

Comité d'experts de l'administration publique

**Rapport sur les travaux
de la treizième session
(7-11 avril 2014)**



Nations Unies • New York, 2014



Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

Résumé

Le présent rapport récapitule les travaux de la treizième session du Comité d'experts de l'administration publique, tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 7 au 11 avril 2014, ainsi que et les recommandations qui en sont issues. Le Comité, créé en application de la résolution 2001/45 du Conseil économique et social, se compose de 24 experts nommés à titre individuel pour un mandat de quatre ans.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Projet de résolution recommandé pour adoption par le Conseil économique et social	5
II. Organisation de la session	10
A. Durée de la session	10
B. Participation	10
C. Ordre du jour	10
D. Élection du Bureau	11
III. Résumé des débats et conclusions	12
A. Travaux du Comité	12
B. Transformer l'administration publique aux fins du développement durable	12
C. Examen du Programme des Nations Unies en matière d'administration publique	25
D. Projet de programme de travail et d'ordre du jour pour la prochaine session du Comité et examen préliminaire du projet de rapport du Comité	30
Annexe	
Liste de documents	31

Chapitre I

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

1. 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 treizième session

Le Conseil économique et social,

Rappelant ses résolutions 2012/28 du 27 juillet 2012, 2013/23 du 24 juillet 2013, et ses autres résolutions relatives à l'administration publique et au développement,

Se référant aux résolutions de l'Assemblée générale 59/55, en date du 2 décembre 2004, dans laquelle l'Assemblée prenait note de l'importante contribution analytique et opérationnelle que le *World Public Sector Report* apporte aux responsables de l'administration publique dans les États Membres, 67/195, en date du 21 décembre 2012, 68/198, en date du 20 décembre 2013, et les autres résolutions portant sur les technologies de l'information et des communications au service du développement,

Se référant également la résolution 66/209 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 2011, intitulée « Rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques »,

Rappelant le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable tenue du 20 au 22 juin 2012 à Rio de Janeiro (Brésil), intitulé « L'avenir que nous voulons »¹, et considérant qu'une gouvernance efficace aux niveaux local, infranational, national, régional et mondial représentant les voix et les intérêts de tous est essentielle à la promotion du développement durable,

Se référant à la résolution 68/1 de l'Assemblée générale, en date du 20 septembre 2013, relative à l'examen de l'application de la résolution 61/16 de l'Assemblée sur le renforcement du Conseil économique et social, qui dispose que le Conseil invitera notamment ses organes subsidiaires à contribuer, selon qu'il conviendra, à ses travaux compte tenu du thème annuel retenu,

Rappelant les résolutions de l'Assemblée générale 49/136, en date du 19 décembre 1994, et 50/225, en date du 19 avril 1996, ainsi que sa propre résolution 2001/45, en date du 20 décembre 2001, concernant le mandat et les méthodes de travail du Comité d'experts de l'administration publique,

Conscient de l'aide apportée aux pays dans le cadre du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies pour ce qui est de la gouvernance et l'administration publiques,

¹ Résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe.

Conscient également de l'importance capitale que revêtent les technologies de l'information et des communications et l'administration en ligne en ce qu'elles facilitent la prestation de services publics, l'engagement citoyen, le partage des connaissances, le transfert, entre pays, de solutions novatrices et de moyens de renforcer les capacités aux fins du développement durable,

Prenant note des réunions fructueuses qu'a tenues le Forum sur la gouvernance d'Internet, lequel offre un espace de dialogue multipartite sur diverses questions comme l'illustre l'Agenda de Tunis pour la société de l'information, notamment sur des questions de politique publique en rapport avec la gouvernance d'Internet,

Soulignant qu'une administration publique transparente, comptable de ses actes, compétente, efficace, équitable, de qualité et axée sur les citoyens, joue un rôle central dans la mise en œuvre des politiques de développement et dans la gestion des programmes de développement,

Saluant les efforts faits par le Comité d'experts de l'administration publique pour prêter avis au Conseil économique et social sur les politiques et les programmes à adopter en ce qui concerne les questions liées à la gouvernance et à l'administration publique en rapport avec le développement,

Prenant note de la réalisation accélérée des objectifs du Millénaire pour le développement, de l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015 ainsi que de la pertinence des travaux du Comité à cet égard,

1. *Prie* le Comité de lui rendre compte, dans ses rapports sur les travaux de ses quatorzième et quinzième sessions devant se tenir respectivement en 2015 et 2016, des problèmes nouveaux qui se posent en matière d'administration publique et qui intéressent le thème des sessions annuelles du Conseil et le débat qu'il consacre à l'intégration, et d'apporter tout son concours à l'élaboration des objectifs de développement durable ainsi que du programme de développement pour l'après-2015;

2. *Invite* le Comité à approfondir les échanges et à intensifier la concertation avec le Conseil et ses autres organes subsidiaires en vue d'examiner les questions transversales selon les méthodes de travail éprouvées du Conseil;

3. *Prend note* des conclusions figurant dans le rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa treizième session concernant la transformation de l'administration publique en faveur du développement durable;

4. *Souligne* que la prestation de services aux citoyens doit être au cœur de la transformation de l'administration publique et qu'elle requiert des cadres institutionnels appropriés et une direction compétente et intègre, une attention particulière portée à la diversité et à l'égalité des sexes, l'exploitation des technologies de l'information et des communications, la volonté d'innover, le respect du principe de responsabilité, et le renforcement des capacités du secteur public;

5. *Constate* que l'encadrement politique et administratif, à tous les échelons de la hiérarchie, est indispensable si l'on veut motiver, mobiliser et galvaniser les fonctionnaires afin qu'ils parviennent à l'excellence;

6. *Réaffirme* qu'un mode de gouvernance transparent, participatif et responsabilisé ainsi une administration publique de qualité, respectueuse de la déontologie, à l'écoute des administrés et en mesure d'exploiter les technologies de l'information et des communications figurent au nombre des éléments fondateurs du développement durable à tous les niveaux;

7. *Réaffirme également* que la bonne gouvernance et l'état de droit, aux niveaux national et international, sont parmi les conditions essentielles d'une croissance économique soutenue, partagée et équitable, du développement durable et de l'élimination de la pauvreté et de la faim² et souligne l'importance des pouvoirs publics au regard du développement durable et de l'instauration d'une société stable, pacifique, équitable et viable;

8. *Réaffirme* en outre qu'il est indispensable de tirer concrètement parti des technologies de l'information et des communications pour concevoir, planifier, mettre en place et contrôler des services publics réceptifs aux besoins et priorités internationales, nationales et locales³;

9. *Souligne* qu'il existe un vide politique international en matière de cybersécurité qui a été mis à profit pour la commission d'activités illicites et contraires à l'éthique, et qu'il est par conséquent désormais urgent d'élaborer un cadre général au niveau international, l'action menée au niveau national ne pouvant aboutir en l'absence d'un consensus et d'un appui internationaux;

10. *Considère* que, pour transformer l'administration publique et l'amener à contribuer au développement durable, il est impératif que les pouvoirs publics soient compétents aussi bien au niveau national que local; et invite instamment les États Membres à faire le nécessaire pour mettre en œuvre des moyens efficaces d'exécution, l'accent portant sur les principaux objectifs, mettre en place les compétences requises pour cerner et gérer au mieux les risques liés à la gouvernance dans le cadre des solutions apportées aux problèmes touchant les politiques publiques, innover et s'adapter en fonction des avancées obtenues ou des lacunes constatées, et mettre à disposition des ressources suffisantes pour accomplir les tâches exigées par les politiques publiques;

11. *Souligne* que les obstacles à surmonter en matière de gouvernance aux fins du développement durable se caractérisent, au niveau de la prise de décisions et de la mise en œuvre, par une complexité et un dynamisme toujours plus grands, et que les États Membres et les organisations internationales devraient entreprendre des réformes visant à favoriser l'innovation, les méthodes agiles, l'instauration d'un esprit de collaboration, l'ouverture et le partage de la connaissance; les outils scientifiques, techniques et d'analyse devraient être exploités pour faciliter la prise de décisions et les moyens innovants dans le secteur public, réduire les risques liés à la responsabilité des autorités publiques, et inspirer confiance face aux difficultés que pose la gouvernance de l'administration publique;

12. *Réitère* l'importance qu'il y a à coordonner les activités de renforcement des capacités aux niveaux international, national et local, et invite les États Membres à redoubler d'efforts pour faire mieux connaître et appliquer la

² Résolution 65/1 de l'Assemblée générale, par. 11; voir également, s'agissant de la participation citoyenne, les alinéas a), e) et g) de cette résolution.

³ Résolution 68/198 de l'Assemblée générale.

Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra dans le but de tirer un meilleur parti de l'aide et de l'affectation des ressources;

13. *Salue* l'action que mènent les institutions supérieures de contrôle, indispensable pour amener les pouvoirs publics à rendre compte de l'emploi des ressources et de leur efficacité au regard de la réalisation des objectifs développement durable, et demande que l'indépendance de ces institutions ainsi que le renforcement de leurs capacités figurent au nombre des composantes fondamentales du programme de développement pour l'après-2015;

14. *Prie* le Secrétariat de continuer :

a) De combler les lacunes en matière de recherche, de suivi, de renforcement des capacités et d'exécution concernant la gouvernance et d'administration publique et, en particulier, à développer les études sur les administrations publiques des pays, de rendre compte, au moyen de l'*Étude des Nations Unies sur l'administration en ligne* et du *Rapport mondial sur le secteur public*, des problèmes qui surgissent concernant l'administration publique, et d'élargir le champ et la portée de ses activités de renforcement des capacités dans le but de mieux aider les pays, en fonction de leurs situations et besoins propres, à consolider la gouvernance participative et l'engagement citoyen, gérer le développement, faire respecter le principe de responsabilité des pouvoirs publics et lutter contre la corruption, et à cet effet, notamment, étayer l'indépendance et les moyens des institutions supérieures de contrôle, renforcer les capacités institutionnelles et humaines au sein des administrations publiques, promouvoir les partenariats public-privé, favoriser l'innovation et le transfert de connaissances dans le secteur public et mieux définir les stratégies et politiques à suivre en matière d'administration en ligne;

b) De favoriser l'évolution des pouvoirs publics et l'innovation dans la gouvernance publique afin d'instaurer un mode de développement durable, et, à cette fin, de continuer à faire campagne en faveur de la bonne gouvernance et du transfert des connaissances à ce sujet aux niveaux mondial, régional, national et local, notamment grâce à la Journée des Nations Unies pour la fonction publique, au prix Champion du service public décerné par l'Organisation et au Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration;

c) De consolider le renforcement des capacités de gouvernance et d'administration publique au moyen de la prestation de services consultatifs, de la formation, y compris en ligne, de l'élaboration d'outils de renforcement des capacités, notamment pour ce qui est de l'auto-évaluation et de la conscientisation, de l'exécution de projets relatifs à la coopération technique tels que ceux du Bureau de projets des Nations Unies pour la gouvernance et du secrétariat du Forum sur la gouvernance d'Internet et d'autres modèles de ce type en vue de recueillir des fonds extrabudgétaires pour poursuivre ses propres travaux;

d) De favoriser l'exécution du Plan d'action adopté par le Sommet mondial sur la société de l'information à sa première phase, tenue du 10 au 12 décembre 2003 à Genève⁴ et de l'Agenda de Tunis pour la société de l'information, adopté par le Sommet à sa deuxième phase, tenue du 16 au 18 novembre 2005⁵, sur les

⁴ Voir A/C.2/59/3, annexe.

⁵ Voir A/60/687.

questions relatives à l'administration en ligne, à la participation électronique, à l'administration sans fil, à la transparence des données publiques, au cyberspace, à la gouvernance de l'Internet et à l'exploitation des technologies de l'information et des communications;

e) De prêter appui au rétablissement du dispositif de gouvernance et de l'administration publique dans les pays sortant d'un conflit afin d'accélérer le relèvement et le développement durable.

Chapitre II

Organisation de la session

A. Durée de la session

2. Créé par la résolution 2001/45 du Conseil économique et social, le Comité d'experts de l'administration publique, qui se compose de 24 experts nommés à titre individuel par le Conseil sur proposition du Secrétaire général, a tenu sa treizième session au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 7 au 11 avril 2014.

B. Participation

3. Les 24 membres du Comité ont participé à la session. Étaient également présents des observateurs d'organismes des Nations Unies, d'organisations intergouvernementales et non gouvernementales et d'autres organisations.

4. Étaient présents tous les membres du Comité : M. Dalmas M. O. Anyango (Kenya), M. Giuseppe Maria Armenia (Italie), M^{me} Türksel Kaya Bensghir (Turquie), M^{me} Rowena G. Bethel (Bahamas), M. José Castelazo (Mexique), M. Xiaochu Dai (Chine), M^{me} Meredith Edwards (Australie), M. Walter Fust (Suisse), M. Alexandre Navarro Garcia (Brésil), M^{me} Angelita Gregorio-Medel (Philippines), M. Igor Khalevinskiy (Fédération de Russie), M. Mushtaq Khan (Bangladesh), M. Francisco Longo Martinez (Espagne), M. Palouki Massina (Togo), M. Paul Oquist (Nicaragua), M^{me} Marta Oyhanarte (Argentine), M. Eko Prasajo (Indonésie), M^{me} Odette R. Ramsingh (Afrique du Sud), M. Allan Rosenbaum (États-Unis d'Amérique), M^{me} Margaret Saner (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord), M^{me} Dona Scola (République de Moldova), M^{me} Pontso Susan Matumelo Sekatle (Lesotho), M^{me} Najat Zarrouk (Maroc), et M. Jan Ziekow (Allemagne).

5. Avant la tenue de la session, des observateurs avaient été invités à présenter des communications portant sur le thème et les thèmes subsidiaires de la session. C'est ainsi que sept communications ont été reçues, qui ont éclairé les travaux du Comité. La liste des observateurs peut être consultée sur le site Web du Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration, à l'adresse suivante : <http://www.unpan.org/cepa>.

C. Ordre du jour

6. Le Comité était saisi, à sa treizième session, de l'ordre du jour suivant :

1. Élection du Bureau.
2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
3. Transformer l'administration publique aux fins du développement durable :
 - a) Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable;

- b) Promouvoir l'esprit d'initiative, l'innovation et la gestion des risques dans l'optique du développement durable;
 - c) Encourager le professionnalisme et l'éthique au sein du service public.
- 4. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.
 - 5. Ordre du jour de la quatorzième session du Comité d'experts.

D. Élection du Bureau

- 7. Les membres suivants ont été élus au Bureau de la treizième session :

Présidente :

M^{me} Margaret Saner (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

Vice-Présidents :

M. Dalmas M. O. Anyango (Kenya)

M^{me} Rowena G. Bethel (Bahamas)

M. Igor Khalevinskiy (Fédération de Russie)

Rapporteur :

M^{me} Angelita Gregorio-Medel (Philippines)

Chapitre III

Résumé des débats et conclusions

A. Travaux du Comité

8. M. John-Mary Kauzya, fonctionnaire chargé de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, après avoir déclaré la session ouverte, a souhaité la bienvenue aux participants.

9. Le Président du Conseil économique et social, Martin Sajdik, faisant une déclaration liminaire, a noté que, dans un monde de plus en plus interconnecté, la cohérence et la complémentarité des politiques sont indispensables à tous les niveaux. Il a donc invité le Comité à apporter tout son concours aux travaux prioritaires du Conseil pour 2014, notamment en ce qui concernait les moyens d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, d'ouvrir la voie à un programme de développement ambitieux et porteur de changement pour l'après-2015 et d'élaborer un programme de développement durable universel. Tous s'accordaient à reconnaître l'importance de la gouvernance au regard du développement durable, du respect de l'environnement ainsi que de la paix et la sécurité. Les lenteurs et les difficultés rencontrées dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement étaient souvent dues à l'insuffisance des moyens institutionnels. La primauté du droit était une condition essentielle de la bonne gouvernance ainsi que de la participation active et non exclusive aux affaires publiques. L'innovation technique revêtait une grande importance, même si les risques et les problèmes posés par les technologies de l'information et des communications devaient être pris en considération.

10. Le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, Wu Hongbo, a souligné que la question du développement durable suscitait un intérêt transcendant parmi les Nations Unies. Les États avaient proclamé qu'au regard du développement durable, la bonne gouvernance, la paix et la sécurité, le respect des droits de l'homme et la primauté du droit, tout comme l'existence d'institutions efficaces, transparentes, respectueuses du principe de responsabilité et démocratiques à tous les niveaux, étaient essentiels au regard du développement durable. La Conférence des Nations Unies sur le développement durable tenue en juin 2012 avait dégagé un certain nombre d'éléments spécifiques de la gouvernance nécessaires à l'instauration d'un mode de développement durable, tels que la participation large et tangible de la population aux affaires publiques, l'accès aux services publics et à l'information, et le rôle de premier plan que l'État devait jouer dans la mise en place de cadres réglementaires et politiques appropriés. Le Comité était invité à réfléchir à ces indicateurs fondamentaux de la capacité institutionnelle et à leur lien avec l'objet du débat en cours.

B. Transformer l'administration publique aux fins du développement durable

Débat plénier

11. La Présidente, Margaret Saner, a présenté le thème principal de la session, à savoir « Transformer l'administration publique en faveur du développement durable ». Le débat a plus particulièrement porté sur les trois thèmes subsidiaires :

renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable, promouvoir l'initiative, l'innovation et la gestion des risques en faveur du développement durable et encourager le professionnalisme et l'éthique au sein du service public.

