



# Assemblée générale

Cinquantième session

## 108<sup>e</sup> séance plénière

Mardi 16 avril 1996, à 15 heures

New York

Documents officiels

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

*En l'absence du Président, M. Kittikhoun (République démocratique populaire lao), Vice-Président, assume la présidence.*

*La séance est ouverte à 15 h 20.*

### Point 120 de l'ordre du jour (suite)

#### Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies (A/50/888/Add.4)

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : J'appelle l'attention de l'Assemblée générale sur le document A/50/888/Add.4. Dans une lettre contenue dans ce document, le Secrétaire général informe le Président de l'Assemblée générale que, comme suite à ses lettres datées des 28 février, du 6 mars et des 3 et 11 avril 1996, Vanuatu a effectué le versement nécessaire pour ramener le montant de ses arriérés en deçà de la limite spécifiée à l'Article 19 de la Charte des Nations Unies.

Puis-je considérer que l'Assemblée prend dûment note de cette information?

*Il en est ainsi décidé.*

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

#### Rapport du Conseil économique et social

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

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

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

#### Projet de résolution (A/50/L.69)

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Cet après-midi, l'Assemblée va poursuivre ses séances plénières consacrées à l'administration publique et au développement.

Je donne d'abord la parole à M. Wang Xuexian, représentant de la Chine.

**M. Wang Xuexian** (Chine) (*interprétation du chinois*) : Il va sans dire que l'administration publique joue un rôle important dans le développement économique d'un État. C'est particulièrement le cas lorsque l'État est en train de procéder à des réformes économiques et à une restructuration. Sans macro-ajustement et réglementation dynamiques de la part du gouvernement et sans une administration publique extrêmement efficace, il sera difficile pour un pays de mener des activités économiques de façon ordonnée et

ses efforts pour réaliser une croissance économique soutenue et un développement durable resteront vains. Il est donc utile pour les États, dans le cadre de la résolution 49/136 de l'Assemblée générale, d'échanger des informations et des données d'expérience sur l'administration publique et le développement et de faire le bilan des activités des Nations Unies dans ce domaine.

Mais il est aussi nécessaire pour nous de comprendre clairement que l'administration publique est par essence très liée aux traditions, à la culture et au régime politique de l'État concerné. Un système d'administration publique donné est toujours façonné par les conditions particulières de l'État en question. La communauté internationale doit respecter les options d'un pays en fonction de ses conditions propres. Les succès ou les échecs de l'administration publique doivent être jugés par les peuples concernés compte tenu de leurs besoins et de leurs conditions spécifiques. Il n'existe pas de modèle universel garantissant un succès généralisé. L'échange d'informations entre États est toujours utile, mais il doit se faire sur la base de la non-ingérence dans les affaires intérieures d'autrui et du respect de la diversité dans le domaine de l'administration publique. Il ne doit pas servir de prétexte à une telle ingérence.

Cela devrait également être la base sur laquelle le rôle de l'ONU dans le domaine de l'administration publique doit être examiné. Le rôle de l'ONU dans ce domaine a toujours été de faciliter les échanges d'informations et de données d'expérience et de fournir une assistance technique aux fins du renforcement des capacités. Même s'il est utile d'étudier les possibilités de renforcer le rôle de l'ONU en matière d'administration publique, cela ne signifie pas que l'orientation générale des activités des Nations Unies dans ce domaine doive être modifiée ni que l'ONU devrait à présent recentrer son attention sur l'élaboration d'un modèle type que tous les États devraient imiter. En même temps, il faut souligner le fait que le renforcement des activités des Nations Unies dans ce domaine ne doit pas se faire au détriment de son rôle actuel dans d'autres domaines. En particulier, les programmes et activités de l'ONU dans les domaines du développement économique et social, de la protection de l'environnement et d'autres domaines présentant un intérêt particulier pour les pays en développement ne doivent pas en pâtir.

Les rapports pertinents à l'examen contiennent également plusieurs recommandations relatives à des arrangements institutionnels dans le domaine de l'administration publique. Nous pensons qu'il nous faut agir avec prudence dans ce domaine. De nombreux groupes de travail des

Nations Unies sont en train d'envisager la restructuration des arrangements institutionnels des Nations Unies dans les domaines économique, social et domaines connexes, y compris des commissions techniques, des comités d'experts ainsi que leurs programmes. Cet exercice devrait être animé par le souci d'éviter de mener des activités faisant double emploi et de renforcer l'efficacité. L'expérience passée a clairement montré que la mise en place de nouveaux mécanismes institutionnels n'était pas la meilleure voie à suivre pour renforcer le rôle des Nations Unies. En fait, elle bat en brèche les modes de réforme en cours.

Il nous faut plutôt nous concentrer sur les mécanismes existants et essayer de renforcer leurs ressources et leurs capacités pour assurer leur meilleur fonctionnement. Cela devrait être le point de départ de principe de notre examen des questions institutionnelles connexes.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Atchi Atsin, Ministre de l'emploi, de la fonction publique et de la sécurité sociale de la Côte d'Ivoire.

**M. Atchi Atsin** (Côte d'Ivoire) : La Côte d'Ivoire, par ma voix, se félicite de la décision de l'Assemblée générale de reprendre, à la demande des Ministres africains de la fonction publique réunis à Tanger les 20 et 21 juin 1994, sa cinquantième session consacrée à l'administration publique et au développement.

En effet, les premières initiatives pour éveiller les consciences sur le rôle de l'administration publique dans le développement remontent à l'origine de la création de l'Organisation des Nations Unies dont les prémices consacraient l'idée selon laquelle l'émergence des sociétés pacifiques ne pouvait s'appuyer que sur une administration compétente. Les tentatives les plus récentes sont à cet égard nombreuses, ayant été inspirées de résultats de rencontres aussi fécondes les unes que les autres. Mais qu'il me soit permis, en ma qualité de Ministre de l'emploi, de la fonction publique et de la prévention sociale de la Côte d'Ivoire, de n'évoquer que celles qui, à mes yeux, recouvrent nos préoccupations les plus significatives.

La Conférence des Ministres africains de la fonction publique tenue à Tanger, au Maroc, les 20 et 21 juin 1994, et dont la Déclaration dite de Tanger pose comme postulat que :

«Tout développement économique et social durable doit reposer sur une administration compétente, efficace et responsable.» (A/49/495, annexe, par. 4)

a relevé la nécessité d'investir dans les ressources humaines en tant que facteur essentiel pour le relèvement du niveau de performance du secteur public.

Les Ministres se sont engagés à initier de véritables politiques en matière de fonction publique par la création d'un environnement favorable à l'émergence d'une administration au service du développement. Les Ministres africains ont préconisé en outre l'établissement de rapports de complémentarité et la synergie entre le secteur public et le secteur privé.

Au mois de janvier 1996, l'Atelier régional sur la fonction publique et la réforme administrative dans les pays d'Afrique francophone, qui s'est tenu à Abidjan, a réaffirmé l'importance et l'urgence de la mise en place d'une administration publique légère, compétente et mieux rémunérée qui ne soit plus un frein au développement des nations.

Récemment, au mois de mars 1996, en Namibie, plus de 50 délégations gouvernementales africaines se sont penchées sur les voies et les moyens de bâtir une administration publique efficace et professionnelle au service du développement économique et social. Comme nous pouvons le constater, le rôle de l'administration publique est loin d'avoir échappé aux gouvernements africains puisqu'ils vont jusqu'à espérer qu'une conférence mondiale lui soit consacrée.

Les pays africains ont donc très tôt saisi le lien intime entre l'administration publique et le développement. En effet, le développement économique et social durable procède d'une planification rigoureuse. Or cette planification ne peut être que l'apanage d'une administration publique compétente qui la conçoit pour mieux en dégager en vue d'atteindre les objectifs de développement assignés. Atteindre ces objectifs généraux suppose à tout le moins que nos pays disposent d'une administrations dotée d'une forte capacité d'appréhension des problèmes de développement; mais cette capacité est subordonnée à une administration enracinée profondément dans la société qu'elle a pour vocation de servir. Aussi ces succès sont-ils fonction de son degré d'intégration et de son aptitude à conduire le développement tant dans sa conception que dans son application. En d'autres termes, et pour en venir au concept qui nous réunit aujourd'hui, le développement économique et social ne peut s'appuyer que sur une administration publique compétente intégrée dans une société gérée par des institutions au fonctionnement rationnel et dotées d'une bonne capacité de gestion de la chose publique.

Les changements profonds auxquels nous avons assisté ces dernières années nous ont révélé l'étendue des tâches à accomplir et les mutations à opérer pour mieux adapter l'administration publique au nouveau contexte. Mais au-delà des efforts entrepris ici et là, des questions restent posées, à la réponse desquelles chacun de nos pays s'attelle en vue d'établir des critères de rationalité entre la taille de nos administrations et nos besoins réels. C'est ainsi que nous éviterons une trop grande dispersion des ressources financières qui accroîtrait inutilement, au détriment du contribuable, les dépenses du secteur public.

À cette quête d'adéquation quantitative correspond la problématique de la notion de qualité, dotée de ressources humaines compétentes d'une part, et de procédures de déconcentration et de décentralisation répondant toutes deux aux besoins de régionalisation de l'activité administrative d'autre part.

L'État ne pouvant de toute évidence tout faire, la nécessité d'instaurer un partenariat interactif entre la fonction publique et le secteur privé s'est imposée devant la complexité des tâches à accomplir et le rôle grandissant de la société civile, dont le contour et le savoir-faire sont désormais reconnus et sollicités. Conscient de cela, le Gouvernement ivoirien, sous la haute autorité du Président Henri Konan-Bédié, a engagé un certain nombre de réformes destinées à maîtriser les effectifs et la masse salariale par le biais d'outils mieux adaptés à la programmation des effectifs, par l'unification des fichiers de la gestion administrative et de la paie, ainsi que par la réforme du mode de paiement des fonctionnaires et agents de l'État, à rationaliser les procédures, les méthodes et les modes de gestion, en les simplifiant, en les rendant plus souples et en veillant à la nécessaire décentralisation des compétences, à préserver l'équité et la justice au sein de l'administration publique par la sélection rigoureuse et la formation des agents de l'État en vue de renforcer l'éthique administrative et la transparence, à valoriser les ressources humaines par la primauté accordée au domaine de la santé, de l'éducation et de l'emploi — un programme spécial de valorisation des ressources humaines est actuellement en cours d'exécution en Côte d'Ivoire —, à renforcer les capacités institutionnelles par la dotation correcte et efficace d'un service en ressources nécessaires à leur fonctionnement, par la mise en application d'un plan national de formation d'agents de l'État, par une réforme du système de rémunération orienté vers la rétribution des performances, par la réforme adaptée d'institutions juridiques et judiciaires, et, enfin, par l'établissement d'un dialogue permanent avec le secteur privé et les autres partenaires sociaux.

Au terme de mon intervention, je voudrais affirmer que tout effort de développement consenti dans le cadre bilatéral ou multilatéral doit reposer sur la capacité administrative et institutionnelle de nos États à gérer rationnellement les ressources. Or ces capacités ne sont pas partout assurées. En conséquence, la communauté internationale et les partenaires du développement devraient apporter prioritairement un appui particulier à nos pays dans la mise en place d'une administration publique répondant aux normes de gestion moderne.

Les succès en matière de développement reposent essentiellement sur une bonne administration publique. La communauté internationale doit en être pénétrée si elle veut aider résolument les pays en développement. Puisse cette assemblée constituer le lieu de cette prise de conscience générale que nous souhaitons de tout coeur!

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Maris Gailis, Vice-Premier Ministre, Ministre de la protection de l'environnement et du développement régional de la Lettonie.

**M. Gailis** (Lettonie) (*interprétation de l'anglais*) : C'est un grand honneur pour moi que de prendre la parole, au nom de la République de Lettonie, devant l'Assemblée générale des Nations Unies à la reprise de sa cinquantième session consacrée à l'administration publique et au développement. Tout au long de son histoire, l'Organisation des Nations Unies a défendu et promu les valeurs de la société démocratique. Les représentants des 185 États Membres de l'Organisation ont été invités à examiner la question de l'administration et du développement, pierre angulaire de la société démocratique. À cette occasion, j'aimerais rendre hommage à tous les gouvernements et institutions qui ont manifesté leur appui et leur solidarité à l'égard de la Lettonie dans sa marche vers une société démocratique.

Après le rétablissement de l'indépendance, en 1991, la Lettonie s'est trouvée confrontée à la nécessité de transformer son administration et de passer d'un système dirigé à un système démocratique orienté vers les services et prévoyant un équilibre des pouvoirs. La Lettonie a dû par ailleurs revoir toutes ses institutions — le législatif, le judiciaire et l'exécutif. Le cinquième Parlement de la République de Lettonie, élu au cours de l'été 1993, et les partis du gouvernement de coalition avaient la volonté politique de s'engager sur la voie du changement. Leur objectif était un secteur public modernisé, capable de gérer un monde différent et de faire face aux problèmes qui se posent à la Lettonie alors qu'elle se prépare à entrer dans

l'Europe. Les systèmes administratifs des États européens démocratiques ont servi de modèle à la réforme.

Le Gouvernement a utilisé les méthodes suivantes pour parvenir à ses objectifs stratégiques. Un ministère de la réforme de l'État a été créé en tant que point focal du changement administratif. La volonté politique de réforme s'est manifestée par la mise en place, à la tête de ce ministère, d'un politicien de haut niveau. Un plan de réforme de l'administration publique a été élaboré et approuvé au niveau du Cabinet; il est basé sur les principes de la primauté du droit, de l'équité, de l'ouverture, du respect de l'individu, de l'obligation redditionnelle, de l'efficacité et de la rationalisation. Une division politico-administrative a été créée, étant entendu que le service public devait pouvoir refléter les choix politiques de l'électorat et assurer en même temps la continuité et la bonne gestion des affaires de l'État, quels que soient les changements de direction politique. Une fonction publique professionnelle neutre, capable de garantir la continuité et de servir n'importe quel parti politique accédant au pouvoir est ainsi en train d'être créée. On a reconnu que les bas salaires offerts dans la fonction publique et le peu de prestige dont celle-ci jouit nuisaient à la qualité des personnes attirées par la fonction publique et qu'il fallait donc remédier à cette situation. De nouvelles lois ont été adoptées en vue d'améliorer la formation professionnelle et les avantages sociaux, de multiplier les exigences et les restrictions concernant l'embauche extérieure et de s'attaquer aux activités incompatibles avec le service public. Un programme de recyclage de toute la fonction publique est en cours, centré uniquement sur les qualifications et les connaissances élémentaires des fonctionnaires, notamment dans les domaines économique, juridique, des communications et de l'informatique. Le Gouvernement s'attache à rationaliser et améliorer la gestion et l'information au sein du système administratif afin d'encourager un sens des responsabilités lors de la prise des décisions et de créer un système d'obligation redditionnelle. Un dialogue s'est engagé avec les organisations non gouvernementales, et l'on s'efforce de confier au secteur privé certaines des fonctions assumées jusque-là par le secteur public. Une campagne d'information publique a été lancée pour créer un lien entre le Gouvernement et les citoyens et pour que ces derniers prennent conscience de leurs droits et de leurs responsabilités au sein de la société. Par le biais de lois sur la liberté de l'information et de campagnes de moralisation, le Gouvernement s'efforce de gagner la confiance du public.

