



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
10 mai 2002  
Français  
Original: anglais

---

### Comité de l'administration publique

#### Première session

New York, 22-26 juillet 2002

Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

#### Renforcement de la capacité des administrations publiques d'appliquer la Déclaration du Millénaire

### Le rôle crucial de l'administration publique et de la bonne gouvernance dans la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire : mise en valeur des ressources humaines

#### Rapport du Secrétariat

*Résumé*

---

\* E/C.16/2002/1.



La réalisation des objectifs qui figurent dans la Déclaration du Millénaire requiert une administration publique efficace et économique, qui est tributaire autant du bon fonctionnement des structures institutionnelles que de la compétence, du dévouement et de la forte motivation des fonctionnaires du service public. La mise en valeur des ressources humaines représente un facteur crucial pour assurer que les objectifs du développement évoqués dans le rapport du Secrétaire général sur le plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire (A/56/326) soient effectivement réalisés. Les compétences des fonctionnaires devront être améliorées en permanence et les aptitudes à diriger renforcées tandis que de nouveaux profils de carrière devront être conçus en mettant l'accent sur la mobilité, l'intégrité et le professionnalisme en vue de permettre aux pays d'élaborer et de mettre en oeuvre les réformes nécessaires au développement économique et social. Le présent rapport examine certains aspects fondamentaux de la mise en valeur des ressources humaines, notamment les qualités de dirigeant et la vision; les compétences et la formation du personnel; la performance et les conditions de travail; l'éthique et l'intégrité; la gestion de la diversité et de l'égalité entre les sexes; les moyens d'action à donner aux usagers ou clients de l'administration publique ainsi que répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique. Des recommandations relatives aux stratégies de renforcement des capacités sont également présentées.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–5	3
II. Qualités de dirigeant et vision . . . . .	6–12	4
III. Ressources humaines : compétences et formation du personnel . . . . .	13–19	6
IV. Performances et conditions de travail . . . . .	20–22	7
V. Éthique et intégrité . . . . .	23–25	7
VI. Gestion de la diversité et de l'égalité entre les sexes . . . . .	26–27	8
VII. Donner des moyens d'action aux usagers ou clients de l'administration publique	28–30	9
VIII. Répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique . . . . .	31	9
IX. Recommandations . . . . .	32	9

## I. Introduction

1. La réalisation des objectifs figurant dans la Déclaration du Millénaire (résolution 55/2 de l'Assemblée générale) requiert une administration publique efficace et économique ainsi que des systèmes rationnels de gouvernance. De façon générale, l'administration publique et les capacités des ressources humaines du secteur public ont à jouer un rôle essentiel, directement et indirectement, dans le succès de la mise en oeuvre de la vision et des principaux objectifs de la Déclaration. Parmi ces derniers, l'administration publique est fondamentale pour la réalisation des droits de l'homme, de la démocratie et de la bonne gouvernance. En outre, les capacités des ressources humaines du secteur public constituent une condition préalable pour la réalisation des autres objectifs fondamentaux, notamment la paix, la sécurité et le désarmement; le développement et l'éradication de la pauvreté; la protection de notre environnement; la protection des groupes vulnérables; l'attention particulière à accorder aux besoins spéciaux de l'Afrique ainsi que le renforcement du système des Nations unies. Le renforcement des capacités humaines du secteur public en termes de connaissances, de compétence, de motivation et d'engagement, de réseaux et de maîtrise des technologies de l'information est fondamental pour traduire les valeurs, les objectifs et les buts de la Déclaration du Millénaire dans des politiques, des stratégies et des actions à l'échelle nationale. De fait, la performance des institutions publiques est tributaire autant du bon fonctionnement des structures institutionnelles que de la qualité des fonctionnaires qui y travaillent. Des fonctionnaires compétents, dévoués et fortement motivés sont essentiels pour mettre en oeuvre des réformes efficaces et durables tout en étant capables de s'adapter aux changements qui surviennent aux niveaux local et mondial.

