



Nations Unies

Comité d'experts de l'administration publique

**Rapport sur les travaux
de sa dixième session
(4-8 avril 2011)**

Conseil économique et social
Documents officiels, 2011
Supplément n° 24

Conseil économique et social
Documents officiels
Supplément n° 24

Comité d'experts de l'administration publique

**Rapport sur les travaux
de sa dixième session
(4-8 avril 2011)**



Nations Unies • New York, 2011

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 renvoie à un document de l'Organisation.

Résumé

Le présent rapport renferme les conclusions et les recommandations du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa dixième session, tenue au Siège de l'ONU du 4 au 8 avril 2011. Créé en application de la résolution 2001/45 du Conseil économique et social, le Comité comprend 24 experts nommés à titre personnel pour un mandat de quatre ans. Au cours de sa session, le Comité s'est penché sur les questions de fond suivantes : a) gouvernance publique au service de l'amélioration de la qualité de la vie humaine dans les pays sortant d'un conflit armé ou se relevant d'une catastrophe et de la protection sociale des populations vulnérables; b) gestion des résultats en matière de gouvernance, notamment eu égard à la mise en œuvre des objectifs de développement convenus au niveau international dans le domaine de l'éducation (thème de l'examen ministériel annuel de 2011 du Conseil économique et social); et c) examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.

Table des matières

| <i>Chapitre</i> | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| I. Projet de résolution recommandé pour adoption par le Conseil économique et social | 1 |
| II. Organisation de la session | 5 |
| A. Durée de la session | 5 |
| B. Participation | 5 |
| C. Ordre du jour | 5 |
| D. Élection du Bureau | 6 |
| III. Résumé des débats et conclusions | 7 |
| A. Travaux du Comité | 7 |
| B. La gouvernance publique axée sur les résultats : un cadre conceptuel et opérationnel | 8 |
| C. Gestion de la performance de la gouvernance, notamment s’agissant du thème de l’examen ministériel annuel au Conseil économique et social : réalisation des objectifs et engagements relatifs à l’éducation arrêtés au niveau international | 15 |
| D. Examen du Programme d’administration et de finances publiques de l’Organisation des Nations Unies | 18 |
| E. Séance sur les moyens novateurs d’enrichir la collaboration entre le Comité d’experts et la Division | 20 |
| F. Projet de programme de travail et d’ordre du jour pour la prochaine session du Comité d’experts et examen préliminaire du projet de rapport du Comité | 22 |
| Annexe | |
| Liste des documents | 24 |

Chapitre I

Projet de résolution recommandé pour adoption par le Conseil économique et social

Le Comité d'experts de l'administration publique recommande au Conseil économique et social d'adopter le projet de résolution ci-après :

Rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa dixième session

Le Conseil économique et social,

Rappelant ses résolutions 2002/40 du 19 décembre 2002, 2003/60 du 25 juillet 2003, 2005/3 du 31 mars 2005, 2005/55 du 21 octobre 2005, 2006/47 du 28 juillet 2006, 2007/38 du 4 octobre 2007, 2008/32 du 25 juillet 2008 et 2009/18 du 29 juillet 2009, relatives à l'administration publique et au développement, et sa résolution 2010/2 du 19 juillet 2010, qui porte sur le renforcement de la coopération sur les politiques publiques internationales relatives à Internet,

Rappelant également les résolutions de l'Assemblée générale 50/225 du 19 avril 1996, 56/213 du 21 décembre 2001, 57/227 du 20 décembre 2002, 58/231 du 23 décembre 2003, 59/55 du 2 décembre 2004 et 60/34 du 30 novembre 2005, relatives à l'administration publique et au développement, et les résolutions 63/202 du 19 décembre 2008, 64/187 du 21 décembre 2009 et 65/141 du 20 décembre 2010, qui portent sur les technologies de l'information et des communications au service du développement,

Saluant le travail accompli par le Comité d'experts de l'administration publique pour fournir des conseils au Conseil économique et social sur les politiques et les programmes à adopter en ce qui concerne les questions liées à la gouvernance et l'administration publique dans le contexte du développement,

Prenant note du soutien que le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies apporte aux pays s'agissant du renforcement des capacités institutionnelles, de la mise en valeur des ressources humaines, de la gestion du développement, du développement de l'administration en ligne et mobile et de la participation citoyenne dans le secteur public,

Soulignant le rôle joué par l'administration publique dans la promotion de la croissance durable et du développement socioéconomique au service de la paix et de la stabilité politique, en particulier dans les pays sortant d'un conflit,

Soulignant également le rôle joué par l'administration publique dans les activités d'atténuation des effets, de préparation, de réponse et de relèvement liées aux catastrophes causées par les crises écologiques mondiales, notamment en ce qui concerne l'adaptation au changement climatique dans les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement et les autres régions gravement touchées,

Soulignant en outre que l'administration publique contribue à garantir la sécurité publique et la protection sociale des populations vulnérables afin de réduire les inégalités sociales, notamment entre les hommes et les femmes, et de prévenir les troubles sociaux, dans la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, les objectifs du Millénaire pour le développement,

Soulignant qu'une administration publique professionnelle renforce l'efficacité et la responsabilisation du secteur public,

1. *Prend note* des recommandations contenues dans le rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa dixième session¹ concernant la gouvernance publique au service de l'amélioration de la qualité de la vie humaine;

2. *Prend note* des recommandations contenues dans le rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa dixième session concernant les situations consécutives à un conflit ou une catastrophe, la protection sociale, la gestion des résultats dans le domaine de la gouvernance en vue d'obtenir des résultats utiles sur le plan social, le renforcement du pouvoir d'action des citoyens et la promotion d'une éducation civique de qualité, notamment au regard de la mise en œuvre des objectifs de développement et des engagements convenus sur le plan international dans le domaine de l'éducation (thème de l'examen ministériel annuel de 2011);

3. *Se félicite* que le Comité ait décidé de consacrer sa onzième session, en 2012, à la gouvernance et l'administration publiques locales axées sur les résultats et aux moyens de renforcer les administrations publiques locales de manière à promouvoir la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement;

4. *Souligne* que le consensus national, la gestion civique des affaires publiques et la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux en stricte conformité avec les règles et règlements applicables et sous la direction efficace des administrations publiques nationales et locales sont autant d'éléments indispensables au relèvement après une catastrophe et au développement après un conflit;

5. *Prend note* des conclusions du Comité concernant la nécessité de renforcer les capacités de développement dans le domaine de l'administration publique de façon continue, en organisant des activités de communication, d'analyse des besoins et de recherche, en partageant les informations sur les expériences concluantes, en fournissant des services de conseil et d'évaluation et en dispensant des formations, notamment en ligne, aux niveaux national et local;

6. *Prend note* de la recommandation du Comité selon laquelle le Conseil économique et social devrait, après 2015, faire fond sur les objectifs arrêtés sur le plan international, à savoir les objectifs du Millénaire pour le développement, pour fixer des objectifs mondiaux en matière de protection sociale, en particulier en faveur des populations vulnérables et des nouvelles catégories d'exclus, et les lier plus étroitement aux objectifs de développement;

7. *Prend note également* des répercussions continues qu'ont les crises financière et économique sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de la recommandation du Comité tendant à ce que le Conseil économique et social conseille aux États Membres de se préparer à fournir une aide financière et technique extraordinaire pour la réalisation de ces objectifs au-delà de 2015;

¹ Voir *Documents officiels du Conseil économique et social, Supplément n° 24 (E/2011/44)*.