Depuis quatre ans et demi, autrement dit depuis le rétablissement de son indépendance en août 1991, la Letto-

nie s'emploie à édifier une société démocratique basée sur l'économie de marché. Le démantèlement d'une économie dirigée et la création des bases d'une société libre se sont révélés être un processus difficile. L'interaction des politiques internes a considérablement influencé les transformations économiques et administratives.

Au nombre de plusieurs mesures urgentes prises par le pays sur la voie de la démocratie, figure l'adoption d'une réforme administrative visant à modifier les structures gouvernementales, à créer une fonction publique efficace, à démocratiser l'État, et à décentraliser à tous les niveaux. Le processus de prise de décisions du Cabinet a été amélioré par l'inclusion d'une analyse financière, d'une analyse juridique et d'apports de sources privées. C'est ainsi qu'on a créé un appareil administratif opérationnel assorti d'un vaste programme de recyclage des fonctionnaires. Toutefois, le manque de fonds menace ce système. On a réussi à faire prendre conscience de la nécessité d'une fonction publique politiquement neutre et attachée à servir le public et on a décidé de rendre publiques les informations concernant tous les changements de politique.

Il existe toutefois des obstacles au changement. Dans la société en général, et parmi les fonctionnaires en particulier, les opinions et les croyances mettent du temps à changer. Un effort à long terme et d'autres mesures de confiance sont nécessaires pour éduquer les politiciens, les fonctionnaires et le public et pour faire admettre à chacun la nécessité de structures administratives viables dans un système démocratique. Le fait que le Gouvernement ait récemment cessé de faire de la réforme administrative sa priorité a érodé la volonté politique de certains efforts, ce qui a entraîné des ralentissements et des reculs. Certaines attitudes héritées de la pratique administrative soviétique ont fait obstacle au changement. C'est ainsi qu'on n'a pas réussi à adopter de lois sur la liberté de l'information et la transparence.

L'intégration dans l'Union européenne vers laquelle s'oriente la Lettonie contribuera à accélérer la transformation du pays, le processus de réforme se voyant donner ainsi une direction précise. Pour la Lettonie, l'association avec l'Union européenne offre l'avantage d'avoir accès aux conseils d'experts et autre type d'assistance technique. Nos partenaires bilatéraux et multilatéraux ont grandement contribué au développement de la nouvelle société lettone.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à S. E. M. Fausto Correia, Secrétaire d'État à l'administration publique du Portugal.

**M. Correia** (Portugal) (*parle en portugais; texte français fourni par la délégation*) : Prononcer mon intervention pendant cette cinquantième session de l'Assemblée générale de l'ONU est pour moi — en tant que Portugais et membre du Gouvernement — un grand honneur et me permet d'évoquer, bien qu'il ne soit pas présent à cette séance plénière, M. Freitas do Amaral, Président de ce forum des Nations Unies. Mes salutations sont aussi sincères et affectueuses qu'il est vrai que je me réfère à un homme de loi, à un citoyen exemplaire, à un politicien d'élection, à un juriste de mérite reconnu au niveau international, dont la contribution au Portugal et à notre administration publique reste inégalée.

Le treizième Gouvernement constitutionnel, dont M. António Guterres est le Premier Ministre, conscient des problématiques mondiales, tant au niveau social qu'économique, s'est fixé un programme de quatre ans, caractérisé fondamentalement par une démocratie d'une plus grande qualité; par une volonté d'égalité de chances pour tous; par une solidarité de fait envers les plus défavorisés et les plus souffrants; et par une priorité spéciale donnée à l'éducation et à la formation du peuple portugais.

De par la vision moderne que le Gouvernement a assumée, le développement est durable, équilibré du point de vue régional et socialement juste. Le défi politique est devenu aussi clair qu'impératif. Ainsi est-il nécessaire d'articuler l'emploi, la compétitivité et la solidarité; de concevoir un modèle au sein duquel l'économie soit le support de la dignité nationale; et de promouvoir une nouvelle relation entre l'État et la société, à travers un ensemble de réformes institutionnelles qui augmentent l'efficacité et réduisent le poids de la bureaucratie de l'État. Dans les quatre prochaines années, cette vision politique aura un impact important sur le processus des réformes de l'État en général, et dans les actions stratégiques de modernisation et de réforme de l'administration publique.

Les facteurs stratégiques de la gestion des affaires publiques passent nécessairement par la redéfinition du rôle de l'État et des services publics dans la société.

Comme on le sait, dans les sociétés disposant de ressources limitées, qui subissent régulièrement des crises économiques plus ou moins profondes, l'efficacité de l'administration publique devient doublement déterminante, non seulement en tant qu'organisation qui accroît le potentiel du capital organisationnel et humain dont elle dispose, mais aussi comme moteur du développement économique et social.

Malgré la diversité des systèmes administratifs, des traditions et des expériences, l'administration publique portugaise s'appuie sur un cadre légal, institutionnel et réglementaire ouvert à la participation du citoyen et à la reconnaissance des droits les plus larges de la citoyenneté, qui rend compatibles tout en les optimisant les relations entre les secteurs public et privé de l'économie.

Les objectifs stratégiques que l'administration publique portugaise poursuit et qui lui ont été attribués par le programme du treizième Gouvernement se composent essentiellement d'un modèle, d'un but et d'un moyen.

Le modèle est celui d'une administration publique démocratique et participative, libre de tout assujettissement à un parti et non étatisée, administration qui cultive des valeurs de transparence et d'accessibilité et des mécanismes de dialogue et de concertation sociale.

Le but est celui de la promotion du développement harmonieux du pays, ce qui accélère le développement aux niveaux social, culturel et économique et va à la rencontre des besoins des citoyens en général et des agents économiques en particulier, en augmentant l'efficacité et en diminuant le poids de la bureaucratie de l'État.

Le moyen se compose d'un service public efficace, efficient et de qualité, constitué par un ensemble de fonctionnaires professionnels et hautement qualifiés.

Ces objectifs stratégiques, dans les prochaines années, auront un impact variable sur la modernisation de l'administration publique, quelle que soit la dimension de l'État en cause : que ce soit l'État-pouvoir, caractérisé essentiellement par l'exercice des pouvoirs d'autorité et par la protection et la poursuite de l'intérêt général; que ce soit l'État-éthique, qui garantit le respect des valeurs fondamentales de la société, combat l'abus de pouvoir et renforce le prestige et la neutralité de la fonction publique; que ce soit l'État stratégique, dont la perspective est celle de la définition d'objectifs, de priorités et de finalités d'action politique; que ce soit l'État serviteur, autrement dit, la communauté politique organisée en vue d'offrir des biens et des services publics concrets aux citoyens; que se soit, enfin, l'État technique, qui organise les moyens, les techniques et les informations afin d'appuyer l'État dans ses autres dimensions.

Une fois établi que c'est l'État qui assume la responsabilité des dimensions citées, le but n'est pas de chercher à éliminer l'une d'elles, mais plutôt, en les rassemblant toutes, de trouver un espace pour l'État, ce qui revient à dire pour

l'administration publique. Il faut considérer les options suivantes : la régionalisation, qui sera réalisée par la création de régions administratives, sur la base des principes de la subsidiarité et du partenariat, en impliquant les entités publiques et privées dans l'effort de modernisation; les réformes de l'administration publique, orientées vers l'objectif du renforcement de la citoyenneté face à l'administration en vue d'approfondir un modèle démocratique et participatif, sans bureaucratie, non inféodé à un parti et non étatisé; le rôle des services publics sera essentiellement de dynamiser l'action gouvernementale; et l'action publique sera principalement basée sur le principe de la confiance accordée au citoyen, sur la concertation avec les forces sociales et syndicales et sur la qualification, la dignité, la motivation et la professionnalisation des ressources humaines.

Dans cette perspective, sans jamais oublier la complémentarité des dimensions de l'État, je ne manquerai pas de souligner dans les grandes lignes de l'administration publique, quatre aspects qui me semblent essentiels : la proximité et la complémentarité qui existent entre le secteur public et le secteur privé dans la perspective de la privatisation des services publics ou, en d'autres termes, dans la perspective de la non-intervention de l'État; le renforcement des droits fondamentaux des citoyens devant l'administration publique; la recherche d'une concertation permanente avec les partenaires sociaux; et enfin la coopération et l'échange de données d'expérience.

Quant à la question de la privatisation des services publics, il convient de dire que la Constitution de la République portugaise a des caractéristiques qui tendent vers une intervention exclusive de l'État dans certains domaines, comme la santé, l'éducation ou même la sécurité sociale; ce modèle découle, de manière évidente, des conceptions qui ont fortement influencé le législateur constitutionnel à la suite de la révolution du 25 avril 1974. Mais il n'en découle pas nécessairement pour l'État la tentation de tout faire (ce qui d'ailleurs n'est pas l'orientation politique du Gouvernement) en adoptant une attitude véritablement monopoliste dans la satisfaction des besoins collectifs sans laisser aucune place à l'initiative privée.

D'un autre côté, si des critères comme les bienfaits de la concurrence et l'amélioration conséquente des services offerts, pour ne pas parler déjà de la nécessité de limiter le déficit budgétaire de l'État, tendent à aider l'État à ne pas être un prestataire physique de services, en laissant à la société dynamisée la responsabilité de satisfaire ces besoins collectifs, il est aussi certain que l'État, du moins dans sa dimension d'État-pouvoir, exerce des prérogatives d'autorité

et est habilité à imposer des charges et des restrictions aux citoyens, ce qui rend, pour le moins, délicate toute tentative de privatisation.

Pour cela, il paraît clair que l'État, dans certains secteurs de son activité traditionnelle, peut se faire remplacer, même avantageusement, par les initiatives de la société, en se réservant pour lui-même la qualité de garant ultime des besoins collectifs que le secteur privé va satisfaire. La contrepartie de cette idée est nécessairement de conserver des domaines dans lesquels l'État se manifeste en tant qu'État-pouvoir, en exerçant des prérogatives d'autorité, car on ne voit pas comment l'État pourrait transférer ou abdiquer des prérogatives qui sont inhérentes à sa condition.

Le deuxième aspect important concerne le renforcement des droits du citoyen devant l'administration publique, ce qui se traduirait brièvement en deux mots : participation et information. En effet, c'est par ces deux voies transformées en droits fondamentaux des citoyens que l'administration publique portugaise met l'accent sur les mécanismes de participation démocratique dans le déroulement de ses activités et simultanément s'ouvre à la société et aux citoyens, afin d'assurer dans le quotidien concret, l'accès à la connaissance de son action, dans un climat de transparence et d'égalité devant la loi.

La recherche de la concertation avec les partenaires sociaux constitue une nouvelle forme de gestion de l'administration publique portugaise qui privilégie le dialogue et la concertation avec les représentants des travailleurs comme un mode de compromis et de participation de tous les intéressés au processus de modernisation.

Durant l'année en cours, le Gouvernement auquel j'appartiens a conclu un accord historique avec tous les syndicats représentatifs des travailleurs de la fonction publique. Il s'agit d'un accord qui représente le début d'un long processus de négociation dont on espère qu'il débouchera sur un profond changement de la fonction publique portugaise, engagement fondamental pris par le Ministre adjoint du Premier Ministre, M. Jorge Coelho, que j'ai l'honneur de représenter ici.

Je voudrais maintenant souligner rapidement l'importance de la coopération avec les autres peuples. La coopération et l'échange de données d'expérience avec d'autres peuples et d'autres administrations, en particulier avec les pays lusophones, constituent un objectif central de l'administration publique portugaise. Grâce au contact avec des réalités sociales et culturelles différentes, avec des expériences et des traditions administratives qui font partie du

patrimoine de ces peuples, le Portugal continue à considérer la coopération et l'échange d'informations et de données d'expérience comme l'une des principales voies de sa propre modernisation.

En ce sens, l'administration publique portugaise est et sera toujours prête à collaborer, dans la mesure de ses possibilités et par des échanges enrichissants, à l'effort de modernisation de l'administration publique, certaine de cette façon, de contribuer au changement et à l'amélioration de sa propre administration.

Le changement et l'amélioration de l'administration, qui ont comme référence permanente le citoyen, font que, de manière égale, les gouvernements, dans le concert des nations, aspirent à une démocratie de meilleure qualité qui privilégie l'égalité des chances pour tous et une solidarité effective envers ceux qui possèdent le moins et qui souffrent le plus.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Vasyl Rogovy, Premier Ministre adjoint de l'économie de l'Ukraine.

**M. Rogovy** (Ukraine) (*interprétation du russe*) : La délégation de l'Ukraine souhaite remercier le Secrétaire général, M. Boutros Boutros-Ghali, de son rapport sur l'administration publique et le développement et exposer ses vues sur les résultats et recommandations pratiques figurant dans ce rapport.

Le dialogue international qui se tient ici souligne la nécessité de renforcer les institutions de notre administration publique. Le développement de la coopération internationale dans ce domaine revêt une signification particulière pour les pays en développement et pour les pays à économie en transition. Tout en transformant son système socio-économique, l'Ukraine recherche des moyens efficaces de moderniser son administration publique afin de l'adapter aux réalités contemporaines.

Grâce à la nouvelle politique de réforme proclamée par le Président de l'Ukraine, M. Koutchma, le Gouvernement évolue vers une économie de marché, axée sur l'intérêt collectif. Dans un avenir proche, l'Ukraine adoptera une nouvelle constitution qui jettera les bases légitimes d'une étape nouvelle et constructive dans le développement de l'État, en créant des conditions politiques stables favorables à la poursuite de la réforme des fonctions de notre administration publique afin de promouvoir le développement.

L'administration publique en Ukraine s'emploie à modifier les modèles de développement économique; à

achever de liquider l'ancien système de distribution centralisée des ressources et de gestion dirigée de l'économie; à créer un secteur privé viable et à développer ses activités efficaces; à assurer un appui social au processus de transition vers une économie de marché; et à assurer un développement durable en harmonie avec l'environnement.

L'orientation fondamentale des ajustements du secteur public vise à libéraliser l'économie, en limitant radicalement le champ d'action administratif des organismes d'État pour les empêcher d'intervenir dans les activités des acteurs économiques; le processus de réglementation des prix; l'établissement de liens économiques; la stabilisation macro-économique afin de contenir l'inflation; et l'efficacité accrue de la reconstruction économique structurelle.

Les efforts administratifs de l'État dans cette situation visent à amener des changements structurels de vaste portée dans les domaines économique et social. Leur objectif est de réorienter l'économie du pays de façon à assurer une utilisation plus efficace des ressources, renforçant ainsi le potentiel d'exportation et en créant de nouveaux emplois.

