



# Assemblée générale

Cinquantième session

## 105<sup>e</sup> séance plénière

Lundi 15 avril 1996, à 10 heures

New York

Documents officiels

Président : M. Freitas do Amaral . . . . . (Portugal)

*En l'absence du Président, M. Moubarak (Liban),  
Vice-Président, assume la présidence.*

le Président de l'Assemblée générale m'a demandé de faire  
en son nom la déclaration suivante :

*La séance est ouverte à 10 h 35.*

«Nous reprenons la cinquantième session de  
l'Assemblée générale pour examiner une question  
importante — l'administration publique et le dévelop-  
pement — au moment où la revitalisation et la réforme  
du secteur public figurent au premier rang de l'ordre  
du jour de nombreux États Membres.

### Point 12 de l'ordre du jour (suite)

#### Rapport du Conseil économique et social

##### Rapport du Secrétaire général (A/50/847)

**Note du Secrétaire général transmettant le  
rapport du Groupe d'experts sur l'administration  
et les finances publiques à l'issue de sa douzième  
réunion (A/50/525)**

**Lettre adressée au Président de l'Assemblée  
générale par le Président du Conseil économique  
et social (A/50/926)**

##### Projet de résolution (A/50/L.69)

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'an-  
glais*) : Ce matin l'Assemblée générale, conformément à sa  
résolution 49/136 du 19 décembre 1994, commencera à  
tenir des séances plénières consacrées à l'administration  
publique et au développement.

Avant que l'Assemblée ne commence l'examen de la  
question de l'administration publique et du développement,

Pendant les années 90, l'administration publique  
du monde entier s'est heurtée à un ensemble de défis  
extraordinaires et exigeants. Les gouvernements des  
pays développés et des pays en développement sont  
maintenant confrontés à un ensemble complexe de  
facteurs internes et externes : des efforts d'ajustement  
structurel, une nouvelle dynamique mondiale et les  
limites imposées par des ressources décroissantes et  
des exigences de participation gouvernementale.

Les gouvernements réévaluent leur processus de  
prise de décisions et leurs pratiques d'élaboration de  
politiques. Bon nombre d'entre eux abandonnent les  
mesures classiques en faveur de pratiques nouvelles et  
novatrices qui visent à atteindre l'objectif d'une plus  
grande efficacité du secteur public.

L'expression "faire davantage avec moins" est  
devenue une conviction née de la nécessité. La  
réforme du secteur public s'est avérée être une moda-

lité acceptée du développement plutôt qu'une tendance passagère. Pour de nombreux gouvernements, le problème actuel consiste à essayer de redéfinir leur rôle dans la poursuite d'une croissance économique durable et du développement, à améliorer la productivité, à rechercher l'efficacité et à encourager la réceptivité des pouvoirs publics.

Parce que la question de la réforme est d'une telle importance, les États Membres pensent qu'il faut examiner globalement les expériences des pays et déterminer les bonnes pratiques de planification et de gestion du développement. Dans le monde, et en particulier dans les pays développés, les anciennes structures bureaucratiques et les méthodes correspondantes cèdent lentement le pas à de nouvelles formes de gouvernement plus novatrices, axées sur le consommateur et la participation. Les anciennes démarches sommet-base sont remplacées petit à petit par de nouveaux modèles de gestion où la déconcentration, la décentralisation et la débureaucratization apparaissent comme des voies qui mènent non seulement à une plus grande productivité mais aussi à une véritable démocratie. En tant que telle, la démarcation entre gouvernements et gouvernants est moins nette.

Cependant, bon nombre de pays en développement et de pays à économie en transition, le défi que représente la réorganisation de leur secteur public revêt une urgence sans précédent. Comme les membres le savent, la nécessité de faire davantage avec moins n'est pas l'apanage des seuls gouvernements. Les Nations Unies, comme de nombreux États Membres, traversent actuellement un important processus de réformes. L'ONU connaît aussi toute une série de problèmes similaires, allant des contraintes imposées par l'amenuisement des ressources à la nécessité de trouver sa juste place dans la nouvelle dynamique mondiale.

Malgré ces contraintes, l'ONU reste attachée aux principes qui ont présidé à sa fondation. À aucun moment des 50 ans d'histoire de l'Organisation, l'expression "faire plus avec moins" n'a été aussi pertinente ni si activement mise en oeuvre. La force de l'ONU réside dans sa nature d'institution mondiale impartiale et dans sa capacité de soutenir les cadres humains et institutionnels au sein desquels le secteur public, les institutions financières et le secteur privé peuvent fonctionner efficacement tout en préservant

"un engagement sans réserve et indivisible à l'égard de l'humanité"

pour reprendre les mots d'Albert Einstein.»

Cette reprise de session nous donne une excellente occasion d'échanger des données d'expérience et de sensibiliser davantage l'opinion publique internationale au rôle déterminant que l'administration publique joue dans le processus de développement. Le Président de l'Assemblée générale et moi-même attendons avec intérêt le débat qui aura lieu cette semaine.

Je donne maintenant la parole au Secrétaire général.

**Le Secrétaire général** (*interprétation de l'anglais*) : Cette reprise de session de l'Assemblée générale sur l'administration publique et le développement vient à point nommé, et les travaux qui doivent avoir lieu ces prochains jours auront une importance particulière. Le thème du débat est particulièrement adapté : de la même façon que les États dépendent d'une administration publique efficace pour une bonne gestion des affaires publiques, l'ONU doit également se réformer constamment. Les délibérations de l'Assemblée sont donc particulièrement pertinentes en cette période de réforme de l'Organisation.

Les années 90 continuent d'être une décennie de changements fondamentaux. Des transformations mondiales ont influencé de manière spectaculaire la façon d'agir et de fonctionner des États Membres. Toutes les nations, quel que soit leur niveau de progrès économique ou de développement politique, doivent revoir les questions essentielles que sont la gestion des affaires publiques et les objectifs. Bon nombre d'entre elles doivent réévaluer les aspects fondamentaux de la relation qui existe entre le gouvernement et la société elle-même. Il n'y a pas de tâche plus urgente pour un État que de créer un *modus vivendi* national — dans les relations économiques, politiques, sociales et mondiales. L'administration publique a un rôle essentiel à jouer à cet égard. Elle est le mécanisme effectif permettant de concrétiser les objectifs, les aspirations et les décisions des États. Si elle est inefficace, les meilleurs plans peuvent piétiner. Si elle est corrompue, les intérêts des citoyens ne peuvent pas être protégés.

À tous les niveaux, les États ont cherché à renforcer les capacités existantes et à améliorer la fourniture de biens et de services. Les États en transition ont dû revoir les idées traditionnelles sur le rôle du gouvernement dans la société. D'autres États ont ressenti la nécessité de mettre l'accent sur la mise en place de structures fondamentales d'adminis-

tration. Certains États avancés ont estimé nécessaire de refondre les structures et de comprimer ou réaffecter le personnel.

Mais les gouvernements, tout en essayant de réduire le personnel et d'être plus efficaces ou plus compétitifs au niveau mondial ne doivent pas oublier leur responsabilité fondamentale qui est d'assurer la paix, promouvoir la justice sociale, préserver l'environnement et respecter la primauté du droit. Cette responsabilité centrale caractérise un État et détermine son succès.

Les systèmes d'administration publique exigent une attention constante et doivent continuellement se réformer pour pouvoir répondre efficacement aux changements sociaux, économiques et politiques. Cela est particulièrement vrai dans le monde en développement où les impératifs du développement durable font peser un lourd fardeau sur les systèmes d'administration publique.

En outre, à mesure que la technologie et les changements sociaux, économiques et politiques transforment le monde, les connaissances, le savoir-faire et les outils de gestion qui étaient autrefois suffisants pour maintenir le fonctionnement et l'efficacité du système d'administration publique ne répondent plus aux besoins élémentaires des gouvernants.

Améliorer les systèmes d'administration publique a été à juste titre une priorité particulière pour l'ONU. Le Programme d'administration et de finances publiques de l'ONU a rempli cette fonction au nom du Secrétaire général. Le rapport de la douzième réunion du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques et mon propre rapport sur l'administration publique et le développement mettent en relief certaines des activités en cours.

L'attention est également attirée sur quelques-uns des nouveaux défis et des besoins non satisfaits auxquels les États Membres sont maintenant confrontés. Améliorer la capacité des gouvernements d'exercer les fonctions gouvernementales, de mettre en oeuvre les politiques gouvernementales et de rendre plus efficaces les efforts gouvernementaux est donc une priorité capitale.

Les États Membres ont demandé et reçu une assistance des Nations Unies pour entreprendre une vaste gamme d'activités destinées à renforcer et à améliorer les institutions et l'administration publiques. Dans de nombreux secteurs, seule l'Organisation des Nations Unies peut faire preuve à la fois de l'impartialité et de l'expertise nécessaires pour aider les États Membres à obtenir des résultats.

L'appui des Nations Unies a consisté également à aider les États Membres à introduire des codes modernes de fonction publique, à réformer les systèmes douaniers, à renforcer les politiques fiscales et à mettre en oeuvre des réformes fiscales. L'assistance a également comporté des efforts en vue d'améliorer les systèmes de recrutement, de planification des carrières et de prise de décisions.

La Banque mondiale a soutenu des mesures visant à renforcer la gestion du personnel dans les ministères et dans la fonction publique, y compris la mise en place de systèmes d'information et de gestion des ressources humaines. De façon plus générale, l'appui de l'Organisation des Nations Unies à l'amélioration de la gestion du secteur public a porté sur les programmes de formation des cadres et a contribué aux efforts nationaux en matière de planification du développement, de programmes d'investissement public, d'analyse statistique, de mise au point de bases de données, de gestion de la dette et de décentralisation.

Par l'intermédiaire du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies a également appuyé les efforts nationaux visant à améliorer la responsabilité de la bureaucratie, notamment dans le domaine de la gestion des fonds publics, aspect vital du renforcement des institutions. Une assistance a été apportée à la création de systèmes rigoureux et transparents de vérification des comptes, de passation de marchés et de comptabilité. Une assistance technique a été fournie pour l'établissement des budgets et l'encaissement des recettes.

Dans un état moderne, une administration publique efficace nécessite tout particulièrement des institutions juridiques efficaces. À cet effet, l'Organisation des Nations Unies a fourni une assistance directe et indirecte pour des activités telles que la rédaction de constitutions, l'institution de réformes administratives et financières, le renforcement des lois relatives aux droits de l'homme, l'amélioration des structures judiciaires et la formation de responsables chargés des droits de l'homme.

Ces efforts et d'autres démontrent la priorité élevée qu'exige une bonne administration publique. L'administration publique est le pivot d'un gouvernement efficace. Il s'agit d'un élément essentiel si l'on veut réaliser les aspirations mondiales au développement.

Cette reprise de session accentuera la prise de conscience à l'échelle internationale du rôle vital que joue l'administration publique dans le développement. Elle met en lumière la nécessité d'accorder à la réforme de l'administration publique une priorité élevée dans l'ordre du jour

du développement. Elle souligne la nécessité de renforcer la capacité du système des Nations Unies de faciliter les améliorations des systèmes d'administration publique des États Membres, notamment ceux des pays en développement et des pays à économie en transition.

J'ai déclaré à maintes reprises que la paix et le développement doivent aller de pair. Sans paix, il ne peut y avoir de développement; sans développement, il ne peut y avoir de paix durable. Un gouvernement efficace est essentiel pour atteindre les objectifs de l'«Agenda pour la paix» et de l'«Agenda pour le développement».

Aujourd'hui, je souhaite attirer une attention toute particulière sur l'importance des efforts déployés par l'Organisation des Nations Unies dans le domaine de la démocratisation en tant que partie intégrante des efforts visant à promouvoir l'administration publique dans le monde. La mise en place d'un service public réellement efficace et à l'écoute exige un processus de prises de décisions participatif; c'est la base du processus démocratique.

La démocratisation est souvent le facteur le plus important dans l'amélioration de l'administration publique. La démocratisation accroît la responsabilité; elle encourage le développement d'une administration publique professionnelle plutôt que politique; elle est l'ennemie de la corruption, de l'inefficacité et de la gestion médiocre; et elle stimule une efficacité optimale dans la fourniture de biens et services.

