



# Assemblée générale

Cinquantième session

## 106<sup>e</sup> séance plénière

Lundi 15 avril 1996, à 15 heures

New York

Documents officiels

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

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

*La séance est ouverte à 15 h 15.*

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

#### Rapport du Conseil économique et social : administration publique et développement

##### 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'anglais*) : Cet après-midi, l'Assemblée va poursuivre ses séances plénières consacrées à l'administration publique et au développement. Je donne la parole à M. Rubén Correa Freitas, Directeur de la fonction publique nationale de l'Uruguay.

**M. Correa Freitas** (Uruguay) (*interprétation de l'espagnol*) : La République orientale de l'Uruguay est devenue indépendante en 1830, lorsqu'elle s'est dotée d'une Constitution inspirée du modèle américain, qui consacrait la séparation des trois pouvoirs de l'État et un système de gouvernement présidentiel. L'État était typique du XIX<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire un État libéral «juge et gendarme» assumant les tâches essentielles comme la défense nationale, la sécurité intérieure, les relations extérieures, l'activité financière fondamentale et la justice.

Au cours des premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, l'État uruguayen a assumé de nouvelles tâches et activités, soit parce que, jusque-là, elles n'avaient pas été développées par les personnes privées, soit parce qu'on avait jugé qu'il convenait que l'État s'en charge afin d'éviter les monopoles et les transferts des profits vers l'extérieur. C'est ainsi que sous l'impulsion de l'oeuvre réformatrice de José Batlle y Ordóñez, qui exerça à deux reprises la présidence de la République, plusieurs institutions de l'État ont été créées. Appelées entités autonomes et décentralisées du pouvoir central, elles ont été chargées de la production d'énergie électrique, de l'activité bancaire, des assurances, des hypothèques, des ports, de l'enseignement public, des retraites et ainsi de suite.

Ce processus d'intervention progressive de l'État dans l'économie a continué de se développer, s'étendant à d'autres secteurs de l'économie, surtout dans l'industrie et le

commerce des combustibles, de l'alcool et du ciment. Après la seconde guerre mondiale, cette action a abouti à la nationalisation d'entreprises d'origine anglaise — par exemple l'eau potable et les chemins de fer.

Ce qui fait que, durant les années 50, nous avons déjà défini clairement les aspects fondamentaux de «l'état social de droit», ou état de bien-être. C'est précisément à la fin de cette décennie que les symptômes de la crise, qui allait s'accroître au cours des années 70 — inflation, pénurie de produits de base, chômage et grèves —, ont commencé à se faire sentir, aboutissant à une guérilla urbaine qui a déstabilisé le système politique et mené au coup d'État militaire de 1973.

Dans les années 80, il y a eu une vague de privatisation tant aux États-Unis qu'en Europe. Cela s'est propagé en Amérique latine, qui vivait sous l'empire de régimes autoritaires et souffrait de l'impact d'une crise due à la dette extérieure, aux déficits budgétaires et à l'hyperinflation de l'État.

L'Uruguay n'a pas été épargné par la crise. Après le retour de la démocratie en 1985, après les élections de novembre 1984, au cours desquelles M. Julio María Sanguinetti fut élu Président, on commença à parler — encore que timidement — de la réforme de l'État. Évidemment, les problèmes les plus pressants étaient très différents après l'établissement de la démocratie. Il s'agissait de la libération des prisonniers politiques, de la remise en poste des fonctionnaires qui avaient été licenciés sous le régime de facto, du rétablissement des salaires à leurs niveaux précédents, de l'adoption d'une série de mesures de redressement économique, et ainsi de suite.

La crise des années 80 en Amérique latine était due aux contradictions découlant essentiellement de trois grands problèmes : l'existence de gouvernements autoritaires; l'instabilité liée aux déficits budgétaires, et la dette extérieure. Face à ces difficultés et incapable de résoudre ces problèmes, la région est revenue petit à petit sur la voie démocratique, accordant encore une fois l'autorité légitime aux gouvernants au moyen d'élections populaires.

Cela a entraîné l'adoption de changements macro-économiques centrés sur la réforme du régime fiscal, l'ouverture de l'économie grâce à la baisse des tarifs douaniers et à la réforme de l'État par la privatisation, la déréglementation et la décentralisation.

L'ouverture démocratique qui a lieu en Uruguay en 1985 a apporté non seulement la réconciliation nationale, condition *sine qua non* de la stabilité politique du pays, mais aussi l'adoption de mesures économiques visant à

réduire le déficit budgétaire, amortir l'impact de la dette extérieure, encourager le commerce extérieur par une augmentation des exportations, ouvrir l'économie au moyen d'une diminution des tarifs douaniers et abaisser le taux de chômage par la création d'emploi.

C'est ainsi que le Gouvernement démocratique de l'Uruguay a réussi à porter le taux de croissance du produit national brut à 15 % au cours des cinq premières années. Le déficit budgétaire, qui, en 1985, était de 9,5 %, est descendu à 6,3 % en 1989. Les exportations ont augmenté considérablement, passant de 925 millions de dollars en 1984 à 1 milliard 540 millions de dollars en 1989. Enfin, le taux annuel d'inflation, qui était en 1985 de 82 %, a été ramené à 57 % en 1987. Malgré les nombreuses difficultés dues à la mauvaise conjoncture extérieure — tels l'accroissement des taux d'intérêt et la baisse des prix des matières premières —, à partir de 1991 l'inflation s'est considérablement réduite. C'est ainsi qu'en 1995, le taux annuel d'inflation se situait autour de 33 % et qu'on prévoit qu'il atteindra à peine 20 % cette année.

En Uruguay, comme partout ailleurs, la question du rôle de l'État a commencé à faire l'objet d'intenses discussions à partir des années 80. Il convient toutefois de signaler que c'est en 1960 que les idées ayant trait à la réforme de l'administration ont atteint leur apogée, grâce à l'impulsion de plusieurs organismes internationaux, dont les Nations Unies. Cela s'est reflété dans la réforme constitutionnelle de 1966, durant laquelle a été promulguée la création de la fonction publique pour assurer une gestion plus efficace des affaires de l'État.

Comme je l'ai dit à juste titre en 1988, la question est de savoir s'il s'agit de réformer l'administration publique, l'État ou la société. Il convient d'affirmer avant tout que le problème de la réforme de l'administration publique a déjà été surmonté, comme on peut le voir dans la pratique. Aujourd'hui, le problème, c'est la réforme de l'État, et donc la réforme de la société dans son ensemble.

Après les expériences des années 60 et 70, on peut dire qu'à la fin du XXe siècle les pays latino-américains comme les pays développés, tels les pays européens, envisagent une réforme administrative beaucoup plus profonde qui s'applique également à l'administration publique, mais qui ne se limite pas à changer, éliminer ou créer des ministères mais s'occupe aussi des problèmes de procédure. Elle doit porter sur un élément beaucoup plus profond, qui est le rôle de l'État lui-même, c'est-à-dire quel type d'État il faut aux sociétés futures. En d'autres termes, le problème et le

but du processus de réforme en cours englobent l'État et donc la société.

Il convient ici d'analyser les plans de réforme de l'État qui ont été exécutés en Uruguay ces 10 dernières années, à partir de l'ouverture démocratique, en 1985. Nous pensons qu'il conviendrait d'identifier trois étapes différentes.

Durant la première étape, qui se situe entre 1985 et 1989, au cours du premier mandat du Président Julio María Sanguinetti, une réforme graduelle de l'État a été entreprise afin d'adapter sa structure hyperatrophiée aux nouvelles réalités et aux besoins des temps modernes. C'est à ce moment-là qu'a commencé le débat idéologique sur la réforme de l'État en Uruguay.

Quelles ont été les mesures prises? Tout d'abord, dans le cadre de l'administration des ressources humaines, il a été décidé de ne plus embaucher de nouveaux fonctionnaires afin d'éviter que le nombre des employés de l'État n'augmente inutilement. Un cours de formation à l'intention de hauts fonctionnaires de l'administration publique a été créé avec l'aide de l'École nationale d'administration française en vue de former les futurs cadres dirigeants du gouvernement.

Des programmes de formation et de perfectionnement destinés aux administrateurs publics ont été entrepris. Des règlements ont été institués concernant les qualifications et les promotions des fonctionnaires de l'administration centrale, le mérite et la performance étant considérés comme les éléments fondamentaux nécessaires à la promotion. À tout cela il faut ajouter que, sous ce gouvernement, 11 000 emplois publics qui avaient été supprimés pendant le gouvernement de facto entre 1973 et 1984 ont été rétablis.

En deuxième lieu, s'agissant des entreprises publiques et conformément à la politique progressiste précitée, on a commencé par procéder à la restructuration de la compagnie des chemins de fer de l'État, qui comptait à ce moment-là 9 000 fonctionnaires et enregistrait un déficit annuel de 40 millions de dollars des États-Unis. Les services de passagers ont été éliminés, la priorité a été accordée aux services de fret, et 7 000 fonctionnaires ont été redéployés au sein de l'administration publique, réduisant ainsi considérablement le déficit annuel. De même, on a proposé au Parlement de transformer la compagnie aérienne nationale en une entreprise d'économie mixte et de supprimer la société d'État chargée de la pêche.

La seconde étape a été réalisée entre 1990 et 1994. C'est alors qu'est apparue la nécessité de promulguer une

loi sur les entreprises publiques, selon laquelle, après des débats intenses qui ont duré près d'une année, autorisation a été donnée au pouvoir exécutif d'accorder des concessions et d'octroyer des autorisations pour l'exécution des services publics. Cette loi a transformé la compagnie aérienne en une entreprise d'économie mixte; il était également prévu que l'entreprise de télécommunications allait devenir une entreprise à caractère mixte à capital privé, et l'entreprise d'État chargée de la pêche a été supprimée.

Certaines organisations politiques et syndicales ayant demandé la tenue d'un référendum sur certains articles de la loi sur les entreprises publiques, les citoyens uruguayens se sont, le 13 décembre 1992, prononcés à une très forte majorité — 72 % des votes valides exprimés — en faveur de l'annulation de quatre articles de la loi sur les entreprises publiques qui accordaient essentiellement un large pouvoir à l'exécutif pour ce qui est de la vente des entreprises publiques.

Il ressort du vote des citoyens uruguayens de 1992 que leur préférence est allée à une application graduelle des instruments de la réforme de l'État, notamment en ce qui concerne la privatisation des entreprises publiques. La loi sur les entreprises publiques — la loi 16.211 — parle concrètement de la concession de services publics. À mon avis, on ne peut en conclure qu'il y avait opposition à la réforme de l'État; cela montre au contraire une volonté de réformer l'État, mais dans la transparence et avec des garanties suffisantes, réforme qui doit être entreprise non comme une revanche sur le passé mais comme une affirmation de la nécessité pour l'État de se moderniser et pour la société de se développer. Les expériences vécues dans d'autres pays de la région ont fait craindre aux Uruguayens une vente indiscriminée des entreprises de l'État, dans des conditions qui n'étaient pas des plus avantageuses pour le pays.

La troisième étape de ce processus de réforme de l'État en Uruguay a commencé avec la deuxième présidence de M. Sanguinetti, caractérisée par l'utilisation du budget national comme instrument de base pour la réforme de l'État, définissant clairement ses profils à travers une restructuration organisationnelle de l'administration centrale et par une action déterminée relative à la politique en matière de personnel, en vue, d'abord, de réduire le nombre des fonctionnaires qui, au cours d'une décennie de retour à la démocratie, s'est maintenu de façon stable à environ 242 000 pour une population de 3 millions d'habitants; ensuite, par l'introduction de critères d'excellence et de qualité absolue dans l'administration publique.

L'entrée en vigueur de la loi budgétaire 1995 suppose un progrès très important dans le processus de réforme de l'État, étant donné qu'elle prévoit une série de changements et de transformations dans l'organisation, la structure et le fonctionnement de l'administration centrale. On voit ainsi se transformer divers organismes de l'État et s'en créer d'autres, ce qui doit conduire en définitive à une privatisation de nombreux domaines qui ne sont pas essentiels au fonctionnement de l'État.

S'agissant des fonctionnaires, il convient de dire qu'au cours de cette troisième étape, entre 1995 et 1999, on a établi un système d'évaluation des performances visant à récompenser économiquement les fonctionnaires dont le travail est qualifié d'«excellent» ou de «très bon»; cette loi budgétaire prévoit également la création d'un tableau d'avancement des cadres ainsi que des primes d'encouragement à la retraite, en plus du recyclage des fonctionnaires de l'administration publique qui souhaitent être intégrés dans ce système. En définitive, la réforme de l'État prévue par la loi budgétaire de 1995 est une réforme dont le principal objectif est de parvenir à une meilleure efficacité de la prestation de services de l'État, de mettre en place les mécanismes nécessaires pour accroître la qualité des services, et surtout de rechercher l'excellence dans la performance des fonctionnaires.

La réforme de l'État doit se faire avec les fonctionnaires et non contre les fonctionnaires. La réforme vise à arriver à une plus grande efficacité et à une plus grande efficacité dans la prestation de services, et non à licencier les fonctionnaires. Mais pour cela il faut obtenir l'appui nécessaire et indispensable de tous les acteurs de ce processus, fonctionnaires et cadres, en partant de l'idée que les grands bénéficiaires de l'État seront les citoyens, qui sont légitimement en droit d'attendre de l'État qu'il leur fournisse des services dans les meilleures conditions de qualité, de compétitivité, d'efficacité et de coût.

Après 10 ans d'expérience de réforme étatique en Uruguay, on peut affirmer que des pas très importants ont été accomplis petit à petit, qui ont permis de transformer le profil d'un État qui était lent, pesant et inefficace. À cet égard, il faut souligner la politique économique et les efforts réalisés pour ne pas augmenter le nombre des fonctionnaires. Il faut également noter à cet égard la modernisation et la croissance des entreprises de l'État, telles que la production d'énergie électrique et les télécommunications, qui ont transformé sensiblement le mode de gestion en accordant au client une attention personnalisée et entraîné une amélioration très marquée de la qualité des services fournis, mettant

fin aux coupures de courant et au téléphone en dérangement.

Nous sommes soucieux d'arriver à une plus grande efficacité et une plus grande compétitivité du secteur public, à l'amélioration continue de la gestion des services publics, à l'excellence dans la prestation des services publics par l'application des techniques les plus modernes de gestion, au marketing social, et à l'éthique dans la fonction publique, qui implique le respect de valeurs spécifiques telles que la loyauté institutionnelle et la transparence dans les procédures.

