



Nations Unies

Comité d'experts de l'administration publique

**Rapport sur les travaux de la quatrième
session (4-8 avril 2005)**

**Conseil économique et social
Documents officiels
Supplément N° 24 (E/2005/44-E/C.16/2005/6)**

Conseil économique et social
Documents officiels
Supplément N° 24 (E/2005/44-E/C.16/2005/6)

Comité d'experts de l'administration publique

Rapport sur les travaux de la quatrième session



Nations Unies • New York, 2005

Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres.

Résumé

Le présent rapport contient les conclusions et recommandations du Comité d'experts de l'administration publique à l'issue de sa quatrième session, tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 4 au 8 avril 2005. 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. Le Comité a débattu des questions de fond suivantes : a) revitalisation de l'administration publique : grandes orientations pour l'avenir; b) recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique; c) promotion et reconnaissance de l'esprit d'innovation et de l'excellence dans la revitalisation de l'administration et la prestation de services : prix Champion du service public décerné par l'ONU; et d) examen des activités du programme des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement.

Après avoir examiné les questions susmentionnées, le Comité a recommandé au Conseil économique et social un projet de résolution pour examen et adoption. Le Comité a également dégagé une série de conclusions pour examen par le Conseil économique et social, les États Membres et le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Projet de résolution recommandé au Conseil économique et social pour adoption	1
II. Organisation de la session.	3
A. Durée de la session	3
B. Participation	3
C. Ordre du jour	4
D. Élection du Bureau	4
III. Résumé des débats et conclusions	5
A. Revitalisation de l'administration publique : grandes orientations pour l'avenir	5
B. Recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique	8
C. Promotion et reconnaissance de l'esprit d'innovation et de l'excellence dans la revitalisation de l'administration publique et la prestation de services : prix Champion du service public décerné par l'Organisation des Nations Unies	10
D. Examen des activités du programme de l'Organisation des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement.	13
E. Présentations	15
Annexe	
Liste des documents	16

Chapitre premier

Projet de résolution recommandé au Conseil économique et social pour adoption

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

Rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa quatrième session et dates, lieu et ordre du jour provisoire de sa cinquième session

Le Conseil économique et social,

Réaffirmant l'importance de la gouvernance qui découle de rapports harmonieux et équilibrés entre l'État, le marché et la société civile, et réaffirmant qu'il est important que les pouvoirs publics soient dotés de moyens, notamment institutionnels et humains, pour garantir la réalisation continue et viable des engagements et objectifs internationalement convenus,

Reconnaissant que tous les États Membres, en particulier les pays en développement, peuvent tirer grandement avantage de l'apprentissage entre pairs et de la mise en commun de données d'expérience sur l'esprit d'innovation et l'initiative dans le secteur public,

Reconnaissant que le prix Champion du service public décerné par l'ONU est un moyen efficace de récompenser des efforts exceptionnels déployés par des fonctionnaires de l'administration publique et de les encourager à persévérer dans la même voie,

Rendant hommage à certaines récentes initiatives régionales qui ont abouti à des mesures efficaces tendant à promouvoir l'intégrité, la transparence et la responsabilisation,

Soulignant l'importance de l'administration publique comme instrument de progrès dans une perspective plus large de la sécurité embrassant la sécurité commune, les droits de l'homme et le développement conformément à la Déclaration du Millénaire¹,

Réaffirmant la nécessité d'intensifier les méthodes participatives de gouvernement pour garantir que les citoyens se vouent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et d'encourager le Secrétariat à fournir les moyens d'analyse, les capacités de recherche et les services consultatifs nécessaires à cette fin,

1. *Prend note* du rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa troisième session²;

2. *Encourage* les pays à ratifier, adopter et mettre en œuvre les engagements et conventions pertinents en matière d'intégrité, de transparence et de responsabilisation, y compris ceux relatifs à la prévention des politiques et pratiques corrompues;

¹ Résolution 55/2 de l'Assemblée générale.

² Documents officiels du Conseil économique et social, 2004, Supplément n° 24 (E/2004/44).

3. *Prie* le Comité d'experts de l'administration publique d'approfondir son analyse des liens entre les capacités des pouvoirs publics, l'administration publique et le développement en recensant à l'intention des pays concernés des modèles, options et solutions qui ont été fructueux dans le domaine de l'administration publique et ont facilité la réalisation des objectifs de développement, notamment des objectifs du Millénaire pour le développement;

4. *Prie* le Secrétaire général de diffuser et de faire connaître de manière plus systématique et cohérente les innovations et bonnes pratiques auxquelles l'ONU a décerné le prix Champion;

5. *Prie* le Secrétaire général de renforcer la capacité et la portée du Réseau mondial d'informations en ligne de l'ONU pour la création de capacités dans le domaine de l'administration et des finances publiques (UNPAN) comme moyen de mettre en commun les connaissances, innovations et pratiques dans l'administration publique, en particulier en reliant à ce réseau un plus grand nombre d'organisations partenaires dans les pays en développement;

6. *Approuve* la convocation de la cinquième session du Comité d'experts de l'administration publique à New York du 3 au 7 avril 2006;

7. *Approuve* l'ordre du jour ci-après pour la cinquième session :

1. Innovation dans l'administration publique pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

2. Recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique (suite de la quatrième session);

3. Examen des activités du programme de l'Organisation des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement.

Chapitre II

Organisation de la session

A. Durée de la session

1. Créé par le Conseil économique et social en vertu de sa résolution 2001/45, le Comité d'experts de l'administration publique composé de 24 experts nommés à titre personnel par le Conseil sur proposition du Secrétaire général, a tenu sa quatrième session au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 4 au 8 avril 2005.