Les résultats de vos travaux cette semaine feront partie intégrante du changement global qui va mieux définir l'Organisation des Nations Unies et son rôle au XXIe siècle. Votre leadership est capital. Le mandat que vous allez élaborer dans les prochains jours définira en dernière analyse la structure des programmes futurs de l'Organisation et l'orientation de ses activités futures à l'appui de l'administration publique. Il s'agit d'une responsabilité vitale. Je vous souhaite plein succès dans vos travaux.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Messaoud Mansouri, Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé des affaires administratives, qui va présenter le projet de résolution A/50/L.69 au cours de sa déclaration.

**M. Mansouri** (Maroc) (*interprétation de l'arabe*) : Je voudrais d'abord présenter mes vifs remerciements à l'Organisation des Nations Unies qui a bien voulu accepter de consacrer la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale au thème l'administration publique et le

développement. Je saisis l'occasion qui m'est offerte pour adresser également mes remerciements au Secrétaire général pour l'intérêt particulier qu'il porte au développement de l'administration et au renforcement de sa capacité de gestion ainsi que pour les efforts louables qu'il a déployés pour la tenue de cette session.

La discussion portant sur les stratégies économiques et la recherche de voies et moyens permettant la réalisation du développement constitue un axe prioritaire qui préoccupe l'ensemble des États.

Le poids de l'endettement, le déficit financier et les exigences du développement d'un secteur privé ont contribué au dysfonctionnement des grands équilibres et des systèmes économiques en place.

Parallèlement, la mondialisation de l'économie s'est progressivement imposée, ce qui a conduit à l'émergence de nouveaux défis caractérisés par une forte compétitivité, dont l'un des enjeux essentiels est la qualité des services rendus aux citoyens.

L'administration publique étant appelée plus que jamais à jouer un rôle d'impulsion et d'encadrement des réformes économiques et sociales, les organisations internationales et régionales lui ont accordé un intérêt particulier dans la perspective d'unifier les efforts visant à augmenter ses capacités.

Conscients de ces défis, les ministres africains de la fonction publique ont tenu à Tanger, en juin 1994, sur invitation du Royaume du Maroc, leur première conférence organisée conjointement par le Département d'appui au développement et des services de gestion des Nations Unies et le Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD). Cette conférence a adopté la Déclaration de Tanger (A/49/495, annexe), par laquelle l'Afrique vise à sensibiliser la communauté internationale aux problèmes de la fonction publique dans les pays en développement en général et les pays africains en particulier.

*M. Berrocal Soto (Costa Rica), Vice-Président, assume la présidence.*

Le Royaume du Maroc, en sa qualité de Président de la Conférence panafricaine des ministres de la fonction publique, a été invité à entreprendre les démarches nécessaires à cet effet. Suite à ces démarches, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la résolution 49/136, du 19 décembre 1994, en vertu de laquelle le Groupe d'ex-

perts sur l'administration et les finances publiques a tenu sa douzième réunion, du 31 juillet au 11 août 1995. L'important rapport présenté par ce groupe contient, comme on sait, des recommandations adressées aux gouvernements nationaux et à l'ONU. D'autres rencontres à caractère régional ont été organisées pour débattre de thèmes pointus sélectionnés à partir de ce rapport dans le but de coordonner les efforts et de prendre des initiatives communes, contribuant ainsi au succès de cette session.

Par ailleurs, j'ai eu l'honneur de présider la réunion du Comité de suivi — issu de la Déclaration de Tanger —, tenue à Libreville, au Gabon, en septembre 1995, et au cours de laquelle le Comité a procédé à l'étude des recommandations du Groupe d'experts et à la discussion du rôle des Nations Unies dans le développement de l'administration, notamment dans les pays africains. Les travaux de ce comité ont été couronnés par l'adoption de recommandations adressées, en temps opportun, aux services spécialisés des Nations Unies.

L'expérience vécue par les pays en développement à travers l'application des programmes d'ajustement structurel a montré que la prise en compte des seuls aspects économique et financier reste insuffisante pour la réalisation d'une véritable croissance économique et la satisfaction des exigences actuelles du développement.

La dimension humaine et sociale, qui constitue la pierre d'achoppement dans toute opération de développement, a fait l'objet, ces derniers temps, de préoccupations des États et des institutions financières internationales, et ce en raison des obstacles et des difficultés rencontrés par les pays en développement dans leurs tentatives visant à réformer leur situation économique et à maîtriser les causes de l'inflation, du chômage, de la baisse du niveau de développement et des prestations sociales.

Face aux nouveaux défis engendrés par les politiques de libéralisation de l'économie, la compétitivité et le désengagement de l'État au profit du secteur privé, il est devenu impératif pour ces pays de reconsidérer la nature des missions confiées à leur administration pour assumer des fonctions conformes à la nature de leurs nouvelles responsabilités et ce, dans le cadre d'une planification stratégique à long terme pouvant renforcer leurs propres capacités.

La stratégie de développement administratif, visant réellement à créer les conditions idoines des fondements d'une administration publique transparente, efficace et apte à créer et à concevoir, exige en priorité le développement et le renforcement d'un secteur privé compétitif, l'ouverture

de l'économie sur le marché extérieur, la préservation des équilibres économiques et sociaux ainsi que la mise en oeuvre d'une politique sociale durable permettant la création d'emplois.

Le construction d'un État moderne a amené le Maroc à adopter, durant les deux dernières décennies, des politiques visant à moderniser son administration publique et à la préparer à affronter les défis engendrés par les exigences sans cesse renouvelées du développement économique et social.

Après l'engagement du pays sur la voie de la décentralisation, depuis les années 60 et 70, visant à associer les pouvoirs locaux au processus de développement, le Maroc a entamé, dès le début des années 80, la libéralisation de son économie, l'allègement des procédures imposées aux secteurs productifs, la mise en oeuvre d'un programme de privatisation et la restructuration du secteur public, dont les effets et les retombées sur la rentabilité économique ont été positifs.

Aujourd'hui, le Maroc devra plus que jamais s'engager sur la voie de la modernisation d'autres aspects de réforme concernant les secteurs de l'économie, de l'éducation et de l'administration, qui sont les priorités définies par Sa Majesté le Roi Hassan II comme étant les piliers de tout développement durable. Le Maroc a de ce fait placé la question de la rationalisation de la gestion de l'administration parmi les priorités de l'action gouvernementale, l'administration étant considérée comme le point focal et le principal levier de toute réforme structurelle.

Les conférences internationales organisées sous l'égide des Nations Unies ont mis en exergue les relations entre les composantes du développement humain durable et contribué à l'émergence de nouveaux espaces de coopération entre les pays en développement et les organisations internationales.

Nul doute que tous les États ont besoin de multiplier les échanges d'expériences et de rechercher les voies et moyens nécessaires à la réalisation de leurs programmes nationaux à travers l'expertise des organismes spécialisés.

Tous ces points revêtent, à notre sens, un intérêt particulier. Afin d'en présenter le contenu, qu'il me soit permis d'exposer brièvement les thèmes considérés comme prioritaires parmi les préoccupations de la Conférence panafricaine des ministres de la fonction publique tenue à Tanger.

Cette conférence a considéré que les bouleversements politiques et économiques de ces dernières années ont mis les administrations publiques africaines devant des responsabilités nouvelles; celles-ci sont non seulement appelées à poursuivre leurs actions en matière de croissance économique et de développement des infrastructures de base, mais elles ont également à assumer d'autres fonctions non moins importantes, comme créer les conditions nécessaires pour permettre l'épanouissement du secteur privé national et étranger, maîtriser le développement rural, lutter contre les disparités régionales, moderniser les structures sociales et instaurer de nouveaux rapports avec leur environnement.

La crise économique et financière des années 80 a agi de manière négative sur les efforts déployés par les administrations africaines visant à assumer les fonctions nouvelles de manière satisfaisante.

Alors que la question sociale préoccupe en premier lieu les pouvoirs publics dans l'ensemble des pays du monde, l'administration africaine est appelée, plus que jamais, à adopter une nouvelle politique prenant davantage en compte les questions sociales au moment où elle est contrainte de préserver avec rigueur les équilibres financiers.

Pour ce faire, la Conférence considère que tout développement économique et social durable doit reposer sur une administration compétente, efficace et responsable et que l'investissement dans les ressources humaines constitue la base essentielle du développement des nations et un facteur capital pour l'accès au progrès et au bien-être.

La Conférence a par ailleurs constaté que les politiques de développement poursuivies jusqu'à ce jour n'ont pas atteint tous leurs objectifs faute de lier suffisamment l'exécution des programmes de développement et la mobilisation des ressources humaines nécessaires.

Aussi la Conférence considère-t-elle que la prise en compte du facteur humain dans toute politique de développement constitue un enjeu capital du fait que les réformes administratives et, partant, le relèvement du niveau de performance du secteur public, dépendent de la capacité des États africains à valoriser le capital humain que recèlent leurs administrations et à mobiliser à cet effet les moyens nécessaires.

De ce fait, aplanir les difficultés engendrées par l'application des programmes d'ajustement structurel exige, à n'en pas douter, l'initiation de véritables politiques en matière de fonction publique, au lieu de continuer à gérer les crises de manière spontanée et improvisée.

On le sait, l'administration publique dans les pays en développement rencontre, lors de l'exécution de ses programmes de développement, des obstacles différents mais similaires et fait face à une résistance dont la nature ne diffère guère d'un pays à l'autre. Cette situation interpelle l'unification des vues et des efforts ainsi que l'échange d'expériences entre ces pays afin de surmonter les exigences du développement économique et social et préparer les conditions appropriées pour une administration à même de réaliser les réformes escomptées.

Les efforts déployés par ces pays en matière de développement n'ayant pas atteint les objectifs souhaités, la communauté internationale est convaincue que le succès des politiques de développement dépend des capacités administratives de gérer les projets et les programmes de développement dans les secteurs public et privé.

Conformément aux recommandations formulées par la Conférence panafricaine des ministres de la fonction publique et sur la base du rapport du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques et du rapport du Secrétaire général des Nations Unies sur l'administration publique et le développement, le Royaume du Maroc, contribuant à la réalisation des objectifs escomptés de cette session, a l'honneur de présenter un projet de résolution qui vise à renforcer le rôle de l'administration comme instrument essentiel du développement économique et social, à valoriser le rôle des Nations Unies en tant que catalyseur dans le processus de développement administratif et à renforcer la coopération Sud-Sud.

Afin d'atteindre ces objectifs, le projet de résolution recommande : premièrement, de renforcer le rôle de l'État dans le maintien des équilibres sociaux et ce, par la lutte contre les disparités sociales et économiques et par l'investissement dans l'élément humain comme facteur principal de toute politique de développement; deuxièmement, de créer les conditions favorables pour le développement du secteur privé, la refonte des politiques fiscales et financières et l'encouragement de l'initiative privée; troisièmement, de réadapter les structures administratives, d'améliorer la compétence et l'efficacité de l'appareil administratif au niveau national et local et d'élaborer un schéma de décentralisation et de déconcentration administrative, afin de rapprocher l'administration des citoyens et de permettre à ceux-ci de gérer leurs affaires locales; quatrièmement, de moderniser le service public en adoptant une politique d'amélioration de la qualité des prestations et services rendus aux usagers, basée sur la transparence, les techniques de communication, la simplification des procédures et l'actualisation des textes législatifs; cinquièmement, de lier les

projets de développement aux besoins réels et de renforcer les capacités des secteurs gouvernementaux chargés des domaines sociaux d'élaborer des politiques sociales concrètes et efficaces; sixièmement, de créer les conditions favorables permettant une croissance économique soutenue en se basant sur l'augmentation des exportations, l'amélioration des performances et de la compétitivité tout en accordant une attention particulière à la création d'emplois et aux secteurs de l'éducation et de la formation.

Par ailleurs, les succès obtenus par certains pays en développement dans l'amélioration de certains secteurs administratifs clefs, constituent un acquis qu'il est nécessaire de consolider et de généraliser afin de permettre aux autres pays de suivre le même parcours, ce qui milite en faveur d'un renforcement de la coopération Sud-Sud. L'Organisation des Nations Unies demeure, à cet effet, le cadre idéal permettant le renforcement de cette coopération, au moyen des mesures suivantes.