12. M^{me} Najat Zarrouk a présenté le document qu'elle avait établi concernant le renforcement des capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable (E/C.16/2014/2). Elle a indiqué que la transformation de la gouvernance faisait l'objet aujourd'hui d'un consensus mondial, étant une priorité pour le développement durable, une fin en soi, mais aussi un investissement rentable. Une nouvelle vision en matière de renforcement des capacités était indispensable pour transformer la gouvernance et lui permettre d'être au service du développement durable. Il était impératif de renforcer les capacités si l'on voulait transformer les pouvoirs publics et les mettre sur la voie du développement durable, particulièrement lorsque, comme c'était parfois le cas – surtout dans les pays en développement, les pays en transition, les pays engagés dans un conflit ou qui en sortaient, ou encore les pays à faible revenu –, les moyens de diagnostiquer les problèmes et de recenser les lacunes et les obstacles à l'exécution des programmes et à la réalisation des objectifs faisaient défaut.

13. Si des progrès tangibles avaient été enregistrés en matière de développement humain dans le secteur public, on s'accordait à penser que les déficits en matière de gouvernance, de compétences et de capacités, particulièrement au niveau des institutions et des administrations publiques, expliquaient les difficultés rencontrées dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le renforcement des capacités était l'instrument clef qui permettrait de transformer la gouvernance et l'intégrité, renforcer les compétences, stimuler le professionnalisme, galvaniser l'engagement des citoyens, autrement dit d'avoir un impact positif tant sur la démocratie que sur le développement.

14. Le renforcement des capacités devait être clairement défini, respectueux de principes fondamentaux, piloté par des élites capables, engagées, compétentes et respectueuses des questions d'éthique, et il devait faire l'objet d'une stratégie nationale holistique. Il fallait également déterminer les compétences requises pour concevoir, mettre en œuvre et assurer le suivi et l'évaluation des stratégies, plans et programmes à la fois aux niveaux national et local. Pour parvenir à ces fins, il fallait mettre en place une feuille de route applicable tant au niveau national qu'au niveau local, en tenant compte de l'environnement institutionnel, des spécificités, des rôles, attributions et responsabilités, des moyens disponibles et des objectifs ou résultats à atteindre. Certains domaines revêtaient une importance cruciale : l'urbanisation durable – qui exigeait que l'on donne la priorité aux acteurs locaux, agents du changement – ainsi que le capital humain, l'action en faveur de l'excellence, l'exploitation de technologies nouvelles et la participation citoyenne.

15. M. Walter Fust a présenté le document dont il avait assuré la rédaction et qui portait sur l'esprit d'initiative, l'innovation et la gestion des risques dans l'optique du développement durable (E/C.16/2014/3). La complexité toujours plus grande des tâches assignées à l'administration publique constituait un problème majeur pour des dirigeants aux prises avec l'impératif de transformation aux fins du développement durable. Les agents de l'État étaient connus pour leur propension à rendre les choses plus compliquées, mais ils étaient démunis lorsqu'il s'agissait de gérer ou atténuer ces complications. Une façon de s'en sortir serait d'amener les

dirigeants à exprimer plus clairement les grandes orientations choisies pour améliorer la prestation de services publics. Parallèlement, les administrateurs de services publics devaient être assurés que les objectifs qui leur étaient fixés, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement, avaient été approuvés par le corps législatif et intégrés aux cadres de décision nationaux, voire locaux.

16. Il était indispensable de désigner clairement les responsables et de définir leurs tâches de façon précise. Le développement durable devait s'inscrire dans la durée, ce qui exigeait que les administrateurs des services publics puissent formuler des solutions et prêter conseil aux dirigeants politiques, sommés par les médias d'agir sans délai. Or, ceci présentait des difficultés, dans la mesure où, souvent, ces administrateurs n'avaient pas accès aux données et autres outils de décision qui leur permettraient de définir les orientations à suivre. Les dirigeants, pour leur part, risquaient de ne pas être en mesure de distinguer entre de véritables innovations ou de simples changements technologiques. Par ailleurs, là où plus de démocratie s'imposait, il était parfois difficile, dans la pratique, de mettre en œuvre des stratégies participatives et des moyens susceptibles d'assurer l'engagement réel des intéressés.

17. Il existait d'excellents outils d'évaluation des risques, mais leur exploitation était souvent lacunaire. La gestion des risques supposait que l'on recense et que l'on évalue les incidences aussi bien de l'action que de l'inaction. Or, la gestion des risques était inhérente au développement durable. Le défaut de développement durable tout comme l'incapacité d'évaluer les risques entraînaient eux-mêmes des risques. Les pouvoirs publics devaient envisager de créer un poste de responsable du contrôle des risques, aux échelons les plus élevés de la hiérarchie, dont le titulaire serait chargé de quantifier et de gérer les risques pour l'ensemble des administrations publiques. Enfin, tant les dirigeants nationaux que les hauts responsables des organisations internationales devaient mettre un terme à la regrettable habitude consistant à annuler, dès leur entrée en fonctions, les mesures prises par leurs prédécesseurs et les avancées obtenues. Cette façon de faire supposait un gaspillage des ressources investies par l'État et allait à l'encontre des principes fondamentaux du renforcement des capacités. Il fallait au contraire soigneusement déterminer et évaluer ce sur quoi l'on pouvait faire fond ou ce que l'on devait, au contraire, assainir. La transformation de l'administration publique ne devrait pas être une fin en soi, mais un moyen d'atteindre au mieux les objectifs de développement durable.

18. M^{me} Odette Ramsingh a présenté le document dont elle était responsable, intitulé « Améliorer le professionnalisme et le sens des valeurs dans le service public en Afrique » (E/C.16/2014/4). Alors que l'année 2015 approchait à grands pas, il était beaucoup question dans les débats et analyses des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015. Les objectifs du Millénaire étaient largement perçus comme une réussite, mais les progrès avaient été inégaux, surtout en Afrique, et de nombreux enseignements pouvaient être tirés de l'expérience des 10 dernières années. La période qui s'ouvrait promettait d'être difficile car elle se situait dans un contexte très différent de celui qui prévalait 10 ans plus tôt.

19. En Afrique, le service public était perçu comme la « salle des machines » du développement. Les pouvoirs publics feraient exécuter le programme de

développement durable par les administrations publiques et par les fonctionnaires. La résilience du service public africain et le profil de ses fonctionnaires pouvaient être jugés à l'aune des diverses réformes mises en œuvre. Le service public avait sans doute connu son heure de gloire durant l'ère postcoloniale et les vagues de réforme successives avaient probablement laissé leur marque. Alors que les fonctionnaires se préparaient pour l'échéance de 2015, on envisageait déjà le programme de développement pour l'après-2015. Avaient-ils les capacités voulues pour s'y atteler? Dans quel état d'esprit l'envisageaient-ils, et avaient-ils le système de valeurs, le mode de comportement et la motivation voulus pour le mener à bonne fin?

20. Les objectifs du Millénaire incarnaient une vision d'avenir exaltante, et le programme de développement pour l'après-2015 ferait assurément de même. Or, pour que cette vision puisse être traduite dans les faits, il fallait des fonctionnaires dynamiques et motivés, ce qui soulevait un certain nombre d'interrogations : s'intéressait-on suffisamment aux processus de gestion du changement et à l'état d'esprit qui devait être instauré pour produire le type de service public adapté au nouveau périple? Les fonctionnaires sauraient-ils relever les nouveaux défis? Et surtout, comment la fonction publique pourrait-elle acquérir les élites, les capacités et l'état d'esprit nécessaires pour affronter les futurs défis du programme de développement durable, particulièrement au niveau institutionnel?

21. Lors des débats, le Comité a constaté que l'action menée pour transformer les institutions n'était en général pas neutre. Il fallait tenir compte de la nature des intérêts en jeu en fonction des différentes voies prises pour faire aboutir la réforme, sans perdre de vue la complexité toujours plus grande de l'administration publique. Il y aurait probablement des gagnants et des perdants. Si les autorités nationales ne sauraient en toute bonne foi revenir sur la responsabilité qui leur incombait de défendre et d'étayer l'intérêt général, il fallait, pour envisager le développement durable de manière équitable, prendre en compte l'intérêt de tous, ce qui signifiait que la consultation, la participation et la collaboration étaient essentielles. Or, si ces processus étaient difficiles à gérer dans tous les pays, ils l'étaient encore plus dans les pays qui peinaient à se développer. Il convenait d'accorder une attention particulière à la participation des analphabètes et des démunis aux initiatives de réforme.

22. Dans certains pays, le refus des administrateurs de prendre des risques face à des exigences inconciliables prolongerait le statu quo. Dans d'autres, où l'on avait tenté de mettre en œuvre des réformes, la corruption et le désir d'enrichissement personnel avaient pris le dessus, chacun cherchant avec cynisme à gagner plus d'argent que son concurrent sur le dos des pouvoirs publics. Un ensemble d'objectifs de développement durable précis, adaptés aux réalités et aux priorités nationales, et que les élites politiques pourraient reprendre à leur compte contribuerait à résoudre ces problèmes. La volonté politique était indispensable pour atténuer les risques auxquels devaient faire face les chefs d'unités administratives inquiets de perdre leur emploi si les réformes, bien qu'activement mises en œuvre, finissaient par échouer. L'établissement des objectifs de développement durable devait s'accompagner d'ajustements budgétaires pour tenir compte des priorités politiques qui sous-tendaient la transformation nécessaire. Parallèlement, il faudrait peut-être limiter le nombre de mandats successifs des politiciens et prévoir des dispositifs de révocation dans les régimes démocratiques afin d'éviter que les représentants politiques se retrouvent démotivés ou tentés par la malhonnêteté.

