tous les pays du monde donnent un nouveau souffle à l'administration publique, afin que l'État puisse jouer son rôle en s'adaptant aux changements et mieux servir les intérêts des citoyens. Le Comité a d'ailleurs précisé que la faiblesse des institutions n'était pas un problème réservé aux pays en développement mais qu'il constituait aussi une menace très sérieuse pour les pays développés.

11. Lors de la discussion sur le sens à donner à cette nouvelle dynamique insufflée à l'administration publique et aux institutions, le Comité a rappelé qu'il était très important de ne pas perdre de vue le rôle instrumental de l'État. Autrement dit, le Comité jugeait nécessaire d'établir une corrélation entre le renforcement des institutions et la réalisation des objectifs du Millénaire.

12. Ce qui précède nous amène à un double problème. D'abord, il faut une plus grande détermination aux niveaux national et local pour réaliser ces objectifs. Ensuite, l'État doit se donner les moyens de protéger les citoyens contre les risques sociaux et opter pour des politiques visant à garantir l'égalité des chances pour tous les citoyens, en particulier les plus vulnérables, y compris les enfants et les personnes âgées. Le Comité a tenu à préciser que, même si les organisations sociales avaient un rôle à jouer dans la fourniture de services décentralisés destinés à protéger les droits fondamentaux, il appartenait essentiellement à l'État de financer partiellement ou entièrement ces activités. Le renforcement du rôle de l'État suppose également d'augmenter l'épargne publique afin de pouvoir investir et garantir une croissance durable.

13. Afin de prendre en compte les particularités nationales dans la mise en oeuvre des objectifs de développement, le Comité a suggéré que des mesures soient prises à l'échelon régional, dans la mesure du possible par le biais des organisations régionales existantes. Le Comité a exhorté les institutions des Nations Unies à entamer un dialogue avec différents pays afin de promouvoir ces objectifs dans le cadre des efforts nationaux pour créer un État fort, bien gouverné, en valorisant l'acquisition du savoir.

14. De plus, le Comité a insisté sur le fait que les ressources humaines étaient essentielles au bon fonctionnement de l'administration publique. En effet, la complexité croissante des décisions et des rouages administratifs ainsi que l'érosion du capital humain font que les États Membres ont du mal à lutter contre la pauvreté et à promouvoir le développement humain durable, tel que le préconise la Déclaration du Millénaire.

15. À cet égard, le Comité a mis en lumière deux problèmes majeurs. Le premier est la définition du corps des hauts fonctionnaires, compétents et responsables, dont une part des effectifs devrait être renouvelée périodiquement sur la base du mérite. Le second est le besoin d'investir tant pour former le personnel que pour développer les aptitudes à exercer des fonctions d'encadrement et de gestion.

16. En outre, de l'avis du Comité, les pays devraient chercher à identifier eux-mêmes leurs besoins particuliers. Le programme de développement des capacités d'encadrement en Afrique devrait être largement débattu par les premiers intéressés. La réunion des ministres africains de l'administration publique qui doit se tenir en mai 2003 au Cap (Afrique du Sud) pourrait justement permettre ce type de consultation et la mise au point du programme de formation et de ses modalités.

17. De l'avis du Comité, l'une des principales tâches des organisations internationales est non seulement de veiller à ce que le système de rémunération soit équitable mais à ce que les fonctionnaires se sentent fiers d'appartenir à la fonction publique. Étant donné l'autorité morale conférée aux Nations Unies pour promouvoir le bien commun, le Comité a estimé qu'il leur appartenait de réfléchir à la manière dont le rôle de l'État pouvait être redéfini et présenté au public. Le Comité a donc recommandé que les célébrations liées à la Journée des Nations Unies pour la fonction publique soient organisées avec tout le soin nécessaire afin de galvaniser les fonctionnaires et de faire prendre conscience aux citoyens de l'importance du rôle qu'ils jouent, à tous les niveaux, pour répondre à leurs préoccupations. Afin de renforcer son impact sur la société et les jeunes générations, cette journée, couronnée par l'attribution d'un prix, devrait connaître un plus grand retentissement et s'inscrire dans une action plus vaste aux niveaux international,

régional et national. Le Comité a noté que le Secrétariat avait commencé à s'occuper de cette question et a encouragé la poursuite de ses efforts.

18. Le Comité a fait part de ses préoccupations concernant la nécessité d'établir des passerelles entre les générations au sein du service public, afin d'assurer la pérennité des valeurs assurant la cohésion sociale, telles que la solidarité et l'égalité des droits de tous.

19. Le Comité a attiré l'attention sur le fait que les hommes politiques et les hauts fonctionnaires devaient avoir une idée très claire de leur rôle dans le gouvernement de leur pays, dans la mesure où la nature de cette interface pouvait largement influencer le degré de professionnalisme du secteur public. De la même manière, le Comité a souligné que les hommes politiques et les fonctionnaires partageaient un ensemble de principes directeurs, liés à l'intérêt général, à l'élimination de la pauvreté, à l'équité, aux droits de la personne et aux règles déontologiques telles que la transparence, l'obligation de rendre des comptes et l'efficacité.

20. Le Comité a rappelé que le professionnalisme était un élément essentiel dans chaque « sphère » de gouvernement (hommes politiques et fonctionnaires compétents) et que chaque groupe devait bien connaître les problèmes de l'autre. Pour comprendre les divers facteurs déterminant les différentes traditions administratives (allant de l'image de l'homme politique maître de toutes les décisions à celle du fonctionnaire exécutant technique), le Comité a prié le Secrétariat de conduire une étude sur la répartition actuelle des caractéristiques entre l'homme politique et l'administrateur.