Premièrement, encourager l'échange de données d'expérience, d'expertises, d'études et d'informations relatives à l'élaboration et à l'exécution des projets nationaux ayant trait aux réformes administratives, et renforcer les efforts gouvernementaux dans les domaines de la formation et du perfectionnement des cadres employés dans le secteur de la gestion du développement; deuxièmement, renforcer le rôle des institutions et des organisations régionales se préoccupant des problèmes de l'administration publique et du développement et permettre à leurs experts de réaliser des études et des consultations au profit des pays concernés tout en privilégiant les programmes à dimension sociale et participer à l'effort de constitution de capacités nationales en matière de planification et d'exécution de ces projets; troisièmement, assister ces pays dans le processus de développement institutionnel du secteur privé et de la privatisation en vue de créer les conditions appropriées pour l'amélioration de leurs capacités en matière de compétitivité économique; quatrièmement, poursuivre les efforts en vue de mobiliser les moyens financiers permettant la réalisation de projets de développement dans le domaine social et d'organiser une conférence internationale au sujet du financement du développement; cinquièmement, apporter une assistance technique en vue d'évaluer l'impact des travaux liés à l'infrastructure sur l'environnement et permettre à ces pays de disposer de l'expertise dans le domaine de la programmation et du financement des projets dans ce domaine; enfin, appuyer la proposition visant à faire du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques une institution relevant du Conseil économique et social, afin de renforcer son rôle dans le domaine de l'administration publique et du développement.

Le Maroc propose la constitution d'un groupe de travail chargé de discuter et d'élaborer la version finale de ce projet de résolution dans la perspective de faciliter son adoption par consensus.

Je souhaite plein succès aux travaux de la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Avant de donner la parole à l'orateur suivant, je voudrais proposer que la liste des orateurs dans le débat sur ce point de l'ordre du jour soit close aujourd'hui à 17 heures.

*Il en est ainsi décidé.*

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je demande donc aux représentants qui souhaitent participer au débat mais qui ne sont pas encore inscrits sur la liste des orateurs, de le faire dès que possible.

Je donne maintenant la parole à S. E. M. Giovanni Motzo, Ministre de la fonction publique et des affaires régionales et institutionnelles de l'Italie, qui va parler au nom de l'Union européenne.

**M. Motzo** (Italie) (*interprétation de l'anglais*) : L'Union européenne souhaite réaffirmer la grande importance qu'elle attache à cette reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale consacrée à l'administration publique et au développement. Nous avons pris note avec intérêt du rapport du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques, figurant dans le document A/50/525 et du rapport du Secrétaire général sur l'administration publique et le développement, figurant dans le document A/50/847.

Les années 90 ont été une décennie de crises politiques et économiques dans le monde entier et il y a eu une tendance croissante à la démocratisation et à la participation d'acteurs non gouvernementaux au développement, l'accent étant mis en particulier sur la nécessité d'une bonne gestion des affaires publiques et de politiques financières et économiques saines au niveau national, avec un plus grand recours aux lois du marché et au secteur privé en tant que conditions essentielles du développement.

La série récente de grandes conférences internationales a tenu compte de cette évolution. Le rôle de l'administration publique doit être reconsidéré pour faire face à la complexité croissante des problèmes du développement, comme l'élimination de la pauvreté, l'interdépendance croissante

des sociétés, la promotion de la justice sociale et d'une démocratie participative, la mondialisation de l'économie, la protection de l'environnement et la nécessité d'accroître la stabilité interne dans les pays exposés aux conflits civils. L'objectif général devrait être d'améliorer la pleine intégration des préoccupations socio-économiques et écologiques à tous les niveaux de la prise de décisions et de la gestion dans les administrations publiques.

Afin de relever ces défis à tous les niveaux, les gouvernements ont pour responsabilité de créer ou d'entretenir un cadre institutionnel, juridique et réglementaire positif. Cela contribuera à réaliser l'objectif du développement durable axé sur l'individu, réaffirmé au Sommet mondial pour le développement social tenu à Copenhague et permettra à tous de jouir d'une meilleure qualité de vie et d'améliorer la gestion globale des services publics.

Dans ce nouveau contexte de plus grande dépendance par rapport aux lois du marché et au secteur privé, les gouvernements devraient réévaluer leur rôle dans le développement économique. Toutefois, des fonctions fondamentales telles que le maintien de la paix et de la sécurité et la protection des droits de l'homme, de la démocratie, de la justice sociale et de l'environnement ne peuvent être transférées au secteur privé.

Reconstruire et développer un mécanisme de gestion et d'administration publique est en fait l'une des préoccupations principales que connaissent les nations qui émergent d'une guerre ou d'un conflit civil, et les pays engagés dans le processus de transition d'une économie planifiée à une économie de marché.

De même, améliorer la gestion et l'administration publique devrait être un objectif universel, étant donné que tous les pays sont confrontés à la tâche complexe qui consiste à introduire et à renforcer dans les activités de leur gouvernement la productivité, l'efficacité et la souplesse.

Il est essentiel que les gouvernements arrêtent des politiques visant à promouvoir des institutions participatives et démocratiques. Il est tout aussi important que les gouvernements facilitent le développement des secteurs productifs; qu'ils mobilisent les énergies et les ressources nationales en faveur de la fourniture de capital humain et de la mise en place d'institutions, d'une infrastructure et de services sociaux de base; qu'ils entreprennent des activités d'analyse, de planification et d'évaluation à long terme; qu'ils favorisent le développement durable et la répartition équitable des profits de la croissance; et qu'ils assurent la coordination de toutes les activités de développement.

L'Union européenne estime que durant cette reprise de session, l'Assemblée générale devrait réaffirmer la nécessité pour l'Organisation des Nations Unies de donner l'exemple d'une administration efficace et d'une utilisation judicieuse des ressources disponibles; qu'elle devrait reconnaître tout en admettant la diversité des expériences, des traditions et des systèmes administratifs, un ensemble de principes généraux guidant les États Membres dans leurs efforts pour maintenir et renforcer les institutions démocratiques, simplifier les rouages de l'État, favoriser l'interaction entre les secteurs public et privé, améliorer leur gestion économique et financière et encourager la décentralisation et la participation de tous les acteurs au processus de prise de décisions; qu'elle devrait faire en sorte que les structures existantes au sein et en dehors du système des Nations Unies soient mieux coordonnées pour aider les États Membres dans leurs efforts, notamment les pays en développement et les pays en transition.

L'Union européenne accorde une importance particulière à plusieurs de ces principes. La légitimité des gouvernements dépend de l'existence de processus démocratiques efficaces et participatifs qui permettent aux populations de jouer un rôle actif et influent dans les décisions qui touchent leur vie et d'élire librement leurs représentants. Dans les situations de rétablissement et de reconstruction après les conflits, il est essentiel de mobiliser tous les secteurs de la société et de renforcer tous les mécanismes de réconciliation nationale. Un processus de prise de décisions démocratique, de même que la primauté du droit et une gestion responsable et transparente sont indispensables pour assurer l'efficacité des politiques de développement, pour créer un environnement propice aux activités du secteur privé et pour faire en sorte que les réformes économiques et sociales jouissent de l'appui de la population et que les fruits de la croissance soient répartis de façon équitable.

Un cadre juridique stable, un système de maintien de l'ordre juste et efficace et un accès égal aux services publics et à la justice, conformément aux normes internationales en matière de droits de l'homme, sont des conditions essentielles à la création d'institutions transparentes et responsables, à la promotion d'une administration publique qui réponde aux besoins de la population et à la prévention et la lutte contre toutes les formes de corruption.

Pour assurer l'égalité de tous devant la loi, les gouvernements devraient éliminer la discrimination, promouvoir la tolérance et reconnaître la valeur de la diversité. Des mesures devraient être prises pour assurer la pleine participation des femmes au processus de prise de décisions à tous les niveaux. Renforcer la société civile devrait être un élément

majeur des politiques de gouvernement. Des conditions devraient être mises en place afin de permettre aux individus, aux groupes et aux organisations de s'organiser et de fonctionner avec une liberté d'expression et d'association garantie, et d'intégrer la prise de conscience des préoccupations et des besoins des femmes à tous les niveaux des politiques nationales.

Il convient d'encourager et de promouvoir aux niveaux national et international les politiques des services publics visant à «placer les citoyens au premier rang», en s'attachant particulièrement à l'utilisation publique d'un service plutôt qu'au statut public ou privé de celui qui le fournit.

À cet égard, il importe de mettre au point des stratégies de communications institutionnelles visant à renforcer la participation des citoyens aux activités des gouvernements dans leur ensemble, et pas seulement à celles qui les concernent en tant qu'individus. Cela viserait à encourager la création et le renforcement de garanties pour les utilisateurs individuels, en réglementant comme il convient des services d'intérêt public mais que l'État estime ne plus devoir diriger — en établissant des organes indépendants de garantie, par exemple — et en assurant aux utilisateurs d'un service public le respect des normes et des minimums qualitatifs, avec possibilité de remboursement en cas de défaillance.

Le renforcement des capacités devrait être accru en tant que moyen indispensable pour établir, renforcer ou reconstituer des structures nationales d'administration publique. Il faudrait identifier aux fins de la coopération bilatérale et multilatérale les besoins spécifiques en matière de renforcement des capacités et de formation des fonctionnaires dans les domaines de la gestion financière et économique, de la création d'emplois, de l'élimination de la pauvreté, de la fourniture d'infrastructures de justice criminelle suffisantes et de la protection de l'environnement. Il faudrait dûment tenir compte du concept 20/20. L'accès à l'instruction élémentaire est l'un des principaux éléments de l'autonomisation.

La décentralisation de l'administration et des services publics, compatible avec les responsabilités et les priorités générales des gouvernements, devrait être encouragée, afin de mieux répondre aux besoins locaux et de faciliter la participation locale. Cela peut être réalisé par la création de structures gouvernementales locales adaptées et dotées d'un financement suffisant.

Le processus de mondialisation signifie que les politiques nationales macro-économiques sont de plus en plus

influencées par des facteurs extérieurs. Cependant, les politiques macro-économiques sont, en premier lieu, la responsabilité des gouvernements, et tous les gouvernements devraient mettre en oeuvre des politiques économiques et monétaires stables, prudentes sur le plan fiscal et socialement justes, afin de promouvoir le plein emploi, de faciliter le commerce et d'assurer un environnement propice au secteur privé.

Lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, la communauté internationale a fait savoir qu'elle était disposée à promouvoir le développement durable et à prévenir les dommages causés à l'environnement. Des institutions et des organisations écologiques efficaces sont nécessaires pour mettre en oeuvre les décisions prises à Rio. Dans ce contexte, les pays industrialisés devraient coopérer étroitement avec les pays en développement afin de transférer leur savoir-faire administratif, organisationnel et technique, appuyant ainsi les efforts des pays en développement.

S'agissant du suivi de cette reprise de session, l'Union européenne pense que l'Assemblée générale devrait reconnaître qu'il devrait exister un ensemble de principes relatifs à l'administration publique et au développement en tenant compte de la diversité des expériences aux niveaux national et international. L'Assemblée générale devrait fonder son examen des questions institutionnelles éventuelles sur des structures existantes et éviter la création de tout nouveau mécanisme des Nations Unies.

L'Assemblée générale devrait reconnaître l'administration publique et le renforcement des structures de prise de décisions comme l'un des thèmes communs de toutes les grandes conférences internationales récentes et devrait envisager leur inclusion éventuelle en tant que points de son ordre du jour, en se concentrant sur les questions de bonne conduite des affaires publiques dans le contexte du suivi intégré des grandes conférences internationales récentes. L'Assemblée générale devrait reconnaître le rôle que jouent les Nations Unies et les autres organisations internationales en aidant les gouvernements à assurer la continuité des fonctions et des services publics essentiels de base pendant les crises, et en mettant au point des stratégies visant à reconstruire une administration publique viable dans les pays qui traversent une période de relèvement et de reconstruction après les conflits.