Les éléments fondamentaux de notre programme national de reconstruction structurelle prévoient la modernisation du potentiel scientifique, technique et technologique et la mise en place de conditions propices de son développement; la maîtrise de la crise de l'énergie et la réduction des ressources utilisées pour la production; la restructuration et la privatisation des grandes entreprises d'État ou la fermeture de celles qui ne sont pas productives; la conversion et la diversification des entreprises axées sur l'industrie militaire; et enfin l'atténuation des conséquences sociales de la modernisation industrielle.

Une particularité de la première étape de la réforme structurelle réside dans le fait qu'elle se déroule dans des conditions où les ressources issues de l'investissement national et étranger sont limitées et où les institutions financières ne sont pas suffisamment développées. À cet égard, l'Ukraine souhaite vivement bénéficier de l'appui de la communauté internationale pour élaborer des plans de restructuration des entreprises et créer des projets et des mécanismes d'investissement destinés à les étudier et à les mettre en oeuvre.

La restructuration et la réforme de l'économie et la nécessité d'intensifier le potentiel de développement exigent des modifications profondes de la politique d'investissement et de crédit financier de l'État. L'État stimulera l'investissement commun de capitaux de l'État et du secteur privé dans la mise en oeuvre de projets d'investissement. On est

en train de mettre en place la réglementation en matière d'assurances contre les risques dans les activités d'investissement.

Des mesures concrètes ont été prises pour attirer les investissements étrangers dans l'économie ukrainienne. Le secteur étatisé de l'économie, malgré la privatisation accrue de l'industrie, l'augmentation des débouchés professionnels et la facilité d'accès au capital immobilisé, joue toujours un rôle considérable dans la construction de l'infrastructure et l'économie dans son ensemble.

Il est prévu d'effectuer dans un avenir proche une réforme du secteur étatisé de l'économie. Les quelques entreprises industrielles dans lesquelles interviennent des intérêts touchant à la sécurité nationale resteront aux mains de l'État. Les intérêts de l'État seront également maintenus par la participation de ses représentants aux travaux des commissions de contrôle. Les fonctionnaires désignés auront pour mandat de superviser les activités de l'État faisant intervenir des sociétés par actions.

Privatiser les entreprises d'État et assurer leur fonctionnement efficace est une question déterminante, notamment au cours de la première période suivant la privatisation. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre des mesures juridiques normatives et à caractère informatif et, surtout, de changer le climat psychologique.

Les gens qui ont vécu la plus grande partie de leur vie dans un système administratif divisé et dans un régime totalitaire d'État ont tendance dans bien des cas à perdre le sens de l'autodétermination et la certitude que le travail acharné et les qualifications conduisent au succès. L'État ne dispose pas de suffisamment de responsables professionnels capables d'évaluer la conjoncture en mutation rapide du marché intérieur et extérieur.

Le Président de l'Ukraine a approuvé un programme visant à doter la fonction publique de personnel expérimenté et un autre, pour travailler avec les dirigeants des entreprises, des organisations et des institutions d'État. Le Président a ouvert l'Académie ukrainienne de la fonction publique et un institut de perfectionnement.

Le facteur humain est notre point de référence dont dépendent grandement l'efficacité des transformations et le rythme du développement. Il constitue la pierre angulaire de toute réforme administrative en permettant à l'administration publique de remplir ses fonctions et en attirant une nouvelle génération dans la fonction publique. L'efficacité de l'administration publique repose particulièrement sur le développe-



ment des systèmes de télécommunications et d'autres moyens de communications permettant une large diffusion de l'information. Disposer des informations nécessaires et appropriées est essentiel pour permettre à l'administration de prendre des décisions opportunes. Nous serions heureux de recevoir une aide pour élaborer des stratégies de gestion de nos flux informationnels.

En résumé, on peut dire que la situation politique et économique en Ukraine à l'heure actuelle est telle que la solution de la question de la restructuration des fonctions de l'administration publique est essentielle pour mener une réforme en profondeur dans tous les secteurs de la société. À cet égard, on ne saurait exagérer l'importance de la coopération internationale dans la mise en place d'un mécanisme efficace d'administration publique afin de stabiliser la situation économique et de garantir une croissance économique soutenue.

L'Ukraine apporte une contribution importante à ce développement. Dans une semaine, un séminaire régional sur le thème «Administration, participation et démocratie» organisé avec l'aide du Programme des Nations Unies pour le développement se tiendra dans notre capitale. Le Gouvernement pense que des résultats concrets se dégageront de cette initiative. À notre avis, la concentration des efforts portant sur les services consultatifs et l'assistance technique pour la création des groupes sur les questions de réforme de l'administration publique et l'échange d'informations sur cette question, doivent se faire sous l'égide de l'ONU dans le cadre des structures existantes. En particulier, nous aimerions voir s'accroître le rôle de coordination du Conseil économique et social dans ce domaine important.

Dans ce contexte, la délégation de l'Ukraine appuie la proposition de l'Union européenne, selon laquelle les questions ayant trait à l'administration publique pourraient être examinées à l'une des prochaines sessions de fond du Conseil économique et social. Nous espérons que les Nations Unies et d'autres organisations internationales joueront un rôle plus important pour ce qui est d'aider à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies en matière d'administration publique, notamment au sein des gouvernements de pays à économie en transition.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole au Représentant permanent de Bahreïn.

**M. Buallay** (Bahreïn) (*interprétation de l'arabe*) : Étant donné que c'est la première fois que je prends la parole devant cette assemblée, je voudrais, au nom de ma

délégation, vous féliciter, Monsieur le Président, de présider cette réunion. Je suis certain que votre expérience enrichira nos débats.

Le rôle de l'administration publique est devenu très important en ce qu'elle est un moteur de progrès et de développement et en ce qu'elle aide les peuples à réaliser un développement durable dans le domaine socio-économique et autres domaines. L'administration publique est la force qui apportera le progrès et la prospérité à la société grâce aux réformes socio-économiques, lorsque les conditions seront favorables et que des ressources suffisantes seront dégagées pour appuyer et développer les capacités de ceux qui doivent mettre en oeuvre ces réformes.

Bahreïn a accordé une attention particulière au développement et à l'amélioration de l'administration publique. Depuis que nous avons accédé à l'indépendance, en 1971, le Gouvernement a intensifié les activités des ministères. Convaincu de l'importance de l'administration publique, il a confié la responsabilité de sa supervision au Ministre d'État pour le Conseil des ministres.

Le Conseil de la fonction publique a été établi en 1982 en tant que mécanisme de contrôle du statut de la fonction publique et du développement des autres ministères. Parmi les tâches les plus importantes du Conseil figurent : l'étude des politiques relatives au recrutement et au statut des employés de l'État; l'évaluation de l'information sur la rémunération et les indemnités; l'étude de programmes sur la production et l'efficacité des employés de l'État; la comparaison entre le recrutement et les politiques de l'emploi; et l'établissement de relations directes entre les ministères et les autres institutions.

Les gouvernements jouent un rôle important en créant des administrations publiques performantes qui peuvent aider la société à réaliser des progrès économiques et sociaux durables. À cette fin, ils doivent jeter les bases juridiques nécessaires, établir des règlements et mettre au point des concepts administratifs et des capacités de contrôle permettant une analyse, une planification et une évaluation efficaces. Les gouvernements doivent également assurer la participation de tous à la renaissance de leurs sociétés.

Le rôle des femmes dans l'administration publique ne saurait être sous-estimé, en particulier dans le domaine de la prise de décisions. La participation des femmes à l'administration publique est l'un des éléments clefs permettant de réaliser un équilibre entre le rôle des hommes et des femmes dans la planification d'une administration publique per-

formante qui servira la société. Dans ce contexte, je voudrais mentionner que l'État de Bahreïn encourage la participation des femmes à l'administration publique afin d'assurer l'égalité entre les sexes et de permettre aux femmes de jouer pleinement leur rôle dans les institutions d'État.

Les pays en développement qui oeuvrent à l'amélioration de l'efficacité de leurs administrations publiques connaissent des situations très difficiles en raison de la modicité de leurs ressources. À cet égard, nous estimons que les États développés peuvent jouer un rôle important en aidant ces pays à mettre en place de meilleures administrations publiques capables d'appuyer leur développement économique et social. Les États développés peuvent le faire en fournissant une assistance financière, des données d'expérience, des programmes de formation et la technologie nécessaire pour former et améliorer les qualifications et l'efficacité du personnel afin de développer les capacités locales des pays en développement.

Les pays en développement, pour leur part, devraient oeuvrer à l'instauration d'un climat favorable au développement de leurs capacités nationales, de sorte qu'ils puissent utiliser pleinement l'assistance qu'ils reçoivent des pays développés pour aider leurs sociétés à parvenir à un développement durable.

Les administrations publiques des pays en développement et des pays développés font l'objet d'un réexamen constant par le biais de la recherche dans ce domaine, ce qui peut les aider à améliorer leur fonctionnement. Nous ne devrions pas nous inquiéter de cette amélioration et penser qu'elle se fera aux dépens de certains employés, qui perdraient leur emploi en raison des innovations techniques ou de la modernisation. D'autres emplois existent pour eux, et en tout état de cause, il faut parvenir à un équilibre entre l'homme et la machine. La modernisation ne devrait pas nous amener à nous priver des services de certains employés. La technologie devrait aider l'homme, et non pas le rendre plus malheureux.

Un autre phénomène que je veux mentionner ici est l'absence de contrôle dans l'administration publique. Cela se produit dans les pays tant développés qu'en développement, mais c'est plus marqué dans ces derniers. L'administration publique peut être un refuge — un moyen de subsistance sans que l'on prête beaucoup d'attention à l'efficacité ou aux résultats, notamment lorsque l'État est l'unique responsable en l'absence d'un secteur privé. Ici l'administration publique est pléthorique et l'obligation redditionnelle n'existe pas, en particulier si l'administration publique est lourde. Dans ce cas, nous ne pouvons que penser aux res-

sources que le pays gaspille. Ces ressources pourraient être investies dans des projets qui seraient très bénéfiques pour ses citoyens. Les pays en développement s'efforcent d'améliorer leur action dans ce domaine afin de parvenir à un résultat plus positif et à l'élimination des facteurs négatifs.

L'ONU a un rôle primordial à jouer dans le maintien de la paix et de la sécurité internationales ainsi que dans d'autres domaines vitaux, notamment celui du développement durable. Dans ce contexte, les pays en développement jugent important le rôle joué par les Nations Unies en tant qu'instrument efficace pour renforcer l'efficacité de l'administration publique dans ces pays. L'ONU devrait aider les pays en développement à améliorer leur administration publique et à réaliser un développement durable grâce aux mesures suivantes : en partageant son expérience et en fournissant un appui financier; en contribuant à l'assistance financière offerte par certains pays pour développer le secteur privé; en appuyant les efforts faits par les gouvernements pour développer leur administration publique en partageant les connaissances et la technologie avec les pays en développement; en incitant les institutions spécialisées à partager leurs données d'expérience et à fournir des services consultatifs, et en participant à la recherche dans les domaines économique et social; enfin, en contribuant à la planification des programmes économiques et sociaux et à leur mise en oeuvre.

Pour terminer, en offrant son assistance ses services consultatifs aux pays en développement, l'Organisation des Nations Unies devrait tenir compte de la disparité de leurs modèles de développement socio-économique et des différents niveaux de leurs systèmes d'administration publique.

**Le Président** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Zola Skweyiya, Ministre de l'administration publique de l'Afrique du Sud.

**M. Skweyiya** (Afrique du Sud) (*interprétation de l'anglais*) : Les vents de la démocratisation qui soufflent actuellement aux quatre coins du globe n'apportent pas seulement une lueur d'espoir aux peuples du monde mais jettent également des défis considérables aux gouvernements concernés.

Nous sommes heureux de noter que le rapport du Secrétaire général va au coeur de ces défis. Nous saluons avec enthousiasme les recommandations du rapport et souhaitons féliciter le Secrétaire général de cet excellent travail. Nous pensons que le service public, en tant que branche exécutive du Gouvernement, doit être l'un des instruments efficaces permettant à celui-ci d'intervenir aux fins de

réaliser un développement durable dans la société. C'est dans cette optique que la Conférence panafricaine a adopté la Déclaration de Tanger au Maroc en 1994. C'est en fait pour cette raison que nous considérons la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale comme un cadre important pour le renforcement de la compréhension de l'administration publique dans le processus de développement.

Nous voudrions également indiquer d'emblée que nous considérons cette reprise de session non seulement comme une occasion de partager avec d'autres — et ce faisant, d'apporter motivation, idées et compréhension à ceux engagés dans des activités similaires —, mais aussi comme un moyen d'accroître nos connaissances et d'approfondir notre prise de conscience sur des questions qui pourraient, avec le temps, s'avérer décisives pour le succès de nos initiatives.

En Afrique du Sud, nous avons accompli beaucoup en un laps de temps relativement court, en particulier grâce à la mise en place d'une démocratie durable, à l'extension de la démocratie à de larges fractions de l'administration locale, à la fin de la discrimination dans les programmes mis en oeuvre par l'État et à l'amélioration des services fournis à la majorité défavorisée des Sud-Africains, en stimulant l'économie du pays et en insufflant un nouveau sens patriotique qui milite en faveur de la réconciliation nationale et de la reconstruction.

En prenant ses fonctions, le nouveau Gouvernement a dû faire face à la tâche gigantesque consistant à restructurer et à réformer un service public hérité de l'apartheid, marqué par un manque de représentativité, de légitimité, de prestation de services, d'obligation redditionnelle et de transparence, par une autorité centralisée et une gestion du sommet à la base, l'absence d'informations sur une gestion efficace, une faible productivité, des relations de travail conflictuelles et un manque d'éthique professionnelle.

Avant l'entrée en vigueur de la Constitution de la République sud-africaine de 1993, après les premières élections vraiment démocratiques, qui se sont tenues le 27 avril 1994, l'Afrique du Sud était effectivement divisée en 11 entités géographiques distinctes ayant chacune sa constitution, sa législation et son système administratif. Les services publics de ces anciennes entités consistaient en 176 départements, comptant un effectif de près de 1,25 million de personnes. Les divers services publics différaient à plusieurs égards, car la nature autonome des 11 entités constitutionnelles précédentes permettait à chacune d'elles

de se développer en fonction de ses besoins, préférences et situation propres, sans tenir compte des intérêts nationaux.

Toutefois, l'exigence constitutionnelle de disposer, entre autres, d'un service public unique, rationalisé, efficace et transparent a nécessité la fusion des 11 services publics précédents en un seul service public unifié, régi par des lois, des politiques et des prescriptions uniformes, la délégation ou le transfert de l'administration de plus de 1 000 lois et la réaffectation de ressources à des institutions dotées de nouvelles compétences techniques et géographiques et de nouvelles priorités.

Bien que le processus de rationalisation ne soit pas encore complètement achevé, les mesures les plus importantes, telles que la rationalisation de l'organisation, ont été pour la plupart menées à leur terme et d'autres continueront d'être entreprises énergiquement en vue de parvenir à une transformation radicale dans les meilleurs délais possibles.