8. *Prend note* des problèmes que le changement climatique pose pour l'administration publique lorsqu'il s'agit de réaliser les objectifs arrêtés au niveau international, surtout en ce qui concerne la sécurité alimentaire et la protection sociale dans les pays pauvres, et de la recommandation du Comité tendant à ce que le Conseil économique et social informe les pays de la nécessité d'apporter immédiatement une aide financière et technique supplémentaire aux pays touchés afin d'empêcher que les avancées économiques et sociales des dernières années ne soient réduites à néant et d'éviter le chaos social;

9. *Prend note* de la nécessité d'évaluer les résultats des administrations publiques sur la base d'informations indépendantes et de la recommandation du Comité tendant à ce que l'Organisation des Nations Unies se dote des moyens et de la légitimité nécessaires pour fournir pareilles informations, notamment concernant les objectifs du Millénaire pour le développement;

10. *Se félicite* des débats et travaux entrepris par l'Organisation au regard des dispositifs mondiaux d'alerte de vulnérabilités, notamment l'initiative Global Pulse;

11. *Prie* le Secrétariat de :

a) Soutenir le développement du Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration, afin de forger des partenariats, de diffuser le savoir et de partager les connaissances et les données d'expérience concernant la question de savoir quand et pourquoi certaines mesures sont efficaces et d'autres pas en matière de gouvernance au service du développement;

b) Continuer de promouvoir la création et le partage des connaissances au moyen des études de l'ONU sur les administrations publiques des pays;

c) Continuer d'alimenter, dans le cadre des études de l'ONU sur les administrations publiques des pays, un registre de connaissances contenant des lignes directrices, des données issues d'études de cas et d'analyses et d'autres données d'expérience sur la question de savoir quand et pourquoi certaines mesures sont efficaces et d'autres pas en matière de gouvernance au service du développement, notamment dans les pays qui sortent d'un conflit armé ou qui subissent les effets cumulés de catastrophes successives, en tenant compte des différences qui existent entre les pays développés, les pays en développement et les pays les plus pauvres;

d) Créer, dans le cadre des études de l'ONU sur les administrations publiques des pays, un registre en ligne contenant des informations sur les programmes de protection sociale des pays;

e) Mieux promouvoir et utiliser les initiatives novatrices lancées par les administrations publiques des États Membres;

f) Mieux faire connaître les perspectives qu'ouvre le prix Champion du service public décerné par l'ONU, diffuser des informations sur les bonnes pratiques et les innovations récompensées par ce prix, utiliser les études de cas dans les activités de renforcement des capacités et de formation en invitant les pays à tirer parti des informations qui peuvent leur être utiles compte tenu de leur situation socioéconomique, et évaluer l'effet de ces études;

g) Donner la priorité à la formation des cadres supérieurs et des hauts fonctionnaires les plus compétents à la mise en valeur des ressources humaines;

h) Renforcer encore le soutien apporté au renforcement des capacités du secteur public, dans la limite des ressources existantes;

i) Continuer d'aider les pays qui sortent d'un conflit à réaliser des analyses, définir des orientations et renforcer leurs capacités, notamment en ce qui concerne les moyens dont ils disposent pour promouvoir le développement et négocier avec les multiples acteurs externes qui participent à la reconstruction après un conflit;

j) Continuer de fournir aux pays qui se relèvent d'une catastrophe des conseils sur les politiques à adopter et les mesures à prendre en vue de renforcer les capacités et sur les moyens d'encourager les citoyens, les organisations de la société civile et le secteur privé à participer aux efforts de relèvement et de reconstruction et aux initiatives visant à renforcer l'application du principe de responsabilité dans l'administration publique et à prévenir la corruption;

k) Aider les pays à renforcer leurs institutions de gouvernance participative afin que partout, l'administration publique soit plus ouverte, plus transparente, plus responsable et plus attentive aux préoccupations des citoyens, en tenant tout particulièrement compte des transitions en cours dans la région arabe;

l) Poursuivre ses activités sur le thème de l'administration publique et de la participation des citoyens aux efforts visant à faire appliquer le principe de responsabilité au sein de l'administration publique et à prévenir la corruption;

m) Continuer de contribuer à la mise en œuvre du Plan d'action du Sommet mondial sur la société de l'information, notamment en ce qui concerne l'administration en ligne, la gouvernance d'Internet et le renforcement de la coopération sur les questions touchant aux politiques publiques internationales relatives à Internet;

n) Continuer de promouvoir le renforcement des capacités et la coopération technique relativement à l'administration en ligne, notamment en poursuivant le développement du dispositif de mesure et d'évaluation de l'informatisation des services administratifs;

o) Appuyer le renforcement des capacités de gestion des archives, en particulier dans l'administration publique.

Chapitre II

Organisation de la session

A. Durée de la session

1. Créé par la résolution 2001/45 du Conseil économique et social, le Comité d'experts de l'administration publique, qui est composé de 24 experts nommés à titre personnel par le Conseil sur proposition du Secrétaire général, a tenu sa dixième session au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 4 au 8 avril 2011.

B. Participation

2. Vingt-deux membres du Comité ont participé à la session. Étaient également présents des observateurs d'organismes des Nations Unies et d'organisations intergouvernementales et non gouvernementales et d'autres organisations.

3. Ont participé à la session les membres du Comité suivants : Luis F. Aguilar Villanueva (Mexique), Rowena Bethel (Bahamas), Mikhail Dmitriev (Fédération de Russie), Meredith Edwards (Australie), Walter Fust (Suisse), Bin Hao (Chine), Pan Suk Kim (République de Corée), Mushtaq Khan (Bangladesh), Francisco Longo Martinez (Espagne), Hyam Nashash (Jordanie), Peter Anyang' Nyong'o (Kenya), Paul Oquist (Nicaragua), Marta Oyhanarte (Argentine), Odette Ramsingh (Afrique du Sud), Siripurapu Kesava Rao (Inde), Margaret Saner (Royaume-Uni), Valeria Termini (Italie), Gwendoline Williams (Trinité-et-Tobago), Susan L. Woodward (États-Unis d'Amérique), Philip Yeo (Singapour), Najat Zarrouk (Maroc) et Jan Ziekow (Allemagne).

4. En raison de leurs responsabilités administratives, les membres ci-après n'ont pas pu être présents : Vitoria Dias Diogo (Mozambique) et Joseph Dion Ngute (Cameroun).

5. La liste des observateurs peut être consultée sur le site Web du Comité à l'adresse suivante : <http://www.unpan.org/cepa>.

C. Ordre du jour

6. L'ordre du jour de la neuvième session était le suivant :

1. Élection du Bureau.
2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
3. Gouvernance publique au service de l'amélioration de la qualité de la vie humaine, en particulier par la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement :
 - a) Cadre conceptuel;
 - b) Pays sortant d'un conflit armé ou se relevant d'une catastrophe;
 - c) Protection sociale des populations vulnérables.

4. Gestion des résultats en matière de gouvernance, notamment eu égard à la mise en œuvre des objectifs de développement convenus au niveau international dans le domaine de l'éducation – thème de l'examen ministériel annuel de 2011 du Conseil économique et social.
5. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.
6. Projet de programme de travail et d'ordre du jour de la onzième session du Comité.

D. Élection du Bureau

7. À la session en cours, le Bureau est composé des membres suivants :

Président :

Luis **Aguilar Villanueva** (Mexique)

Vice-Présidents :

Walter **Fust** (Suisse)

Pan Suk **Kim** (République de Corée)

Peter **Anyang' Nyong'o** (Kenya)

Rapporteuse :

Susan L. **Woodward** (États-Unis d'Amérique)

Chapitre III

Résumé des débats et conclusions

A. Travaux du Comité

8. À la séance d'ouverture, Luis Aguilar, Président de la neuvième session, a souhaité la bienvenue aux experts et observateurs et a souligné que la dixième session était l'occasion de renouveler l'engagement du Comité envers l'exécution de son mandat et que le volet du thème de l'année portant sur les pays sortant d'un conflit armé ou se relevant d'une catastrophe méritait de faire l'objet d'une analyse minutieuse et approfondie.