Au niveau intergouvernemental, la responsabilité principale du système des Nations Unies, s'agissant de l'administration publique et du développement, devrait être dévolue au Conseil économique et social et à ses organes subsi-

diaires. Ce Conseil devrait consacrer la partie «coordination» de l'une de ses futures sessions de fond à cette question.

Les activités des Nations Unies dans le domaine de l'administration et des finances publiques devraient être optimisées, en tenant compte des domaines prioritaires définis par la douzième réunion du Groupe d'experts. Dans ce contexte, le Programme des Nations Unies pour le développement, qui est déjà activement engagé dans bon nombre de ces domaines, devrait jouer un rôle de premier plan. Il faudrait faire, aux niveaux interinstitutions et intergouvernemental, une évaluation soignée des moyens nécessaires pour assurer une interaction plus étroite entre les activités des organismes multilatéraux dans le domaine de l'administration publique. Il faudrait également encourager une plus grande complémentarité entre les programmes de coopération multilatéraux et bilatéraux.

Afin de fournir une plate-forme adéquate pour le suivi de la reprise de session, le statut du Groupe d'experts dans le programme des Nations Unies sur l'administration et les finances publiques pourrait être envisagé par le Conseil économique et social, à condition qu'aucune modification envisagée n'ait d'incidences financières.

Les questions spécifiques relatives au suivi de la reprise de session devraient être examinées, dans le cadre de leurs mandats respectifs, par des commissions techniques et des organes d'experts, y compris la Commission du développement durable, la Commission du développement social, la Commission des droits de l'homme, et la Commission pour la prévention du crime et la justice pénale, en particulier dans le cadre de ses travaux en cours sur la corruption.

Des efforts devraient être faits pour améliorer les liens entre les institutions dans le domaine de la formation et de la recherche en faveur de l'administration et de la gestion publiques aux niveaux national, régional et international. Leur réseau devrait être renforcé afin de mieux diffuser l'information disponible et mieux coordonner la coopération bilatérale et multilatérale dans ce domaine.

Je voudrais ajouter quelques remarques en ma qualité de représentant du Gouvernement italien.

La société contemporaine est caractérisée par des processus de mondialisation dont les dimensions sont non seulement économiques mais aussi sociologiques, institutionnelles et technologiques. Ces processus sont, paradoxalement, à la base des phénomènes tant d'intégration que de fragmentation. Ils mettent les États et la communauté

internationale au défi de prendre des initiatives novatrices tenant compte des risques sociaux qui apparaissent au niveau mondial ainsi que des risques pour l'environnement.

Dans ce cadre, les initiatives pour réformer le gouvernement et revoir le rôle de l'État dans les politiques de développement et dans la fourniture de services publics doivent prendre en compte les changements économiques et sociaux. Elles doivent également considérer le fait que les politiques de bien-être ou d'intégration ne peuvent plus avoir une simple dimension nationale : elles supposent une coordination aux niveaux supérieurs qui correspond au caractère transnational qui caractérise aujourd'hui les grands processus et programmes sociaux.

Dans ces stratégies, nous devons reconnaître l'importance croissante des mécanismes de marché et du secteur privé, ainsi que celle du secteur dit à but non lucratif ou tiers qui joue un rôle de plus en plus important dans la fourniture de services sociaux et d'utilité publique. De ce fait, les gouvernements ont tendance à jouer un rôle moins direct dans le développement socio-économique tout en conservant un rôle central pour ce qui est d'assurer et de réglementer les fonctions essentielles telles que le maintien de la paix, de la démocratie et de l'ordre, la protection des droits, la promotion de la justice sociale et la défense de l'environnement.

De façon plus générale, eu égard aux services sociaux et de développement, au lieu des approches directes traditionnelles caractérisées par l'obligation exclusive des structures publiques pour la fourniture de services, ainsi que par des processus décisionnels centralisés et par le recours exclusif aux fonds de l'État pour financer les travaux publics et les services sociaux — la préférence devrait être accordée à ce qui peut être considéré comme une approche indirecte qui se développe au niveau international comme il ressort des études récentes faites dans le cadre des préparatifs du «Sommet de la ville», la deuxième Conférence des Nations Unies sur les établissements humains, qui doit se tenir à Istanbul.

L'approche indirecte a les caractéristiques suivantes. Divers groupes — entreprises privées, organismes à but non lucratif, groupes de citoyens et organisations locales — participent avec le gouvernement à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques publiques, non pas en tant qu'adversaires mais en tant que partenaires. L'approche indirecte se caractérise par une tendance à la décentralisation des responsabilités des pouvoirs publics, l'accent étant mis sur le rôle de l'administration locale et l'intégration d'un nombre croissant de groupes d'intérêt dans le processus de

prise de décisions, et également par une tendance à utiliser diverses formes de financement pour exécuter des travaux publics et fournir des services sociaux.

En bref, cela montre une tendance des gouvernements à privilégier leur rôle de réglementation, d'animation, de coordination et d'incitation et d'appui plutôt que d'assumer des tâches de gestion directe, sauf si cela s'avère absolument nécessaire.

S'agissant de la nécessité de créer ou de renforcer les garanties pour les usagers des services publics et de leur garantir le respect constant de normes minimales, il serait indiqué de prendre, entre autres, les initiatives suivantes. Des procédures devraient être encouragées pour déterminer les normes minimales pour chaque service qui ne reflètent pas simplement les pratiques existantes ou les capacités moyennes des prestataires mais qui correspondent à de véritables critères de qualité, déterminés grâce à la participation de représentants des consommateurs, d'experts et d'administrateurs.

Une autre initiative pourrait consister à encourager — eu égard aux normes fixées — l'élaboration et la mise en oeuvre de procédures d'évaluation périodique de la qualité des services faisant appel à la participation de groupes de citoyens et d'associations de défense des droits des consommateurs, ainsi que la création ou le renforcement d'organes chargés de faire respecter les droits des citoyens, dans les cas où l'administration est défaillante et, d'une façon générale, dans les rapports entre les citoyens et l'État, en instituant par exemple la fonction de défenseur du peuple. Un tel organe pourrait jouer un rôle très important non seulement au niveau national, mais aussi aux niveaux local et supranational. Un exemple en est le poste de Médiateur, créé par l'Union européenne.

Ces initiatives comprennent également l'incitation à créer ou à renforcer des instruments de garantie et de contrôle tenant compte du point de vue du consommateur, s'agissant également de la gestion des conflits au service des intérêts de la collectivité — par exemple en cas de grèves ou de refus de travailler des employés de ces services dans le cadre de litiges avec les pouvoirs publics.

Des initiatives de renforcement des aptitudes à gouverner doivent également être mises au point et développées — au niveau de la direction et du personnel de «la première ligne» — afin d'établir une culture orientée vers la promo-

tion de la participation des citoyens et de leurs organisations à la gestion des services et aux processus de prise de décisions, et à la fourniture des outils et des compétences pour rendre cette orientation réalisable.

Je voudrais à présent faire un bref exposé sur les résultats de la Réunion technique interrégionale sur le rétablissement des mécanismes administratifs de l'État en cas de conflit, qui a eu lieu à Rome du 13 au 15 mars 1996. Cette rencontre était axée sur le développement de stratégies visant à reconstruire une administration publique viable dans des pays en situation de relèvement et de reconstruction après les conflits.

Les points suivants ont été mis en relief par les participants : le rôle des gouvernements est d'une importance capitale dans la reconstruction d'une administration publique viable dans des pays en situation de relèvement et de reconstruction après les conflits. Seul le gouvernement concerné peut légitimement déterminer la façon de reconstruire une société au lendemain d'un conflit violent, vu qu'il est le mieux placé pour comprendre les manifestations de cette violence dans les institutions sociales, économiques et politiques de cette société.

Après la cessation des hostilités, l'évaluation du réseau administratif existant est un point de départ pour le processus de relèvement et de reconstruction.

Aussi difficile que puisse être le fait de dégager un consensus entre des parties qui se sont combattues, il est possible de renforcer la confiance sociale en mettant en place un système juridique prévisible basé sur la primauté du droit, permettant à chacun d'entreprendre des activités sociales et économiques avec l'assurance qu'un appareil judiciaire juste, impartial et prévisible tranchera tous les différends.

Les processus de remise en état étant longs et coûteux, les citoyens devraient être pleinement impliqués. À cette fin, il est essentiel d'établir une culture de coopération afin d'encourager la tolérance et la volonté de coordonner les opérations.

Dans les situations consécutives aux conflits, la mise en valeur des ressources humaines est une activité absolument cruciale pour remplacer les compétences et les connaissances de base qui ont été perdues et pour créer les compétences qui peuvent contribuer à la réconciliation. La communauté internationale, complétant le rôle des gouvernements, devrait participer à la fourniture d'apports, de services et d'assistance technique.

Les interventions internationales sont les plus utiles lorsqu'elles sont intégrées aux initiatives de développement local en s'appuyant sur ce qui existe déjà dans le pays, notamment à l'échelon communautaire. Les mécanismes administratifs gouvernementaux ne devraient pas être marginalisés par une attention excessive portée aux organisations non gouvernementales, même si le rôle des organisations non gouvernementales doit être reconnu et si les gouvernements peuvent allouer certaines fonctions au secteur des organisations non gouvernementales.

La coordination et la coopération interinstitutions sont essentielles au succès du relèvement et de la reconstruction après les conflits. Il est impératif que les services et les institutions des Nations Unies harmonisent leurs programmes afin de coopérer sur le terrain. Dans ce contexte, une plus grande attention doit être accordée aux missions de programmation conjointes pour permettre aux donateurs et aux institutions intéressés d'examiner ensemble les conditions des pays touchés.

Des efforts devraient être faits pour mieux relier les institutions dans ce domaine — gouvernements, organisations internationales et organisations non gouvernementales — afin de mieux diffuser l'information disponible et de mieux coordonner la coopération bilatérale et multilatérale.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Dominique Perben, Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation.

**M. Perben** (France) : Je souhaite tout d'abord dire combien la France se réjouit de cette reprise de la cinquantième session de l'Assemblée Générale des Nations Unies sur le thème «Administration publique et développement».

Il s'agit, en effet, d'un thème auquel la France attache une importance particulière, en raison du caractère indissociable de la bonne administration et du développement dans tous les domaines. Je voudrais souligner l'ampleur des moyens que la France met en oeuvre dans le cadre de sa politique de coopération et des liens particuliers qu'elle entretient avec de nombreux pays ici représentés. Je voudrais à cette occasion rendre hommage plus particulièrement au Maroc à qui revient l'initiative de cette réunion à travers la déclaration de Tanger du 21 juin 1994.

Notre conviction, fondée sur une longue tradition et sur l'observation des réalités nationales, est qu'il n'existe pas de développement durable sans une administration qui le

stimule, qui le soutienne et qui s'assure que le bénéfice en est équitablement réparti sur l'ensemble de la communauté nationale.

Le thème auquel est consacré cette reprise de session fait l'objet de nombreux débats dans les cercles professionnels, universitaires aussi bien qu'économiques, au sein des gouvernements et dans les organisations régionales ou internationales. Il nous rappelle que l'administration joue un rôle essentiel car elle contribue au dynamisme et à l'efficacité économique d'un pays. L'intérêt du thème «Administration publique et développement» dans le cadre de cette Assemblée générale est de permettre de dépasser les clivages traditionnels sur les avantages de tel ou tel modèle et de réfléchir à l'existence des valeurs universelles qui fondent et légitiment l'action publique. Ces valeurs sont principalement l'efficacité et la transparence de l'action publique, la compétence et l'honnêteté des fonctionnaires, la qualité et l'accessibilité à tous des services collectifs, la participation et l'association des citoyens.

Les États doivent faire face à de nouveaux défis nés de l'internationalisation croissante des économies et de la nécessité d'accroître l'efficacité tout en maîtrisant les dépenses publiques. Ils doivent en même temps assurer la croissance économique et la satisfaction des besoins sociaux essentiels que constituent la santé, la réduction de la pauvreté et de l'analphabétisme, la protection de l'environnement, le développement des infrastructures. Toutes ces activités contribuent à la réalisation du développement durable.