21. Le Comité a insisté sur le potentiel que représente l'administration en ligne, en particulier en termes d'accessibilité et de transparence du service public, si elle est appliquée de manière globale et après une analyse approfondie de l'état de préparation de chaque pays. Qui plus est, de l'avis du Comité, les partisans de l'administration en ligne doivent placer la transparence au-dessus de la technique et la considérer comme un moyen de donner le pouvoir aux citoyens et aux collectivités.

22. Au vu de ce qui précède, le Comité a suggéré que les prochaines parutions du *World Public Sector Report* rendent compte de sa principale préoccupation : donner un nouveau souffle à l'administration publique et redonner tout son sens à la notion de gouvernement, qui est au coeur de l'éthique publique et, de manière plus générale, de la *res publica*.

## **B. Recommandations qui nécessitent que des mesures soient prises par le Conseil économique et social**

### **Recommandation 1**

**23. Le Comité recommande que le renforcement des capacités de l'administration publique et de l'État figure en bonne place dans les programmes axés sur la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. La revitalisation de l'administration publique est considérée comme une nécessité si urgente par tant de pays et c'est une composante à ce point essentielle du développement économique et social que le Conseil est invité à consacrer son prochain débat de haut niveau à l'examen de cette question.**

#### **Recommandation 2**

24. Le Comité recommande que le Conseil établisse des liens entre les travaux de la Commission du développement social et le mandat et les travaux du Comité.

#### **Recommandation 3**

25. La revitalisation de l'administration publique est un processus continu dans tous les pays, tenus de s'adapter à un environnement en mutation constante, et les questions nouvelles doivent être examinées dans les meilleurs délais, aussi le Comité recommande-t-il vivement au Conseil de l'autoriser à se réunir chaque année, plutôt que tous les deux ans, pendant une semaine. La contribution qu'il apporte aux travaux du Conseil et les avis qu'il adresse aux États Membres seraient ainsi toujours opportuns et adaptés aux réalités du moment.

#### **Recommandation 4**

26. Le Comité recommande également que l'examen des questions relatives à la gouvernance et à l'administration publique fassent partie intégrante de la suite donnée aux conférences et suggère que, dans cette perspective, le Comité pourrait être une source de conseils précieuse pour les organes intergouvernementaux.

#### **Recommandation 5**

27. Le Comité recommande que le Conseil approuve l'ordre du jour suivant pour sa prochaine réunion, qui se tiendra au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 29 mars au 2 avril 2004 :

1. Revitalisation de l'administration publique;
2. Charte de l'administration publique des Nations Unies;
3. Capacités institutionnelles du secteur public pour le renouveau africain;
4. Données de base relatives au secteur public;
5. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.

28. Le Comité recommande que son bureau et le Secrétariat travaillent de concert pour préciser le contenu de l'ordre du jour, et plus particulièrement du point 1, sur la base des thèmes qui auront été proposés lors des débats du Comité à sa deuxième session.

## **C. Recommandations portées à l'attention du Conseil économique et social**

### **1. Recommandations adressées aux gouvernements**

#### **Recommandation 1**

29. Le Comité prie instamment les gouvernements d'instaurer ou de renforcer leurs systèmes et unités de planification et de gestion des ressources humaines et de mettre l'accent sur le développement des capacités d'encadrement des dirigeants actuels et futurs du secteur public.

#### **Recommandation 2**

30. Le Comité recommande que les gouvernements professionnalisent les services publics et mettent en place des structures d'incitation efficaces qui valorisent le service public et fassent en sorte qu'il suscite de la fierté.

#### **Recommandation 3**

31. Le Comité encourage les gouvernements à organiser des manifestations aux échelons national et local à l'occasion de la Journée des Nations Unies pour la fonction publique, célébrée chaque année le 23 juin, afin d'améliorer l'image du secteur public; de souligner la valeur du travail effectué par les fonctionnaires; d'encourager les jeunes à poursuivre leur carrière dans ce secteur avec fierté.

#### **Recommandation 4**

32. Le Comité estime que les gouvernements devraient instaurer une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et puiser de nouveaux talents dans les groupes mal représentés.

#### **Recommandation 5**

33. Le Comité recommande que les dirigeants gouvernementaux utilisent les possibilités offertes par l'administration en ligne, ce qui aurait pour effet d'améliorer la rapidité et la qualité de la prestation des services publics, d'accroître la transparence et de multiplier les occasions offertes à la population d'exprimer son opinion au moment de la prise de décisions politiques, et donc de favoriser une plus grande participation et une accélération du développement. Il recommande également que les gouvernements accordent une attention particulière au respect de la confidentialité et à la protection juridique lorsqu'ils mettent en place des systèmes d'administration en ligne.

### **2. Recommandations adressées au système des Nations Unies**

#### **Recommandation 1**

34. Le Comité recommande que compte tenu de la haute qualité des travaux accomplis par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance, le Secrétariat diffuse à plus grande échelle parmi les États Membres et le grand



public des éléments d'information quant aux activités entreprises au titre du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies. À cet égard, il suggère que le Secrétariat publie des communiqués de presse qui seraient adressés aux diverses catégories professionnelles intéressées. De plus, le Comité recommande que le Secrétariat utilise le réseau sur lequel s'appuie l'Organisation des Nations Unies lorsqu'elle décerne le prix « Champion du service public » pour s'ouvrir au plus grand nombre possible de secteurs de la société et rappelle qu'une déclaration du Secrétaire général à l'occasion de la Journée des Nations Unies pour la fonction publique améliorerait sensiblement l'image de cette dernière.

#### **Recommandation 2**

35. Le Comité a pris note de la réorganisation importante effectuée au sein du Secrétariat, qui a eu pour effet de mieux intégrer les activités normatives et analytiques et l'assistance technique. Il recommande de maintenir cette synergie et de la renforcer.