9. Gonzalo Gutierrez Reinol, Représentant permanent du Pérou auprès de l'Organisation des Nations Unies et Vice-Président du Conseil économique et social, a prononcé le premier des deux discours liminaires. Le thème de la dixième session du Comité est tout à fait approprié au moment où la récession, accompagnée du renchérissement des denrées alimentaires, de la montée du chômage et d'un déclin des services sociaux, pose des problèmes particuliers s'agissant de l'efficacité de la gouvernance et de la légitimité de l'État. Étant donné le lien étroit entre la gouvernance publique et le développement économique, l'Organisation est consciente de la nécessité d'intégrer systématiquement les questions de paix et de développement afin de limiter autant que possible les causes de conflit et de mécontentement social. Les effets de la gouvernance publique sont patents notamment dans l'éducation, thème de l'examen annuel ministériel 2011. La majorité des enfants non scolarisés vivent en effet dans des États fragiles ou touchés par un conflit. Par ailleurs, les technologies de l'information et des communications viennent compléter l'apprentissage traditionnel pour transformer les initiatives locales en modèles locaux de développement durable. Jomo Kwame Sundaram, Sous-Secrétaire général chargé du développement économique, a rappelé que les gouvernements touchés par la crise financière et économique traversaient actuellement une période difficile, étant déchirés entre la nécessité de relancer l'économie sur le court terme et celle d'investir sur le long terme, et qu'il était donc impératif pour le Comité de mettre l'accent sur la gouvernance et, en particulier, sur l'amélioration de la gouvernance du développement. Sha Zukang, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, qui a récemment rencontré des ministres des finances en Afrique, a fait état de leurs préoccupations face au désintérêt pour le rôle du gouvernement au cours des dernières décennies, conséquence de l'inadéquation des mesures préconisées par les institutions internationales. Il a invité instamment le Comité à poursuivre les efforts entrepris à la neuvième session pour trouver les moyens de rendre les gouvernements plus attentifs aux questions de développement, notamment en assurant une large participation citoyenne. Il a souligné que l'un des défis à relever était l'obtention de meilleurs résultats en dépit des coupes budgétaires. Dans ses remarques de clôture prononcées le dernier jour de la dixième session, le Secrétaire général adjoint est revenu sur les débats du Comité et a dit appuyer les recommandations de celui-ci à l'intention du Conseil économique et social, tendant à ce que le Département des affaires économiques et sociales consacre davantage d'études à l'administration publique et les fasse mieux connaître.

Élection du Bureau

10. John-Mary Kauzya, fonctionnaire chargé de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, a demandé que soient proposés des candidats en vue de l'élection du Bureau pour la dixième session. Mikhail Dmitriev, appuyé par Najat Zarrouk, Odette Ramsingh, Siripurapu Kesava Rao et Pan Suk Kim, a recommandé que soient réélus les membres actuels du Bureau. En l'absence de nouvelles candidatures, les membres actuels du Bureau ont été réélus.

B. La gouvernance publique axée sur les résultats : un cadre conceptuel et opérationnel

11. S'attardant sur le cadre conceptuel et opérationnel pour la gouvernance publique axée sur les résultats (E/C.16/2011/2) élaboré par M. Aguilar, M. Longo et M^{me} Edwards ont fait observer que la notion de gouvernement et son analyse évoluaient de façon substantielle. Une raison de ce changement était la réaction face au succès de la théorie néo-institutionnelle de la nouvelle gestion publique. Une autre était l'existence d'un environnement de plus en plus complexe et imprévisible dans lequel fonctionnent les gouvernements, qui disposent souvent de ressources insuffisantes et d'institutions inadéquates pour faire face à ces nouveaux défis, attentes et tensions. Le nouveau terme, gouvernance, ne se référait plus seulement à la politique publique, mais à l'ensemble du cycle de l'élaboration des politiques publiques et reflétait les changements intervenus au niveau des rôles, le gouvernement cessant d'exercer son hégémonie et jouant un rôle de facilitateur, de collaborateur et de partenaire avec de multiples acteurs, parties prenantes, en recourant à des méthodes de responsabilisation alors que nous sommes entrés dans une nouvelle ère de communication. Les économies de marché et les fournisseurs privés de biens publics nécessitaient des règlements plus nombreux, des compétences pour gérer les relations entre le secteur public et le secteur privé et une capacité d'adaptation rapide aux risques. De plus, il a été noté que la plupart des problèmes rencontrés par les gouvernements étaient mondiaux et que les solutions existantes étaient inadéquates.

12. En évaluant les résultats, il était nécessaire aussi de réexaminer la priorité accordée aux indicateurs sur le court terme relatifs au rapport coût-efficacité, et à ce qui pouvait être mesuré de façon quantitative et non à ce qui importait. M. Longo a expliqué que ce qui importait, c'était de choisir des critères avant de choisir des indicateurs, proposant sept critères et notant les problèmes à éviter. Des exemples tirés de l'expérience accumulée dans les États Membres soulignaient l'importance de résultats socialement pertinents, de mesures touchant à des objectifs qui prennent du temps à réaliser, l'indépendance des évaluations et de l'information communiquée, et que les objectifs quantitatifs risquaient de réduire la qualité si ces éléments n'étaient pas également pris en considération.

13. M. Khan a appelé instamment à repenser fondamentalement la nature de la gouvernance en dehors des pays mûrs membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques qui respectent les règles. Il a fait observer que la politique et la stabilité politique étaient différentes dans les pays pauvres. Il a prôné la réalisation d'analyses par pays et région de l'ordre social dans lequel s'inscrit la gouvernance en vue d'améliorer les résultats. M. Dmitriev a partagé cet avis, soulignant que la gouvernance axée sur les résultats était une notion qui exigeait des

capacités considérables et a ajouté qu'il ne fallait pas surestimer les incidences des institutions et de l'application de la loi là où elles étaient déficientes ou ignorées et où les ressources étaient peu nombreuses. M. Hao a souligné qu'il fallait inclure les questions économiques et le caractère nécessaire du développement dans la discussion sur la bonne performance dans le secteur public.

14. D'autres aspects de la question ont été débattus, notamment les suivants : est-il plus important d'avoir de bons dirigeants que des institutions lorsque les ressources et la capacité institutionnelle sont faibles? Existe-t-il des principes universels pour tous les pays et régions? La démocratie est-elle une condition préalable à la gouvernance dans l'intérêt public, et dans l'affirmative, faut-il fournir une instruction civique ou les résultats dépendent-ils plus de qui est responsable du recrutement, de l'équipement, de la formation et de la rémunération de la fonction publique? Le parlement facilite-t-il les choses ou les complique-t-il?

Pays sortant d'un conflit armé ou se remettant d'une catastrophe

15. M^{me} Woodward a présenté son étude sur les pays sortant d'un conflit armé ou se remettant d'une catastrophe (E/C.16/2011/3) en soulignant que ces situations présentaient des problèmes, conditions et exigences qui différaient de ceux sur lesquelles notre connaissance et notre pratique en matière d'administration publique et de gouvernance étaient fondées. Les deux catégories étaient réunies par les organisations internationales et les donateurs précisément parce que ces pays ne répondent pas aux conditions pour bénéficier des programmes d'aide normaux, parlant de crises ou de situations d'urgence, alors qu'en fait les défis présentés par ces deux situations étaient différents. De plus, les pays sortant d'un conflit armé devaient répondre à tout un ensemble de tâches, programmes et attentes des donateurs, ce qui court-circuitait l'État et mettait en place des capacités locales aux fins de l'acheminement de l'aide et de la gestion financière publique plutôt qu'aux fins de l'instauration de la paix. En revanche, il n'y avait pas de mécanisme international convenu systématique ou coordonné pour aider les pays vulnérables à des catastrophes répétées du fait de la crise mondiale de l'environnement et seulement des secours ponctuels à court terme qui étaient insuffisants. L'assistance fournie aux deux types de pays, toutefois, devait être recentrée sur le développement en faveur de l'emploi, de la protection sociale et de la paix.

16. Les Sud-africains avaient appris, a déclaré M^{me} Ramsingh, qu'il n'y avait pas de solution pour reconstruire les pouvoirs publics et l'administration publique après un conflit (et une lutte de libération) que l'on pourrait proposer au Sud-Soudan à présent, après le référendum. Au lieu de cela, accroître la participation des citoyens aux processus d'élaboration des politiques et leur inclusion dans ceux-ci aurait pour effet d'instaurer la confiance nécessaire pour leur maintien. Le renforcement des capacités techniques et le développement des compétences ne le permettaient pas. Le lien entre la sécurité et la participation des populations devrait aussi induire un changement dans les interventions internationales visant à fixer les frontières et à établir des règles d'engagement acceptables par tous.

