



# Assemblée générale

Cinquantième session

## 109<sup>e</sup> séance plénière

Mercredi 17 avril 1996, à 10 heures

New York

Documents officiels

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

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

*La séance est ouverte à 10 h 15.*

### 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 :** Ce matin, l'Assemblée générale va poursuivre ses séances plénières consacrées à l'administration publique et au développement.

Je donne d'abord la parole au Représentant permanent de Singapour.

**M. Kausikan** (Singapour) (*interprétation de l'anglais*) : Les spécialistes de l'économie ont la prétention de

croire que le développement économique dépend en premier lieu des sciences économiques. Manifestement, c'est, au mieux, une simplification excessive. En fait, les spécialistes de l'économie n'ont pas obtenu de succès notables dans la gestion de véritables économies. Depuis 1969, date où le premier prix Nobel d'économie a été décerné, aucun économiste travaillant dans une économie à forte croissance de l'Asie de l'Est ne se l'est vu attribuer. Je fais cette observation pour ce qu'elle vaut, et également comme un autre moyen de féliciter le Gouvernement marocain et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement d'avoir organisé cette reprise de session de l'Assemblée générale sur un aspect du problème urgent que représente le développement économique et qui n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante.

Le rapport de la Banque mondiale de 1993 intitulé «Le miracle de l'Asie de l'Est» a révélé qu'après tout ce miracle n'en était peut-être pas un. Le secret consistait à bien comprendre les principes macro-économiques de base. On sait cela depuis des décennies. La mondialisation de l'économie mondiale fait ressortir avec plus d'acuité les problèmes de développement avec lesquels les dirigeants et les théoriciens ont été aux prises pendant des années. À vrai dire, le débat purement économique sur les stratégies de développement appropriées est maintenant clos. Choisir de ne pas y participer n'est manifestement pas une option. Cela ne ferait qu'accélérer le rythme de la marginalisation.

Mais si les aspects économiques du développement sont maintenant un peu mieux compris, on constate toujours

que la croissance a été faible ou nulle dans une bonne partie du monde. La différence s'est manifestée dans les politiques officielles. Les pays en développement qui ont essayé de suivre le modèle de l'Asie de l'Est ont échoué, non pas parce qu'ils ignoraient quelles étaient les politiques appropriées mais parce qu'ils ne disposaient pas des fondements sociopolitiques nécessaires pour les mettre en oeuvre de manière durable. C'est en fournissant ces fondements que le secteur public et le Gouvernement — que je définis comme le système politique et le système d'administration — jouent un rôle décisif dans le processus de développement. Et les fondements sociopolitiques les plus importants du développement économique sont la stabilité politique et une conduite avisée des affaires publiques. Dans le secteur public, c'est le gouvernement qui déterminera si un pays peut s'intégrer à une économie mondiale en rapide évolution ou s'il restera en marge.

Bien entendu, des pontifes de tous bords se sont, un peu tardivement, saisis de l'expression «bonne gestion des affaires publiques» comme slogan à la mode. Je voudrais ici signaler un autre phénomène à l'attention de mes collègues. Les intellectuels occidentaux, et même les administrateurs et les hommes d'affaires, ont tendance à considérer les institutions des pays en développement plus ou moins selon leurs propres critères. C'est peut-être naturel. Mais cela a donné lieu à de violents débats — quasi théologiques — sur ce qui fait un bon gouvernement. Je qualifie ces débats de théologiques parce que, très souvent, ils portent sur la théorie plutôt que sur la pratique de ce qui fait un bon gouvernement.

Il est inutile de dire que l'épreuve concluante pour tout gouvernement dans la réalité n'est pas son adhésion à une théorie ou à un idéal politique particulier, mais sa capacité à gouverner avec efficacité, avec justice, et d'une façon propre à accroître le bien-être général. Les gouvernements échouent non pas par manque de nobles idéaux mais parce que, en fin de compte, ils se trouvent dans l'impossibilité de tenir leurs promesses. C'est la dure épreuve de l'expérience, et non pas un raisonnement abstrait ou a priori qui déterminera si une forme de gouvernement quelconque est «bonne» ou non. En fin de compte, un bon gouvernement est un gouvernement qui marche, et ce qui marche doit le faire de façon pragmatique. Ce qui marche dans un pays ne réussit pas forcément dans un autre — constatation très simple, trop souvent négligée. C'est Adam Smith, le plus ancien «gourou» des sciences économiques, qui un jour a fait observer avec une ironie désabusée :

«les érudits nient l'évidence de leurs sens pour préserver la cohérence des idées de leur imagination.»

— une attitude qui, hélas, a été source de difficultés considérables pour les pays en développement.

Je voudrais donc souligner que Singapour ne prétend être un modèle pour personne, même si nous sommes heureux de partager notre expérience avec tous ceux qui le souhaitent, et nous avons systématisé cette approche par le biais du Programme de coopération de Singapour. Personne ne peut prescrire à un pays un modèle particulier de développement politique ou d'administration publique. Une telle tentative, avec une connaissance superficielle des complexités de situations spécifiques, ne pourra que mener au désastre. Notre hypothèse de base, qui est fondamentalement pragmatique et pluraliste, est qu'il n'existe pas de modèle pouvant être appliqué partout. Bien entendu, cela ne signifie pas que nous ne devrions pas étudier un éventail d'expériences aussi large que possible. C'est en toute modestie que nous nous permettons de faire quelques commentaires sur l'expérience de Singapour susceptible d'intéresser un public plus large.

Singapour jouit d'une situation politique stable depuis les 30 dernières années. Les investisseurs comptent que cette stabilité durera. Ils osent faire des plans à long terme sans avoir à s'inquiéter de revirements dans la politique du Gouvernement ou, pire encore, d'une possibilité d'agitation politique ou de chaos. De fait, les investisseurs étrangers à Singapour indiquent fréquemment que cette stabilité politique est le seul facteur qui a motivé leur décision d'investir à Singapour. La corrélation entre stabilité et croissance économique n'est pas particulière à Singapour. De nombreuses études montrent que la croissance économique est nettement plus faible là où il y a de fréquents changements de gouvernement ou des troubles politiques.

À Singapour, la stabilité politique repose sur trois facteurs interdépendants qui ensemble caractérisent une bonne gestion des affaires publiques dans notre pays, à savoir la responsabilité politique, une orientation politique à long terme et la justice sociale.

S'agissant de la stabilité à long terme, les gouvernements doivent gouverner avec le l'appui et le consentement des gouvernés. À Singapour, la Constitution prévoit des élections parlementaires tous les cinq ans. Le suffrage est universel : le droit de vote est accordé à tous les citoyens de plus de 21 ans. La responsabilité politique passe donc par des élections libres et régulières, analogues à celles organisées dans la plupart des sociétés occidentales. Mais la nécessité de ces élections régulières libres et justes n'impose aucun modèle spécifique de système ou d'idéologie politique. Les cris et gesticulations causés par les

conflits d'intérêts, les manifestations de rue et une presse tapageuse peuvent contribuer à agrémenter les programmes télévisés; tout cela peut même faire le jeu de certains gouvernements et pays. Mais le plus souvent, cela est en contradiction avec le deuxième pilier d'une bonne gestion des affaires publiques, à savoir une orientation à long terme.

La culture politique de Singapour — culture administrative — n'est pas bâtie sur une méfiance fondamentale à l'égard du Gouvernement, considéré au mieux comme un mal nécessaire, qui doit constamment être tenu en échec et contraint de faire face aux mouvements d'humeur de l'électorat et aux caprices de la fortune. Ce modèle de gouvernement peut être à la merci du populisme économique et rend difficile l'adoption d'une orientation à long terme. À Singapour, le Gouvernement se comporte davantage comme un administrateur. En tant que garant du bien-être des citoyens, le secteur public porte un jugement indépendant sur l'orientation à suivre dans l'intérêt économique à long terme de la population et agit sur cette base.

La politique du Gouvernement n'est pas dictée par les sondages d'opinion ou les référendums. Cela a parfois donné lieu à de fortes pressions populistes en faveur d'une politique économique plus «complaisante». En fait, la mise en oeuvre des politiques opportunes s'est parfois traduite par l'administration de remèdes très amers pour relever les défis économiques. Notre expérience nous a convaincus que le premier devoir d'un gouvernement est de gouverner, et ce, honnêtement et dans le respect de l'éthique. Le fait d'agir en administrateur a également mis d'avantage l'accent sur le devoir des responsables politiques et du secteur public de gouverner avec droiture. Cela a parfois nécessité de réagir avec fermeté à des pressions de groupes et de prendre des mesures rapides, transparentes, équitables et inflexibles contre la corruption.

Ce modèle de démocratie, caractérisé par «l'État administrateur», adopté par Singapour, nous a permis de mettre en oeuvre les politiques de fermeté nécessaires au développement économique. Cette conception de gouvernement va de pair avec l'obligation redditionnelle. C'est parce que le Gouvernement s'est comporté en administrateur loyal et compétent des intérêts des gouvernés qu'il a été reconduit à chaque élection générale depuis l'accession de Singapour à l'autonomie en 1959. Bénéficiant d'une majorité confortable et d'un solide appui, nous avons été en mesure d'adopter une approche à long terme pour faire face à nos problèmes économiques.

Avoir une orientation à long terme est également un trait qui caractérise d'autres gouvernements de l'Asie de

l'Est. Eux aussi ont été enclins à imposer des sacrifices à court terme pour en tirer des avantages à long terme. En fin de compte, bien gouverner n'est pas simplement tenir des élections libres et honnêtes. C'est mettre en oeuvre des politiques pour le bien public à long terme, même si à court terme ces politiques sont impopulaires.

Le troisième élément d'une bonne gestion des affaires publiques est la capacité de faire régner la justice sociale. À Singapour, on l'a fait en traitant de manière équitable tous les groupes et en fournissant aux oubliés de la croissance la possibilité de se rattraper. Nous nous sommes montrés équitables à l'égard de tous les groupes ethniques, religieux, économiques et sociaux. Le Gouvernement n'obéit donc pas à des intérêts particuliers. Cela est important dans toute société mais plus encore dans une société multiraciale comme Singapour où le maintien de l'harmonie a parfois nécessité des mesures sévères.

L'autre aspect de la justice sociale à Singapour concerne les efforts déployés par le Gouvernement pour accorder à tous les citoyens les mêmes chances de réussite. Nous mettons l'accent sur l'efficacité économique et la méritocratie. Nous avons toujours senti le besoin d'éviter une stratification progressive de la société résultant de l'introduction de distinctions de classe. Mais nos efforts pour niveler la société vers le haut ont toujours été motivés par le principe de l'égalité des chances par opposition à l'égalité des résultats. Chacun doit avoir la possibilité d'entrer dans la course même si tout le monde n'atteindra pas la ligne d'arrivée en même temps. C'est cette réalité qui a incité le Gouvernement à subventionner abondamment son infrastructure sociale : l'éducation, le logement et les soins de santé de base. Mais il s'est abstenu d'engager des dépenses exagérées dans la protection sociale, l'indemnisation du chômage et les subventions à la consommation car consacrer des sommes excessives à la protection sociale diminue la conscience professionnelle, décourage l'initiative et affaiblit l'unité familiale. D'autre part, engager des dépenses dans l'infrastructure sociale assure l'égalité de chances pour tous, contribuant ainsi à la mobilité sociale.

Cette approche générale du rôle du secteur public et du Gouvernement nous a guidés face au pari économique des trois décennies d'indépendance. Le développement économique est une course sans fin. Il nécessite des efforts et une adaptation constants. L'histoire ne s'arrête pas et aucune société dans la réalité du monde ne parviendra jamais à trouver un équilibre perpétuel et parfait figé pour l'éternité. Une société vivant dans une telle illusion est condamnée au déclin. L'adaptation du gouvernement, du secteur public et bien entendu du secteur privé et de l'individu aux nouveaux

défis doit être continue. Mais toute organisation qui ne change qu'en réaction à des circonstances particulières en devient l'esclave. À Singapour, nous avons adopté le changement en tant que mode de vie nécessaire — en tant qu'instrument de modernisation et de progrès. Cela a peut-être été plus facile à accepter pour nous, parce que nous sommes un très petit pays disposant de peu d'autres options.

Le changement est perpétuel mais la philosophie de la gestion économique du secteur public à Singapour a été sous-tendue par deux grands principes qui sont restés relativement constants. Premièrement, l'économie fonctionne selon le principe de l'économie de marché. Les forces du marché peuvent intervenir de sorte que nos entreprises et industries sont à même de réagir aux signaux du marché et d'adapter leurs stratégies en conséquence. Les ressources économiques limitées sont allouées et utilisées rationnellement. Dans la mesure du possible, le Gouvernement adopte une attitude non interventionniste à l'égard des décisions économiques des entreprises, sauf si des considérations importantes d'ordre social ou politique sont en jeu.

Deuxièmement, l'économie est, dans une large mesure, tournée vers l'extérieur. Singapour est un pays très ouvert au commerce et aux investissements internationaux. Le rapport entre nos échanges commerciaux et le produit intérieur brut (PIB) est presque de 300 % — le plus élevé du monde. Nous avons permis la libre concurrence entre les entreprises nationales mais aussi de la part d'entreprises et de produits étrangers. Cela permet aux sociétés locales de demeurer mondialement compétitives.

Nous pensons que la croissance régionale et mondiale dépend de la liberté d'initiative et des liens économiques entre les économies. Nous sommes donc ouverts sur l'extérieur et coopérons avec les pays partageant cette approche au sein d'instances régionales et internationales comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) pour faire progresser la cause du libre-échange. Au niveau régional, nous reconnaissons que la prospérité de Singapour est tributaire de celle de nos voisins et qu'à son tour notre prospérité leur est bénéfique. Le développement n'est pas un jeu à somme nulle.

La gestion économique du secteur public à Singapour intervient essentiellement au niveau macro-économique pour recenser les problèmes ou les possibilités et pour définir des orientations et stratégies générales en faveur de la croissance. Ce rôle de gestion macro-économique est assumé par le Gouvernement, qui remplit trois fonctions.