B. Participation

2. Dix-huit membres du Comité ont participé à la session, ainsi que des observateurs d'organismes du système des Nations Unies et d'organisations intergouvernementales, non gouvernementales et autres.

3. Ont participé à la session les membres ci-après : Marie-Françoise Bechtel (France), membre du Conseil d'État; Rachid Benmokhtar Benabdellah (Maroc), Président de l'Université Al Akhawayn; Jocelyne Bourgon (Canada), Ambassadrice, Mission permanente du Canada auprès de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE); Luiz Carlos Bresser-Pereira (Brésil), Fondation Getúlio Vargas; Giuseppe Franco Ferrari (Italie), professeur de droit public comparé à l'Université L. Bocconi à Milan; Géraldine 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 Potsdam; Barbara Kudrycka (Pologne), rectrice de l'École d'administration publique de Białystok; Gonzalo D. Martner Fanta (Chili), Secrétaire adjoint au secrétariat général de la présidence; Kuldeep Mathur (Inde), Directeur universitaire au Centre d'études du droit et de la gouvernance de l'Université de Jawaharlal Nehru; José Oscar Monteiro (Mozambique), coordonnateur du projet de l'Institut supérieur d'administration publique du Mozambique, et professeur associé à l'Université du Witwatersrand (Afrique du Sud); Akira Nakamura (Japon), doyen de l'Institut des hautes études du Département de sciences politiques de l'Université Meiji; Apolo Nsibambi (Ouganda), Premier Ministre; Jaime Rodriguez-Arana Muñoz (Espagne), faculté de droit de l'Université de La Corogne et Cremades et Calvo-Sotelo, avocats; 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; Patricia A. Santo Tomas (Philippines), Ministre du travail et de l'emploi; Otton Solis-Fallas (Costa Rica), membre du Conseil d'administration du Centre national d'enseignement à distance; et Volodymyr G. Yatsuba (Ukraine), ancien chef de l'administration publique dans la région de Dnipropetrovs'k en Ukraine. N'ont pas pu participer à la session : Jean-Marie Atangana Mebara (Cameroun), Ministre d'État, Secrétaire général de la présidence de la République; Petrus Compton (Sainte-Lucie), Procureur général et Ministre de la justice; Beshara Merhej (Liban), parlementaire et Ministre d'État; Sakhir Thiam (Sénégal), Président de l'Université de Dakar-Bourguiba; Borwornsak Uwanno (Thaïlande), Secrétaire général de l'Institut du Roi Prajadhipok; et Wang Xiaochu (Chine), Vice-Ministre de la main-d'œuvre.

C. Ordre du jour

4. L'ordre du jour du Comité pour sa quatrième session était le suivant :
 1. Élection du Bureau.
 2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
 3. Nouveaux problèmes qui se posent dans le cadre de la revitalisation de l'administration publique.
 4. Recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique.
 5. Promotion et reconnaissance de l'esprit d'innovation et de l'excellence dans la revitalisation de l'administration publique et la prestation de services : prix Champion du service public décerné par l'ONU.
 6. Examen des activités de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine de l'administration publique.
 7. Projet de programme de travail et d'ordre du jour pour la cinquième session du Comité d'experts.

D. Élection du Bureau

5. Par consensus, le Comité a décidé de maintenir pour sa quatrième session les membres du Bureau qu'il avait élus à sa troisième session, à savoir :

Président :

Apolo Nsibambi, Premier Ministre (Ouganda)

Vice-Présidents :

Marie-Françoise Bechtel (France)

Jocelyne Bourgon (Canada)

Luiz Carlos Bresser-Pereira (Brésil)

Wang Xiaochu (Chine)*

Rapporteur :

José Oscar Monteiro (Mozambique)

* N'a pas pu assister à cette session.

Chapitre III

Résumé des débats et conclusions

A. Revitalisation de l'administration publique : grandes orientations pour l'avenir

1. Le rapport du Secrétaire général sur la revitalisation de l'administration publique (E/C.16/2005/2) définit trois domaines stratégiques sur lesquels la revitalisation de l'administration publique devrait porter à l'avenir, à savoir :

- Améliorer les institutions et procédures de prise des décisions économiques et sociales;
- Renforcer l'intégrité, la transparence et la responsabilisation;
- Concilier les exigences de sécurité et les demandes de prestation de services sociaux.

2. S'agissant des objectifs du Millénaire pour le développement, il est évident que l'insuffisance des capacités et des procédures institutionnelles a de graves incidences sur tous les autres domaines du développement. Par conséquent, pour atteindre ces objectifs, il est capital d'agir simultanément sur tous les fronts pour obtenir un effet d'entraînement. C'est ainsi par exemple que le renforcement des institutions a un effet positif sur l'intégrité, la transparence et la responsabilisation, qui à leur tour améliorent les choix politiques, la prestation de services et la sécurité commune. Les institutions et les procédures institutionnelles qui sont appelées à favoriser le développement axé sur le marché sont aussi celles censées assurer une répartition équitable des avantages de la croissance entre tous les citoyens. La logique du marché, facteur décisif de la croissance économique, repose sur un système de valeurs qui pourrait contredire les principes traditionnels de l'État-providence. En règle générale, la revitalisation du secteur public pose des problèmes qui dépassent celui du développement, touchant en partie à des questions concernant le rôle de l'État, son aptitude à fournir des services publics et la manière dont la société civile conçoit sa légitimité. Les aspects bureaucratiques de l'administration publique devraient être contrastés avec la participation des citoyens et la promotion d'une bonne gouvernance, qui constituent à leur tour des éléments de base de toute revitalisation.