2. Fait bien connu, les gouvernements à travers le monde ont été incités à adapter leurs systèmes d'administration publique et de gouvernance aux nouveaux défis posés par le troisième millénaire. Ils sont de plus en plus fortement soumis aux courants tant mondiaux que locaux. La mondialisation – sous forme de politiques de libéralisation du commerce et des investissements, d'innovation technologique et de réduction des coûts de transport et de communication, d'entrepreneuriat et de réseaux sociaux à l'échelle mondiale – contraint les pays à entreprendre nombre de

réformes, s'ils veulent en bénéficier. Pour s'intégrer efficacement à l'économie mondiale, les pays doivent adapter leurs politiques aux conditions en changement, redéfinir le rôle de l'État et améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités. De même, les courants locaux – notamment la démocratisation et la décentralisation – augmentent la demande des citoyens en faveur d'un changement des politiques, des structures et des services. En conséquence, les employés du secteur public doivent être capables d'interpréter ces courants et de s'y adapter dans leur contexte national et surtout être en mesure d'augmenter leurs capacités d'analyser les courants en émergence de manière à pouvoir adopter une position dynamique plutôt que de simplement réagir au changement des besoins locaux et mondiaux.

3. La théorie contemporaine de la gestion souligne l'importance et le rôle des établissements d'enseignement tant pour concilier les dilemmes difficiles auxquels les gouvernements sont confrontés que pour leur donner les moyens de gérer efficacement le changement. S'agissant des pays en développement et des pays en transition, une attention particulière devrait être accordée aux quatre domaines suivants qui relèvent des tâches d'orientation incombant à l'État :

a) La gestion du changement : l'État doit être à l'avant-garde du progrès et faciliter le changement. Cela implique qu'il sache anticiper et prenne des mesures pour mettre en place des politiques porteuses, renforcer les capacités des ressources humaines, favoriser l'utilisation des nouvelles technologies, établir des systèmes de mesure et d'évaluation des résultats, réformer les structures administratives, et recueillir des données exactes, internationalement comparables et fiables pour l'élaboration de ses politiques;

b) La réforme administrative : les structures bureaucratiques ne sont plus adaptées aux tendances actuelles. La débureaucratiation et la décentralisation doivent aller de pair avec de nouvelles approches de la gestion qui mettent l'accent sur la transparence, la faculté d'adaptation, la participation, la flexibilité, la diversité et la rapidité d'intervention. Dans leurs nouveaux rôles, les autorités publiques doivent servir de médiateur et de facilitateur et s'employer activement à établir des partenariats avec les entreprises et les organisations non gouvernementales ou à faire participer, par d'autres moyens, la société civile à la réalisation des objectifs du développement;

c) La valorisation des ressources humaines : si l'on veut constamment améliorer les compétences, développer l'esprit d'initiative, faciliter le changement, et donner une nouvelle image de la fonction publique, il faut réformer l'organisation des carrières en mettant l'accent sur la mobilité, l'intégrité et le professionnalisme, et faire du mérite la considération primordiale pour le recrutement, l'affectation et la promotion des fonctionnaires;

d) L'information : disposer en temps voulu de données exactes, pertinentes et fiables, est devenu une condition *sine qua non* non seulement pour élaborer des politiques adéquates mais aussi pour mesurer, contrôler et évaluer les résultats du secteur public. Le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies joue un rôle capital dans le rassemblement et la diffusion de données de ce type, d'une importance cruciale pour les gouvernements, notamment au moyen du réseau mondial d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration et les finances publiques, (voir E/1998/77).

4. À une époque de changement rapide et de mondialisation, un établissement d'enseignement devient nécessairement une organisation en changement constant; cela signifie qu'elle apprend à être à l'écoute et à réagir aux messages de son environnement. De surcroît, dans le village global de nos jours, ce processus permanent ne peut plus, comme par le passé, opérer derrière de hautes barrières de protection. Conformément à cette approche, il convient de souligner que tous les gouvernements, et plus particulièrement ceux des pays en développement et des pays en transition, devraient accorder la priorité au renforcement des capacités pour la mise en valeur des ressources humaines, à la formulation des politiques du secteur public et à sa gestion.

5. Le présent rapport analyse quelques aspects clefs de la mise en valeur des ressources humaines, notamment les qualités de dirigeant et la vision; les compétences et la formation du personnel; la performance et les conditions de travail; l'éthique et l'intégrité; la gestion de la diversité et de l'égalité entre les sexes; les moyens d'action à donner aux usagers ou clients de l'administration publique ainsi que répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique. Des recommandations relatives aux stratégies de renforcement des capacités des ressources humaines sont également présentées.