Nous avons la possibilité d'édifier un nouvel État, tâche dont la clef réside dans une nouvelle définition, plus claire, des fonctions essentielles qu'il doit assumer. Ce nouvel État doit se charger des nouvelles fonctions qui sont essentielles pour répondre aux défis de la société moderne et déléguer celles qui peuvent être exécutées par des particuliers au profit de la société. Il s'agit d'un État qui s'appuie sur l'efficacité, en réduisant la pression fiscale exercée sur la société civile afin qu'elle puisse se développer en termes de compétitivité, un nouvel État qui détermine le nombre des effectifs de son personnel, en mettant fin à la nomination incontrôlée de fonctionnaires, un nouvel État qui récompense l'excellence du travail des fonctionnaires, forme de nouveaux cadres, stimule le développement et le perfectionnement de ses fonctionnaires.

Mais le nouvel État uruguayen n'est ni faible ni ne représente la négation de l'État. La réforme de l'État n'a pas été entreprise en Uruguay par haine de la chose publique, ou par revanche contre l'État-providence ou contre l'interventionnisme, mais par affection et dans le respect des valeurs traditionnelles, sachant bien qu'il ne s'agit pas de détruire l'État mais d'en construire un nouveau.

En fin de compte, réformer l'État signifie le rendre plus efficace et plus souple et le doter de nouveaux moyens pour le rendre plus fort vu que le développement socio-économique d'un pays ne peut se concevoir si l'État est faible et si la société civile ne peut pratiquer librement l'économie de marché sans intervention de l'État. L'État doit garantir la justice sociale et les droits de l'homme, protéger l'environnement et lutter contre la pauvreté.

En définitive, il ne fait pas de doute que la réforme de l'État est un défi pour l'Uruguay, car c'est de la réforme que dépendent en grande partie le développement économique et la justice sociale, sans lesquels la consolidation de la démocratie en tant que système politique est impensable.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Frantisek Pauliny, Directeur de la coopération internationale au Ministère de l'intérieur de la Slovaquie.

**M. Pauliny** (République slovaque) (*interprétation de l'anglais*) : Au nom de M. L'udovit Hudek, Ministre de l'intérieur de la République slovaque, je voudrais faire la déclaration suivante au sujet du service public et du développement en République slovaque :

«Je voudrais d'abord dire ma reconnaissance pour la possibilité qui m'a été donnée de participer à la cinquantième session de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en tant que représentant de la République slovaque, pays situé au coeur de l'Europe. Je suis réellement honoré de pouvoir intervenir au nom de mon pays et de partager avec l'Assemblée notre position sur un sujet de l'importance du service public et de son évolution.

Tout en soutenant le développement à travers le monde, l'ONU a pris conscience assez rapidement du fait que la prospérité économique et matérielle des divers pays et régions du monde dépend du contexte dans lequel les phénomènes économiques ont lieu, et que c'est le service public qui représente l'environnement même de ces phénomènes.

En outre, alors que le service public d'un pays constitue une question interne à ce pays, au niveau international, les organismes chargés de l'administration de ce secteur important de l'administration de l'État — qu'il s'agisse des ministères de l'intérieur, de l'administration publique ou des commissions ou comités gouvernementaux de service public — ont beaucoup d'expériences à échanger.

En République slovaque, les premières mesures importantes de réforme du service public ont été prises en 1990. À l'époque, le système de Comités nationaux à trois niveaux fut aboli après quelque 40 années d'existence et remplacé par un système d'administration locale à deux niveaux. En même temps, des organes autonomes locaux furent créés. Les municipalités et les villes sont devenues les principales entités d'instauration de la démocratie en Slovaquie. Vu les conditions d'alors, il s'agissait d'une mesure plutôt importante.

Les municipalités sont devenues les unités régionales de base et ont acquis un statut juridique, avec

des organes élus et une autonomie. Tous les biens de l'État ayant appartenu aux municipalités avant 1949 ont été rétrocédés à ces municipalités.

Ces derniers temps, la République slovaque s'est attelée au processus d'élaboration de lois visant à permettre au pays de mettre en oeuvre d'autres étapes de la réforme de l'autonomie locale commencée en 1990. En mars 1996, le Gouvernement et le Conseil national de la République slovaque ont promulgué une nouvelle loi sur la structure régionale et administrative de la République slovaque et mis en place 8 unités régionales et administratives supérieures et 79 unités administratives inférieures. Le résultat a été que les organes d'administration de l'État du premier et du second niveau ont été respectivement réduits de 121 à 79 districts et de 38 à 8 régions. Le Gouvernement de la République slovaque est convaincu que cette mesure contribuera à rendre le fonctionnement de l'administration locale plus efficace et moins coûteux dans toute la Slovaquie.

La nouvelle structure administrative proposée a été présentée dans les médias. Les organes centraux de l'administration d'État, les bureaux locaux de l'administration d'État, les institutions scientifiques et universitaires, l'Association des villes et villages de Slovaquie, ainsi que des villes et municipalités individuelles, ont eu la possibilité de dire ce qu'ils en pensaient.

Les districts deviendront les unités de base de l'administration d'État, et leurs centres devront être équipés pour qu'ils puissent accommoder tout le monde et permettre aux organes d'administrations locales et d'État de premier niveau ainsi qu'aux autres organes et services régionaux de l'État s'occupant de questions administratives de fonctionner. Les centres régionaux devraient fournir des facilités similaires aux organes de second niveau.

Les noms utilisés dans la langue d'État, ainsi que les principes de terminologie scientifique professionnelle concernant les termes généraux et spécifiques, seront respectés en tant que noms des unités administratives inférieures et supérieures. En fait, il s'agit de noms qui ont vu le jour dans notre pays, chez nos voisins et dans d'autres pays européens développés.

La série de tâches les plus pressantes liées à la réforme du service public devrait s'achever d'ici à fin mai 1996. Un projet de loi du Conseil national de la

République slovaque sur les pouvoirs des organes d'administration locale doit être élaboré d'ici là. Avec cette procédure législative s'achèvera la phase du développement de l'administration locale.

Une fois l'année 1996 terminée, le projet de loi du Conseil national de la République slovaque sur la mise en place d'unités régionales supérieures d'autonomie devra être élaboré et ce sera alors le moment de se concentrer sur le statut et les pouvoirs des organes autonomes locaux. Les travaux préparatoires devraient être terminés d'ici à la fin de 1997, lorsque le projet de loi du Conseil national de la République slovaque sur le transfert de certains pouvoirs d'organes d'administration locale aux organes autonomes locaux devra être présenté.

La complexité de ces questions exige que nous les abordions de façon claire et raisonnable. Nous sommes parfaitement conscients que l'entité locale autonome est l'organe de premier contact, et c'est pourquoi les principes de la Charte européenne d'autonomie locale ont continué d'être appliqués relativement à la position et aux pouvoirs de ces parlements locaux, bien que la République de Slovaquie n'ait pas encore adhéré à la Charte.

Il est tout à fait clair pour nous que le fonctionnement des organes de service public locaux et le niveau de leurs activités et de celles de leurs institutions dépendent des qualifications du personnel de ces organes, c'est-à-dire du niveau de leurs connaissances, de leurs compétences professionnelles et de leurs activités. Ces attributs sont nécessaires en particulier au travail des organes de service public locaux, lequel est très astreignant car il est associé aux prises de décisions quotidiennes sur les droits, les intérêts juridiquement protégés ou les responsabilités des citoyens, avec la fourniture de services au public et la création des conditions adaptées à la vie publique eu égard à la quasi-totalité des besoins et des intérêts.

C'est pourquoi nous accordons dûment attention à l'augmentation du niveau de connaissance des fonctionnaires. Le concept d'une éducation et d'une formation au service public, adopté à la fin de l'année dernière par le Gouvernement de la République slovaque, deviendra la base d'un système de diverses formes mutuellement harmonisées d'éducation et de formation. Doter l'administration d'État des techniques d'information et rationaliser ses activités contribueront

à n'en pas douter à élever le niveau de son travail. L'application des techniques d'information, notamment au niveau de l'encadrement, devrait entraîner un traitement simplifié, rapide et de haute qualité des affaires présentées par les citoyens.

L'élévation du niveau professionnel des employés de l'administration d'État et l'amélioration et l'utilisation des techniques d'information sont des éléments d'un système complet de réforme de l'administration locale d'État. Aussi doivent-ils devenir un élément constitutif des activités du service public local. Basés sur la Constitution de la République slovaque, les objectifs de la réforme comprennent le développement plus poussé du pays en tant qu'État de droit dans lequel la primauté du droit régira tous les domaines de la vie sociale. Pour le service public, cela signifie que toutes ses activités doivent être exécutées dans le cadre d'une juridiction régionale et factuelle définie sous l'angle du droit tout en adhérant strictement à la loi dans tout processus de prise de décisions et dans la mise en oeuvre de sa fonction coercitive.

Les tâches qu'implique la réforme de l'administration locale d'État sont prévues pour 1996 et 1997. Néanmoins, la réforme du service public a été conçue comme un processus continu visant à garantir un équilibre entre les conditions socio-économiques changeantes de l'État et les besoins, en constante augmentation, du public. Les ajustements dans l'organisation de l'État, l'appui aux nouvelles connaissances et compétences des fonctionnaires et une distinction claire entre les activités nécessaires au fonctionnement efficace du service public et celles qui ne le sont pas, tout cela est vital pour le maintien de cet équilibre. En conséquence, toutes ces mesures de réforme doivent être prises avec délicatesse et dans le respect de l'historique de la Slovaquie et de l'environnement socio-économique actuel.

Nous espérons que les mesures de réforme individuelles concernant le service public en Slovaquie seront appliquées à tous les domaines abordés par l'Assemblée générale à sa cinquantième session.

La planification stratégique et le contrôle du service public doivent prévoir une application parallèle harmonieuse des réformes économiques et être conformes aux principes démocratiques de l'État. L'efficacité des performances du service public et la transparence des décisions jointes à un mécanisme de contrôle sain sont les critères essentiels.

Lorsqu'on évalue leur cadre institutionnel et législatif, les réformes doivent fournir la stabilité de l'environnement juridique, la clarté des conditions et des formulations juridiques propices à la mise en oeuvre pratique des lois adoptées. L'adoption d'une loi du service public est nécessaire pour régler le service public ainsi que l'éducation et la formation des fonctionnaires, pour améliorer la qualité des services rendus à la société et, évidemment, pour créer les conditions d'une performance stable et qualifiée des fonctionnaires.

La mobilisation des ressources et le contrôle des dépenses publiques représentent d'importants facteurs pour la création de conditions propices à la mise en oeuvre de réformes du service public; on peut même s'attendre à voir l'importance de ces facteurs croître continuellement à l'avenir. Des moyens financiers suffisants et leur utilisation efficace représentent des éléments du succès de la réforme du service public.

Pour conclure, j'aimerais évoquer un élément décisif de la mise en oeuvre de la réforme du service public : les organes d'information. Dans un pays démocratique, le citoyen devient un codécideur dans les questions de développement et d'évolution future de toute la société; c'est pourquoi une bonne information, correcte et disponible en temps voulu doit être fournie sur les questions d'intérêt public. En conséquence, l'une des obligations essentielles du service public est d'informer le citoyen quant aux objectifs futurs proposés et de lui permettre de les commenter et d'exprimer ses vues sur ces questions. C'est de cette façon que le service public approche et sensibilise le citoyen, et c'est actuellement notre objectif prioritaire.»

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je voudrais rappeler aux membres que, conformément à ce qui a été décidé ce matin, la liste des orateurs dans le débat sur ce point sera close à 17 heures aujourd'hui. Je demande donc aux représentants qui souhaitent participer au débat mais qui n'ont pas encore inscrit leur nom sur la liste de le faire dès que possible. Étant donné la longueur de cette liste, je demande aux représentants de faire des déclarations aussi concises que possible.

Je donne maintenant la parole à M. Santiago Herrera, Ministre adjoint des finances de la Colombie.

**M. Herrera** (Colombie) (*interprétation de l'espagnol*) : Monsieur le Président, au nom du Gouvernement

colombien, je tiens à vous remercier de m'avoir donné l'occasion de prendre la parole à la présente session consacrée à l'administration publique et au développement.

(*L'orateur poursuit en espagnol — interprétation*)

Pour diverses raisons, communes à maints pays de notre région, la Colombie a eu pendant de nombreuses années un système fermé, protectionniste, interventionniste et centraliste. C'est ainsi que le pays a progressé, certes, quoique à un rythme lent, pendant de nombreuses années. Mais depuis 10 ans, le système est en crise, révélant de graves carences politiques, économiques et sociales.

La croissance de l'économie colombienne, même si elle apparaît satisfaisante comparée à la majorité des pays de la région, est entrée dans une période de stagnation. Ce fait, ajouté à la mondialisation de l'activité économique, montre que s'il continue sur cette voie, le pays sera condamné à l'ostracisme et à la marginalisation.

Ces 10 dernières années, l'État colombien a été faible dans les domaines où il aurait dû être fort, intervenant dans les activités où le secteur privé pouvait être plus efficace. Les recettes fiscales limitées ont entraîné un affaiblissement des institutions de la justice, de la police et de la sécurité nationale, engendrant des problèmes d'ordre public auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui encore.

La concentration des pouvoirs, des ressources et des fonctions au niveau central a entraîné la perte de légitimité pour les institutions, d'importants déséquilibres régionaux ainsi que le retard et la marginalisation de vastes régions du territoire colombien.

L'efficacité mal employée du secteur privé et le peu de vigueur avec lequel l'État s'est acquitté de fonctions éminemment publiques ont montré qu'il était urgent de procéder à toute une série de réformes destinées à moderniser l'État et à renforcer les institutions publiques tout en réorientant le rôle du secteur public dans l'économie.

On peut décrire ce processus comme suit. Premièrement, le programme de modernisation de l'État a cherché à associer le citoyen à la prise de décisions grâce à la décentralisation politique, administrative et fiscale. Sur le plan économique, le programme était fondé sur l'internationalisation de l'économie et sur la privatisation ou la liquidation des entités qui n'avaient pas d'activités strictement publiques ou qui menaient des activités que le secteur privé était capable d'accomplir avec plus d'efficacité.