3. Dans de nombreux pays en développement, les capacités actuelles de l'administration publique ne permettent pas de faire une place à la réduction de la pauvreté dans la politique macroéconomique. Il s'agit de garantir que les structures de l'administration publique soient plus axées sur les pauvres et la réalisation des objectifs du Millénaire. Il y a lieu d'envisager à nouveau de concilier les exigences de l'action en faveur des pauvres avec les principes d'intégrité, de transparence et de responsabilité. C'est pourquoi les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté offrent la possibilité de faire une place à un processus responsable et participatif en harmonie avec les objectifs du Millénaire : stabilité de l'environnement macroéconomique, renforcement du rôle du secteur privé conformément aux objectifs de développement, enfin dialogue avec la société civile pour influencer directement sur les orientations des pouvoirs publics.

4. La réalisation des engagements énoncés dans la Déclaration du Millénaire, et plus particulièrement des objectifs du Millénaire, est la meilleure garantie de

sécurité commune. À cet égard, il convient de réaffirmer les questions de sécurité commune recensées dans les objectifs du Millénaire. Faute de quoi, on risquerait de concevoir la sécurité trop étroitement, en en excluant les problèmes de développement et les principes d'intégrité, de transparence et de responsabilité qui agissent sur la sécurité. La nécessité de garantir la cohérence entre les diverses politiques nationales sectorielles, ainsi qu'entre les programmes nationaux et internationaux, revêt une importance particulière à cet égard.

5. En conclusion, le Comité a décidé qu'il existait une interdépendance évidente entre ces trois nouveaux problèmes et a reconnu qu'ils jouaient un rôle décisif dans la réalisation des objectifs du Millénaire.

6. Le Comité a également noté que la revitalisation de l'administration publique se trouverait enrichie par une conception du développement qui encouragerait l'efficacité dans la prestation de services, la réflexion stratégique, les innovations/options politiques et la direction politique. Une autre question centrale concerne la manière de concilier les aspects bureaucratiques traditionnels du secteur public avec de nouvelles logiques fondées sur les partenariats, la participation des citoyens et leur conception de l'État. Le Comité a estimé que cette dernière question intéressait aussi bien les pays en développement que les pays développés.

7. Le Comité a été d'avis que l'administration publique avait un rôle précieux et irremplaçable à jouer dans la formulation des politiques et dans la coordination des multiples parties prenantes, y compris le secteur privé, les acteurs non étatiques et la société civile en général. L'administration publique avait un rôle intrinsèque à jouer dans le renforcement de la confiance que les populations placent dans le gouvernement. Pour y parvenir, une participation civique permanente devait être l'un des moyens utilisés pour revitaliser l'administration publique et faire appel à une plus large réserve de ressources auprès des citoyens.

8. Le Comité a également noté que le choix du rôle réglementaire de l'État doit être arrêté avec soin dans la mesure où cela dépasse les moyens actuels des pouvoirs publics et que ce rôle gagnera encore beaucoup en importance au cours des années à venir. Les gouvernements doivent être prêts à accorder à la question l'importance qu'elle mérite en préparant les administrations publiques à ces nouvelles tâches.

9. Le Comité s'est préoccupé de ce que la question centrale de l'équité, qui se pose aux échelons local, national et mondial pour créer des sociétés plus justes et plus équitables, ainsi qu'il ressort en substance des objectifs du Millénaire, exige un renforcement du rôle de l'administration publique pour s'attaquer aux inégalités et à la situation des pauvres.

10. Le Comité a également noté que les nouveaux défis liés à la rapidité du développement et aux répercussions que les décisions prises par une génération ont sur les générations suivantes, qu'il s'agisse d'environnement, d'avantages sociaux ou de ressources disponibles, créent de nouveaux problèmes entre les générations.

11. Enfin, le Comité a réaffirmé que la décentralisation, lorsqu'elle s'accompagne d'une participation civique, améliore l'efficacité des autorités locales comme instrument de bonne gouvernance. Toutefois, la question de la décentralisation doit être abordée avec doigté, car elle ne conduit pas toujours à un renforcement de la démocratie.

12. Selon l'une des principales conclusions du Comité, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies devrait renforcer ses capacités de coopération analytique, consultative et technique afin que les options viables parmi les formes d'administration publique puissent être recensées et que les conditions préalables à leur application fructueuse à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement puissent être clairement énoncées. Le nouveau défi qui se pose consiste à trouver le moyen d'utiliser toute la gamme des traditions et des modèles acceptés d'organisation et de gestion des affaires publiques en recherchant ceux qui donnent de bons résultats. Cela suppose un partage des connaissances, une éducation et une formation en matière d'administration publique, une coopération transfrontière et l'appui des organisations internationales.