#### **Recommandation 3**

36. Le Comité considère que le *World Public Sector Report* est un outil extrêmement précieux pour les responsables politiques et les professionnels intéressés au sein des États Membres et demande au Secrétariat de continuer à publier ce rapport et de faire en sorte que les thèmes nouveaux mis en relief par le Comité y soient examinés. Il conseille également au Secrétariat de rendre ce document disponible en plusieurs autres langues.

#### **Recommandation 4**

37. Le Comité recommande que le Secrétariat procède à des activités de recherche et d'analyse afin d'élaborer des politiques propres à développer la capacité humaine dans le secteur public des pays en développement et de présenter ses conclusions dans la prochaine édition du *World Public Sector Report*.

#### **Recommandation 5**

38. Le Comité a souligné combien il était important de tirer parti des succès enregistrés par le Réseau d'information en ligne de l'ONU sur l'administration et les finances publiques et suggéré à cet effet d'étendre la portée du Réseau au niveau sous-régional, afin de renforcer les capacités des institutions sous-régionales en matière d'administration publique.

#### **Recommandation 6**

39. Le Comité recommande que le Secrétariat conçoive et partage outils et directives aux fins de l'amélioration des capacités de planification et de gestion des ressources humaines dans les pays en développement (notamment au moyen de chartes régionales du service public et de manuels ou de codes de conduite).

#### **Recommandation 7**

40. Le Comité recommande au Secrétariat d'organiser des rencontres (réunions, séminaires, ateliers) au niveau régional (en Afrique, dans le monde arabe, en Amérique latine, en Asie et dans le Pacifique, en Europe centrale et orientale) et dans les petits États insulaires, en particulier à l'intention des pays en développement, qui seraient l'occasion d'examiner plus avant les moyens de renforcer les capacités du secteur public en matière de ressources humaines et d'élaborer des solutions appropriées aux problèmes identifiés.

#### **Recommandation 8**

41. Le Comité recommande que le Secrétariat continue à fournir, lorsque les États Membres lui en font la demande, un appui et des conseils techniques propres à améliorer les compétences du personnel de la fonction publique; renforcer les systèmes et institutions de gouvernance et d'administration publique; encourager la transparence et la responsabilité; remettre l'administration publique en état de fonctionner dans les pays qui sortent d'un conflit ou dans lesquels il n'existe pas de structures de gouvernance centrales.

#### **Recommandation 9**

42. Le Comité recommande que le Secrétariat intensifie les activités de perfectionnement des cadres en mettant l'accent sur l'Afrique et sur les pays en développement en général, et de donner aux institutions régionales et nationales les moyens d'assurer la formation nécessaire en les aidant à renforcer leurs capacités et à nouer des partenariats.

#### **Recommandation 10**

43. Le Comité recommande que le Secrétariat entreprenne des travaux complémentaires pour analyser plus en profondeur et mieux définir le rôle de l'État en tant que pourvoyeur et utilisateur de connaissances et de technologies afin d'appuyer et d'encourager l'innovation à tous les niveaux de l'administration publique et dans la société tout entière.

#### **Recommandation 11**

44. Le Comité recommande que les travaux futurs du Secrétariat dans le domaine de l'administration en ligne portent sur les moyens de financer les services administratifs en ligne et sur les possibilités offertes aux gouvernements de mettre en place les mécanismes de financement nécessaires à la constitution de structures d'apprentissage.

#### **Recommandation 12**

45. Le Comité recommande que le Secrétariat examine de près l'incidence de l'administration en ligne sur la réduction de la pauvreté et continue de publier chaque année l'enquête mondiale sur l'administration en ligne, tout en accordant une attention particulière à l'utilisation qui est faite de l'administration en ligne dans le but d'accroître la participation du public. À terme, des critères de mesure appropriés devraient être conçus et intégrés à la méthodologie utilisée dans le cadre de l'enquête annuelle.

#### **Recommandation 13**

46. Le Comité recommande que le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat, par l'intermédiaire de ses réseaux et de ses services consultatifs, fournisse une assistance au titre de la coopération technique afin que les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire soient intégrés aux politiques nationales; fournisse des conseils pratiques en amont afin de faciliter et d'améliorer l'application du concept de « gouvernance engagée »; contribue à mettre en place de nouveaux outils, techniques et pratiques qui permettent d'atteindre les objectifs de développement.

#### **Recommandation 14**

47. Le Comité recommande que le Secrétariat, en particulier le Département des affaires économiques et sociales, prenne toutes les mesures nécessaires, au moyen d'études, de recherches et de services consultatifs, pour faire en sorte que les efforts régionaux à l'appui de la réalisation des objectifs de développement soient compris et facilités.

#### **Recommandation 15**

48. Le Comité prie instamment le Secrétariat, ainsi que les organisations nationales et régionales intéressées, d'entreprendre une évaluation systématique des besoins des pays d'Afrique subsaharienne sur le plan de la capacité institutionnelle et de publier un recueil de données d'expérience et de bonnes pratiques en matière d'administration publique. L'expérience devrait ensuite être répétée dans d'autres régions du monde.

#### **Recommandation 16**

49. Le Comité recommande que le Secrétariat prenne toutes les mesures nécessaires pour faire en sorte que le Groupe de travail sur les données de base relatives au secteur public, constitué lors de la présente session du Comité, soit établi en tant que groupe permanent avec pour objectif d'aider le Secrétariat à sélectionner un ensemble d'indicateurs relatifs au secteur public.