La rationalisation physique du service public en un corps unifié pour lui permettre de s'acquitter de ses fonctions administratives a été largement atteinte. Mais beaucoup reste à faire pour transformer le fonctionnement, la mentalité et l'éthique du service public en vue d'en faire un prestataire de services efficace et efficient, comme l'exige notre programme gouvernemental de reconstruction et de développement.

S'il est admis qu'une transformation globale du service public est nécessaire, il est essentiel qu'un tel processus de transformation soit guidé par une vision claire, celle d'un service public cherchant constamment à améliorer la vie du citoyen sud-africain.

Dans cette perspective, le Gouvernement considère que sa mission est de créer un service public qui soit l'émanation du peuple et au service du peuple, caractérisé par l'équité, le respect des délais et un fort sens de l'éthique.

Le cadre stratégique du changement qui est ainsi recherché, outre les impératifs de rationalisation déjà cités, implique ce qui suit :

Un service public plus rentable et doté d'un effectif plus modeste doit être créé par la réduction de personnel, l'ajustement des structures de rémunération, la retraite anticipée, l'élimination naturelle des postes, la sous-traitance de services grâce à des partenariats en cas de nécessité et la réaffectation et le recyclage.

Le renforcement des institutions et l'amélioration de la gestion doivent se faire avec l'objectif de motiver les cadres et de leur donner les moyens de devenir des dirigeants et d'inciter les fonctionnaires à travailler avec un souci de rentabilité et un sens de l'initiative. Les stratégies à adopter sont la délégation des responsabilités de gestion et l'obligation redditionnelle; l'introduction de structures d'organisation nouvelles et faisant appel à une plus grande participation; la mise en valeur des ressources humaines et l'introduction de systèmes d'informations sur la gestion.

La représentativité et l'action en faveur des groupes défavorisés doivent être réalisés en interdisant la discrimination, en réformant les pratiques de recrutement, de sélection, d'emploi et de promotion; en fixant des échéances, en promulguant une législation conçue de façon à assurer son application correcte et active et en inculquant de nouveaux comportements.

Il faut rendre les prestations de services publics plus efficaces afin qu'elles répondent aux besoins essentiels de la majorité de la population, en particulier du grand nombre de ceux qui vivent en dessous du seuil de pauvreté. Des ministères importants tels que la santé, l'éducation et la protection sociale s'attaquent déjà à certains grands problèmes sociaux.

L'obligation redditionnelle et la transparence doivent être renforcées en mettant en place des mécanismes intégrés de contrôle de la responsabilité interne dans chaque ministère et administration locale, afin d'encourager une approche participative de la prise de décisions. Une obligation redditionnelle externe sera également être assurée en encourageant la participation de tous à l'élaboration et à l'évaluation des politiques, de façon indirecte, par le biais de députés élus et d'organismes officiels aussi bien que directe, par le biais du Forum du secteur public.

S'agissant des conditions d'emploi et des relations professionnelles, les traitements et les conditions d'emploi seront améliorés par l'instauration d'un salaire minimum suffisant, en s'inspirant du principe «à travail égal, salaire égal», la réduction des disparités, l'organisation de plans de carrières appropriés, la réduction du nombre d'échelons et de meilleures conditions pour les femmes et les personnes handicapées. S'agissant des relations professionnelles, il faut s'acheminer vers un modèle de négociations collectives plus consensuel et moins conflictuel et vers des pratiques et structures de négociation efficaces, afin de réduire au minimum les effets des troubles sociaux sur les services publics. Même dans des questions précédemment considérées comme des prérogatives de la direction, la tendance est à la prise de

décisions en commun et à la consultation avec diverses parties intéressées.

Une éthique professionnelle doit être encouragée afin de favoriser la mise en place d'une fonction publique fortement motivée, dotée d'un excellent moral et animée par le sens de sa mission, en instaurant un code de bonne conduite et un programme systématique de prévention de la corruption.

En ce qui concerne la mise en valeur des ressources humaines et la formation, on admet que la mobilisation, la mise en valeur et l'utilisation effectives du potentiel de ressources humaines seront décisifs pour le succès des programmes de mise en place d'institutions et de gestion, et de façon plus générale, pour la réussite du processus de changement.

La transformation de la fonction publique et la prestation de services de qualité dans la nouvelle Afrique du Sud sont des défis dont on est conscient à tous les niveaux. Les anciennes approches bureaucratiques traditionnelles qui avaient cours dans la fonction publique de l'ère de l'apartheid ne prédomineront plus. Nous sommes résolus à inciter les fonctionnaires à se concentrer sur la satisfaction des besoins des administrés et la prestation de services et à leur rappeler qu'ils sont au service du public, et non pas leurs maîtres. La gestion du changement a été un redoutable défi, et nous nous sommes efforcés d'encourager la responsabilité collective pour donner de l'élan à cette transformation.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier avant tout la communauté internationale en général de l'aide apportée à tous les Sud-Africains dans leur lutte contre l'apartheid, mais surtout les pays qui nous aident dans ce processus de transformation de la fonction publique sud-africaine. Nous espérons pouvoir être en mesure d'oeuvrer avec la communauté internationale à faire évoluer et à implanter la démocratie en Afrique du Sud, plus particulièrement grâce à la démocratisation et à la réforme de notre fonction publique.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à S. E. l'honorable Chef Ayo Ogunlade, Ministre de la planification nationale du Nigéria.

**Le Chef Ogunlade** (Nigéria) (*interprétation de l'anglais*) : La délégation nigérienne se réjouit de la possibilité qui lui est donnée de participer au débat sur la question de l'administration publique et du développement à cette reprise de session de l'Assemblée générale, conformément à la résolution 49/136 de l'Assemblée générale du 19 décembre 1994. Dans ce contexte, nous souhaitons exprimer notre

reconnaissance au Secrétaire général pour son rapport en date du 8 mars 1996, contenu dans le document A/50/847.

De même, nous voudrions féliciter le Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques pour son rapport. Nous estimons que non seulement les deux rapports arrivent à point nommé mais également qu'ils apportent une contribution importante au débat.

D'emblée, ma délégation estime que la principale responsabilité de la réforme ou de l'amélioration du secteur public incombe aux gouvernements nationaux. En conséquence, toute la question de l'administration publique et du développement doit être spécifique à chaque pays et doit être envisagée dans le contexte des conditions et de l'histoire locales. Néanmoins, nous reconnaissons qu'au cours des récentes années, les initiatives et les stratégies de développement mondiales ont été influencées par certains facteurs, notamment une demande de participation accrue de la population à la gestion des affaires publiques, une plus grande interdépendance économique et l'accent placé sur la justice sociale.

Il devient de plus en plus évident que de nombreux pays sont confrontés à l'obligation de redéfinir le rôle du gouvernement dans la poursuite du développement national et d'une croissance économique durable. Les questions de l'efficacité, de la qualité et de l'adéquation du secteur public sont au nombre des défis qui doivent être relevés. En Afrique, où le secteur privé est pratiquement inexistant ou mal défini, les gouvernements ont admis la nécessité de renforcer le secteur public par des restructurations institutionnelles, notamment des réformes de la fonction publique et par le renforcement des capacités.

Dans les années 80, le Nigéria s'est lancé dans des réformes de la fonction publique. Notre chef d'État, dans sa déclaration budgétaire de 1996, a souligné la nécessité d'entreprendre des réformes de la fonction publique nigériane en tant que moyen d'améliorer le fonctionnement, l'efficacité et la responsabilité du secteur public. L'effet net de cette entreprise a été la mise en place d'une fonction publique gérable, dotée d'un mécanisme intégré de formation et de renforcement des capacités. Il en est résulté un désir permanent de créer un environnement porteur permettant au secteur privé de puiser dans le secteur public un élan et d'y chercher une orientation, de façon que chacun des deux secteurs puisse tour à tour jouer des rôles complémentaires. Dans le processus, notre nouvelle politique nationale d'investissement permet aux investisseurs étrangers de participer à l'économie nigériane, en étant assurés de bénéficier d'un environnement porteur favorisé par

l'introduction des mesures fiscales et macro-économiques nécessaires.

Pour la plupart des pays en développement, l'assistance technique représente une ressource de développement qui s'ajoute aux ressources et aux capacités nationales. À cet égard, il convient de rappeler que la résolution 44/211 de l'Assemblée générale en date de décembre 1989 prie les citoyens des pays de concevoir, de formuler, d'exécuter et d'assurer le suivi des programmes d'assistance technique. Ce qui veut dire que les États recevant une assistance technique ne doivent pas être dispensés de l'obligation ni de la responsabilité de déterminer leurs programmes de développement, même avec une assistance externe. Nous pensons donc que les pays donateurs ont l'obligation de s'abstenir de chercher à imposer leurs conditions et méthodes d'identification et d'exécution de programmes aux pays en développement.

Commencée avec la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, tenue à Rio de Janeiro en juin 1992, la Conférence mondiale sur les droits de l'homme, à Vienne en 1993, la Conférence internationale du Caire sur la population et le développement, en septembre 1994, le Sommet mondial pour le développement social, tenu en 1995 à Copenhague et la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, tenue à Beijing en septembre 1995, la question du développement est passée au premier plan en tant que défi le plus important pour l'humanité. Les gouvernements nationaux et, naturellement, la communauté internationale, doivent trouver les moyens d'éliminer la pauvreté, de promouvoir la justice sociale, de protéger l'environnement et de promouvoir une conduite avisée des affaires publiques. À cet égard, le Nigéria se félicite des activités du Groupe de travail ad hoc à composition non limitée de l'Assemblée sur un Agenda pour le développement et lui apporte son appui.

Dans le même ordre d'idées, nous partageons la vision exprimée par le Secrétaire général dans «Un Agenda pour la paix», à savoir que le développement ne saurait exister sans un environnement pacifique. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement nigérien a pris les mesures nécessaires pour mettre en place des institutions et des mécanismes d'inspiration nationale à l'appui du processus démocratique, afin de créer un environnement favorable à la promotion d'un développement axé sur l'homme.

Pour terminer, la délégation du Nigéria espère que les États Membres de l'organisation mondiale sauront revitaliser leur rôle et prêter leur assistance, le cas échéant, aux gou-

vernements nationaux dans le domaine de l'administration publique et du développement.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à S. E. M. A. H. N. Shabangu, Ministre du travail et de la fonction publique du Swaziland.

**M. Shabangu** (Swaziland) (*interprétation de l'anglais*) : Qu'il me soit permis d'emblée, au nom de ma délégation, d'exprimer mes chaleureuses félicitations à M. Diogo Freitas do Amaral pour son élection à la présidence de cet organe. Nous sommes certains que sa sagesse et sa longue expérience concourront à la réalisation des nobles buts de cette session. À cette fin, je l'assure du plein appui et de la coopération totale de ma délégation. Nous voudrions également rendre hommage à son prédécesseur pour la manière dont il a présidé avec succès la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale.

C'est un grand honneur pour moi que d'avoir la possibilité d'évoquer devant cette instance les questions relatives à l'administration publique et à la gestion du développement au Royaume du Swaziland.

Pays en développement, le Royaume du Swaziland est confronté à des facteurs internes tels que la demande croissante de services, et à des facteurs externes, comme l'évolution du climat politique en Afrique australe. La récession, aux niveaux régional et mondial, a eu en outre des effets négatifs sur les résultats de notre économie.

Conscient de l'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel il est toujours plus difficile d'assurer le financement du développement et de ce que son déficit budgétaire s'accroît, le Royaume du Swaziland a entrepris de mettre au point une stratégie nationale de développement, sous la direction du Ministre de la planification économique et du développement. Cette stratégie vise à fixer et à orienter les possibilités de développement du Swaziland dans les 20 ou 30 années à venir.

J'aimerais évoquer brièvement les objectifs précis de la Stratégie nationale du développement du Swaziland, qui sont les suivants : premièrement, explorer les possibilités de développement économique et social du Swaziland, compte tenu de la situation macro-économique attendue, de la nécessité d'équilibrer les priorités rivales et les limites probables des ressources, et du rôle clef que joue le secteur privé dans l'économie du Swaziland; deuxièmement, évaluer l'impact des différentes options sur les revenus de l'État, les dépenses et les besoins en main-d'oeuvre; troisièmement, assigner un rôle approprié au secteur public — y compris

les entreprises d'État —, en ce qui concerne les questions intersectorielles et à l'intérieur de chaque secteur, en définissant clairement ses responsabilités en matière d'action directe, de réglementation et d'encouragement; et, quatrièmement, proposer un cadre de mesures politiques et de critères pour l'investissement public pour chacun des grands secteurs de l'économie.

Pour compléter la Stratégie nationale de développement, le Gouvernement swazi a lancé en juin 1995 un programme d'ajustement interne appelé Programme d'administration du secteur public. Ce programme vise à définir un rôle approprié pour le secteur public dans le cadre des efforts du pays pour réaliser le développement et la croissance économiques.

Pour l'essentiel, ce programme vise : premièrement, à assurer que les dépenses publiques vont bien dans le sens des objectifs nationaux de développement; deuxièmement, à assurer que les dépenses publiques correspondent bien aux objectifs fixés; troisièmement, à assurer que le niveau global des dépenses régulières soit maintenu grâce aux recettes attendues; quatrièmement, à assurer que les niveaux d'imposition ne découragent pas l'économie; cinquièmement, à assurer que le mode d'imposition fournisse les encouragements appropriés à l'intention des investisseurs; sixièmement, à rationaliser la structure, l'organisation et le fonctionnement du service public afin d'en assurer la rentabilité; et septièmement, à accroître considérablement la productivité et l'efficacité de la fonction publique grâce au renforcement des institutions et des capacités.

Le Programme d'administration du secteur public est coordonné par le Ministère du travail et de la fonction publique, en tant que ministère responsable de l'administration de la fonction publique. Il doit être dirigé par un directeur national, auquel les équipes ministérielles feront rapport. Le Ministre du travail et de la fonction publique fait rapport au Cabinet sur toutes les questions relatives au Programme par l'intermédiaire d'un sous-comité du Cabinet, et ce afin de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de volonté politique au niveau le plus élevé du Gouvernement pour faire avancer le Programme. Ce programme en est maintenant au stade de l'exécution, et les structures gouvernementales étudient actuellement les moyens qui permettraient d'en atteindre plus facilement les objectifs.

Je me dois d'indiquer que devant la demande accrue de participation et de transparence dans la Stratégie nationale de développement comme dans le Programme d'administration du secteur public, tous les intéressés sont impliqués directement. La fonction publique, avec ses deux

organisations de travailleurs — l'Association nationale des fonctionnaires swazis et l'Association nationale des enseignants swazis —, participe activement à la prise des décisions concernant l'avenir du Swaziland. Il en est de même des deux fédérations de travailleurs du secteur privé — la Fédération du travail du Swaziland et la Fédération des syndicats swazis. Des organisations d'employeurs comme la Fédération des employeurs swazis et les chambres de commerce et d'industrie participent aussi pour une grande part à ces efforts.

Comme tous les pays en développement, le Swaziland est confronté à une augmentation du chômage, ce qui crée d'énormes difficultés pour tous ceux qui s'efforcent d'arriver à une croissance économique soutenue et à un développement durable en facilitant la création d'un environnement propice à une bonne administration publique et à une gestion efficace du développement.