Du fait de l'ouverture de l'économie, la transformation des entreprises et la modernisation des institutions ont dû se faire au même rythme. Il a donc fallu repenser le rôle de l'État. Les réglementations, les formalités et, d'une manière générale, les modes d'intervention de l'État, ont de toute évidence réduit la possibilité pour les entreprises d'être aussi concurrentielles les unes que les autres sur les marchés internationaux et pour les entreprises étrangères de trouver en Colombie un terrain propice à l'investissement.

Dans le cadre de ce processus, plusieurs réformes ont été adoptées ces dernières années afin de créer des conditions favorables à la mondialisation de notre économie. Au nombre de ces réformes, il convient de mentionner les changements apportés en matière de commerce extérieur, de travail, de finance, de fiscalité ainsi qu'en ce qui concerne les douanes, les chemins de fer et les secteurs portuaire et routier.

Ces réformes structurelles ont commencé à porter leurs fruits. La croissance économique a augmenté, passant de 2 à 5,4 % en 1991 à 5,4 et 5,7 % en 1994 et 1995 respectivement; on prévoit qu'elle sera de 4,5 % en 1996. Ces résultats prouvent que le secteur des entreprises colombiennes se modernise pour relever les défis et saisir les opportunités qu'offre la mondialisation de l'économie.

En ce qui concerne le renforcement institutionnel, les exigences de l'ouverture économique ont entraîné des modifications institutionnelles fondamentales pour la fonction publique. C'est ainsi par exemple qu'a été créée une banque centrale autonome spécialisée dans la gestion et la coordination des politiques du pays en matière de monnaie, de devises et de crédit, afin de garantir la stabilité des prix et mettre les décisions monétaires davantage à l'abri des pressions du Gouvernement. L'inflation a été ramenée du taux annuel record de 32 % en 1990 au taux annuel de 19 % en décembre 1995.

Pour ce qui est des finances publiques, les institutions de planification financière de l'État ont été renforcées et des normes budgétaires ont été créées pour que les investissements aillent à des projets dûment formulés et coordonnés par l'organisme central de planification. Les institutions nécessaires ont été créées pour formuler un plan de développement sur quatre ans grâce à un processus de prise de décisions concerté et déterminant pour la répartition des fonds publics. À la fin de la dernière décennie, le déficit du secteur public était d'environ 2 % du PNB, alors que pour cette année on prévoit un déficit équivalant à 0,6 % du PNB, ce qui représente à peu près la moyenne pour les quatre dernières années.

De même, la nouvelle Constitution de 1991 autorise le Gouvernement national à procéder à des réformes institutionnelles intégrales et suffisamment vastes pour compenser les coûts des grands transferts aux municipalités et les redistributions qu'entraînent la suppression et la restructuration de divers organismes. Les chiffres seront communiqués ultérieurement.

La Constitution de 1991 recentre l'activité de l'État sur l'amélioration de l'enseignement, de la santé et de la couverture sociale. Cela a entraîné une augmentation du gaspillage social et l'adoption d'un système de subventions à la demande. Je dois ouvrir une parenthèse pour expliquer brièvement cette notion de subventions à la demande car j'y ferai allusion à plusieurs reprises au cours de mon intervention. Normalement, en Colombie — comme d'ailleurs dans de nombreux pays de la région —, les subventions étaient offertes à des hôpitaux, des écoles, des compagnies d'électricité qui fournissaient des services à un prix inférieur à leur coût de fonctionnement. En fonctionnant à perte, ces entités subventionnaient donc la prestation de leurs services. Aujourd'hui, en Colombie, on a préféré prendre ces ressources et les distribuer au grand public, qui choisit l'entité qui lui fournira les services dont il a besoin. Dans notre jargon économique, c'est ce que l'on appelle des subventions à la demande. On a ainsi procédé à des réformes en profondeur en matière de santé, d'éducation, de logement, de services publics, de protection et de logement des personnes âgées. Entre 1990 et 1996, les dépenses sociales ont augmenté de 81 % en termes réels du fait du renforcement de la couverture sociale et de l'amélioration de la situation des personnes employées dans ces secteurs.

Il importe de mentionner certains chiffres de l'augmentation des dépenses car, en dépit du fait que l'État a tenté de redéfinir son rôle, les dépenses ont énormément augmenté : une augmentation de 63 % en termes réels entre 1990 et 1996. La principale augmentation est due aux transferts vers les municipalités et les départements. Alors que le coût social de ce transfert vers les municipalités et les départements s'est accru de 100 %, en termes réels, les dépenses sociales ont augmenté de 80 %, celles pour la justice de 78 %, celles pour le fonctionnement de l'État, de 52 %, ce qui représente une croissance assez élevée, mais qui s'explique en général par des réductions de personnel dans le secteur public.

Cela étant, il convient de dire à cet égard que l'augmentation des dépenses a entraîné d'importantes réformes structurelles. En ce qui concerne le logement social, l'État a cessé de construire lui-même des logements sociaux. Il a décidé d'accorder des subventions aux personnes défavori-



sées, et les bénéficiaires, individuellement ou collectivement, cherchent des logements, soit en s'adressant à des constructeurs privés soit en construisant eux-mêmes leur maison.

Nous avons mis un terme au monopole d'un organisme de prévoyance travaillant pour le secteur privé. Aujourd'hui, les gens choisissent en toute liberté les entités administratives s'occupant d'assurances médicales et de retraites.

S'agissant du secteur de l'éducation, la possibilité d'octroyer des subventions à la demande pour les plus pauvres et d'utiliser sans distinction les services d'établissements scolaires publics et privés a été envisagée. Dans ce cas toutefois, les subventions à l'offre ont été conservées comme principal moyen d'accès aux systèmes d'éducation pour les personnes les plus défavorisées.

S'agissant des services publics à domicile, nous avons décidé d'éliminer les subventions à l'offre et avons institué des subventions à la demande. Dans le cadre d'une politique générale, nous avons également permis aux particuliers d'avoir accès à ces mêmes subventions, mais selon des règles extrêmement précises.

Le secteur de la justice est l'un des secteurs ayant bénéficié de la plus grande priorité s'agissant de la répartition des ressources. Le manque d'attention dont la justice était victime était l'une des principales faiblesses de la vie nationale colombienne, dont la conséquence a été que de nombreux procès ont avorté, ce qui a conduit à l'impunité. En 1991, la situation a changé grâce à la disponibilité de ressources et au fait que les priorités de l'État ont été redéfinies. La nécessité d'augmenter les dépenses en matière de défense et de sécurité, y compris celles de la police nationale est apparue clairement à la fin des années 80. La faiblesse de l'État s'agissant de garantir la sécurité des citoyens avait entraîné la création de groupes d'autodéfense; le manque de sécurité avait également engendré la constitution de sociétés privées se chargeant d'assurer la sécurité des individus. En 1993, les effectifs de ces sociétés étaient aussi importants que ceux de la police nationale. Dans le cadre des efforts déployés par mon pays pour récupérer le monopole de la force, on peut citer le renforcement des brigades mobiles, l'amélioration des services secrets militaires et policiers ainsi que l'augmentation des forces tant au sein de la police qu'au sein de l'armée.

Parallèlement, le secteur public a dû s'ouvrir au secteur privé pour ce qui est d'un certain nombre d'activités dans lesquelles il avait échoué. J'ai déjà parlé du cas de la construction de logements sociaux, à laquelle participe le

secteur privé. Le monopole des ports maritimes était exercé par une entreprise d'État dont l'inefficacité, les coûts de fonctionnement très élevés et la corruption ont eu pour effet de dresser des barrières aux échanges commerciaux et d'en accroître le coût. En raison des prérogatives importantes octroyées aux travailleurs, la liquidation de l'entreprise était extrêmement onéreuse. Toutefois, la privatisation des ports a entraîné une diminution des tarifs portuaires de plus de 50 %.

Dans le cas de la production d'énergie, de nouvelles règles ont été adoptées qui ont facilité la participation du secteur privé. On prévoit que, d'ici à la fin de la décennie, 60 % environ des nouveaux investissements dans les usines thermiques seront réalisés par des investisseurs privés. On prévoit également que ceux-ci joueront un rôle accru dans la fabrication et la distribution de l'énergie électrique.

Les télécommunications ont été le monopole d'entreprises d'État pendant de nombreuses années. Fort heureusement, le secteur privé participe maintenant à cette industrie de façon très dynamique grâce à la concession des services de téléphone cellulaire, et on espère qu'avant la fin de l'année, il assurera également les services d'appels internationaux. On prévoit également la privatisation partielle des chaînes de télévision.

La privatisation du système de retraite a mis fin au monopole de l'État sur la gestion de l'épargne des travailleurs. De même, l'offre de services d'éducation et de santé privés a été renforcée grâce au nouveau système de subventions à la demande. On s'efforce de changer le système de financement direct des hôpitaux publics en un système où lesdites ressources seront mises à la disposition de la population, afin que celle-ci puisse choisir le centre où elle souhaite être soignée. Bien que la transition d'un système à un autre ait été lente, la prestation de services s'est déjà considérablement améliorée, et par là même le bien-être de la population.

La construction de routes grâce au système de concession a commencé et on espère qu'une grande partie des nouvelles routes seront construites par le secteur privé grâce à ce type de contrats. De nouveaux oléoducs sont également construits et gérés par le secteur privé.

Les privatisations qui ont eu lieu l'ont été essentiellement dans le secteur financier et celui des télécommunications. Bien que la privatisation du secteur des transports ne semble pas très importante du point de vue chiffres, il convient toutefois de préciser que c'est dans ce secteur qu'il y a eu le plus grand nombre de concessions, comme dans les

ports, la construction de voies routières et, aujourd'hui, les aéroports.

Entre 1990 et 1996, tous les secteurs administratifs de l'État et la majorité des institutions ont été réorganisés. Un grand nombre de fonctionnaires ont été licenciés en raison de la suppression de postes. Entre 1991 et 1993, environ 42 000 fonctionnaires ont été licenciés, ce qui correspond à environ 6 ou 7 % de la main-d'oeuvre du secteur public. Le plus grand nombre de fonctionnaires licenciés, soit 15 000 environ, travaillaient dans le secteur des transports. Au Ministère du logement par exemple, la privatisation de la collecte des impôts et la création d'une entité chargée des impôts et des douanes ont permis une réduction importante des effectifs. Bien qu'un grand nombre d'employés du secteur public soient partis en retraite, le taux de chômage a diminué entre 1990 et 1995, et le nombre de personnes employées dans le pays a augmenté d'environ 600 000. À cet égard, on peut dire que la stratégie d'ajustement de l'équilibre entre l'emploi dans le secteur public et l'emploi dans le secteur privé a été un succès.

Toutefois, nous avons constaté qu'en raison de certains changements dans la jurisprudence, certains processus de restructuration administrative ont subi le contrecoup des procès intentés contre l'État, lesquels ont entraîné par la suite le versement d'indemnités très élevées. En 1995, par exemple, près de 100 millions de dollars ont été versés à ce titre, ce qui montre qu'il est urgent de coordonner l'action des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire pour accroître l'efficacité de l'administration de l'État et éviter que les finances publiques ne soient complètement épuisées.

Dès 1968, la Colombie a fait des efforts de décentralisation politique, administrative et fiscale, qui ont permis de renforcer le pouvoir de décision des succursales des organismes nationaux en place dans les différentes régions du pays. Cette tendance s'est poursuivie jusqu'en 1985 et 1986, où des règles ont été adoptées afin de moderniser la gestion des municipalités et des départements. Mais la décision la plus importante a été de transférer les ressources provenant du Trésor public et de les ajouter à celles reçues par les municipalités. En 1986, les municipalités recevaient le quart de la taxe à valeur ajoutée (TVA), et grâce à ladite décision, ce pourcentage a augmenté jusqu'à atteindre 45 % en 1992. Cette décision a entraîné une importante révolution institutionnelle. La thèse retenue a été que les municipalités devraient dorénavant s'investir davantage dans les tâches sociales que l'État, par voie de conséquence, cesserait d'exécuter. Cela a permis d'éliminer certains organismes nationaux dont les fonctions ont été transférées au niveau départemental et municipal.

La décentralisation a fixé de nouveaux critères en matière d'administration publique. En accord avec les concepts de la réforme administrative territoriale, une plus large place doit être accordée à la gestion et à la fiscalisation de la société civile sous forme de participation communautaire et sociale. C'est ainsi qu'en 1986 a été instituée l'élection populaire des maires et qu'un plébiscite local a été créé au moyen d'un amendement partiel de la Constitution.

La Constitution de 1991 a décrété que davantage de ressources devaient être allouées aux entités territoriales afin de financer les dépenses des départements en matière de services de santé, d'éducation et d'enseignement préscolaire, élémentaire, primaire et secondaire. En 1996, ces transferts ont atteint 24,5 % du revenu national. Ils ont augmenté de 138 % entre 1990 et 1996.

La Constitution de 1991 a également décrété que les municipalités devaient augmenter leur contribution aux ressources nationales, dont le chiffre devrait représenter un pourcentage du revenu national qui pourrait atteindre 21 % en l'an 2000. Les ressources seraient principalement consacrées au domaine social, à savoir, la santé, l'éducation, l'eau potable et l'hygiène. Compte tenu de la situation financière et du niveau de participation, l'État transférerait ainsi plus de 46 % du revenu national aux entités territoriales en l'an 2000. Toutefois, l'augmentation du transfert de fonds aux régions sans transfert de responsabilités concomitant a créé des difficultés fiscales pour le Gouvernement, en dépit des réformes fiscales à la suite desquelles le pourcentage des impôts par rapport au produit intérieur brut est passé de 10,6 % en 1990 à 12,5 %, en 1996. Cette augmentation compense à peine l'augmentation des transferts des ressources, qui représente 2,1 % du produit intérieur brut. Dans la mesure où il y a transfert de responsabilités, il est nécessaire d'améliorer les systèmes qui servent à évaluer les dépenses régionales.

La réforme de la charte politique réalisée en 1991 permettra aux communautés qui bénéficient des services de l'État de surveiller et de contrôler plus facilement les activités des gouvernements municipaux et départementaux.

En Colombie, on met actuellement au point un programme d'administration publique destiné à renforcer deux aspects fondamentaux de l'administration de l'État : la gestion intégrale avec la participation du citoyen et la capacité institutionnelle des organismes et des entités gouvernementaux. La gestion intégrale, c'est la coordination des processus de planification, des activités du Gouvernement et de l'évaluation, grâce à laquelle la planification

cesse d'être un processus statique pour devenir un processus dynamique en constante rétroaction. Ce processus exige une évaluation permanente des résultats de l'exécution des plans afin de reformuler des stratégies et les réorienter selon que de besoin.