Premièrement, le Gouvernement entretient un climat stable propice aux affaires. Une gestion financière prudente garantit la stabilité de l'environnement macro-économique. La politique fiscale de Singapour est guidée par le principe qu'elle doit soutenir le secteur privé en tant que moteur de la croissance. Le Gouvernement de Singapour a été très prudent dans sa politique budgétaire et a équilibré son budget presque tous les ans au cours des 25 dernières années. La politique monétaire vise à maintenir l'inflation à un faible niveau pour assurer une compétitivité à long terme et à garantir que l'épargne ne sera pas dépréciée. Le Gouvernement établit également des directives claires et transparentes en matière de concurrence.

Deuxièmement, le Gouvernement investit dans les infrastructures et la main-d'oeuvre, domaines dans lesquels le secteur privé sous-investira vraisemblablement en l'absence d'une action des pouvoirs publics. Le Gouvernement fait en sorte que l'enseignement et la formation soient adaptés aux besoins de l'économie, en insistant fortement sur la création d'une main-d'oeuvre technique et professionnelle. La moitié des diplômés qui sortent de nos universités ont une formation dans les domaines scientifiques et techniques.

Troisièmement, le Gouvernement encourage les entreprises, ainsi que les investisseurs étrangers désireux de s'installer à Singapour. Cette fonction est principalement remplie par des agences de promotion qui sont des organes officiels.

J'ignore ce que l'avenir réserve à Singapour ou aux autres pays. L'environnement mondial dans lequel opèrent les pays en développement continuera à être largement conditionné par les grandes puissances — par leurs politiques commerciales, leurs priorités politiques issues de l'après-guerre froide et leur attitude envers la coopération internationale. Il est cependant une chose que je peux prédire avec une certaine assurance, c'est que le secteur public et les gouvernements continueront d'être des facteurs décisifs dans la détermination de la croissance économique des pays en développement. C'est une raison d'espérer plutôt que de céder au désespoir. Cela signifie, dans une large mesure, que notre destinée est entre nos propres mains. Pour saisir cette réalité, nous devons considérer le monde sans passion et avec pragmatisme — et non à travers le prisme déformant de telle ou telle théorie.

**Le Président par intérim :** Je donne maintenant la parole au Représentant permanent du Venezuela.

**M. Tejera París** (Venezuela) (*interprétation de l'espagnol*) : Le texte de la Constitution, les codes et les lois du Venezuela sont vendus dans nos kiosques à journaux, ce que plus d'un touriste curieux trouve surprenant. Le fait est que, au Venezuela, depuis 1864, chaque loi porte un titre qui se rapporte exclusivement à ce texte et, lorsqu'une loi est modifiée, elle doit être entièrement republiée.

Le législateur de 1864 (qui venait d'abolir la peine de mort) souhaitait de la sorte donner la plus large diffusion aux lois, que tout citoyen peut ainsi consulter facilement. Au Venezuela, il n'existe pas de lois numérotées ni de demandes de réforme partielle; les citoyens sont plutôt invités à s'informer en permanence personnellement de leurs droits et de leurs devoirs. Beaucoup le font avec les meilleures intentions mais il en est plus d'un qui les lisent dans le but d'y trouver des failles leur permettant de contourner leurs obligations.

Il y a deux ans, sous le couvert de la vogue de la «déréglementation», quelques banquiers s'arrangèrent pour contourner la législation bancaire, provoquant ainsi la plus grave crise financière qu'un pays ait connue depuis 1929. Cet extraordinaire acte frauduleux a suscité et accéléré à la fois un relâchement des mœurs administratives dans un pays où en une décennie on a assisté à une détérioration surprenante des valeurs morales, pourtant fermement enracinées, et à un phénomène de généralisation de la corruption des fonctionnaires aux échelons moyens et inférieurs, dans une mesure que nous n'avions jamais connue jusqu'alors dans notre pays.

Heureusement, il existe au Venezuela une attitude de rejet violent de la corruption. Les citoyens réclament haut et fort que les personnes coupables de corruption soient poursuivies et exigent la mise en place de nouvelles lois et la conclusion de traités plus stricts favorisant leur extradition ou leur condamnation, selon le cas. À cet égard, un facteur important a été l'initiative et la persévérance du Président Caldera pour parvenir à la signature d'un traité international contre la corruption.

Ces séances de l'Assemblée générale ont entre autres objectifs de susciter un échange d'informations et de données d'expérience sur l'administration publique. Nous estimons que la mesure la plus importante prise à cet égard a été l'adoption, le 29 mars 1996 à Caracas, de la Convention interaméricaine contre la corruption, immédiatement signée par 21 pays de l'hémisphère. Pour pouvoir gouverner, la première condition pour un gouvernement est de jouir du respect de ses citoyens. Personne ne respecte un gouvernement corrompu ni un système judiciaire impuissant

devant le crime; de même que personne ne respecte un parlement verbeux ou controversé. Les trois pouvoirs doivent servir leurs objectifs; ils doivent être prêts à progresser et à se réformer en fonction des besoins sociaux.

Je voudrais demander à l'Assemblée générale aujourd'hui d'accorder la priorité à la lutte contre la corruption et de veiller à ce que la mondialisation qui facilite le transfert rapide de fonds et les déplacements rapides des individus se traduise également par l'extradition tout aussi rapide des criminels et la restitution de leur butin. C'est la volonté de nos peuples et c'est ainsi que justice serait rendue.

Il existe des pays — de grands pays — où l'on réprime avec succès la corruption interne mais qui pratiquent en revanche sans vergogne la corruption de dirigeants d'autres pays. Leurs grandes entreprises, certaines d'entre elles entreprises d'État, y compris les fabricants d'armes, ont des postes budgétaires prévus pour distraire les dirigeants étrangers et leur verser des pots-de-vin. Il existe même des dispositions fiscales leur permettant de déduire de l'impôt sur le revenu ces deniers de Judas.

Par ailleurs, les États-Unis ont depuis longtemps des lois punissant sévèrement ceux qui, aux fins de vendre leurs produits, se permettent de verser des dessous-de-table à des fonctionnaires étrangers. Cet exemple devrait être suivi par tous les pays. Un traité général sur le modèle de la Convention hémisphérique signée en mars à Caracas contribuerait grandement à conférer à l'État de l'autorité partout où elle est faible ou inexistante.

L'immoralité et le relâchement des mœurs ne sont pas l'exclusivité de tel ou tel pays. Dans son discours prononcé lors de la réunion multidisciplinaire contre la corruption, organisée récemment à Strasbourg par le Conseil de l'Europe, le Président Caldera déclarait :

«La corruption est l'une des grandes menaces qui pèsent sur les sociétés construites sur le modèle du système démocratique européen.»

Je voudrais dire devant cette assemblée internationale que la corruption en général — et la corruption administrative en particulier — sont des menaces mondiales et qu'à ce titre elles réclament une action collective et solidaire de la part de tous les pays.

La lutte contre la corruption est devenue un problème politique. L'amélioration de l'administration publique et du fonctionnement des pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif est au même titre une nécessité politique. Depuis Moïse, qui

a inventé la pyramide administrative — laquelle, à n'en pas douter, est une espèce en voie de disparition —, et après lui Bagehot, Weber, Gulick, Taylor, Urwick, Galbraith, Fayol, et d'autres pionniers des sciences administratives, tous les pays ont créé commission après commission sur la réforme administrative, ainsi que des ministères et des organes dont les noms reflètent les modes successives de notre science.

Les experts ici présents se souviennent de toutes les formules et de toutes les panacées proposées pour régler les problèmes administratifs. Dans les années 30, passant par notre continent, M. Kemmerer a prêché l'évangile des institutions de contrôle, qui ont été créées dans des pays où elles existaient déjà sous un autre nom. Après que Graicunas eut pris les choses en main, on a parlé d'éviter les doubles emplois et les chevauchements et de coordonner : on ne dirigeait plus, on coordonnait; on ne planifiait plus, on programait; et de tant d'autres recettes, les plus récentes étant la transparence et l'*accountability* — qui n'a pas de traduction —, la privatisation, le *downsizing*, qui implique des licenciements en masse, et la décentralisation. À l'instar de la pharmacopée, le succès de chaque remède dépend de celui qui le prescrit et de celui à qui il est prescrit. Tous les remèdes ont leur utilité, mais il faut savoir les doser.

Aujourd'hui, alors qu'on sait qu'il faut rogner la pyramide administrative et réorganiser davantage au moyen de processus que de tâches, d'aucuns passent leur temps à concevoir des organigrammes, déplaçant les cases d'un bord à l'autre. Les styles diffèrent autant que la Renaissance et l'art abstrait. Or leur volume laisse à penser que c'est plutôt Botero qui les a inspirés.

Mme Kamarck, des États-Unis, nous a dit que son pays s'efforçait de réduire et de rationaliser sa bureaucratie, qui compte 2 millions de fonctionnaires. J'aimerais, pour la consoler, lui dire que le Ministère vénézuélien de l'éducation dirige 500 000 maîtres et enseignants représentés, je crois, par 17 syndicats. Ce ministère a obtenu certains résultats, et je ne crois pas qu'il mérite le commentaire fait à la légère dans un rapport des Nations Unies intitulé bien superficiellement «Vers un nouveau paradigme pour l'action de l'État dans le domaine social», où l'on peut lire qu'au Venezuela l'expérience de direction d'une politique sociale à partir d'un ministère clef illustre le problème que pose la coordination des activités par un seul ministère. Pauvre Ministère de l'éducation, qui n'est du reste pas le seul dans ce cas! Il y a dans la même situation au moins 4 autres ministères, 23 gouvernements locaux et des centaines de municipalités — tous décentralisés — qui cherchent à

améliorer le sort de 22 millions d'habitants, sur lesquels 60 % ont moins de 22 ans.

Il faut également mettre à l'actif de l'administration publique vénézuélienne les résultats obtenus dans les domaines de l'éducation et de la santé, la mise en place d'une vaste infrastructure, la préservation de l'environnement et d'énormes parcs nationaux. Cela a été possible grâce à une administration relativement centralisée. Aujourd'hui, l'évolution constitutionnelle du Venezuela tend à renforcer le rôle des États et des municipalités et, donc, à la décentralisation. Il est dangereux toutefois de se passionner pour la décentralisation alors que surgissent justement de nouveaux problèmes à régler, comme celui très grave de l'entretien de ce qui a été construit et de ce qui existe déjà. En ce qui concerne notamment les infrastructures physiques — les routes par exemple —, la Banque mondiale nous informe que chaque sou qui n'est pas investi dans l'entretien entraîne des dépenses trois fois supérieures pour réparer les routes et les véhicules. Nul doute que pour les hôpitaux, les écoles et autres établissements, les dommages peuvent être plus graves encore.

Mon intention n'est pas d'achever mon intervention sur une note terre à terre, mais j'ai un aveu à faire. Pendant sept ans, j'ai été expert des Nations Unies en matière d'administration publique. Pendant cette période, j'ai diffusé des organigrammes, j'ai créé des écoles d'administration et fourni des conseils en matière de planification. Pendant près de 50 ans, j'ai suivi le développement de l'assistance technique et des études de notre science au sein de la Division de l'administration publique. Je puis assurer l'Assemblée générale que les connaissances et les informations précises ainsi accumulées sont extrêmement précieuses. Il y a 20 ans, on a encouragé les réunions d'experts, ce qui a donné naissance à une nouvelle branche des sciences administratives : la formulation de politiques. Aujourd'hui, il y a au sein de notre Secrétariat plusieurs écoles de pensée ou groupes de réflexion, dont les membres sont dotés d'une intelligence qui fait qu'ils sont certainement qualifiés pour conseiller les gouvernements. Je crois aussi que c'est à cela que faisait allusion mon collègue, M. Biegman, représentant des Pays-Bas, en réclamant une plus grande spécialisation des fonctions du Secrétariat.

Il y a dans toutes les administrations un binôme constant : l'administration, c'est la planification assortie de l'exécution. Exécuter sans planifier, c'est comme agir sans concevoir, sans raisonner. Celui qui planifie sans exécuter est un rêveur. Le bon dirigeant ne doit pas perdre de vue ses objectifs, qu'il détermine au moyen de politiques formulées au préalable. Il doit montrer que le plus important dans

toute action du gouvernement, c'est l'objectif poursuivi. Malheureusement, ce n'est pas toujours ce que font les administrateurs qui échouent dans leur entreprise.

La perception d'objectifs clairs, c'est ce qui motive le plus le fonctionnaire dans son travail. Les exemples d'honnêteté et d'austérité des gouvernements inspirent le respect et poussent à suivre les ordres donnés. Un bon système de sélection et de protection sociale de l'employé est également très utile. Mais dans l'analyse du rôle de la fonction publique pour le développement, il faudra trouver le moyen d'offrir une certaine stabilité aux fonctionnaires honnêtes et de ne pas la donner à ceux qui, se sentant inamovibles, utilisent la pléthore de règlements inutiles et de contrôles dont ils disposent pour se livrer impunément à la corruption, encouragés en cela par un environnement qui pousse à consommer et qui est peuplé de trafiquants sans scrupules.

Je forme des vœux pour que des réunions comme celles-ci encouragent la réforme sociale et renforcent le système d'éducation nécessaire pour créer les conditions propices à une bonne gestion des affaires publiques.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole à Mme Sirpa Kekkonen, Directeur de la Division des réformes de la gestion publique du Centre de développement de la fonction publique de la Finlande.

**Mme Kekkonen** (Finlande) (*interprétation de l'anglais*) : La Finlande souscrit pleinement aux vues exprimées dans la déclaration prononcée au nom de l'Union européenne par M. Motzo, Ministre de la fonction publique et des affaires régionales et institutionnelles de l'Italie.

La Finlande attache une grande importance à cette reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale consacrée à l'administration publique et au développement. Une administration publique efficiente, efficace, fonctionnant bien et transparente est une condition préalable au développement et à la gestion des services publics dans tous les pays. Nous nous félicitons de la nature de ce débat sur le rôle de l'administration publique, à la fois général et tourné vers le développement, qui se fonde sur les trois grands objectifs énoncés dans le rapport informatif du Groupe d'experts : une conduite des affaires publiques efficace et participative, l'apparition d'une économie de marché mondiale et une prise de conscience accrue des questions de justice sociale. Nous nous félicitons également de l'orientation donnée à la reprise de session en s'inspirant des expériences des différents pays. Nous pensons que malgré la différence de circonstances et de cultures ad-

ministratives dans chaque pays, ces objectifs communs et fondamentaux peuvent être atteints.