## II. Qualités de dirigeant et vision

6. La réalisation des objectifs figurant dans le rapport du Secrétaire général (A/56/326) sur le plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire est tributaire d'une direction solide et cohérente sur les plans politique et administratif. L'amélioration de la qualité des services du gouvernement a peu de probabilité de se réaliser sans un soutien franc et enthousiaste à l'égard des dirigeants au niveau le plus élevé. Les dirigeants gouvernementaux, au sein d'une grande diversité d'institutions, doivent être techniquement compétents, politiquement habiles, aptes à établir des consensus et à forger des partenariats. Quoiqu'il existe de nombreux modèles de gouvernance, chacun possède des mécanismes permettant le développement des qualités de dirigeant dans les diverses institutions publiques, notamment sur les plans de la sélection, du recrutement, de la formation et du travail d'équipe. Il faut à la fois des compétences techniques et des compétences en matière de gestion pour donner corps à une vision sous forme de stratégies, de programmes et d'activité de développement. L'amélioration des qualités des dirigeants s'avère indispensable pour remporter des succès en matière de développement surtout dans un environnement international extrêmement complexe et changeant.

7. La capacité de s'adapter au changement et de faire face aux défis en émergence exige des qualités de dirigeant ainsi que des capacités en matière de planification stratégique. De manière plus spécifique, il faut :

a) De solides capacités de diagnostic et d'analyse;

b) La capacité d'analyser l'environnement pour y déceler des contraintes éventuelles ou des possibilités en émergence;

c) La capacité de galvaniser et de mobiliser un soutien à la fois en faveur de la réalisation des objectifs et du changement organisationnel;

d) La capacité de créer des structures et d'instaurer un climat propice au dialogue et au respect mutuel;

e) La capacité de gérer la diversité, de concilier les différences et de promouvoir le consensus; et

f) La capacité de gérer le changement efficacement et sans heurt.

8. Il s'ensuit que l'établissement d'enseignement ne peut aborder sa réforme en termes technocratiques seulement, bien que dans les conditions actuelles de changement technologique rapide, il soit nécessaire de recourir largement aux avis des experts. Dans ce monde placé sous le signe de l'accélération, le processus de réforme et de renforcement des capacités doit nécessairement intégrer les perspectives des usagers et des partenaires. Ce processus devrait se fonder sur les connaissances et l'expertise, mais également sur l'intuition, une vision et des aspirations (descriptifs de mission) car il considère que la réussite repose clairement sur :

a) L'inclusion, l'intégration, la participation et la mise à disposition de moyens d'action de tous les facteurs clefs, acteurs et participants concernés;

b) L'esprit d'équipe, un élément primordial de motivation; et

c) Un climat de cohésion et de paix organisationnelle ou sociale.

9. Pour des raisons analogues, le changement et le renforcement des capacités dans une « organisation ouverte à l'apprentissage » ne peuvent plus être abordés par les méthodes autoritaires et bureaucratiques traditionnelles. Bien qu'ils visent à introduire un élément de continuité, de cohérence et de prévisibilité, ce dont toutes les organisations et toutes les sociétés ont besoin pour pouvoir fonctionner efficacement, les structures et processus du changement dans les « organisations ouvertes à l'apprentissage » doivent aussi faire accepter :

a) Un degré élevé d'incertitude dans un environnement mondial souvent instable et turbulent;

b) La souplesse que réclament la rapidité et la non-linéarité du processus de changement à une époque où l'absence de continuité est la règle.

10. La façon dont les fonctions de direction recourent le travail de réforme peut se percevoir sous plusieurs aspects. Pour commencer, le leadership est l'élément moteur d'une réforme. Son rôle est également décisif dans le processus de mise en oeuvre. Nombre de gouvernements aujourd'hui mettent en place des programmes de sensibilisation et de développement des compétences à l'intention des

dirigeants, non seulement des hauts fonctionnaires mais, souvent, aussi, des personnalités politiques et des dirigeants d'organisations du secteur privé et d'organisations non gouvernementales ou communautaires.