La capacité institutionnelle est fournie par les ressources et les processus de gestion dont dispose une entité pour pouvoir atteindre ses objectifs. En outre, l'entité doit savoir exactement le genre de mission qu'elle doit accomplir au sein de l'État et elle doit pouvoir assumer ses responsabilités de façon efficace.

Ce processus de réforme se poursuit au travers de la nouvelle politique de suppression et de simplification des démarches administratives. Les mesures adoptées il y a quelques mois ont été décidées et conçues parallèlement à la formulation d'une politique intégrale de lutte contre la corruption dans l'administration publique. L'année dernière, la politique de simplification des démarches administratives a été renforcée par l'union de différents acteurs institutionnels, politiques, économiques et sociaux aux fins d'une vaste campagne en faveur de l'efficacité. Grâce à cette politique, les citoyens vont pouvoir effectuer leurs démarches administratives plus facilement, sans devoir utiliser des procédures compliquées et coûteuses. L'application de ces mesures a été immédiate.

Parallèlement, le système punitif de l'État dans sa lutte contre les délits commis dans l'administration publique a été élargi, clarifié et rendu plus expéditif. En 1995, le statut anticorruption a été décrété. Les politiques appliquées dans ce domaine sont fondamentales pour accroître la crédibilité des citoyens dans les activités publiques et pour renforcer l'administration à tous les niveaux.

Un système de déclaration de biens et de revenus a également été défini, grâce auquel on pourra suivre l'évolution du patrimoine d'un fonctionnaire pendant la durée de son mandat jusqu'à sa retraite. Le régime pénal a été renforcé par l'établissement de normes plus strictes visant à empêcher délits et corruption parmi les fonctionnaires. Certaines des normes en vigueur ont été renforcées et précisées.

Les organisations sans but lucratif qui gèrent des fonds publics devront répondre de la même façon que si leurs administrateurs étaient des fonctionnaires de l'État, et leurs activités seront soumises à des contrôles stricts. Les dispositions en matière de comptabilité, de finances et de vérification de comptes rendront plus strict le contrôle de ces entités, lesquelles feront également l'objet d'une sur-

veillance quant à l'utilisation des ressources que leur fournit l'État.

Un code disciplinaire unique a également été institué, qui régit tous les fonctionnaires, les prestataires de services et les personnes qui, de façon provisoire ou permanente, exercent des fonctions dans le secteur public, à l'exclusion des forces militaires qui sont régies par des normes particulières.

Il est également nécessaire d'insister sur la professionnalisation du service public, en rendant les instruments de réforme administrative plus expéditifs et en surmontant les problèmes découlant du licenciement du personnel en prévoyant toutes les garanties juridiques et administratives pertinentes. Il faut bien comprendre que l'on ne pourra avoir d'État efficace et efficient sans l'aide de tous. Pour assurer le succès de ce processus en évolution constante, il faut une forte volonté et l'engagement de tous les citoyens et, bien entendu, la conviction que la modernisation de l'État est non seulement possible mais urgente pour le progrès et le développement du pays.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à S. E. M. Dato Mazlan Bin Ahmad, Directeur général du Département de la fonction publique de la Malaisie.

**M. Mazlan** (Malaisie) (*interprétation de l'anglais*) : Je suis honoré d'avoir l'occasion de faire part à l'Assemblée de la perception et de la position de la Malaisie concernant l'administration publique et sa pertinence quant au processus de développement. En fait, l'expérience de la Malaisie témoigne des résultats que l'intervention du Gouvernement dans l'administration publique permet d'obtenir.

Avant tout, qu'il me soit permis de dire combien la délégation de la Malaisie est reconnaissante au Secrétaire général de son rapport publié sous la cote A/50/847, qui contient des recommandations importantes qui méritent un examen très sérieux de notre part. Nous appuyons pleinement le rôle du programme des Nations Unies, et sommes conscients de sa longue expérience dans le domaine de l'administration publique et du développement. Nous demandons également qu'il joue un rôle actif dans la suite à donner aux résolutions qui émaneront de la présente session de l'Assemblée générale.

Le fait qu'une administration publique efficace et productive est vitale pour la croissance et le développement continu de tout pays n'est plus remis en question. Les politiques en matière d'administration publique doivent

correspondre aux conditions politiques et socio-économiques en vigueur. Les interventions politiques doivent être conformes au stade de développement politique et socio-économique d'un pays.

Lorsque nous avons obtenu l'indépendance en 1957, le défi fondamental lancé à nos dirigeants, y compris la fonction publique malaisienne naissante, était d'être au service d'un pays en développement démocratique, multi-religieux et multiracial dont l'économie dépendait des produits de base et dont la sécurité était menacée par une insurrection communiste. La pauvreté sévissait dans tout le pays et il fallait trouver une solution pour répondre aux besoins élémentaires du peuple. La pauvreté dans les milieux ruraux, notamment parmi les indigènes, était particulièrement prononcée. En bref, nous étions dans une situation semblable à celle de beaucoup de pays au moment de leur indépendance.

Aujourd'hui, 39 ans plus tard, je suis heureux de dire que la pauvreté a été réduite considérablement, que notre base économique a été diversifiée, et que l'harmonie sociale continue de régner. Nos efforts en faveur d'un développement centré sur l'homme ont porté leurs fruits. Nous sommes bien engagés sur la voie d'une vision nationale, la Vision 20/20. Nous sommes décidés à devenir un pays développé, tel que nous l'entendons, d'ici à l'an 2020.

La préoccupation première des politiques malaisiennes en matière d'administration publique après l'indépendance était d'assurer le maintien de l'ordre public, la stabilité politique et l'établissement de processus démocratiques de gouvernement. Au cours des années 60, soucieux de réaliser un développement économique et une justice sociale distributive, on a mis l'accent sur la gestion du développement et la création d'institutions. Cette période a vu l'introduction de changements structurels importants tels que la mise en oeuvre du «Système du livre rouge», basé sur l'information et introduit pour évaluer et coordonner les projets de développement aux niveaux local, régional et fédéral.

*M. Tejerina (Bolivie), Vice-Président, assume la présidence.*

La phase de création des institutions de l'administration publique s'est poursuivie dans les années 70 avec l'introduction de la nouvelle politique économique, qui s'est concentrée sur la justice sociale distributive grâce à l'expansion de l'économie nationale. La croissance économique et des changements sociaux étaient des préalables à notre nouvelle politique économique. Pour entreprendre la tâche d'un développement rapide, le service public a été rapide-

ment développé, et plusieurs nouvelles institutions ont été créées pour s'attaquer aux problèmes liés à la pauvreté, à la faible productivité agricole et aux inégalités de revenu.

Avec l'expansion est apparue la nécessité d'améliorer la qualité du personnel du secteur public. Des institutions telles que l'Institut national d'administration publique ont été créées dans ce sens. La formation a joué un rôle important s'agissant d'assurer le succès du développement économique. L'établissement du Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit (MAMPU) en 1977 a marqué le début du mouvement de modernisation de l'administration, qui vise à promouvoir l'efficacité et l'efficacité organisationnelles. Depuis sa création, le MAMPU s'est efforcé d'introduire plusieurs réformes dans le service public malaisien.

Dans les années 80, le secteur privé était déjà devenu un acteur principal complet, contribuant à la croissance économique du pays. Le rôle réservé jusque-là au secteur public en tant qu'initiateur de la croissance économique par l'intervention directe céda la place à une politique d'encouragement du secteur privé pour en faire le moteur de la croissance. En conséquence, le secteur public, de participant qu'il était, est devenu facilitateur et régulateur du développement économique.

Le Gouvernement a également réalisé que le secteur public avait besoin d'être allégé et devait être à même de mieux répondre à ces besoins changeants. Au nombre des principaux programmes politiques introduits au cours de cette période figurent la politique de privatisation et le Malaysia Incorporated Concept. La privatisation a permis de réduire la dimension du secteur public et de couper dans le budget opérationnel. Le Malaysia Incorporated Concept a été conçu pour souligner la nécessité urgente d'un plus grand partenariat entre le secteur public et le secteur privé.

L'objectif d'une plus grande productivité et de la fourniture de services de meilleure qualité a été, et est encore poursuivi sans relâche. Au début des années 80, un appel a été lancé pour inculquer «une excellente culture du travail», fondée sur des attitudes positives dans le travail, et ce grâce à une double initiative. Un volet de cette initiative consistait à mettre l'accent sur un changement d'attitude et la culture d'une éthique et de valeurs positives du travail parmi les fonctionnaires grâce à des campagnes telles que le «Leadership by Example» et le «Clean, Efficient and Trustworthy Government», et l'introduction d'un code de déontologie pour la fonction publique. L'autre consistait en une série de programmes d'amélioration des systèmes. Grâce à la mise en place effective dans l'administration

publique de ces politiques et d'autres politiques et programmes, tous les Malaisiens sans distinction jouissent maintenant de services de meilleure qualité et des avantages qui en découlent.

Il importe pour moi de redire que les interventions de l'administration publique doivent être menées de la façon la mieux adaptée aux besoins de notre temps et à l'environnement en mutation. À cet égard, la recommandation contenue au paragraphe 146 du rapport du Secrétaire général demandant la mise au point de programmes conçus spécialement pour le développement national est tout à fait appropriée, étant donné la nature complexe et diverse des pays individuels qui demandent cette assistance. Certains gouvernements ont peut-être besoin qu'on les aide à créer des institutions, tandis que d'autres ont besoin de connaissances spécialisées pour pouvoir créer un secteur privé robuste au moyen de la privatisation. Pour pouvoir répondre au mieux aux besoins des pays en développement, l'assistance au développement, quelle qu'en soit la forme, doit être conçue spécialement pour tenir compte des particularités de chaque pays individuel.

Il est largement admis qu'à condition que les conditions propices appropriées existent, le secteur privé pourrait également promouvoir les intérêts collectifs de la société dans son ensemble. En effet, nous croyons que de la responsabilité sociale peut naître la rentabilité. L'une ne doit pas être poursuivie au détriment de l'autre. Les gouvernements pourraient, par une combinaison d'interventions allant de la facilitation de l'ouverture de nouveaux marchés à l'encouragement de petites industries au moyen de la création de zones de libre-échange, créer ce type d'environnement propice. Plus important encore, des gouvernements pourraient investir dans des projets d'infrastructure tels que routes, ports et meilleures communications, qui, souvent, freinent le processus du développement dans les pays en développement.

La deuxième méthode qui permettrait aux gouvernements d'aider à la création d'un secteur privé solide est la privatisation. La Malaisie a, au cours des années, réussi à privatiser toute une gamme de services, y compris l'électricité, les télécommunications et les services postaux; les chemins de fer; les autoroutes, les ponts et les ports. Beaucoup d'autres sont en cours de privatisation. Ce qui est vital dans ce processus est que le secteur privé et le secteur public aient une perception positive l'un de l'autre. Une relation symbiotique doit s'établir entre les deux, de façon que chacun puisse tirer profit des avantages revenant aux deux. Voilà l'essence du Malaysia Incorporated Concept. En Malaisie, les secteurs public et privé se considèrent de plus

en plus comme des partenaires dans l'édification de la nation, le secteur privé étant le moteur de la croissance et le secteur public le catalyseur permettant de promouvoir et de faciliter cette croissance. Pour reprendre les paroles d'Osborne et Gaebler, le secteur public devrait «diriger plutôt que ramer».

Pour jouer efficacement leur rôle de catalyseur et de régulateur, les fonctionnaires de l'administration publique doivent avoir les compétences, les connaissances et l'attitude positive nécessaires pour comprendre et exploiter les occasions découlant d'un environnement en mutation rapide. Cela est particulièrement crucial dans l'environnement actuel, caractérisé par la libéralisation du commerce international, la mondialisation des marchés et les nouvelles réalités géopolitiques. En plus de posséder des compétences techniques et analytiques, les fonctionnaires doivent avoir une large vision des choses.

Dans le cas de la Malaisie, l'accent est mis sur le développement de ces compétences au moyen de programmes globaux de valorisation des ressources humaines. Ceux qui entrent dans la fonction publique sont tenus de suivre un stage préparatoire. Tout au long de leur carrière de nombreuses occasions leur sont offertes de perfectionner leurs connaissances et donc d'accroître leurs compétences. Certains de ces programmes de formation sont exigés s'ils veulent obtenir une promotion. À l'heure actuelle le Gouvernement accorde la priorité à la formation et au renforcement des compétences dans le domaine de l'informatique et de la technologie de l'information. Des investissements importants sont également consacrés à la formation d'animateurs dans ce domaine.

Des études de cas basées sur l'expérience locale en matière de gestion et d'administration publiques sont mises au point pour permettre aux responsables de comprendre la dynamique de l'administration publique, de la gestion et de la direction. La Malaisie accueille le Resource Centre for Case Development de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) — projet qu'elle a entrepris dans le cadre de la Conférence sur l'administration publique de l'ANASE. Le Centre encourage la rédaction d'études de cas locaux et les diffuse à tous les organismes de formation de l'ANASE. En fin de compte il deviendra le dépositaire de cas relatifs à des questions de direction, de gestion et d'administration publique dont l'ANASE est saisie.

La coopération de l'ANASE à l'amélioration de la fonction publique a commencé il y a 15 ans et s'est intensifiée depuis lors. À cet égard, la Malaisie souscrit aux termes du paragraphe 155 du rapport du Secrétaire général,

qui recommande que les donateurs reconnaissent le rôle et l'importance de l'administration publique dans le développement et fournissent les ressources nécessaires dans leurs programmes d'assistance pour le renforcement de l'administration publique.

Tout en prenant diverses initiatives visant à promouvoir l'efficacité de sa propre administration publique, la Malaisie a entrepris, dans la mesure de ses moyens, d'aider d'autres pays en développement, dans le cadre du Programme malaisien de coopération technique. Ces programmes de formation couvrent des domaines très divers, tels que les techniques d'information, la gestion de projets, le développement agricole, le développement des fonctions de gestion et d'organisation, et la formation de formateurs. Ces programmes sont offerts par l'Institut national de l'administration publique (INTAN) et d'autres institutions gouvernementales de formation.

Cette assistance technique a commencé en 1980. À ce jour, plus de 1 100 participants internationaux originaires de plus de 70 pays ont bénéficié de cours de formation internationaux organisés par l'INTAN.