Un engagement ferme du gouvernement et de la société civile est nécessaire pour renforcer le développement durable. Cet engagement ferme est favorisé par une société ouverte et démocratique dans laquelle les droits de l'homme et la primauté du droit sont respectés. Le développement centré sur la population suppose la participation populaire au processus politique, aux décisions touchant aux options de développement et à la gestion des ressources économiques et humaines.

Nous sommes conscients des difficultés rencontrées par les pays dans leurs efforts pour mettre en place une administration publique dévouée et orientée vers le développement, en particulier à l'heure où les secteurs publics, tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, ont à relever les grands défis résultant de la mondialisation et de la limitation simultanée des ressources. Dans de nombreux pays en développement, les programmes d'ajustement structurel réclament de profondes réformes. De même, dans les pays industrialisés, les secteurs publics font l'objet d'un examen minutieux. Il y a un besoin évident de nouveaux modèles de prise de décisions et de gestion publique. La mondialisation requiert de nouveaux moyens de faire les choses, et les gouvernements doivent dès lors reconsidérer leurs modes d'action. Cependant, une société démocratique ne peut être édiflée du sommet vers la base. Les sociétés civiles doivent également avoir la possibilité de contribuer au renforcement de la démocratie et à une culture administrative saine.

Au cours de ces dernières années, la Finlande a traversé une période de réformes du secteur public visant à améliorer la rentabilité de son secteur public et à renforcer son économie dans le cadre de sa tradition démocratique. Le coeur de la réforme a été une transition vers un secteur public orienté vers les résultats, en mettant un accent particulier sur l'obligation redditionnelle des décideurs et un recours accru aux mécanismes de marché dans la gestion et le fonctionnement du secteur public. Les systèmes de gestion budgétaire et financière ainsi que l'administration du personnel ont subi des réformes profondes. De nombreuses fonctions du Gouvernement ont été réorganisées sous forme d'entreprises ou de sociétés publiques. La réforme réglementaire et la déréglementation sont parmi les thèmes importants de l'ordre du jour de la réforme actuelle.

Un élément important du nouveau système de gestion publique est la décentralisation de l'autorité. D'autre part, les tendances actuelles soulignent la nécessité de renforcer,

au niveau de l'élaboration des politiques, la capacité de penser en termes de stratégie, d'envisager des perspectives à long terme et de mener des actions bien coordonnées.

La réforme du secteur public doit, à notre avis, être fortement axée sur les besoins et les droits des citoyens. Aux yeux du citoyen, les valeurs fondamentales qui sont traditionnellement appuyées par le secteur public finlandais, telles que l'équité et la justice, doivent également être sauvegardées à l'avenir. L'administration publique est au service des citoyens et, pour ceux-ci, il est tout aussi important que le secteur public soit doté des capacités de servir l'économie et non pas l'inverse.

Une perte de confiance dans un gouvernement peut conduire à des tensions croissantes et exige que l'on se penche sur les problèmes d'ordre éthique, les normes et les codes de conduite du secteur public. Les nouveaux modèles de partenariat entre les secteurs privé et public peuvent être un moyen d'aller vers un gouvernement qui soit plus à l'écoute des besoins des citoyens et mieux à même de servir l'économie et la société civile dans un monde agité et toujours plus interdépendant.

Une question essentielle est la façon dont le secteur public acquiert et maintient sa capacité de réagir aux situations qui évoluent rapidement. Des analyses précises, de la clairvoyance et de multiples solutions de remplacement sont indispensables pour pouvoir planifier de façon appropriée et efficace et concilier la stabilité et la souplesse. Il est essentiel, pour assurer le succès des réformes du secteur public, d'associer le personnel au processus car un élément fondamental du travail de développement consiste à créer la base d'une nouvelle culture administrative. Il devrait également aller de soi que privilégier le renforcement des capacités, la formation et le perfectionnement des cadres et du personnel du secteur public est d'une importance fondamentale.

La politique finlandaise de coopération pour le développement met l'accent sur la participation active des pays bénéficiaires au processus de développement et sur sa prise en charge par ceux-ci. Nous appuyons les efforts entrepris au niveau national pour assurer un développement durable sur les plans économique, écologique, social et administratif, y compris les réformes structurelles indispensables. Nous appuyons également les efforts visant à décentraliser et à renforcer l'administration au niveau local. Le respect des lois, l'élimination de la corruption et l'obligation redditionnelle politique et juridique des décideurs sont d'une grande importance. Il est indispensable d'encourager les approches participatives à tous les niveaux de la société dans la mise en oeuvre des activités de développement. La

promotion d'un environnement favorable à la participation du secteur privé est également un objectif majeur de la coopération finlandaise pour le développement.

Le rôle et le fonctionnement de l'administration publique en matière de développement devraient être examinés par l'ensemble du système des Nations Unies, y compris par ses fonds opérationnels, ses programmes et ses institutions spécialisées. Nous estimons que les Nations Unies ont deux grandes tâches à accomplir dans le domaine de l'administration publique : premièrement, offrir une tribune mondiale pour les questions relatives à l'administration publique et au développement, notamment pour le suivi de cette reprise de session; et deuxièmement, être un agent d'amélioration de l'administration publique et de la gestion des affaires publiques dans les pays en développement et les pays à économie en transition, en mettant un accent particulier sur les pays les moins avancés. À notre avis, ces tâches n'exigent pas la création de nouvelles structures administratives ou intergouvernementales. L'appui aux activités opérationnelles dans ce secteur devrait être canalisé essentiellement par le biais des structures existantes, en particulier par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), déjà présent dans pratiquement tous les pays bénéficiaires.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Yossi Beilin, Ministre au Bureau du Premier Ministre d'Israël.

**M. Beilin (Israël)** (*interprétation de l'anglais*) : Je suis très honoré de prendre la parole devant l'Assemblée générale, tribune d'hommes d'État et de spécialistes dévoués à la cause de l'administration publique et de la réforme de la fonction publique. Cette séance m'offre une excellente occasion d'échanger des vues sur la fonction publique avec des spécialistes et des décideurs politiques ainsi que d'être mieux informé des efforts concrets réalisés par d'autres gouvernements pour adapter leurs structures administratives aux exigences de sociétés en mutation et en pleine modernisation.

Je ne crois pas qu'il soit nécessaire de s'étendre sur le fait qu'il appartient à la fonction publique partout dans le monde de s'adapter à une ère qui exigera d'elle qu'elle soit plus rigoureuse sur le plan économique, tout en étant encore plus efficace et plus attentive aux exigences du citoyen. Ces deux tendances mettent les dirigeants politiques, les planificateurs et les fonctionnaires en contact direct avec le citoyen, en position difficile, en situation de conflit. Ils ont maintenant à faire face à des objectifs apparemment incompatibles : il s'agit de fournir de meilleurs services de ma-



nière plus efficace, tout en disposant parfois de budgets radicalement réduits. Je crois qu'en Israël, nous partageons l'avis selon lequel le règlement de ce conflit de façon juste et démocratique est le principal objectif de la réforme de la fonction publique dans les années à venir.

La stratégie qui guide nos efforts est fondée sur des modèles progressistes de gestion du secteur public, mais également sur l'idée que les réformes structurelles et de procédures doivent tenir compte des contextes historiques, politiques et sociaux, ainsi que des contraintes économiques de la société civile dans laquelle elles sont lancées.

Bien qu'Israël se considère comme un pays jeune et un petit État, il est fier de compter parmi les anciens États Membres de l'ONU. En outre, notre croissance démographique rapide, au cours des 50 dernières années, nous a placés dans une situation où notre administration publique doit affronter de nombreux problèmes que partagent, apparemment, d'autres plus grands États Membres de l'ONU.

Si Israël a été créé en tant qu'État souverain en 1948, les racines historiques de ses institutions sociales et de sa structure gouvernementale ont été formées dans les années 20 et 30. Bon nombre de structures organisationnelles essentielles, notamment son système judiciaire, ont été empruntées au modèle britannique, sinon héritées du mandat britannique. C'est cet héritage de structures et de processus administratifs que nous tentons aujourd'hui de moderniser.

L'impératif d'assurer notre survie, de protéger notre sécurité, d'intégrer les réfugiés et les immigrants et de construire un État moderne, au sens le plus plein du terme, nous a empêchés de consacrer suffisamment d'énergie à la tâche que représente la réforme de la fonction publique et l'adaptation des ajustements aux besoins fluctuants de notre société dynamique. Les changements qui interviennent dans le monde entier, notamment au Moyen-Orient, tels que les progrès du processus de paix et l'amélioration notable de notre économie, nous donnent maintenant l'occasion de consacrer davantage d'énergie et de ressources à la réalisation de ces objectifs.

J'ai été très heureux de constater qu'un certain nombre d'approches qui guident nos efforts, ainsi que certains des principes qui sous-tendent les réformes auxquelles nous procédons actuellement, ont été adoptés par les délégués et les experts d'autres pays qui ont participé aux réunions préparatoires de cette importante session.

Je crois pouvoir dire sans me tromper que la privatisation, la décentralisation et la délégation d'autorité, assorties

d'une plus grande coordination, sont les piliers des efforts déployés par Israël pour renforcer l'efficacité et l'efficience de sa fonction publique, notamment des organes chargés plus directement de fournir des services à ses citoyens. Dans le rapport publié par la conférence régionale sur le rôle de l'administration publique dans la promotion des réformes économiques qui a eu lieu au début de cette année à Berlin, j'ai découvert un certain nombre d'interventions relatives aux trois principes que je viens de mentionner, et auxquels je souscris sans réserve. Par exemple, on a constaté que la réforme du secteur public est impérative dans tout pays en transition d'une économie fortement centralisée à une économie de marché capable de s'intégrer au marché mondial. Dans ces conditions, le rôle de l'État doit être redéfini. En outre, l'approche guidant la réforme doit envisager l'administration publique comme étant un système qui doit constamment s'adapter aux besoins du consommateur et aux exigences du citoyen.

En Israël, pays caractérisé par un degré élevé de centralisation bureaucratique, nous avons connu de sérieuses difficultés liées à la coordination des organes officiels. Le problème des départements et des services peu disposés à coopérer de crainte que ces tentatives ne sapent leur autorité est certainement bien connu de beaucoup dans cette assistance. Pour surmonter ces obstacles, nous avons organisé des réunions régulières des directeurs généraux de tous les ministères. Ce mécanisme a considérablement facilité la coopération et a favorisé les mesures visant à résoudre ces problèmes.

Une autre question qui, à mon avis, mérite notre attention dans ce contexte est celle du processus décisionnel au niveau du gouvernement. Je voudrais citer un exemple tiré de mon expérience personnelle en tant que Ministre au sein du Gouvernement israélien. Des questions de nature très technique, exigeant des décisions au plus haut niveau, sont souvent soumises au Gouvernement. De toute évidence, la majorité des ministres ont peu d'expérience et de compétences dans bon nombre de ces domaines, situation qui souvent les rend totalement tributaires de l'information ou des recommandations reçues du ministre responsable. Ce ministre a, en principe, déjà étudié les options existantes dont les meilleures seront présentées au Gouvernement. J'ai pensé qu'il serait préférable de soumettre toutes la gamme d'options aux ministres de sorte que chacun puisse les examiner toutes avant de prendre une décision. Depuis ma nomination au poste de ministre, avec l'appui de l'ex-Premier Ministre, feu Itzhak Rabin, j'ai commencé à préparer des documents de base sur les grandes questions à l'ordre du jour avant les réunions hebdomadaires du Gouvernement. Ces documents ne sont pas des prises de posi-

tion; ils visent à fournir une analyse du cadre historique pertinent et de la portée ainsi que des résultats potentiels de chaque décision. Je peux confirmer qu'ils se sont avérés être des outils efficaces dans la prise de décisions au niveau ministériel.

En outre, nous avons également eu des discussions approfondies sur des sujets relatifs à la planification et à la budgétisation de l'action gouvernementale. Nous avons convenu de limiter le nombre total de ministères. Un amendement à notre loi fondamentale sur le Gouvernement limite le nombre des ministères à 18 à l'issue des élections de mai 1996. Il serait même possible de réduire encore le nombre actuel de ministères.

Je voudrais citer un exemple de cette proposition de réforme qui a déjà été entreprise. Depuis le mois de mars 1996, j'assume les fonctions de Ministre au Bureau du Premier Ministre, au lieu de celles de Ministre de l'économie et de la planification. Ce changement a été mis en oeuvre après que j'ai recommandé, au cours de mon mandat, de supprimer le Ministère de l'économie et de la planification. Je me suis rendu compte que l'existence de ce ministère en tant qu'organe indépendant et unique ne se justifiait pas. Ses départements séparés pouvaient être facilement intégrés de manière plus rationnelle à un certain nombre d'autres ministères. Cette mesure a été adoptée dans le cadre de nos efforts visant à faire en sorte que le Gouvernement soit aussi restreint et efficace que possible.

Bien que je sois en faveur de l'idée selon laquelle chaque organisme officiel doit déterminer ses propres politiques et ses objectifs opérationnels et exercer un contrôle autonome sur la mise en oeuvre de ces politiques et sur leurs résultats, je pense que ceci n'implique pas nécessairement que ces organismes fournissent tout l'éventail de services connexes. Je suis persuadé qu'il est préférable que les prestataires directs de services publics — tels que la santé, l'éducation et la protection sociale — devraient rivaliser pour satisfaire les besoins de leurs usagers. En respectant le principe de la concurrence, nous pouvons parvenir à une réduction notable des dépenses publiques et à renforcer l'efficacité des services fournis.

Néanmoins, en introduisant cette conception de la prestation de services, nous devrions toujours garder à l'esprit que l'utilisateur est également un citoyen, un individu qui paie les impôts qui en substance soutiennent les institutions mêmes dont les services sont fournis par le gouvernement qui en a reçu le mandat. La reconnaissance constante de l'importance de la vocation publique de ces services devrait nous guider dans la voie de la réforme.

Il me semble que tous les pays démocratiques, y compris Israël et tous ceux qui s'engagent dans la voie de la démocratie et de l'économie de marché, ont en commun un certain nombre de caractéristiques. Ces éléments fournissent l'élan nécessaire aux réformes que nous tentons de mettre en oeuvre en Israël — réformes qui, j'en suis convaincu, méritent notre appui constant.