#### **Recommandation 17**

50. Le Comité recommande que le Secrétariat examine les divers indicateurs susceptibles d'être utilisés pour caractériser le secteur public et qui pourraient être mis à sa disposition par d'autres organisations, tout en gardant à l'esprit que l'évaluation du secteur public porte sur les trois aspects suivants : l'efficacité, la transparence et la participation. Cette activité devrait être entreprise en partenariat avec des organismes et instituts qui travaillent actuellement sur cette question.

## Chapitre III

### Rapport du Comité de l'administration publique sur les travaux de sa deuxième session

#### A. Stratégies pour le recrutement d'un personnel de qualité dans le secteur public

1. Les débats ont porté sur le rapport du Secrétariat concernant les stratégies pour le recrutement d'un personnel de qualité dans le secteur public (E/C.16/2003/4), qui soulignait que l'emploi dans le secteur public d'un personnel de qualité est essentiel à la réalisation des objectifs du Millénaire en matière de développement et d'autres engagements internationaux, y compris le Plan d'application du Sommet mondial pour le développement durable (Plan d'application de Johannesburg)<sup>1</sup>.

2. Le document faisait également ressortir deux nouvelles contradictions qui caractérisaient la gestion du secteur public dans nombre de pays : la complexité croissante des processus de gestion des politiques et de gestion administrative, d'une part, et l'érosion de la capacité des ressources humaines à accomplir ces fonctions de base, d'autre part.

3. À sa première session, tenue en juillet 2002, le Comité d'experts de l'administration publique a défini six domaines prioritaires dans lesquels les États Membres devaient renforcer leurs capacités. En premier lieu venait la nécessité pour le secteur public de concevoir une stratégie lui permettant de recruter et de conserver un nombre équitable de personnes ayant les meilleures qualités de compétence<sup>2</sup>. L'érosion de la capacité des ressources humaines du secteur public sous toutes ses formes découle d'une diversité des facteurs, notamment le ternissement de son image, la persistance de pratiques clientélistes et le recul qui s'ensuit des institutions dirigeantes dans des pays en stagnation. Aussi, la nécessité pour les responsables politiques de procéder à un examen critique des causes fondamentales de l'érosion du capital humain dans le secteur public et d'élaborer des stratégies à long terme pour inverser cette tendance a-t-elle été soulignée.

4. Quatre compétences de base essentielles pour renforcer le secteur public ont été recensées : prendre des décisions en toute connaissance de cause; faire une analyse approfondie des politiques gouvernementales; gérer les affaires publiques avec professionnalisme et de manière responsable; et assurer des prestations accessibles à tous et adaptées à la demande. Toutefois, ces compétences de base ne peuvent entrer en jeu que dans un cadre institutionnel rationnel conforme aux principes de la bonne gouvernance. D'ailleurs, lorsqu'il a tenté de dégager certains des principaux facteurs qui influent sur la capacité du secteur public à recruter et conserver sa part des meilleurs éléments, le Comité a souligné le rôle crucial joué par un cadre institutionnel efficace. Les réformes administratives nécessitaient l'adoption de stratégies globales qui laissent supposer des investissements pour le renforcement simultané des cadres juridique et institutionnel, que ce soit s'agissant

---

<sup>1</sup> *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg (Afrique du Sud), 26 août-4 septembre 2002* (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.03.II.A.1 et Corr.1), chap. I, résolution 2, annexe.

<sup>2</sup> Voir *Documents officiels du Conseil économique et social, 2002, Supplément No 24 (E/2002/84)*, par. 15 et 16.

des systèmes ou du capital humain. Il a été en outre précisé que le renforcement des institutions n'était pas susceptible de se produire sans ces stratégies globales.

5. Le recrutement d'un personnel de qualité dans le secteur public supposait donc l'adoption d'une démarche globale et de stratégies à long terme de mise en valeur des ressources humaines qui débouchent sur des options variables, compte tenu des besoins particuliers des différents États Membres. Ces options peuvent reposer sur le système des carrières ou le système des emplois ou, comme c'est souvent le cas, un système hybride. Néanmoins, au nombre des éléments importants que les États devaient prendre en considération dans le renforcement du capital humain dans le secteur public figurent les suivants : création de systèmes et unités de gestion de la planification des ressources humaines; professionnalisation de la fonction publique, notamment la gestion des ressources humaines; renforcement de la valeur sociale de la fonction publique; instauration, dans les institutions publiques, d'une culture reposant sur l'apprentissage; et utilisation des meilleurs talents existant dans les groupes sous-représentés. À appliquer également : une stratégie délibérée et soutenue tendant à constituer de solides corps de gestionnaires des ressources humaines dans le secteur public, y compris en vue d'une gestion rationnelle de l'information.

6. Un autre problème majeur qui se posait à nombre de pays est le rétablissement de la fierté de l'emploi dans le secteur public. Un secteur public efficace était essentiel au développement économique et social. Les théories économiques soulignaient le rôle crucial que le secteur public joue dans la fourniture de biens publics, ainsi que face aux facteurs externes.

7. Pour les pays qui attachent de l'importance au secteur public, il était en général beaucoup plus facile de recruter et de conserver un personnel compétent, ainsi que d'inculquer le sens de la fierté de la fonction publique. Une adhésion stricte à des systèmes de recrutement compétitifs et fondés sur le mérite constituait le meilleur moyen de relever les normes de prestation et de recruter et retenir dans le secteur public un nombre raisonnable de personnes parmi les plus compétentes. Il a été également fait observer que les récompenses monétaires comptaient beaucoup dans le recrutement et la conservation d'un personnel présentant de hautes qualités de compétence. En outre, les gestionnaires des ressources humaines devraient adopter des stratégies de recrutement qui ont déjà fait leurs preuves dans certains domaines de la fonction publique. Le processus de recrutement devrait toujours prévoir une initiation au monde du travail.