13. Le Comité a recommandé au Conseil économique et social d'encourager les pays à ratifier, à adopter et à mettre en œuvre les engagements et conventions pertinents en matière d'intégrité, de transparence et de responsabilisation, y compris ceux qui ont trait à la corruption, à la criminalité, au travail forcé ou au travail des enfants. À cet égard, il importe de saluer quelques-unes des initiatives régionales qui ont été prises, en Afrique par exemple, où une action a été menée avec succès pour mettre en œuvre les principes d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

14. Le Comité a également décidé de recommander au Conseil économique et social de dégager une notion élargie de la sécurité qui englobe la sécurité commune et les droits de l'homme, dans l'esprit de la Déclaration du Millénaire. Le Comité a reconnu qu'une bonne administration publique est inséparable de la protection et de l'exercice des droits de l'homme pour ce qui est de la garantie des libertés et de l'égalité, de réparation des inégalités sociales ainsi que de l'instauration de rapports équilibrés entre le citoyen et les pouvoirs publics.

15. Le Comité a souhaité appeler l'attention du Conseil économique et social sur une nouvelle conception de l'administration publique qui fait intervenir à la fois l'État et le marché, l'État et la société civile des citoyens aux échelons central et local, mais aussi national et mondial. Le Comité a également noté qu'après des décennies de débats sur le rôle exclusif de ces deux partenaires, à savoir l'État et le marché, il apparaît clairement qu'il existe beaucoup plus de complémentarité que d'opposition entre les rôles de ces partenaires. En l'absence d'une politique gouvernementale axée sur le développement et de l'intervention appropriée de l'État, les forces du marché ne peuvent à elles seules contribuer à améliorer la productivité économique et le progrès social. Les marchés et les sociétés civiles ne pourront pas prospérer sans des administrations publiques solides et compétentes. Le Conseil économique et social devrait réaffirmer et renforcer les méthodes participatives de gouvernement ainsi que le dialogue avec la société civile et sa participation à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, et devrait aider le Secrétariat à fournir les méthodes d'analyse, les résultats des travaux de recherche et les services consultatifs nécessaires à cette fin.

B. Recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique

16. Le rapport du Secrétariat sur des approches participatives (E/C.16/2005/3) établit une distinction entre les démarches procédant de « principes d'administration normalisés » et celles « fondées sur des critères » et conclut que ces dernières ont pour intérêt une certaine adaptabilité. D'une part, les démarches procédant de principes normalisés sont limitées par les difficultés habituelles de la « taille unique ». Celles fondées sur des critères, en revanche, partent d'une hypothèse commune, à savoir que les entités qui satisfont aux principaux critères ont la capacité d'être efficaces et d'obtenir de bons résultats. Une approche et une méthodologie participatives permettent de garantir que les citoyens ont le dernier mot sur ce qui constitue les principes, les fondements, la valeur et l'efficacité de l'administration publique. L'attention voulue peut ainsi être accordée à la diversité des méthodes nationales d'administration.

17. L'idée d'amener les citoyens à participer à l'évaluation des administrations est extrêmement importante, et les gouvernements auraient intérêt à mesurer les résultats obtenus. Il importe toutefois d'établir si c'est vraiment le citoyen au bas de l'échelle qui procède à l'évaluation. Le niveau d'utilisation des technologies de l'information et de la communication comme mesure de la participation ne suffit pas au point de vue démocratique. C'est ainsi que dans certains pays en développement, l'accès à ces technologies n'est pas assuré, mais c'est là un problème qui existe aussi dans les pays développés.

18. Le Comité a noté que le problème majeur tient à une forte diminution de la confiance accordée aux pouvoirs publics – phénomène universel observé aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Par ailleurs, on perçoit mal comment améliorer la transparence, la responsabilisation et l'équité, tout en garantissant l'intégrité des processus de décentralisation, de participation et de multiples autres conditions qui font intrinsèquement partie d'un programme de bonne gouvernance. Il est capital de trouver une méthode avérée pour évaluer cette diminution de la confiance accordée aux pouvoirs publics et y remédier. Une plus grande attention devrait être accordée au renforcement de la participation aux affaires publiques et du civisme.

19. Pour définir les principes communs d'une bonne administration publique, le Comité a décidé de s'attacher aux principes opérationnels et structurels. Ceux-ci devraient être divisés en trois catégories : structure des pouvoirs publics, fonction publique et méthodes d'administration. S'agissant de la structure des pouvoirs publics, il ne s'agit pas de savoir si l'État devrait être centralisé ou fédéral, mais plutôt quels services sont supposés être fournis directement par l'État, par l'intermédiaire de ses fonctionnaires, et quels sont ceux que l'État devrait soustraire à des tiers tout en en gardant la responsabilité. Dans l'administration publique moderne, l'État ne devrait assurer directement, par le biais de la fonction publique, que les services qui nécessitent l'autorité de l'État ou exercent un contrôle sur ses ressources. Les autres activités financées par l'État ont un caractère auxiliaire, par exemple les services de restauration, de construction ou de nettoyage qui sont soustraits à des entreprises commerciales soumises à la concurrence, ou encore les services sociaux et scientifiques, qui sont censés être soustraits par le noyau stratégique de l'État, constitué par les politiciens et de hauts fonctionnaires, à des

organismes décentralisés ou à des organisations non gouvernementales de la société civile. La responsabilisation de ces organismes se fait principalement de trois manières : a) gestion en fonction des termes du contrat; b) concurrence en fonction de la qualité des services fournis; et c) mécanismes de responsabilisation sociale dans lesquels des groupes de citoyens et des associations de défense de la société civile jouent un rôle de premier plan.