La première caractéristique a trait aux besoins croissants face à des budgets qui se réduisent, tendance qui s'accompagne d'une opposition très marquée du public aux augmentations d'impôts. Les capacités fonctionnelles et financières des organismes officiels ne semblent pas être en mesure d'évoluer au rythme des besoins ou des aspirations du public à des services accrus et à des améliorations progressives de la qualité de la vie.

La deuxième caractéristique a trait au mécontentement du public devant la façon dont le gouvernement et l'administration publique aux niveaux local et national remplissent leur mission.

La troisième caractéristique concerne la planification et l'exécution de projets et programmes motivés principalement par des intérêts politiques à courte vue ou par le désir de satisfaire des segments spécifiques de la population. Ces projets, dont le caractère impératif n'est pas toujours perçu par la majorité des citoyens, continuent d'être financés en dépit de leurs coûts élevés et de leurs résultats concrets contestables.

Notre quatrième caractéristique est la relation changeante qui existe entre le citoyen et l'État, conséquence de facteurs tels que la modification des attitudes, le rôle des médias et le flux croissant de l'information qui sont si caractéristiques de l'ère moderne. Cette nouvelle relation peut être reformulée comme étant une conception révisée des droits civils de chacun. Le citoyen en Israël, et ailleurs, est plus conscient que jamais de ses droits politiques, économiques et sociaux. En conséquence, les gouvernements démocratiques ont l'obligation de répondre aux attentes croissantes de leurs citoyens pour ce qui est de l'exercice de ces droits et des exigences que ceux-ci entraînent.

Dans ce contexte, je voudrais parler de la manière dont la fonction publique israélienne a répondu aux besoins de deux groupes distincts de notre société. Je parle, bien entendu, de la vague de nouveaux immigrants venus de l'ex-Union soviétique et de l'Éthiopie, ainsi que de nos deux grandes minorités nationales, les Arabes israéliens et les Druzes. La fonction publique a ouvert ses rangs aux

nouveaux immigrants non seulement pour offrir des emplois, besoin essentiel pour chaque citoyen, mais plus encore en tant que mesure visant à sensibiliser davantage le système aux besoins particuliers de ces deux populations. S'agissant de nos minorités arabe et druze, un programme d'action en faveur des groupes désavantagés bien ciblé a été entrepris avec succès. Je suis heureux de pouvoir dire qu'au cours des deux dernières années, l'embauche de personnes issues des minorités a augmenté de 20 % — taux qui dépasse les attentes du programme de base.

Les modèles bureaucratiques que nous connaissons tous, ceux adoptés autrefois pour reconstruire notre administration publique et nos systèmes de gestion des affaires publiques, sont maintenant en voie d'être remplacés. Les nouvelles approches mettent l'accent sur la décentralisation, l'autonomie, la spécialisation, la qualité des services, la prise de décisions participative, la gestion par objectifs, la compensation différentielle et l'obligation redditionnelle. En fait, elles élargissent les horizons du concept traditionnel de la fonction publique.

Compte tenu des caractéristiques que j'ai mentionnées et de l'existence de nouveaux modèles de gestion en matière d'administration publique, les réformes mises en oeuvre en Israël ont été conçues en fonction de quatre objectifs principaux. Le premier est une réduction importante de la taille de la fonction publique, des ressources allouées et des secteurs où intervient le Gouvernement. Le deuxième implique une nouvelle définition de l'autorité et des responsabilités des ministères du Gouvernement qui deviennent des bureaux de recrutement stratégiques concentrant leur action sur l'élaboration des politiques, le contrôle et l'évaluation systématique des programmes opérationnels. Le troisième vise l'amélioration des capacités de réglementation et de mise en oeuvre des organes exécutifs dans les domaines du renforcement des capacités de gestion, de la budgétisation, de la politique des salaires et de l'utilisation des ressources humaines. Le quatrième objectif est la transformation d'un certain nombre d'organismes administratifs en centres pilotes autonomes favorisant un bon rapport coûts-avantages.

La réalisation de ces quatre objectifs dépend de l'application de trois grands principes de réforme de l'administration publique — la décentralisation, la délégation de pouvoirs et la responsabilité personnelle — en plus de la budgétisation par opération et par résultat. Le cadre du présent débat ne me permet pas de m'étendre sur le sujet, mais je suppose que les représentants connaissent bien ces questions et d'autres concepts et modèles connexes.

Je trouve encourageant de voir que des tendances semblables en matière de réforme administrative et gouvernementale se manifestent dans tant de pays. Cela montre la mesure dans laquelle d'autres gouvernements sont conscients de la nécessité d'introduire des mesures afin de renforcer les capacités de leur fonction publique. Je pense pouvoir dire également que nous savons tous combien il est problématique de mettre en oeuvre un tel changement et combien il est difficile de coordonner les besoins de tous les acteurs publics et privés ainsi que les intérêts en jeu. Après tout, nous ne sommes pas simplement en train de modifier des structures ou des processus; nous sommes en train de révolutionner la notion même de fonction publique telle que tous les intéressés la conçoivent.

Pour terminer, je voudrais réaffirmer les deux principes préconisés à l'issue du séminaire international sur l'administration publique qui s'est tenu le mois dernier à Rio de Janeiro. Je les trouve particulièrement pertinents pour notre débat. Ces principes sont les suivants : premièrement, les gouvernements peuvent parvenir à une plus grande efficacité en encourageant l'entreprise privée à fournir les services qui étaient autrefois assurés par le secteur public et, deuxièmement, les nouveaux modèles d'administration publique devraient mettre l'accent sur le partenariat entre l'administration publique et la société civile.

Je voudrais toutefois terminer en me référant au principe de base qui sous-tend notre approche de la réforme de la fonction publique. En Israël, nous ne concevons pas cette réforme comme une tactique permettant de lutter contre les incendies allumés par le mécontentement du public à l'égard de la prestation de tel ou tel service. Au contraire, nous considérons les réformes comme une stratégie d'examen périodique des questions qui intéressent le public, de planification et de mise en oeuvre de modifications et d'évaluation de leurs résultats. Ces nouvelles évaluations sont impératives si l'on veut que la fonction publique évolue de pair avec la société et reste ainsi un instrument viable d'exécution des politiques.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole au représentant de l'Albanie.

**M. Kulla (Albanie)** : Je voudrais d'abord féliciter le Secrétaire général pour son rapport très détaillé, qui ouvre des perspectives aux États Membres quant à l'efficacité de l'administration publique et au rôle de l'Organisation à cet égard.

Il y a déjà quatre ans que l'Albanie est entrée dans la voie de la démocratie et des changements dynamiques ont

eu lieu dans tous les domaines. Sortant d'un système où tout appartenait à l'État et était contrôlé d'une façon centralisée par l'État, l'Albanie devait affronter le défi de l'établissement d'un système démocratique et d'une économie de marché.

Les objectifs majeurs de l'administration issue des élections démocratiques de 1992 étaient les suivants : la décentralisation de et la nouvelle orientation de l'État, la séparation des pouvoirs et l'établissement de leur autonomie, l'établissement de l'état de droit, l'instauration de la propriété privée, ainsi que la protection du droit de propriété, l'établissement et le bon fonctionnement du gouvernement local.

Quatre ans après, nous pouvons affirmer que l'établissement d'un système démocratique et la stabilité économique sont déjà une réalité en Albanie. Les projets d'assistance des institutions financières et d'autres organisations internationales y ont leur part. En très peu de temps, nous avons procédé à la privatisation des entreprises d'État de taille moyenne ainsi qu'à la privatisation de la terre, nous avons aussi libéralisé les prix, réussi à contenir l'inflation et assuré la stabilité de la monnaie nationale et nous avons également créé un climat favorable aux investissements étrangers.

Cette réforme économique est allée de pair avec l'institution d'une législation moderne qui soutient la privatisation, les investissements étrangers, le nouveau système bancaire, le système douanier et fiscal. Tout cela a créé le cadre institutionnel indispensable à l'avancement de la réforme économique en Albanie.

Dans ce contexte, l'établissement d'une administration moderne selon le modèle des pays développés continue d'être une priorité du Gouvernement. La réforme dans le domaine de l'administration a eu pour objectifs : premièrement, de servir le mieux possible ceux qui paient des impôts et de soutenir le développement par l'organisation du travail à tous les niveaux de l'administration centrale et locale. À cette fin, on est en train de définir sur le plan politique le programme dont découle la mission des divers segments de l'administration publique; deuxièmement, d'établir les structures qui correspondent le mieux à l'accomplissement de cette mission. Jusqu'à présent, nous avons établi la structure des ministères et nous sommes en train de poursuivre cette entreprise dans d'autres institutions de l'administration centrale et locale. Cette opération vise à bien définir les rôles entre les différents niveaux de l'administration, ainsi qu'à partager les pouvoirs, à supprimer les structures parallèles et à combler les lacunes; troisièmement,

après l'établissement de ces structures, d'embaucher des personnes qualifiées et de poursuivre leur formation professionnelle; quatrièmement, d'améliorer l'image du fonctionnaire, qui est étroitement liée à sa crédibilité en tant qu'employé. À cette fin, le Parlement albanais vient d'adopter une loi sur le service de l'administration publique; cinquièmement, de maîtriser l'effectif de l'administration et de régler sa rémunération par un barème intégral des traitements; sixièmement, de séparer les rôles entre les fonctions à caractère politique, administratif et exécutif afin de contribuer à l'efficacité du travail de l'administration.

Actuellement en Albanie, divers organismes du système des Nations Unies, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Union européenne sont en train de réaliser des projets d'assistance en matière d'encouragement du secteur privé, de construction de l'infrastructure, de protection de l'environnement et de réforme du système bancaire. Je voudrais saisir cette occasion pour remercier ces institutions de l'assistance technique et financière accordée à l'Albanie dans le cadre de ces projets.

Afin de suivre de près la réforme des structures de l'administration publique, nous avons créé le Département de l'administration publique auprès du Conseil des ministres, ainsi qu'un groupe de travail intersectoriel. Après un travail de deux ans, ce département compte parmi ses succès la rédaction d'un manuel d'administration, la création d'un centre d'information sur l'administration publique auprès du Conseil des ministres, la préparation de projets d'un code de la fonction publique et d'un code d'éthique. Il travaille aussi à l'établissement d'un système de formation, de recrutement et de promotion pour les employés de l'administration publique.

Nous avons attaché une attention particulière au renforcement du Gouvernement au niveau local par l'organisation de cours de qualification, de façon que la réforme soit accomplie au même rythme au niveau de l'administration centrale et locale.

Nous attachons une importance particulière aux recommandations qui figurent dans le rapport du Secrétaire général concernant la formation d'institutions spéciales à titre consultatif, les programmes de développement de l'infrastructure, la prise en considération des normes de protection de l'environnement, l'établissement d'une administration fiscale professionnelle, l'instauration d'un cadre juridique complet d'administration et le renforcement du rôle des tribunaux en vue du règlement des conflits adminis-

tratifs, la ratification des conventions de l'Organisation internationale du Travail relatives à l'emploi et au développement social.

L'Albanie a besoin de l'assistance technique et financière de l'Organisation des Nations Unies et des autres institutions internationales afin de pouvoir mettre en oeuvre ces recommandations, ainsi que les plans d'action approuvés par toutes les conférences internationales des Nations Unies.

Nous pensons que les recommandations portant sur la restructuration du programme des Nations Unies pour l'administration publique, la création d'un fonds d'urgence, la création d'un fonds international pour l'intégration de l'environnement dans les programmes de développement de l'infrastructure, la mise en place du Groupe d'experts sous la direction du Conseil économique et social, renforceront le rôle de l'Organisation dans le domaine de l'administration publique.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole au représentant de la République islamique d'Iran.

**M. Takht-Ravanchi** (Iran) (*interprétation de l'anglais*) : Je voudrais d'abord féliciter le Secrétaire général et le Groupe d'experts pour avoir préparé les rapports dont nous sommes saisis.

La reprise de session de l'Assemblée générale sur l'administration publique et le développement fournit un cadre qui permet aux États Membres de traiter de cette question importante en procédant à un échange de vues et de données d'expérience dans ce domaine, comme prévu dans la résolution 49/136 de l'Assemblée générale. Je voudrais énumérer certains des principes les plus importants qui, à notre avis, sont indispensables pour assurer un débat fructueux sur ce thème.

Dans ce rapport, le Secrétaire général reconnaît que le rôle, le statut et le fonctionnement de l'administration publique sont liés au contexte social, économique et politique unique de chaque pays, et il indique en outre que la principale responsabilité dans toute entreprise dans ce domaine doit être assumée par les gouvernements nationaux. Nous souscrivons pleinement à cet avis.

Il faut noter que cette conviction découle intrinsèquement de l'esprit et de la lettre de la Charte des Nations Unies.

De plus, parce que les structures gouvernementales et les systèmes de gestion publique varient grandement entre

les pays en fonction de leurs valeurs particulières et de leur contexte historique, culturel et philosophique, une approche globale de cette question doit pleinement tenir compte de ces éléments très fondamentaux de la gestion du développement.

À la lumière de ces principes, ainsi que des réalités des priorités du développement et des circonstances politiques, économiques, sociales et culturelles, qui varient considérablement d'un pays à l'autre, il serait très difficile, sinon impossible, d'identifier et de suggérer un modèle plus efficace et efficient de gestion publique des questions de développement qui serait applicable de façon uniforme.

Alors que le développement et la promotion d'une administration publique efficace et efficiente, attentive aux besoins des diverses populations, est une question intéressant tous les pays du monde, il semble que certaines des recommandations contenues dans le rapport du Secrétaire général ne renferment pas les principes mentionnés ci-dessus et, en outre, laissent entendre qu'il est possible de trouver un modèle parfait et élaboré de bon gouvernement pouvant être reproduit par tous.

Il est exact que, dans une certaine mesure et dans certains domaines, tous les pays développés ou en développement souffrent des mêmes maux, qui peuvent, parfois, paralyser l'appareil administratif et faire obstacle au progrès. Cependant, ces obstacles ne sont rien comparés au contexte international défavorable du développement et au manque d'accès à des ressources financières suffisantes et à une technologie appropriée, qui demeurent parmi les obstacles les plus graves à la croissance économique soutenue et au développement durable des pays en développement, qui sont des conditions préalables à une administration publique plus efficace et efficiente.