23. La question de l'aspiration soutenue à la réalisation des objectifs prioritaires de développement et au renforcement des capacités institutionnelles s'est alors posée. Il a été estimé que la nomination de secrétaires généraux au sein des ministères pourrait permettre de dépolitiser l'administration publique. Cependant, ceci risquait d'être contreproductif si ces personnes se servaient de leurs fonctions permanentes pour favoriser leurs propres intérêts politiques et préserver leurs droits acquis. Il a été proposé de mettre en place des outils d'évaluation de la performance institutionnelle, ce qui permettrait de canaliser l'attention sur les résultats obtenus par les administrations publiques, dont les dirigeants seraient tenus pour responsables. On déterminerait ainsi s'il avait été répondu aux besoins de la population, par exemple en matière de santé, d'éducation, d'alimentation en eau, d'accès aux infrastructures et d'autres éléments essentiels ayant une incidence sur la qualité de la vie et la cohésion sociale.

24. Dans la pratique, le développement durable exigeait une transformation des mentalités au sein des institutions, voire des organisations, qui pourrait, par exemple, aboutir à un mode de direction fondé sur les valeurs. Il a été constaté que les mesures visant à mieux assurer l'égalité entre les sexes et consolider la diversité au sein des organisations, notamment aux postes de direction, avaient eu pour effet d'accentuer la flexibilité et l'agilité ainsi que la productivité. Il pourrait donc être recommandé de mettre en œuvre un éventail de mesures visant à favoriser l'égalité entre les sexes aux fins de la bonne exécution du futur programme de développement durable.

Débats de groupes thématiques

25. Le Comité s'est divisé en trois groupes l'espace de deux séances pour se livrer à un examen et à un échange plus approfondis sur les thèmes subsidiaires de la session avant de reprendre le débat plénier.

Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable

26. Un groupe a examiné le thème subsidiaire intitulé « Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable ». Au cours de son débat, le groupe a relevé que les aspirations de la communauté internationale en matière de développement durable exigeaient une bonne gouvernance dans chaque pays et à tous les niveaux, celui des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire tout autant que celui de l'administration et des autorités locales. Un défi à relever était de définir des améliorations de la gouvernance qui soient réalisables en plusieurs étapes distinctes tout en sachant que selon le contexte, les tâches immédiates seraient différentes. Le renforcement des capacités devrait correspondre à des objectifs précis et dépendrait de la qualité des mécanismes de gouvernance et de la façon dont le public considérait le gouvernement.

27. La politique de développement et la gestion du développement ne sauraient être dissociées car l'efficacité des politiques suppose des structures de gouvernance adaptées à leur mise en œuvre. C'est ainsi qu'une politique qui était bonne en théorie pouvait échouer dans la pratique si la gouvernance n'avait pas les moyens d'empêcher une captation par de puissants intérêts ne produisant aucun résultat pour la société et ne favorisant pas un développement durable. La gouvernance axée sur l'innovation suppose une réflexion sur les relations entre politique de

développement et gestion du développement et l'adoption de priorités à mettre en œuvre scrupuleusement et intégralement. Une conjugaison d'améliorations graduelles dans les capacités de gouvernance permettant la mise en œuvre efficace de politiques de développement évolutives pouvait contribuer à soutenir le développement et permettre à la société de progresser sur la voie d'un développement social plus large et du renforcement des capacités.

28. Un défi essentiel était de savoir non pas ce qui devait être fait en termes de contenu des politiques mais comment il fallait le faire et avec qui sous l'angle des procédures, et où il fallait le faire. Le concept de « gouvernance expérimentaliste » s'entendait de la participation des parties prenantes à la fixation d'objectifs généraux, moyennant une certaine autonomie, et de la possibilité de disposer d'une certaine marge pour l'expérimentation de meilleurs moyens de régler les problèmes locaux, les entités locales rendant compte régulièrement de leurs résultats dans le cadre d'un examen critique par les pairs, et les objectifs étant évalués à la lumière des enseignements tirés de l'expérience et actualisés en cours d'exécution. Les particularités de ce concept tenaient aux pratiques non bureaucratiques, au processus d'apprentissage, et aux nouvelles formes de responsabilisation sur lesquels il reposait. Toutes les propositions et approches ne sont pas applicables à chaque pays. Chacun devrait avoir la possibilité de fixer des objectifs pertinents et d'appliquer les stratégies correspondantes aux niveaux national et local.

29. Il a été dit que la première étape consistait à déterminer les problèmes qu'il était nécessaire de traiter, tout en recommandant aux gouvernements d'axer leur attention sur les priorités susceptibles de modifier sensiblement la vie des gens. Dans l'étape suivante, les gouvernements pourraient être encouragés à régler ces problèmes, en identifiant précisément et en maîtrisant les risques en matière de gouvernance, les processus susceptibles d'amélioration et les capacités nécessaires à leur exécution. Il a aussi été dit qu'un processus transparent était nécessaire pour déterminer les domaines où il fallait intervenir pour renforcer les capacités et appliquer des approches, des stratégies et des méthodes de mise en œuvre (« comment faire »). L'importance de fixer des objectifs d'étape et de définir clairement les tâches et mandats des parties concernées a aussi été soulignée. Des institutions supérieures de contrôle des finances publiques indépendantes, conjointement avec d'autres institutions indépendantes de surveillance, pourraient considérablement contribuer au suivi et à l'évaluation des résultats obtenus par le secteur public dans la réalisation des objectifs de développement.

30. La participation et le leadership des femmes dans le secteur public sont des éléments importants du renforcement des capacités et pourraient être améliorés par différents moyens, consistant par exemple dans l'exercice d'une pression au niveau international pour assurer le respect des engagements internationaux, la diffusion d'informations sur les conventions pertinentes relatives à la condition et aux droits des femmes, l'encouragement à l'expression d'une vision forte et claire par l'autorité suprême de l'État, le soutien à une société civile bien organisée, la création d'un environnement favorable à la promotion de la femme, notamment par des mesures visant à l'égalité des sexes, le renforcement des capacités, des bases de données sur les femmes dans la fonction publique, et la constitution de réseaux. L'accent a aussi été mis sur une participation sans exclusive au sein des communautés autochtones qui renforce le sentiment d'appropriation et de leadership des femmes pour parvenir aux objectifs recherchés. Les stratégies d'autonomisation des femmes pourraient notamment prendre la forme d'une lutte contre les normes

sociales et les institutions discriminatoires à l'égard des femmes, des bases de données sur les femmes dans la fonction publique, une surveillance des dépenses publiques en fonction du sexe, et d'autres initiatives. Le gouvernement pourrait tirer parti de la création de cadres et de modalités favorables à la participation des citoyens. L'apprentissage par la pratique a été cité comme un mode d'approche efficace à cet égard.

31. S'agissant de la collaboration, le rôle des acteurs non étatiques devrait être clairement défini à chaque étape. Si la collaboration était un moyen de coproduction, il conviendrait alors de se demander, par exemple, « À quel niveau? », « Pourquoi? » et « À quel moment? ». Il ne pourrait être répondu à ces questions que par rapport au contexte très spécifique de chaque pays. Il devrait y avoir un critère final d'efficacité et un point stratégique de responsabilisation dans le processus collaboratif. La détermination de ces limites serait déterminante pour le succès et la viabilité de la collaboration.

*Promouvoir l'initiative, l'innovation et la gestion des risques
en faveur du développement durable*

32. Un deuxième groupe a examiné le thème subsidiaire intitulé « Promouvoir l'initiative, l'innovation et la gestion des risques en faveur du développement durable ». Au cours de son débat, le groupe a relevé que le changement et l'amélioration dépendaient de la technologie, dont l'adoption se heurtait cependant à certains obstacles. La résistance des administrateurs et gestionnaires publics à cet égard était souvent due à un manque de compréhension de l'application et des utilisations possibles des technologies de l'information et des communications. Il faudrait donc sensibiliser les gestionnaires du secteur public à ces aspects et leur donner la possibilité d'avoir accès à une éducation et une formation dans ce domaine afin qu'ils puissent participer activement et efficacement à la transformation en toute confiance des pratiques de gouvernance, à l'amélioration des procédures de l'administration publique, et à la prestation de services rendus aussi efficaces et efficients que le permet l'utilisation de ces technologies. De fait, on pouvait considérer qu'une formation dans le domaine des technologies de l'information et des communications était un préalable indispensable pour l'adoption et la mise en œuvre réussies de toute innovation. Par ailleurs, certaines expériences menées avec des administrations publiques en Europe avaient fait ressortir l'importance que revêt la mise à jour des cadres institutionnels et juridiques pour tenir compte des nouvelles technologies. En réalité, les lois et règlements devaient être guidés par les technologies de l'information et des communications et non les freiner comme cela est le cas dans de nombreux pays.