20. Un consensus s'est dégagé au sein du Comité autour de trois composantes interdépendantes qui font partie intégrante de toute étude de l'administration publique, à savoir : administration publique, marché et institutions sociales. Par ailleurs, certains principes ont un caractère fondamental et peuvent être définis tels que la transparence, la responsabilisation, la participation, l'équité, la légitimité, l'efficacité et l'efficience. L'efficience est dans ce contexte une notion particulièrement importante car elle constitue l'un des objectifs de l'évaluation de la qualité du fonctionnement du secteur public.

21. Les membres du Comité ont réaffirmé avec force qu'il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance en l'absence d'un bon gouvernement et d'une bonne administration publique, que certains des principes communs à l'administration publique s'articulent autour des objectifs de la bonne gouvernance, à savoir la bonne gestion des affaires publiques en tant que bien commun de tous les citoyens qui ne devrait pas être usurpé par un certain groupe ou une certaine catégorie de personnes. Les membres ont réaffirmé également que ces principes peuvent concerner la structure de l'État, la fonction publique et les méthodes de gestion, enrichies par de nouvelles pratiques empruntées à différents milieux sociaux et culturels et qui vont dans le sens de la recherche de l'intérêt commun.

22. Le Comité a reconnu que certains principes d'administration publique ont un caractère fondamental et peuvent être circonscrits. La définition de ces principes communs devrait résulter d'un processus participatif et partagé et non d'une vision imposée de l'extérieur. Ces principes communs ne sont pas statiques et ne s'appliquent pas uniformément à tous les pays et à toutes les cultures. L'expérience a montré l'existence de situations, d'expériences et de cultures très diverses, auxquelles il est vain d'essayer d'appliquer des modèles ou des priorités uniques. Le Comité a décidé qu'une méthode participative s'impose pour définir les grands principes sur lesquels reposent les objectifs de l'administration publique. En conséquence, le Comité a décidé de fonder ses débats sur la définition des notions de base de la gouvernance et de l'administration publique en procédant à une évaluation approfondie de ces notions, de leur évolution et de la manière dont elles sont utilisées et appliquées. Le Comité a estimé que la définition de ces notions et la terminologie utilisée à cette fin feraient beaucoup avancer l'examen des méthodes de gouvernement ainsi que le travail des praticiens.

23. Le Comité a également noté que l'administration publique demeure l'instrument le plus immédiat dont disposent les États pour atteindre les objectifs du Millénaire et que, malgré cela, la question n'occupe pas une place de premier plan dans le rôle que de nombreux États lui accordent. Il est de fait que les fonctionnaires sont encore dans de nombreux pays sous-estimés, insuffisamment rémunérés et que leur engagement à l'égard du service public n'est pas convenablement reconnu. À cet égard, le Comité d'experts de l'administration publique a constaté que ce n'est que récemment que la tendance à minimiser les réalisations du secteur public a été

inversée, après avoir porté un préjudice considérable au renforcement institutionnel du secteur public.

24. Le Comité a reconnu qu'il importait de préciser les valeurs et qualités souhaitées des administrations publiques pour la prestation de services efficaces. À cet égard, il a invité le Secrétariat à élaborer, avec sa collaboration, un questionnaire pour recueillir les vues des bénéficiaires de services publics sur ce qui constitue une administration publique fonctionnant bien, efficace et axée sur la qualité. Ce questionnaire devrait prendre en considération les indicateurs de services publics qui sont pertinents pour la réalisation des objectifs du Millénaire.

25. Parmi les caractéristiques communes devraient certainement figurer l'équité, la stabilité, la légitimité, l'intégrité et la confiance, que permet d'atteindre l'égalité des droits politiques et économiques. Quel que soit le degré d'intervention de l'État que chaque pays décide d'adopter, l'administration publique s'acquittera mieux de ses obligations si elle répond à des normes élevées d'efficacité et de productivité. Compte tenu des données d'expérience nationales et de certaines expériences locales, une approche participative est l'un des moyens les plus appropriés de définir et d'intégrer d'authentiques valeurs communautaires et participatives au cœur même des valeurs universelles de l'administration publique.

C. Promotion et reconnaissance de l'esprit d'innovation et de l'excellence dans la revitalisation de l'administration publique et la prestation de services : prix Champion du service public décerné par l'Organisation des Nations Unies

26. Le Secrétariat a fait une déclaration liminaire sur la base de son rapport (voir E/C.16/2005/5), qui donne une vue d'ensemble de l'historique, de l'objet et de la méthode d'attribution des prix Champion du service public décernés par l'Organisation des Nations Unies. Ces prix ont été lancés en 2003 sur la recommandation de la quinzième réunion du Groupe d'experts de l'administration publique et des finances de l'Organisation des Nations Unies (voir résolution 49/136 de l'Assemblée générale) pour récompenser et encourager l'excellence dans les administrations publiques. La création de ces prix a été motivée par le consensus quant au rôle crucial que la gouvernance et la gestion des affaires publiques jouent dans la lutte contre la pauvreté et dans le développement. Toutefois, les réalisations et l'importance d'une fonction publique compétente, bien informée et expérimentée pour mettre en œuvre les stratégies nationales de développement et atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement n'ont pas bénéficié de la reconnaissance qu'elles méritent. L'administration publique, aussi bien en tant qu'organisation nationale qu'en tant que discipline, n'a pas réussi à faire connaître ses réalisations ou l'intégrité de sa vocation et de ses pratiques. Du fait de ce décalage regrettable entre l'image et la réalité de l'administration publique, les prix Champion du service public décernés par l'Organisation des Nations Unies ont été créés pour reconnaître et récompenser l'esprit d'innovation, motiver de nouvelles initiatives et un service public désintéressé, enfin promouvoir la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques en matière d'administration publique et faciliter leur transférabilité.