En ce qui concerne la question des arrangements institutionnels et du suivi, nous estimons que les rouages et les mécanismes existants au sein du système des Nations Unies devraient continuer de fonctionner comme par le passé et de servir de forum pour faciliter les échanges d'informations et de données d'expérience, ainsi que pour fournir une assistance individuelle aux pays sur leur demande.

Je voudrais maintenant faire quelques remarques sur les expériences, les succès et les difficultés vécus par le Gouvernement de la République islamique d'Iran dans le domaine de l'administration publique et du développement ces dernières années. Du régime précédent, la République islamique d'Iran a hérité il y a 17 ans, entre autres situa-

tions, d'une économie fortement tributaire des revenus tirés des exportations de pétrole, d'un taux de pauvreté et d'analphabétisme élevé, notamment dans les zones rurales, de services de base et d'infrastructures insuffisants et d'un appareil d'État inefficace.

Cette situation a été aggravée, au début des années 80, par une guerre dévastatrice de huit ans, qui a exigé la mobilisation d'une part considérable des ressources disponibles. De plus, le pays a dû faire face à de nombreuses catastrophes, naturelles et anthropiques, notamment de fréquentes inondations, un tremblement de terre terrifiant, des dommages causés par l'élévation du niveau de la mer, l'immigration de millions de personnes fuyant des régions frappées par la guerre dans des pays voisins et des mesures économiques coercitives dirigées contre notre pays.

Néanmoins, même dans de telles circonstances, les efforts entrepris dans toute la République islamique d'Iran pour établir un nouveau système basé sur la démocratie, la liberté, l'indépendance et la justice sociale, conformément aux valeurs nationales, ont été énormes, et le premier plan quinquennal de développement social, économique et culturel a été élaboré et lancé vers la fin des années 80.

En dépit des difficultés du moment, tant sur le plan national qu'international, un taux de croissance annuel moyen encourageant de 7,3 % a été atteint au cours de la période de mise en oeuvre du plan, avec l'appui du peuple iranien.

L'ajustement structurel économique, la privatisation, les mesures relatives au service de la dette, un budget équilibré, un contrôle plus efficace des agrégats monétaires, l'introduction d'instruments financiers nouveaux et novateurs, la simplification des règlements régissant le commerce et la production, l'adoption de mesures importantes en vue de la mise en place d'une économie de marché, la réalisation d'études sur l'utilisation optimale des services de l'administration publique et sur le renforcement de l'Organisation nationale des affaires administratives et la mise en place de mesures visant à attirer les investissements étrangers et à renforcer les relations et la coopération économiques, sociales et en matière d'environnement, entre autres, aux niveaux régional et sous-régional, ne sont que quelques-unes des politiques mises en oeuvre dans le cadre du premier plan.

S'inspirant des précieuses expériences acquises et des leçons tirées de ces efforts, le deuxième plan quinquennal a été lancé le 21 mars 1995, jour du début de l'année iranienne.

Citons, entre autres, quelques exemples de succès de l'Iran en matière de développement économique et social au cours des dernières années, qui montrent les capacités et les moyens dont dispose l'administration publique de notre pays dans le domaine du développement.

Premièrement, les exportations en dehors de celles de pétrole, qui constituaient seulement 5 % du commerce extérieur du pays avant la révolution de 1979, ont atteint 5 milliards de dollars en 1995, chiffre représentant environ 30 % de notre commerce extérieur. Deuxièmement, on s'est orienté vers l'exportation d'articles manufacturés et de produits dotés d'une valeur ajoutée plus élevée, des produits alimentaires appertisés aux produits pétrochimiques. Troisièmement, l'excédent de la balance commerciale a atteint 5 milliards de dollars en 1995. Quatrièmement, le déficit budgétaire est passé de 50,1 % en 1988-1989 à seulement 1,8 % en 1992-1993, et sera ramené à zéro pour la période 1996-1997; parallèlement, la croissance du produit intérieur brut réel a été de 7 % en moyenne au cours des dernières années.

Cinquièmement, la part totale du budget du développement est passée de 19,4 % en 1988-1989 à 38 % et l'on prévoit que l'objectif ambitieux de 48 % sera atteint en 1996-1997, niveau sans précédent dans l'histoire économique de l'Iran. Sixièmement, de grands progrès ont été réalisés dans le développement des infrastructures de sorte que l'accès à l'eau potable, aux routes, aux écoles, au téléphone, aux dispensaires et à d'autres services de base a été assuré dans des dizaines de milliers de villes et de villages, y compris dans les zones les plus reculées du pays. À la fin du deuxième plan de développement — 1995-1999 — quelque 98,9 % de la population urbaine sera raccordée au réseau du tout-à-l'égout.

Septièmement, dans le secteur de l'énergie, outre l'utilisation d'instruments économiques, de grands projets ont été mis en oeuvre en vue d'augmenter la consommation du gaz naturel qui existe en abondance dans le pays, pour fournir une source d'énergie moins polluante adaptée aux besoins urbains et ruraux et ainsi préserver l'environnement. On prévoit qu'à l'issue du deuxième plan de développement, toute la population du pays aura accès à ce service. Des investissements ont également été faits en faveur de l'utilisation de l'énergie thermique et nucléaire à des fins pacifiques, afin d'encourager l'utilisation de sources d'énergie propre et renouvelable.

Huitièmement, les efforts se poursuivent pour parvenir à l'autosuffisance dans la production pharmaceutique et la fabrication de matériel médical. Neuvièmement, alors qu'il

n'y a pas si longtemps l'Iran dépendait des pays industrialisés pour les problèmes techniques même les plus simples, aujourd'hui des projets gigantesques tels que la construction de barrages, de centrales électriques, de raffineries de pétrole, de complexes pétrochimiques et de métros sont conçus et réalisés par les Iraniens. Par exemple, dans les prochains jours, l'important projet de la voie ferrée Mashhad-Sarakhs reliera l'Asie de l'Est et les Républiques d'Asie centrale aux grands ports maritimes du golfe Persique, au sud, et à l'Europe, à l'ouest. Ce projet est entièrement géré et exécuté par l'Iran.

Dixièmement, le potentiel technique et scientifique et les capacités en matière de développement infrastructurel du pays ont atteint un niveau tel que les secteurs public et privé iraniens ont participé à des programmes d'assistance technique pour l'exécution de projets à l'étranger. Onzièmement, la production alimentaire est passée de moins de 50 % de la demande en 1979 à 86 % en 1995. Ceci s'est produit au cours de la période pendant laquelle la population a presque doublé.

Douzièmement, on continue à prendre des mesures urgentes pour éliminer la pauvreté, notamment par la mise en oeuvre d'une série de politiques souples, la gestion des ressources nationales, la pleine utilisation des capacités de production et la création d'emplois. Treizièmement, l'industrie de l'assurance a enregistré un taux de croissance de 62 %. Quatorzièmement, le taux de croissance démographique a été ramené de 3,6 à 1,7 %. Quinzièmement, le taux d'alphabétisation dans l'ensemble de la population est passé de 47,5 % en 1979 à 82,6 % en 1994. Au cours de la même période, le taux d'alphabétisation des femmes, qui était de 35,5 % seulement en 1977, a atteint 78,1 % en 1994, et le taux d'alphabétisation dans les zones rurales a fait un bond, passant de 30,5 % à 75,1 %.

Finalement, je voudrais souligner que l'adhésion aux valeurs islamiques a considérablement facilité les tâches de l'administration publique dans sa mission qui consiste à réaliser les objectifs fixés par le Gouvernement de la République islamique d'Iran. Nos expériences et nos succès indiquent, une fois de plus, à quel point le secteur public peut être efficace et performant s'il est adapté aux croyances et au contexte de la société qu'il sert et s'il est stimulé par ces facteurs.

**Le Président par intérim** : Je donne la parole au représentant du Kazakhstan.

**Mme Arystanbekova** (Kazakstan) (*interprétation du russe*) : La République du Kazakstan estime urgent d'ac-

croître l'efficacité de l'administration publique afin de créer les conditions propices à un développement soutenu des États, de même que l'efficacité des mesures prises à cet égard par la communauté internationale, qui figurent dans la Déclaration de Tanger, dans la résolution 49/136 de l'Assemblée générale et dans d'autres documents de l'Organisation des Nations Unies.

La délégation du Kazakstan exprime sa reconnaissance au Secrétaire général, M. Boutros Boutros-Ghali, pour son rapport (A/50/847) sur l'administration publique et le développement, et pour sa déclaration liminaire qui pousse à la réflexion et a donné le ton de la discussion active en cours.

J'aimerais aussi attirer l'attention sur l'utilité du rapport (A/50/525) du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques, document analytique qui n'a rien perdu de son actualité et qui contient des recommandations intéressantes.

Le Kazakstan se félicite des efforts entrepris par les Nations Unies pour améliorer la transparence des mesures prises en matière d'administration publique et de développement. Nous appuyons l'idée selon laquelle les Nations Unies devraient jouer un rôle de coordination en fournissant information et services sur la base de la collecte et de la diffusion de cette information, compte tenu de l'expérience acquise par l'Organisation en matière d'administration publique et de développement. Nous sommes aussi d'avis que les Nations Unies et les pays donateurs doivent accorder la priorité voulue aux questions de l'amélioration des systèmes administratifs, de la fourniture de services consultatifs, de la formation du personnel, et autres activités.

Les objectifs et les tâches que devront réaliser la communauté mondiale pour renforcer le rôle des États et des organes gouvernementaux afin d'obtenir une croissance économique et un développement durables dans tous les pays se trouvent reflétés dans une large mesure dans la nécessité pour mon propre pays de renforcer le potentiel de l'administration et des finances publiques.

Pour devenir un État souverain, la République du Kazakstan a dû surmonter petit à petit les difficultés et les contradictions qu'elle a rencontrées en essayant de transformer son économie. Par une libéralisation constante de notre économie, nous avons réussi à démanteler complètement le système centralisé précédent, et nous mettons en place une économie de marché qui garantit la libre circulation des biens et des capitaux. On a entrepris un processus de

réforme des entreprises d'État qui favorise les entreprises privées.

Comme pour les hommes, les cinq premières années d'existence sont, pour les gouvernements, une période où ils apprennent énormément dans leurs contacts avec le monde. Pour notre pays, ce fut une époque où nous avons assumé nos responsabilités en tant qu'État, noué des liens économiques, créé les institutions de la société civile et procédé à de profondes réformes politiques et socio-économiques.

Dans le rapport du Secrétaire général et dans le projet de résolution présenté par la délégation du Maroc, on peut voir que le système d'administration publique couvre de vastes aspects, comme les réformes juridiques, judiciaires et électorales et le renforcement de la société civile. Il convient de souligner à cet égard que la nouvelle Constitution de la République du Kazakhstan consacre les fondements juridiques de l'administration publique reposant sur une stricte distinction entre les trois pouvoirs : législatif, exécutif et judiciaire. La mise en oeuvre de ces dispositions de la Constitution de la République s'est traduite par l'élection de deux chambres au Parlement, une réforme des systèmes juridique et judiciaire et le renforcement de la démocratie.

Conformément au programme d'action adopté récemment par l'État pour la poursuite des réformes entre 1996 et 1998, nous envisageons d'entreprendre, en plus de notre tâche la plus importante, qui est de renforcer la stabilisation macro-économique déjà obtenue dans notre pays, une réforme des structures institutionnelles, d'accroître l'appui donné par l'État aux entreprises privées, de renforcer les institutions gouvernementales, de promouvoir le respect de la loi et le maintien de l'ordre et d'encourager la discipline monétaire et financière. Nous attachons une grande importance à l'amélioration du mécanisme de régulation de l'économie par l'État, à la décentralisation, à la réforme et au renforcement du pouvoir et des fonctions des organes locaux.

Au moment où nous entrons dans une nouvelle phase de transformation — la réalisation de la réforme constitutionnelle — le Gouvernement entreprend d'améliorer l'administration et de donner une dimension qualitativement nouvelle à ses services d'information. Il importe de porter les principaux éléments de la gestion économique et de la réforme agraire au niveau régional et de réorganiser le service civil.

Le Gouvernement de la République mène désormais une politique qui combine centralisation et décentralisation de l'administration dans la mise en oeuvre des réformes, et

qui transfère peu à peu les tâches et les pouvoirs actuels du Gouvernement, des ministères et des bureaux d'État aux régions, alors que la décentralisation des responsabilités est renforcée par un transfert approprié des droits.

La politique régionale du Gouvernement vise à créer les conditions propices à l'exploitation maximale des facteurs régionaux de croissance économique, au sein des régions elles-mêmes et dans tous les pays, afin de renforcer l'unité et l'indépendance de la République, d'améliorer le niveau de vie de la population et d'assainir l'environnement.

La réforme de l'administration publique qu'a entreprise le pays conduit nécessairement à exiger davantage des fonctionnaires. Avant tout, on doit attendre de leur part un plus grand professionnalisme et les former aux dernières méthodes de gestion. C'est précisément à cela que vise la loi sur la fonction publique qui a été adoptée au Kazakhstan en 1996.

Dans la lettre qu'il a adressée au Secrétaire général au lendemain du Sommet mondial sur le développement social, le Président du Kazakhstan, M. Nursultan Nazarbaev, signale que les résultats du Sommet de haut niveau de Copenhague ont jeté les bases de la politique sociale de notre État pour les années à venir.

Le Gouvernement du Kazakhstan a donné la priorité au renforcement de l'efficacité du système de protection sociale de la population en insistant sur les tâches et les responsabilités financières clairement définies des organes gouvernementaux à différents niveaux. La République a adopté un projet de protection sociale qui a été approuvé par la Banque mondiale et qui vise à rationaliser les principaux services sociaux fournis à la population.

La République du Kazakhstan s'efforce d'utiliser les différentes méthodes et formes de coopération avec l'ONU et les autres organisations internationales en matière d'administration publique. Nous nous félicitons de voir que les différents séminaires, rencontres et conférences internationaux organisés par les Nations Unies et les institutions de Bretton Woods permettent un vaste échange d'expériences et d'informations entre les États sur toute une gamme de questions administratives d'actualité, comme l'adaptation des institutions d'État aux besoins de réformes démocratiques, la promotion des réformes économiques, la formation du personnel, et ainsi de suite.