33. Des données publiques en accès libre étaient l'une des questions sur lesquelles il fallait se pencher dans le domaine des technologies de l'information et des communications. Il serait utile d'examiner comment renforcer les capacités institutionnelles, par le développement des ressources humaines, afin de répondre au besoin de partage et d'ouverture de l'information. Compte tenu de la nécessité d'une initiation technologique, il faudrait réviser les programmes de l'enseignement secondaire et universitaire en vue d'améliorer les compétences numériques au sein de la société. En outre, les « mégadonnées » représentaient un autre défi pour l'administration publique qui appelait des solutions appropriées. L'utilisation de telles données pourrait être bénéfique pour un développement durable, en ce qu'elle permettrait d'avoir un tableau plus complet d'une situation tout en ancrant l'analyse

en résultant dans des données et peut-être même des preuves, y compris de la dimension sociale des politiques publiques.

34. L'état d'esprit des dirigeants politiques a une très grande importance pour les politiques publiques et est un facteur essentiel dans les programmes de réforme. Il a été souligné que des mesures résolues et pertinentes en faveur de la promotion de la femme avaient, dans certains pays, permis l'accès d'un nombre égal d'hommes et de femmes au Parlement, ainsi qu'à des postes ministériels. Les effets positifs d'une forte impulsion et de politiques bien conçues, dans des domaines de responsabilité déterminés, pouvaient être constatés dans beaucoup d'autres situations pratiques, par exemple dans le domaine de l'amélioration de la qualité de l'air en milieu urbain, de la gestion portuaire et du financement des infrastructures ferroviaires. Toutes les initiatives citées avaient une incidence nulle ou positive sur le budget. Les résultats avaient été obtenus par une utilisation efficace des ressources, sans accroissement de la dépense publique.

35. La nécessité de mettre l'accent sur les changements organisationnels et les moyens de gérer le changement au sein de l'administration publique a aussi été soulignée. La présence des parties prenantes était importante mais les institutions devaient se préparer à faire participer les citoyens, à élargir la collaboration, et à veiller à apporter les ajustements voulus aux cadres institutionnels pour tenir compte de nouvelles formes d'interaction.

36. Les questions concernant les changements climatiques et le financement des mesures d'atténuation de leurs effets et d'adaptation, les institutions ad hoc par opposition aux institutions permanentes, la gestion des risques, le chômage des jeunes, et les réformes visant à restaurer la confiance dans les pouvoirs publics ainsi que le rôle des médias sociaux ont aussi été abordées. La complexité des questions à traiter par l'administration publique exigeait avant tout que les responsables gouvernementaux et les fonctionnaires soient capables d'évaluer l'ampleur des problèmes, de remettre à plat les priorités tout en comparant les risques et de prendre des décisions sur des problèmes interconnectés de politique publique. Avant tout, les capacités de l'administration publique devaient être alignées sur les objectifs nationaux de développement, notamment ceux fondés sur des engagements régionaux et internationaux, compte tenu de l'interdépendance croissante des répercussions possibles des politiques nationales sur d'autres pays. Il convenait d'instituer un contrôle de l'exécution afin d'en assurer le suivi, de prendre éventuellement des mesures correctrices, et d'améliorer l'élaboration des politiques.

Encourager le professionnalisme et l'éthique au sein du service public

37. Un troisième groupe a examiné le thème subsidiaire intitulé « Encourager le professionnalisme et l'éthique au sein du service public ». Le groupe a noté que, pour que l'administration publique soit à même de relever efficacement les défis du développement durable, il était indispensable d'encourager le professionnalisme dans la fonction publique, c'est-à-dire de la « dynamiser » en s'attachant à promouvoir le respect du droit, les principes de la justice, l'égalité, le désintéressement et la créativité, entre autres, et cela en conformité avec chaque culture et contexte national. La fonction publique n'étant pas une profession ordinaire, il convient de renforcer son professionnalisme, non seulement en créant diverses incitations pour retenir à leur poste ses meilleurs agents, mais aussi en entretenant et développant le prestige de l'administration publique par des politiques

efficaces de sélection et de nomination, des mesures disciplinaires appropriées et un contrôle rationnel de l'exécution.

38. Il existait certaines inquiétudes quant à la capacité de l'administration publique de faire face aux défis contemporains en matière de développement. On pouvait les répartir en trois groupes, concernant respectivement : les résultats individuels d'un agent de la fonction publique; les résultats au niveau institutionnel; et l'environnement socioéconomique et culturel général dans lequel fonctionne l'administration publique. D'une manière générale, s'il est vrai que des réformes de l'administration publique sont indispensables pour relever les nouveaux défis du développement après 2015, il est essentiel que ces réformes soient alignées sur les objectifs de chaque plan de développement stratégique national et visent à faciliter leur réalisation. Une gouvernance forte et efficace est une condition indispensable pour faire face à la diversité des problèmes et relever les défis dans le contexte général du développement durable.

39. Il est absolument nécessaire que l'administration publique prête davantage d'attention au développement du capital humain pour atteindre les objectifs du développement durable, la motivation et la professionnalisation étant parmi les facteurs les plus importants. Il faudrait particulièrement s'attacher à stimuler la créativité des agents de la fonction publique. À cet égard, l'impulsion et l'engagement politiques sont essentiels et non négociables car ils déterminent les valeurs du service public.

40. Il a été souligné que les aspects éthiques de la professionnalisation de la fonction publique, la formation et la retitularisation de ses membres ne devaient pas être négligés. La question des normes morales est très actuelle. L'éthique et les codes de conduite prennent de l'importance. Le développement du capital social par une éducation continue, tant générale que professionnelle, au sein de la fonction publique, et le rôle des institutions de formation étaient importants à cet égard.

41. Un consensus politique transversal sur le rôle de l'administration publique dans l'exécution du plan de développement national est déterminant; en conséquence, la professionnalisation de la fonction publique doit être envisagée le plus largement possible par l'ensemble des acteurs politiques et administratifs concernés et dans le contexte de l'environnement national. Les principes de méritocratie, d'impartialité et de gestion des aptitudes devraient être constamment appliqués pour le recrutement, la sélection, la promotion et le maintien en fonction des membres les meilleurs et les plus motivés de la fonction publique.

42. Il a été dit que le cas échéant, face à des critiques et à une tendance générale du public à sous-estimer l'administration publique, la réaction devait consister à renforcer son professionnalisme, son moral et son éthique, et à préserver sa neutralité et son impartialité ainsi que son aptitude à fournir de manière équitable des services de qualité. Il était également nécessaire de promouvoir le rôle du gouvernement dans la société comme étant l'institution la plus fondamentale capable de relever les défis communs et de renforcer l'intérêt des agents publics pour améliorer la réputation et le respect du service public.

43. Il a été admis qu'en raison du nombre restreint de pratiques ayant fait leurs preuves dans de nombreux pays, il était difficile de lier l'organisation des carrières aux résultats et de mettre en œuvre une reconnaissance du mérite dans la fonction publique. La gestion de la performance est toujours facilitée par des mécanismes

efficaces de responsabilisation au sein des institutions de l'administration publique et par une ouverture au contrôle de la société. Cela étant, le recours à des mécanismes de responsabilisation et de contrôle doit toujours tenir compte de la diversité culturelle.

Reprise du débat plénier

44. La reprise du débat plénier consacré au point de l'ordre du jour intitulé « Transformer l'administration publique dans l'optique du développement durable » a débuté par des réflexions sur le cadre politico-administratif de l'urbanisation durable. La Présidente a invité Frank Zerunyan, professeur de pratique de la gouvernance à la University of California School of Public Policy et représentant de la Southern California Association of Governments, à faire part au Comité de son expérience en matière d'urbanisation durable.

45. M. Zerunyan a rappelé qu'environ 51 % de la population mondiale vivait aujourd'hui en zone urbaine. En 2030, cette proportion atteindrait sans doute 70 %, en raison de la migration des zones rurales vers les zones urbaines et, dans le cas de la Californie, du retour depuis les zones urbaines périphériques vers la partie centrale de l'agglomération. Avec cette tendance à l'esprit, il serait donc extrêmement important que les responsables politiques locaux élaborent et exécutent des stratégies adaptées pour favoriser le développement économique, la qualité de la vie, l'emploi, l'éducation, la viabilité écologique, le développement des transports, la justice sociale, la gestion participative des affaires publiques et l'accès au logement à un coût abordable.