8. Étant donné que le secteur public fonctionnait dans un environnement en pleine évolution, le Comité a souligné que le renforcement des capacités en matière de direction devrait être au centre des efforts de développement et qu'il faudrait, au moyen de solides liens de collaboration et de partenariat, aider les pays en développement à renforcer leurs capacités en matière de direction dans le secteur public. Dans un exposé fait au Comité sur le thème de l'amélioration de la qualité des cadres de direction dans le secteur public : approches nouvelles, stratégies naissantes et besoins nouveaux, M. Allan Rosenbaum, Président de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) a de surcroît souligné que la qualité des cadres de direction dans le secteur public était au coeur de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire. À cet égard, il a mentionné les initiatives en cours parrainées par le Département des affaires

économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU et l'Association internationale des écoles et instituts d'administration.

9. Compte tenu de ce qui précède, le Comité a recommandé que le nouveau programme de formation de cadres du Département des affaires économiques et sociales privilégie le renforcement des capacités aussi bien des cadres de direction que des décideurs stratégiques du secteur public. Il a proposé que le programme soit conçu de façon à renforcer le rôle des fonctionnaires dans la protection de l'intérêt général défini en consultation avec les citoyens, la promotion d'une culture de transparence, d'éthique et de comportement approprié; l'instauration du dialogue au sein de la société; et le renforcement des capacités de gestion stratégique.

10. Le Comité a également suggéré que le programme apprenne aux participants à mieux comprendre les corrélations entre les différents sous-systèmes du système d'administration publique entrant en jeu dans la réalisation des objectifs, tels que ceux définis pour le Millénaire, ainsi que dans les processus généraux de réforme administrative. La formation pouvait également grandement contribuer à la transformation des organisations. Si les responsables politiques pouvaient aider à définir les impératifs en matière de renforcement des capacités des administrateurs publics, il n'en demeurerait pas moins que c'était essentiellement les organisations régionales chargées du perfectionnement des cadres qui devaient s'occuper de la formation des cadres supérieurs et des autres décideurs stratégiques.

## **B. Situation et tendances du développement de l'administration publique électronique**

11. Les débats ont porté sur le rapport du Secrétariat concernant la situation et les tendances du développement de l'administration publique électronique (E/C.16/2003/2), dans lequel il était suggéré que les gouvernements examinent attentivement et prennent sérieusement en compte les avantages et inconvénients potentiels de l'introduction de l'administration publique électronique.

12. Le Comité a fait observer que les États jouaient le double rôle de promoteur et d'utilisateur des technologies de l'information et des communications (TIC) dans l'administration publique. Les gouvernements pouvaient utiliser la télématique pour se réorganiser afin de développer la citoyenneté et d'instruire les citoyens des problèmes complexes du gouvernement de l'État. Ils pouvaient également faire appel à l'administration publique électronique pour améliorer la responsabilisation à tous les niveaux grâce à la transparence. En dernière analyse, le choix des secteurs où il fallait utiliser les TIC dans les activités publiques et la façon de s'y prendre relevaient d'une décision politique.

13. M. Fernando Moreno Peña, Gouverneur de l'État de Colima (Mexique), qui a fait au Comité un exposé sur le thème « système d'information électronique pour la fourniture de services publics », a illustré, au moyen d'un cas concret, les avantages potentiels que représentait, dans l'administration publique électronique, un plus grand accès aux services publics. Ce système reposait sur un code unique d'état civil, qui permettait aux citoyens d'avoir accès à toutes sortes d'informations grâce à un kiosque rendu disponible sans personnel supplémentaire. Ce système a également accru la transparence des activités de l'État et a fait reculer la corruption. En outre, il permettait la gestion des risques en cas de tremblement de terre dans

l'État, en offrant un soutien aux personnes dont les maisons avaient été endommagées.

14. Le Comité est naturellement convenu que le rôle des technologies de l'information et des communications dans le renforcement des capacités des États ne saurait être contesté. L'administration publique électronique jouait divers rôles, à savoir : a) informer les citoyens; b) faire faire le travail avec plus d'efficacité et plus d'efficience, ce qui réduit les coûts administratifs; et c) améliorer la participation. Parallèlement cependant, l'introduction de l'administration publique électronique avait son cortège de problèmes, notamment ceux relatifs aux coûts et aux infrastructures, ainsi que les questions de vie privée et de confidentialité. Le Comité a souligné que la faiblesse des infrastructures et l'insuffisance des qualifications figuraient parmi les plus grands obstacles au développement de l'administration publique électronique, suivies par la faiblesse des infrastructures technologiques et de la capacité de financement.

15. Bien qu'il fût convenu des avantages particuliers de l'administration publique électronique, le Comité a souligné que la question des coûts par rapport aux avantages devrait faire l'objet d'un examen attentif, en particulier par les pays en développement. La question se posait de savoir s'il était raisonnable, en particulier dans les pays à faible revenu, d'investir des ressources considérables dans des systèmes qui seraient peu utilisés.

16. Le Comité a également mis en doute l'impact de l'administration publique électronique sur la réduction de la pauvreté et le développement économique et a examiné le problème de sécurité, y compris le vol d'identité. De surcroît, il a précisé que l'expérience dans certains pays indiquait que l'État était bon dans la communication avec les citoyens, mais mauvais dans la communication avec d'autres organismes gouvernementaux.