Un exemple de coopération utile a été la convocation au Kazakhstan, en mai 1995, d'un séminaire international sur le thème de l'investissement et des conditions nécessaires à



la mise en place d'une économie de marché. Ce séminaire a été organisé par le Département des services d'appui et de gestion pour le développement, en coopération avec le Gouvernement du Kazakhstan.

Le séminaire a réuni des représentants d'États ayant une expérience variée en matière de mise en oeuvre de politiques d'investissement. De l'avis des participants, la discussion très approfondie qui a eu lieu a permis de se familiariser avec la manière d'aborder à l'échelon national les questions d'investissement dans des conditions de transition vers une économie de marché.

Le Kazakhstan continuera d'élargir sa coopération avec les Nations Unies et se félicite des efforts entrepris par l'Organisation pour améliorer les systèmes d'administration publique et renforcer le potentiel en ressources humaines dans les pays à économie en transition.

Les recommandations et les décisions qui se dégagent à l'occasion de la présente reprise de session stimuleront sans aucun doute la concertation des efforts et la mise en commun des connaissances de la communauté internationale afin d'améliorer les institutions d'administration publique, de créer les conditions d'un développement durable et d'améliorer le bien-être des populations.

La République du Kazakhstan entend poursuivre sa coopération de manière constructive avec les États Membres des Nations Unies pour atteindre nos objectifs communs.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole à M. Ognyan Panov, Chef du Département de la réforme de l'administration du Conseil des ministres de la Bulgarie.

**M. Panov** (Bulgarie) (*interprétation de l'anglais*) : Ma délégation se félicite de la convocation de la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale aux fins de tenir un débat exhaustif sur la question de l'administration publique. Nous remercions le Secrétaire général d'avoir présenté son rapport sur l'administration publique et le développement (A/50/847). Nous avons pris note avec intérêt du rapport du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques (A/50/525).

Ayant entendu les orateurs précédents, nous pouvons dire sans risque d'erreur que des réformes administratives sont en cours dans de nombreux pays, notamment dans tous les pays en transition. Pour ces derniers, de telles réformes s'avèrent être bien plus qu'une introduction des tendances

modernes dans les services publics. Elles sont plutôt un processus d'importance capitale pour toute nouvelle société démocratique confrontée aux difficultés de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché.

Des années d'expérience nous ont appris qu'une administration publique, nouvelle, professionnelle, à l'écoute du citoyen et loyale envers le gouvernement s'impose. À cet égard, on pourrait énoncer plusieurs conditions préalables. À notre avis, une administration devrait, entre autres, être sensible aux besoins de la société et du citoyen, prévoir des objectifs sociaux et des réglementations adaptées à l'économie de marché, encourager l'initiative privée et promouvoir le secteur privé, et enfin parvenir à la rentabilité et à l'efficacité.

Le Gouvernement bulgare a présenté récemment une demande officielle d'adhésion à l'Union européenne en tant que membre à part entière. Nous avons entamé un dialogue complexe en vue d'une admission qui imposera sûrement des normes plus élevées à notre administration. À cette fin, en mars 1996, la commission du Gouvernement pour l'intégration européenne a adopté une stratégie pour une réforme administrative, dénommée «La nouvelle administration», nom qui se passe de commentaires.

Comme cela a été souligné dans notre projet de réforme administrative, nous pensons que procéder à des changements de notre administration exigera du temps et une adaptation continue aux nouvelles réalités et aux besoins des citoyens bulgares. À cet égard, les objectifs prioritaires suivants que nous espérons réaliser dans un avenir proche ont été présentés : premièrement, une évaluation, basée sur les résultats, des fonctions des structures et de la taille de l'administration publique; deuxièmement, la décentralisation et le renforcement du rôle de l'administration locale, associés à une formation moderne; troisièmement, l'utilisation des technologies de l'information pour l'évaluation des résultats et l'orientation des services; et quatrièmement, l'introduction de nouvelles mesures visant à encourager la qualité des services et les compétences professionnelles.

Ma délégation souhaite indiquer qu'elle est toute disposée à partager son expérience avec d'autres pays dans le domaine de la réforme administrative. Nous ne doutons pas que l'initiative prise par les Nations Unies de tenir une session de l'Assemblée générale sur l'administration publique et le développement nous offre de nouvelles perspectives et se révélera très utile.

Enfin, ma délégation souhaite faire part de sa position en ce qui concerne le suivi de cette reprise de session.

Premièrement, nous partageons le point de vue selon lequel, au niveau international, la responsabilité principale du système des Nations Unies en matière d'administration publique et de développement devrait être confiée au Conseil économique et social et à ses organes subsidiaires.

Deuxièmement, les activités des Nations Unies dans le domaine de l'administration et des finances publiques devraient être optimisées compte tenu des domaines prioritaires recensés à la douzième réunion des experts. À cet égard, le Programme des Nations Unies pour le développement, qui est déjà activement engagé dans bon nombre de ces domaines, devrait jouer un rôle majeur.

Troisièmement, la Commission économique pour l'Europe devrait être dotée d'un mandat précis dans le domaine de l'administration publique.

Et quatrièmement, une plus grande complémentarité entre les programmes de coopération multilatérale et bilatérale devrait être encouragée.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole à S. E. M. Kamal Nasser, Ministre de l'administration publique et du développement de la Jordanie.

**M. Nasser (Jordanie)** (*interprétation de l'arabe*) : J'ai l'honneur aujourd'hui de représenter mon pays, la Jordanie, à la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale consacrée à l'administration publique et au développement pour examiner une question très importante : le rôle que l'administration publique devrait jouer afin de renforcer efficacement les prescriptions en matière de développement dans différents domaines.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier sincèrement tous ceux qui ont pris part aux préparatifs de cette réunion qui vise à trouver les méthodes les plus avantageuses permettant d'entreprendre une démarche qualitative en vue d'améliorer dans différents pays les aptitudes des organismes publics et de renforcer les capacités des Nations Unies de stimuler ces aptitudes, afin de jeter des bases solides en faveur du développement dans divers domaines.

L'administration publique en Jordanie comprend tous les ministères, entreprises publiques et services qui supervisent les activités en faveur du développement ou qui y participent, et ce, aux niveaux politique, social, culturel ou économique, en coopération étroite avec le secteur privé et

avec les organismes, les organisations et les États arabes ou étrangers.

Durant des décennies, la Jordanie a eu la chance d'avoir à la tête de son administration publique des responsables exceptionnels doués de clairvoyance et d'une capacité novatrice d'envisager l'avenir et de préciser les mesures nécessaires pour fixer le cadre pratique du développement. Ces responsables ont maintenant réussi à apporter la touche finale à la consolidation de la paix, tout en espérant que notre région deviendra une zone de paix susceptible d'attirer les investissements et les investisseurs afin d'accélérer le rythme du développement.

Les politiques extérieures et intérieures de la Jordanie, fondées sur le respect de la Charte et les résolutions des Nations Unies, sont saines et stables.

Nous sommes donc honorés de représenter la Jordanie pour appuyer les recommandations des Nations Unies dans le domaine du développement. Nous faisons grand cas de l'échange d'expériences et vues dans ce domaine avec les représentants d'autres pays, et nous souhaitons nous associer au Groupe d'experts qui a si bien pu fixer le cadre général et établir les fondements solides sur lesquels le développement doit reposer, ce qui a également permis d'assurer l'appui de l'Organisation des Nations Unies aux projets de la Jordanie qui ont vu le jour en cette période de paix.

Ayant examiné le rapport de la douzième réunion du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques (A/50/525) et tenant compte de ses recommandations, le Gouvernement jordanien tient à exprimer son appui total aux conclusions et aux recommandations du rapport et présenter aussi brièvement que possible ses propres priorités en matière d'administration publique et de développement.

Dans le domaine des capacités du Gouvernement en matière d'élaboration des politiques, de restructuration des systèmes administratifs, de réforme de la fonction publique et de mise en valeur des ressources humaines et de formation dans le domaine de l'administration publique, un plan intégré de développement administratif a été approuvé en Jordanie par le Premier Ministre à l'intention des fonctionnaires à tous les échelons. L'Institut de l'administration publique assure à présent la mise en oeuvre de ce plan.

L'application du principe consistant à mettre le citoyen au premier plan a été considérée comme une nécessité première et a permis aux citoyens d'effectuer leurs démarches de manière simple, rapide et pratique, grâce à la simplification des procédures et à la délégation d'autorité.

Le Gouvernement jordanien est également en train de mettre au point des règlements sur la fonction publique afin d'assurer la légalité, l'objectivité et l'équité lors du recrutement.

En outre, la Jordanie a adopté un projet d'information nationale à l'intention de l'administration publique visant à créer un réseau d'échange d'informations utiles dans le domaine du développement.

Un certain nombre d'organismes publics ont été restructurés pour leur permettre de se concentrer sur les fonctions de planification, de réglementation et de suivi plutôt que d'intervenir dans les activités de production et d'exécution directes.

Ce plan administratif conçu par le Gouvernement jordanien est ambitieux et a besoin de l'appui circonstancié des Nations Unies, et particulièrement de l'Assemblée générale. Le fait que la démocratie et la paix règnent en Jordanie souligne l'importance de ce plan. Le Gouvernement jordanien a fait preuve d'une volonté politique manifeste en concrétisant les idées contenues dans le plan.

Dans le domaine de la protection de l'environnement, une stratégie d'information nationale a été formulée en Jordanie et on a créé un nouvel établissement public chargé de protéger l'environnement. Ce dont on a besoin à présent, c'est d'un appui en faveur de cette stratégie, d'une approbation des mesures prises par cet établissement et d'une aide dans l'élaboration et l'exécution de projets relatifs à l'environnement et aux ressources naturelles en Jordanie.

Dans le domaine du développement social, l'accent a été mis sur les questions de la famille et de l'enfance, l'élimination de la pauvreté, la lutte contre le chômage, les projets relatifs aux besoins génésiques de la famille, l'éducation spéciale, l'emploi des personnes handicapées et le développement de centres locaux.

Nous demandons aux Nations Unes d'appuyer les efforts visant à unifier les composants du réseau d'assistance sociale, la protection sociale, la stratégie démographique nationale — adoptée récemment par le Premier Ministre jordanien — et la stratégie de développement social. Nous leur demandons également de suivre la rédaction des lois relatives à l'enfance et de contribuer à relever la qualité des services de l'administration publique dans les domaines sociaux pour faire en sorte que des services humains soient rendus de manière équitable à ceux qui les méritent.

Quant à la structuration des relations entre le secteur privé et le secteur public, la politique des pouvoirs publics en Jordanie souligne la nécessité d'innover dans le secteur privé de l'économie, d'encourager la privatisation des organismes publics et de préparer un terrain favorable aux investissements. Une société indépendante chargée de la promotion des investissements a été créée et nous espérons qu'un appui lui sera accordé.

Dans le domaine de la gestion fiscale et financière, le Gouvernement s'est attaché à renforcer les capacités techniques et gestionnaires des fonctionnaires publics pour assurer le suivi de la mise en oeuvre du programme de relèvement et de redressement économiques pour 1996-1998, afin de relever le produit national brut. Nous demandons que les Nations Unies fournissent l'appui dont la Jordanie a besoin en réduisant le fardeau de sa dette pour lui permettre de maintenir sa stabilité fiscale et de contenir les pressions inflationnistes.

Dans le domaine des programmes d'infrastructure, les priorités de la Jordanie visent à assurer une prise de conscience accrue de l'importance de la maintenance, notamment technique, dans la poursuite du processus de développement. On souligne également l'importance des investissements dans l'infrastructure de base telle que l'eau, les ressources électriques, les services de télécommunications, le réseau routier national, la météorologie, la construction de voies ferrées dans l'ensemble du Royaume et l'expansion du port d'Aqaba.

Dans le domaine des projets de développement, nous demandons aux Nations Unies d'aider la Jordanie à constituer un groupe d'experts hautement qualifiés ayant une orientation interdisciplinaire, qui serait chargé d'analyser avec précision les politiques des pouvoirs publics afin d'assurer que les projets politiques ne grèvent pas les budgets de développement. Ce groupe sera également chargé de mener des négociations sur des projets financés par des prêts, des subventions et des assistanats pour faire en sorte que les accords relatifs à ces projets ne soient pas en contradiction.

La Jordanie recommande et appuie l'idée de transformer le Groupe d'experts en un organe des Nations Unies comparable à la Commission de statistique et la Commission de la population. La Jordanie propose que le nouvel organe soit nommé «Commission de l'administration publique et du développement» et qu'il soit le seul mécanisme à jouer un rôle important en matière d'administration et de développement. Il serait également censé fonctionner en tant que commission technique et en tant que centre de liaison

entre les Nations Unies et les différents pays, pour assurer la meilleure coopération et le meilleur suivi possibles pour tous les projets d'administration publique adoptés par les Nations Unies.

La Jordanie appuie l'idée de convoquer une conférence internationale sur le financement du développement et de fournir les mécanismes garantissant le succès d'une telle conférence. Les pays en développement tireraient un grand profit de cette conférence qui devrait se tenir dans un pays en développement et serait financée par l'Organisation des Nations Unies. La Jordanie est prête à accueillir cette conférence si son financement peut être assuré.

Le Gouvernement jordanien est sur le point de mettre sur pied une stratégie nationale de lutte contre la corruption et la bureaucratie nuisible. Cette stratégie est fondée sur des programmes de sensibilisation de l'opinion publique, la modification des réglementations désuètes et l'introduction de nouveaux cadres réglementaires précis pour assurer la prévention de toutes formes de corruption. La stratégie proposée, fondée dans une large mesure sur l'éthique dans la fonction publique, portera sur la formation et la culture administratives et mettra l'accent sur le contrôle efficace des fonctions de gestion.

Encore une fois, je souhaite plein succès à l'Assemblée générale à l'occasion de la reprise de sa cinquantième session et j'espère qu'elle appuiera les nombreux domaines de développement dans toute la mesure possible et de toutes les manières requises.

Par souci de brièveté, j'ai résumé dans mon intervention le document de travail concernant les projets de développement en Jordanie qui nécessitent un appui. Ce document sera distribué aux représentants. Il comprend également une traduction du plan de développement de l'administration qui indique les relations qui existent entre l'administration sous toutes ses formes et le développement.