46. Les plans de développement durable au niveau local élaborés avec les collectivités concernées s'étaient révélés très précieux. Il n'était généralement guère envisageable de modifier une zone urbaine de fond en comble. Il fallait plutôt privilégier une série de « petites victoires » très visibles donnant des résultats rapidement, les communautés étant mobilisées grâce à l'information, à des consultations, à des partenariats et au renforcement de leur pouvoir d'action, comme cela a été le cas à Melbourne, à Mexico, à Singapour et ailleurs. La Californie du Sud avait commencé à lutter contre les effets de l'étalement des villes, comme les embouteillages, la mauvaise qualité de l'air et le déséquilibre emplois-logements, en encourageant le développement aux points de confluence des grands axes de circulation et en lançant une initiative en faveur de la durabilité – centrée, entre autres, sur le logement, l'aménagement du territoire, la qualité de l'air, le développement économique, la circulation des biens et des personnes, un concept urbain « à échelle humaine », des pratiques de construction viables et les énergies renouvelables. Au premier chef, le succès de l'urbanisation dépendrait de l'adoption de politiques efficaces et de la responsabilisation des populations locales, amenées à participer et à collaborer pour rendre la prise de décisions démocratique.

47. Les membres du Comité ont observé que, compte tenu des tendances en matière d'urbanisation, il fallait s'attendre à ce que des formes de gouvernement ancrées dans les grandes agglomérations se généralisent d'ici à 25 ans. Cela suscitait un certain nombre de préoccupations, dont il faudrait tenir compte dans les plans inscrivant l'urbanisation dans la durée. Par exemple, il a été mentionné que la richesse, voire les services de santé, culturels et autres, avaient tendance à se concentrer dans le centre des grandes agglomérations, leur périphérie se trouvant du même coup marginalisée. La répartition des instances d'autorité et des ressources

financières était un autre enjeu en rapport avec lequel il faudrait trouver des solutions qui satisfassent l'ensemble des parties prenantes.

48. Ensuite, les principales observations formulées lors des débats thématiques ont été présentées, pour examen. D'une manière générale, les membres du Comité ont repris à leur compte les conclusions tirées par les trois groupes de discussion, même s'ils ont formulé des observations complémentaires.

49. Le Comité a souligné qu'il était nécessaire d'encourager un mode de gouvernement qui vise le changement en profondeur, l'un des enjeux prioritaires pour le développement durable, tout en mettant en relief le renforcement des capacités, qui jouait lui-même un rôle stratégique dans la promotion de ce type de gouvernance. Les efforts de renforcement des capacités devaient reposer, en premier lieu, sur l'intégration de toutes les dimensions de la gouvernance, l'esprit d'initiative, l'autonomisation des femmes et une approche participative et consultative qui garantisse l'autonomie locale et l'implication des parties prenantes.

50. Dans cette optique, le Comité a consacré la plupart de sa discussion au rôle essentiel de l'administration publique et des fonctionnaires ainsi qu'à la nécessité pressante de revitaliser les services publics et d'asseoir leur rôle dans la société, tout en améliorant les modes de gouvernance et les institutions. Un changement d'état d'esprit, passant notamment par le perfectionnement des compétences professionnelles des fonctionnaires, était nécessaire : cela aurait une influence positive sur la culture sociale dans le secteur public, qui favoriserait un développement durable. L'apprentissage était fondamental pour l'amélioration de la performance du secteur public, et il passait aussi par la faculté de tirer des enseignements des échecs essuyés.

51. Selon le Comité, pour que les projets axés sur l'autonomie locale et le développement durable, comme le Fonds vert, soient mis en œuvre avec succès, il était indispensable de mobiliser des ressources correspondant aux objectifs définis, notamment au niveau local. Il a été fait référence à des exemples tangibles d'une telle transformation en Afrique, où le succès de l'entreprise dépendait pour l'essentiel de son financement. Parmi les autres facteurs de succès du développement durable, ont été citées la réalisation de bilans et d'évaluations exhaustifs ou encore l'instauration de mécanismes transparents de mise en jeu de la responsabilité.

52. Sur un plan général, mais plus encore s'agissant de l'après-2015, l'importance de l'innovation, et notamment des technologies de l'information et des communications, a été soulignée. Il a été affirmé que l'innovation intervenait à tous les niveaux, en particulier à l'échelon local. Mais pour mettre ce débat en perspective, le Comité a reconnu que des innovations marquantes se produisaient dans la société, ajoutant que le gouvernement et le cadre réglementaire jouaient un rôle important et central, citant un certain nombre d'initiatives qui avaient été financées au départ par les pouvoirs publics, comme le système d'information géographique et les technologies énergétiques. Dans le même ordre d'idées, et tout en soulignant le rôle de la société, de la culture sociale et de la collaboration avec les parties prenantes, le Comité a appelé l'attention sur la nécessité pour les gouvernements de s'appuyer sur un corps de fonctionnaires dont la motivation soit entretenue.

53. Il a également été noté qu'un élément fondamental d'une mise en œuvre effective était la capacité de définir et d'atteindre des cibles spécifiques qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable.

54. Quant au Secrétariat, il était nécessaire qu'il encourage le renforcement des capacités dans les services publics, en prêtant attention aux besoins particuliers de chaque pays. L'ONU a été invitée à proposer des initiatives en matière de formation. À cet égard, les éléments suivants ont également été jugés importants : faire en sorte que les programmes de formation bénéficient aux participants appropriés; appliquer des stratégies, méthodes et outils d'apprentissage adaptés à la formation de fonctionnaires; assurer le suivi des résultats obtenus. En outre, la diffusion de l'information était une composante majeure de la contribution de l'ONU au renforcement des capacités.

55. D'autres enjeux ont été abordés pendant le débat plénier, que le Comité et les observateurs ont fait ressortir comme importants : il serait bon de mettre au point un code de conduite, si possible rédigé par le Secrétariat; la consolidation de la confiance était une exigence fondamentale pour le renforcement des capacités et l'amélioration des compétences professionnelles des fonctionnaires; le développement économique était un facteur de développement et d'autonomie au plan local; les plans par étapes et l'échéancier de la transformation devaient être établis dans les délais voulus.

Transformation de l'administration publique dans l'optique du développement durable : conclusions et recommandations

56. Le Comité a été résolument d'avis que la gouvernance, l'état de droit et des institutions dotées des moyens voulus étaient à la fois des aboutissements et des catalyseurs, qui permettaient de progresser sur la voie du développement durable (tous piliers confondus) et de la réalisation du programme de développement pour l'après-2015. Le Comité a également souligné que les moyens de mise en œuvre étaient une condition *sine qua non* pour parvenir au développement durable, s'agissant en particulier des institutions responsables de la coordination, de la réglementation et de l'exécution des politiques publiques adoptées en réponse aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Parallèlement, tous les objectifs de développement durable qui seraient définis dans le futur devraient être transposés et adaptés à la situation et aux priorités de chaque pays.

57. La transformation de l'administration publique dans l'optique du développement durable passait par un renforcement de la capacité des gouvernements aux niveaux national et local. Il fallait mettre en place les moyens voulus pour qu'il soit possible de déterminer les risques à éviter dans la conduite des affaires publiques, ainsi que les modalités optimales de l'application de solutions adaptées aux préoccupations en matière de politiques publiques; d'expérimenter et de s'adapter en fonction des succès enregistrés et des lacunes observées; de mobiliser des ressources à concurrence des responsabilités à exercer.

58. S'agissant de la promotion de l'esprit d'initiative, de l'innovation et de la gestion du risque, il convenait de rappeler que la volonté et l'autorité politiques demeuraient cruciales pour le succès de la réforme de l'administration publique, afin qu'il soit possible de traiter les enjeux prioritaires en matière de politiques publiques et de réduire les risques dans des domaines comme le développement durable, l'urbanisation durable, les changements climatiques et le chômage des

jeunes, tout en disposant des ressources voulues pour mettre en œuvre les mesures idoines. Pour parvenir à des résultats tangibles sur le plan du développement durable, la continuité des politiques et des mécanismes d'exécution ayant fait leurs preuves devait être assurée à moyen et à long terme.

59. Pour être réactives et répondre à des attentes toujours plus complexes et difficiles à satisfaire, les institutions publiques devaient être renforcées : il leur serait ainsi possible d'agir de façon créative et innovante, sur la base d'approches flexibles; d'une culture de la collaboration; du partage et de la création de connaissances. À cet égard, il fallait se servir des outils scientifiques, technologiques et analytiques comme d'instruments à l'appui de la prise de décisions et de la réduction des risques – en d'autres termes, faire preuve d'inventivité pour réduire la complexité des rouages gouvernementaux.

60. La technologie et l'administration en ligne étaient les catalyseurs d'une gouvernance plus efficace, transparente, participative et responsable. Elles entraîneraient une amélioration des processus gouvernementaux et de la qualité de la prestation des services publics. En conséquence, il fallait accroître la sensibilisation et la formation aux technologies de l'information et des communications, et des mesures d'incitation judicieuses devaient être mises en place dans les institutions publiques – autant de conditions préalables pour que les innovations soient adoptées et menées à bien.