17. Faire en sorte à la fois que l'administration publique électronique permette aux citoyens de s'épanouir plus librement au sein de la société et que les technologies de l'information et des communications puissent être mises au service de la responsabilisation, voilà un défi majeur pour les dirigeants. Le fossé numérique préoccupait grandement de nombreux responsables politiques, étant donné que l'élaboration de programmes en matière d'administration publique électronique était une opération coûteuse qui exigeait des compétences adéquates. Les organisations internationales devaient, d'après le Comité, appuyer ce processus.

### **C. Réorientation des stratégies de réduction de la pauvreté dans le cadre des objectifs du Millénaire en matière de développement : rôle de l'administration publique**

18. Les débats ont porté sur le rapport du Secrétariat concernant la réorientation des stratégies de réduction de la pauvreté dans le cadre des objectifs de développement du Millénaire : rôle de l'administration publique (E/C.16/2003/5), qui faisait valoir que l'un des principaux défis à relever parmi les objectifs définis dans la Déclaration du Millénaire était la réduction de la pauvreté abjecte et déshumanisante à laquelle étaient actuellement réduites plus d'un milliard de personnes.

19. Le Secrétariat a récapitulé les principales exigences et préoccupations concernant la gouvernance socioéconomique en soulignant que le renforcement des capacités des institutions socioéconomiques était au centre de la réalisation des objectifs du Millénaire en matière de développement et de la poursuite active d'une gouvernance engagée, qui liait l'administration et les processus publics au capital social. En fait, la réalisation des objectifs du Millénaire, en particulier la réduction de la pauvreté, passait nécessairement par l'existence d'institutions efficaces et rentables, en particulier au niveau national.

20. Cinq facteurs essentiels liés aux objectifs du Millénaire ont été mis en lumière. Premièrement, il a été fait observer que, ayant été adoptés par les dirigeants du monde entier et constituant le couronnement de toute une série d'initiatives et de conférences internationales qui, depuis les années 70, accordent une attention croissante aux objectifs sociaux, les objectifs du Millénaire étaient revêtus d'une légitimité universelle. Deuxièmement, ces objectifs étaient exceptionnels en ce sens qu'ils englobent, en matière de développement humain, des buts et objectifs clairs qui sont réalisables. Troisièmement, les objectifs, les questions et les impératifs liés aux objectifs du Millénaire ont été examinés et discutés. Quatrièmement, les impératifs et les incidences des objectifs du Millénaire ont été analysés. Enfin, le réalignement interne des institutions en vue d'une meilleure connectivité, l'abandon de la planification sectorielle en faveur d'une planification sociale axée sur les objectifs, et une gouvernance qui engage davantage aux fins d'une participation pleine et entière dans les processus ont été soulignés.

21. Le Comité a indiqué que l'un des principaux défis qui se posaient à nombre de pays était de savoir comment promouvoir un pacte entre l'État et la société civile afin de réaliser les objectifs du Millénaire et comment permettre à l'État d'améliorer la mobilisation des ressources auprès de la société civile.

22. Le Comité a reconnu qu'il existait à l'heure actuelle un écart entre les objectifs, fixés à l'échelle internationale, et les processus pour leur mise en oeuvre, qui sont impulsés à l'échelle nationale. Aussi a-t-il recommandé que le système des Nations Unies aide les gouvernements à combler l'écart entre les objectifs fixés à l'échelle internationale et les processus menés à l'échelle nationale afin de réaliser lesdits objectifs.

23. Le Comité a fait valoir que, grâce à la coopération Sud-Sud et Nord-Sud, le système des Nations Unies pouvait contribuer à faire en sorte que les gouvernements puissent mettre à niveau leurs capacités en matière d'administration publique en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire, à savoir dans les domaines de l'élaboration des politiques, du suivi et de la prestation directe de services, en cas de besoin.

24. Le Comité a particulièrement insisté sur le rôle clef que les institutions régionales et la décentralisation jouaient dans la poursuite des objectifs du Millénaire. Il a fait remarquer que la décentralisation favorisait non seulement les principes démocratiques au niveau sous-national, mais aussi l'élimination de la pauvreté – qui était un objectif essentiel du Millénaire. Il a en outre demandé instamment que toutes les mesures nécessaires soient prises, y compris des études, des travaux de recherche et la fourniture d'un appui, pour faire en sorte que les initiatives régionales à l'appui des objectifs du Millénaire soient menées à bien. À cet égard, M. Bernardo Kliksberg, conseiller spécial, a fait un exposé sur les



objectifs du Millénaire en matière de développement et le rôle de l'administration publique en Amérique latine.

25. De surcroît, nombre des concepts discutés et des points soulevés par le Secrétariat ont été développés et défendus par M. Sam Rahubadda (Gouvernement de Sri Lanka) qui a fait un exposé sur le thème « Cadre national des politiques de développement et les objectifs de développement du Millénaire dans le contexte de Sri Lanka ». Les problèmes en matière d'assistance technique dans le domaine de la gouvernance socioéconomique ont été mis en lumière par Mme Mary Hilderbrand, Université Harvard, qui a fait un exposé sur le thème de l'évaluation des capacités dans les pays en développement : enseignements tirés de l'expérience.

#### **D. Données de base sur le secteur public**

26. Le débat s'est fondé sur le rapport du Secrétariat relatif aux données de base sur le secteur public (E/C.16/2003/3), dans lequel il était proposé d'ajouter à la liste initiale des cinq indicateurs du volume et des fonctions du secteur public dans le monde un indicateur de l'efficacité et de la responsabilité générales de la gestion financière du secteur public. Le Comité a été invité à choisir des indicateurs supplémentaires sur les trois catégories énoncées dans ledit rapport. Le Secrétariat a proposé d'adopter cette série élargie d'indicateurs comme base d'évaluation des données de base actuelles sur le secteur public dans le cadre du mécanisme de contrôle de ce secteur.