La difficile conciliation entre les exigences sociales et financières doit être recherchée à travers le principe de bonne gestion des affaires publiques dont la quête est partagée par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies. Les exigences sont universelles mais leur application diffère d'un pays à l'autre. La consolidation de l'État est un enjeu pour tous; les difficultés spécifiques des pays les moins avancés doivent cependant faire l'objet d'une attention prioritaire.

Les pays en développement touchés par le problème de la dette et de la pauvreté sont à la recherche d'un développement cohérent et stable. Ils sont confrontés, en Afrique en particulier, à l'urgente nécessité de construire un État moderne, seul garant de la cohésion nationale et de la suprématie de l'intérêt général. L'État est appelé à se substituer à la société civile lorsque celle-ci est défaillante, tout en favorisant son émergence. On connaît les risques que comporte la situation inverse quand la société civile prend la place d'un État faible ou insuffisant.

Les pays en transition doivent adapter leurs institutions politiques et administratives aux réformes démocratiques et au passage à l'économie de marché. Les réformes économiques ont souvent pris le pas sur celles de l'administration. Cependant, la conscience est vive que l'économie de marché ne peut fonctionner sans qu'existent une administration efficace et un système juridique respecté qui garantissent l'État de droit. Les pays industrialisés, enfin, doivent faire face à la crise des finances publiques et adapter, le cas échéant, leurs régimes de protection sociale. Dans le même temps, il leur faut répondre à des besoins accrus de sécurité, de solidarité et d'équilibre dans l'aménagement du territoire; ils doivent également restaurer la légitimité de leur administration et moderniser leurs modes de gestion.

La bonne gestion des affaires publiques signifie que l'État doit être efficace, impartial, transparent et honnête. Elle passe par l'amélioration du processus d'élaboration des politiques, l'adoption et le respect de normes éthiques rigoureuses, la valorisation des ressources humaines, en particulier du dispositif de formation des agents à tous les niveaux. Il faut également développer l'évaluation des politiques publiques et renforcer la responsabilité et la motivation de ceux qui sont chargés de les mettre en oeuvre. La lutte contre les gaspillages et la corruption est un élément essentiel de cette stratégie. Elle concerne l'ensemble des pays. Elle doit permettre la meilleure utilisation des ressources publiques pour assurer les services collectifs essentiels en l'absence desquels les droits fondamentaux de l'individu sont bafoués.

En effet, la nécessaire prise en compte de considérations financières, justifiée par l'impératif de réduction des déficits publics, et la nécessité de ne pas étouffer l'initiative individuelle ne doivent pas faire oublier que dans de nombreux pays seul l'État peut être le promoteur du développement social. Les services publics ont un rôle essentiel à jouer pour empêcher l'abandon des zones rurales et assurer les services de proximité aux populations, accompagner le développement accéléré des grandes agglomérations et assurer le fonctionnement des infrastructures — comme les routes et les hôpitaux — mises en place à grands frais mais qui risquent de tomber en ruine faute de volonté et de personnel compétent pour les entretenir et les gérer.

On a beaucoup vanté les méthodes du secteur privé et les mécanismes de type «marché» comme nouveaux modes de régulation de l'action publique. Ceux-ci ont le mérite d'introduire une prise de conscience des coûts et une plus grande sensibilité aux besoins des usagers. Mais, d'une part, ces méthodes ne peuvent être transposées purement et simplement; elles doivent être adaptées à la spécificité des

missions publiques, et cette adaptation sera d'autant plus importante que les missions exercées appartiennent à celles que l'État est seul à pouvoir assurer, telles que la sécurité et la justice. D'autre part, l'usager des services publics ne peut être seulement considéré comme un client ou un consommateur, mais doit être reconnu comme un citoyen à part entière. Il faut prendre ici le citoyen au sens originel, c'est-à-dire comme membre de la collectivité; ce concept de citoyenneté est essentiel car lui seul permet d'assurer l'égalité d'accès aux services de base et la satisfaction des besoins essentiels non solvables.

À cet égard, les principes d'égalité, de continuité, d'impartialité et d'adaptation aux changements des services publics, qui caractérisent la tradition française et que l'on retrouve, sous des formulations différentes, au sein de la plupart des États dans le monde, et en particulier de l'Union européenne, me paraissent toujours de grande portée. Aménagés selon les particularités nationales, ils peuvent et doivent, à notre sens, constituer les bases d'une réflexion sur le rôle de l'administration dans le développement.

Il revient également à l'État de mettre en place un cadre juridique qui détermine les fondements et les limites des interventions publiques, qui favorise l'initiative individuelle et la sécurité des investisseurs, et surtout qui garantisse aux citoyens l'exercice de leurs droits fondamentaux. Il faut rappeler les qualités premières de la règle de droit : celle-ci doit être simple, connue de tous et respectée.

La question de la place et de l'importance de l'État et du secteur public, celle du rôle des autres intervenants, notamment les collectivités territoriales, ne peut être résolue qu'au cas par cas, en fonction de la diversité des traditions politiques, juridiques, culturelles ou sociales et de l'évolution des besoins de la société. Les frontières entre les activités publiques et les activités privées ne sont pas intangibles et tous les pays connaissent la notion d'administration mixte. Mais, d'une part l'existence d'un minimum de fonctions collectives et de régulation ne peut être contestée; d'autre part l'État ne peut agir seul. Il doit s'appuyer sur l'ensemble des acteurs publics et privés — collectivités locales, entrepreneurs, associations et groupements de citoyens, organisations non gouvernementales.

La France conduit depuis peu une ambitieuse réforme de l'État voulue par le Président de la République, Jacques Chirac, afin que les services publics s'adaptent aux aspirations des citoyens et aux besoins d'une économie ouverte sur le monde; notre effort essentiel a pour objectif central de placer le service public au coeur de l'action de l'État,

tout en cherchant à rendre l'État plus efficace dans ses missions.

La politique française de coopération s'inscrit dans le cadre des objectifs de l'Agenda pour le développement qui est en cours d'élaboration. Elle vise le renforcement des institutions démocratiques et de la bonne gestion des affaires publiques, dans le respect de la diversité culturelle. Elle tend, avant tout, à promouvoir une approche intégrée prenant en compte, non seulement les contraintes macro-économiques, mais également les objectifs de redéfinition du rôle et des missions de l'État, l'amélioration de l'efficacité des services collectifs et de la prise en compte des besoins des populations. Il faut souligner en particulier l'appui à la démocratie avec l'aide à la préparation des scrutins, les programmes portant sur l'organisation du travail législatif et gouvernemental, la restructuration de l'appareil judiciaire. Ces actions, fondées sur le partenariat, sont menées dans un cadre bilatéral et multilatéral.

L'aide de la France au développement, qui s'est élevée à 8,47 milliards de dollars en 1994, fait de notre pays le seul membre du G7 dont le montant de l'aide publique au développement dépasse 0,5 % du PNB et qui a augmenté, passant de 0,63 à 0,64 % du PIB. Elle est ainsi passée de 44,8 à 47 milliards de francs entre 1993 et 1994.

Au-delà de cet effort financier, la France est décidée, et elle le fait déjà, à mettre la riche tradition de ses instituts de formation de ses administrations publiques et de ses associations spécialisées encore plus au service de la coopération et du développement. La France est favorable à ce que l'Institut international des sciences administratives soit associé à un certain nombre d'actions dans ce domaine. Elle a d'ailleurs invité le prochain congrès international des sciences administratives à se tenir à Paris en 1998, et je m'en réjouis, car cela permettra de poursuivre nos réflexions. Enfin, les organismes régionaux, en particulier le Centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement et l'Observatoire des fonctions publiques africaines, pourraient jouer un rôle de relais précieux dans la mise en oeuvre de cette coopération.

La France exprime l'espoir qu'au terme de cette reprise de session, l'Assemblée générale énonce des recommandations claires tendant, d'une part au renforcement des capacités des systèmes d'administration publique, en se fondant sur les principes de bonne gestion des affaires publiques et la reconnaissance du rôle essentiel de l'administration et des services publics dans le développement; d'autre part à l'amélioration de l'efficacité de la coopération dans le domaine de l'administration publique. La France

soutiendra tout effort destiné à renforcer la coordination des actions de coopération et un meilleur emploi des ressources humaines et financières, notamment par la mise en place de procédures d'évaluation des programmes, comme elle le fait aussi bien à titre national que dans les enceintes qui traitent des différents aspects de la réforme des Nations Unies; et enfin au renforcement des capacités d'appui et de conseil des Nations Unies dans le domaine de l'administration publique. À cet égard, comme dans d'autres domaines, l'action de l'Organisation des Nations Unies doit être pragmatique et opérationnelle : elle doit trouver des formules simples et efficaces.

La France continuera de soutenir les efforts des Nations Unies et des États Membres et forme le voeu que les travaux de cette reprise de session soient couronnés de succès.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole au Représentant permanent des Pays-Bas auprès de l'Organisation des Nations Unies.

**M. Biegman** (Pays-Bas) (*interprétation de l'anglais*) : Les Pays-Bas s'associent pleinement à l'intervention prononcée par le Ministre Motzo au nom de l'Union européenne. Je souhaite faire quelques remarques supplémentaires.

Nous nous félicitons de l'occasion qui nous est offerte d'examiner et de souligner le rôle de l'administration publique dans le développement. Le rapport du Groupe d'experts et le rapport de synthèse du Secrétaire général confirment clairement le rôle déterminant que joue l'administration publique au moment où elle cherche à s'adapter et à faire face aux défis du développement qui sont de plus en plus interdépendants et à leurs risques intrinsèques.

Les gouvernements jouent un rôle déterminant et directeur dans le développement de leurs pays et de leurs populations, ainsi que dans les efforts pour réprimer les conflits. Ils fournissent, protègent et développent le cadre juridique, réglementaire et institutionnel au sein duquel le pouvoir exécutif, à savoir l'administration publique, assume ses fonctions. En concertation avec le secteur privé, les organisations non gouvernementales, les collectivités locales et la population dans son ensemble, ils jouent un rôle dans la recherche d'un développement durable centré sur l'individu, comme cela a été réaffirmé par le Sommet mondial sur le développement social de Copenhague. Le rôle de chacun de ces acteurs doit être défini en tenant compte des conditions locales.

Une administration publique efficace et efficiente revêt une grande importance non seulement pour le développement durable dans tous les pays mais également pour relever les défis de la mondialisation, y compris l'exclusion éventuelle de groupes et de personnes. Une administration publique efficace, efficiente et compétente, une bonne gestion des affaires publiques et un développement participatif sont des conditions préalables, ainsi que des facteurs contribuant au développement durable. Il est également important que les bénéficiaires soient prêts à prendre en charge les programmes d'aide au développement dans ces domaines. Ces programmes, en outre, devront viser des résultats mesurables et durables.

Les gouvernements efficaces sont sensibles à l'appel en faveur d'une plus grande obligation redditionnelle et d'une plus grande transparence, au respect de la primauté du droit, à une plus grande participation des citoyens au processus de démocratisation et enfin au respect des droits de l'homme dans les domaines civil, politique, économique et social. Tous ces aspects peuvent avoir un dénominateur commun, à savoir la conduite avisée des affaires publiques et le développement participatif.

Le Secrétaire général des Nations Unies, dans son Agenda pour le développement, a déclaré à propos du fonctionnement des pouvoirs publics en relation avec le gouvernement ce qui suit :

«Dans le contexte du développement, l'amélioration du fonctionnement des pouvoirs publics ... [signifie que] les institutions fondamentales de l'État moderne doivent avoir les moyens d'agir. Leur fiabilité et leur intégrité doivent être assurées. L'aptitude des pouvoirs publics à mettre en oeuvre les politiques gouvernementales et à assumer les fonctions dévolues à l'État, notamment la gestion des systèmes d'exécution, doit aussi être perfectionnée. Enfin, les pouvoirs publics doivent rendre compte de leurs actions et prendre leurs décisions dans la transparence.»  
(A/48/935, par. 126)

Lorsque la légitimité d'un gouvernement est en jeu, cela est souvent dû à un mauvais fonctionnement des pouvoirs publics et à une dégradation de la fourniture de biens et de services publics, conjugués à une crise économique. L'aggravation de la misère économique et l'absence de moyens démocratiques pour opérer un changement ont tendance à engendrer ou à exacerber les éruptions de violence. Les minorités marginalisées peuvent recourir à l'action

armée pour faire valoir leurs revendications politiques et socio-économiques. En outre, un pays mal gouverné éprouvera de grandes difficultés à attirer les capitaux privés nécessaires à son développement.