61. En ce qui concerne l'amélioration du niveau de compétence professionnelle et de la satisfaction des attentes du personnel, les Nations Unies pourraient contribuer à faire accepter la nécessité pour un gouvernement solide et efficace d'être le fer de lance de l'action menée au titre du développement durable par les services publics comme par la société civile. Un gouvernement fort aurait indiscutablement pour effet de renforcer la confiance, son action et celle des services publics seraient reconnues à leur juste valeur, ce qui contribuerait à l'élaboration de solutions idoines aux problèmes de gouvernance à tous les niveaux – à commencer par la nécessaire amélioration de la compétence professionnelle et de la satisfaction du personnel des services publics.

62. Le Comité a souligné qu'il était nécessaire de promouvoir les échanges de connaissances entre établissements de formation des fonctionnaires, universités, instituts d'administration publique, associations professionnelles et instituts de perfectionnement des cadres pertinents, afin de constituer des viviers de ressources humaines, mais aussi de promouvoir le professionnalisme et la motivation du personnel dans les services publics. Il fallait réévaluer la contribution de telles institutions à la recherche de solutions aux problèmes liés au développement durable.

63. Il convenait de mobiliser davantage de moyens pour stimuler l'esprit d'initiative parmi les professionnels des services publics, qu'il s'agisse de leur composante politique ou de la haute administration. C'était en effet crucial pour la formulation d'approches stratégiques axées sur le développement durable. Conscient du caractère indispensable du respect de la déontologie, le Comité recommande que les chartes régionales et nationales des services publics soient promues de façon continue et que l'administration publique soit renforcée grâce à l'instauration de programmes de formation efficaces à l'intention des fonctionnaires et à la sensibilisation de ces derniers aux codes de conduite ainsi qu'aux normes et valeurs déontologiques.

64. Le Comité recommande que soit intensifiée la coordination des activités de renforcement des capacités, tant au niveau international qu'à l'échelle nationale, entre autres en faisant mieux connaître la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et en l'utilisant, afin de mettre l'accent sur la répartition de l'aide et des ressources. Il faut également assurer un suivi, une vérification et une évaluation des activités menées au titre du renforcement des capacités, à l'aune d'indicateurs de référence correspondant aux objectifs fixés au départ. Lorsqu'on aide des pays à développer leur administration et les capacités de leurs services publics, aux diverses fins susmentionnées, il faut accorder une attention particulière aux besoins spécifiques des pays les moins avancés, de ceux qui sortent d'un conflit, de ceux qui sont en période de transition et de ceux dont les ressources sont limitées.

65. Le Comité recommande que le Conseil économique et social, l'Assemblée générale et les conférences des parties aux conventions des Nations Unies incluent dans toutes leurs résolutions – et demandent aux parties de s'engager à ce titre – le détail des moyens qui seront mobilisés au titre de la mise en œuvre, notamment les fonds et les sources de financement; des transferts de technologie requis (technologies de l'information et des communications, notamment); des besoins en matière de renforcement des capacités, notamment en ce qui concerne l'esprit d'initiative, l'innovation et la gestion du risque. Le Comité a conclu que, au XXI^e siècle, on ne parviendrait pas au développement durable sans tenir compte des risques, des coûts cumulés et des adaptations structurelles nécessaires à la variabilité du climat, les citoyens devant jouer un rôle de premier plan à tous ces égards.

C. Examen du Programme des Nations Unies en matière d'administration publique

66. Le Secrétariat a présenté un rapport (E/C.16/2014/5) récapitulant les principales activités menées pendant l'exercice biennal en cours. La réunion consacrée à ce point de l'ordre du jour, présidée par Margaret Saner, a consisté en un exposé des chefs des trois composantes de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement du Département des affaires économiques et sociales.

Groupe de travail I

Capacités des administrations publiques : mise en valeur des ressources institutionnelles et humaines

67. Le Service de développement des capacités des administrations publiques a présenté ses objectifs, son mandat et son programme de travail. Au cours de la période 2012-2013, le Service a progressé aux titres suivants : 1) recherche et échange de connaissances en matière de gouvernance, d'administration publique et de développement; 2) développement des institutions et renforcement des capacités humaines dans l'administration publique; 3) services aux organes intergouvernementaux; 4) services consultatifs dispensés sur le terrain. Le Service a contribué au renforcement des capacités en matière de développement institutionnel et des ressources humaines; poursuivi son activité en ce qui concerne le prix Champion du service public décerné par l'ONU, qui est un produit phare de la Division; continué à promouvoir et à faire connaître les pratiques novatrices en

matière de gouvernance publique, en appelant l'attention sur les pratiques de référence recensées dans le monde entier; élaboré des outils de formation en ligne aux fins de l'échange de connaissances. Il a entrepris diverses missions de terrain, dispensant des services consultatifs au sujet de la réforme du secteur public en Haïti, au Maroc, au Rwanda et au Togo, au niveau régional (en Afrique) et dans un certain nombre des pays les moins avancés. Les conclusions et recommandations des missions consultatives et les résultats des activités de formation, ainsi que les publications y relatives, sont exploités dans le cadre de l'action menée actuellement au plan normatif et en matière de sensibilisation.

Groupe de travail II

Administration en ligne et informatique et communications au service du développement

68. L'approche intégrée des activités du Service de la promotion de l'administration en ligne a été mise en relief pour illustrer les piliers de son action (renforcement des capacités, travail normatif, analyse et recherche). Elle s'articule sur trois domaines thématiques : 1) cadres institutionnels et impulsion politique propices au développement de l'administration en ligne; 2) l'administration en ligne en tant que vecteur d'une gouvernance axée sur la collaboration; 3) un mode de gouvernance transparent au service du développement durable et l'innovation dans la prestation de services. Le Service produit et publie l'*Étude des Nations Unies sur l'administration en ligne*, mène des activités de renforcement des capacités et assure d'autres formes de coopération technique, ce qui l'a amené à effectuer plus de 30 missions techniques dans l'ensemble des régions. Les activités du Bureau de projets des Nations Unies pour la gouvernance, ainsi que les projets exécutés en Colombie, aux Émirats arabes unis et au Kazakhstan, ont été brièvement présentés. Le Chef du Bureau de projets a décrit l'action menée par celui-ci et les résultats obtenus. L'exposé s'est conclu par des propositions concernant les prochaines étapes à inscrire au programme de développement durable pour l'après-2015 dans l'optique de la transformation.

Groupe de travail III

Participation des citoyens à la gestion de données gouvernementales transparentes sur le développement

69. Le Service de la gestion du développement a présenté ses activités en matière de sensibilisation et d'appui normatif, de recherche et d'analyse, de partage des connaissances et de formation, ainsi que les services consultatifs qu'il avait dispensés en 2013-2014. Si le thème général de son action est la participation des citoyens à la gestion du développement, le Service se concentre également sur trois priorités subsidiaires, à savoir : 1) la responsabilité des autorités publiques; 2) la participation électronique; 3) le cadre institutionnel propice à l'investissement des citoyens. Le Service a produit le *Rapport mondial sur le secteur public 2014*, qui traite de la gouvernance publique responsable et comptable de ses actes dans l'optique du programme de développement pour l'après-2015. Le Service réunit également le Groupe sur la gouvernance et le renforcement des capacités institutionnelles du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales. Les activités du secrétariat du Forum sur la gouvernance d'Internet ont été présentées au moyen d'un message en vidéo. La neuvième réunion du Forum se tiendra en

Turquie, sur le thème de l'interconnexion des continents au profit de l'amélioration de la gouvernance multipartite d'Internet.

70. À la suite d'une courte session de questions et réponses visant à apporter des éclaircissements sur certaines des déclarations faites par les orateurs, le Comité s'est divisé en groupes de travail organisés par service, afin que soit menée une discussion en profondeur sur les divers volets du programme de travail et que les participants puissent formuler des observations. Au terme de cette session en groupes de travail, les experts se sont de nouveau réunis en plénière, sous la présidence de Dalmas M. O. Anyango.

Conclusions et recommandations du Comité d'experts de l'administration publique

71. Le Comité a évoqué la teneur de ses activités, axées sur l'administration publique et le renforcement des capacités, ajoutant qu'il lui fallait dispenser des avis judiciaires, faisant autorité, sur la gouvernance et l'administration publique. Pour ce faire, il pouvait s'appuyer, entre autres, sur des partenariats et des réseaux stratégiques et mettre l'accent sur une approche régionale du développement des capacités. Compte tenu des ressources limitées à sa disposition, il lui semblait nécessaire de multiplier les contacts avec les États Membres afin de faire mieux connaître le programme et, en ce qui concerne les services de formation en ligne, de poursuivre les partenariats avec des universités et instituts d'administration publique prestigieux. Le prix Champion du service public décerné par l'ONU ne devrait l'être que tous les deux ans. Une autre solution consisterait à demander aux États Membres de payer une redevance pour chacun des candidats qu'ils désignent. Le Comité s'est dit favorable au recrutement d'un consultant externe pour examiner la question du prix Champion du service public.

72. Il a souligné combien il était important de normaliser les pratiques et de promouvoir les partenariats, les technologies de l'information et des communications et les bibliothèques en ligne : en raison de la diversité culturelle et de la disponibilité limitée de textes dans d'autres langues, il se pourrait en effet que les cours et autres ressources mises en ligne par l'entremise du Réseau d'informations en ligne des Nations Unies sur l'administration ne soient pas pleinement exploités.