Le Swaziland espère qu'avec ces initiatives axées sur la Stratégie nationale de développement et le Programme d'administration du secteur public, les questions d'actualité qui ont été identifiées concernant la fonction publique et la gestion du développement pourront être résolues.

Nous manquerions à notre devoir si nous n'exprimions pas notre profonde reconnaissance au Secrétaire général, M. Boutros Boutros-Ghali, pour l'excellent rapport qu'il nous a présenté dans le document A/50/847 et ses annexes. En examinant le rapport, j'ai pris note avec satisfaction des recommandations en matière d'administration publique et de développement faites à l'intention des gouvernements nationaux et de la réponse des Nations Unies à ces recommandations. Je voudrais confirmer que, bien que le Gouvernement de Sa Majesté ait pris des mesures dans certains des domaines signalés dans le rapport, nous continuerons à réclamer l'aide des Nations Unies dans des domaines tels que la mise au point de politiques, de plans stratégiques et d'indices d'amélioration des performances; l'investissement efficace dans les ressources humaines en nous concentrant sur l'amélioration des capacités des instituts nationaux de formation; l'évaluation des politiques de privatisation; et la création d'un environnement propice au développement économique.

Je voudrais faire consigner que le Swaziland souscrit aux recommandations concernant le rôle des organes des Nations Unies pour ce qui est de coordonner l'administration publique et le développement. Ma délégation réaffirme que les recommandations concernant la revitalisation du rôle des Nations Unies en tant que centre d'échange, la concrétisation des objectifs et des recommandations des conférences

mondiales en programmes détaillés de mise en oeuvre, la création d'un secteur privé sain, le développement des compétences techniques et analytiques, et l'aide à toutes les phases de la restauration et de la restructuration des institutions de l'administration publique forment une base solide pour notre coopération future avec les Nations Unies.

Je voudrais dire pour terminer que ma délégation appuie toutes les initiatives tendant à améliorer l'administration publique et le développement, et qu'elle coopérera pleinement avec toutes les autres délégations afin d'assurer que ces initiatives soient pleinement prises en compte et adoptées selon que de besoin.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à S. E. Mme Raquel Hernández Herrera, Premier Ministre adjoint du Ministère des finances et des prix de Cuba.

**Mme Hernández Herrera** (Cuba) (*interprétation de l'espagnol*) : Les répercussions des événements internationaux de ces dernières années et les nouveaux défis auxquels est confrontée l'économie mondiale ne laissent aucun doute quant à la nécessité de disposer d'une administration publique compétente pour parvenir à un développement durable. Il est également indubitable que grâce à leur Programme d'administration et de finances publiques, les Nations Unies peuvent aider les gouvernements nationaux dans leur objectif, à savoir mettre en place des systèmes plus efficaces et plus efficaces.

Mon pays souhaite contribuer à la réalisation des objectifs de l'Assemblée en présentant sa propre expérience dans le domaine de l'administration publique et du développement.

La disparition du bloc socialiste en Europe et le renforcement du blocus économique qu'exercent depuis plus de 30 ans les États-Unis à l'encontre de Cuba sont les principaux éléments qui ont précipité l'économie cubaine dans l'une des crises les plus profondes de son histoire, dans un climat de changement particulièrement défavorable. L'impossibilité d'accéder à des sources de financement à moyen et long terme, la diminution draconienne de la capacité d'importation de l'ordre de 75 %, la perte des marchés internationaux traditionnels — du fait que le bloc socialiste représentait 85 % de notre commerce extérieur — et la détérioration des termes de l'échange causée essentiellement par la réduction des prix du sucre à l'exportation de l'ordre de près de 35 %, ont entraîné entre 1989 et 1993 la chute du produit intérieur brut (PIB) de près de 35 %.

Le Gouvernement de la République de Cuba a décidé que pour affronter les conséquences de la crise, il était nécessaire de lancer un programme de réformes qui permettrait de redresser l'économie, qui préserverait les acquis réalisés dans les domaines de la santé, de l'enseignement, de la sécurité et de la protection sociale, qui répartirait de manière aussi équitable que possible ses coûts sociaux inévitables, tout en créant les conditions permettant la réinsertion du pays dans l'économie mondiale.

Le leadership du Gouvernement et sa volonté de changement, la transparence dans l'exécution et la participation de tous les secteurs socio-économiques aux processus de prise de décisions et d'exécution des programmes sont les aspects essentiels de la réforme mise en oeuvre par l'administration publique cubaine.

La politique sociale se trouve au centre de la stratégie du Gouvernement; elle consiste en la prestation de services éducatifs et de santé gratuits pour toute la population, quels que soient les revenus du bénéficiaire, sa race, sa religion ou son idéologie politique. En dépit des difficultés économiques, Cuba a canalisé vers ces activités les ressources exigées pour le maintien de cette politique, évitant au cours de toutes ces années la fermeture d'écoles, d'hôpitaux, de maisons de retraite ou de crèches.

Le caractère universel du système de prévoyance cubain constitue un autre pilier de l'administration publique en matière de politique sociale.

Entre 1989 et 1993, années de crise économique profonde, le budget de l'État a enregistré une augmentation de 33 % des prestations de sécurité sociale. C'est ainsi qu'en 1993, l'on a consacré 10 % du produit intérieur brut à garantir que tout citoyen puisse percevoir sa retraite en temps voulu et que ce droit soit ouvert à toute personne ayant atteint l'âge fixé et qui en a fait la demande expresse.

Les résultats de la politique sociale que nous avons poursuivie se traduisent par les taux obtenus, tels que le taux de mortalité infantile de 9,9 pour 1 000 naissances vivantes et une espérance de vie à la naissance de 74,7 ans, taux pouvant être comparés aux indicateurs des pays les plus développés du monde.

S'agissant des programmes relatifs à l'emploi, l'administration publique cubaine a essayé de combiner la rationalisation nécessaire de la main-d'oeuvre avec le développement d'autres sources de remplacement de revenus, à partir essentiellement de l'accroissement de l'activité non étatique et du développement de nouvelles branches de l'économie.

Les personnes qui ne réussissent pas à se réinsérer dans les nouveaux secteurs reçoivent de l'État une allocation de chômage temporaire. Par ailleurs, on a empêché que l'ajustement économique n'entraîne des licenciements massifs, en incitant les entreprises à mettre en oeuvre ces processus de manière progressive.

L'une des principales transformations structurelles encouragées par la réforme à Cuba a été l'augmentation de la participation non étatique à l'économie. Le changement le plus important a eu lieu dans le secteur agricole. Plus de 42 % des terres cultivables de l'État ont été cédées à des coopératives, des familles et des particuliers. C'est ainsi que le secteur non étatique détient aujourd'hui 67,3 % de l'ensemble des terres, par rapport à 24,8 % dans le passé, et emploie 70 % de la main-d'oeuvre agricole totale.

Plus de 200 000 personnes ont un emploi indépendant, chiffre qui est de 15 fois supérieur à ce qu'il était avant les changements. Ce processus de transformation a été renforcé par la création de marchés de produits agricoles et industriels où les producteurs peuvent vendre leurs marchandises aux prix du marché.

L'ouverture aux investissements étrangers a également permis de renforcer les transformations structurelles de l'économie. La loi No 77 relative aux investissements étrangers adoptée en 1995 a ouvert aux investissements étrangers pratiquement toutes les branches de l'économie et a autorisé une participation du capital étranger dans les investissements allant jusqu'à 100 %. À la fin de 1995, il existait 230 projets d'association économique à capitaux étrangers, avec un engagement d'investissement de l'ordre de 2,1 milliards de dollars. La présence des investissements étrangers est déjà considérable dans les secteurs du tourisme de l'industrie minière — essentiellement le nickel et le pétrole — ainsi que dans les télécommunications.

S'agissant de la structure de production, l'élément essentiel de changement a été la contribution décisive de l'administration publique cubaine à la mobilisation de ressources nationales en faveur de projets d'investissement générateurs d'une augmentation des services commercialisables, avec pour résultat un impact significatif sur les exportations et sur la substitution de productions locales aux importations. Cela a permis le développement de nouvelles branches de l'économie, telles que le tourisme, la biotechnologie et l'industrie pharmaceutique.

L'administration publique cubaine a également investi des ressources considérables dans des projets d'infrastructure réalisés dans des secteurs tels que les transports, l'énergie,



les télécommunications, l'eau et l'assainissement, en tenant compte de la nécessité de fournir des services de base à la société et du potentiel technologique comme prémisses de base du développement social et de l'efficacité du secteur public.

La décentralisation du commerce extérieur et l'élimination du monopole de l'État ont été d'une importance capitale pour insérer l'économie cubaine dans le marché international. De 50 entreprises opérant dans ce secteur d'activités, nous sommes passés aujourd'hui à plus de 250 sociétés ayant la capacité juridique pour réaliser des opérations de cette nature. Les entreprises commerciales étrangères représentées dans le pays se sont multipliées pour atteindre à la fin de 1995 le chiffre de plus de 660 et nous entretenons des relations avec plus de 2 500 sociétés dans une centaine de pays.

La circulation d'une monnaie librement convertible sur le marché intérieur a été autorisée dans le but de tirer profit du potentiel de ressources financières générées par le développement du secteur touristique, le nombre croissant de sociétés étrangères implantées dans le pays et la présence d'une communauté cubaine à l'étranger. La circulation de deux monnaies a favorisé l'entrée de devises dans le pays, au profit de la gestion financière de l'administration publique cubaine.

En décembre 1994, la Banque nationale de Cuba a émis le peso cubain convertible, qui a une parité avec le dollar américain et dont la fonction est de faire en sorte que la monnaie nationale retrouve progressivement son rôle. En 1995, pour renforcer cet objectif, nous avons autorisé officiellement l'établissement d'un réseau de bureaux de change de devises en monnaie nationale qui appliquent les taux pratiqués sur le marché parallèle.

Dans le secteur financier, l'activité bancaire cubaine a entamé un processus de restructuration qui implique la séparation des fonctions de banque centrale et de banque commerciale ainsi que la création d'un nouveau système bancaire permettant de répondre aux nouvelles exigences économiques. Dix banques étrangères ont déjà ouvert des bureaux à Cuba.

Le secteur des assurances traverse un processus accéléré de modernisation dont l'objectif est de satisfaire la demande d'un marché radicalement différent de celui qui existait avant la réforme.

Le nombre de sociétés commerciales jouant un rôle de médiation financière soit en association avec des groupes

d'entreprises ou de façon indépendante, augmente également, ce qui permet d'intégrer le tissu d'entreprises d'un système financier national.

S'agissant de l'accroissement de l'efficacité de la gestion financière, l'administration cubaine a réussi à rétablir un équilibre financier interne et à garantir une répartition appropriée entre les dépenses de développement et les frais fixes.

En 1993, du fait de la crise, l'économie cubaine est arrivée à un déséquilibre financier interne dangereux. Après de vastes consultations populaires, l'administration publique cubaine a entrepris un programme de mesures d'assainissement des finances. Dans sa première étape, ce programme était fondé sur une augmentation des prix des produits non essentiels, une hausse des tarifs bloqués à des fins de rentabilité, une augmentation des prix afin d'économiser des ressources limitées et la suppression des prestations gratuites non liées à des activités sociales de base.

Nous avons instauré en 1994 un nouveau régime fiscal afin de renforcer la base de perception de revenus publics, de réduire l'excès de liquidités monétaires accumulées par la population et d'assurer une distribution plus équitable des richesses.

S'agissant de l'administration financière, l'administration publique cubaine a attaché une attention particulière à limiter les dépenses publiques en réduisant les subventions accordées aux entreprises d'État au titre des pertes encourues. En fonction de cela, une partie de ces entreprises ont été transformées en sociétés par actions, d'autres ont été soumises à des régimes d'autofinancement, l'objectif dans les deux cas étant de s'efforcer de séparer les fonctions de propriété des fonctions de gestion. Quant aux autres sociétés, nous avons imposé des restrictions budgétaires très rigoureuses en matière de dépenses. En conséquence, entre 1993 et 1995, les allocations budgétaires au titre des subventions pour pertes accordées aux entreprises étatiques ont été réduites de 67 %.

L'effet conjugué de ces mesures a entraîné une réduction du manque à gagner qui, en deux ans, est passé de 33 % du produit national brut à 3,6 %. Les liquidités monétaires ont diminué de 25 % en 18 mois, et la valeur de la monnaie nationale sur le marché parallèle est passée de 150 pesos pour un dollar des États-Unis à 21 pesos.

Les changements au niveau des fonctions de l'administration publique cubaine et la nécessité de rendre sa gestion plus souple, plus efficace et plus efficiente, ont rendu nécessaire la restructuration du secteur étatique. Au cours de

la première étape, on a entrepris un processus de rationalisation à la suite duquel le nombre des institutions de l'administration centrale a été réduit de 50 à 32, par voie de fusion ou d'élimination.

Dans le secteur des affaires, il est nécessaire de procéder à une réorganisation des flux de production et de services, en préservant les activités chaque fois qu'elles s'avèrent économiquement justifiables. Cela suppose qu'il faut adapter la taille de nos entreprises de production et de services et restructurer les capacités en fonction des ressources de production disponibles afin d'atteindre les niveaux d'efficacité nécessaires.

La décentralisation croissante de la gestion des entreprises et la diversification des types de propriété qui interviennent dans l'économie cubaine exigent le recours à des politiques fiscales et de crédit en tant qu'instruments de gestion macro-économique des activités de l'État. De cette manière, la planification financière et la mesure de l'activité économique basée sur les résultats ont remplacé le système d'équilibre matériel et d'allocation centralisée des ressources, typiques du système de gestion qui existait à Cuba avant la réforme.

Afin de renforcer la fonction de contrôle de l'administration publique cubaine, de nouvelles structures organisationnelles ont été établies, telles que le bureau national d'audit, qui réglemente et surveille l'exécution des dispositions légales, et le bureau national d'administration fiscale, qui organise le recouvrement et le contrôle des impôts.

La corruption, phénomène qui se propage et qui ronge les administrations publiques, est un délit sanctionné par le Code pénal cubain, qui engage la responsabilité civile.

Les résultats de la stratégie adoptée en ont démontré la validité. En 1994, on est arrivé à enrayer la crise économique et on a enregistré une croissance de l'ordre de 0,7 %. L'an dernier, on est parvenu à une augmentation de 2,5 % du produit intérieur brut (PIB), permettant une reprise discrète de l'économie. On espère qu'en 1996 la croissance économique dépassera 5 %, que les investissements augmenteront de 27 % et que le déficit budgétaire sera inférieur à 3 %.

On peut dire en général que les réformes adoptées en un peu plus de deux ans et demi ont permis l'introduction progressive et ordonnée de mécanismes de marché dans une économie planifiée avec un consensus social, ce qui a permis d'entamer un processus d'adaptation aux nouvelles circonstances sans perdre nos caractéristiques les plus essentielles.