L'un des instruments importants permettant de promouvoir le bon fonctionnement des pouvoirs publics et la stabilité est le renforcement de la capacité de l'administration et de la fonction publique d'un gouvernement. En outre, une conduite avisée des affaires publiques suppose le nécessaire équilibre démocratique des pouvoirs dont les gouvernements ont besoin pour être en mesure d'exécuter leurs fonctions dans de bonnes conditions. L'exécution décentralisée des fonctions dévolues à l'État peut contribuer à combler le fossé qui existe entre le gouvernement et les citoyens et à promouvoir un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de biens et de services publics.

Quel que soit leur stade de développement, il est nécessaire que tous les pays renforcent la capacité institutionnelle de leur administration publique, afin de s'adapter au progrès de notre époque, à un moment où le rythme du changement s'accélère plus que jamais. Toutefois, les pays qui ont le plus besoin de réformes sont souvent ceux qui sont le moins aptes à gérer ce processus. Ils ne disposent pas de suffisamment de moyens pour gérer au quotidien les affaires du pays, mais il n'en demeure pas moins qu'ils doivent continuer de fonctionner dans un environnement institutionnel qui a mis à l'épreuve des administrations bien mieux équipées.

Certains gouvernements sont résolus et disposés à assumer la responsabilité d'améliorer la capacité de leur administration publique et de leur fonction publique, et d'élaborer des politiques permettant de promouvoir un bon fonctionnement des pouvoirs publics et un développement fondé sur la participation de tous, mais ils ne disposent pas de moyens suffisants pour atteindre seuls cet objectif. Dans de tels cas, l'aide d'institutions multilatérales, comme l'Organisation des Nations Unies, ou celle de pays donateurs, comme les Pays-Bas, peut produire des résultats durables. Le succès des programmes de cette nature dépend de l'appui politique, de l'engagement, de la motivation et de l'adhésion des fonctionnaires du pays bénéficiaire.

Les Pays-Bas, comme de nombreux pays donateurs, s'attachent de plus en plus à obtenir des résultats tangibles et mesurables dans leur coopération pour le développement. C'est avant tout aux pays bénéficiaires qu'il appartient de définir les objectifs du développement. Les Pays-Bas espèrent également obtenir des bénéficiaires une contribution

financière et physique au programme. La manière dont notre assistance technique et financière est fournie s'est modifiée en fonction de la philosophie de renforcement des capacités : d'une démarche fondée sur des projets à une démarche programmatique, d'interventions limitées dans le temps à des interventions orientées vers des processus, à un plus grand contrôle et à une évaluation centrée sur les résultats et enfin à la promotion d'une coordination entre les donateurs.

L'administration publique a un rôle déterminant à jouer en fournissant des services sociaux de base à sa population. À cet égard, je voudrais attirer l'attention de l'Assemblée sur les chiffres cités par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à la Conférence de Tokyo sur la stratégie du développement, le mois dernier. D'après les calculs du PNUD, chaque année 30 à 40 milliards de dollars seront nécessaires pour fournir des services sociaux de base à tout un chacun entre maintenant et l'an 2010. Soixante-quinze pour cent de ce montant peuvent et doivent être trouvés par les pays en développement eux-mêmes. Les 25 % restants doivent être fournis par les pays donateurs. Pour cela, une restructuration des fonds prévus semble s'avérer suffisante.

L'initiative 20/20 peut à cet égard être un instrument très utile. J'espère qu'à la Conférence d'Oslo sur l'initiative 20/20, qui doit se tenir du 23 au 25 avril, les pays en développement intéressés, ainsi que les pays donateurs, manifesteront la volonté politique de s'engager à mettre en oeuvre ce concept. Lorsque l'objectif financier de l'initiative 20/20 sera réalisé — s'il est réalisé —, et même si un plus grand nombre de donateurs atteignent ou dépassent l'objectif de 0,7 % du produit national brut au titre de l'aide publique au développement, comme les Pays-Bas l'ont fait il y a longtemps, cela n'aura l'effet escompté que s'il existe un appareil d'État suffisamment compétent et honnête pour gérer ces fonds importants.

S'agissant du suivi de cette reprise de session, les Pays-Bas ne pensent pas que le Département des services d'appui et de gestion pour le développement soit l'institution la mieux équipée pour cela. Je propose d'envisager sérieusement de donner un rôle de chef de file au Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques pour ce qui est du suivi analytique et normatif. S'agissant du suivi opérationnel, le PNUD, qui exerce d'ores et déjà une activité importante dans le domaine de l'administration publique et du développement, et dont un membre préside le Groupe de travail sur la conduite des affaires publiques créé dans le cadre de l'initiative spéciale

du système des Nations Unies pour l'Afrique, serait un choix judicieux en tant qu'institution.

En conclusion, j'aimerais souligner une fois de plus qu'une administration publique de qualité, associée à un climat de conduite des affaires publiques favorable et à la participation d'acteurs non gouvernementaux, constitue un instrument déterminant pour éliminer la pauvreté, créer des emplois, assurer l'accès à la santé et à l'éducation, lutter contre la dégradation de l'environnement, promouvoir la justice sociale, prévenir les conflits et accroître la contribution de tous les secteurs de la société à la poursuite d'un développement centré sur l'individu.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à Mme Corazón Alma G. de Leon, Présidente de la Commission de la fonction publique des Philippines.

**Mme De Leon** (Philippines) (*interprétation de l'anglais*) : La République des Philippines a eu l'honneur et le privilège d'accueillir, du 18 au 20 mars 1996, la Conférence régionale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique sur le rôle de l'administration publique dans la promotion du développement économique, qui s'est tenue à la Banque de développement asiatique à Manille.

La Commission de la fonction publique, l'Agence du personnel central du Gouvernement des Philippines, que je représente, en coopération avec l'Académie du gouvernement local de l'Université des Philippines et l'Organisation régionale orientale pour l'administration publique ont accueilli la conférence qui avait été organisée sous les auspices du Département des services d'appui et de gestion pour le développement, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, et du secrétariat du Commonwealth.

Les pays d'Asie avaient été invités, et les pays suivants ont participé à la conférence : le Bangladesh, le Cambodge, l'Indonésie, la Malaisie, les Maldives, la Mongolie, le Pakistan, Singapour, la Thaïlande et les Philippines.

Nous pensons que la conférence s'est tenue à un moment très opportun. En plein milieu de la croissance économique rapide à laquelle on assiste en Asie et dans le Pacifique, il s'avère nécessaire de redéfinir le rôle de l'État dans la vie des nations. De cette nouvelle définition découlent des changements dans les tâches et les mandats de l'administration publique.

Les succès économiques de l'Asie se caractérisent par un trait commun : ses gouvernements ont réorienté leur rôle pour passer d'un engagement direct dans la production à des fonctions de développement, de réglementation et de maintien d'un cadre porteur. Cette orientation a exigé une réforme considérable de la machine administrative en termes d'orientation, de structures, de processus et du facteur dit humain. Le développement participatif en est un exemple.

Le fond, les orientations et le rythme de ces réformes ont fait l'objet de la Conférence de Manille. Un grand nombre de pays d'Asie sont déjà en train de mettre en oeuvre ces réformes, avec des degrés de succès divers. Plus précisément, les objectifs de la Conférence étaient d'analyser et de comprendre les dimensions administratives essentielles et les incidences du développement économique pour les pays d'Asie à divers degrés, notamment dans les domaines de l'élaboration de décisions et de la gestion, de la mobilisation des ressources et de la gestion des dépenses publiques, des cadres institutionnels et juridiques, et de la réforme et de la formation de la fonction publique. Elle visait aussi à comparer les expériences pertinentes de ces pays dans l'accomplissement de ces tâches, à faire la synthèse des grandes questions et des diverses expériences en matière de réforme de l'administration et à élaborer des recommandations pratiques.

Pour ce faire, les pays participants se sont inspirés de leurs propres expériences et ont étudié à fond le rôle de l'administration publique dans le développement économique dans les domaines de la gestion et de l'élaboration des décisions, des cadres institutionnels et juridiques, de la réforme et de la formation de la fonction publique; de la mobilisation des ressources et de la gestion des dépenses publiques.

Parmi les questions discutées dans le domaine de la gestion et de l'élaboration des décisions, on a parlé de la nécessité trop souvent oubliée d'être sensible aux caractéristiques culturelles du dialogue avec les intéressés et de la participation des organisations non gouvernementales et du secteur privé. Il faut également établir et créer des institutions chargées de superviser la mise en oeuvre des réformes, comme la commission nationale pour la réforme du gouvernement et des comités pertinents.

À cet égard, un consensus s'était dégagé sur le fait que la stabilité politique est essentielle pour mener à bien les changements d'orientation dans les domaines économique et social et, par conséquent, la réforme doit être privilégiée et échelonnée de façon réaliste.

En approfondissant la question du renforcement du cadre institutionnel juridique, on a fait remarquer qu'un cadre juridique établi était vital pour que les mécanismes administratifs traduisent les politiques en actions et en résultats positifs.

La question intéressante du recours à l'approche traditionnelle inspirée par la notion de contrôle, par opposition à l'exercice de l'autorité axé sur le sens de la mission, dans la mise en oeuvre des politiques a également été posée.

Un consensus est également apparu sur la nécessité de développer un cadre juridique adapté au système social, économique et politique d'un pays particulier compte tenu d'une redéfinition du rôle de l'État. Plus précisément, l'environnement actuel en Asie exige davantage de lois habilitantes dans le contexte qui prévoit de minimiser, et malgré tout de maximiser, le rôle du gouvernement et d'augmenter la participation du secteur privé et de la communauté dans son ensemble.

Malgré les différences ou les variantes qui existent dans les systèmes juridiques, on s'est généralement accordé à dire que les lois existantes qui régissent les systèmes administratifs sont trop nombreuses et redondantes; que leur application est lente, et que certaines lois ne peuvent tout simplement pas être mises en vigueur pour toutes sortes de raisons : manque de ressources, contraintes opérationnelles ou modicité des ressources, inadéquation ou inapplicabilité des conditions existantes.

La question de la réforme de la fonction publique en prenant en considération le facteur humain a été également traitée. À cet égard, il existait un consensus selon lequel la réforme de la fonction publique devait être entreprise dans le contexte du nouveau modèle de conduite des affaires publiques qui, entre autres choses, préconise un gouvernement minimaliste, une bureaucratie efficace dans le contexte de l'économie mondiale, une obligation redditionnelle et une prise de conscience accrue des droits des citoyens — par opposition à la responsabilité hiérarchique.

Les incidences du nouveau modèle de conduite des affaires publiques sur la réforme et la formation des services publics exigent la réorientation des fonctionnaires de telle sorte qu'ils acquièrent une mentalité qui appuie le principe d'un gouvernement qui fait moins et réalise davantage, une vision globale et une organisation souple, une plus grande responsabilité envers les personnes et les responsables élus du gouvernement et la justice dans l'application des règles de gestion des affaires publiques. Les programmes de formation à la gestion des affaires publiques doivent

viser à introduire les principes directeurs du nouveau modèle de conduite des affaires publiques.

Il a été également reconnu, cependant, que l'adoption du nouveau modèle de conduite des affaires publiques devrait être faite en fonction des caractéristiques de chaque pays en particulier, étant donné les différences de niveau de développement politique, économique et social de la région, tout en reconnaissant que certains pays ont un niveau d'économie en transition. Il faudra même tenir compte des caractéristiques géographiques et topographiques de chaque pays.

Les tentatives de réforme de la fonction publique faites en Malaisie, à Singapour, en Indonésie et au Pakistan dans l'esprit du nouveau modèle ont été révélatrices. Cependant, il a été reconnu qu'il existe un obstacle naturel qui s'oppose à l'effort de réforme administrative dans la région.