73. La discipline de l'administration publique pâtit en général d'une fragmentation qui rend impossible la diffusion de messages cohérents. En s'attachant le concours de certaines des organisations chefs de file de l'administration publique dans différentes régions du monde pour remédier à cet écueil, on pourrait aboutir à l'instauration d'un cadre fédérateur de renforcement des capacités. Il a été suggéré que le Secrétariat appuie les travaux menés en vue de l'établissement d'une charte universelle des valeurs de l'administration publique et qu'il continue d'appuyer les efforts déployés à cet égard aux plans régional et national.

74. Les membres du Comité ont accepté d'aider le Secrétariat à s'acquitter de ses fonctions en faisant appel à leurs réseaux, à leurs contacts avec des parlementaires, aux connaissances d'experts, à leurs contacts auprès des gouvernements et des missions permanentes auprès de l'ONU, mais aussi en resserrant les liens avec les pays nouvellement industrialisés, les parlements et d'autres entités compétentes. Ces diverses instances pourraient être encouragées à se « rallier » à l'action menée par le Comité. Celui-ci a en outre recommandé que ses membres contribuent à la diffusion

de directives sur les innovations dans l'administration publique afin d'apporter à celle-ci appui et légitimité. Enfin, le Comité a proposé de renforcer les contenus en ligne à ces fins et à d'autres encore, peut-être en utilisant le Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration ou d'autres moyens.

75. Le Comité a observé que l'*Étude des Nations Unies sur l'administration en ligne* était utile à tous les pays et suggéré que le Secrétariat s'emploie aussi activement que possible à en diffuser les conclusions dans toutes les régions et à tous les États Membres, parlements et autres institutions compétentes.

76. Les membres du Comité ont noté que les principaux enjeux associés aux technologies de l'information et des communications au plan international n'étaient pas appelés à disparaître. Au contraire, leur importance irait s'intensifiant. Il s'agit du traitement massif des données, de la transparence de l'administration publique, de la cybersécurité, de la révolution des données et du décalage croissant entre les politiques définies et les résultats de leur mise en œuvre. Il est nécessaire que les gouvernements considèrent comme une priorité la mise en place de politiques adaptées aux niveaux mondial, national et infranational. Le Comité a proposé que le Secrétariat épaulé le Conseil économique et social dans le traitement de ces questions, selon qu'il conviendra, tout en veillant à ce que l'impartialité soit préservée et à prendre en compte les vues de tous les pays et régions.

77. Le Comité a encouragé le Secrétariat à faire mieux mesurer à quel point les pratiques administratives en ligne pourraient contribuer à la réalisation des objectifs nationaux et des objectifs de développement arrêtés sur le plan international, et lui a recommandé de sensibiliser les chefs de file en matière d'activités électroniques aux enjeux sociotechnologiques associés à l'administration publique.

78. Il est essentiel de créer des dispositifs qui permettent aux citoyens de faire des commentaires en retour pour susciter leur participation et rendre crédible le discours des pouvoirs publics en ce qui concerne les stratégies de développement importantes et l'amélioration des services publics. En outre, du fait que la confiance envers les gouvernements décline, une de leurs responsabilités essentielles consiste à engager un dialogue plus efficace avec les citoyens et à faire en sorte que ceux-ci jouent un rôle plus important au stade de la prise de décisions. Le Secrétariat doit donc s'atteler à rendre les organismes publics comptables de leur action et les inciter, en appelant leur attention sur l'incidence positive que pourrait avoir une telle participation, à encourager l'implication des citoyens dans le programme de développement durable pour l'après-2015.

79. Il est nécessaire de s'assurer le concours d'acteurs de la société civile possédant de solides capacités techniques dans les débats d'orientation pour créer des conditions propices à l'engagement des citoyens. Des médias indépendants et efficaces peuvent également contribuer à l'encadrement de débats publics qui seraient ainsi plus susceptibles d'aboutir à des résultats constructifs. Il est important de faire appel à diverses modalités d'engagement, y compris la participation en ligne, et de savoir à quel moment et de quelle manière solliciter la coopération des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration des politiques.

80. Afin que leur interaction avec les citoyens soit plus efficace, l'attitude et le comportement des fonctionnaires vis-à-vis de la participation des citoyens doit évoluer, tout comme leurs compétences et leurs connaissances doivent être perfectionnées. À cet égard, le Secrétariat devrait plaider pour la mise en place de

services consultatifs – et en dispenser lui-même – au sujet de toute une gamme de mécanismes participatifs, qu'ils soient traditionnels ou s'appuient sur les moyens numériques.

81. Il a été démontré dans plusieurs pays que l'engagement citoyen et la participation active de la population pouvaient entraîner des changements sociaux importants. Le Secrétariat devrait continuer à enrichir les études de l'ONU sur les administrations publiques des pays, en se concentrant en particulier sur les études de cas portant sur la participation des citoyens et sur la capacité et la disposition de divers pays à y apporter leur concours par l'entremise d'instances formelles et informelles.

82. Les institutions supérieures de contrôle jouent un rôle important en ce qu'elles aident les citoyens à déterminer si les gouvernements atteignent ou non leurs objectifs. On observe une évolution à trois titres : participation des citoyens au stade de la planification des travaux de vérification; publication des rapports des institutions supérieures de contrôle; suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées. Il est important que les institutions en question procèdent à des vérifications objectives et se fondent sur des critères de référence dans le cadre des audits opérationnels effectués aux niveaux mondial, régional ou national. En cherchant à obtenir des autorités publiques qu'elles soient davantage comptables de leur action, les institutions supérieures de contrôle doivent se garder de prendre une position politique – tout en étant conscientes que les décisions prises par les pouvoirs publics ne sont pas toujours inspirées uniquement par des considérations techniques. Elles doivent aussi avoir recours à des stratégies d'atténuation des risques pour garantir leur indépendance, par exemple, en définissant les critères applicables à leurs évaluations, qui doivent être respectueuses des normes internationales à observer par les institutions de leur type. Le Secrétariat devrait apporter son appui aux institutions supérieures de contrôle, promouvoir leur indépendance et renforcer les moyens mis à leur disposition, mais aussi impliquer les citoyens – pour une transparence et une responsabilisation accrues – et œuvrer avec des instances telles que l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ou la Banque mondiale.

83. Afin de créer des conditions propices – en mettant en place les moyens nécessaires à une poursuite plus efficace des objectifs du Millénaire en matière de développement et du programme de développement pour l'après-2015 –, le Secrétariat devrait continuer à agir en coordination étroite avec les entités des Nations Unies et des instances extérieures au système, et nouer de nouvelles alliances stratégiques avec des organisations telles que la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

84. Tout en faisant ressortir l'esprit d'initiative, le professionnalisme et le dévouement de la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, en particulier dans le cadre de l'appui qu'elle a apporté aux travaux et à l'organisation de la session du Comité, les membres de celui-ci ont noté que le poste de directeur de la Division demeurerait vacant et ont espéré qu'un nouveau directeur serait nommé prochainement.

85. Pour terminer, le Comité a demandé que tous les aspects de ses travaux puissent être traités en ligne, suggérant qu'il soit fait appel à cette fin au Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration ou à d'autres moyens.

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

86. Le Comité est convenu de recommander pour thème principal de sa quatorzième session « Développement de la confiance envers les pouvoirs publics », mais il n'a pas arrêté de thèmes subsidiaires spécifiques : en effet, ceux-ci doivent être alignés sur les volets consacrés à la gouvernance et à l'administration publique de l'examen ministériel annuel et du débat sur l'intégration de 2015 du Conseil économique et social, or leurs thèmes respectifs n'avaient pas encore été arrêtés au moment de la tenue de la treizième session du Comité.

87. Le Comité a décidé de tenir sa quatorzième session du 20 au 24 avril 2015 et a recommandé que l'ordre du jour ci-après soit adopté par le Conseil économique et social :

1. Élection des membres du Bureau.
 2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
 3. Développement de la confiance envers les pouvoirs publics.
 4. Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies.
 5. Ordre du jour de la quatorzième session du Comité d'experts.
88. Le Comité a adopté le projet de rapport sur les travaux de sa treizième session.

Annexe

Liste de documents

<i>Cote</i>	<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Intitulé ou description</i>
E/C.16/2014/1	2	Ordre du jour provisoire et organisation des travaux
E/C.16/2014/2	3	Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable : note du Secrétariat
E/C.16/2014/3	3	Promouvoir l'esprit d'initiative, l'innovation et la gestion des risques dans l'optique du développement durable : note du Secrétariat
E/C.16/2014/4	3	Améliorer le professionnalisme et le sens des valeurs dans le service public en Afrique : note du Secrétariat
E/C.16/2014/5	4	Examen du Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies : rapport du Secrétariat
CEPA/CP/2014/13	3	Social and environmentally sustainable urbanization: guidelines for meaningful progress (document de séance)