La Malaisie a également établi des liens importants avec plusieurs institutions internationales et régionales, en vue de promouvoir les efforts de développement déployés aux niveaux international et régional. En coopération avec ces organisations, nous avons, maintes et maintes fois, facilité l'échange d'expériences et d'idées sur toute une variété de questions, de la planification du développement à la protection de l'environnement. Il y a tout lieu de croire que la coopération internationale s'intensifiera et se renforcera.

Le rapport du Secrétaire général contient également un certain nombre de recommandations sur la nécessité d'aider les pays à économie en transition et ceux en phase de redressement à la suite de conflit ou de crise. Nous avons protesté avec vigueur contre les injustices et les atrocités commises contre les peuples de ces pays. L'appel lancé par la Malaisie pour que la justice soit administrée en toute honnêteté dans ces pays s'est traduit concrètement, y compris par l'envoi d'éléments de maintien de la paix, des dons en espèces et en nature, et l'offre d'une aide humanitaire bilatérale ou sous l'égide de l'ONU.

Les programmes de développement recommandés pour les pays en développement ou les pays à économie en transition impliquent le débours de sommes considérables. Il est donc vital de mettre en place des méthodes comptables rigoureuses et des mécanismes de contrôle financier transparents.

Cela est nécessaire si l'on veut que les fonds destinés à ces programmes soient exclusivement utilisés à cette fin.

Une autre préoccupation importante a trait au développement durable. De plus en plus, partout dans le monde, les administrateurs publics ont dû et devront être formés pour répondre aux questions de protection de l'environnement tout en encourageant le développement. On ne doit pas permettre que les normes en matière d'environnement soient compromises au profit de projets de développement trop ambitieux. Il est vain de s'attacher à des projets de développement aux dépens de normes en matière d'environnement conçues spécifiquement pour protéger et améliorer la qualité de la vie. Après tout, la qualité de la vie est l'objectif de tous les projets de développement. Tout processus de développement axé sur l'homme doit viser à faire en sorte que l'homme et son milieu vivent en harmonie. En conséquence, nous proposons que les préoccupations spécifiques que suscite la protection de l'environnement fassent partie des recommandations de ces réunions.

Enfin, il convient de faire mention de la stabilité politique et de la paix industrielle. Aucun pays ne peut s'attacher à ce qui est important s'il doit consacrer toutes ses énergies à ce qui est urgent. Cette leçon, la Malaisie l'a apprise en 1969. Le fait que la plupart des membres de la jeune génération n'ont jamais entendu parler de l'incident du 13 mai montre que nous avons bien appris cette leçon.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Grzegorz Rydlewski, Secrétaire d'État et Secrétaire du Conseil des Ministres de la Pologne.

**M. Rydlewski** (Pologne) (*parle en polonais; interprétation à partir d'un texte anglais fourni par la délégation*) : L'expérience de la Pologne, en pleine transformation sociale, économique et politique, confirme clairement l'importance des questions débattues actuellement à l'Assemblée générale.

La restructuration ordonnée et efficace du système administratif, jointe à la réforme de la fonction publique, constitue un outil important du renforcement des capacités en matière de prise de décisions. Cette restructuration et cette réforme contribuent également à améliorer l'efficacité du système public et à faciliter le développement des ressources humaines. Ces deux processus sont essentiels à la création de conditions telles que c'est l'État qui est au service du citoyen et non le citoyen qui est au service de l'État et de son administration.

Cela fait déjà quelques années que la Pologne s'emploie à mettre au point des solutions juridiques, structurelles et fonctionnelles pour mettre en place une administration publique efficace. Ce processus vise à créer une administration capable d'assurer la mise en oeuvre des réformes sociales et économiques démocratiques; une administration à même d'utiliser toutes les expériences passées et de créer de façon dynamique et cohérente les conditions d'un développement équilibré du pays; et enfin, une administration qui veille à ce que le fardeau des réformes soit équitablement réparti, qui se soucie de l'amélioration du niveau de vie des familles polonaises, et qui fasse en sorte que ces citoyens puissent vivre en paix, à l'abri du crime et d'attaque économique.

Nous pensons que quelles que soient les caractéristiques d'un pays donné, le dénominateur commun des idées générales sur l'administration publique développées par l'ONU devrait être la volonté de renforcer l'ouverture, la transparence, l'honnêteté, l'efficacité de l'administration en général et de l'administration publique en particulier. Fournir aux citoyens suffisamment d'information sur les affaires publiques devrait être l'un des principes directeurs en la matière.

Chaque décision ou initiative ou du Gouvernement en matière d'administration publique doit être étudiée de près pour savoir si elle protège et prend pleinement en compte la nécessaire liberté des citoyens et des familles, et celle des activités non publiques de groupes particuliers. Tout ce qui restreint l'initiative des citoyens devrait être systématiquement éliminé.

Dans son travail, l'administration publique doit être guidée par le principe que les décisions correctes doivent être prises, sans retard inutile et au niveau administratif le plus bas possible — c'est-à-dire en tenant compte le plus possible des personnes qui seront affectées par elles — et que les pouvoirs doivent aller de pair avec la responsabilité.

Les séances actuelles de l'Assemblée générale se déroulent alors même que les efforts entrepris par la Pologne pour mettre en oeuvre des solutions tout à fait nouvelles dans le domaine de l'administration publique touchent à leur fin. Le projet de législation pertinent est actuellement débattu par le Parlement polonais. Le programme devrait être lancé au début de l'année prochaine. L'un des principaux points de référence utilisés dans l'élaboration du projet de loi était une analyse comparative des solutions identiques à celles adoptées par les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le programme est basé sur les éléments suivants : la restructuration complète et en profondeur de l'administration du Gouvernement, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité du fonctionnement du Conseil des ministres en matière de stratégie du développement, de coordonner les activités et d'évaluer et superviser les progrès réalisés; la réforme radicale des pouvoirs économiques du Gouvernement, l'abandon du concept de responsabilité ministérielle pour des secteurs particuliers de l'économie et la mise en place d'une structure fonctionnelle permettant au Gouvernement d'adopter une approche des questions économiques centrée sur les problèmes et d'effectuer les tâches économiques de l'État de manière graduelle et efficace; la création d'une fonction publique moderne au service de l'administration publique, qui établira une distinction claire entre les postes politiques occupés par les gouvernements successifs, et les postes non politiques occupés par des fonctionnaires et non soumis aux changements politiques; la décentralisation de l'administration publique, qui devrait aboutir à une réduction des nombreuses unités administratives locales dépendant des ministères gouvernementaux et au transfert graduel de leurs fonctions aux unités administratives des gouvernements provinciaux ou aux administrations locales.

De toute évidence, l'ampleur et l'orientation de la restructuration de l'administration publique devraient être déterminées par les paramètres particuliers de chaque pays. Pour la Pologne, ces paramètres sont : la nécessité de tenir compte des transformations dans les fonctions administratives du Gouvernement résultant principalement des changements des tenants de l'économie, du regroupement des administrations locales et de la mise en oeuvre du principe de subsidiarité; la nécessité, au sein du Gouvernement, de se focaliser sur la mise au point de programmes pour les activités du Conseil des ministres, nécessité résultant du fait que le Gouvernement ne met plus désormais en oeuvre les politiques définies par le parti au pouvoir; la nécessité de définir clairement le pouvoir de prise de décisions au sein du Conseil des ministres et d'autres secteurs de l'administration publique; la nécessité de modifier les procédures aux fins de l'élaboration, par le Conseil des ministres, des projets de lois et des décrets afin d'apporter les améliorations nécessaires à la qualité des lois; la nécessité de créer des mécanismes pour aligner la législation polonaise sur celle de l'Union européenne.

La restructuration du système de l'administration publique ne peut se limiter à une réforme des structures et des procédures. Un secteur qui nécessite d'être grandement amélioré est celui du personnel.

Ces dernières années, la Pologne a fait beaucoup d'efforts pour amener les qualifications de son personnel administratif au niveau des normes internationales actuelles. La coopération internationale est très importante pour l'exécution de cette tâche. Nous notons avec intérêt que le programme du système des Nations Unies prévoit d'appuyer les processus de changement d'orientation de l'administration de l'État au moyen, entre autres, de la création de possibilités de formation, et accordons à ce fait beaucoup d'attention.

La modernisation des systèmes d'administration publique doit impliquer une redéfinition de leurs fonctions. L'expérience de la Pologne n'a cessé de montrer combien il est dangereux que l'administration détienne trop de pouvoir. La meilleure possibilité de changement dans ce domaine semble être de regrouper les fonctions de régulation et de coordination. La réalisation de cet objectif est d'une importance primordiale si nous voulons créer des conditions adéquates et stimulantes pour l'activité des diverses entités sociales et économiques, y compris celles du secteur privée, lequel est d'une particulière importance en période de transformation.

Dans ce contexte, l'outil principal dont devrait se servir l'administration publique dans son travail ne doit pas être des décisions prises sur une base individuelle, mais des règles visant à créer des mécanismes et des structures à l'intérieur desquels une activité indépendante puisse s'exercer et des entités sociales et économiques puissent produire des initiatives.

Pour répondre aux défis dont j'ai parlé, les systèmes d'administration publique doivent être investis d'une autorité et d'une responsabilité adéquates. Cependant, dans ce domaine, l'expérience de la Pologne montre que le cadre administratif, juridique et formel ne doit pas être trop rigide. Ce n'est qu'à cette condition que l'administration publique peut être active, ouverte au changement et capable de répondre aux besoins. Seul ce genre de souplesse peut permettre à l'administration publique de contribuer au développement social, tout en laissant aux secteurs non gouvernemental et privé suffisamment de latitude pour utiliser leur potentiel au maximum.

De l'avis de la Pologne, un autre élément important du processus de restructuration de l'administration est de faire en sorte que le système soit mieux à même de gérer les tâches liées au progrès, dont la protection de l'environnement. Le système administratif a également besoin d'être équipé de mécanismes permettant de voir dans quelle mesure les besoins des gens sont satisfaits, et il doit prendre

les mesures appropriées pour aider ceux qui, par mégarde, se retrouvent dans des situations particulièrement difficiles.

La Pologne note avec satisfaction que le projet de résolution de l'Assemblée générale qui est proposé est conforme au programme stratégique de restructuration du système administratif et de la réforme de la fonction publique mis en oeuvre dans notre pays. La Pologne affirme son plein soutien au programme des Nations Unies.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à l'Honorable Révérend Hendrik Witbooi, Premier Ministre adjoint de la Namibie.

**M. Witbooi** (Namibie) (*interprétation de l'anglais*) : La Namibie, qui vient à peine d'entrer dans la communauté des hommes et des femmes libres, n'a que six ans d'existence et n'a donc guère plus d'expérience. J'aimerais néanmoins, au nom du Gouvernement de la République de Namibie et de son peuple, partager avec cette instance nos défis et nos perspectives dans le domaine de l'administration publique et nos efforts dans le cadre de la réforme du service public.

En accédant à l'indépendance, la Namibie a hérité d'un service public qui était conçu pour favoriser la stratification raciale et ethnique. De ce fait, l'administration publique était, dans une certaine mesure, guidée par la routine et non axée sur le rendement. Par ailleurs, la machine administrative n'était pas représentative de la population du pays.

L'absence de moyens permettant de formuler des politiques saines et réalisables était évidente, de même que la manière désordonnée dont fonctionnaient différentes unités du Gouvernement. Métaphoriquement parlant, la main gauche ignorait ce que faisait la main droite. En résumé, le service public dont nous avons hérité ne fonctionnait pas.

Depuis l'indépendance, le Gouvernement de la République de Namibie a pris un certain nombre d'initiatives visant à mettre en place un mécanisme administratif qui servira l'intérêt de son peuple et sera également représentatif de la démographie du pays — un mécanisme de nature authentiquement namibienne.

Sachant que les 11 administrations ethniques dont il avait hérité reposaient sur le système discriminatoire de l'apartheid, le Gouvernement s'est assigné pour première tâche de préparer un rapport sur la façon dont les différents bureaux, ministères et institutions devaient être fusionnés pour ne faire qu'un. C'est peu après l'indépendance qu'on



a procédé d'urgence à cette restructuration, sur la base des recommandations du rapport du 16 mars 1990 du Comité de restructuration du service public. Un autre aspect de cette tâche initiale concernait la nécessité d'insérer pleinement dans le secteur public les couches de la population qui, sous le régime d'apartheid, n'étaient pas autorisés à jouer un rôle dans les affaires publiques de leur propre pays. Aux termes de l'article 114 de la Constitution de la République de Namibie, le Gouvernement a aussi dû garder des fonctionnaires des administrations ethniques d'alors.

En outre, des bureaux, des ministères et des institutions ont été créés pour remplir de nouvelles fonctions. Le service public a ainsi été créé d'urgence, ce qui, ajouté aux anomalies structurelles dont nous avons hérité, a abouti au chevauchement des objectifs et des fonctions. C'est sur cette toile de fond que le Premier Ministre du Gouvernement de la République de Namibie a entrepris de rationaliser la fonction publique en lui donnant une nouvelle forme et une nouvelle orientation pour qu'elle réponde mieux aux besoins et aux priorités du développement national. De 1991 à 1994, sous la direction du Cabinet du Premier Ministre, des efforts ont été faits par tous les bureaux et tous les ministères pour rationaliser la fonction publique afin de répondre, sur le plan administratif, aux besoins de la Namibie indépendante.

L'objectif de la rationalisation du service public n'était pas simplement de réduire les dépenses, mais aussi de mettre en place des organisations et des ministères rationalisés au service de bureaux et de ministères afin d'éliminer l'inefficacité et les doubles emplois inhérents à la fonction publique d'avant l'indépendance dont nous avons hérité. D'une manière générale, la rationalisation avait pour but de préciser le rôle et les responsabilités des différents bureaux et ministères.

Le Gouvernement de la République de Namibie est conscient du fait que la fonction publique prend de plus en plus d'ampleur : de 46 651 postes, dont 42 562 ont été pourvus, on est passé à 78 038 postes, dont 65 912 étaient inscrits au budget pour 1995-1996, sur lesquels 62 511 ont été pourvus. On estime que ces chiffres ont été gonflés par une double comptabilité.

Au coeur même de la politique du Gouvernement de la République de Namibie en matière de fonction publique, réside la conviction que la seule chose qui ne change pas dans la vie, c'est le changement lui-même. Voilà pourquoi le Gouvernement continue de réexaminer ses structures et son fonctionnement administratifs pour tenter d'améliorer la prestation de services.