27. Au cours des deux premières années, les catégories de prix ont été les suivantes : a) amélioration des services rendus au public; b) amélioration de la

qualité des procédures de travail dans le service public; c) innovations dans la fonction publique; et d) utilisation des technologies de l'information et des communications dans les administrations locales. Avec l'évolution de la procédure d'attribution des prix, les catégories ont été réaménagées comme suit : a) amélioration de la transparence, de la responsabilisation et de l'écoute des usagers dans la fonction publique; b) amélioration des services; et c) utilisation de l'informatique dans les administrations publiques. Le processus d'attribution des prix commence avec l'annonce du concours et l'appel de propositions et prend fin avec la cérémonie de remise des prix qui a lieu le 23 juin au Siège de l'Organisation des Nations Unies, date qui coïncide avec la Journée des Nations Unies pour la fonction publique. Tous les lauréats sont invités à participer à la Journée des Nations Unies pour la fonction publique et à la cérémonie de remise des prix, qui comprend la remise des prix, la présentation des initiatives primées et l'organisation d'une vidéoconférence avec des représentants de haut niveau d'un certain nombre de pays participants.

28. Pendant les trois années au cours desquelles ils ont été décernés, les prix de l'Organisation des Nations Unies en matière de service public ont innové et progressé en renforçant le prestige et le professionnalisme du service public. Des commentateurs et des membres du Comité ont participé à cet examen d'actualité, qui a montré que le processus d'attribution des prix et les prix eux-mêmes pourraient être améliorés et renforcés par les diverses mesures ci-après :

a) Décentralisation ou localisation du dépôt des propositions, de l'évaluation et de la vérification des communications aux échelons régional ou national, ce qui serait avantageux à plusieurs égards. Il en résulterait une plus large participation sociale au processus d'attribution des prix et, par suite, une publicité accrue, une sensibilisation du public, et éventuellement une participation et une utilisation plus larges à la pratique proposée pour le prix. La procédure de sélection/évaluation y gagnerait en vérité, la vérification des résultats et des impacts par un groupe multisectoriel connaissant bien les contraintes et les réalités des conditions locales s'en trouvant facilitée;

b) Importance et encouragements donnés aux partenariats, au travail d'équipe et à la participation, ce qui accroîtrait la valeur des prix décernés dans le service public. Compte tenu de l'évolution de l'administration publique vers la constitution de partenariats pour obtenir les résultats et réaliser les ambitions du service public, les prix doivent reconnaître et récompenser les bonnes pratiques inhérentes à des formes novatrices de partenariats. Des définitions ouvertes et souples du partenariat s'imposent, englobant non seulement les partenariats publics/privés traditionnels et ceux avec la société civile, mais aussi les partenariats entre gouvernements ou entre administrations publiques nationales ainsi qu'entre organisations gouvernementales et régionales, les associations Sud/Sud et Sud/Nord. Parallèlement, l'Organisation des Nations Unies peut améliorer les méthodes d'attribution des prix en mettant en place ses propres partenariats pour créer et développer des synergies avec des organisations homologues spécialisées qui décernent des prix analogues dans l'administration publique;

c) Le réaménagement et éventuellement la multiplication des catégories de prix pourraient accroître la valeur et l'intérêt des prix décernés. Compte tenu de l'ampleur et du caractère pressant des problèmes que connaissent de nombreux pays en développement, dont ceux qui sortent de conflits, les pays les moins avancés et

les pays chancelants, il serait peut-être important de rendre compte par une disposition spéciale du degré de difficulté liée à la réalisation de tel objectif des pouvoirs publics, et de s'employer à la réalisation des objectifs du Millénaire, à la prestation de services particuliers à la société ou à la réalisation d'autres objectifs liés à la paix et au développement. L'attribution des prix pourrait remplir cette fonction en prenant plus largement conscience des cas de désintéressement dans le service public, des risques importants pris par des fonctionnaires du service public, de la force et de la résistance dont il faut faire preuve dans certains cas, et qui vont bien au-delà de ce que l'on était en droit d'attendre, ainsi que du caractère novateur ou de l'excellence d'une pratique déterminée dans l'administration publique;