Du point de vue d'une conduite avisée des affaires publiques, des réformes administratives sont souhaitables. Cependant, il a été constaté que si on leur accordait une trop grande attention cela pourrait aboutir à une vision déformée des choses et leurs liens avec le développement économique ou avec la demande de services publics pourraient devenir flous. Comme les participants l'ont reconnu, la question de la taille ou du nombre est relative. Les réformes, en fait, devraient être liées aux besoins et aux demandes du public — les citoyens — et doivent prendre en compte la répartition et les compétences du personnel; car les réformes ne sont pas des fins en soi mais des moyens — une stratégie de progrès pour préparer les pays aux exigences de la prochaine décennie.

Dans le domaine de la mobilisation des ressources et de la gestion des dépenses publiques, on a considéré en premier lieu ce que le secteur public devrait faire et ne pas faire, afin que le gouvernement joue un rôle d'aide et d'orientation, alors que le secteur privé assume une plus grande responsabilité en tant qu'agent de développement économique et social du pays.

Il s'agit là d'une question difficile mais incontournable à laquelle tous les pays de la région seront confrontés, face aux réductions draconiennes des dépenses publiques qui affectent les dépenses non liées au personnel et inévitablement d'autres dépenses. Il faut également tenir compte des réductions et des restrictions frappant l'aide extérieure, qui a longtemps fait partie intégrante des activités de l'appareil administratif des pays de la région Asie-Pacifique. Ce que l'on appelle le gel de l'aide extérieure affecte de façon

certaine le fonctionnement des diverses bureaucraties de la région.

Les différents mécanismes utilisés actuellement par les pays d'Asie pour réduire les dépenses publiques, tels que la privatisation, la décentralisation et le recours aux projets de construction-exploitation-transfert, ont également été discutés. Bien que ces mécanismes semblent réalisables et intéressants, leurs incidences à plus long terme sur la prestation de services publics ont été longuement discutées, l'accent étant mis en particulier sur le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources.

La conférence, qui a duré trois jours, a souligné la nécessité d'une coopération interculturelle entre les pays d'Asie — les Asiatiques aidant les Asiatiques — étant donné le développement marqué, parfois radical de leurs systèmes politiques, de leurs structures sociales et, bien sûr, de leurs économies. Les périodes de transition, même bien accueillies, sont souvent des temps difficiles. Comme la conférence l'a confirmé, les événements survenus en Asie ont gravement battu en brèche les systèmes existants d'administration civile et de prestation des services publics.

Les discussions ont débouché sur la formulation des recommandations suivantes.

Premièrement, le nouveau modèle de conduite des affaires publiques mérite d'être mieux connu et mieux diffusé.

Deuxièmement, l'on s'accorde à reconnaître que les échanges de données d'expérience seraient bénéfiques aux pays pour ce qui est de la conduite avisée des affaires publiques et de la mise en place d'institutions. En tant que manifestation de l'unité et de la coopération en Asie, une assistance pourrait être fournie aux pays des régions qui sortent d'une crise ou d'un conflit. Deux types d'assistance et d'échange ont été retenus : les pays ayant à leur actif des exemples de bonne gestion des affaires publiques pourraient accueillir d'autres pays désireux d'apprendre à les appliquer dans la pratique; et les pays qui réussissent le mieux pourraient se rendre dans ceux qui ont besoin d'assistance, de façon à faciliter, dans le processus, les échanges officiels avec les dirigeants de ceux-ci.

En octobre 1996, les Philippines accueilleront une conférence internationale sur les innovations en matière de conduite des affaires publiques, parrainée par l'Institut de conduite des affaires publiques du Canada, qui est basé en Malaisie.

Troisièmement, des institutions bilatérales et multilatérales, telles que l'ONU et la Banque asiatique de développement (BAD) pourraient prendre l'initiative de la mise au point et de l'exécution de programmes de conduite avisée des affaires publiques. Par exemple, l'ONU pourrait continuer d'intensifier la fourniture d'information et de formation sur des aspects tels que les projets de construction-exploitation-transfert, la création d'institutions de formation, l'amélioration des institutions existantes s'occupant de gestion des affaires publiques et la fourniture d'information. Plus particulièrement, l'ONU pourrait accélérer l'établissement d'un centre d'échanges sur le développement de la gestion qui recenserait les meilleures pratiques, auxquelles les pays membres pourraient avoir accès de façon régulière et à un coût minime, conformément à la demande du Secrétariat.

Quatrièmement, on a suggéré que l'ONU pourrait canaliser ses ressources et établir des relations afin d'aider les pays à adopter de bonnes méthodes de gestion grâce à l'équipe d'experts qui existe aujourd'hui.

Cinquièmement, la Conférence a également fait valoir la nécessité d'un échange d'informations que les pays pourraient utiliser dans leur recherche d'une bonne conduite des affaires publiques. Il existe un intérêt commun pour fixer des normes universellement applicables, définir des pratiques de bonne administration et mieux comprendre la façon dont ces normes sont appliquées dans les différents pays. Étant donné cet intérêt, les participants ont convenu que l'information relative à l'évolution des différents domaines de l'administration publique devrait être mieux connue et plus systématiquement diffusée. Il faut dire que le Comité de la fonction publique de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) a entrepris une démarche systématique pour réaliser cet échange d'informations.

Sixièmement, il faudrait également mettre l'accent sur la formation, les séminaires et les programmes portant sur la conduite avisée des affaires publiques. La Banque asiatique de développement a été spécifiquement citée comme étant une institution spécialisée pouvant éventuellement fournir des ressources pour institutionnaliser ces programmes.

La République des Philippines appuie pleinement ces recommandations. Il existe actuellement une tendance à la réorganisation dans l'attente d'une législation. Dans la fonction publique, nous avons mis en application la loi de l'attrition pour la période 1992-1997. Nous voulons continuer de professionnaliser, d'humaniser et de stimuler la bureaucratie dans la fonction publique, car cela est essentiel à une conduite avisée des affaires publiques.

Enfin, je félicite l'Assemblée générale d'avoir convoqué cette reprise de session, qui nous permettra de mettre en place les ressources humaines nécessaires à une conduite avisée des affaires publiques dans le monde, à l'aube du prochain millénaire.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à Mme Elaine Kamarck, Conseillère politique principale du Vice-Président des États-Unis d'Amérique.

**Mme Kamarck** (États-Unis d'Amérique) (*interprétation de l'anglais*) : Au nom du Président Bill Clinton et du Vice-Président Al Gore, je remercie l'Assemblée de me donner la possibilité de prendre la parole à l'occasion de cette reprise de session sur l'administration publique et le développement.

Nous sommes tous rassemblés ici en tant qu'acteurs d'une révolution tranquille qui a lieu dans le monde. Dans nos débats et nos déclarations, nous partageons les expériences de l'avant-garde d'un effort mondial de revitalisation des instruments d'une conduite démocratique des affaires publiques.

En effet, pays après pays, ville après ville et communauté après communauté, de grands changements sont en cours. Aux États-Unis, comme dans de nombreux autres pays, nous nous interrogeons sur la question difficile de savoir quel rôle doit jouer le gouvernement. Nous sommes en train de décentraliser l'autorité au sein des services administratifs et de déléguer des responsabilités à des niveaux inférieurs du gouvernement. Nous sommes en train de réduire la taille de la fonction publique et de rechercher les moyens les plus rentables de fournir des services. Nous réorientons le gouvernement pour qu'il consacre son action sur le client : les citoyens que le gouvernement a pour rôle de servir. Nous simplifions les règlements et réduisons le poids de la réglementation sur l'industrie. Nous fixons des normes et mesurons les résultats.

Pourquoi cette situation? Une des principales raisons incitant de nombreux pays à agir ainsi est la reconnaissance croissante du fait que, comme l'a conclu la récente conférence de l'Organisation de coopération et de développement économiques, si les gouvernements ne marchent pas bien, les économies ne marchent pas bien.

En effet, une structure gouvernementale efficace est essentielle pour la croissance économique et le développement et constitue un thème central de cette reprise de session.

Toutefois, le changement demandé en faveur de gouvernements plus réceptifs et plus efficaces n'est pas seulement motivé par des facteurs économiques. Comme l'a souligné la Déclaration de Tanger qui a réclamé cette conférence, partout on demande une fonction publique qui soit davantage à l'écoute des besoins de la population. Le public réclame une plus grande obligation redditionnelle en matière de fonds publics et une plus grande participation s'agissant de déterminer la façon dont ces fonds sont utilisés. Les administrés réclament une fonction publique qui soit au service du public et non de ses intérêts individuels.

Les grands changements intervenus dans les techniques d'information et les télécommunications font qu'on exige toujours plus des gouvernements qu'ils soient plus à l'écoute. Dag Hammarskjöld a été l'un des premiers à prévoir les changements futurs dans la manière dont les gouvernements mènent leur politique étrangère. Il notait que la relation du diplomate

«à l'égard de son propre peuple a également changé ... en raison d'une éducation plus ouverte, d'un développement du système démocratique et d'un accroissement révolutionnaire des moyens de communication de masse.»

Naturellement, le type de changements dont nous parlons est propre aux gouvernements démocratiques. Les démocraties doivent se réinventer continuellement si elles veulent être à l'écoute des besoins et des attentes changeants de leurs citoyens.

Aux États-Unis, il y a eu 11 commissions de réforme nationale au cours de ce siècle, ce qui montre que la démocratie est une tâche difficile, un processus d'amélioration continue qui n'a pas de fin.

De ce fait, une fois encore en 1993, le Président Clinton a demandé au Vice-Président Gore d'envisager une réforme du gouvernement. Il a mis sur pied l'évaluation des résultats nationaux. Notre mission dans ce contexte a été et reste la mise en place d'un gouvernement qui travaille mieux et coûte moins cher.

Le Gouvernement fédéral américain emploie près de deux millions de civils et a un budget annuel d'environ 1 500 milliards de dollars. Cela ne changera pas du jour au lendemain. Mais nous sommes très satisfaits d'avoir fait des progrès dans cette tâche très difficile.

Après avoir hérité d'un gouvernement qui a crû en volume et en coût au cours des dernières décennies, l'Ad-

ministration Clinton-Gore a réduit l'effectif des employés civils de 204 000 personnes; c'est aujourd'hui l'effectif le plus réduit depuis la présidence de John F. Kennedy, il y a plus de 30 ans. Nous avons atteint cette réduction de personnel par attrition et en offrant aux employés des incitations financières pour quitter le gouvernement. Nous avons à tout moment essayé de traiter les employés fédéraux avec le respect qui leur est dû. Nous avons concentré les réductions sur les échelons non indispensables de l'administration et sur les processus tels que le personnel et les achats qui souvent grèvent l'efficacité d'une institution. Nous avons réalisé cette tâche grâce à une relation nouvelle, productive et novatrice avec nos syndicats professionnels fédéraux.

Outre la compression des effectifs, nos réformes ont permis d'économiser l'argent des contribuables à concurrence de 58 milliards de dollars et nous avons proposé des moyens valables d'économiser 120 milliards de dollars. Nous sommes également en train de revoir les rapports entre le Gouvernement fédéral et les administrations locales. Cet examen a incité le Gouvernement fédéral à déléguer des pouvoirs aux États et aux localités par le biais de partenariats d'efficacité et autres expériences novatrices de fédéralisme, telles que l'Option Oregon, un nouvel arrangement que nous avons négocié entre le Gouvernement fédéral et l'État de l'Oregon.

De même, sous la direction du Président, nous procédons à l'élimination de 16 000 pages de réglementation et travaillons à la simplification et à la rationalisation de 31 000 pages supplémentaires de règlements. Cette administration réduit le poids administratif et réglementaire que le gouvernement fait peser sur les citoyens et les entreprises d'environ 28 milliards de dollars par an. Nous avons également publié des normes pour les services à la clientèle dans 214 agences du Gouvernement fédéral. Au début de ce projet, seuls trois organismes publics avaient ces normes.

Nous avons également réduit de moitié notre déficit budgétaire, qui avait été considérable au cours de la décennie précédente. Et pour la première fois en une génération, nous avons maintenant un engagement important, partagé par les deux partis politiques, de faire en sorte que le gouvernement travaille en fonction de ses moyens, en équilibrant le budget fédéral.