27. Le Comité a convenu que le fait que les décideurs demandaient actuellement beaucoup d'indicateurs posait deux types de problèmes. Le premier était de se concentrer sur une courte liste d'indicateurs qui pourrait être largement utilisée par les organes politiques des Nations Unies et les médias. La spécificité des indicateurs d'efficacité dans le secteur public restait importante pour le contrôle détaillé des résultats dans divers domaines de politique. Le deuxième problème était de mettre en place la capacité voulue pour évaluer ces indicateurs à un niveau de qualité satisfaisant.

28. On a généralement reconnu que le processus d'évaluation du secteur public était une opération complexe, car le secteur public n'était plus homogène. Il était également difficile de tirer des conclusions en partant des intrants pour estimer les produits, puis les résultats. Par exemple, la criminalité dépendait de nombreux facteurs sociaux. Le Secrétariat estimait donc qu'il ne serait pas judicieux de se concentrer sur les indicateurs de résultats. Comparer l'efficacité était une tâche pleine d'embûches. Par exemple, un pays (le Japon) a essayé d'étudier l'importance numérique de l'administration et a obtenu des statistiques montrant qu'il avait le ratio de fonctionnaires par rapport à la population le plus faible des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En y regardant de plus près, toutefois, on s'est aperçu que ces statistiques induisaient en erreur car elles ne tenaient pas compte des employés à temps partiel ni des solutions adoptées par la société civile se substituant à une partie des services traditionnellement assurés par les pouvoirs publics.

29. On estimait également que l'instauration par le gouvernement d'un environnement favorable à l'activité économique et au développement social était un élément important de l'évaluation. Le Comité a souligné que, pour déterminer l'efficacité du secteur public, il importait de disposer de données sur les coûts

unitaires des divers services fournis par l'administration publique, par exemple l'électricité, l'éducation pour la première année de scolarité et l'approvisionnement en eau d'une famille. En outre, il a recommandé d'examiner de façon plus approfondie les données sur la participation de la société dans les structures de délibération.

30. En outre, le Comité a proposé que le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat analyse les données concernant les ressources allouées aux niveaux régional et local. Évaluer le secteur public était une tâche très ardue car il n'est pas aisé d'évaluer les effets lorsqu'il s'écoule de longs délais entre les apports initiaux et les résultats. On pouvait toutefois extraire des indicateurs utiles des bases de données d'autres organisations, qu'on pourrait ensuite mettre en forme et interpréter de façon utilisable.

## **E. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies**

31. Le Secrétariat a présenté un exposé sur le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies, qui portait sur les faits nouveaux survenus depuis la dernière session du Comité d'experts. Il résumait les travaux du Secrétariat dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance, et mettait en lumière les nouvelles activités proposées. Il appelait aussi l'attention sur les récentes réformes du Secrétaire général, qui avaient encore renforcé la capacité du Secrétariat d'appuyer les débats de politique dans le domaine de l'administration publique, en particulier en ce qui concerne la réalisation des objectifs de développement du Millénaire.

32. Le Comité a vivement félicité le Secrétariat de son exposé, qui brossait un tableau très clair et très complet du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies, et s'est déclaré profondément satisfait des travaux et des progrès réalisés au cours de l'année écoulée, ainsi que de la cohérence des futures activités proposées. Il a aussi félicité le Secrétariat de la grande qualité des travaux qu'il avait menés pour élaborer les documents d'information générale utilisés au cours de la session, dont la liste figure à l'annexe.

33. Le Comité a estimé que, bien que l'ONU mène un grand nombre d'initiatives importantes dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance, on n'avait pas suffisamment fait connaître ces initiatives dans le monde. Il recommandait donc que l'ONU renforce la diffusion d'informations concernant les activités menées dans le cadre du Programme d'administration et de finances publiques, en particulier la Journée des Nations Unies pour la fonction publique, en lançant une campagne d'information plus efficace.

34. Le Comité a reconnu qu'il importait de continuer à se concentrer sur les approches intersectorielles et a recommandé de renforcer la coordination des travaux sur les domaines thématiques du Programme d'administration et de finances publiques de l'ONU afin de promouvoir l'amélioration de la coordination, des liens et de la synergie.

35. Le Comité était convaincu que l'administration publique électronique pouvait être un outil très important pour rendre les opérations gouvernementales et la fourniture des services publics plus efficaces. Il a noté toutefois qu'il fallait

procéder à une évaluation approfondie des besoins avant d'introduire des réformes en la matière. À cet égard, le Secrétariat pourrait peut-être apporter assistance aux gouvernements, sur leur demande, dans la formulation de stratégies efficaces pour appliquer des politiques d'administration publique électronique et améliorer leurs systèmes de gestion publique. Il a aussi été proposé que les travaux du Secrétariat sur l'administration publique électronique tiennent compte des questions et des problèmes qui se sont fait jour au cours des débats de la session.

36. Le Comité a constaté avec satisfaction que le Secrétariat continuait de se concentrer sur les questions financières, car la mobilisation et la gestion des ressources étaient des éléments essentiels pour entreprendre des réformes de l'administration publique. Il a également proposé que l'on continue de se concentrer sur les aspects financiers de l'administration publique et sur l'impact des institutions financières sur le progrès économique et social.

37. On a reconnu que la mise en commun des informations et l'échange des données d'expérience en matière d'administration publique étaient extrêmement importants pour renforcer les connaissances et les bonnes pratiques des gouvernements et étaient essentiels pour offrir différentes options aux gouvernements qui entreprenaient des réformes de l'administration publique. Il a été fortement recommandé au Secrétariat de continuer à travailler dans ce domaine et à produire davantage de répertoires et de catalogues des meilleures pratiques en matière d'administration publique. En particulier, le Comité a proposé d'établir un inventaire des expériences en matière de réforme administrative qui ont été menées dans divers pays aux niveaux national, régional et local, afin d'en évaluer l'efficacité.