17. M. Oquist a commencé son analyse sur la crise environnementale et l'administration publique dans les pays en développement en avertissant que le monde niait à l'heure actuelle l'interdépendance de ces questions, alors que l'on prenait de plus en plus conscience de ce lien, et que nous perdions un temps précieux. Des questions telles que les réfugiés de l'environnement, les profonds

changements touchant aux rendements agricoles et aux pertes de récolte, aux pertes d'habitat, aux chaînes alimentaires, à la biodiversité et à la sécurité alimentaire n'étaient que quelques exemples de problèmes considérables et généralisés que l'on retrouvait dans tant de régions du monde – l'Amérique centrale et les Caraïbes, l'Afrique au sud du Sahara, l'Asie du Sud – qu'il fallait mobiliser la société elle-même pour apporter des réponses multiples durant de nombreuses années.

18. En ce qui concerne les pays sortant d'un conflit, M. Khan a fait valoir que l'inclusion ne suffisait pas si les ressources étaient insuffisantes pour répondre aux attentes des populations. M^{me} Edwards a demandé si nous savions quels mécanismes d'inclusion donnaient de bons résultats. Pour renforcer les moyens d'action des pays face aux donateurs, M^{me} Saner a cité l'effort fait au Kenya pour renforcer les compétences de négociation avec les donateurs et les groupements professionnels. M. Nyong'o a mis l'accent sur les recommandations formulées dans le document visant à simplifier les gouvernements locaux et à renforcer leurs moyens d'action pour qu'ils prennent la direction des opérations en matière de développement local. M. Fust a demandé instamment à l'ONU de mettre fin aux effets débilissants des rotations fréquentes causées par des contrats à court terme de trois ou six mois pour le personnel international. M. Kim a ajouté qu'en tant que spécialistes de l'administration publique, les membres du Comité devaient donner de meilleures idées pour assurer l'efficacité de l'assistance. M^{me} Oyhanarte a souligné la nécessité, dans les pays sortant d'un conflit ou se remettant d'une catastrophe de disposer d'une administration publique professionnelle bien rémunérée ayant une formation continue et des capacités nécessaires.

19. À propos des pays se remettant d'une catastrophe, M^{me} Saner a fait sienne l'opinion de M. Oquist selon laquelle on pouvait adopter une attitude préventive et que la passivité serait préjudiciable. M^{me} Williams a noté le message « pas chez moi » courant parmi les élites. M. Hao a souligné qu'il était important d'avoir déjà en place des stratégies et des mécanismes préventifs pour mobiliser les ressources. On a fait observer que tout cela devait recevoir l'appui d'un cadre juridique pour que les pouvoirs publics puissent agir avec célérité. M^{me} Termini a noté que les situations faisant suite aux catastrophes montraient bien le nouveau concept de gouvernance en réseau, dans le cadre de laquelle les gouvernements doivent forger des alliances, des réseaux et des liens avec les parties prenantes au niveau international. M^{me} Williams a quant à elle mis l'accent sur la gestion des connaissances et le capital émotionnel, et M. Oquist a conclu que la dimension temporelle était importante parce que la plupart des transformations s'accomplissaient durant une ou deux générations et non durant quelques années seulement.

Politiques de protection sociale pour les populations vulnérables

20. M. Nyong'o a résumé sa contribution au document officiel (E/C.16/2011/3) en précisant cinq formes de politique et de programme de protection sociale, la distinction déterminante les concernant entre pays développés et pays en développement, et la question primordiale concernant la protection sociale : pourquoi des gouvernements n'assurent pas la protection sociale de leurs citoyens alors qu'ils disposaient des ressources nécessaires pour cela? Les cas de réussite, par exemple au Malawi et au Brésil, étaient le fruit de l'action des dirigeants, ce qui donnait à penser que tout dépendait des intérêts et de l'idéologie des responsables, au niveau national, étant donné que les voix des populations vulnérables n'étaient

jamais entendues sur la scène politique, et au niveau international, au plan de l'idéologie des programmes d'ajustement structurel des années 80 (qui se poursuivent) de la Banque mondiale.

21. M^{me} Williams, dans le cadre de sa discussion, s'est demandé quel était le rôle de l'administration publique dans cet échec, en particulier à l'ère de la nouvelle gestion. C'était peut-être les politiques inopérantes – en matière de macroéconomie et de protection sociale –, mais aussi les contraintes touchant les ressources publiques disponibles pour la protection sociale du fait des obligations liées au remboursement de la dette, de la corruption et de la mauvaise gestion des ressources, ainsi que le rôle des organismes donateurs qui sont bien intentionnés mais souvent malencontreux.

22. L'ONU avait un rôle spécial à jouer en matière de protection sociale du fait de son engagement mondial par le biais des objectifs du Millénaire pour le développement, l'ensemble le plus complet de politiques de protection sociale jamais élaboré par le système des Nations Unies. Mais la pauvreté, qui a des répercussions sur l'inégalité sociale et les conflits sociaux, demeurait omniprésente. M. Nyong'o se demandait si cet engagement au niveau mondial se poursuivrait après 2015. Il convenait d'envisager des objectifs mondiaux et pas seulement des engagements au niveau des gouvernements, comprenant de fortes pressions exercées au niveau international et au niveau de la société sur les gouvernements qui ne respectent pas leurs engagements écrits et la fourniture par l'ONU d'une assistance aux gouvernements qui ne l'ont pas fait faute de ressources. Ruberto Villarreal, Chef du Service de la gestion du développement de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, a fait état des travaux actuels de l'ONU en matière de protection sociale qui représentent deux voies convergentes : a) reconnaissance croissante des risques et imprévus du programme de développement (entre autres, les catastrophes naturelles) et des différentes politiques (telles que les mauvaises politiques macroéconomiques qui ont entraîné du chômage) et recherche de politiques à même de réduire ces risques; et b) des discussions sur les coûts élevés de la crise financière et économique, y compris à présent les crises alimentaire et énergétique, et sur la possibilité d'avoir un système d'alerte sur la vulnérabilité qui soit adéquat.

23. Ces documents ont suscité une discussion animée sur la contribution que les spécialistes de l'administration publique pourraient apporter concernant cette grande question de fond fortement spécialisée mais aussi fortement politique. M. Nyong'o a reconnu que du fait de sa complexité, il avait mis l'accent sur deux aspects qui relevaient clairement du mandat du Comité : a) le fait que la mise en œuvre des politiques de protection sociale était extrêmement difficile, nécessitant des capacités et des ressources considérables et la mobilisation du secteur privé, de la société civile et des collectivités locales; dans ces conditions, que choisissaient les gouvernements dans les pays en développement, où la question n'avait pas été réglée par les forces sociales et la nature de l'État et où les contraintes en matière de ressources et de capacités d'administration étaient vraiment problématiques, et comment certains étaient efficaces? b) Ce que l'ONU devrait faire eu égard à son engagement en matière de protection sociale par le biais des objectifs du Millénaire pour le développement. M^{me} Williams a noté qu'en ce qui concerne les objectifs 3, 6 et 7, l'administration publique avait donné des raisons d'être optimiste. Le Comité a décidé, suivant la proposition de M. Dmitriev, de consacrer plus de temps à l'élaboration de recommandations en convoquant un groupe de travail sur la

protection sociale. Les recommandations devraient aussi faire fond sur les documents sur la protection sociale présentés à la neuvième session du Comité d'experts et sur une discussion, comme l'avait proposé M^{me} Williams, de l'objectif de la protection sociale, qui, selon M. Aguilar, était de renforcer la capacité sociale des populations de déterminer leur propre avenir.