d) Les prix du service public décernés par l'Organisation des Nations Unies ont créé une immense et inestimable réserve de bonnes pratiques dans l'administration publique qui peut être utilisée et diffusée pour apporter une plus large contribution dans ce secteur. L'Organisation des Nations Unies pourrait utiliser de diverses manières les renseignements qui figurent dans de nombreuses communications remarquables. Des études de cas pourraient être élaborées afin de partager largement les pratiques avec les spécialistes de l'administration publique et leurs homologues nationaux. L'élaboration de ces études pourrait être confiée à l'organisme d'exécution, au personnel du Secrétariat, un évaluateur extérieur étant chargé de découvrir comment la pratique/méthode novatrice a vu le jour pour répondre à un besoin, les problèmes rencontrés, les solutions adoptées et leurs effets, la possibilité de répéter l'expérience. Les renseignements fournis à l'appui des propositions de candidatures constitueraient une ressource utile pour les universitaires et autres personnes cherchant à mettre en lumière et à faire mieux connaître de bonnes pratiques. L'Organisation des Nations Unies pourrait aussi accroître leur diffusion en invitant les lauréats des prix décernés à participer à des réunions de groupes d'experts, à des ateliers de formation et à des activités régionales ou sous-régionales d'échanges de renseignements. Enfin, l'ONU devrait rechercher divers autres moyens d'accroître la diffusion et la visibilité des pratiques récompensées ainsi que des prix proprement dits, par exemple en accordant une plus large place aux relations publiques, à des publications de fond, au recours aux médias électroniques, à la collaboration avec les homologues régionaux et nationaux et en mettant à profit les autres organisations qui ont une expérience dans ce domaine et en partageant avec elles des données d'expérience.

29. En résumé, en quelques années seulement, le système des prix décernés par l'Organisation des Nations Unies dans le service public a contribué puissamment à accroître la confiance en eux des fonctionnaires du service public, à éduquer et à éclairer ses détracteurs, à accorder l'attention voulue à des pratiques remarquables dans l'administration publique et à rétablir la confiance accordée aux pouvoirs publics. Les prix décernés par l'ONU au service public pourraient contribuer beaucoup plus à améliorer le professionnalisme et le prestige de l'administration publique à travers le monde. Plus d'attention et de ressources financières sont indispensables pour permettre à cette procédure mondiale d'attribution de prix, qui est unique en son genre, de réaliser tout son potentiel.

30. Le système des prix décernés par l'ONU au service public constitue un moyen novateur et efficace d'accréditer les réalisations remarquables des administrations publiques et d'encourager leur transférabilité. C'est pourquoi l'appel de candidatures, leur évaluation, la sélection et le choix des lauréats, de même que la diffusion de l'information, devraient être rationalisés et renforcés, notamment en

conférant un caractère plus localisé aux opérations d'évaluation et de vérification des prix avec la participation des milieux internationaux et nationaux et de la société civile.

31. Les pratiques novatrices et fructueuses auxquelles ont été décernés les prix devraient être diffusées et disséminées d'une manière plus systématique et cohérente. Elles devraient être intégrées aux activités de coopération normative et technique de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement du Département des affaires économiques et sociales et devraient être mises en évidence et encouragées dans la documentation de l'ONU, sur les sites Internet, par les médias nationaux et par des réseaux professionnels et des mécanismes homologues d'attribution de prix; enfin, des ressources devraient être mobilisées afin de renforcer la visibilité, la diffusion et la transférabilité des pratiques novatrices.

32. Compte tenu des différents obstacles et défis auxquels se heurte l'administration publique dans les pays développés et dans les pays en développement, il faudrait envisager s'il convient d'adopter ou d'élargir les critères et/ou les catégories en raison des difficultés particulières que rencontre l'administration publique dans les pays les moins avancés, dans les pays qui traversent une crise ou qui sortent d'un conflit, ou encore dans les pays aux prises avec des problèmes de développement particuliers. On n'oublierait pas ainsi les administrations publiques qui, en dépit de catastrophes naturelles et de situations d'urgence difficiles, s'emploient à entretenir un service public impartial et dévoué, prêt à prendre des risques personnels et professionnels, et ayant le courage et le ressort nécessaires pour continuer à défendre la paix et la justice dans des situations hors du commun.

D. Examen des activités du programme de l'Organisation des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement

33. Le Comité a salué l'exposé présenté par le Secrétariat sur le programme des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement pour rendre compte des activités spécifiques menées par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat. Il s'est félicité du travail accompli et des progrès réalisés au cours de l'année écoulée.

34. Le Comité a remercié le Conseil économique et social de l'examen qu'il avait fait du rapport du Comité sur sa troisième session figurant dans la résolution 2005/3 du Conseil ainsi que l'Assemblée générale qui, à sa cinquante-neuvième session, a examiné le rapport du Secrétaire général sur l'administration publique et le développement (A/59/346) et a adopté la résolution 59/55.

35. Le Comité a appuyé le programme d'activités présenté par le secrétariat du Programme de l'Organisation des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement qui proposait de promouvoir une administration publique efficace, responsable, participative et transparente pour atteindre les objectifs de développement convenus au plan international, notamment ceux figurant dans la Déclaration du Millénaire et dans les textes issus des grandes conférences de l'ONU.

36. Le Comité a noté avec satisfaction l'exposé présenté par le secrétariat du programme concernant la mise en œuvre de la mission du programme par les groupes fonctionnels et administratifs sur la gouvernance et l'administration publique; la gouvernance et la gestion socioéconomique; la gestion des connaissances et l'administration électronique; la constitution de réseaux de l'administration publique.

37. Le Comité a souscrit à l'approche intégrée proposée par le secrétariat du programme qui rattache le travail d'analyse et l'activité de fond à la coopération technique, au partage de l'information et à la constitution de réseaux. Il a toutefois estimé qu'un plus grand nombre d'activités interdisciplinaires devraient être menées étant donné que la plupart des questions d'administration publique se recoupent.