11. L'exécution du plan de campagne dépend de l'existence d'une fonction publique capable d'imaginer l'avenir, d'analyser les grandes options qui s'offrent et de se faire une idée de leur impact, et d'axer les programmes sur la réalisation d'objectifs convenus. Ce sont là des fonctions qui doivent être exercées dans la transparence, et avec la pleine participation de la société civile, laquelle doit non seulement être associée à l'élaboration des politiques mais également avoir la possibilité de s'exprimer sur leur mise en oeuvre. Au lieu de se renfermer dans le rôle d'experts, comme c'est couramment le cas dans bien des bureaucraties, les fonctionnaires doivent se mettre à l'écoute de la société civile à toutes les étapes de l'élaboration des politiques et des programmes, qui ne seront viables qu'à cette condition.

12. Il importe aussi que les fonctionnaires soient formés à la planification stratégique, le but étant qu'ils apprennent à susciter une large participation de la société civile, garante de consensus social et de pérennité. La mise en oeuvre de stratégies nationales ou mondiales demande que l'on prête bien attention à la gestion des ressources humaines dans les organisations pluralistes. Pour gérer et faire se développer une organisation à vocation mondiale, il faut gérer et faire se développer des individus capables de penser, de diriger et d'agir dans une optique mondiale et doués d'une mentalité et de compétences adaptées à cette optique. Les qualités et les compétences qui sont de plus en plus recherchées sont l'empathie et l'adaptabilité culturelles. Les responsables doivent être capables d'appréhender les dimensions internationales de leur travail. Les méthodes traditionnelles en matière de formation et de développement sont encore en deçà de ce qu'exige la mondialisation. Il importe de modifier le milieu de travail pour faire adopter aux intéressés des comportements nouveaux qui modifieront leurs attitudes et auront des effets à long terme sur leur système de valeurs.

### **III. Ressources humaines : compétences et formation du personnel**

13. Le plan de campagne souligne combien il importe d'encourager les fonctionnaires à acquérir des capacités cognitives, des compétences techniques et certaines attitudes, dont il y a pénurie dans bien des pays en développement et qu'il importe d'inculquer. Dans la plupart des pays en développement et des pays en transition, les lacunes en la matière se sont révélées souvent substantielles tant parmi les cadres supérieurs que chez le personnel de niveau subalterne.

14. La formation permanente dans le secteur public est un impératif étant donné les turbulences de notre environnement, où de nouveaux défis et de nouvelles possibilités se font jour fréquemment, où les méthodes traditionnelles sont devenues anachroniques et où les gouvernements sont soumis à des exigences accrues. En fait, le rôle de l'État a sensiblement changé au cours des deux décennies écoulées. Alors qu'il s'investissait dans la gestion concrète et la production directe de biens et de services, l'État exerce aujourd'hui des fonctions de réglementation et se tourne vers la planification stratégique. Une large place a été faite à la création d'un environnement favorable au développement du secteur privé et de l'initiative individuelle. En outre, avec le progrès de la mondialisation, le contexte dans lequel fonctionne l'État a changé du tout au tout. Celui-ci est appelé de plus en plus à répondre aux demandes et pressions qui s'exercent à l'échelon local ainsi qu'à l'échelle nationale et mondiale. Les technologies de l'information ont modifié de bien des façons les échanges entre les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.

15. Les progrès de la convivialité dans les relations avec la société civile supposent un développement de l'aptitude des responsables à s'adapter à l'évolution de ses besoins et à gérer les changements de perspective et d'activités. Les fonctionnaires doivent apprécier à sa juste valeur le rôle de la société civile comme source d'informations concernant l'efficacité des services publics et la qualité du secteur public en général. La réceptivité aux besoins de la société civile suppose fréquemment un travail d'équipe au sein d'un même service et entre les divers services du gouvernement, ainsi que des partenariats entre les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.

En plus des valeurs de justice et d'équité, qui demeurent primordiales, les fonctionnaires doivent aussi apprendre à voir dans la société civile des individus appartenant à leur propre milieu et ayant des besoins propres.