24. Une des raisons de la complexité, M. Khan a expliqué, était les interdépendances, qui faisaient qu'il était difficile d'interpréter les données. M. Hao a donné des exemples du lien établi en Chine entre santé et pauvreté et a dit qu'il conviendrait d'envisager à titre prioritaire de mettre en place un système d'assurance maladie dans les pays s'efforçant d'atténuer la pauvreté. M. Kim considérait que les bases de données avaient du retard, s'appuyant encore sur des indicateurs macroéconomiques plutôt que sur les statistiques précises nécessaires, telles que celles que l'on trouve dans l'Annuaire statistique pour l'Afrique. Selon M. Hao, si l'État était la source la plus importante de protection sociale (M. Kim faisait valoir que les grandes entreprises, les universités et les hôpitaux avaient aussi à assumer une responsabilité en la matière), la question de savoir quel était le meilleur moyen d'y parvenir, par exemple par le biais de la croissance économique ou de programmes ciblés, était fortement controversée, comme le montraient les exemples de l'Australie, du Bangladesh et du Nicaragua. M^{me} Schatle a demandé que l'ONU documente les politiques qui avaient donné de bons résultats dans les pays pauvres.

25. Parallèlement à la discussion du Comité sur l'inclusion dans les pays sortant d'un conflit armé, a ajouté M. Oquist, il était nécessaire de définir l'exclusion, par exemple touchant ces pauvres qui perdent leurs droits à des soins de santé et à l'éducation du fait des mesures de recouvrement des coûts au titre des politiques d'ajustement structurel. Une autre cause d'exclusion était le caractère privé des registres de bénéficiaires, ceux-ci étant une source majeure de corruption, M^{me} Oyhanarte a ajouté que l'administration publique devrait établir des registres publics des programmes de protection sociale afin d'accroître la responsabilisation. Dans le cadre de l'engagement international d'intervenir en vue de protéger les populations vulnérables, ne faudrait-il pas accorder plus d'attention aux ressources pour la mise en place de compétences locales afin d'assurer la protection sociale, dans le but à la fois d'éviter d'importantes dépenses internationales et d'obtenir des résultats plus durables?

Groupe de travail sur la protection sociale

26. Le Rapporteur du Groupe de travail sur la protection sociale, M. Dmitriev, a annoncé que les discussions du Groupe avaient abouti à l'élaboration d'un document qui était suffisamment complet sur les questions et propositions concrètes pour intéresser fortement les décideurs (voir <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan045336.pdf>).

27. M. Oquist, se référant à la section du document consacrée aux transferts monétaires, a averti qu'il n'existait pas de solutions toutes faites parce qu'il existait une différence fondamentale entre les pays dont 8 à 10 % de la population vit dans la pauvreté et ceux où ce pourcentage varie entre 60 et 80 %. Concernant la corruption, il a dit qu'il convenait d'examiner le blanchiment d'argent sur une vaste échelle et la criminalité organisée en sus de la corruption à un niveau élevé, de la petite corruption et de la corruption silencieuse. Il a également exhorté à faire

preuve d'équité dans l'application de normes et la mise en œuvre des contrôles. M. Khan a reconnu que parler de corruption de manière générale n'était pas utile, en particulier lorsqu'il y avait une différence structurelle entre les pays développés et les pays en développement, ces derniers n'étant pas toujours dotés de systèmes politiques respectueux des règles. M. Fust a averti aussi que les lois sur les procédures de passation de marchés visant à lutter contre la corruption restaient inefficaces lorsque certaines institutions, notamment dans le secteur militaire et le secteur de l'extraction minière, n'avaient pas à les appliquer. M. Rao a montré à l'aide d'exemples tirés de l'Inde que les procédures administratives pouvaient réduire le niveau de corruption dans un pays. Il a averti toutefois que les mêmes procédures administratives pouvaient aussi engendrer de nouvelles formes de corruption. M^{me} Williams a recommandé de réexaminer en conséquence la catégorie Prévention de la corruption et lutte anticorruption dans la fonction publique dans laquelle est décerné le prix Champion du service public. L'observateur de la Commission économique pour l'Afrique a souligné le professionnalisme dans la fonction publique, suscitant une longue discussion sur la comparaison entre l'impartialité et la neutralité. M. Khan, M. Nyong'o et M^{me} Saner ont tous appelé à faire preuve de réalisme face à ce qui pourrait être réalisé dans les pays en développement; au lieu d'escompter une bureaucratie de type wébérien respectueuse des règles, il était nécessaire de reconnaître les problèmes personnels quotidiens que rencontrent les fonctionnaires pour résister à la corruption, considérer le professionnalisme comme un processus et non comme un événement ponctuel, et centrer le renforcement des capacités sur la responsabilisation pour les domaines où la corruption est particulièrement préjudiciable. M^{me} Oyhanarte a parlé aussi du rôle clef de l'accès à l'information dans les archives administratives et M. Hao du renforcement des moyens d'action par le biais de l'Internet.

Recommandations d'ordre général pour une gouvernance publique axée sur les résultats

28. L'ONU peut jouer un rôle important en tant que catalyseur et que courtier du savoir concernant ce qui donne de bons résultats, dans quelles circonstances et pour quelles raisons; ainsi, le Comité recommande au Secrétariat et au Conseil économique et social d'aider les gouvernements au moyen, notamment, de guides sur les pratiques optimales, les mécanismes de surveillance et d'examen continus et l'établissement d'organisations dotées d'une culture d'apprentissage.

29. Le Comité recommande au Secrétariat et au Conseil économique et social de faire en sorte que l'ONU ait la capacité de fournir des informations indépendantes, par exemple sur les objectifs du Millénaire pour le développement, sans lesquelles une évaluation indépendante des résultats est impossible.

30. Préoccupé par la possibilité de promouvoir des cadres de gouvernance susceptibles de s'avérer trop coûteux pour un pays donné ou inadaptés à celui-ci, mais qui pourraient néanmoins être adoptés du fait des pressions exercées par les citoyens et la communauté internationale, le Comité recommande que le Secrétariat ajoute la prise en considération des conditions nationales et régionales dans ses travaux de plaidoyer et d'assistance.

31. Vu l'importance de la gouvernance démocratique pour l'obtention de bons résultats en faveur du développement, le Comité demande au Secrétariat d'étudier les moyens de faire en sorte que l'ONU appuie le renforcement des capacités en

faveur de la démocratie et d'une culture démocratique dans les pays en développement.

Recommandations pour les pays sortant d'un conflit armé ou se remettant d'une catastrophe

32. Le caractère de l'assistance internationale fournie aux pays sortant d'un conflit armé nécessite une réévaluation complète en vue de simplifier celle-ci, de respecter le temps nécessaire à l'instauration d'une paix durable par les mandats et fonds pluriannuels, mettre les gouvernements locaux aux commandes pour le choix des priorités en fonction des conditions locales et faciliter au lieu de prescrire.

33. Le Secrétariat devrait développer ses capacités en vue de compléter l'assistance en cours dans le domaine de la paix et de la sécurité, par l'intermédiaire du Département des opérations de maintien de la paix et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) avec l'assistance cruciale (qui manque à l'heure actuelle) pour les capacités de gouvernance en faveur du développement, plus précisément la fourniture d'avis sur les options existantes et sur l'identification des postes de la fonction publique essentiels pour comprendre l'élaboration des politiques économiques, développer les compétences de négociation avec les donateurs et les groupements professionnels et aider en matière de gestion publique pour appuyer le secteur productif, en partenariat avec le secteur privé.

34. Les programmes de développement du secteur public dans les pays sortant d'un conflit doivent passer de l'assistance technique fournie par des conseillers expatriés, qui crée une fonction publique parallèle sans transférer des connaissances, à la création d'une administration publique professionnelle ancrée localement.

35. Les acteurs internationaux qui interviennent dans les pays sortant d'un conflit devraient repenser la notion de sécurité pour reconnaître son lien incontournable avec une vaste participation publique, l'importance stratégique des collectivités locales et la nécessité d'instaurer la confiance dans les programmes techniques pour le renforcement des capacités et le développement des compétences.

36. Le Comité recommande que le Secrétariat crée un centre documentaire sur ce qui donne de bons résultats, dans quelles circonstances et pour quelles raisons dans les situations de transition après un conflit, y compris la participation des citoyens à la reconstruction de l'État, une fonction publique efficace et des innovations dans l'administration publique, peut-être au moyen d'études de cas des prix Champion du service public.