38. Le Comité a approuvé les orientations thématiques à long terme et les activités proposées pour la période 2006-2007, telles qu'elles sont exposées dans les propositions budgétaires présentées par son Secrétariat.

39. Le Comité s'est félicité des manifestations qui marqueront prochainement le dixième anniversaire de la reprise de la quinzième session de l'Assemblée générale sur l'administration publique et le développement et a approuvé les propositions formulées par le Secrétariat à ce sujet : a) organisation d'une manifestation spéciale à l'occasion de la Journée mondiale du service public; b) organisation d'une cérémonie spéciale de remise des prix de l'ONU en matière de service public; c) financement d'une publication sur 60 ans d'histoire de l'administration publique à l'ONU; et d) participation active à l'organisation du septième Forum mondial Réinventer l'État qui aura lieu à l'ONU en 2006. Le Comité a formulé à cet égard des propositions concrètes sur l'ensemble des questions de fond qui seront abordées par le septième Forum mondial.

40. Le Comité a noté avec satisfaction des résultats obtenus par le Réseau en ligne des Nations Unies pour la création de capacités dans le domaine de l'administration et des finances publiques. Conscient du rôle vital joué par le Réseau en tant qu'élément central d'un réseau mondial d'organismes d'administration publique, le Comité a vivement recommandé de poursuivre et de renforcer cette initiative.

41. Le Comité s'est félicité de la présentation des conclusions du *Rapport mondial sur le secteur public* sur le thème « Libérez le potentiel humain inexploité pour améliorer la performance du secteur public ». Il a également proposé des thèmes possibles pour le prochain rapport.

42. Le Comité a décidé qu'il continuerait à fournir des directives et une surveillance d'ensemble au Réseau, mais sans prendre de décisions de gestion qui devraient être laissées aux partenaires du réseau.

43. Le Comité a souligné que la gouvernance devrait être envisagée sous un angle holistique et participatif, et a encouragé les organes du système des Nations Unies à intensifier leur coopération afin de répondre de façon intégrée aux problèmes d'administration publique, en particulier dans les pays qui sortent de conflits, cela afin d'accroître la confiance que les citoyens placent dans l'administration publique. Le Comité a également recommandé l'établissement d'un document de fond sur les moyens de faire face aux problèmes critiques que rencontrent les pays.

44. Le Comité salue l'initiative du secrétariat du programme des Nations Unies relatif à l'administration publique, aux finances et au développement de consacrer

une publication aux 60 ans d'histoire de l'administration publique à l'ONU, estimant que ce serait là un outil utile pour les experts et les étudiants. Le Comité a recommandé de replacer les données historiques dans leur contexte, conformément aux critères actuels.

45. Les membres du Comité ont accepté de contribuer à titre personnel à une publication qui portera sur les questions examinées au cours des quatre premières sessions du Comité et dont la préface sera écrite par le Président, ce document ayant vocation à devenir les annales du Comité.

E. Présentations

46. Outre les points de l'ordre du jour évoqués plus haut, des exposés ont également été consacrés aux thèmes ci-après :

a) Les conseils économiques et sociaux en tant que mécanismes de prise de décisions participatives dans les secteurs économiques et sociaux, par M. Bertrand Duruflé, Secrétaire exécutif, Association internationale des conseils économiques et sociaux et institutions similaires;

b) Enquête de 2005 sur la gouvernance en Afrique, par M^{me} Jennifer Kargbo, Responsable de la Division de la politique et de la gestion du développement, Commission économique pour l'Afrique;

c) Indice de la gouvernance, par M. Daniel Kaufman, Directeur de la gouvernance dans le monde et du renforcement des capacités et des connaissances en Amérique latine, Institut de la Banque mondiale;

d) Indice de disponibilité pour l'administration électronique, par M^{me} Seema Hafeez, Responsable des affaires économiques, Service de gestion des connaissances, Division de l'administration publique et de la gestion du développement du Secrétariat de l'ONU;

e) Conférence internationale sur la participation des collectivités, par M. Michael Hogan, Directeur général adjoint, Ministère des collectivités, Administration de l'État du Queensland, Australie;

f) Rapport mondial sur le secteur public, par M. John-Mary Kauzya, Chef du service de la gouvernance et de l'administration publique, Division de l'administration publique et de la gestion du développement;

g) Sixième Forum mondial Réinventer l'État, par M. Shabbir Cheema, Conseiller principal, Division de l'administration publique et de la gestion du développement;

h) Activités préparatoires pour la commémoration du dixième anniversaire de la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée sur l'administration publique et le développement, par M. Guido Bertucci, Directeur de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales;

i) Normes d'excellence pour la formation dans l'administration publique par le Professeur Allan Rosenbaum, Association internationale des écoles et instituts d'administration.

Annexe

Liste des documents

<i>Cote</i>	<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Titre ou description</i>
E/C.16/2005/1	2	Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation
E/C.16/2005/2	3	Revitalisation de l'administration publique : grandes orientations pour l'avenir : rapport du Secrétaire général
E/C.16/2005/3	4	Recherche d'une approche et de méthodologies participatives pour poser les fondements et les principes d'une bonne administration publique
E/C.16/2005/5	5	Promotion et reconnaissance de l'esprit d'innovation et de l'excellence dans la revitalisation de l'administration publique et la prestation de services : prix Champion du service public décerné par l'ONU : rapport du Secrétaire général