**Le Président par intérim :** Je donne maintenant la parole au représentant de la Suède.

**M. Osvald (Suède) (*interprétation de l'anglais*) :** La Suède partage pleinement les vues exprimées précédemment par l'Italie au nom de l'Union européenne. L'importance que la Suède accorde à la question de l'administration publique, de la démocratisation et de la bonne conduite des affaires publiques pour promouvoir le développement social s'est manifestée au fil des années. Un exemple récent qui vient tout naturellement à l'esprit est la Conférence et la réunion de travail des Nations Unies sur l'administration

publique et le développement social qui se sont tenues à Stockholm, en octobre dernier, dans le cadre des préparatifs de la présente reprise de session. Le Gouvernement suédois a accueilli la Conférence, et le rapport de Stockholm a été distribué en tant que document officiel de l'Assemblée générale, à cette session.

La Suède est en train de revoir sa politique étrangère et sa politique de coopération pour le développement pour en faire un instrument de politique étrangère suédoise global orienté vers trois objectifs : la paix, la démocratie et le développement.

Ces objectifs sont nettement liés entre eux. Dans la plupart des régions du monde aujourd'hui, la menace n'est pas posée par une armée étrangère mais par la pauvreté, la dégradation de l'environnement et les tensions politiques et sociales nourries par la misère et l'humiliation. La sécurité a cessé d'être un problème essentiellement militaire. L'avènement d'une paix durable nécessite l'instauration de la confiance, de la justice et de l'égalité des chances.

Nous avons appris qu'une culture de la démocratie offre un plus grand potentiel en faveur de la prévention et du règlement des différends. La poursuite de la démocratisation au sein des pays doit être encouragée, pour devenir le fondement d'une communauté internationale démocratique.

La Suède est honorée d'abriter le siège de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA) récemment créé, qui appuie les processus de démocratisation dans le monde entier. Quatorze pays et plusieurs organisations internationales se sont réunis pour compléter le travail des Nations Unies et des organisations non gouvernementales et pour oeuvrer au renforcement de la démocratie à long terme. Je suis convaincu que bon nombre des questions dont cette reprise de session sur l'administration publique et le développement est saisie présentent un intérêt pour le mandat de l'IDEA — par exemple, celle de la démocratie locale.

Ces dernières années, un certain nombre de conférences mondiales des Nations Unies ont reflété les grands défis auxquels la communauté internationale est confrontée. Au printemps dernier, au Sommet social de Copenhague, les pays ont convenu que :

«la démocratie, la transparence et la responsabilité dans la conduite des affaires publiques et l'administration dans tous les secteurs de la société sont les bases indispensables à la réalisation d'un développement

social durable et centré sur l'être humain.»  
(A/CONF.166/9, chap. I, annexe I, par. 4)

Les gouvernements participants se sont engagés à renforcer les moyens et les capacités permettant aux citoyens de participer à la formulation et à la mise en oeuvre de politiques et de programmes économiques et sociaux, grâce à la décentralisation, à la gestion transparente des institutions publiques et au renforcement des capacités et des possibilités de la société civile et des collectivités locales de développer leurs organisations, leurs ressources et leurs activités propres.

Il va sans dire qu'un facteur clef dans le suivi et la mise en oeuvre de ces différents engagements et objectifs est une gestion publique menée avec professionnalisme à tous les niveaux de la société.

Il est regrettable qu'il soit nécessaire de le dire. Après une décennie de messages simplistes sur le rôle du marché, il est temps de rappeler le rôle crucial et central de la responsabilité publique. C'est toute la différence entre une économie de marché sociale et une économie de marché anarchique.

Comment alors pouvons-nous promouvoir la création et l'amélioration, ou les deux, du potentiel de nos sociétés respectives, lorsqu'il s'agit de bonne conduite des affaires publiques et de gestion publique efficace?

Des politiques saines sont nécessaires, mais si la capacité d'aménager les réformes politiques et de les rendre opérationnelles fait défaut, les citoyens risquent de perdre confiance dans le processus politique. Le développement d'une société civile et d'une économie de marché démocratique exige le développement d'institutions publiques légitimes et appropriées.

Celles-ci comprennent, par exemple, un parlement qui fonctionne, une administration locale efficace, un ministère des finances fort, des autorités fiscales et douanières efficaces, une banque centrale bien organisée, un service statistique fiable, un système de sélection et de formation des fonctionnaires, etc.

Mais la question qui se pose également à nous est de savoir comment concevoir une structure qui ne soit pas seulement un instrument au service d'un État, d'une région ou d'une communauté, mais qui soit également par essence un principe directeur pour la démocratie et la transparence.

Les collectivités locales, les organisations non gouvernementales, les groupes minoritaires, les syndicats et les citoyens que les systèmes d'administration publique sont censés servir doivent devenir des participants actifs dans la promotion du respect de la démocratie et de l'état de droit.

La présente session de l'Assemblée générale fournit une occasion précieuse pour la communauté internationale d'échanger des vues sur un sujet crucial pour le développement durable. Nous sommes séduits par l'idée d'organiser des sessions spécifiques de l'Assemblée générale pour traiter divers thèmes importants. Cette méthode de travail pourrait peut-être être utilisée plus fréquemment lorsque nous traitons de questions mondiales à l'avenir.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole au représentant du Népal.

**M. Shah** (Népal) (*interprétation de l'anglais*) : Ma délégation se félicite de l'occasion qui lui est offerte par la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale d'examiner la question de l'administration publique et du développement, notamment dans les pays en développement et ceux à économie en transition.

Les années 90 ont vu l'émergence d'une multitude de défis et de possibilités et, afin de se préparer à l'avènement du XXIe siècle, toutes les nations, petites et grandes, développées et en développement, se voient contraintes de reconsidérer la manière dont elles traitent des questions de l'administration publique et du développement. Notre organisation elle-même traverse en ce moment un processus de réforme dont l'objectif est en un mot «faire plus avec moins» avec une obligation redditionnelle, une transparence, une efficacité et une représentativité accrues, sans pour autant — je l'espère — perdre de vue les principes fondamentaux de sa Charte et son engagement envers l'humanité.

Ma délégation reconnaît le caractère unique du système de chaque pays en matière d'administration publique et de développement. En tant que démocratie active, irrévocablement attachée aux droits de l'homme fondamentaux, mon pays croit qu'il importe également que dans la conjoncture internationale qui se fait jour, l'on reconnaisse l'existence d'un ensemble de principes généralement applicables en ce qui concerne l'administration publique et son rôle dans le développement. Une productivité, une responsabilité, une transparence et une souplesse plus grandes doivent être les attributs de tout système d'administration publique.

Tout en soulignant le caractère universel d'une conduite avisée des affaires publiques, je n'ai guère besoin

d'insister sur l'importance de l'administration publique dans le développement. Le rôle de l'administration publique est indispensable pour assurer une transition en douceur d'une planification centralisée à la décentralisation, d'une économie planifiée à une économie de marché, d'un système d'entreprises d'État à la privatisation. En dépit du rôle croissant et effectif du secteur privé en tant que véhicule de croissance économique rapide et durable et de développement, et de l'existence d'une complémentarité des rôles entre les secteurs public et privé et les organisations non gouvernementales pour accélérer le rythme du développement socio-économique, c'est le gouvernement qui joue un rôle central dans le développement de l'infrastructure de base, la lutte contre les disparités socio-économiques, la définition des priorités de développement et l'exécution de fonctions essentielles comme, par exemple, le maintien de la paix et de l'ordre, la sauvegarde de la démocratie, les droits fondamentaux des citoyens et la protection de l'environnement. Même en ce qui concerne le fonctionnement efficace du secteur privé et des organisations non gouvernementales, c'est à l'administration publique qu'il incombe de créer les conditions nécessaires.

Ma délégation est vivement impressionnée par la déclaration liminaire du Secrétaire général, M. Boutros-Ghali, dans laquelle il signale, entre autres, que la démocratisation est le facteur le plus important pour assurer l'amélioration de l'administration publique. Démocratisation et conduite avisée des affaires publiques sont, à nos yeux, synonymes. Sans prise de décisions assurant la participation de tous, une administration publique efficace, souple, transparente et responsable n'est tout simplement pas possible. La démocratie est le seul système de gouvernement qui encourage de façon commune et uniforme les fonctionnaires à fournir des biens et services en faveur du développement avec un maximum d'efficacité et d'efficience. Seule la démocratie place l'homme au centre de tous les efforts de développement. Dans toute démocratie, l'administration publique doit avoir pour obligation fondamentale d'informer les citoyens de toute mesure importante prévue, afin qu'ils puissent participer au processus de prise de décisions. À cet égard, je voudrais ajouter que la Constitution népalaise garantit à tous les citoyens le droit fondamental et légitime d'accéder à l'information concernant toute question d'intérêt public, sauf s'il en est autrement stipulé dans les lois spécifiques.

Le projet de résolution publié sous la cote A/50/L.69, présenté par le Ministre du Maroc, prévoit que l'Assemblée générale recommande la création d'un mécanisme approprié pour assurer une coordination maximum des activités entre le Programme d'administration et de finances publiques des

Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et les organismes issus des accords de Bretton Woods. Il recommande également que le Groupe d'experts de l'administration et des finances publiques devienne la Commission des Nations Unies de l'administration publique et du développement. Aux termes du projet de résolution, l'Assemblée générale reconnaîtrait la nécessité de mieux définir le rôle des Nations Unies en tant que centre d'excellence à vocation mondiale dans le domaine de l'administration publique et du développement et d'optimiser son rôle pour que l'ONU réponde mieux aux nouvelles questions de gestion publique posées par le développement durable. L'Assemblée reconnaîtrait également que les États Membres doivent renforcer leurs capacités pour se doter d'une administration publique efficace capable d'encourager la croissance économique et le développement durable et établir les conditions d'une bonne gestion des affaires publiques, ce à quoi les ONG et le secteur privé pourraient apporter une contribution importante.

C'est avec un vif plaisir que ma délégation annonce son appui au projet de résolution.

**Le Président par intérim** : Je donne maintenant la parole au professeur Antonios Makrydimitris, professeur d'administration publique à l'Université d'Athènes (Grèce).

**M. Makrydimitris** (Grèce) (*interprétation de l'anglais*) : La délégation grecque voudrait s'associer à ceux de ses partenaires de l'Union européenne et aux autres États Membres pour féliciter chaleureusement le Secrétaire général de son rapport et le Gouvernement marocain de son initiative.

Il s'agit là d'un moment historique puisque l'Assemblée générale des Nations Unies se réunit pour la première fois pour débattre spécifiquement de la question de l'administration publique et de son rôle dans le développement et la modernisation.

Le rapport du Groupe d'experts de l'administration et des finances publiques est un document précieux qui caractérise ce moment historique de réflexions et de débats d'intérêt général sur les problèmes liés à la modernisation et à la réforme administratives.

Cette reprise de session ne pouvait être plus opportune. Elle a lieu avec en toile de fond 10 à 15 ans de triste négligence. Le gouvernement et l'administration, jadis perçus comme des moteurs et des mécanismes indispensables de modernisation et de réforme, ont cependant été, durant cette période, dévalorisés et critiqués comme étant

pléthoriques, coûteux, improductifs, bureaucratiques et inefficaces, en un mot, le gouvernement et l'administration étaient considérés comme un obstacle plutôt que comme un instrument de modernisation et de réforme.

En conséquence, les mesures de réforme ont été instituées dans divers pays dans le monde en vue de limiter le gaspillage, de réduire le coût des services publics et d'améliorer la qualité des prestations administratives.

L'esprit de réforme a contribué à mettre un nouvel accent sur la rentabilité, l'efficacité, la productivité et des structures et procédures de gestion de taille modeste et souples. Il a également donné lieu à un nouveau paradigme de services publics orientés vers le marché et à l'écoute du citoyen, gérés selon les normes et les principes de l'orthodoxie de la gestion publique — paradigme qui prétend rompre avec la tradition des bureaucraties d'autrefois.

Cependant, poussée à l'extrême et dans un esprit dogmatique, avec des objectifs limités et à court terme, de telles réformes administratives soucieuses de bonne gestion peuvent se révéler déstabilisantes et saper la capacité déterminante des gouvernements de gérer les questions complexes du monde réel, de planifier l'avenir et de préserver les conditions d'une harmonie sociale pacifique nécessaire à une coexistence civilisée au sein et entre les sociétés.

En effet, le monde d'aujourd'hui fourmille d'exemples éloquentes de succès et d'échecs de plans et de stratégies de réforme et de changement dans les bureaucraties et les administrations d'État — bien et mal conçus, bien dirigés et mal exécutés.

En d'autres termes, nous disposons d'une mine d'expériences et de données qui peuvent servir d'éléments de connaissance et d'analyse.

En fait, le moment ou le lieu ne sauraient être mieux choisis que cette reprise de session de l'Assemblée générale pour tirer les leçons nécessaires de cette expérience mondiale.

Selon les grands historiens, le XXe siècle est déjà terminé puisque ses caractéristiques fondamentales ont déjà pris leur forme finale. Nous sommes au seuil d'un nouveau siècle, d'un nouveau millénaire et d'une nouvelle ère : une ère de changement et de transformations rapides mus par la technologie à l'échelle mondiale et de dimensions mondiales. Il est peu surprenant que cette ère de changement présente de nouveaux défis, de nouveaux risques et de

nouvelles possibilités affectant l'humanité dans son ensemble.

L'état de l'environnement mondial, la croissance démographique rapide et les déplacements massifs de population, avec les problèmes de droits de l'homme qui les accompagnent, en sont des exemples évidents.

Notre capacité d'affronter et de résoudre ces problèmes de façon satisfaisante dépendra dans une grande mesure des solutions que nous adopterons et que nous appliquerons. Cela à son tour dépendra des capacités de gestion et de décision des structures administratives des États Membres.

Cela fait peser un lourd fardeau sur les gouvernements et sur les plans et stratégies de réforme qu'ils adoptent. Au cours de cette semaine, nous avons eu l'occasion d'en prendre connaissance et de nous faire une opinion générale sur les problèmes communs et les diverses stratégies adoptées pour y faire face. Sans aucun doute, ces informations représentent un atout très précieux pour tous ceux qui font oeuvre de réforme et de modernisation à travers le monde.