37. La crise environnementale n'est pas seulement une question liée au changement climatique mais aussi une grave menace pour le développement et la sécurité humaine. Le Comité demande instamment au Département des affaires économiques et sociales de contribuer à la mise en place d'un mécanisme international pour le financement des ajustements et de fournir un appui technique pour faire face aux pertes de culture et à l'insécurité alimentaire. Il demande instamment à la Division de l'administration publique et de la gestion du développement d'aider les pays à procéder à une restructuration complète de l'administration publique et de la gestion du développement qui est nécessaire pour relever les défis des impacts cumulatifs des catastrophes successives.

Recommandations pour la protection sociale des populations vulnérables

38. Protéger les groupes vulnérables devrait être une priorité pour tout gouvernement, en assurant une protection sociale dans les limites des ressources disponibles.

39. Les critères pour les stratégies de protection sociale devraient inclure : a) le caractère abordable; b) les valeurs nationales relatives à une éthique de solidarité sociale; c) une équité verticale et horizontale; d) un appui fourni par des acteurs non étatiques; e) la problématique hommes-femmes; f) la viabilité; g) la possibilité d'une suppression progressive en cas de besoin de façon à éviter aussi bien la dépendance individuelle que les pièges budgétaires; et h) l'efficacité de l'administration.

40. Il convient de prêter une attention spéciale aux groupes vulnérables actuellement exclus des programmes généraux de protection sociale, tels que les travailleurs migrants, les déplacés, certaines minorités telles que les peuples autochtones, et les personnes auxquelles on a refusé d'acquiescer la citoyenneté de l'endroit où elles vivent.

41. Malgré l'engagement pris par l'ONU en matière de protection sociale au moyen d'objectifs arrêtés au niveau international, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement et les travaux réalisés par des programmes et organismes tels que le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation mondiale de la Santé, la pauvreté et l'inégalité continuent d'être généralisées dans le monde. Alors que 2015 approche, l'Organisation devrait travailler de concert avec les États Membres en vue d'élaborer un programme mondial en faveur de la protection sociale, lié plus étroitement aux programmes nationaux de développement au-delà de l'année butoir de 2015.

42. Une importante contribution à ce programme mondial et à la participation continue de l'ONU est le renforcement des capacités des administrations publiques pour atteindre ces objectifs aux niveaux international, national et local.

43. Une autre contribution serait un système mondial de gestion des connaissances sur les nombreuses composantes de la protection sociale, commençant avec une trousse de référence internationale fondée sur les études de cas, des comparaisons, et des évaluations des programmes et un réseau international de services en ligne pour les handicapés et les personnes âgées, ancré dans le Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration.

44. En vue de réduire la corruption au niveau des programmes de protection sociale et accroître la responsabilisation, le Comité recommande que les administrations publiques tiennent des registres publics des bénéficiaires des programmes sociaux.

C. Gestion de la performance de la gouvernance, notamment s'agissant du thème de l'examen ministériel annuel au Conseil économique et social : réalisation des objectifs et engagements relatifs à l'éducation arrêtés au niveau international

45. Les pressions financières sur les budgets du monde et la légitimité définie par la gestion axée sur les résultats et le souci du citoyen ont appelé de plus en plus

l'attention sur la gestion de la performance. Dans son exposé, M. Kim a évoqué l'évolution de sa connaissance et de sa mise en œuvre concrète en citant deux niveaux : celui de l'organisation et celui de la personne. Il a parlé des nombreux systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance individuelle, comme les accords en la matière, les modèles de compétence et les définitions d'emploi, le plus fréquent étant désormais la rémunération au rendement. M. Kim a précisé que, par-delà la théorie, il fallait regarder la pratique et expliqué qu'il y avait lieu d'être sceptique quant à ce type de rémunération, après une décennie de remaniements organisationnels qui a créé des employés plus épuisés qu'autonomisés et plus cyniques que régénérés. C'étaient des normes de formation et d'éducation en administration publique et une direction forte à la tête de l'organisation qui avaient le plus d'importance.

46. Dans son exposé, M^{me} Termini a soutenu que les incitations financières individuelles n'étaient jamais suffisantes et qu'il faut d'abord s'interroger sur l'utilité sociale de la performance en cause. Comment la responsabilité sociale était-elle définie, notamment dans le nouvel environnement de responsabilité fragmentée? Et quel était le rôle de la participation des employés, des parties prenantes et des citoyens? Pour voir des fonctionnaires motivés de qualité, il fallait un environnement social positif. Dès l'école primaire donc, l'éducation devait créer une mentalité de responsabilité, d'orientation des performances et de souci du bien public. Autre outil sous-estimé : les réseaux internationaux qui aident les institutions de formation. Dans la réforme du système italien de formation à l'administration publique et des moyens d'attirer dans la fonction publique les meilleurs membres de la jeune génération, M^{me} Termini a trouvé que les normes d'excellence de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration étaient une source d'inspiration, à laquelle s'ajoutent les sources régionales, les modèles de formation du haut fonctionnaire européen et les réseaux EuroMed, assistés par le Département des affaires économiques et sociales.

47. Un riche débat sur les pratiques des pays et les difficultés de l'évaluation des performances a alors suivi. M^{me} Ramsingh a dit qu'en 1994, des acteurs internationaux avaient imposé à l'Afrique du Sud des contrats de performance insuffisants quant aux valeurs mesurables et dont l'utilité et l'accessibilité publiques n'avaient pas été prises en compte. Par-delà la simple conformité, il fallait sévir contre les départements ou ministres défaillants, sinon la confiance dans tout le système souffrirait. M. Khan a noté les difficultés d'évaluer la performance des personnes qui répondent en même temps à des auditoires et des impératifs parallèles (groupes d'influence nationaux, donateurs, prestations aux pauvres). D'ailleurs, a ajouté M. Aguilar, la performance était une somme des résultats. Un observateur a dit que les gouvernements agissent mais aussi préviennent, mais on ne peut pas mesurer ce qu'ils préviennent. La politisation de l'administration, au moins au Bangladesh, amenait à se demander qui ferait l'évaluation. Était-elle même prioritaire pour les gouvernements, a demandé M^{me} Nashash. La tension entre les objectifs des hommes politiques, les normes professionnelles et la pression exercée sur la fonction publique pour qu'elle serve un régime particulier ont été évoquées à propos du Kenya et des Bahamas.

48. Il y aurait d'autres solutions : système de promotion et de rémunération des fonctionnaires semblable à celui de Singapour où 40 % du traitement dépend de la croissance du produit intérieur brut, un peu comme en affaires. Le Royaume-Uni lui aussi emploie un système qui commence par les priorités gouvernementales puis

utilise un cadre pour évaluer la performance de chacun, suivi d'un dialogue constructif entre chefs et subalternes. Au niveau du Cabinet, c'est le Premier Ministre qui surveille ses ministres. En Inde, l'État a fixé aux fonctionnaires, en consultation avec des acteurs de la société civile, des objectifs spécifiques de gestion. Au Pakistan, un programme gouvernemental aidé par le PNUD a mis au point pour les commissariats de police (*thanas*) un système d'incitations basé sur des objectifs fixés avec le concours des conseils de communauté animés de synergies, comme la lutte contre la corruption en remplaçant les loyers illicites par des incitations tout en étant plus soucieux des impératifs de la communauté.

49. Le consensus s'est fait sur l'importance de la formation pour obtenir des résultats meilleurs, notamment dans le contexte des administrations politisées. M. Longo a dit que l'obtention de résultats positifs exigerait d'énormes capacités et innovations techniques. Au bout du compte, la gestion de la performance était fondamentalement une question de bonne formation des hauts fonctionnaires. M. Khan a conclu que, sans hauts fonctionnaires très qualifiés, rétribués au moins comme dans le privé, on n'avancerait pas. M. Hao a souligné l'importance d'un plan national de formation lié à la stratégie nationale de développement. M^{me} Zarrouk a ajouté que le Maroc était en train de créer un institut national de formation des fonctionnaires au niveau local pour accompagner sa décentralisation. À l'appui de ce que M^{me} Termini a dit sur la nécessité de susciter tôt dès l'enfance le civisme, M^{me} Oyhanarte a évoqué l'expérience de l'Uruguay où le plan présidentiel Ceibal a visé à donner un ordinateur à chaque enfant. Le problème était de donner suite à cette idée après la distribution des ordinateurs. Une formation a été donnée par 200 personnes, pour la plupart jeunes, enthousiastes, fières, et dont le succès leur a valu du prestige.