Le 18 janvier 1995, le Premier Ministre a, entre autres choses, créé à cette fin la Wage and Salary Commission (WASCOM). L'objectif était d'étudier et d'analyser diverses réglementations, règles, lois et politiques gouvernementales qui, prises ensemble, constituent le cadre politique à l'intérieur duquel des recommandations politiques appropriées puissent être formulées.

Le rapport de la WASCOM a produit au total 54 recommandations et conclusions dans les six grands domaines distincts suivants : politique salariale et niveaux de rémunération; indemnités et prestations; réduction du service public; comportement et discipline; appui à la gestion; et loi sur le travail. Le rapport indique que pour ce qui est de l'efficacité de la fonction publique, l'accent n'est plus mis sur les mêmes aspects qu'auparavant. Il recommande, entre autres choses, plusieurs principes pour la fonction publique, en particulier un code de déontologie pour les fonctionnaires et une rémunération en fonction du travail accompli; un système de gestion des performances; le professionnalisme et l'attachement à la fonction publique dépendant de la formation; le développement personnel et le travail en équipe à tous les niveaux.

Dans tous ces exercices — le dernier rapport de la WASCOM, plus particulièrement —, l'objectif du Gouvernement est d'arriver à une fonction publique allégée, efficace, dynamique et professionnelle, centrée sur l'utilisateur et orientée vers le client, grâce à laquelle la Namibie en aura pour son argent. Telle est l'idée que la Namibie se fait de sa fonction publique de demain. Le Gouvernement a déjà commencé à mettre en oeuvre les recommandations limitées dans le temps du rapport de la WASCOM, tel qu'il a été adopté par le Cabinet du Premier Ministre.

La Namibie reste décidée à améliorer et promouvoir sa fonction publique. S'il est vrai que la fonction publique peut différer d'un pays à l'autre, il existe un ensemble de problèmes communs. C'est sur cette toile de fond que le Gouvernement de la République de Namibie a eu le grand honneur d'accueillir à Windhoek, du 25 au 27 mars 1996, la Réunion régionale sur l'administration publique et le développement en Afrique intitulée : «From Structural Adjustment to Improved Efficiency in Government».

La Réunion régionale a déterminé qu'entre 1979 et 1988 la plupart des pays africains ont entrepris des programmes d'ajustement structurel. Ces programmes comprenaient deux étapes : stabilisation visant à contenir les coûts et, partant à réduire les déficits; et ajustement structurel en vue de réformer institutions et politiques économiques afin

de mieux utiliser les ressources et de compenser l'absence de croissance due à la stabilisation.

Directement ou indirectement, la plupart des programmes d'ajustement structurel ont abouti à la restructuration du service public, puisque sa taille et le coût salarial ont fait l'objet de réductions. Les mesures d'ajustement structurel destinées à stabiliser les coûts ont eu des résultats mitigés. Dans plusieurs pays, les coûts ont chuté sensiblement, alors que dans d'autres il a fallu plus de temps que prévu pour parvenir à des réductions. Quelquefois aussi, les premières réductions ont été contrebalancées par une expansion ultérieure. Au début des années 90, l'allègement de l'appareil étatique s'est généralisé et renforcé, les répercussions sur les plans de la fiscalité et de l'efficacité ont été moins importantes que prévu et la réforme institutionnelle était plutôt maigre.

Les programmes d'ajustement structurel ont accentué le manque généralisé de capacité du Gouvernement à définir et à appliquer des politiques et des programmes appropriés. En Afrique, la réforme de la gestion du secteur public doit aller au-delà de la stabilisation des coûts et tendre à une amélioration de la productivité, de la responsabilité et de la réactivité du Gouvernement dans les institutions du secteur public.

Cela étant, plusieurs obstacles à la réforme du secteur public ont été identifiés, comme par exemple le dysfonctionnement de l'organisation de la fonction publique; une gestion et une formation du personnel inadéquates; des compétences en matière de gestion et de supervision insuffisantes; des installations, des ressources et une gestion du savoir inappropriées; un salaire et des rémunérations insuffisants; l'absence de transparence et de responsabilité; une corruption généralisée, et la politisation de la fonction publique — par exemple, le personnel, la prise de décisions et les menaces pesant sur la stabilité et la sécurité de l'emploi.

La Réunion régionale est notamment parvenue à la conclusion que l'obligation redditionnelle était essentielle à l'efficacité du Gouvernement. En Afrique, les parlements sont en général faibles et manquent d'informations. Bien que l'on ait constaté ces dernières années que la primauté du droit était de plus en plus respectée dans de nombreux pays, la nécessité de renforcer les institutions juridiques dans tout le continent demeure. Différentes mesures ont été recommandées qui visent à améliorer les mécanismes en matière de responsabilité. En outre, un partenariat Nord-Sud a été préconisé pour lutter contre la corruption commerciale.

Les participants ont recommandé que les initiatives futures dans le domaine de l'administration publique africaine devraient être prises au niveau local et s'inspirer des connaissances et des institutions locales, et que l'accent devrait être mis sur les questions d'administration à long terme plutôt qu'à court terme, au lieu de se concentrer sur les seuls aspects de coût et de taille. L'engagement et le contrôle au niveau local sont la clef du succès.

Pour faire en sorte que les services de la fonction publique africaine soient en mesure de relever les défis du XXIe siècle, la Réunion a recommandé qu'ils tirent parti des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et développent une gestion du savoir. Les instituts de valorisation de la gestion devraient être renforcés par un développement et une diversification de la formation des compétences et par des programmes de formation permanente.

La Réunion a également recommandé que les gouvernements nationaux, avec l'aide des donateurs, mobilisent des ressources en vue de retenir, d'attirer et d'utiliser efficacement les ressources humaines qualifiées et pour inverser l'exode des compétences.

Enfin, la Réunion a approuvé la recommandation figurant dans le rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies à la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale en faveur d'une plus grande coopération Sud-Sud, par le biais du Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement, en particulier en ce qui concerne l'échange de techniques d'information. Les organes donateurs et les organisations internationales, en particulier les Nations Unies, devraient aider la région africaine à utiliser les capacités africaines afin d'offrir une formation dans la modernisation des écoles nationales d'administration publique.

La nécessité de renforcer les capacités ne cesse d'augmenter et ne saurait être trop soulignée. Les effets négatifs des programmes d'ajustement structurel sur le développement social et économique de l'Afrique sont un fait. À cet égard, nous attendons impatiemment l'adoption d'une résolution qui prendrait notamment en considération les recommandations de la Réunion régionale sur le thème «De l'ajustement structurel à l'amélioration de l'efficacité du Gouvernement». La Namibie est prête à jouer son rôle.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Compte tenu de la longue liste des orateurs, je demande à nouveau aux représentants d'être aussi brefs que possible.

Je donne maintenant la parole au Représentant permanent de l'Autriche.

**M. Sucharipa** (Autriche) (*interprétation de l'anglais*) :  
Je vais essayer de répondre à votre appel, Monsieur le Président, et d'être aussi bref que possible.

Notre échange d'idées cette semaine sur l'administration publique et le développement intervient à un moment particulier et important puisqu'il fait suite à l'examen et à l'identification du rôle complexe et pertinent joué par l'administration publique dans le domaine du développement au cours d'une série de conférences internationales importantes.

Lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement tenue à Rio, nos chefs d'État et de gouvernement ont souligné la nécessité d'intégrer les préoccupations d'ordre socio-économique et écologique et reconnu la nécessité d'un ajustement et même d'une refonte fondamentale de la prise de décisions.

La Conférence mondiale sur les droits de l'homme, tenue à Vienne, a reconnu l'interdépendance de la démocratie, du développement et du respect des droits de l'homme et le fait qu'ils se renforcent mutuellement. L'année dernière, lors du Sommet social de Copenhague, les chefs d'État et de gouvernement ont souligné la nécessité d'avoir des institutions publiques accessibles à tous de manière égale en vue de promouvoir l'intégration sociale.

À présent, cette reprise de session sur l'administration publique devrait saisir l'occasion qui lui est offerte de souligner le caractère universel des questions liées à la conduite des affaires publiques. En examinant la question de l'administration publique, l'Assemblée générale favorisera les processus de réforme dans les pays en développement et les pays en transition. Par ailleurs, nous ne devons pas oublier la diversité de nos expériences et les situations politiques et historiques qui ont abouti à différents systèmes administratifs. Nous devons reconnaître qu'il existe des conditions propres à chaque pays.

Les principes et les objectifs généraux, ainsi que notre position sur le suivi et les questions institutionnelles de cette reprise de cette session ont été soulignés par la présidence de l'Union européenne. Ma contribution sera axée sur quelques aspects particuliers additionnels liés à la réforme de l'administration publique en Autriche, à l'administration publique et au développement de la coopération, et au rôle des Nations Unies après des périodes de conflits.

Je voudrais tout d'abord parler de la réforme de l'administration publique en Autriche. La rationalisation de l'appareil de l'État, l'augmentation de sa productivité et une réduction des coûts, l'amélioration de la gestion économique et financière, la promotion de l'interaction entre les secteurs privé et public, et l'encouragement à la participation des différents acteurs à ce processus sont au premier plan des efforts entrepris récemment en faveur des réformes de l'administration publique en Autriche.

En Autriche, les principaux objectifs des derniers et plus grands projets de réforme sont les suivants : un resserrement des structures du fonctionnement et de la gestion de l'administration publique — en d'autres termes, cette dernière devrait se concentrer sur les domaines essentiels et essayer de déterminer les tâches qui pourraient être réduites, transférées ou tout simplement abolies; un accroissement de 20 % de la productivité de l'administration au cours des quatre prochaines années; une réduction du coût de l'action administrative par l'introduction d'une comptabilité analytique afin de faire prendre davantage conscience des coûts à l'administration publique, en s'attachant aux tâches de gestion telles que la motivation et la promotion du personnel et les objectifs stratégiques en matière de performance; et se concentrer sur des capacités suffisantes dans les principaux domaines de l'administration publique pour en faire une administration répondant mieux aux besoins du citoyen.

J'aimerais maintenant parler de la coopération en matière de développement dans le domaine de l'administration publique et du développement. Dans le cadre de sa coopération bilatérale et multilatérale en faveur du développement — y compris les activités avec les économies en transition —, l'Autriche favorise le renforcement des capacités au sein de l'administration privée et publique, l'accent étant mis particulièrement sur l'aide à la décentralisation.

Dans le cadre de sa coopération, mon pays vise trois grands objectifs : premièrement, le renforcement du développement participatif fondé sur les besoins et les initiatives des partenaires au processus du développement; deuxièmement, le renforcement et la diversification de la société civile et de la base démocratique des pays, en permettant aux citoyens de jouer un rôle actif dans la prise de décisions affectant le tissu social; et troisièmement, la mobilisation des principaux acteurs du développement et la création nécessaire ou le renforcement des structures nécessaires en matière d'administration publique et de gestion.

J'ai écourté le texte que j'avais préparé. Ceux que cela intéresse pourront prendre connaissance de la version intégrale qui a été distribuée.

J'en viens maintenant à la troisième partie de mon intervention qui touche l'administration publique dans les situations après les conflits et le rôle des Nations Unies à cet égard.

Les conflits qui ont eu lieu récemment au Rwanda, en Bosnie-Herzégovine, en Haïti et ailleurs ont démontré l'importance fondamentale de l'administration publique dans les situations après les conflits au regard des efforts de reconstruction entrepris après les ravages causés par les combats. Le renforcement des institutions démocratiques, de l'administration publique et des systèmes de justice pénale est essentiel dans le cadre stratégique de l'édification de la paix après les conflits pour pouvoir renforcer et consolider la paix et d'éviter une reprise des conflits, comme le souligne le Secrétaire général dans son rapport sur un Agenda pour le développement. Les Nations Unies, notamment par l'intermédiaire de leur Division sur la prévention du crime et la justice pénale basée à Vienne, jouent un rôle important dans ces efforts.

Dans ce contexte, l'importance d'une démarche holistique des opérations de maintien de la paix doit être reconnue. Les efforts visant à créer les conditions d'une paix durable doivent inclure les composantes civiles dans les situations après les conflits. L'Autriche reconnaît cette nécessité et encourage le maintien et l'édification de la paix grâce à son programme de formation de Stadt Schlaining.

Le Colloque international sur les stratégies de reconstruction après les conflits, qui s'est tenu l'année dernière au Centre d'études autrichien pour la paix et la solution des conflits de Schlaining, a examiné les aspects spécifiques ayant trait à ce cadre intégré de reconstruction après les conflits. Les résultats de cette réunion, organisée par l'Unité de reconstruction et d'appui au développement du Département des services d'appui et de gestion pour le développement des Nations Unies en coopération avec le centre Schlaining, ont été publiés en tant que document de la cinquantième session de l'Assemblée générale. Nous espérons que cette réunion sera suivie d'une autre qui permettrait d'accroître les capacités opérationnelles du système des Nations Unies dans ce domaine important.

Pour terminer, j'aimerais faire quelques dernières remarques. Cette reprise de session favorisera davantage la compréhension qui s'est établie grâce au cycle récent de conférences internationales sur le développement. Elle

établira le rôle des Nations Unies et d'autres acteurs nationaux et internationaux à cet égard. Il sera important de reconnaître la nécessité de remodeler les gouvernements pour mieux répondre à la complexité croissante des questions de développement, alors que les économies et les sociétés deviennent de plus en plus interdépendantes. Les principes et les critères d'une bonne gestion doivent être établis sur la base de la primauté du droit. La transparence et la responsabilité, ainsi que l'accès de la population aux services publics, doivent être garantis. Nous ne doutons pas que cette session oeuvrera à la réalisation de ces objectifs.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. José Octavio López Presa, Sous-Secrétaire au Bureau du Contrôleur général et du développement administratif du Mexique.

**M. López Presa** (Mexique) (*interprétation de l'espagnol*) : Monsieur le Président, je voudrais tout d'abord, par votre intermédiaire, remercier le Secrétariat d'avoir présenté son rapport sur l'administration publique et le développement, contenu dans le document A/50/847, qui présente des propositions intéressantes sur le travail futur des Nations Unies dans le domaine de l'administration publique et du développement ainsi que sur la coopération internationale dans ce domaine.