Le budget équilibré a suscité une approche encore plus radicale de la réforme gouvernementale. Le mois dernier, le Vice-Président Al Gore a annoncé que la prochaine phase de réinvention impliquerait la création d'organisations fonctionnant selon le principe des résultats. Ces nouvelles entités, inspirées de l'expérience britannique des agences

Next Step mais adaptées à la situation américaine, nous permettront de faire plus avec moins dans une période de budget équilibré.

Notre tâche est loin d'être terminée. Mais sous la direction du Vice-Président, des employés fédéraux dévoués ont commencé à changer le visage du gouvernement.

Nous avons bénéficié d'une grande assistance dans cette entreprise. Lorsqu'on annonce comme objectif la réforme du gouvernement, les conseils gratuits se mettent à pleuvoir et nous avons tiré profit de tous ceux-ci. Nous avons appris auprès de sociétés qui ont été confrontées à la concurrence mondiale et ont trouvé de nouvelles méthodes pour faire plus avec moins. Nous avons échangé des informations avec nos homologues dans plus de 50 nations, toutes travaillant aux mêmes objectifs.

Mais notre ressource la plus précieuse a été le personnel qui travaille pour le gouvernement, les employés fédéraux eux-mêmes. Dès l'origine, la *National performance review* a été composée principalement de fonctionnaires de carrière, qui savent mieux que quiconque comment fonctionne le gouvernement et les améliorations à y apporter.

Améliorer le travail des pouvoirs publics, à un moindre coût, est le thème central de l'Administration Clinton-Gore. Nous nous félicitons de l'occasion qui nous est offerte de partager notre expérience avec l'Assemblée générale, ainsi que de pouvoir également continuer d'apprendre grâce aux expériences des autres Membres.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Geraldo Tejerina, Directeur de la fonction publique de la Bolivie.

**M. Tejerina** (Bolivie) (*interprétation de l'espagnol*) : Au nom du Gouvernement bolivien, je transmets mes salutations au Président de l'Assemblée générale des Nations Unies et le félicite pour la manière remarquable dont il dirige la cinquantième session de l'Assemblée générale. Je remercie également le Secrétaire général pour la présentation de son rapport sur l'administration publique et le développement, qui comporte des recommandations intéressantes pour les gouvernements nationaux.

La Bolivie a souffert d'une très grave crise économique dans la première moitié des années 80. Cette crise était caractérisée par un déclin brutal de la productivité et par des politiques fiscales, monétaires et de change inopportunes, qui ont abouti à une augmentation de la spéculation au

détriment de la production, à la suite de quoi l'inflation a atteint 27 000 % en septembre 1985.

En août 1985, un changement radical est intervenu dans notre politique économique, entraînant entre autres mesures, une réforme et une simplification du système fiscal, une réduction énergique du déficit fiscal, une dérégulation des prix, une réorganisation du secteur des entreprises publiques et une plus grande ouverture à l'investissement privé, tant étranger que national. Pour l'essentiel, la Bolivie, comme les autres pays relativement moins développés, a compris que le maintien de l'ordre et de l'équilibre interne dans le domaine économique était une condition indispensable pour permettre un plus grand développement de son système démocratique et, en général, pour assurer le bien-être de la population.

La nouvelle politique économique est appliquée maintenant depuis 11 ans et elle a porté ses fruits. Au cours des trois dernières années, l'inflation a été de 9,8 et 12 % respectivement. Notre produit intérieur brut s'est accru de 4,6, 4,9 et 3,7 % au cours de ces années, alors que le rapport entre le déficit du secteur public et le produit intérieur brut a été ramené de 6,5 à 3,2 et à 2 % respectivement.

Cependant, il nous a fallu ajuster régulièrement nos directives de politique économique afin de consolider les acquis. Le fait de parvenir à une stabilité macro-économique n'était pas suffisant pour assurer une croissance harmonieuse et rapide. C'est pourquoi un ensemble de mesures s'est avéré nécessaire pour créer les bases structurelles à cette fin. C'est ainsi que nous avons donc conçu et mis au point un ensemble de réformes structurelles, dont les plus importantes sont les suivantes.

La loi du système intégré d'administration et de contrôle de l'État, dénommée loi Safco, dont les principaux objectifs sont de développer et de renforcer l'État de droit et la démocratie, de garantir l'efficacité et le fonctionnement du secteur public, d'éliminer les conditions d'impunité qui encouragent la corruption administrative et d'intégrer le système d'audit interne du secteur public aux systèmes de vérification interne de ses composantes.

Autre loi importante, celle de la participation populaire, qui reconnaît, encourage et consolide le processus de participation en intégrant les communautés autochtones, rurales et urbaines dans la vie juridique, politique et économique du pays. Elle cherche à améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes boliviens par une plus juste

répartition et une meilleure administration des ressources publiques. Elle cherche également à renforcer les instruments économiques et politiques nécessaires pour améliorer la démocratie représentative, en facilitant la participation des citoyens et en garantissant l'égalité des chances en termes de représentation.

Nous avons également mis en oeuvre une réforme de l'enseignement, dont les principaux défis sont d'assurer une formation solide et permanente des ressources humaines de manière dynamique et grâce à un système éducatif capable de rénover et de s'améliorer constamment afin de répondre aux besoins en matière d'apprentissage et de développement en créant des mécanismes de contrôle, de suivi et d'évaluation de la qualité de l'enseignement. Notre système éducatif est interculturel et bilingue car il tient compte de la diversité socioculturelle du pays dans un climat de respect entre tous nos citoyens.

Nous nous sommes également attachés à la capitalisation et à la privatisation des entreprises publiques, ce qui encourage une plus grande participation du secteur privé à la responsabilité commune du développement économique par le transfert au secteur privé d'unités de production et de services, dans le cas de petites entreprises publiques opérant sur des marchés compétitifs et par l'injection de nouveaux capitaux du secteur privé, national ou étranger, dans les entreprises publiques nationales au moyen d'un système de capitalisation et d'administration novateur et efficace de ces entités, en collaboration avec des partenaires privés judicieusement choisis.

La décentralisation administrative est l'une des principales réformes structurelles que nous ayons adoptées récemment. Son principal objectif est de réglementer la décentralisation administrative du pouvoir exécutif, ce qui, dans le cadre du système unitaire de la République, implique le transfert et la délégation des attributions techniques et administratives qui ne sont pas l'apanage exclusif du pouvoir exécutif aux instances nationales.

La réforme du pouvoir exécutif reconnaît pour la première fois la nécessité d'articuler de grandes politiques nationales, soutenues par les structures organiques et administratives nécessaires à leur mise en oeuvre. Ainsi furent créés les ministères du développement humain, du développement durable et du développement économique.

En résumé, l'orientation du changement proposée par le Gouvernement et le peuple boliviens reconnaît la diversité ethnique et culturelle, se concentre sur le dévelop-

ment humain et redistribue le pouvoir et les ressources. En même temps, elle améliore et intègre les systèmes d'administration publique et encourage l'investissement privé. Pour l'essentiel, elle pose les bases d'une modernisation désirée mais encore hors d'atteinte. Cette approche de modernisation exige que l'administration centrale soit capable de s'adapter constamment aux exigences et à l'évolution d'une société moderne.

À cet égard, il apparaît de plus en plus clairement indispensable d'adopter des politiques visant avant tout à renforcer : premièrement, les relations entre l'État et la société, étant entendu que la difficulté consiste à adapter les structures et les systèmes administratifs de l'État aux changements de situation et à l'épanouissement de la société et de son environnement pour permettre une meilleure interaction de ces deux agents économiques; deuxièmement, la conception anthropomorphique du développement socio-économique, autrement dit le facteur humain comme moteur et centre nerveux du changement.

C'est pour cette raison fondamentale que le Gouvernement bolivien a jugé bon d'être représenté à l'Assemblée par l'entité chargée d'élaborer les politiques et les normes permettant une mise en valeur harmonieuse des ressources humaines au service de l'État, ce qui est extrêmement satisfaisant et constitue une claire indication quant à sa propre identité.

Dans le secteur public, les normes qui gouvernent la gestion du personnel reposent sur les principes philosophiques suivants : efficacité, transparence, valorisation de la fonction publique, promotion selon le mérite, obligation redditionnelle, impartialité, égalité des chances, non-discrimination et souplesse.

La fonction publique est considérée comme une activité stratégique de l'État, car c'est le facteur qui permet la formulation et la mise en oeuvre efficaces des autres réformes adoptées. On encourage l'entrée dans la fonction publique par le biais d'annonces publiques explicites, qui nous permettent de recruter du personnel très motivé et rémunéré aux mêmes tarifs que ceux du marché du travail. Le principal critère qui détermine le maintien de ces fonctionnaires dans leurs fonctions, ce sont les résultats obtenus, ce qui, bien sûr, engendre des synergies au sein de chaque entité publique comme au sein du pouvoir exécutif en général.

Dans nos pays, l'une des principales critiques adressées à l'État moderne a invariablement été l'absence de

crédibilité de ses institutions et de leur aptitude à faire face aux problèmes complexes de demain. La fonction publique essaie de répondre de manière concrète aux préoccupations du public par des procédés simples à la disposition de chaque citoyen, qui peut ainsi découvrir, non seulement pourquoi et comment un fonctionnaire donné a été engagé, mais aussi combien il en coûte à l'État et, par-dessus tout, quel est l'apport de cette personne, en termes de quantité, de qualité et de rentabilité.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Nous venons d'entendre le dernier orateur dans le cadre du débat sur cette question pour la présente séance.

### Communication du Président par intérim

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Le Secrétariat m'a prié d'attirer l'attention des membres sur la résolution 50/206 C de l'Assemblée générale du 23 décembre 1995 dans laquelle l'Assemblée a adopté plusieurs mesures sur le contrôle et la limitation de la documentation. La résolution

«*Prie* les membres de tous les organes de faire preuve de retenue lorsqu'ils présentent des propositions prévoyant l'établissement de nouveaux rapports;

*Invite* tous les organes à envisager la possibilité d'adopter un cycle biennal ou triennal pour la présentation des rapports, à passer en revue tous les documents publiés périodiquement pour déterminer s'ils sont nécessaires, en vue de rationaliser la documentation et de contribuer à la réduction des dépenses, et à formuler des recommandations appropriées;

*Encourage* les membres des organes intergouvernementaux :

a) À envisager la possibilité de demander des rapports oraux, sans préjudice du droit des délégations d'obtenir des informations dans toutes les langues officielles;

b) À demander des rapports de synthèse sur des questions connexes relevant d'un même point ou point subsidiaire, lorsque cette formule peut convenir et est économique.» (*Résolution 50/206 C, par. 6, 7 et 8*).

La pleine coopération des États Membres est nécessaire si l'on veut que les dispositions des paragraphes 6, 7 et 8 du dispositif de la résolution 50/206 C soient appliquées.

À cet égard, je voudrais également attirer l'attention des membres sur le paragraphe 11 du dispositif de la même résolution, dans lequel le Secrétaire général est prié de présenter un rapport à l'Assemblée à sa cinquante et unième session, par l'intermédiaire du Comité des conférences et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, sur l'application des mesures énoncées dans la résolution, y compris des informations sur les économies éventuelles.

Eu égard aux coûts des services de conférence et du traitement de la documentation, je tiens à informer les membres que, d'après le Bureau des services de conférence et services d'appui, le coût actuel théorique d'une page de documentation dans six langues est de 916 dollars, et le coût actuel théorique d'une heure de séance de l'Assemblée générale avec interprétation dans les six langues, services d'appui et comptes rendus dans six langues, est de 6 490 dollars.

Compte tenu du dernier chiffre cité — 6 490 dollars l'heure —, le coût d'une séance plénière de l'Assemblée générale de trois heures est d'environ 20 000 dollars, que les trois heures soient totalement utilisées ou non.

Étant donné la crise financière grave et les réductions budgétaires, les délégations devraient garder ces chiffres à l'esprit. L'amélioration du taux d'utilisation des services de conférence et le contrôle et la limitation des documents sont devenus une nécessité impérieuse aux Nations Unies.

*La séance est levée à 13 h 5.*