16. Les fonctionnaires doivent également acquérir les compétences voulues pour faire face aux conflits et aux situations qui risquent de dégénérer en actes de violence. La défense de la paix et de la sécurité exige une coopération internationale plus poussée en matière de prévention des conflits et un renforcement des capacités qui permette d'aider les pays à consolider, maintenir et rétablir la paix. Il est de plus en plus admis à présent que la manière la plus efficace de gérer un conflit est d'y faire face au moment où il n'a pas encore dégénéré en actes de violence, ce qui suppose des capacités faisant appel aux éléments suivants : connaissances, compétences, attitudes et réseaux permettant d'intégrer l'analyse des conflits, définition de l'alerte rapide, maniement des différends et intégration de systèmes de gestion des conflits dans les politiques, processus et pratiques en matière de gouvernance et d'administration publique, le but étant d'éviter de devoir éteindre l'incendie lorsque le conflit a éclaté.

17. Pour faire face aux nombreuses responsabilités qui leur incombent, les organismes publics ont besoin de se doter de compétences nouvelles et, plus encore, peut-être, d'instaurer une nouvelle culture axée sur la formation permanente. L'idée consistant à voir dans l'État une « organisation ouverte à l'apprentissage » gagne du terrain. On a de plus en plus conscience que les méthodes directives en matière de gestion et l'enfermement bureaucratique ne répondent pas efficacement au changement et ne permettent pas aux acteurs de la société civile de jouer un rôle actif – participation ou initiative – dans le processus d'élaboration des politiques. Étant donné la rapidité avec laquelle les changements se produisent, les compétences doivent être constamment actualisées et améliorées. Les fonctionnaires doivent être prêts à se soumettre à une formation permanente et à instaurer une culture du dialogue et de la tolérance à l'égard de la diversité. La question de la formation permanente se pose de façon extrêmement aiguë dans les pays en développement et les pays en transition, qui se heurtent aux problèmes liés à l'instabilité de l'économie, à la pauvreté généralisée et, bien souvent, aux conflits ethniques.

18. La formation permanente au sein des organismes publics s'impose tout particulièrement dans les domaines ci-après :

a) Compétences techniques à tous les niveaux de décision. Les compétences technocratiques doivent céder le pas à une approche interdisciplinaire dans l'élaboration des politiques, en particulier à l'échelon supérieur. Les fonctionnaires doivent se tenir au courant de l'évolution des connaissances dans leurs domaines respectifs;

b) Compétences en matière de gestion. Les qualités suivantes sont d'une importance cruciale dans une « organisation ouverte à l'apprentissage » : qualités de direction, prise de conscience de la qualité, aptitude à régler les problèmes et compétences dans la dynamique de groupe – animation de réunion, travail d'équipe et présentation d'exposés. Il est également crucial, dans un monde de plus en plus interdépendant, d'acquérir des techniques de négociation et de médiation;

c) Technologies de l'information. L'explosion des technologies de l'information et de la communication oblige les acteurs du secteur public à se tenir au courant des évolutions en la matière, à renouveler et actualiser en permanence leurs connaissances et à développer leurs compétences.

19. Dans bien des pays, la réforme du secteur public est en cours et la formation des fonctionnaires doit être directement liée au processus de réforme. La reconfiguration du rôle de l'État et la création de nouvelles responsabilités doivent s'accompagner de l'acquisition des compétences voulues dans le secteur public. Plus important encore, les fonctionnaires doivent recevoir la formation nécessaire pour s'adapter à une culture de l'apprentissage et se considérer comme des agents actifs du changement. À court terme, cela signifie qu'il faut motiver ceux qui veulent apprendre. À long terme, l'apprentissage doit devenir une valeur inhérente à la personne.

#### **IV. Performances et conditions de travail**

20. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement exige un gouvernement très performant. Pour déterminer quelles améliorations sont nécessaires dans le secteur public, il faut mettre au point

des techniques de mesure de la performance. Par ce biais, une organisation est constamment renseignée sur les résultats de ses activités et peut renforcer leur impact. Les programmes institutionnels axés sur les résultats peuvent améliorer l'efficacité (exécution effective des tâches), l'efficience (réduction des coûts) et la productivité (exécution effective des tâches au moindre coût) grâce à l'adoption de stratégies judicieuses, par exemple de techniques de mesure des résultats et d'étalonnage pour déterminer des normes d'excellence ou encore de programmes d'incitation et de promotion de la qualité.

21. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement suppose également que le gouvernement fait un effort particulier pour atteindre les citoyens les plus marginalisés et les plus défavorisés. Même si, en théorie, les gains réalisés sur le plan de la performance se répercutent sur tous les programmes et sur tous leurs bénéficiaires, il convient de veiller tout spécialement à ce que les programmes les plus efficaces atteignent tous ceux qui sont susceptibles d'en bénéficier. Les programmes sont fréquemment axés sur les personnes qui sont les plus aisément accessibles et les plus réceptives. Cette stratégie ne convient pas si l'objectif recherché est de réduire la pauvreté, par exemple. Les personnes les plus démunies sont généralement celles qui sont les plus difficiles à atteindre.

22. Enfin, la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement requiert des fonctionnaires qui sont capables de se concentrer sur leurs tâches, grâce à des conditions de travail adaptées. La recherche de l'excellence passe par l'adoption de stratégies visant à améliorer les conditions d'emploi, telles que l'aménagement des horaires et l'organisation du travail, la formation et le perfectionnement professionnels, la réduction des rigidités et de la bureaucratie, une meilleure utilisation des technologies et l'octroi d'une rémunération compétitive.

#### **V. Éthique et intégrité**

23. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement suppose l'existence d'une éthique dans la fonction publique. En promouvant une déontologie et en luttant contre la corruption dans le secteur public, on contribuera directement à la réalisation de bon nombre des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Les fonctionnaires doivent assurer la fourniture de services et de biens publics en respectant la

déontologie. Tout détournement de ressources publiques par des individus qui cherchent à s'enrichir, à la suite de malversations, de soustractions frauduleuses ou de conflits d'intérêts, réduit directement le montant des ressources disponibles pour la réalisation des objectifs de développement. De surcroît, la corruption généralisée entraîne une érosion de l'état de droit, décourage l'investissement privé et fait obstacle à la démocratie. Le plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire mentionne la nécessité de lutter contre la corruption dans le contexte du renforcement de la légalité internationale (A/56/326, par. 29), de l'augmentation des apports de capitaux privés pour le financement du développement (ibid., par. 134) et de la promotion d'une participation effective de tous les citoyens à la vie politique (ibid., par. 218).

24. Du point de vue de l'optimisation des ressources humaines du secteur public pour la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire, la corruption peut être considérée comme un symptôme d'incurie et de mauvaise gestion. Cette situation permet à des agents malhonnêtes d'exploiter des occasions pour faire passer leurs propres intérêts avant l'intérêt général, ce qui est contraire aux exigences de leurs fonctions. Il faut s'attacher à préserver l'intégrité des autres fonctionnaires « honnêtes » en mettant en place une « infrastructure éthique » qui permet non seulement de récompenser les bonnes conduites mais aussi de sanctionner les fautes sur le plan administratif et de réprimer les actes de corruption par des actions en justice, civiles ou pénales. Les fonctionnaires sont des gestionnaires de ressources publiques et les dépositaires de la confiance particulière que les citoyens ont placée en eux. Ils sont censés donner la priorité à l'intérêt général par rapport à leurs propres intérêts.

25. Il existe un ensemble de règles et de pratiques communément admises qui régissent la bonne conduite dans le secteur public. Il y a des lois et des réglementations précises qui définissent les responsabilités, les droits et les normes de conduite des fonctionnaires et des agents du secteur public. Ces règles et ces normes sont mises en oeuvre à l'aide d'un système d'organisation des carrières fondé sur le principe du mérite qui permet de recruter et de promouvoir les fonctionnaires de manière équitable et impartiale. Ce système de gestion des carrières repose sur une structure bien articulée et équitable qui combine des incitations positives et négatives telles qu'une rémunération appropriée, des possibilités de formation et des procé-

dures disciplinaires. On peut cultiver un climat de professionnalisme, de transparence et de responsabilité par des comportements exemplaires aux échelons supérieurs, aussi bien de la vie politique que de l'administration, par l'exercice d'un contrôle public vigilant. Si l'on veut promouvoir l'intégrité, elle doit être illustrée par des exemples et contrôlée.

## **VI. Gestion de la diversité et de l'égalité entre les sexes**

26. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement requiert une fonction publique qui respecte la diversité et est soucieuse de l'égalité entre les sexes dans le cadre de ses institutions et de ses rapports avec le public. L'objectif énoncé au paragraphe 218 du document A/56/326, à savoir travailler ensemble à l'adoption, dans tous les pays, de processus politiques plus égalitaires, qui permettent la participation effective de tous les citoyens à la vie politique, traduit une sensibilisation à l'importance de la participation pour la réalisation des droits de l'homme, de la démocratie et de la bonne gouvernance. Une stratégie primordiale proposée pour atteindre cet objectif consiste à encourager les États à élaborer et à appliquer des programmes en faveur de la création d'institutions pluralistes, de la tenue d'élections périodiques et d'autres processus démocratiques, conformément aux normes internationales établies dans le domaine des droits de l'homme (voir A/56/326, par. 220).