L'administration publique joue un rôle fondamental dans la transformation de nos sociétés. Dans le contexte de mondialisation et d'intégration dans lequel nos pays évoluent, les gouvernements sont tenus d'assumer un rôle beaucoup plus actif en aidant à créer un environnement favorable à l'efficacité et à la compétitivité de nos économies, qui nous permette d'améliorer les conditions de vie de nos citoyens et de contribuer à la lutte menée de front contre la corruption et l'impunité aux niveaux national et international.

Les populations de nos pays font de plus en plus pression sur les administrations publiques pour qu'elles augmentent les avantages sociaux à partir du paiement des impôts, ce qui oblige l'administration publique à mieux s'acquitter de sa tâche avec les mêmes ressources et, parfois, avec moins de ressources. Toutefois, cela ne suffit pas pour satisfaire les attentes de la société. Il faut transformer les institutions publiques en organes ayant un véritable sens du service et du professionnalisme. Conscient du défi qu'implique cette déclaration, le Mexique appuie tout processus de réforme administrative qui contient au moins les éléments fondamentaux suivants.

Premièrement, en ce qui concerne la participation du citoyen, les organismes publics, particulièrement ceux qui servent directement la population, doivent faire participer la société à la formulation, l'orientation, le développement et l'évaluation des politiques et des programmes gouvernementaux, en s'efforçant que ce travail, partagé entre gouvernement et citoyens, devienne un exercice démocratique permanent.

Les systèmes d'obligation redditionnelle envers la société doivent contenir des informations pertinentes, suffisantes et opportunes quant aux objectifs et aux activités de l'administration publique afin de permettre à la population d'évaluer objectivement le travail de son gouvernement.

Deuxièmement, en ce qui concerne la décentralisation, le développement équilibré des régions est constamment limité par les mécanismes et les pratiques utilisés pour la répartition des ressources et des responsabilités entre les autorités centrales et les niveaux locaux du Gouvernement. C'est pourquoi il est nécessaire de réexaminer en permanence la taille et le coût du mécanisme gouvernemental afin de rapprocher l'administration publique de la prise de décisions lorsque la nécessité s'en fait sentir, en veillant à ce que la décentralisation des ressources, des fonctions et des responsabilités vers d'autres niveaux du Gouvernement ne porte pas atteinte au bon fonctionnement des services rendus.

Troisièmement, en ce qui concerne l'évaluation de l'administration publique, les mesures visant à renforcer l'évaluation de la performance, l'obligation redditionnelle et les systèmes de contrôle de l'appareil d'État représentent un aspect important de toute réforme de l'administration publique. La répartition des fonds publics doit se fonder sur des systèmes complets d'information qui permettent de concilier un contrôle adéquat et la flexibilité nécessaire à l'opération, garantissant ainsi non seulement les principes de probité, d'honnêteté et de transparence dans l'utilisation des ressources publiques, mais aussi l'efficacité et l'efficience de l'activité du Gouvernement pour qu'il puisse répondre aux besoins de sa population.

On a mis en évidence la nécessité de transformer le contrôle des dépenses publiques, traditionnellement basé sur un ensemble détaillé de procédures et de règlements administratifs, en un système qui mette l'accent sur l'évaluation des résultats des programmes et l'impact des politiques de la fonction publique sur la population. Il est temps de donner à la population confiance quant au fait que ses ressources sont utilisées à son avantage et qu'elle peut compter sur des mécanismes efficaces pour prévenir et

détecter la corruption en sanctionnant de façon adéquate et opportune les fonctionnaires qui commettent des infractions.

Toute réforme administrative doit reconnaître que ce sont les fonctionnaires qui sont le mieux à même de promouvoir les changements structurels dont tous les gouvernements ont besoin. Le fait de les ignorer ou de les désapprouver peut constituer, pour le moins, un obstacle de fond à la modernisation et au développement de l'administration. C'est pourquoi il faut encourager la loyauté, l'effort et la créativité permanente des fonctionnaires afin de rehausser leur valeur et leur dignité aux yeux de la société. Il est fondamental de développer au sein des institutions gouvernementales un service professionnel qui reconnaisse l'importance du travail du fonctionnaire et veille à ce que son exécution honnête et efficace soit la condition essentielle pour conserver son emploi et obtenir de l'avancement.

Dans le service public, tant l'immobilisme des employés, dans certains cas, que la rotation fréquente, dans d'autres, favorisent le gaspillage du capital humain en termes d'expérience et de connaissances spécialisées. Ces deux pratiques entraînent, en fin de compte, un accroissement des coûts de l'administration et une diminution de l'efficacité des institutions aux yeux des citoyens. C'est pourquoi, les gouvernements doivent encourager les politiques qui permettent de mieux choisir le personnel, de renforcer les capacités en tant qu'investissement prioritaire, de créer des possibilités de développement au sein du secteur public et d'octroyer des primes pour un rendement efficace et responsable et la garantie d'une retraite digne.

Les règlements et les normes qui, en raison de leur complexité et de leur caractère obsolète, limitent le développement économique et favorisent l'émergence de monopoles ou de corruption coûtent très cher aux sociétés. À cet égard, il est nécessaire de disposer d'un cadre normatif qui assure la souplesse et l'efficacité de la gestion gouvernementale et qui limite le pouvoir discrétionnaire des services publics.

Dans mon pays, l'administration actuelle du Président Ernesto Zedillo a entrepris une réforme profonde du gouvernement de mon pays principalement autour des cinq axes de changement que nous avons indiqués ici : c'est la raison pour laquelle elle accueille avec grand plaisir cette initiative, qui vise à encourager la réforme des administrations publiques des États Membres des Nations Unies. Cependant, il est fondamental de reconnaître que pour mettre en pratique les objectifs de cette proposition, il faut, outre des ressources, une coopération résolue et ouverte entre les pays qui ont quelque chose à offrir, qu'il s'agisse de fonds de coopé-

ration ou de l'expérience acquise à la suite de réformes profondes opérées dans leurs systèmes respectifs et pouvant être utilisées par d'autres pays.

Le Mexique non seulement a effectué une transformation très importante de son modèle de développement économique, mais a également encouragé une réforme profonde de son appareil administratif. C'est pourquoi nous mettons à la disposition des experts internationaux des Nations Unies, ou des pays qui s'emploient activement à fournir une aide internationale en la matière, l'expérience mexicaine, convaincus que, d'une manière ou d'une autre, cela pourra être utile à d'autres États Membres qui veulent entreprendre des processus de réforme similaires.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole au représentant du Ghana.

**M. Wilmot** (Ghana) (*interprétation de l'anglais*) : Qu'il me soit permis d'emblée d'exprimer la reconnaissance de ma délégation au Secrétaire général pour son rapport très instructif sur l'administration publique et le développement contenu dans le document A/50/847, ainsi qu'au Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques des Nations Unies pour son rapport concernant sa douzième réunion.

Nous tenons également à reconnaître les contributions importantes faites par le Département des services d'appui et de gestion pour le développement et tous ceux qui ont coopéré à l'examen de la question de l'administration publique et du développement, y compris l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Programme des Nations Unies pour le développement.

Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général, c'est la première fois que l'Assemblée générale se réunit pour traiter spécifiquement de la question de l'administration publique et du développement. Nous louons l'Organisation d'avoir pris cette initiative, car le Gouvernement ghanéen reconnaît le rôle essentiel que joue l'administration publique dans le développement, en particulier s'agissant de veiller à l'efficacité et à la durabilité du développement.

Des changements politiques et économiques importants ont lieu dans le monde entier, caractérisés, entre autres, par un souci croissant de démocratisation et de bonne gestion, par le recours accru à la privatisation et la tendance croissante à s'en remettre aux forces du marché, par une prise de conscience accrue de la nécessité de mobiliser des ressources nationales et de réduire les déficits budgétaires, par une participation croissante des organisations non gouverne-

mentales et communautaires aux processus de développement et par une plus grande reconnaissance de la nécessité de faire en sorte que le développement soit non seulement durable mais écologiquement sain.

En outre, les programmes d'action adoptés lors des grandes conférences des Nations Unies tenues récemment contiennent des objectifs spécifiques qui doivent être atteints dans des délais précis. Tous ces développements réclament une gestion efficace du secteur public ainsi qu'une restructuration fondamentale des institutions publiques. Et étant donné que le moteur de toute gestion du secteur public ou de toute réforme institutionnelle est le Gouvernement, il est urgent de procéder à une redéfinition convenue du rôle du Gouvernement, en particulier en ce qui concerne la croissance économique et le développement durable.

À cet égard, ma délégation est d'accord avec la définition des principales fonctions du Gouvernement donnée par le Groupe d'experts des Nations Unies sur l'administration et les finances publiques et rappelée au paragraphe 125 du rapport du Secrétaire général : promouvoir un environnement favorable au développement, être le moteur du développement, jouer un rôle majeur dans le renforcement des capacités de développement et s'efforcer de remédier aux lacunes et aux échecs des autres institutions sociales en matière de développement. Nous approuvons cette définition car nous partageons le point de vue important, également exprimé par le Groupe d'experts, selon lequel l'administration publique est un gouvernement à l'oeuvre, alors que le développement est considéré comme étant l'objectif ou le but de toute action gouvernementale.

La tâche qui consiste à s'équiper comme il faut pour remplir ces fonctions essentielles du Gouvernement compte tenu des nouveaux défis a retenu l'attention du Gouvernement ghanéen depuis le début de notre programme de relèvement économique en 1983. Pour assurer le succès du programme et opérer les changements nécessaires pour se doter des capacités administratives dans le cadre d'un développement national durable, le Gouvernement ghanéen a entamé une réforme administrative majeure du secteur public en tant que tâche hautement prioritaire de son programme de développement.

Un programme de réforme de la fonction publique a été entrepris avec l'appui de la Banque mondiale et de donateurs bilatéraux. Le programme visait à améliorer certains domaines de la fonction publique, y compris la gestion et la politique en matière de personnel, la politique fiscale et la gestion des salaires, la rationalisation du travail, la

formation et le perfectionnement du personnel, l'amélioration et la gestion des documents.

Au nombre des mesures spécifiques prises par le Gouvernement dans le cadre de ce programme, on compte notamment l'introduction d'un nouveau système d'évaluation des performances du personnel, fondé sur la promotion en fonction du mérite plutôt que sur l'ancienneté; le remplacement de l'ancien système de structure des salaires, tout à fait dépassé et qui engendrait des inégalités et des disparités, par un meilleur système fondé sur l'évaluation du travail et une révision systématique des salaires, la réorganisation et le renforcement de la division des services de gestion pour lui permettre de s'acquitter plus efficacement de ses fonctions; l'identification des tâches excessives et des fonctions non essentielles; et la réduction considérable des effectifs ainsi que le recyclage et le redéploiement du personnel faisant suite à cette mesure.

Pour démocratiser le pouvoir de l'État et institutionnaliser le processus de prise de décisions à la base, le Gouvernement a élaboré le concept de l'assemblée de district, au titre duquel l'autorité administrative et politique a été effectivement décentralisée, l'assemblée de district devenant responsable du développement global du district et constituant le premier échelon de coordination pour la gestion et la planification du développement national.

Notre programme de décentralisation a entraîné la délégation de pouvoirs et de responsabilités aux citoyens et fait de la nouvelle assemblée de district le centre de l'autorité et de la gestion locales. Au titre de la loi sur le gouvernement local, la responsabilité du fonctionnement de 22 départements a été transférée aux assemblées de district, et un fonds commun des assemblées de district a été mis sur pied pour aider ces assemblées à réaliser leurs programmes de développement.

Les 110 assemblées de district du pays fonctionnent maintenant aux côtés de 10 conseils de coordination régionaux, dont les principales fonctions incluent la coordination et la formulation de plans et programmes intégrés de district, et leur harmonisation avec les priorités et les politiques nationales de développement qui ont été approuvées. L'apport des conseils de coordination régionaux bénéficie à la Commission de planification du développement national, dont les fonctions comprennent l'analyse stratégique des options de réforme macro-économique et structurelle et des propositions visant à assurer le développement égal des districts par une utilisation rationnelle des ressources disponibles.

Outre la dévolution de pouvoirs et des responsabilités aux citoyens, le Gouvernement a commencé son programme de privatisation, en fournissant soutien et encouragement au secteur privé pour en faire un véritable moteur de la croissance en vue de lutter contre la pauvreté et d'accroître le niveau de vie.

Les théories et pratiques économiques dirigistes n'ont plus la faveur au Ghana. Notre gouvernement pense que le commerce est du ressort des hommes d'affaires et que le rôle du Gouvernement à cet égard est de créer un environnement favorisant l'action du secteur privé en tant que moteur du développement. À cette fin, il a facilité la mise en place d'un groupe consultatif du secteur privé, avec lequel il travaille en corrélation et de façon continue pour améliorer progressivement le climat économique et commercial.

Même si la réforme de la fonction publique a abouti à des résultats encourageants, elle a été freinée par plusieurs facteurs, dont la manière autoritaire dont elle a été mise en oeuvre, les contraintes résultant des exigences des donateurs et les échéances, et l'intérêt excessif porté à la réduction du coût et des effectifs de la fonction publique au détriment du renforcement des capacités des fonctionnaires. En conséquence, le Gouvernement a lancé un nouveau programme en 1994, le Programme de renouveau institutionnel national, en vue de faire face aux insuffisances du programme précédent et de restructurer complètement le secteur public pour qu'il puisse contribuer davantage à la réalisation des vastes objectifs en matière de bonne gestion des affaires publiques, de croissance économique accélérée, de développement du secteur privé et de développement social équitable.

Le programme du Gouvernement en matière de bonne gestion des affaires publiques suppose le renforcement de la capacité des institutions du secteur public à fonctionner de manière efficace grâce à des prestations de services rapides, renforcées et décentralisées et à une capacité accrue des institutions de formation locale. Des mesures spécifiques de redynamisation des institutions supposent le réexamen des politiques, des objectifs et des programmes pour les harmoniser avec les objectifs de politique nationale et la rentabilisation des institutions, notamment par le transfert, le cas échéant, de prestations de services au secteur privé, aux organisations non gouvernementales ou aux communautés.

Depuis l'an dernier, le Gouvernement a également lancé un programme de réforme de la gestion financière, en vue, notamment, de renforcer l'obligation redditionnelle, le contrôle et la vérification des comptes et d'assurer la transparence dans la gestion des finances publiques. De plus, un

programme d'amélioration de la fonction publique a été mis en place, faisant intervenir une méthodologie interne basée sur une approche hiérarchisée. Il est supposé assurer la participation et le consensus avec les ministères, les départements, les institutions et les conseils régionaux de coordination. Il vise également à identifier les secteurs souffrant d'un manque de compétences; à développer le potentiel des ressources humaines; à créer une culture de planification stratégique, d'établissement des objectifs et d'évaluation des résultats; et à améliorer la façon dont la fonction publique répond aux besoins du secteur privé. Toutes ces mesures visent à développer la capacité de la fonction publique pour lui permettre d'assurer les services qu'elle est censée fournir au titre d'une bonne gestion des affaires publiques.