38. Le Comité a félicité le Réseau en ligne des Nations Unies pour la création de capacités dans le domaine de l'administration et des finances publiques (UNPAN) de son excellente contribution à la promotion de l'échange d'informations et de bonnes pratiques, et comme instrument de renforcement des capacités des pays en développement.

39. Dans l'ensemble, le Comité a pris note avec satisfaction du rôle inestimable du Secrétariat, plus précisément du Département des affaires économiques et sociales, dans la promotion des principaux principes et valeurs consacrés par le Conseil économique et social, dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes qui contribueraient à réaliser les objectifs de développement du Millénaire; et dans l'appui qu'il apporte par ses activités aux objectifs globaux de la communauté internationale. Il a aussi remercié le Secrétariat de l'appui qu'il apporte aux travaux du Comité. Celui-ci estimait que donner des avis au Département des affaires économiques et sociales et jouer le rôle de caisse de résonance auprès de ce dernier, fonction dont il s'efforcera de s'acquitter au mieux de ses capacités, offraient une occasion importante d'assurer la liaison entre le rôle du Comité et celui du Secrétariat.

## Chapitre IV

### Travaux futurs du Comité d'experts

1. Comme suite aux débats tenus à sa première session, le Comité a décidé de se pencher plus avant sur la question de son mandat et de l'intérêt de sa contribution au système des Nations Unies, en particulier au Conseil économique et social, qu'il a pour mandat de conseiller. À cet égard, il a déjà considérablement tiré parti des discussions qui se sont tenues entre son bureau et celui du Conseil.
2. Le Comité a défini son rôle comme comportant trois volets : premièrement, déterminer les problèmes qui apparaissent dans le domaine de l'administration publique et leurs incidences sur les politiques des États Membres, et faire des recommandations sur les principes et les valeurs concernant le rôle de l'administration publique dans le processus de développement, qui pourrait contribuer aux décisions de politique prises par le Conseil économique et social; deuxièmement, donner des conseils de politique et des recommandations opérationnelles aux États Membres sur la façon d'aborder les problèmes essentiels touchant le fonctionnement de l'appareil étatique, en particulier dans l'effort déployé pour mettre en oeuvre la Déclaration du Millénaire et tenir les engagements pris aux conférences mondiales des Nations Unies; et troisièmement, donner des conseils aux organismes des Nations Unies dans les travaux qu'ils mènent dans le domaine de l'administration publique en étudiant les programmes et en suggérant des orientations spécifiques à leurs activités.
3. La revitalisation et la revalidation de l'administration publique pour permettre à l'État de s'acquitter de son rôle en évolution étant une priorité majeure, le Comité a recommandé que ce sujet soit placé au centre des débats à ses prochaines réunions.
4. Dans l'optique de la Déclaration du Millénaire et afin de promouvoir la capacité institutionnelle du secteur public pour le renouveau de l'Afrique, le Comité a décidé d'accorder une attention particulière aux besoins de l'Afrique en inscrivant ce sujet à l'ordre du jour de sa prochaine session. Il a aussi noté que les progrès réalisés dans le renforcement des capacités en matière d'administration publique, tel qu'envisagé dans le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (A/57/304, annexe), en particulier dans le domaine des données comparatives, de l'administration publique électronique, de l'appui des donateurs au renforcement des capacités et aux indicateurs de gouvernance applicables à l'Afrique, s'inscrivaient tous dans le cadre du mécanisme africain d'examen par des pairs.
5. Le Comité a relevé en outre que du fait de la différence entre les cultures, les priorités et les stades de développement, il était impossible d'adopter des solutions homogènes. Il estimait toutefois nécessaire de déterminer les points communs en étudiant les diverses traditions existant dans les organisations et en restant à l'écoute des besoins des populations de différentes parties du monde, de façon à renforcer un esprit renouvelé de multilatéralisme.
6. Le Comité a décidé d'aborder la question des valeurs du service public en les identifiant et en les traduisant en un ensemble de grands principes ou dans une charte où seraient définis les principes directeurs permettant à l'État de promouvoir la démocratie et le développement économique, ainsi que le rôle de toutes les parties participant à la poursuite de l'intérêt public. Cette charte s'inspirerait des débats ou des travaux en cours dans certaines régions du monde et des documents adoptés dans ces régions, comme la Charte africaine du service public. Dans le même temps,

toutefois, cette charte devrait constituer une déclaration valide pour tous les pays et devrait être présentée au Conseil économique et social pour approbation.

7. Cette initiative ferait partie d'un effort concerté visant à renforcer le rôle du service public et répondre à la demande croissante de rétablissement du rôle de l'intérêt public au centre d'un développement durable et équilibré, essentiel pour réaliser les objectifs de développement du Millénaire.

## Annexe

### Liste des documents

---

<i>Cote</i>	<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Titre ou description</i>
E/C.16/2003/1	2	Adoption de l'ordre du jour et questions d'organisation
E/C.16/2003/2	3	Rapport du Secrétariat sur la situation et les tendances de l'administration publique électronique
E/C.16/2003/3	4	Rapport du Secrétariat sur les données de base sur le secteur public
E/C.16/2003/4	3	Rapport du Secrétariat sur les stratégies pour le recrutement d'un personnel de qualité dans le secteur public
E/C.16/2003/5	3	Rapport du Secrétariat intitulé « Intégration des stratégies de réduction de la pauvreté dans le cadre des objectifs de développement du Millénaire : rôle de l'administration publique »

---