27. La bonne gouvernance ne doit pas être limitée à la sphère des élites de la société. Elle exige un traitement équitable de tous les citoyens et le gouvernement doit être perçu comme une entité juste vis-à-vis de tous les individus. La bonne gouvernance implique aussi une réceptivité à l'égard d'autres points de vue, surtout lorsque ces points de vue sont exprimés par des personnes de sensibilité différente. Plus une société est diverse, plus il est nécessaire de respecter les autres pour promouvoir des relations harmonieuses. Pour pouvoir s'épanouir, les individus qui partagent le même espace doivent faire preuve de sensibilité à l'égard des opinions, des besoins et des attitudes de leurs partenaires. Le respect mutuel implique aussi une propension à la conciliation, une volonté de compromis et une aptitude à la négociation.



## VII. Donner des moyens d'action aux usagers ou clients de l'administration publique

28. La réalisation des objectifs de développement de la Déclaration du Millénaire exige que les citoyens jouent un rôle actif. Même si les fonctionnaires de l'administration ont de bonnes intentions, sont bien formés, motivés et enthousiastes, leurs efforts n'aboutiront qu'à des succès limités si les citoyens ne participent pas activement. En fait, certains citoyens ne sont pas conscients des services que le gouvernement peut fournir, et d'autres citoyens qui bénéficient de services publics ne savent pas qu'ils peuvent influencer la nature, le volume, le type et les modes de prestation de ces services. L'objectif du plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire concernant des processus politiques plus égalitaires est fondé sur le principe selon lequel l'instauration de la démocratie exige une bonne gestion des affaires publiques qui, à son tour, est tributaire d'une participation ouverte à tous, de la transparence, de la responsabilisation et de la promotion de l'état de droit. Tous les protagonistes de la scène nationale, y compris les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé, doivent conjuguer leurs efforts pour asseoir une démocratie véritablement représentative (voir A/56/326, par. 218). Parmi les différentes stratégies proposées pour atteindre cet objectif, il convient de noter l'appui aux efforts que déploient les gouvernements pour associer la société civile à l'élaboration des politiques et l'appui aux efforts qu'ils déploient pour renforcer les administrations locales dans les zones urbaines et rurales (voir A/56/326, par. 220).

29. Pour pouvoir exercer une influence sur les services qu'ils reçoivent, les citoyens doivent avoir une éducation de base, des qualifications en matière de communication et une éducation civique. Il faut que les citoyens puissent lire, écrire, parler et écouter. Bien que cette exigence semble simpliste, dans un certain nombre de sociétés, ces aptitudes de base ne sont pas répandues dans toute la population. Et bien que la diffusion des connaissances de base – alphabétisation, maîtrise des nombres et familiarité avec les outils électroniques – semble relever de la responsabilité des établissements d'enseignement de base, ces connaissances ne peuvent pas être tenues pour acquises et doivent faire partie de l'apprentissage pratique dans le cadre de la participation des citoyens à différentes activités gou-

vernementales, telles que les débats sur les politiques et la prestation des services.

30. De même, les citoyens doivent être conscients de leur environnement en matière de gestion des affaires publiques, à savoir les institutions et les processus de prise de décisions, les possibilités de participation, les informations concernant l'actualité, et les cycles de prise de décisions, d'observation et d'intervention. Des moyens de communication, tels que des médias actifs et libres, sont essentiels à un débat animé parmi les citoyens concernant les décisions à prendre. Sans cette contribution des citoyens, les politiques et les programmes peuvent n'avoir qu'un impact minimal et, parfois, aboutir à un échec total.