En dépit des progrès réalisés au sein de notre administration publique grâce à ces programmes de réforme, le problème des capacités professionnelles inadéquates dans le secteur public persiste. Notre système d'administration publique, bien que plus efficace aujourd'hui, n'arrive toujours pas à mobiliser les ressources nécessaires et à les allouer effectivement à un développement national durable. Les fonds pour la logistique de base sont insuffisants ou débloqués trop tard; la liberté de gestion des ressources reste réduite, et les moyens de contrôle des instances d'exécution restent insuffisants, tout comme le cadre directeur juridique et administratif.

Mais la contrainte la plus importante pour notre administration publique est sans doute la gestion des ressources humaines. C'est le facteur le plus important de toute administration publique. En cette ère hautement compétitive, une organisation ne peut réussir que si elle est dotée d'un personnel compétent et motivé. Aujourd'hui, les systèmes d'administration publique doivent pouvoir attirer et conserver un personnel de la meilleure qualité pour pouvoir réaliser effectivement leurs programmes.

C'est dans ce contexte que ma délégation souligne la nécessité d'examiner d'urgence l'impact des programmes d'ajustement structurel sur le service public. À cet égard, les documents et publications de l'OIT sur l'impact de l'ajustement structurel sur le secteur public doivent être dûment examinés. Les gouvernements et la communauté internationale doivent reconnaître et évaluer l'impact, par exemple, du redéploiement accompagné d'une réduction des subventions et des avantages sociaux sur le secteur public. Nous pensons que le secteur public, dont les effectifs, les subventions et les avantages sociaux ont été sensiblement réduits sans qu'un programme correspondant de rémunération et de motivation appropriées pour le personnel restant

ait été créé, ne peut que devenir inefficace et incapable de réaliser les objectifs de développement.

Pour autant qu'il nous faille mettre en oeuvre des programmes d'ajustement structurel, nous devrions pouvoir le faire sans porter atteinte à l'efficacité, au moral et à la motivation de notre service public. Nous aimerions que cette préoccupation soit mentionnée dans la résolution qui sera adoptée à la fin de nos débats.

Dans ses efforts pour atteindre ses objectifs à long terme en matière de bonne gestion des affaires publiques, de croissance économique soutenue et de développement durable, le Ghana aimerait recevoir une plus grande assistance technique pour permettre à ses institutions publiques de développer les compétences requises en matière de diplomatie, d'analyse, d'élaboration, de mise en oeuvre et de contrôle des plans, de systèmes de gestion des performances, de gestion du financement des donateurs et d'arrangements contractuels, ainsi que de collecte et d'analyse des données.

Le succès de notre programme repose également sur des arrangements entre les institutions locales et étrangères, - y compris des sociétés de consultants, sous forme de stages, d'appels d'offres conjoints et de l'exécution de missions locales.

Nous avons lu avec attention, intérêt et plaisir le compte rendu détaillé des activités du système des Nations Unies et des institutions dans le domaine de l'administration publique et du développement, tel qu'il figure dans la section II du rapport du Secrétaire général.

Nous voudrions exprimer notre profonde reconnaissance pour ces activités et notamment pour l'assistance fournie jusqu'à présent à mon gouvernement dans ses programmes de réforme de l'administration publique. Nous demandons instamment que ces activités soient poursuivies et intensifiées.

Diverses recommandations visant à renforcer le rôle des Nations Unies dans l'administration publique et le développement sont présentées à la section IV du rapport du Secrétaire général (A/50/847). D'une manière générale, ma délégation approuve ces recommandations. En particulier, vu l'importance que nous attachons à la question de l'administration et des finances publiques, et à la nécessité pour l'ONU de renforcer son assistance aux gouvernements nationaux afin que ceux-ci réalisent leurs objectifs de développement, ma délégation approuve la recommandation selon laquelle la question de l'administration publique et du



développement devrait être inscrite en tant que point ordinaire à l'ordre du jour de l'Assemblée générale et à celui du Conseil économique et social.

Nous appuyons également la recommandation selon laquelle le Groupe d'experts des Nations Unies sur l'administration et les finances publiques soit nommé Comité des Nations Unies sur l'administration publique et le développement, compte tenu de ce que cela n'aurait aucune incidence financière nouvelle si le nouveau Comité conserve le même programme de réunions que celui du Groupe d'experts.

Par ailleurs, ma délégation appuie la recommandation tendant à ce que le Programme des Nations Unies sur l'administration publique et les autres organes des Nations Unies doivent aider les gouvernements à traduire les buts et les recommandations des conférences mondiales en programmes détaillés de mise en oeuvre. En outre, l'ONU devrait aider les gouvernements dans la création d'institutions et de conditions qui facilitent l'existence d'un secteur privé robuste. Nous approuvons également la recommandation selon laquelle les Nations Unies doivent aider les pays ravagés par la guerre à améliorer leurs systèmes administratifs au moyen de la remise sur pied des mécanismes gouvernementaux pertinents.

S'agissant de la communauté des donateurs, nous exhortons les donateurs à reconnaître davantage le rôle et l'importance de l'administration publique dans le développement et à fournir les ressources suffisantes à leurs programmes d'assistance afin d'améliorer l'administration publique dans les pays en développement et dans les pays à économie de transition.

Enfin, ma délégation a pris bonne note des recommandations adressées aux gouvernements nationaux, qui figurent à la section IV B du rapport du Secrétaire général. La plupart de ces recommandations sont déjà incorporées dans nos programmes de développement de l'administration publique. Nous continuerons à les appliquer ainsi que toutes les autres à l'aide des ressources pertinentes dont nous disposons, en espérant sincèrement que la communauté internationale non seulement continuera à soutenir nos efforts dans ce domaine, mais augmentera le volume de son assistance.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à Mlle Patricia Durrant, Représentant permanent de la Jamaïque.

**Mlle Durrant** (Jamaïque) (*interprétation de l'anglais*) : Une bonne gestion signifie une gestion saine des ressources économiques, sociales et physiques d'un pays

afin d'en garantir le développement. Toute gestion implique de guider les sociétés pour leur permettre d'affronter de façon constructive et créatrice les questions de développement. Comme telle, la gestion est le processus qui nous permettra de résoudre collectivement les problèmes de la société et de répondre à ses besoins. Pareil processus implique un travail d'équipe et des partenariats. Des politiques socio-économiques saines, un environnement qui favorise le développement équitable, de même que des institutions et autres opportunités pour la participation de toutes les personnes concernées par l'élaboration et l'utilisation d'une politique publique sont également requis dans ce processus.

C'est sur cette toile de fond que ma délégation souhaite remercier le Secrétaire général de son rapport, contenu dans le document A/50/847, qui souligne le rôle que peut jouer l'Organisation des Nations Unies pour faciliter l'échange d'idées, les expériences et les innovations entre les États Membres dans le domaine de l'administration publique et du développement.

Nous souhaitons également reconnaître la précieuse assistance technique et les services consultatifs que l'ONU et d'autres institutions bilatérales et multilatérales peuvent fournir en complément des activités des gouvernements nationaux. Nous appuyons vigoureusement l'appel au renforcement du système des Nations Unies pour lui permettre d'appliquer plus efficacement les concepts d'administration et de finances publiques qui servent les besoins urgents des États Membres, notamment des pays en développement.

La réunion du Groupe d'experts de l'administration et des finances publiques, qui s'est tenue à New York du 31 juillet au 11 août 1995, a souligné l'importance des questions liées au fonctionnement efficace du gouvernement et à la nécessité d'améliorer continuellement les systèmes d'administration publique. Elle a également réaffirmé que l'administration et les finances publiques sont

«l'épine dorsale des efforts de développement.»  
(A/50/525, par. 10).

Le Groupe d'experts a conclu, entre autres, que le rôle de l'administration publique dans le développement est multiforme puisqu'elle aide à soutenir la croissance économique, à favoriser le développement social et à mettre les infrastructures en place.

Les recommandations adressées aux gouvernements nationaux lors de cette réunion sont particulièrement utiles puisqu'elles couvrent des domaines allant de l'élaboration

des politiques, la réforme et la restructuration administratives, l'amélioration du développement social et des performances du secteur public, au développement de l'infrastructure et de la protection de l'environnement. Ces recommandations soulignent la nécessité, pour les systèmes d'administration publique, de répondre à un environnement en évolution. Les séminaires interrégionaux organisés par les Nations Unies pour préparer cette reprise de session de l'Assemblée générale ont utilement mis l'accent sur ces aspects de l'administration publique.

La Jamaïque a participé activement au Séminaire interrégional sur le rôle de l'administration publique dans le développement des infrastructures et la protection de l'environnement qui s'est tenu à Rio de Janeiro en mars 1996. Le Séminaire a mis en lumière l'importance de la responsabilité des gouvernements et des systèmes d'administration publique dans la promotion d'un développement durable, y compris la protection de l'environnement. Les participants au Séminaire sont repartis conscients que les capacités de l'administration publique à renforcer le développement durable sont importantes et que si l'administration publique n'est pas plus efficace et performante, les objectifs de la protection de l'environnement et du développement durable, tels qu'ils sont énoncés dans Agenda 21, ne pourront être atteints. Cela comporte des incidences pour notre ordre du jour global commun.

Il y a longtemps que la Jamaïque a reconnu l'importance, pour le développement économique et social, d'une bonne organisation des carrières dans la fonction publique, et elle a entrepris ces dernières années une série de démarches destinées à renforcer le système d'administration publique du pays. Dans sa déclaration politique de 1991 sur la réforme administrative, le Gouvernement de la Jamaïque a souligné son intention de se retirer le plus possible des activités commerciales, de réduire les restrictions sur la production et le mouvement des biens et des services, de rationaliser le secteur public et d'améliorer la performance et l'efficacité de l'administration centrale.

À l'appui de cette intention, le Gouvernement a commencé à mettre en oeuvre le Projet d'amélioration de la gestion des programmes et des finances, avec l'assistance financière de la Banque mondiale. Le Projet est centré sur l'amélioration de la planification des sociétés, de la budgétisation des programmes et de la comptabilité financière, avec l'installation d'un système de gestion financière informatisée et la mise au point d'un système informatisé de gestion des ressources humaines.

Le Ministre des finances de la Jamaïque a participé au Programme d'amélioration de la gestion financière, composante du Programme de réforme administrative du Gouvernement. Grâce à ce programme, des progrès importants ont été accomplis dans l'élaboration et la mise en place de systèmes modernes de budgétisation, de comptabilité et d'information financière.

Un système de plans annuels pour les sociétés a été institué, avec un plan national à long terme viable. Une attention particulière a été consacrée au renforcement des systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer les compétences requises pour soutenir le processus de réforme, étant donné que nous reconnaissons pleinement que les systèmes ne suffisent pas à eux seuls et doivent s'appuyer sur un personnel compétent et adéquatement formé.

Afin de veiller à ce que tous les éléments — gestion financière, gestion des ressources humaines et processus de planification des sociétés — soient correctement appliqués, des programmes appropriés de formation du personnel et, ce qui est plus important, des évaluations de l'efficacité, sont actuellement mis en place.

Comme dans certains pays du Commonwealth, un cabinet ministériel réorganisé, dirigé par un secrétaire de cabinet, est entré en fonction en juillet 1993 a été chargé, sous la direction du Premier Ministre, notamment de veiller à la bonne exécution des tâches confiées au cabinet et à l'efficacité de ce dernier et de la réforme du service public.

Dernièrement, on a élaboré un projet de modernisation du secteur public qui tient compte du changement de perception quant au rôle de l'État, et notamment quant à son rôle de facilitateur plutôt que de leader, dans le processus de développement. On s'est attaché à regrouper certaines entités, à en privatiser d'autres, à abolir celles qui faisaient double emploi, à ramener à de justes proportions et à renforcer les effectifs restants ainsi que les organes d'État. On se penche en ce moment sur le financement de ce projet avec les institutions bilatérales et multilatérales.

L'une des nouvelles caractéristiques du processus de renforcement sera la conversion d'organisations gouvernementales choisies en organes d'exécution, comme cela a été fait dans un certain nombre de pays du Commonwealth. Dans ces institutions, les directeurs généraux auront la plus grande autonomie en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et financières. Ils disposeront de ressources suffisantes et seront tenus pour responsables des résul-

tats de leurs institutions, le but étant d'améliorer sensiblement la prestation de services de chaque institution.

L'élaboration de normes permettant de contrôler les résultats obtenus par les institutions est un important élément de la réforme. On se concentre en priorité sur les institutions qui servent le public, l'objectif étant de créer une éthique reconnaissant la primauté du public en tant que consommateurs privilégiés.

L'un des autres éléments de la réforme concerne le renforcement des procédures d'achat au sein du Gouvernement.

Une Direction de la réforme et de l'efficacité a été mise en place au sein même du cabinet; elle est chargée de gérer nombre des changements proposés. Une division de cette Direction — l'Institut pour la gestion du développement national — est responsable de la formation du secteur public.

C'est essentiellement par le biais d'un dialogue avec les parties intéressées que l'on encourage la coopération des parties prenantes.

Si le Gouvernement jamaïcain a lancé toutes ces initiatives, c'est pour essayer de rendre la Jamaïque plus compétitive sur la scène mondiale en pleine mutation, de générer des revenus et des emplois et d'offrir un niveau de vie plus élevé à sa population.

Le Gouvernement jamaïcain estime que pour être solides, les systèmes administratifs nationaux doivent procéder d'un partenariat entre les secteurs pertinents de la société. Le Gouvernement a créé à cette fin un partenariat social — entre le Gouvernement, le secteur privé, les syndicats, la communauté et les organisations non gouvernementales — dans le cadre duquel tous les secteurs sont censés jouer un rôle important.

En conclusion, ma délégation souhaite réaffirmer l'importance de cette reprise de session, qui met l'accent sur le rôle d'une bonne gestion et d'une démocratie participative et sur le renforcement des systèmes d'administration publique afin de promouvoir un développement durable.

**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.

*La séance est levée à 18 h 5.*