Il nous reste à parcourir un chemin difficile et complexe pour nous doter d'une administration publique qui soit à la hauteur de notre peuple. Sur le plan intérieur, cela tient au fait que, étant partis de niveaux économiques très bas, les croissances enregistrées ont seulement permis de diminuer les effets cumulés d'une croissance négative et n'ont pas été suffisants pour répondre aux besoins du pays. Et sur le plan extérieur, cela est imputable à une conjoncture incertaine et changeante, à l'accès difficile aux progrès de la révolution technologique et de l'informatique et à la détérioration croissante de l'environnement.

De même, Cuba doit faire face au blocus brutal et inhumain imposé à l'île depuis 1962 par le Gouvernement des États-Unis et qui a encore été renforcé en 1992, depuis l'adoption de ce qu'on appelle la loi pour la démocratie à Cuba, ou loi Torricelli, et plus récemment, la loi Helms-Burton ou loi pour la liberté et la solidarité démocratique cubaine.

Ce nouveau produit de la législation des États-Unis entend déstabiliser le Gouvernement cubain au moyen justement d'un étranglement de l'économie dans un monde qui se prétend universel et interdépendant. La loi Helms-Burton est en contradiction flagrante non seulement avec la Charte des Nations Unies, mais aussi avec la Déclaration de Tanger et l'accord instituant l'Organisation mondiale du commerce, instruments qui énoncent les principes d'une nouvelle ère de coopération économique mondiale fondée sur un système d'échanges commerciaux de plus en plus ouvert.

Cette loi, qui a été dénoncée par de nombreux pays, est une agression contre la communauté internationale dans son ensemble et constitue, en fait, une tentative dangereuse de gouvernement mondial contre laquelle Cuba avait mis en garde en temps voulu. Sans nul doute, l'hostilité croissante contre mon pays, qui se manifeste par des mesures législatives comme celle-ci, demeure un obstacle important au développement et à la gestion de l'administration publique nationale.

Le rapport du Secrétaire général, contenu dans le document A/50/847, présente un ensemble de recommandations intéressantes qui méritent d'être examinées par cette assemblée. En ce qui concerne Cuba, nous appuyons tous les efforts authentiques déployés par les Nations Unies pour améliorer leur contribution dans les domaines de l'échange d'informations et de l'assistance technique en matière d'administration publique, ce qui implique non seulement le renforcement des capacités mais également des ressources supplémentaires pour la relance des programmes en cours.

Toutefois, toute tentative qui viserait à confondre cette fonction avec celle consistant à transformer les Nations Unies en un centre de contrôle et de surveillance des politiques et de la gestion des systèmes publics nationaux irait à l'encontre du but recherché et manquerait de légitimité.

Les pratiques de gestion et d'administration peuvent être enrichies par un échange de données d'expérience diverses fondées sur les conditions spécifiques de chaque pays, et non en prétendant imposer des modèles universels simplificateurs qui nient les particularités des différents systèmes d'administration déterminés par les conditions, les besoins et les traditions historiques de chaque pays.

C'est dans cet esprit que ma délégation participera aux travaux de cette reprise de session de l'Assemblée générale.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Roger Wilson, chef du Département de l'administration et des institutions (Overseas Development Administration) du Royaume-Uni.

**M. Wilson** (Royaume-Uni) (*interprétation de l'anglais*) : Le Royaume-Uni se félicite de cette session extraordinaire car elle combine, à juste titre, le thème de la réforme de l'administration publique avec le processus de développement, lien qui s'avère revêtir une importance primordiale à l'ordre du jour du développement des années 90.

Dans notre pays, le Royaume-Uni, nous avons poursuivi avec conviction la réforme de l'administration publique. La tâche consistant à accroître l'efficacité et la responsabilité des services publics fait partie intégrante des changements structurels qui améliorent notre économie en matière de concurrence.

Mais nous avons également pour tradition de replacer résolument l'administration publique dans un contexte de conduite avisée des affaires publiques. Cela non seulement parce que l'administration publique sera sans doute plus compétente si elle doit rendre des comptes, et plus efficace si elle sert un gouvernement légitime fonctionnant selon les principes du droit, mais également parce que nous sommes convaincus que nos citoyens ont le droit de disposer de moyens efficaces d'exprimer leur consentement à l'égard de leur gouvernement et du développement de leur pays; de jouir de la protection de la loi pour ce qui est de leur vie, de leurs biens et de leurs libertés; de pouvoir demander que leur gouvernement rende compte de l'utilisation des ressources et de la manière dont il s'acquitte de sa mission; et d'attendre que le système d'administration publique les

serve conformément à ces droits et qu'il le fasse avec efficacité et efficacité.

Je voudrais essayer de résumer la manière dont le Gouvernement britannique a abordé ces questions, notamment celles de l'obligation redditionnelle et des compétences, ces dernières années.

Le point de départ pour le Gouvernement britannique a été de redéfinir les missions confiées au Gouvernement en se posant certaines questions fondamentales.

Premièrement, est-il nécessaire d'exécuter toute tâche et d'assurer tout service, ou serait-il possible d'affecter une partie des ressources là où elles sont le plus nécessaires, ou encore d'éviter complètement au contribuable d'en faire les frais?

Deuxièmement, si ces tâches doivent être exécutées, appartient-il au secteur public de le faire. Depuis 1979, le Gouvernement britannique a mené une politique constante de cession au secteur privé des organismes qui n'ont plus besoin d'être détenus par l'État. Une partie importante de l'ancien secteur public fonctionne maintenant avec plus d'efficacité dans le secteur privé, avec des niveaux d'investissement plus élevés, à des coûts moindres pour l'utilisateur et avec une qualité de service améliorée.

Troisièmement, si l'État doit assumer la responsabilité d'une tâche, faut-il qu'il l'exécute lui-même? Des services publics, représentant plus d'un milliard de livres sterling, ont fait l'objet d'un examen dans le cadre du programme *Competing for Quality*. Dans mon propre département, l'Overseas Development Administration, des fonctions concernant plus de 50 % des postes ont été mises à l'épreuve du marché, souvent par voie d'adjudication publique.

Pour les tâches qui doivent être exécutées par les pouvoirs publics, nous nous sommes demandé si l'organisation était bien adaptée à cette mission. Un thème majeur dans la fonction publique britannique a donc été l'accent mis sur les résultats.

Afin de permettre au Gouvernement de se concentrer sur la tâche à exécuter et pour encourager le changement, les responsabilités exécutives des ministères ont été déléguées à des unités administratives plus petites et discrètes, dotées de responsabilités d'exécution claires, dont les résultats peuvent être plus facilement mesurés et auxquelles l'autorité en matière de changement peut être déléguée. Plus d'une centaine d'organismes de ce type ont été créés, employant plus de 70 % des fonctionnaires.

Afin de motiver l'individu, la rémunération et autres primes dans l'ensemble du secteur public sont liées aux résultats obtenus par l'individu ou le groupe, ainsi qu'aux mesures d'incitation nécessaires pour recruter et retenir le personnel. L'augmentation des traitements dans la fonction publique a été financée ces quatre dernières années par une efficacité, souvent due à une réduction des effectifs.

Afin d'assurer un bon rapport qualité-prix dans les dépenses publiques, un contrôle étroit des coûts est maintenu dans les services administratifs. Tous les services ont en place des programmes de renforcement permanent de l'efficacité. Des projets individuels faisant partie de ce programme ont permis à l'Overseas Development Administration de faire jusqu'à 40 % d'économies.

Une nouvelle stratégie centrale a consisté à mettre l'usager au premier plan. Cela est consacré par la Charte du citoyen. Les principes de la Charte sont : la publication des normes de qualité des services; la fourniture d'informations sur les résultats et une plus grande ouverture à toutes les questions ayant trait à l'intérêt du public; la courtoisie et la serviabilité dans les rapports avec le public; et la volonté de remédier à la situation quand les choses vont mal.

Telle est la voie qui a été suivie par le Royaume-Uni pour se doter d'une fonction publique plus compétente et plus responsable. Il appartient à chaque pays de décider de la manière dont les principes de bonne gestion des affaires publiques — c'est-à-dire la compétence, la responsabilité, la légitimité, le respect de la légalité et le respect des droits de l'homme — doivent être appliqués dans la pratique. Cependant, il ne fait aucun doute pour nous que ces principes représentent des valeurs humaines fondamentales, universelles et naturelles. Elles sont reflétées dans les pactes internationaux auxquels la plupart des pays sont parties.

Bien que la souveraineté des pays demeure un principe incontesté, le fait est que nos normes de conduite des affaires publiques ne sont désormais plus des questions purement internes. Nous vivons maintenant dans un monde étroitement interdépendant, de sorte que nous dépendons inévitablement, dans une certaine mesure, de l'administration publique des uns et des autres. Les gens et leurs valeurs, le commerce et la prospérité, les maladies et les répercussions sur l'environnement traversent les frontières internationales et nos gouvernements peuvent influencer sur cette situation en améliorant ou en aggravant les choses.

Les contribuables des pays donateurs ont certainement des opinions très arrêtées à ce sujet. Le public britannique a montré son attachement au développement, mais il aborde

ces questions avec un solide bon sens. L'administration du programme d'aide britannique a pendant longtemps fait l'objet d'un examen rigoureux afin de s'assurer de son intégrité et de son efficacité. Actuellement, les pays donateurs examinent de plus en plus minutieusement la manière dont les pays bénéficiaires font usage des ressources reçues au titre de l'aide, et dans certains cas, un sentiment de déception se fait jour lorsque les gouvernements et les institutions bénéficiaires semblent ne pas vouloir ou ne pas pouvoir aborder les questions de compétences, d'efficacité et de responsabilité. La conduite avisée des affaires publiques est devenue une question prioritaire, à l'heure où les parlements et les électors des gouvernements donateurs exercent des pressions croissantes sur ceux-ci pour qu'ils justifient l'opportunité de leurs programmes d'aide.

Certes, il y a des dirigeants courageux qui entreprennent des transformations politiques et économiques difficiles sans rechercher des avantages personnels. Ce sont les pays que nous préférons aider, et le nombre de demandes d'assistance augmente. Nous avons accru d'un tiers le nombre des nouveaux engagements pris en faveur de projets relatifs à une nouvelle formule de bonne gestion des affaires publiques en 1994-1995, le portant ainsi à 180. Quinze pour cent de notre aide bilatérale appuie des activités de bonne gestion des affaires publiques.

Mais ce sont là des mesures axées sur les apports et notre collègue néerlandais nous a rappelé la nécessité de prendre des mesures en fonction des résultats. Cependant, même en tenant compte de ces mesures, les perspectives sont encourageantes. Nous assistons au progrès de la démocratie en Amérique latine, en Europe orientale, en Asie et en Afrique. Au moins 69 pays ont choisi un système multipartite au cours des 10 dernières années. Faire déboucher ce phénomène de transition sur une démocratie authentique et sur une bonne gestion des affaires publiques sera un défi considérable lancé aux hommes politiques, à leur fonction publique et à leurs citoyens. Nous avons entendu à cette session de nombreux rapports éloquentes faisant état de leur détermination et de leur engagement.

Pour l'avenir, quelles sont les autres questions essentielles que nous devons traiter?

Pouvons-nous convenir qu'une bonne gestion des affaires publiques signifie aider les peuples à mieux maîtriser leur destin et à améliorer leur bien-être, tel qu'ils le définissent eux-mêmes? À l'heure actuelle les perspectives de réussite ne sont guère prometteuses; les couches sociales qui ont les plus grands besoins sont également celles qui ont le moins de pouvoir politique. Pour faire face à ce problème,

nous avons adopté dans le cadre de notre programme d'aide de nouvelles approches qui consistent à gérer les ressources de manière participative, à miser sur les compétences et les connaissances des pauvres et à appuyer un enseignement spécialement conçu pour que les pauvres y aient accès.

Le renforcement du pouvoir d'action des femmes est au coeur de cette question. Notre ordre du jour a été arrêté dans la Déclaration de Beijing à l'issue de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes comme suit :

«Le renforcement du pouvoir d'action des femmes et leur pleine participation sur un pied d'égalité à tous les domaines de la vie sociale, y compris aux prises de décisions et leur accès au pouvoir, sont des conditions essentielles à l'égalité, au développement et à la paix.» (A/Conf. 177/20, annexe I, par. 13)

Une deuxième question sur laquelle nous devrions également pouvoir nous entendre est que nous devons accorder de plus en plus d'attention au rôle que joue la conduite des affaires publiques dans la gestion des conflits, ainsi que dans la reconstruction après les conflits. Il n'est pas nécessaire de rappeler à cette instance l'urgence croissante de cette question, qui résulte non seulement du nombre de conflits majeurs dans le monde, mais également de la proportion croissante de victimes parmi la population civile et du grand nombre de réfugiés qu'ils entraînent. Notre perception de la meilleure manière dont nous pourrions aider les États qui sortent d'un conflit à rétablir la paix et les services publics essentiels sera vraisemblablement mise à rude épreuve.

Une troisième question pour notre futur ordre du jour est de savoir comment les gouvernements peuvent coopérer le plus efficacement possible pour aborder les questions de bonne gestion des affaires publiques. L'idéal serait que ces arrangements soient plus ouverts et plus participatifs et fassent intervenir des éléments de la société civile.

Comment assurer le suivi de ces questions ainsi que des rapports du Secrétaire général et du Groupe d'experts? Nous devons reconnaître que ce sont les États Membres du système des Nations Unies qui assument la responsabilité principale de la bonne gestion des affaires publiques et de l'administration publique et que la tâche consistant à appuyer les réformes doit être partagée par les gouvernements donateurs — gouvernements qui, comme la Malaisie et la Tunisie, ont offert d'échanger des informations — les institutions internationales et le système des Nations Unies.

Lorsqu'on examine le rôle du système des Nations Unies à cet égard, il est raisonnable d'en attendre un exemple d'administration efficace et d'utilisation judicieuse des ressources. Nous aimerions le voir poser des questions essentielles sur la façon d'optimiser son rôle et notamment celle de savoir si ses structures sont actuellement conçues pour réaliser ses objectifs avec efficacité et efficience.

En traitant de ces questions, nous espérons que le système des Nations Unies tiendra compte de sa situation financière actuelle, qu'il fondera son approche sur les institutions existantes comme l'a proposé la présidence de l'Union européenne et qu'il examinera avec soin les réflexions contenues dans la déclaration des Pays-Bas sur les points forts du Programme des Nations Unies pour le développement dans les domaines opérationnels.

Comme de nombreux États Membres le savent, répondre à ce type de questions est toujours difficile, parfois pénible mais en fin de compte utile.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Udol Boonprakob, Secrétaire général du Bureau de la Commission de la fonction publique de la Thaïlande.

**M. Boonprakob** (Thaïlande) (*interprétation de l'anglais*) : Durant plus de 700 années d'indépendance, la Thaïlande a connu une forte tradition bureaucratique, si forte qu'on a qualifié le système politique du pays de «régime bureaucratique». Il est indéniable que cette bureaucratie thaïlandaise a été un élément essentiel du développement socio-économique durable de la nation face aux menaces coloniales, à l'instabilité politique, aux ingérences extérieures et à l'agitation publique. Cela se traduit par la croissance économique continue de 7 à 8 % enregistrée au cours de la dernière décennie. Bien entendu, l'appui du secteur public contribue dans une large mesure à renforcer le secteur privé et à le placer au premier plan.