## VIII. Répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique

31. Dans le plan de campagne pour la mise en oeuvre de la Déclaration du Millénaire, le Secrétaire général a fait observer que la satisfaction des besoins spéciaux de l'Afrique était un objectif essentiel. Le but consistant à appuyer pleinement les structures politiques et institutionnelles des démocraties naissantes en Afrique (voir A/56/326, par. 241) a été identifié comme point de départ. Les stratégies proposées pour la réalisation de cet objectif consistent à appuyer les programmes de démocratie et de gouvernance de la Nouvelle Initiative africaine, qui comprend le renforcement de capacités particulières axées sur la gestion du secteur public, la réforme de l'administration et de la fonction publique et le renforcement du contrôle parlementaire, et à encourager les gouvernements à développer des idéaux, des valeurs et des institutions démocratiques, et à organiser des médias et des systèmes judiciaires indépendants (voir A/56/326, par. 243).

## IX. Recommandations

**32. Étant donné ce qui précède, il semble que les activités normatives et les efforts de coopération technique devraient viser à :**

**a) Aider les États Membres, grâce à des stratégies et à des mécanismes de perfectionnement des dirigeants, y compris l'organisation de séminaires et de colloques de haut niveau, à améliorer leurs qualifications en matière de direction et de gestion;**

b) Aider les États Membres à concevoir et à exécuter des activités de formation utilisant des méthodes novatrices, telles que la formation individualisée, la formation de groupe sur le terrain, la formation progressive et la formation assistée par ordinateur, dans les domaines suivants : techniques de négociation; analyse des politiques; gestion des ressources humaines; gestion économique et financière; gestion des programmes dans les secteurs sociaux; technologies de l'information; établissement de critères et mesure des résultats; et suivi et évaluation. Il faudrait s'attacher en particulier à aider les pays à acquérir les compétences appropriées pour faire face à la mondialisation (connaissances, qualifications, attitudes, sensibilités et réseaux);

c) Aider les États Membres à mettre en valeur les ressources humaines requises comme suite aux recommandations proposées dans les autres rapports soumis au Comité;

d) Aider les États Membres à accroître l'utilisation des techniques de l'information et de la communication par l'administration publique afin de suivre les résultats obtenus ainsi que de promouvoir l'acquisition de connaissances, l'amélioration de la prestation de services et l'élargissement de l'accès à l'information pour les fonctionnaires et les citoyens;

e) Aider les États Membres à mettre en place des infrastructures pour le respect de l'éthique dans le secteur public, notamment des codes d'éthique et de conduite pour les employés du secteur public; à renforcer les capacités des institutions qui appliquent les politiques concernant les conflits d'intérêts et mènent des enquêtes sur les violations de l'éthique et les aspects administratifs des accusations de corruption; à élaborer des matériaux de formation sur un comportement éthique à l'intention des fonctionnaires; à diffuser la documentation existante dans d'autres langues officielles de l'ONU afin de la rendre plus accessible; et à mener des activités de recherche sur les politiques visant à promouvoir un comportement éthique et à lutter contre la corruption dans le secteur public;

f) Aider les États Membres à mener des activités de recherche sur les dimensions de la diversité et la manière de traiter les différences, à mettre au point des matériaux de formation concernant un comportement respectueux de la diversité et à ren-

forcer les capacités des cadres du secteur public, en particulier les responsables des politiques et les décideurs, dans le domaine de l'analyse et de la gestion des conflits;

g) Aider les États Membres à promouvoir une participation active des citoyens, grâce à des dialogues sur les politiques, à des opérations de planification stratégique et à l'exécution de programmes, et à mettre au point des cours et des modules de formation dans le domaine de l'éducation civique sur un certain nombre de questions essentielles de gouvernance, telles que l'organisation de base de l'État, les droits et responsabilités des citoyens, les normes de base pour la prestation de services, l'importance de la participation au dialogue public et la connaissance et l'utilisation de techniques de négociation. Dans le cadre de ce que l'on appelle souvent des coproductions, les groupes de citoyens peuvent jouer un rôle essentiel en établissant des liens entre la base des citoyens et les programmes gouvernementaux;

h) Suivre l'application de la Charte de la fonction publique en Afrique, assurer le suivi des conclusions de l'étude régionale comparée de la déontologie au sein de la fonction publique en Afrique, appuyer les initiatives africaines qui encouragent l'intégration régionale, telles que le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, et encourager et participer aux activités de recherche sur les questions relatives à l'administration publique qui sont particulièrement importantes pour la région, telles que la gestion de la diversité.