À cet égard, le rôle des Nations Unies en tant que centre d'information permanent et d'organe de liaison pour l'échange de données, d'expériences, de conseils et de modèles de réforme est également crucial. L'expérience doit être partagée à l'échelle mondiale car les problèmes en jeu sont mondiaux tant de par leur nature que dans leurs implications.

Selon les termes du rapport du Groupe d'experts, améliorer le rôle des Nations Unies en tant que

«dépositaire mondial en matière d'échanges de données, ainsi [que] bourse centrale de travaux de recherche en matière d'administration publique et de développement» (A/50/525, par. 159)

exigerait peut-être que l'on porte un autre regard sur les mécanismes institutionnels des Nations Unies.

En particulier, il semble approprié, premièrement, que la question de la réforme de l'administration publique et du développement soit inscrite à l'ordre du jour ordinaire de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et soit évaluée et examinée par ces instances régulièrement, tous les deux ans environ. Il faut noter que cette mesure a été recommandée par le Secrétaire général dans son rapport.

Deuxièmement, un mécanisme provisoire et de suivi, tel que la Commission de l'administration publique et du

développement, devrait être mis en place. La Commission, oeuvrant en étroite collaboration avec le Groupe consultatif, se réunirait chaque année pour préparer le terrain aux sessions de l'Assemblée générale. De plus, la Commission pourrait devenir progressivement un organe international de surveillance de l'administration publique et du développement et jouer un rôle déterminant dans l'élaboration d'un code international de déontologie et de normes de conduite à l'intention des hauts fonctionnaires de l'État. Ce code pourrait alors être porté devant l'Assemblée générale en vue d'être discuté et présenté aux États Membres pour approbation et application.

Troisièmement, il faudrait encourager les initiatives régionales et sous-régionales visant à établir des possibilités régulières de partager des expériences et d'échanger des vues et des informations sur des questions et des préoccupations particulières touchant à la modernisation de l'administration et au développement.

L'importance d'une telle coopération régionale ou sous-régionale dans le domaine de l'administration publique et de la réforme peut difficilement être contestée en raison du rôle qu'elle joue non seulement dans la promotion de l'investissement, du développement économique et de la modernisation, mais également dans l'amélioration des conditions de coexistence pacifique et de compréhension mutuelle.

On a dit que la seule chose que nous enseigne l'histoire est qu'elle ne nous enseigne jamais rien. Pourtant, pour adopter une attitude plus optimiste, nous ne devrions pas manquer cette occasion historique de faire des progrès et de lancer une nouvelle ère de coopération internationale dans le domaine de l'administration publique et du développement.

**Le Président par intérim** : Conformément à la résolution 31/3 de l'Assemblée générale, du 18 octobre 1976, je donne maintenant la parole à M. Mohan Kaul, Directeur de la Division des services de gestion et de formation du Secrétariat du Commonwealth.

**M. Kaul** (Secrétariat du Commonwealth) (*interprétation de l'anglais*) : Monsieur le Président par intérim, je tiens à vous transmettre les salutations du Secrétaire général du Commonwealth, S. E. le chef Emeka Anyaoku, et je voudrais vous remercier en son nom de l'occasion qui est donnée au Commonwealth de participer à la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale consacrée à l'administration et au développement.

Le Secrétariat du Commonwealth a eu le privilège de participer à diverses activités consacrées à la préparation de cette session. Le Secrétariat était représenté dans le Groupe d'experts de l'administration et des finances publiques et il a également collaboré avec les Nations Unies à l'organisation de réunions régionales en Afrique et en Asie.

Selon la Déclaration du Commonwealth adoptée à Harare en 1991, un gouvernement juste et honnête constitue un élément clef des valeurs du Commonwealth. L'assistance fournie par le Commonwealth aux États Membres dans le domaine de la promotion d'une bonne gestion des affaires publiques et d'une administration responsable figure ainsi au premier plan du programme de travail du Secrétariat, tant il est vrai qu'une fonction publique efficace est le fondement essentiel de tout gouvernement juste et honnête.

La coopération du Commonwealth en matière d'administration publique est dans une grande mesure facilitée par les nombreux traits communs qui existent entre tous les pays du Commonwealth pour ce qui est des institutions, des systèmes, des traditions et des valeurs qui prédominent au sein de la fonction publique. Cela a donné lieu à un partage considérable tant des problèmes que des réalisations entre les fonctionnaires et les dirigeants politiques de l'ensemble du Commonwealth. L'un des résultats de cette coopération a été le travail du Secrétariat en vue de la préparation d'un dossier et de descriptifs de bonnes pratiques en matière de gestion de la fonction publique dans les pays du Commonwealth.

De nombreux pays du Commonwealth ont adopté des stratégies similaires de réforme mettant l'accent, par exemple, sur la redéfinition de la relation entre la prise de décisions et l'administration, le renforcement de l'obligation redditionnelle, la redéfinition des tâches, l'évaluation des résultats et la délégation de pouvoirs en matière de contrôle des ressources, la nécessité d'une collaboration plus étroite avec le secteur privé, l'acceptation du caractère continu des changements organisationnels, et l'importance de la notion de qualité des services.

Pour renforcer encore la coopération et l'assistance du Commonwealth dans ce domaine, les chefs de gouvernement du Commonwealth ont adopté, lors de leur réunion à Auckland en novembre 1995, l'initiative du Secrétaire général du Commonwealth sur la réforme de la fonction publique, intitulée «Vers une nouvelle administration publique». L'initiative vise à fournir aux pays membres un programme renforcé et intégré d'aide dans les domaines du conseil, de la formation et de l'analyse politique. Elle se concentre sur la conception de stratégies globales de ré-



forme de la fonction publique, sur la mise en oeuvre de composantes spécifiques des programmes de réforme, et sur le développement de capacités nationales pour assurer la durabilité de ces réformes.

Cette initiative sera mise en oeuvre en étroite collaboration avec les Nations Unies, ainsi qu'avec des agences bilatérales et autres, y compris trois organisations non gouvernementales représentées dans tout le Commonwealth : l'Association du Commonwealth pour l'administration publique et la gestion (CAPAM), réseau de décideurs et de hauts responsables de l'élaboration des politiques dans les secteurs public et privé; le Forum des administrations locales du Commonwealth (CLGF), organisation qui encourage la bonne conduite des affaires publiques au niveau local; et le Réseau du Commonwealth sur les technologies de l'information pour le développement (COMNET:IT), réseau d'institutions et de professionnels encourageant l'utilisation de la technologie de l'information et des réseaux mondiaux dans la conduite des affaires publiques.

Pour terminer, je voudrais vous remercier une fois de plus, Monsieur le Président par intérim, de nous avoir donné la possibilité de partager notre expérience avec l'Assemblée générale et de réaffirmer notre volonté et notre désir de poursuivre notre collaboration avec les Nations Unies dans ce domaine important qu'est l'administration publique et le développement.

**Le Président par intérim** : Conformément à la résolution 477 (V) du 1er novembre 1950, je donne maintenant la parole à M. Ahmed Sakr Ashour, Directeur général de l'Organisation arabe du développement administratif de la Ligue des États arabes.

**M. Ashour** (Ligue des États arabes) (*interprétation de l'arabe*) : Je suis reconnaissant de l'occasion qui m'est offerte de prendre la parole devant cette assemblée. Je souhaite également me féliciter de l'initiative prise par le Gouvernement du Royaume du Maroc et de la réponse positive donnée par l'Assemblée générale à l'appel de la Déclaration de Tanger, en consacrant la reprise de sa cinquantième session au thème de l'administration publique et du développement. Les expériences accumulées dans le monde au cours des cinq dernières décennies ont démontré que l'administration est l'un des éléments clefs, sinon l'élément le plus important, du processus de développement.

L'Organisation arabe de développement de l'administration, que j'ai l'honneur de représenter, a tenu son Assemblée générale ministérielle en novembre 1995 pour préparer sa participation à la reprise de session de l'Assem-

blée générale et débattre du document préparé par le Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques. Les ministres avaient décidé qu'un document devrait être préparé par l'Organisation arabe de développement de l'administration afin d'exprimer le point de vue commun des pays arabes quant au thème de cette reprise de session.

Sur cette toile de fond, j'aimerais mettre en exergue certains des points saillants contenus dans ce document, qui a été publié sous la cote A/50/918, et résumer les besoins et priorités des pays arabes pour ce qui est de renforcer la capacité de l'administration publique au service du développement.

On peut résumer ainsi les priorités et les besoins de la région arabe, auxquels les Nations Unies doivent accorder plus d'attention et davantage d'appui. Premièrement, il importe d'accroître la capacité institutionnelle dans la formulation et la gestion des politiques de développement. Ce besoin se fait particulièrement sentir dans les bureaux d'appui au Cabinet et dans les bureaux des ministres de l'économie, les finances, les gouvernorats et les institutions du secteur privé. À cette fin, on pourrait créer des centres d'appui pour la prise des décisions et renforcer ceux qui existent déjà. On pourrait aussi renforcer la capacité des organismes chargés de la mise en oeuvre des politiques et des programmes de développement et celle des associations et groupements représentant le secteur privé et la société civile. Cela leur permettrait de participer davantage à la formulation et à la mise en oeuvre des processus et de mieux assurer le contrôle et le suivi des programmes de développement.

Deuxièmement, il faut aider les gouvernements à rationaliser et à développer les structures, les fonctions et les procédures de travail des institutions publiques. En outre, une aide est nécessaire pour améliorer les normes en matière de résultats obtenus et pour renforcer l'obligation redditionnelle en insistant sur la qualité et l'efficacité des services publics, le rendement et une bonne utilisation des ressources disponibles.

Troisièmement, il importe de renforcer la capacité des agences gouvernementales locales, car elles connaissent bien les besoins des citoyens et peuvent intervenir efficacement auprès de ces derniers.

Quatrièmement, il est également important de renforcer la capacité du système d'administration de la justice en termes de ressources humaines, d'équipements et de centres d'information. Des processus efficaces pour le règlement

des différends créent un climat propice aux investissements et aux bons résultats du secteur privé.

Cinquièmement, il importe de développer et de renforcer le potentiel des institutions d'administration publique et de développement et de revoir leur rôle, afin que l'aide voulue puisse être fournie à tous les niveaux du gouvernement et pour que des systèmes d'évaluation des résultats des institutions publiques puissent être mis en place.

Sixièmement, une priorité spéciale doit être accordée à la reconstitution du potentiel institutionnel de certains pays de la région qui ont souffert de conflits et de luttes armées, comme la Somalie, le Liban et la Palestine, afin de leur permettre de gérer leurs programmes de développement une fois restaurées la paix et la stabilité.

Je suis heureux de pouvoir dire que tous ces besoins ont été examinés dans 10 projets distincts présentés en détail dans le document de l'Organisation arabe de développement de l'administration soumis à l'Assemblée générale. Ces projets serviront de guide aux gouvernements arabes, à leurs institutions, aux institutions des Nations Unies et autres institutions internationales, dans leurs efforts pour répondre à leurs besoins prioritaires.

L'Organisation arabe de développement de l'administration loue et appuie les recommandations et les propositions du Groupe d'experts, les efforts du programme de l'ONU en matière d'administration et de finances publiques et le rapport que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale. L'Organisation arabe de développement de l'administration appuie en particulier les recommandations que le Groupe d'experts a soumises dans cette même salle les 11 et 12 avril 1996, et l'initiative qu'a prise le Gouvernement du Royaume du Maroc de soumettre le projet de résolution qui a été présenté par S. E. M. Messaoud Mansouri, le Ministre marocain, à la première séance de la reprise de session de l'Assemblée générale.

Notre organisation aimerait soumettre des propositions et des recommandations supplémentaires à l'Assemblée pour examen. Je les résumerai en disant qu'il importe premièrement de renforcer le rôle des institutions des Nations Unies chargées du développement et de la réforme administrative. Nous insistons en particulier sur le rôle du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du programme de l'ONU en matière d'administration et de finances publiques, qui sont en mesure d'apporter une aide efficace aux programmes de développement institutionnel et d'adapter en permanence leurs programmes en fonction du

climat politique changeant et de la nécessité d'un développement durable.

Deuxièmement, il importe que les institutions des Nations Unies engagées dans le développement et la réforme administrative coopèrent plus étroitement avec les organismes régionaux qui connaissent bien la situation, les besoins et les priorités des pays de la région. Ces derniers sont en mesure de diagnostiquer les problèmes de leurs régions respectives et d'indiquer les mesures les mieux adaptées. Ils ont aussi leurs réseaux d'experts locaux, qui sont en mesure de renforcer les capacités locales. Convenablement appuyée, la coopération avec ces entités peut permettre de développer des capacités régionales et, à long terme, de réduire la dépendance vis-à-vis des institutions internationales.

Troisièmement, il est tout aussi important que les institutions des Nations Unies et les autres institutions internationales et bilatérales établissent des partenariats avec leurs homologues dans les pays bénéficiaires. De tels partenariats faciliteraient l'échange d'expériences et de responsabilités. Il existe un réel besoin de développer un nouveau mode de relations entre bailleurs de fonds et bénéficiaires afin de renforcer les capacités locales et nationales de développement autonome, en tirant les leçons de l'expérience passée, en procédant à une réévaluation constante et en mesurant les progrès accomplis par les institutions visées.

Quatrièmement, il convient aussi d'assurer une coordination efficace des programmes offerts par les institutions des Nations Unies et les autres institutions internationales et bilatérales s'occupant de réforme économique et de gestion du développement administratif, pour obtenir une meilleure coordination entre elles dans leurs relations et l'échange d'expériences avec les pays bénéficiaires.

Pour terminer, j'aimerais recommander, afin de réaliser les objectifs de cette reprise de session de l'Assemblée, qu'une instance permanente soit mise en place afin d'identifier et d'encourager les meilleures pratiques et expériences administratives, de même que l'échange d'expériences entre États. Une telle instance s'occuperait de la collecte, du contrôle et de l'analyse des initiatives prises ou des programmes exécutés dans les différents pays comme suite à la mise en oeuvre de la résolution qu'adoptera l'Assemblée générale. Les résultats pourraient être consignés dans un rapport publié tous les deux ans, par exemple, qui signalerait les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des réformes administratives à l'appui du développement au niveau mondial.

*La séance est levée à 12 h 50.*