Recommandations sur la gestion de la performance

50. Il faut que les États Membres donnent la priorité à la formation de grands responsables et de hauts fonctionnaires de qualité dont la rémunération sera à la hauteur de celle du secteur privé.

51. Il faut que les États Membres améliorent le système de rémunération des fonctionnaires et établissent un système efficace pour évaluer leur performance et des analyses et définitions d'emplois idoines.

52. Il faut que les États Membres reconnaissent que les administrations publiques sont socialement enracinées et donc que l'éducation civique dès l'enfance et l'inculcation de l'esprit de responsabilité soucieux d'utilité sociale sont importantes.

53. Les organisations et experts internationaux devraient diffuser, régionalement et contextuellement, des critères de référence pour les institutions de formation, comme par un effort commun de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration, du Département des affaires économiques et sociales et des réseaux régionaux.

54. Il faut que les États Membres créent des systèmes d'évaluation de la performance du service public auxquels les citoyens auront part, comme par le biais de conseils de communauté et de consultations avec les organisations de la société civile.

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

55. Le Président, M. Aguilar, a exposé le mandat du Programme et regretté l'absence, pour raisons de santé, du Directeur de la Division. Le Secrétariat a présenté une note (E/C.16/2011/4) relative aux grandes activités menées en 2010 et au projet de cadre stratégique pour 2012-2013. Les grands domaines fonctionnels d'assistance aux gouvernements sont les suivants : recherche analytique, mise en commun des connaissances et formation, sensibilisation et création de partenariats et assistance consultative.

56. Les trois résultats attendus pour 2012-2013 sont les suivants : a) amélioration de l'accessibilité de l'information et du partage des connaissances grâce au Réseau d'information en ligne des Nations Unies et aux études des Nations Unies sur l'administration publique des pays; b) facilitation accrue du dialogue, des décisions et des actions sur les questions d'administration publique avec l'appui efficace de publications, produits et services de meilleure qualité; et c) capacité accrue des gouvernements, aux niveaux national et local, de renforcer le professionnalisme, le respect du principe de responsabilité et l'excellence dans le secteur public.

57. Les réalisations de 2010 ont été les suivantes : poursuite des travaux visant à faciliter la réalisation de l'Agenda de Tunis pour le Sommet mondial sur la société de l'information, particulièrement l'administration en ligne, la gouvernance à l'Internet et la coopération accrue sur les grandes questions politiques se rapportant à l'Internet; deux publications terminées et diffusées : *United Nations e-Government Survey 2010* et *World Public Sector Report 2010*²; poursuite des activités de partage des connaissances et de formation au moyen du site Web du Secrétariat (<http://www.unpan.org/dpadm>), du Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration, de son école en ligne et des ateliers de formation; ateliers de renforcement des capacités en Afrique, en Asie et en Europe; 30 missions consultatives dans 25 pays; un réseau de fonctionnaires africains; et une augmentation de 20 % des demandes de prix Champion du service public décerné par l'ONU. La première phase du contenu de la plate-forme technique pour les études des Nations Unies sur l'administration publique des pays – outil de recherche et d'échanges pour aider, en administration publique, les gouvernements à décider sur preuves et base de données sur le renforcement des capacités pour analyse par la Division – est presque terminée, avec les codes de conduite du service public et ceux des professions dont les fonctionnaires peuvent aussi faire partie; les droits constitutionnels sur l'engagement du citoyen; les politiques, cadres juridiques et stratégies de l'administration en ligne; les conseils économiques et sociaux; profils des directeurs de l'informatique; et législation sur la liberté de l'information et le caractère privé et la protection des données.

58. Les membres du Comité ont exprimé au Secrétariat leur satisfaction pour son action en 2010 et pour l'ampleur et la portée impressionnantes de ses activités, vu notamment les contraintes actuelles en ressources. M^{me} Ramsingh a évoqué les résultats remarquables du Réseau africain des ressources humaines quant au partage de l'information et à la professionnalisation de la discipline dont il a fait passer l'image de simple administration à celle d'élément primordial de la gouvernance

² *World Public Sector Report : Reconstructing Public Administration after conflict* (publication des Nations Unies, numéro de vente : E.10.II.H.1).

efficace. M^{me} Saner a aussi suggéré de viser les cadres hiérarchiques comme le fait l'organe d'administration publique du Commonwealth. Satisfait du Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration, M. Kim s'est inquiété du maintien de son financement. M. Fust s'est enquis de ses liens avec la Commission du haut débit, la Development Gateway Foundation Inc. de la Banque mondiale et Globethics.net. M. Khan a fait valoir que la question n'était pas l'information mais la faiblesse des moyens d'exécution de sorte qu'une information et une mobilisation réalistes sur les pays, dont les structures de gouvernance sans être parfaites suffisaient à résoudre les problèmes de développement politique et économique, seraient d'une grande utilité. M^{me} Bethel s'est inquiétée de ce qu'on ne saisit pas que l'administration en ligne n'est pas qu'un progrès technique mais sert à améliorer l'administration même. Des membres ont invité le Secrétariat à les informer régulièrement, par courrier électronique et par le site Web du Secrétariat, de la suite donnée à leurs recommandations.

Recommandations

59. Outre les recommandations précises visant chaque service de la Division formulées par les groupes de travail, les membres du Comité ont fait les suivantes.

60. Le Secrétariat devrait présenter une analyse qualitative et quantitative de l'information se trouvant dans les bases de données de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, recenser les explications de ce à quoi elles correspondent, et mieux lier cette analyse aux services consultatifs de terrain (M^{me} Saner). S'agissant plus précisément des lois des États, les données sur les cadres juridiques présument à tort que les États respectent leurs propres lois (M^{me} Oyhanarte). Les questions d'égalité des sexes sont-elles prises en compte et les lois en la matière sont-elles exécutées et suivies (M^{me} Zarrouk)?

61. Le Secrétariat devrait mettre au point une activité du renforcement des capacités communes à la Division de l'administration publique et de la gestion du développement et à l'Association internationale des écoles et instituts d'administration, le but étant de promouvoir une action concrète d'assistance aux institutions de formation à l'administration publique, par exemple en leur transmettant les outils et les pratiques optimales et en leur disant comment retenir les spécialistes de valeur (M^{me} Termini; M. Hao).

62. Pour professionnaliser la haute fonction publique, l'Organisation des Nations Unies devrait servir de point de référence et de promoteur, par exemple en faisant connaître la Charte ibéro-américaine en Amérique latine, en aidant à comprendre comment coopérer, collaborer et même à être interopérable avec le secteur privé et les organisations sociales (M. Longo).

63. Le Secrétariat devrait aider les institutions de formation à surveiller et à évaluer la qualité et l'effet de leur performance, peut-être par le biais d'une équipe spéciale de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration avec le concours de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement (M^{me} Termini).

64. Le Secrétariat devrait faire le point de l'état des archives et de la gestion des dossiers et appuyer le renforcement des capacités de gestion des archives, notamment en administration publique (M. Fust; M^{me} Oyhanarte).

65. Le Secrétariat devrait présenter les conclusions de ses recherches comme options et non comme solutions en bloc (M. Khan).

66. Le Secrétariat devrait considérer les prix Champion du service public décernés par l'ONU comme un véritable puits d'innovations utiles aux ateliers de renforcement des capacités, aux responsables opérationnels et aux partenariats avec les universités (M^{me} Williams).

67. Le Secrétariat devrait fournir des informations et promouvoir une mobilisation sur la mise en œuvre des régimes de réglementation de l'économie de marché (M. Rao).