Dans une société mondialisée, des changements socio-économiques et techniques rapides, une demande grandissante de services de qualité, la nécessité d'une plus grande compétitivité internationale et des pressions internes et externes croissantes ont soumis le secteur public à une épreuve réelle et dangereuse. Dans le contexte structurel et professionnel actuel, ce défi a poussé la fonction publique à ses limites.

Si les services publics thaïlandais continuent de fonctionner de façon traditionnelle et bureaucratique, ils ne seront plus en mesure de remplir le type de fonctions qu'impose une administration publique moderne et efficace.

La fonction publique moderne est censée être plus responsable, davantage à l'écoute du citoyen, plus juste et capable de s'adapter au changement et servir d'instrument efficace et fiable d'un gouvernement démocratique n'ayant aucune affinité à l'égard d'un parti politique.

Il existe cependant des contraintes qu'il faut éliminer ou atténuer avant de mettre en place la fonction publique envisagée. L'administration demeure une machine énorme et pesante. De nombreux organismes nouveaux sont créés chaque année, alors que le nombre de fonctionnaires a déjà dépassé la barre de 1,5 million de personnes. De nombreux organismes exécutent des tâches inutiles ou répétitives, faisant souvent double emploi avec celles d'autres organismes. L'administration fonctionne dans le cadre d'un ensemble de règlements et de règles complexes, imbriqués, compliqués et souvent dépassés. Cette situation se dégrade encore lorsqu'elle est associée à des procédures de travail inutiles. Alors que le secteur privé est devenu prospère, l'administration souffre de la perte de ses technocrates et cadres compétents à l'échelon moyen, notamment dans les domaines scientifique et technologique. Bon nombre de ceux qui restent adoptent souvent des attitudes conservatrices, résistent au changement, ont une approche féodale des usagers et font preuve de manque de discernement. Dans leur travail, les hauts fonctionnaires sont soumis aux contraintes d'ingérences politiques, de pratiques budgétaires et financières rigides et de règles et règlements inflexibles. Ces contraintes dissuadent manifestement bon nombre de hauts fonctionnaires de prendre des mesures novatrices et des initiatives de réformes.

Ces contraintes sont en permanence prises pour cibles par les partisans de la réforme. Les gouvernements successifs ont essayé diverses stratégies, par exemple, en mettant en place des commissions de réforme, en chargeant la Commission de la fonction publique de lancer des réformes, en faisant figurer en priorité une réforme de l'administration à l'ordre du jour du développement national ou en mettant en évidence des aspects de la réforme administrative dans la politique officielle du Gouvernement.

Même si le public continue de se plaindre de négligences, de services médiocres et parfois discriminatoires, de pratiques bureaucratiques lentes et empreintes de réticence, des progrès ont été réalisés. J'en donnerai quelques exemples, à commencer par la maîtrise des effectifs. Diverses mesures ont été prises pour réduire les effectifs de l'administration thaïlandaise. Alors que ces derniers augmentaient de 3 à 5 % annuellement au cours de la dernière décennie, le Gouvernement estime à présent que cette augmentation a été inférieure à 2 % en 1995. Mon exemple suivant porte

sur la mise en valeur des ressources humaines. Les hauts fonctionnaires et les cadres sont tenus de participer à des sessions de formation, organisées par la Commission de la fonction publique et d'autres organismes dans le cadre de promotions en cours de carrière.

Je passe maintenant à la bureautique et au matériel de bureau moderne. La bureautique pénètre de plus en plus dans les organismes publics qui sont en outre dotés d'un matériel de bureau moderne et le personnel se familiarise de plus en plus avec ces nouveaux équipements.

Mon exemple suivant porte sur la sous-traitance. Un nombre croissant de tâches sont privatisées ou confiées au secteur privé.

Un autre exemple est celui des mesures d'incitation. La rémunération des fonctionnaires est toujours inférieure à celle du marché mais l'écart se réduit. En 1992, le Gouvernement a procédé à un ajustement des salaires, qui s'est traduit par une hausse des traitements des fonctionnaires d'environ 23 %. Les spécialistes — notamment dans les domaines scientifique, technologique et universitaires — ont perçu un supplément de salaire en plus de leur traitement ordinaire.

La décentralisation sera mon dernier exemple. Une plus grande liberté de décision est accordée aux services d'accueil du public et aux organismes opérationnels.

Outre ces mesures, d'autres réformes sont en cours.

Premièrement, s'agissant du programme de réorganisation d'institutions sélectionnées, débutant en 1996, des organismes pilotes participant à ce programme — comme le Ministère de la fiscalité et celui de la sécurité sociale — bénéficieront d'un assouplissement des règles et des contraintes financières et en matière de personnel.

Deuxièmement, la recherche en matière de réforme, portant sur les effectifs, les procédures budgétaires et financières, la passation des marchés, les techniques de l'information, la déréglementation, le fonctionnement des structures et des institutions, vise à réduire certaines des principales entraves à l'efficacité de l'administration et à ouvrir la voie à des plans et stratégies futurs.

Troisièmement, la recherche en matière d'ajustement structurel, qui sera achevée en 1996, ouvrira des perspectives de changements structurels majeurs dans les prérogatives et le rôle des organisations publiques.

L'effort de réforme entrepris en Thaïlande au cours des cinq dernières années peut se résumer comme suit : 1992, modification du rôle du Gouvernement; 1993, simplification des procédures bureaucratiques; 1994, réforme des rémunérations; 1995, amélioration des résultats; 1996, restructuration du secteur public.

Tous ces efforts devraient aboutir à : une bureaucratie de taille correcte, plus spécialement orientée vers les rôles et les fonctions les plus demandés par la société; des organisations publiques capables d'apprendre et prêtes à s'adapter facilement au changement; une fonction publique compétente, responsable, assurée et à l'écoute du public; un service public fiable accepté de tous; une armée de fonctionnaires compétents, efficaces et prévenants qui répondent aux besoins de la société et de leurs usagers.

Cela dit, la Thaïlande a encore besoin d'une réforme plus systématique et plus vaste pour relever les normes d'efficacité et de service de son administration. Un tel programme de réforme demande une compréhension mutuelle, la participation et le soutien de toutes les parties impliquées, qu'il s'agisse des hommes politiques, des fonctionnaires, des médias ou du public en général.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Soedjadi Jatnodiprodjo, Spécialiste à l'Institut national de l'administration de l'Indonésie.

**M. Jatnodiprodjo** (Indonésie) (*interprétation de l'anglais*) : Monsieur le Président, permettez-moi d'emblée, au nom de la délégation indonésienne, de vous exprimer, mes sincères remerciements pour la convocation de cette reprise de session de l'Assemblée générale consacrée à ce thème important et d'actualité qu'est l'administration publique et le développement. Je voudrais également remercier sincèrement le Secrétaire général d'avoir ouvert cette reprise de session historique et de ses paroles d'encouragement instructives et pertinentes. Qu'il me soit également permis d'exprimer ma profonde reconnaissance au Département des services d'appui et de gestion pour le développement des Nations Unies ainsi qu'au Groupe d'experts, dont la précieuse contribution a permis de préparer le terrain nécessaire au succès de nos travaux.

Ma délégation partage entièrement le point de vue selon lequel la question intitulée «Administration et développement» dont nous sommes saisis, revêt un caractère d'actualité et une importance essentielle pour les États Membres. Son urgence et son actualité découlent de plusieurs facteurs. Je voudrais brièvement m'arrêter sur deux

d'entre eux : la mondialisation et l'évolution du paradigme du développement.

Le monde d'aujourd'hui est essentiellement caractérisé par la transformation et le changement, mus principalement par la mondialisation et la libéralisation des échanges commerciaux et des investissements. D'autres faits nouveaux, comme la reconnaissance croissante du besoin de durabilité, d'interdépendance, de régionalisation et le désengagement croissant de l'État des économies nationales, ont également contribué largement à la définition du nouvel ordre naissant. Il est indéniable que ces tendances ont engendré un niveau de complexité entièrement nouveau, notamment pour les responsables et les cadres de l'administration.

Deuxième point, tout aussi important, une évolution constante du concept de développement est intervenue au cours de la dernière décennie. Cette évolution a été principalement caractérisée par la place toujours plus grande accordée au développement à visage humain et au système de la libre entreprise. Une série de grandes conférences des Nations Unies tenues dans les années 90 a donné une définition et une articulation nouvelles à l'évolution du nouveau consensus concernant le développement. En conséquence, nous avons fini par identifier collectivement cinq conditions favorisant le développement, qu'il convient d'examiner de manière intégrée. Celles-ci comprennent l'économie en tant que moteur de la croissance; l'environnement en tant que base de la durabilité; la paix et la stabilité en tant que fondements nécessaires; et enfin, la justice et la démocratie en tant que piliers de la société et obligation redditionnelle. La nécessité urgente d'éliminer la pauvreté, d'encourager une large participation des citoyens aux décisions touchant à leur propre vie et le besoin de créer des possibilités d'emploi, ont élargi le concept de développement. Ainsi, ces dimensions doivent être incluses dans une approche intégrée du développement si l'on veut qu'il soit efficace, universel et durable. Ces dimensions doivent donc comprendre le développement d'une participation plus large au niveau local grâce au renforcement de l'autonomie locale au deuxième échelon de l'administration locale.

Cela dit, il est évident que les années 90 représentent une période de défis extraordinaires et difficiles pour les systèmes d'administration publique de tous les gouvernements. De plus, étant donné la vulnérabilité et les contraintes des pays en développement, ainsi que la complexité croissante de leurs tâches de développement, ces pays se heurtent à d'énormes obstacles dans la gestion de leur développement. Ainsi, comme le note le rapport du Secrétaire général (A/50/847), de nombreux pays sont confrontés à la tâche complexe consistant à essayer de réformer et de redé-

finir le rôle du gouvernement dans la poursuite d'une croissance économique soutenue et d'un développement durable.

C'est pourquoi, la convocation de la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale, la première en son genre, permet de souligner l'importance que la communauté internationale attache au rôle de l'administration publique et du développement. Dans ce contexte, ma délégation voudrait souligner que le développement de l'administration publique d'un pays, quel qu'il soit, est étroitement lié aux conditions politiques, économiques, sociales et culturelles de ce pays. Il ne peut donc y avoir de modèle standard d'administration publique applicable à tous les pays. Ce qui est, je crois, communément admis, est qu'il nous faut un système d'administration publique efficace et efficient pour assurer le succès de notre développement, et que l'objectif d'une administration publique doit consister principalement à servir le développement de nos pays, et non l'inverse.

Il va sans dire que l'administration publique doit continuellement s'adapter pour répondre aux exigences du développement qui se font jour. Il est clair également que si l'on veut que l'administration publique continue à jouer un rôle dirigeant dans le processus de réalisation du développement durable, elle doit dans le même temps gagner la confiance du public et avoir la capacité de répondre à ses besoins et demandes. À cet égard, on ne peut nier que plus un pays se développe, plus il a besoin d'une administration publique solide et de qualité. La question n'est pas simplement de savoir s'il nous faut une administration publique de taille modeste, en raison du rôle plus important joué par le secteur privé. Il nous faut plutôt une administration publique solide et efficace pour aborder d'une manière équilibrée le large éventail de programmes de développement. Dans bien des cas, notamment celui de l'Indonésie, une administration publique solide a été la force motrice qui a contribué au succès du processus de développement.

En Indonésie, nous avons toujours pensé que le développement de la fonction publique réside dans le contexte de la philosophie de base de notre pays, qui insiste sur le développement de tout l'être humain, y compris son développement politique, économique, social, culturel et spirituel. Cela se traduit par ce que nous avons appelé la «trilogie du développement» : équité, croissance économique et stabilité, concept largement similaire à la notion nouvellement élargie du développement au niveau international. Néanmoins, dans la mesure où les approches sont différentes, nous ne fermons pas les yeux sur ce qui se passe dans l'ensemble du monde, et nous sommes décidés à adapter notre système d'administration publique à ces changements

et à la mondialisation. Le processus entrepris actuellement en Indonésie pour réformer l'administration publique peut donc être comparé à un processus dynamique et irrégulier.

Dans le même esprit, nous sommes ouverts aux réformes de modernisation de l'administration publique, que nous continuons d'évaluer. Par exemple, l'amélioration de la structure de la fonction publique suppose d'arriver à trouver une juste dimension pour le secteur public et à mettre en place un nouveau système de rémunération. L'action visant à réduire la taille du gouvernement pour qu'elle corresponde à une privatisation croissante a été facilitée par l'adaptation des politiques de croissance zéro et l'ajustement du rôle du secteur privé. Cela c'est notamment accompagné de la privatisation de nombreuses entreprises d'État. On s'attend à ce que cet effort entraîne une réduction des dépenses publiques et un accroissement des fonds destinés à financer le développement. En outre, la modernisation de la fonction publique a été entreprise par le biais de plusieurs programmes administratifs, qui avaient pour but d'entraîner des changements d'attitude et de valeurs, d'améliorer les systèmes et d'encourager la productivité et une meilleure gestion. Des efforts ont également été faits pour lier formation et plan de carrière grâce à une formation structurelle, fonctionnelle et technique. À cet égard, nous avons accordé une attention particulière aux personnes occupant des postes d'échelon I dans le programme national de formation à la direction. Cet exercice vise à élargir les perspectives des fonctionnaires grâce à des perceptions politiques et administratives et à faire en sorte que ceux-ci comprennent mieux les politiques gouvernementales et le processus de prise de décisions.

L'ensemble de l'exercice vise à mettre en place une administration publique capable de répondre aux besoins de développement tout en améliorant les services destinés à la population, à créer un cadre ouvert et propice aux activités socio-économiques, et à fournir une structure impartiale et équitable pour l'interaction socio-économique. Ces objectifs devraient également contribuer à mettre au point une administration publique novatrice et capable d'encourager la participation active de tous les secteurs de la société, y compris le monde des affaires afin que celui-ci puisse tirer parti au maximum du potentiel et des possibilités qu'offrent la mondialisation et le développement international.

Parallèlement à l'application des politiques et des programmes — notamment l'adoption de politiques de croissance zéro dans la fonction publique — mon gouvernement doit également faire face à un problème de taille, qui est de faciliter l'accès des nouveaux venus au marché du travail. Aussi, pour résoudre ces problèmes, centrons-nous nos



efforts sur le renforcement du secteur privé, et notamment du secteur informel. L'objectif central de cette initiative est d'encourager la créativité des couches les plus défavorisées de la société, pour les amener à participer aux activités économiques, ainsi que la création d'emplois.

Avant de conclure, je voudrais parler du rôle du système des Nations Unies dans la promotion de l'administration publique. Ma délégation reconnaît l'importance de plusieurs recommandations contenues dans le rapport. De toute évidence, la plupart des recommandations exigent un examen approfondi. En fait, certaines sont déjà appliquées dans mon propre pays, et cette seule expérience nous permet d'espérer que la promotion du renforcement de la capacité nationale et humaine des pays en développement deviendra l'objectif central des activités des Nations Unies en matière d'administration publique et de développement. À cet égard, ma délégation ne peut qu'être pleinement d'accord quant à la nécessité de revitaliser les fonctions des Nations Unies en tant que centre d'échange. Nous pensons qu'il serait utile de faciliter l'élaboration, la mise en commun et la dissémination d'informations, ainsi que de rechercher les pratiques les meilleures et les mieux adaptées. Ma délégation est convaincue que ces activités fourniraient aux États Membres des moyens pratiques d'échanger leurs expériences et d'en tirer parti, en tenant compte de la situation et des conditions spécifiques de chaque pays. En outre, une recherche pratique et axée vers l'action devrait apporter des informations précieuses aux États Membres.

Tout en reconnaissant l'importance du rôle de centre d'échange, ma délégation s'intéresse également à la recommandation figurant à la rubrique coordination des activités concernant l'administration publique et le développement à l'intérieur du système des Nations Unies. Ce type d'activités est toujours important s'agissant de renforcer l'efficacité et l'efficacité du système des Nations Unies. Mais, pour être réalistes, il importe que les recommandations visant à améliorer la coordination n'engendrent pas une nouvelle stratification bureaucratique au sein du système. Il faudrait plutôt renforcer les mécanismes de coordination existant aux Nations Unies. À cet égard, ma délégation voudrait soulever la question des modalités du «groupe consultatif». Le groupe est censé se réunir une fois par an, en particulier lorsqu'il est prévu d'inviter d'autres organisations internationales ou instituts régionaux professionnels et de recherche appropriés, souvent à l'extérieur des Nations Unies. Nous pensons que ce groupe serait bien placé pour renforcer le rôle dévolu aux Nations Unies pour ce qui est de promouvoir une administration publique et un développement efficaces.

Enfin, je manquerais à mon devoir si je ne mentionnais pas l'importance du rôle des Nations Unies pour ce qui est de fournir aux pays en développement une assistance en matière d'administration publique et de développement. À notre avis, ces activités sont essentielles s'agissant d'aider les pays en développement à renforcer leur potentiel national et humain. C'est la raison pour laquelle nous sommes heureux de constater que 61 projets d'administration publique sont en cours actuellement, tandis que 63 autres figurent sur la liste des projets achevés, et qu'en matière de finances publiques, il y a 52 projets en cours tandis que 22 autres figurent sur la liste des projets achevés. L'assistance technique dans ce domaine nous paraît s'imposer d'urgence, et nous pensons que l'ONU devrait insister de plus en plus là-dessus dans ses programmes futurs. De même, il est impérieux que les États Membres appuient pleinement ces programmes. J'ajouterai que la coopération Sud-Sud constituerait un aspect important de ce processus, car elle offrirait aux pays en développement un cadre existant qu'ils pourraient utiliser pleinement en tant que lieu d'échange de vues et d'expériences, notamment pour renforcer leurs capacités institutionnelles et mettre en valeur leurs ressources humaines. Dans ce processus, l'ONU pourrait certainement jouer un rôle de catalyseur dans le développement. Nous appuyons résolument le rôle du programme de l'ONU en matière d'administration et de finances publiques, et nous demandons instamment que les résolutions adoptées par les Nations Unies soient suivies d'effet.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Lamjavyn Lingov, Président du Conseil de l'administration publique de la Mongolie.

**M. Lingov** (Mongolie) (*interprétation du russe*) : La Mongolie a été parmi les premiers États à parrainer la résolution 49/136 de l'Assemblée générale, intitulée «Administration publique et développement» qui a notamment appelé à la reprise de session afin d'examiner cette question pour échanger des données d'expérience, passer en revue les activités menées par l'Organisation des Nations Unies dans ce domaine et formuler des recommandations pertinentes.

L'actualité et l'importance de la question sont mises en relief par le fait que l'Assemblée générale, avec la participation de nombreux représentants officiels de haut niveau, examine pour la première fois de manière systématique et exhaustive le rôle en évolution de l'administration publique pour atteindre les objectifs du développement humain durable. Les différents aspects de cette nouvelle stratégie de développement trouvent leur expression dans les résultats

des dernières grandes conférences mondiales. À présent, le défi le plus important pour les gouvernements nationaux et l'ensemble de la communauté internationale est de les concrétiser par des mesures individuelles et collectives d'égale importance. Dans ce contexte, une administration efficace et une bonne gestion des affaires publiques revêtent une importance toujours plus grande.

Ma délégation estime que les travaux préparatoires de grande envergure qui ont précédé la reprise de session, ont jeté des bases solides pour des délibérations constructives et fructueuses qui, nous l'espérons, amèneront les gouvernements nationaux et les Nations Unies à formuler des idées et des recommandations spécifiques en vue de renforcer le rôle de l'administration publique. Nous prenons note avec un intérêt particulier du rapport du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques (A/50/525) et du rapport pertinent du Secrétaire général (A/50/847), qui contiennent de nombreuses recommandations pratiques et dignes d'intérêt.

Nous comprenons parfaitement que la tâche dont je viens de parler exigera des efforts incessants aux niveaux national et international. À cet égard, nous estimons tout à fait louables les recommandations contenues dans le rapport du Secrétaire général tendant à ce que la question de l'administration publique et du développement figure régulièrement à l'ordre du jour de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et que le Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques devienne la Commission de l'administration publique et du développement.

Eu égard à l'importance de la question, ma délégation estime qu'il est nécessaire de renforcer encore le rôle des Nations Unies, notamment en accordant une assistance technique et un appui dans le domaine de la restructuration et de la réforme administratives, de la mise en valeur des ressources humaines, de la formation, de la mobilisation des ressources et de la gestion financière.

La Mongolie a, depuis 1990, entamé un processus de transition vers l'économie de marché. Une nouvelle Constitution, adoptée en 1992, a jeté les bases d'une démocratie parlementaire civile et humaine, dotée d'une structure d'un État unitaire et d'un système pluripartite. La transition vers l'économie de marché est intégrée et globale. Elle comprend quatre processus fondamentaux : l'adaptation de l'État à ses nouveaux rôles, fonctions, systèmes et structures; l'élaboration d'un cadre politique, juridique et institutionnel; la création et la consolidation d'un secteur privé viable par la privatisation, la restructuration des entreprises et la promotion de la petite et moyenne entreprise; et le renforcement

des capacités afin de mettre en oeuvre ces processus au cours de la période de transition elle-même.

Tous ces processus sont étroitement liés. La réforme de l'administration publique est nécessaire pour adapter l'État à ces nouveaux rôles, fonctions, systèmes et structures. Cela s'impose à la fois pour définir et mettre en place le cadre politique, juridique et institutionnel du processus de transition. Tant l'administration publique réformée que le cadre politique, juridique et institutionnel doivent avoir pour but de créer un milieu propice au développement du secteur privé. En remplissant ses fonctions économiques et sociales dans une économie de marché, le secteur privé crée à son tour les conditions d'une adaptation efficace de l'administration publique et de la politique officielle à leurs rôles dans une économie de marché. Le renforcement des capacités est une condition indispensable pour entreprendre des réformes efficaces du secteur public et pour développer le secteur privé. En outre, les institutions chargées de l'éducation, de la formation, de la consultation et des systèmes d'appui ont également besoin de s'adapter au nouveau mode de gestion des affaires publiques et à la société dans son ensemble. L'appui des secteurs public et privé et de la communauté internationale des donateurs est nécessaire pour qu'elles soient en mesure de jouer un rôle décisif dans le processus de transition. Ce processus doit être mené de manière échelonnée et dans l'ordre.

Le Gouvernement est appelé à jouer un rôle déterminant dans chacun des quatre processus de base de la transition vers une économie de marché. Pour être efficace, le processus de transition requiert une ferme direction de la part du Gouvernement. En raison des circonstances historiques qui ont prévalu en Mongolie durant près de 70 ans, l'absence d'efforts de la part du secteur privé a déterminé sa faiblesse aux premiers stades de la transition.

Durant la transition, les défis sur le plan de l'autorité et de la gestion sont bien plus complexes qu'ils ne le seraient dans une situation différente. Il importe que le Gouvernement relève simultanément trois défis dans le cadre du processus de transition : la gestion courante du pays afin de remplir ses fonctions officielles élémentaires et universelles et d'assurer la stabilité; la gestion systémique du changement; et le renforcement des capacités pour lui permettre d'assumer la gestion du changement dans le cadre du processus de transition.

Il va sans dire que l'on ne peut mener à bien l'ensemble de ces réformes économiques, sociales et politiques sans une réforme de l'administration publique. Les instances administratives officielles doivent préciser de manière claire

leur rôle et leurs fonctions dans ces conditions nouvelles; créer un environnement économique, social, fiscal et financier leur permettant de remplir leurs fonctions dans la mesure la plus large possible; appliquer les méthodes et les techniques de gestion requises dans ces nouvelles conditions; et acquérir les capacités de tirer pleinement parti des ressources humaines nationales.

D'autre part, les instances administratives officielles doivent s'attacher principalement à assurer des services plus efficaces, plus efficaces et plus rentables et à l'écoute du public, tout en sous-traitant certains d'entre eux.

Cette réforme ne peut aboutir que si tous les échelons de l'administration y prennent part, depuis les cadres supérieurs du pouvoir exécutif de l'État jusqu'à chaque unité et entité administrative et territoriale.

Abstraction faite des trois défis que je viens de mentionner, les gouvernements doivent également répondre aux besoins auxquels sont confrontés tous les pays à ce tournant décisif de l'histoire : premièrement, la nécessité pour chaque pays de faire en sorte que leur économie soit compétitive vu les conditions de globalisation croissante de l'économie mondiale; deuxièmement, la nécessité de développer des formes d'organisation non bureaucratiques, compte tenu de la nature intersectorielle des problèmes contemporains et du court délai de réaction requis tant dans la prise de décisions que dans l'exécution; troisièmement, le besoin de transparence et d'obligation redditionnelle dans les affaires publiques pour éviter la corruption systémique, et, quatrièmement, la nécessité s'avoir une administration réceptive aux demandes et aux intérêts des citoyens, outre la nécessité de la décentralisation et de la participation.

Compte tenu de ce qui précède, le Gouvernement mongol a élaboré et mis en oeuvre un Programme global d'amélioration des méthodes de gestion qui comprend les trois domaines suivants :

Premièrement, les réformes du secteur public, à savoir la réforme de l'administration publique, la réforme de la fonction publique, la décentralisation et le renforcement des autorités locales; deuxièmement, le développement du secteur privé, y compris la privatisation et la restructuration des entreprises ainsi que la promotion de la petite et moyenne entreprise; et troisièmement, les politiques générales et les systèmes d'appui qui comprennent le cadre politique, juridique et institutionnel, l'éducation, la formation professionnelle et les services de consultants en matière de gestion, les systèmes d'information et les systèmes comptables et de vérification des comptes.

La structure administrative du Programme mongol d'amélioration des méthodes de gestion se compose d'un comité directeur au niveau du Cabinet présidé par le Premier Ministre; d'un groupe de travail présidé par le Vice-Premier Ministre dans le cadre du concept de partenariat entre le secteur public et le secteur privé; ainsi que de groupes de travail par composante, comprenant des représentants des secteurs public et privé; et des projets d'amélioration des méthodes de gestion dirigés par les directeurs du projet national sous la coordination des groupes de travail par composante. Outre ce réseau de groupes de travail, chaque composante dispose d'un organe de liaison institutionnel aux fins de l'exécution des projets et du renforcement des compétences nationales dans un domaine déterminé. Des équipes spéciales chargées du projet national, assistées de consultants internationaux, constituent le pivot au niveau de l'exécution des projets. Les projets du Programme ont reçu l'assistance technique et consultative du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'appui de donateurs bilatéraux et multilatéraux. Un appui en personnel pour la structure d'administration du Programme et la coordination de l'aide est fourni par une unité de gestion stratégique faisant partie des services du Cabinet du Premier Ministre.

Le processus participatif d'élaboration des politiques et de planification a mené à la formulation par les groupes de travail par composante de politiques à long terme, de programmes à moyen terme et de plans d'action à court terme étalés sur une période de 12 mois. Ces derniers ont été intégrés dans le programme global lors du premier atelier général du Programme d'amélioration des méthodes de gestion de la Mongolie. Des mesures spécifiques visant à générer une synergie positive entre les composantes et leurs organes de liaison y ont également été intégrées. Les ateliers annuels actualisent le cadre des politiques, des programmes et des plans d'action et favorisent la synergie entre les différentes composantes et la coordination entre les donateurs et les projets de coopération extérieurs.

Dans ce cadre, le groupe de travail chargé de la composante réforme de l'administration publique et de la fonction publique a élaboré, à la fin de 1994, une proposition de politique en matière de réforme de l'administration publique, ainsi qu'un programme et un plan d'action. Celle-ci a été approuvée au début de 1995 par le comité directeur au niveau du Cabinet, présidé par le Premier Ministre. Par la suite, quatre équipes nationales de projet ont étudié de manière approfondie les ministères principaux, les ministères responsables de l'exécution, l'administration locale et le cadre juridique du secteur public. Ces travaux ont été compilés sous le titre «Stratégie commerciale recommandée» avec le sous-titre : «Une proposition pour inventer un

nouveau gouvernement pour la Mongolie à l'aide d'une réforme de l'administration publique». Ce document a fait l'objet d'un large débat lors du second atelier général du Programme, organisé à la mi-1995 avec la participation d'experts nationaux et internationaux. La version finale du document a été par la suite examinée par le Cabinet qui l'a approuvée en vue de la soumettre au Parlement. On prévoit que le Parlement examinera la proposition lors de sa session de printemps, cette année. Une cinquième équipe du projet national mène actuellement une analyse des conséquences économiques de cette proposition.

La réforme de l'administration publique que nous proposons a pour but :

«d'adapter le gouvernement aux exigences de la transition vers une économie de marché et de contribuer à la création d'un secteur privé viable.»

Les cinq objectifs stratégiques de la réforme de l'administration publique sont les suivants : le renforcement du rôle dirigeant du Gouvernement au niveau national et la mise en application des principales améliorations opération-

nelles; le renforcement de la capacité de direction exécutive du Gouvernement; l'amélioration de la gestion et de l'administration au niveau local; la création d'un milieu porteur pour le secteur privé; et la gestion des effets et des ajustements de la réforme de l'administration publique.

Enfin, je tiens à souligner que la Mongolie est disposée à échanger des données d'expérience avec d'autres pays dans le domaine de la formulation de programmes d'amélioration des méthodes de gestion dans leur ensemble, et de la réforme de l'administration publique en particulier, ainsi que de leur mise en oeuvre et de leur suivi. Ma délégation est fermement convaincue que cette reprise de session de l'Assemblée générale contribuera à promouvoir une coopération active des États Membres dans ce domaine tant entre eux qu'avec les Nations Unies.

*La séance est levée à 18 h 10.*