E. Séance sur les moyens novateurs d'enrichir la collaboration entre le Comité d'experts et la Division

68. À sa 9^e séance, le Comité a poursuivi la pratique nouvelle et s'est divisé en trois groupes de travail, qui correspondent aux trois services de la Division. Dans chacun des trois, les membres du Comité ont cherché des moyens de tirer parti du Comité entre les réunions annuelles afin de favoriser un dialogue plus approfondi entre les membres et une communication plus étroite avec le Secrétariat, notamment en ligne ou par courriel.

1. Groupe de travail I

Capacité d'intervention de l'administration publique : développement des institutions et mise en valeur des ressources humaines

69. Le groupe de travail a fait porter les débats sur trois questions se rapportant aux activités du Service : le rétablissement de l'administration publique dans les pays sortant d'un conflit, notamment le projet de collection d'outils, le renforcement des capacités pour la gestion des ressources humaines dans le secteur public, essentiellement en Afrique, et le prix Champion du service public décerné par l'ONU :

a) Favorablement impressionné par le prix, le groupe de travail a recommandé qu'un moment soit consacré à la question au cours des réunions du Comité, que ses études de cas en matière d'innovation et sur ce qui fonctionne et pourquoi, notamment la publication par le Département des affaires économiques et sociales des lauréats de 2003 à 2009, soient utilisées dans le renforcement des capacités et la formation dans l'administration publique et dans le cadre de partenariats supplémentaires avec les universités, et que la Division élabore et fasse circuler un guide, concis et simple, sur le prix lui-même et les procédures de dépôt des candidatures, non seulement pour mieux faire connaître le prix mais aussi pour éviter un quelconque monopole de certains pays ou régions;

b) De l'avis des Membres, l'idée d'une collection d'outils sur le rétablissement de l'administration publique après un conflit offrait d'importantes possibilités, mais elle ne devait pas être trop normative et devrait donc être qualifiée différemment, refléter un éventail de conditions et de possibilités, être pragmatique, et proposer des solutions aux dirigeants politiques et aux fonctionnaires en quête d'une réponse rapide à une question précise. Trois mesures supplémentaires ont été recommandées : rendre ces outils plus interactifs, sur le modèle, par exemple, de « Wikipedia »; en faire un quasi-réseau en désignant au moins une personne

nommément pour chaque étude de cas, avec laquelle les gens peuvent communiquer directement; et mener une enquête en ligne auprès des personnes ayant recouru à ces procédures, pour savoir quelles sont les principales questions qu'ils ont à poser.

2. Groupe de travail II

Gestion du développement et participation citoyenne

70. Le groupe de travail s'est intéressé essentiellement au plan du service pour 2011 relatif à la participation citoyenne, et a opéré une distinction entre dialogue et participation; à la prévention de la corruption; et à l'accès à l'information sur la fourniture des services publics :

a) Le groupe de travail a conseillé au Service, compte tenu de la pénurie de moyens, de limiter la portée des questions visées par son travail d'analyse et de donner la priorité à celles qui semblent contribuer le plus à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, en maintenant un équilibre entre la recherche, l'analyse et les conseils aux pays sur l'élaboration des politiques, et en gardant à l'esprit que l'actualisation des Études de l'ONU sur les administrations publiques des pays prend beaucoup de temps;

b) Le groupe de travail a étudié les moyens possibles de se servir de la participation citoyenne pour promouvoir l'administration publique, de recourir à des démarches participatives au sein des administrations locales pour la fourniture des services publics, et de prévenir la corruption en renforçant l'obligation de rendre des comptes;

c) Les Membres qui ont participé à l'atelier sur la participation citoyenne organisé à Barcelone en 2010 ont commenté sa pertinence et sa qualité, ont réagi sur les lignes directrices de suivi et ont encouragé le service à poursuivre ses efforts en 2011.

3. Groupe de travail III

Développement de l'administration en ligne

71. Le groupe de travail a tenu une discussion théorique sur l'importance de l'administration en ligne et sur l'Instrument de mesure et d'évaluation de l'informatisation des services administratifs :

a) Le groupe de travail a recommandé que le Comité dans son ensemble s'accorde en principe sur le fait que le développement de l'administration en ligne donne aux administrations l'occasion particulière d'améliorer les procédures, l'exécution des tâches, et l'efficacité dans son ensemble, la participation citoyenne et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. La réforme de la fonction publique devrait prévoir des incitations en faveur de son développement. L'administration en ligne implique des communications électroniques et elle vise tout autant à favoriser l'utilisation des techniques informatiques qu'à donner les moyens de s'en servir;

b) Le groupe de travail a recommandé que la coopération entre le Comité et la Commission du haut débit soit renforcée en vue d'améliorer l'efficacité de l'administration publique, et a prié le Département des affaires économiques et sociales de se servir de son rattachement institutionnel à la Commission pour fournir

un appui supplémentaire à l'administration publique dans les pays en développement;

c) Le groupe est tombé d'accord sur l'importance de l'Instrument de mesure et d'évaluation de l'informatisation des services administratifs et sur le rôle essentiel qu'il joue pour élaborer des politiques générant des résultats particuliers, sur la nécessité de continuer à le promouvoir, et sur l'importance de faire appel aux membres du Comité de manière informelle pour favoriser son développement;

d) Le groupe de travail a insisté sur la complémentarité intégrale des activités du Service et de celles de la Division, mettant en garde contre le danger de séparer les aspects technologiques des aspects normatifs, analytiques et du développement des capacités.

F. Projet de programme de travail et d'ordre du jour pour la prochaine session du Comité d'experts et examen préliminaire du projet de rapport du Comité

72. En 2010, le Comité a convenu d'adopter un programme pluriannuel, 2011-2013, sur le thème principal de la gouvernance publique au service de l'amélioration de la qualité de la vie humaine, avec un sous-thème différent chaque année. Le sous-thème de sa onzième session concerne les moyens de rendre l'administration publique locale plus efficace pour appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement arrêtés au niveau international, notamment des objectifs du Millénaire pour le développement. Des experts du Comité seront choisis pour établir les documents sur trois thèmes : la gouvernance et les régimes intergouvernementaux; le renforcement des capacités du service public en faveur du développement au niveau local; et la transparence, le principe de responsabilité et la participation citoyenne.

73. Le Comité a approuvé la tenue de sa onzième session du 16 au 20 avril 2012 et la recommandation du Président tendant à établir des procédures pour l'élection du Bureau du Comité et à entamer les démarches dès le mois d'octobre afin d'avoir suffisamment de temps pour procéder à la présentation des candidatures et aux votes d'ici à la onzième session. Le Comité a accepté de préparer des documents de séance et un débat chaque année sur une question d'actualité et sur le thème de l'examen ministériel annuel du Conseil économique et social. Il a également accepté d'alimenter des débats en ligne et d'approuver les conclusions tirées, y compris les élections, par courriel. Le Comité a par ailleurs approuvé l'ordre du jour suivant pour adoption par le Conseil économique et social :

1. Élection du Bureau.
2. Adoption de l'ordre du jour et organisation des travaux.
3. Gouvernance et administration publiques locales pour :
 - a) Gouvernance et régimes intergouvernementaux;
 - b) Renforcement des capacités du service public en faveur du développement au niveau local;

- c) Transparence, principe de responsabilité et participation citoyenne.
- 4. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.
- 5. Ordre du jour de la douzième session du Comité d'experts.
- 74. Le Comité a adopté le projet de rapport sur les travaux de sa dixième session.

Annexe

Liste des documents

| <i>Cote des documents</i> | <i>Point de l'ordre du jour</i> | <i>Titre ou description</i> |
|---------------------------|---------------------------------|---|
| E/C.16/2011/1 | 2 | Ordre du jour provisoire et organisation des travaux |
| E/C.16/2011/2 | 3 | La gouvernance publique axée sur les résultats : un cadre conceptuel et opérationnel |
| E/C.16/2011/3 | 3 | Gouvernance publique axée sur les résultats : renforcement des capacités de relèvement des pays sortant d'un conflit armé ou se remettant d'une catastrophe et des politiques de protection sociale |
| E/C.16/2011/4 | 5 | Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies |
