



# Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale  
3 juillet 2001  
Français  
Original: anglais

Assemblée générale  
Cinquante-sixième session  
Point 12 de la liste préliminaire  
Rapport du Conseil économique et social

Conseil économique et social  
Session de fond de 2001  
Point 13 k) de l'ordre du jour provisoire  
Questions relatives à l'économie  
et à l'environnement : administration  
publique et développement

## Évaluation quinquennale des progrès réalisés dans l'application de la résolution 50/225 sur l'administration publique et le développement

Rapport du Secrétaire général

Additif

Communications reçues des États

### Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Réponses au questionnaire adressé aux gouvernements concernant l'application de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale relative à l'administration publique et au développement .....	3
A. Question 1 : Décrivez les tendances actuelles, les problèmes qui se posent et les nouvelles questions auxquelles vous devez faire face dans le domaine de l'administration publique et du développement .....	3
B. Question 2. : Donnez des exemples concrets de mesures que vous avez prises ou que vous envisagez prendre pour appliquer les dispositions pertinentes de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale et les recommandations 17 à 24 adoptées par le Groupe d'experts chargé d'examiner le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies à sa quinzième réunion (E/2000/66).....	9

C.	Question 3 : Donnez des exemples des principaux résultats obtenus et des principaux obstacles rencontrés dans l'application de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale.....	25
D.	Question 4 : Précisez comment les activités et programmes des Nations Unies dans le domaine de l'administration publique et du développement peuvent vous aider à améliorer l'efficacité de votre administration publique nationale afin de mieux répondre aux besoins essentiels de tous et de parvenir à un développement durable.....	35

## I. Introduction

46. En application de la résolution 53/201 de l'Assemblée générale, en date du 15 décembre 1998, le Secrétaire général, dans une note verbale datée du 28 février 2001, a invité tous les gouvernements à lui communiquer des informations sur les mesures qu'ils avaient prises pour donner suite aux dispositions pertinentes de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale, en date du 19 avril 1996, ainsi qu'aux recommandations formulées par le Groupe d'experts chargé d'examiner le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies à sa quinzième réunion (E/2000/66).

47. Afin de faciliter l'élaboration des rapports nationaux qui serviraient de base au rapport sur l'évaluation quinquennale des progrès réalisés dans l'application de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général joignait à sa note verbale un questionnaire à l'intention des hauts fonctionnaires responsables de l'administration publique. Les questions adressées aux gouvernements étaient fondées sur les dispositions de la résolution de l'Assemblée générale et sur les recommandations du Groupe d'experts qui demandaient que des mesures soient prises au niveau national.

48. Au 25 juin 2001, 11 États – Chine, Indonésie, Maroc, Oman, Panama, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Slovaquie et Tunisie – avaient répondu à la note verbale du Secrétaire général. Les informations reçues de ces gouvernements en réponse aux questions qui leur avaient été adressées sont résumées ci-après. Toutes les réponses reçues après cette date seront consultables sur le site Web du réseau en ligne des Nations Unies pour la création de capacités dans le domaine de l'administration et des finances publiques <<http://www.unpan.org/dpepa.asp>>.

## II. Réponses au questionnaire adressé aux gouvernements concernant l'application de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale relative à l'administration publique et au développement

### A. Question 1. *Décrivez les tendances actuelles, les problèmes qui se posent et les nouvelles questions auxquelles vous devez faire face dans le domaine de l'administration publique et du développement.*

#### Chine

Depuis les années 80, le Gouvernement chinois a lancé trois réformes administratives : en 1982, 1988 et 1993, respectivement. La quatrième, commencée en 1998, a pratiquement été terminée au niveau central, c'est-à-dire celui du Conseil des affaires d'État, et est en cours d'application au niveau local. La mise en oeuvre de réformes administratives selon un calendrier approprié est une initiative stratégique majeure, prise par le Gouvernement chinois dans le cadre de l'évolution actuelle. Les réformes en cours ont joué un rôle capital dans l'ouverture du pays sur l'extérieur et dans ses efforts de modernisation.

## **Indonésie**

L'Indonésie a récemment franchi une étape politique décisive en s'engageant sur la voie de la démocratie à l'issue d'élections générales. Ce processus historique s'est accompagné de réformes dans les domaines économique et politique, ainsi que dans l'administration publique. Ces initiatives ont déjà produit des résultats, mais de sérieux problèmes restent à régler. Il faut surtout remédier aux problèmes de développement résultant des crises qui secouent l'Indonésie depuis quatre ans dans les domaines économique, politique et social. L'Indonésie étant en train de devenir une nation pleinement démocratique, le Gouvernement a conscience des risques auxquels elle est exposée. L'un de ses principaux objectifs est de combattre la corruption, la collusion et le népotisme au sein de l'administration et dans les entreprises. Un autre grand objectif est de lutter contre la misère. La priorité absolue du Gouvernement est de préserver l'unité nationale tout en sortant de la crise économique, pour que le pays puisse retrouver sa stabilité sur la voie du développement économique, politique et social.

## **Maroc**

L'Administration marocaine a connu de nombreuses réformes au cours de la dernière décennie, pour répondre à d'importantes évolutions sur les plans politique, économique et social. À la lumière de ces évolutions, les réformes que connaissent les institutions politiques du pays ne peuvent réellement produire leur effet que dans la mesure où l'État dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis.

a) **Les défis économiques et la mondialisation.** Dans un environnement économique où désormais le changement devient la règle, l'Administration doit adapter ses missions et ses structures au nouveau rôle de l'État, qui est de maîtriser les incidences de la politique de libre-échange et de la mondialisation et de contribuer à l'amélioration des performances de l'économie nationale;

b) **Les défis sociaux.** L'Administration devra jouer un rôle de plus en plus important en matière de cohésion sociale, en veillant à l'égalité des chances entre les citoyens, en combattant les inégalités sociales et en protégeant les plus faibles;

c) **Les défis politiques.** La protection des droits du citoyen dans ses rapports avec l'Administration est une action de longue haleine. La transformation dans les rapports Administration-citoyens est à elle seule un défi majeur pour les services publics marocains, dans la mesure où cette transformation dépend de leur capacité de promouvoir au quotidien les valeurs d'éthique et de transparence, l'équité et le respect de la légalité;

d) **Les défis technologiques.** La maîtrise des technologies de l'information dans le domaine de la gestion et des services rendus aux entreprises et aux citoyens constitue un défi majeur pour l'Administration marocaine.

Pour répondre à tous ces défis, le Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative du Royaume du Maroc a retenu les objectifs suivants :

a) **Redéfinir le rôle et les missions de l'administration publique.** Les défis de l'ère de la mondialisation, les besoins de la décentralisation et de la déconcentration, exprimés tant par les pouvoirs locaux que par les usagers, et la consolidation des fondements d'un État de droit constituent autant d'arguments qui

appellent à reconsidérer le rôle et les missions de l'État et, par conséquent, à moderniser son mode de fonctionnement;

b) **Appuyer la relance de l'économie nationale.** La politique économique que le Gouvernement compte mener dans les années à venir est axée en priorité sur la relance de l'économie par l'investissement privé, qui demeure, à moyen et à long terme, le principal facteur pouvant générer la croissance économique et l'emploi. Dans cette perspective, l'appui à l'entreprise privée appelle des réformes qualitatives dans lesquelles l'administration publique doit jouer un rôle capital. À cet effet, les mesures suivantes seront prises : appliquer la charte des investissements dans son intégralité; définir le cadre juridique devant permettre aux entreprises de bénéficier d'un certain nombre d'avantages particuliers dans le cadre de conventions à passer avec l'État; simplifier les procédures pour que les investisseurs aient accès à des services de proximité; et compléter la réforme des marchés publics;

c) **Garantir le respect des droits et libertés des citoyens.** L'administration publique doit être au service des citoyens et être garante des droits et libertés des personnes physiques et morales. Elle doit ainsi être :

i) **Une administration de proximité.** Le Gouvernement s'engage dans une politique de relance de la décentralisation et de la déconcentration (un projet de révision de la charte communale et un projet de décret sur la déconcentration seront incessamment soumis à la procédure d'approbation);

ii) **Respectueuse de la légalité.** À cet effet, le Gouvernement prendra les mesures nécessaires pour que l'ensemble des services publics respectent le principe de la légalité et se soumettent aux décisions de justice sans réticence;

iii) **Au service du public.** L'Administration s'engage à développer une politique rigoureuse de simplification des procédures et de rationalisation des méthodes de travail, garantissant aux citoyens l'accès facile à l'information;

d) **Valoriser les ressources humaines.** Cet objectif doit viser la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain de l'administration. À cet effet, il convient de mettre en place une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières, de nature à garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier. Par ailleurs, la formation continue et le perfectionnement doivent jouer le rôle d'instruments privilégiés de valorisation de ressources humaines et garantir leur rendement et leur performance.

## **Oman**

La période 1996-2000 a coïncidé avec le plan de développement quinquennal adopté par le Gouvernement omanais pour la mise en oeuvre de projets de développement, en particulier le projet de réforme administrative. Durant cette période, le Gouvernement a mené à bien plusieurs projets importants dans divers domaines de la réforme administrative et de la valorisation des ressources humaines, dont les résultats complètent ceux qui avaient été obtenus dans le cadre des plans quinquennaux précédents. À ce stade, l'Oman est en mesure d'offrir à ses citoyens une large gamme de services de base dans toutes sortes de domaines (éducation, santé, logement, protection de l'environnement, etc.), avec une grande efficacité et en suivant l'évolution récente des conceptions et des pratiques au niveau

international. Ce faisant, il a également tiré parti des expériences qui avaient donné de bons résultats dans les pays développés, des travaux de recherche (théorique et sur le terrain) qui avaient été menés ailleurs, ainsi que des études publiées par des organismes spécialisés, en particulier des organismes des Nations Unies, en adaptant ces enseignements aux caractéristiques particulières de la société omanaise, à ses besoins réels et à ses capacités. L'Oman a rejoint les rangs des pays en développement dont l'administration est la mieux organisée et il s'est attiré à ce titre des éloges de la part d'institutions internationales réputées. Son admission à l'Organisation mondiale du commerce est une autre preuve que le pays est parfaitement familiarisé avec les domaines liés à la mondialisation et à l'économie de marché. D'autre part, il connaît maintenant à fond les questions judiciaires et le mode d'application des décrets et des lois qui régissent son système judiciaire interne. Au plan international, l'Oman a signé le Statut de Rome de la Cour pénale internationale et coopère avec d'autres États Membres pour mener à son terme le processus de création de la Cour, reconnaissant ainsi le principe de l'état de droit. Les progrès enregistrés en Oman au cours des trois dernières décennies, depuis le début de la renaissance du pays dont le mérite revient à Sa Majesté le Sultan Qaboos Bin Said lorsqu'il a pris les rennes du Gouvernement, concrétisent l'engagement qu'avait pris ce grand dirigeant, en 1970, d'instaurer un gouvernement moderne. Cet engagement est devenu une réalité tangible.

### **Panama**

L'administration publique est le principal outil dont dispose l'État pour réaliser les objectifs politiques, économiques et sociaux requis par une société en constante évolution. Elle doit donc savoir s'adapter aux changements afin de pouvoir intégrer les instruments, structures, systèmes, technologies et autres procédures nécessaires pour promouvoir le développement du pays. À cette fin, la République du Panama a pris toutes sortes de mesures en vue d'améliorer l'efficacité des activités dans l'administration publique, le secteur privé et le secteur de la main-d'oeuvre.

### **Pologne**

Les réformes économiques entreprises en Pologne en 1990 visaient à stabiliser l'économie, à réorganiser les finances publiques, à appliquer une politique monétaire saine, à laisser jouer les forces du marché et à mettre en oeuvre des réformes structurelles à long terme. L'un des volets les plus importants de ces réformes a consisté à restructurer le Gouvernement en modifiant son rôle et ses attributions, ainsi que ses méthodes de financement, compte tenu des besoins de l'économie de marché et du cadre démocratique du pays. À cette fin, les principales initiatives à prendre étaient les suivantes : redéfinir le champ du secteur public en restructurant et en privatisant les entreprises publiques travaillant à perte; procéder à des réformes importantes concernant le régime des pensions et les systèmes de santé et d'éducation de façon que, sans préjudice de leur viabilité financière, ils assurent des prestations adéquates et fournissent des services de meilleure qualité; et mettre en oeuvre des réformes destinées à améliorer l'administration du secteur public, notamment prendre des mesures pour mieux répondre aux préoccupations locales, renforcer les capacités de l'administration publique, assainir les finances publiques, réduire la bureaucratie, simplifier les réglementations et combattre la corruption.

Sur le plan économique, la Pologne est considérée comme le meilleur exemple d'une économie en transition. Ce succès est dû à la combinaison bien orchestrée

d'une politique financière saine et de réformes structurelles menées avec persévérance. Plusieurs séries de réformes expliquent l'expansion économique régulière du pays. La libéralisation des prix et des échanges, en 1990, a été suivie par un vaste programme de privatisations et la déréglementation du marché, et en 1998, le Gouvernement a engagé d'importantes réformes dans les domaines des finances publiques, de l'administration publique, des pensions, de l'éducation et de la santé. Depuis plusieurs années, l'économie polonaise enregistre un taux de croissance remarquable, qui se situe entre 5 et 6 %. Cette croissance reflète le dynamisme du secteur privé dans l'industrie manufacturière et les services, alors que la performance est médiocre dans l'agriculture et que les résultats sont désastreux dans bon nombre d'entreprises publiques du secteur minier et de l'industrie lourde.

### **Portugal**

Compte tenu de la conjoncture et des problèmes qui se posaient en matière d'administration publique et de développement, plusieurs gouvernements successifs ont cherché à rendre l'administration publique plus efficiente, plus efficace et plus productive, de façon qu'elle fournisse des services de meilleure qualité, qu'elle soit à l'écoute des citoyens et qu'elle contribue à améliorer les niveaux de développement. D'autre part, ils se sont employés à renforcer les fondements de la société démocratique en favorisant la justice et l'équité. Ces objectifs ont donné lieu aux initiatives suivantes :

a) La notion de sens civique a été renforcée, en améliorant la protection et la sécurité des citoyens dans un régime démocratique; un nouveau type de rapport s'est instauré entre les forces de l'ordre et les citoyens, grâce à la présence d'une police de proximité, ce qui a rendu la justice plus efficace et plus conviviale; on s'est employé à offrir les mêmes chances à tous; l'administration publique a été modernisée et allégée; la décentralisation administrative s'est poursuivie, les pouvoirs et compétences de l'administration centrale étant transférés aux autorités locales; et des politiques ont été mises en oeuvre pour lutter contre l'exclusion;

b) Le Gouvernement s'est efforcé d'améliorer les qualifications de la main-d'oeuvre, pour assurer un emploi de qualité et préparer la société à l'ère de l'information en développant le système éducatif; grâce à une coordination entre l'éducation formelle, la formation et l'évaluation professionnelle, tous les citoyens ont désormais la possibilité d'accéder à l'éducation et à la formation; des politiques scientifiques et technologiques sont mises en oeuvre pour favoriser le développement du pays;

c) Le renforcement de la cohésion sociale, la mise en oeuvre d'une nouvelle génération de politiques sociales et la promotion de réformes dans le secteur de la santé sont des composantes prioritaires de la politique de développement social; le système de sécurité sociale a été réorganisé pour assurer sa viabilité et le respect du principe de discrimination « positive » (aide aux groupes défavorisés); on s'est attaché à garantir le respect des droits sociaux fondamentaux, en facilitant en particulier l'insertion des groupes marginaux défavorisés; et de nouvelles politiques sont mises en oeuvre pour lutter contre la drogue et la toxicomanie;

d) Le Gouvernement a créé les conditions nécessaires pour développer une économie moderne et dynamique en stimulant la compétitivité des entreprises grâce à des stratégies de développement économique à moyen terme; des initiatives ont

été prises dans divers secteurs et entreprises pour moderniser et réorganiser leurs activités afin d'améliorer leur comportement environnemental aux fins d'un développement économique durable; on a encouragé le développement durable dans les zones rurales, notamment ses aspects environnementaux, économiques et sociaux; et un nouveau modèle de politique économique a été inauguré pour tenir compte de la mondialisation des marchés et des technologies et du développement de la nouvelle économie issue des technologies de l'information et de la communication.

La politique régissant l'organisation et le fonctionnement de l'État et de l'administration publique a été et continuera d'être guidée par une préoccupation centrale, à savoir créer des liens plus étroits entre l'État et les citoyens et moderniser l'administration publique de façon qu'elle puisse fournir des services efficaces aux citoyens et aux agents économiques. Toutes sortes de mesures ont été prises à cette fin : réforme du système politique; réorganisation territoriale de l'administration publique; resserrement des liens entre l'administration publique et les citoyens; modernisation administrative, allégement de la bureaucratie et simplification des décisions et procédures administratives; rationalisation et amélioration de la gestion publique; amélioration de la qualité des services publics; participation des utilisateurs des services publics, qui sont invités à faire connaître leurs réactions; utilisation accrue et développement des technologies de l'information; modernisation de la gestion publique; renouvellement et recyclage des ressources humaines; et gestion de la fonction publique.

Afin de renforcer la capacité de l'État de promouvoir et d'appuyer le développement économique et social, il a été jugé nécessaire d'adopter un modèle entièrement nouveau d'administration publique, qui privilégie la souplesse dans les modes de gestion, simplifie la hiérarchie, accroît l'autonomie des décideurs, assure la participation, insiste sur les résultats, intègre des systèmes d'évaluation et de contrôle et se met au service des citoyens et des agents économiques et sociaux, dans l'intérêt général. Dans le cadre de ce processus, diverses mesures ont été prises : on a procédé à une évaluation approfondie des incidences de la société de l'information sur l'administration publique, en considérant les nouvelles technologies comme un outil important pour encourager la modernisation, et le Gouvernement a mis en oeuvre à cette fin un programme spécial intitulé « Iniciativa Internet »; un programme de services en ligne a été élaboré pour répondre aux demandes de pièces administratives concernant divers domaines (état civil, commerce et propriété immobilière); une procédure d'attestation de la qualité des services publics a été mise en place; il existe maintenant dans tout le pays des établissements qui offrent au public une large gamme de produits et services (*Lojas do cidadão*); on a élaboré un programme de gestion et de mise en valeur des ressources humaines dans la fonction publique; et une perspective sexospécifique a été intégrée dans toutes les politiques sectorielles, en recourant à des méthodes visant à assurer l'égalité des chances des femmes et des hommes.

Un autre défi à relever concerne l'autonomisation et la promotion de la femme dans la société portugaise, en particulier dans l'administration publique, où le nombre de femmes occupant des postes de responsabilité augmente régulièrement depuis 20 ans. Pour accroître la participation des femmes à la vie politique du pays, une réglementation a été proposée en vue d'assurer la parité entre les sexes. Ainsi, il a été décidé que les listes de candidats à l'Assemblée de la République, au Parlement européen et lors des élections aux organes administratifs locaux devraient

compter au moins 33,3 % de femmes. Il faudrait aussi se préoccuper des questions d'éthique dans la fonction publique. Une fois adoptée l'approche conviviale propre à une administration à l'écoute du public, les services publics devraient également répondre à d'autres critères comme la transparence, la participation, la satisfaction du client et l'accessibilité. En résumé, des secteurs clefs de l'administration publique seront réorganisés, ce qui ne pourra que contribuer au développement de la société et de l'économie portugaises, en particulier dans les domaines suivants : santé, sécurité sociale, justice, sécurité du public, fiscalité, éducation, société de l'information et politique environnementale.

### **République tchèque**

La réforme de l'administration publique entreprise en République tchèque comporte trois grands volets :

a) **Réforme des divisions administratives territoriales.** Au début de 1990, il est devenu évident qu'une réforme fondamentale de la répartition des pouvoirs administratifs à l'intérieur du pays était indispensable. Le premier stade de cette réforme a été la décentralisation (c'est-à-dire le rétablissement d'autorités locales) et la suppression des anciens comités nationaux (comités locaux, municipaux, de district et régionaux). La municipalité est devenue l'entité de base de l'administration locale, en tant que personne morale publique propriétaire de ses biens et dotée de son propre budget. On a ensuite mis en place un système de régions, représentant le niveau intermédiaire de l'administration publique. Après un long débat parlementaire, les législateurs ont opté pour un modèle polyvalent (c'est-à-dire une même unité territoriale chargée de l'administration à la fois au niveau central et au niveau local). Une question qui devra être réglée prochainement est celle du financement des autorités régionales. Sinon, la législation pertinente est en place et les premières élections aux conseils régionaux ont eu lieu en 2000. Dans l'ensemble, le système décentralisé fonctionne bien. Le principal problème est dû à la multitude de municipalités (6 259), généralement peu peuplées (près de 5 000 municipalités comptent moins de 1 000 habitants), qui risque d'entraver le fonctionnement de tout le système. La solution privilégiée consisterait à encourager les municipalités à coopérer entre elles, pour éviter d'avoir à les obliger à se regrouper. L'utilisation de toutes les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier de l'Internet, facilitera également beaucoup le travail des autorités locales;

b) **Réforme de l'administration publique au niveau central.** L'un des principaux problèmes qui se posent dans ce domaine est l'absence de coordination horizontale. La politique actuelle vise donc à renforcer le rôle de coordination et les compétences du secrétariat général du Gouvernement. Un aspect connexe important est la réforme en cours des dispositions réglementaires, dont le but est d'améliorer les processus législatifs (consultations populaires, impact des réglementations sur les entreprises) et le fonctionnement des institutions (création d'organismes réglementaires indépendants);

c) **Réforme du fonctionnement de l'administration publique.** L'objectif dans ce domaine est d'adopter de nouvelles méthodes de gestion aux fins d'améliorer l'efficacité, la productivité et la supervision. Les tâches prioritaires sont la formation de fonctionnaires et le recours à toutes les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le projet de loi sur la fonction publique,

actuellement en discussion au Parlement, insiste sur l'indépendance et le professionnalisme des fonctionnaires et vise à éviter que ceux-ci ne soient soumis à des pressions politiques. Dans un domaine connexe, on a entrepris en 2000 une réforme de l'appareil judiciaire qui prévoit la création de tribunaux administratifs.

### **Slovénie**

La République de Slovénie a tous les attributs d'une démocratie, y compris des institutions stables qui garantissent la primauté du droit, le respect des droits de l'homme et la protection des minorités. En octobre 2000, des élections générales à l'Assemblée nationale ont eu lieu pour la troisième fois depuis l'accession de la Slovénie à l'indépendance. Huit partis politiques sont actuellement représentés à l'Assemblée, de même que les minorités italienne et hongroise, chacune ayant son propre représentant. La nouvelle administration est en place depuis fin novembre 2000.

Devenir membre de l'Union européenne est la priorité absolue de la Slovénie. Cet objectif stratégique se reflète dans les activités de chacune des trois branches distinctes du pouvoir : l'Assemblée nationale continue d'adopter des lois conformément au programme national en vue de l'accession; le Gouvernement mène à bien son programme de travail opérationnel dans le cadre des priorités nationales et des lois adoptées, et les autorités judiciaires continuent d'apporter des améliorations aux niveaux législatif et organisationnel. Les organisations non gouvernementales participent activement au processus de négociation par l'intermédiaire du Centre pour les organisations non gouvernementales, nouvellement créé. En alignant son système juridique sur l'acquis communautaire, une des conditions imposées par l'Union européenne, la Slovénie continue avec succès à renforcer la compétitivité de son économie dans le but de réaliser l'objectif fixé au moment de l'indépendance : devenir une démocratie à économie de marché.

### **Tunisie**

L'objectif ultime du schéma de développement de la Tunisie est la réalisation de la mise à niveau intégrale afin d'assurer l'intégration dans l'économie mondiale dans le nouveau contexte international qui se caractérise par la multiplication des regroupements régionaux, l'engagement de plus en plus marqué des pays dans l'ouverture de leurs économies et l'affermissement des mécanismes de marché. Les principales orientations ont été tracées à la lumière de ces défis et enjeux : a) renforcement de l'ouverture de l'économie; b) consolidation du rôle du secteur privé, l'impulsion de l'initiative en tant que moteur de l'action de développement et la promotion des programmes de privatisation (par exemple : cession totale des entreprises opérant dans les secteurs concurrentiels, augmentation du nombre d'offres publiques de vente afin de contribuer au développement du marché financier, recours à la procédure de la concession pour un bon nombre de services publics); et c) adaptation des orientations sectorielles aux impératifs de rationalisation de l'allocation des ressources, d'une part, et aux exigences d'accélération de la croissance, d'intensification des créations d'emplois et de promotion des exportations, d'autre part.

Outre les programmes orientés vers la mise à niveau des différents secteurs de l'activité économique pour renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes (secteur industriel, agricole, infrastructures de transport et de télécommunications, etc.) et outre les différentes réformes visant à moderniser les secteurs de la fiscalité,

des finances, de la formation professionnelle, tout un dispositif de modernisation de l'administration a été institué depuis janvier 1996, pour couvrir tous les ministères. Ce dispositif comprend : un plan central de modernisation de l'administration et un plan de mise à niveau pour chaque ministère, pour préparer l'administration à cerner son rôle et en dessiner ses contours.

Le problème le plus important de l'administration publique en Tunisie est le nouveau rôle à conférer à l'administration à la lumière du nouveau schéma de développement. Compte tenu de la politique orientée et de l'encouragement de l'initiative privée, les limites du rôle de l'administration sont à recirconscrire. Il s'agit d'identifier les nouvelles fonctions à assurer par l'administration ainsi que leur mode de réalisation en se basant sur une segmentation stratégique des prestations administratives. À ce niveau, il faudra s'assurer de la maturité du secteur privé pour assumer des missions, jadis du ressort du public, et assurer la continuité de l'activité dans des conditions satisfaisantes. Il est impératif aussi d'identifier les mécanismes d'évaluation et de contrôle aux fins de garantir que le transfert de rôle ne provoque pas de dysfonctionnements, de dégradation de la qualité ou de hausse injustifiée du coût du bien ou du service confié au secteur privé. Par ailleurs, le problème corollaire et non moins important est l'adaptation du profil des ressources humaines au nouveau rôle attendu de l'administration, afin d'améliorer les performances du facteur humain. Ce système doit être accompagné par un mode d'évaluation et d'appréciation périodique des politiques publiques et des performances.

En matière de management public, la réforme doit reposer sur un programme d'adaptation des ressources humaines aux besoins réels de l'administration. Elle vise la réorganisation des différentes structures en définissant, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les postes de travail les plus élémentaires : les tâches, le profil requis, la charge horaire, les moyens logistiques et les besoins en formation nécessaires y afférents, afin de mettre en place un système de gestion prévisionnelle des effectifs et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des agents publics. Parallèlement, une expérience pilote a été amorcée dans certains services publics pour la mise en place d'un système qualité en conformité avec les normes internationales ISO 9000 de l'Organisation internationale de normalisation. La réflexion porte également sur le renforcement de l'autonomie de la région et la consolidation du transfert des attributions de l'administration centrale vers la région.

### **Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

Le Gouvernement du Royaume-Uni établit ses priorités et ses plans dans le cadre d'un mécanisme d'examen périodiques des allocations de crédit. Dans le cadre de ces examens, les principaux ministères négocient les questions de financement et les priorités futures avec les administrations centrales (*Treasury et Cabinet Office*) et doivent se tenir au courant des tendances observées, des défis existants et des nouveaux problèmes qui apparaissent dans le domaine de l'administration publique. Ce processus aboutit à l'élaboration d'accords (*Public Service Agreements-PSA*) pour chacun des grands ministères, complétés par des accords de prestation de services pour les petits services administratifs ou organismes. On trouvera des détails complets sur tous les accords PSA à l'adresse : <<http://www.hm-treasury.gov.uk/sr2000/psa/index.html>>

- B. Question 2. *Donnez des exemples concrets de mesures que vous avez prises ou que vous envisagez de prendre pour appliquer les dispositions pertinentes de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale et les recommandations 17 à 24 adoptées par le Groupe d'experts chargé d'examiner le programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies à sa quinzième réunion (E/2000/66).***

### **Chine**

La Chine a commencé à réformer son système économique et à s'ouvrir au monde extérieur dans les années 80. Depuis le lancement de ce processus de réforme, d'ouverture et de modernisation, elle a accompli des progrès considérables. C'est dans ce contexte historique qu'a été menée à bien en 1998 la réforme institutionnelle du Gouvernement chinois. Cette réforme, que rendait nécessaire la réforme du système économique du pays, représente par ailleurs un élément intégrant de la réforme du régime politique, qui vise à assortir d'une garantie institutionnelle le développement de la démocratie, le renforcement du système juridique et l'amélioration de l'efficacité administrative et de la prestation de services publics. La réforme des administrations publiques en Chine a donc pour motivations fondamentales la politique de réforme et d'ouverture adoptée par le pays ainsi que les exigences mêmes de son développement économique, politique et social. En 1998, le processus de restructuration économique et de développement a atteint une étape décisive. C'est pourquoi la réforme institutionnelle avait pour objectifs d'établir une administration publique hautement efficace, fonctionnant de façon coordonnée et adoptant des comportements normalisés, et de mettre en place un cadre de responsables de grande qualité possédant les compétences professionnelles requises. Des mesures ont dû être prises pour résoudre des problèmes profondément ancrés au sein des administrations ainsi que pour modifier leurs fonctions et réduire leurs effectifs. En conséquence, la réforme des administrations en Chine a été axée sur les cinq domaines ci-après :

a) **Transformation des fonctions gouvernementales.** Conformément à l'économie de marché et au développement social dans un pays socialiste, l'élément clef de la réforme est de faire en sorte que les administrations ne participent pas au fonctionnement des entreprises. Les administrations, tant centrales que locales, ont été invitées à se dessaisir de leurs fonctions de gestion au bénéfice des entreprises et marchés de sorte que les entreprises puissent devenir des personnes morales responsables de leur propre gestion, de leurs pertes et bénéfices et de leurs obligations fiscales, conformément aux lois et règlements, et que les marchés puissent jouer un rôle de premier plan dans l'affectation des ressources. Les administrations n'exercent plus aucun rôle direct dans la gestion des entreprises, n'exercent que les droits liés à leur participation, supervisent la gestion du capital de l'État dans ces entreprises et assument des responsabilités limitées quant aux obligations de ces dernières. En même temps, toutes les tâches qui peuvent être exécutées par des services administratifs ou des organismes de service intermédiaires ont été confiées à ceux-ci, conformément au principe de la séparation introduite entre l'État et les entreprises et affaires sociales. On s'est efforcé en particulier de réduire sensiblement le nombre des cas dans lesquels une approbation administrative est requise (la municipalité de Beijing a par exemple réduit de 42 %, dans le cadre de la réforme, le nombre des cas dans lesquels un dossier doit lui être soumis pour examen et approbation), ainsi que de restreindre la portée excessive des

responsabilités sociales assumées par les administrations de sorte qu'elles n'aient plus à s'occuper de questions de détail en matière de gestion pour se concentrer sur la planification macroéconomique, les grandes orientations, l'application et le respect de la loi, la coordination au niveau organisationnel et la prestation de services publics;

b) **Division rationnelle des pouvoirs et responsabilités parmi les administrations.** Les pouvoirs des administrations à divers niveaux ont été répartis rationnellement en fonction de leurs responsabilités administratives respectives et de leurs caractéristiques fonctionnelles. Outre les affaires étrangères, la défense et autres affaires d'État en rapport avec la politique étrangère, les administrations centrales sont essentiellement responsables de la formulation des grands programmes stratégiques de développement économique ainsi que de la réglementation et du contrôle du fonctionnement de l'économie nationale au niveau macroéconomique par le biais de la promulgation de politiques financières, monétaires et industrielles dans les domaines les plus importants. Dans les domaines social et culturel, elles déterminent les grandes orientations essentiellement par l'adoption de lois, la planification et la formulation de politiques. Les administrations provinciales ou locales sont les organes moteurs pour les villes et les comtés et leurs fonctions sont celles de gestionnaires au niveau macroéconomique. Leurs principales responsabilités sont la réglementation des économies régionales et la gestion macroéconomique de l'infrastructure, du développement social et autres domaines. Les administrations municipales sont en contact direct avec les entreprises et marchés et leurs principales fonctions sont la gestion des marchés, la fourniture de services sociaux, l'exécution de projets d'intérêt public, l'instauration d'un climat plus favorable à l'investissement, dans l'intérêt des entreprises, et l'amélioration des conditions de vie de la population locale. Les administrations locales au niveau des comtés et des petites municipalités se trouvent principalement dans les zones rurales et leurs principales activités consistent à fournir des services aux fins du développement agricole, à promouvoir la coordination entre l'économie rurale et la société et à faciliter le processus d'urbanisation dans les zones rurales. Les fonctions des diverses administrations ont été clairement définies et leurs relations ont été rationalisées afin d'éviter le chevauchement des fonctions, de perfectionner le mécanisme opérationnel et d'améliorer l'efficacité administrative (c'est ainsi que plus de 100 fonctions qui incombaient aux divers organismes du Conseil des affaires d'État ont été réaménagées et réaffectées pendant la période de la réforme, ce qui a permis de résoudre certains problèmes d'impéritie bien ancrés);

c) **Amélioration de la structure institutionnelle.** Le réaménagement de la structure institutionnelle des organismes d'État a été mené à bien en vue de simplifier les structures administratives, d'unifier l'action gouvernementale et d'accroître l'efficacité. Les institutions dont la structure a été réaménagée se classent en deux grandes catégories. La première comprend les institutions spécialisées à caractère économique qui gèrent des entreprises industrielles, telles que les ministères chargés de différentes industries (construction de machines, charbon, industrie pétrochimique, métallurgie, textile, énergie). Ces ministères avaient été créés selon le modèle traditionnel chinois d'une économie centralement planifiée. Avec l'établissement d'une économie de marché et la fin des interventions des administrations dans la gestion des entreprises, ces ministères doivent être dissous progressivement compte tenu de la modification de leurs fonctions du fait

qu'ils cessent de gérer des entreprises pour se charger de la gestion de secteurs entiers de l'industrie. Les entreprises dont la gestion leur avait été initialement confiée ont été regroupées en un système moderne reposant sur le conglomérat, la constitution de sociétés ou la commercialisation. Dans le cadre de la réforme du Conseil des affaires d'État, ces ministères, qui étaient précédemment des éléments constitutifs du Conseil, sont devenus des administrations relevant de la Commission d'État pour l'économie et le commerce. Il sera procédé à de nouveaux réaménagements lorsque les conditions requises seront réunies. Entre-temps, les administrations locales ont reçu l'ordre de dissoudre tous leurs services qui s'occupaient de l'industrie. La deuxième catégorie comprend des administrations dont les fonctions se chevauchaient. C'est ainsi que, dans le cadre de la réforme du Conseil des affaires d'État, il a été procédé à la fusion du Ministère de la géologie et des ressources minérales, de la Direction des affaires foncières, de la Direction de l'océanographie et de la Direction du cadastre et de la cartographie pour constituer le Ministère de l'administration foncière et des ressources, et le Ministère de l'industrie de l'information a été créé en regroupant l'ancien Ministère des postes et télécommunications et l'ancien Ministère de l'industrie électronique, afin de renforcer la gestion de l'industrie informatique. Le Ministère du travail et de la sécurité sociale, l'Agence nationale pour les produits pharmaceutiques et la Direction des inspections aux frontières et de la quarantaine, de création récente, ont tous été constitués de la même manière. Parallèlement, les grands ministères exerçant des fonctions ayant trait à la réglementation et aux contrôles macroéconomiques, à l'application et au respect de la loi et à la gestion des affaires sociales ont été maintenus tels quels et renforcés comme il convenait pour répondre aux besoins de l'économie de marché. En conséquence, le nombre des entités constituant le Conseil des affaires d'État a été ramené de 40 à 29. En outre, le nombre des sections internes de ces entités a été réduit de plus de 200. Les administrations locales (niveau inférieur à celui de la province) ont également fait l'objet de réaménagements importants pour en alléger la structure;

d) **Réorganisation du service public.** Comme suite à la récente réforme du Conseil des affaires d'État, le nombre des fonctionnaires des grandes administrations a été réduit de moitié. Selon les plans de réforme, les administrations provinciales réduiront également leurs effectifs d'environ 50 %. Les effectifs des administrations locales (villes, comtés et petites municipalités) vont aussi diminuer sensiblement. Outre la réduction des effectifs, la réforme visait à renforcer la qualité générale des fonctionnaires employés par les organismes d'État, à optimiser la composition de la fonction publique, à améliorer la structure des postes et des classes, l'équilibre par âge et le niveau d'éducation des fonctionnaires, à établir un mécanisme permettant la concurrence et à perfectionner le système de sélection, de recrutement, d'examen, de récompense ou de châtement, de promotion ou de déclassement, de formation et de traitement des fonctionnaires.

e) **Questions institutionnelles et gestion.** Dans le cadre de la restructuration des administrations, une attention particulière a été accordée aux trois domaines ci-après. En premier lieu, la fonction, la structure organisationnelle, l'effectif et le nombre de postes de haut niveau de chaque administration ont été précisés de façon à établir une base institutionnelle permettant au gouvernement de fonctionner conformément à la loi. En second lieu, les comportements administratifs ont été normalisés, les procédures opérationnelles ont été améliorées, le système de

responsabilité fondé sur la relation entre les postes et les tâches qui s'y attachent a été renforcé et les méthodes et styles de travail ont été modifiés pour rendre l'administration publique plus efficace. Des efforts énergiques ont été déployés pour promouvoir une gestion honnête, renforcer le mécanisme de supervision et d'autodiscipline et lutter contre la corruption liée au pouvoir. Enfin des mesures ont été prises pour renforcer la gestion et la supervision en ce qui concerne les effectifs permanents des administrations et les budgets correspondants de façon à consolider les résultats de la réforme.

### **République tchèque**

La réforme de l'administration publique approuvée par la résolution No 258 du Gouvernement tchèque en date du 30 mars 1999 se fonde sur une définition des capacités administratives de base essentielles à la mise en oeuvre des politiques des différents ministères. Parmi les nouvelles lois concernant les unités territoriales, il convient de signaler les suivantes : loi sur les régions (organisation régionale); loi sur les bureaux de district; loi sur les municipalités (organisation municipale); loi sur la capitale (Prague); lois sur les règles de gestion budgétaire concernant les budgets des administrations territoriales; lois portant modification de lois connexes et réglementation relative aux recettes budgétaires des administrations locales et certains fonds publics; loi sur la réglementation afférente aux biens de la République tchèque et l'exercice de ses fonctions dans les relations juridiques; et réglementation afférente au transfert aux régions de certains avoirs, droits et obligations de la République tchèque.

La législation concernant l'affectation budgétaire des recettes fiscales et le financement des autorités régionales est en cours de rédaction. Le Ministère du développement régional a également rédigé un projet de loi concernant l'appui au développement régional. La loi de 1999 sur le libre accès à l'information permet au public d'obtenir davantage d'informations auprès des administrations publiques.

Les politiques et programmes de formation de fonctionnaires mis au point dans le contexte de la réforme susmentionnée comprennent les éléments suivants : la notion de formation dans la fonction publique, y compris un calendrier d'exécution; projet de système d'examen linguistiques standard pour les vice-ministres, directeurs généraux, directeurs de département et certains hauts fonctionnaires des ministères et autres autorités centrales de l'État, mis au point par le Ministère de l'intérieur en consultation avec le Ministère des affaires étrangères, le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports et le Ministère de la défense; projet de méthodologie uniforme pour la formation de fonctionnaires aux affaires européennes, mis au point par le Ministère des affaires étrangères en consultation avec le Secrétariat général du Gouvernement et le Ministère de l'intérieur; et notions préliminaires en vue de la gestion centrale des activités d'enseignement et de formation, élaborées par le Département de la gestion du personnel et des activités de formation du Secrétariat général du Gouvernement. Ces documents ont été approuvés par le Gouvernement en 1999 et au début de 2000.

En 1999, le Gouvernement tchèque a également approuvé un projet de système d'information pour l'administration publique établi à partir du texte relatif à la réforme de l'administration publique et de la politique gouvernementale en matière d'information. Parmi les autres documents pertinents notés par le Gouvernement tchèque en décembre 2000, il convient de citer : un projet préliminaire concernant

l'amélioration de l'efficacité des finances publiques; un projet préliminaire concernant l'amélioration de l'efficacité des contrôles publics; un projet préliminaire concernant l'amélioration de l'efficacité du secteur public; et un projet préliminaire concernant l'amélioration de l'efficacité de la gestion dans l'administration publique. Le Gouvernement a également pris note du programme relatif aux changements à apporter à la gestion de l'administration publique au niveau central de l'administration de l'État. Le Ministère de l'intérieur et le Ministère des finances ont été invités à élaborer des projets de lois appropriés et à prendre d'autres arrangements à soumettre au Gouvernement pour examen.

En mars 2001, le Gouvernement tchèque a adopté le Code de conduite des fonctionnaires établi sur la base des meilleures pratiques de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le projet de loi sur la fonction publique élaboré par le Ministère du travail et des affaires sociales est actuellement soumis au Parlement et devrait entrer en vigueur le 1er janvier 2002. Le Ministère de l'intérieur prépare de son côté un texte de loi concernant les employés des administrations locales. Dans les deux textes, on s'efforce de faire une distinction claire et nette entre la sphère politique et la sphère administrative, de stabiliser la fonction publique, d'améliorer les qualifications des fonctionnaires et de renforcer les mesures de lutte contre la corruption.

### **Indonésie**

L'Indonésie estime que les problèmes auxquels elle se heurte actuellement dans le domaine de l'administration publique et des finances sont intersectoriels et multifformes. Un programme intégré est par conséquent requis pour aborder ces questions. L'Indonésie devrait donc mettre l'accent sur au moins cinq programmes de développement : i) l'appui aux grandes orientations en amont; ii) la réforme du Gouvernement; iii) le programme d'initiatives communautaires; iv) le développement préventif; et v) la sécurité de l'environnement.

### **Maroc**

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture du Maroc sur la compétition internationale, les ressources humaines sont considérées comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur avantage. C'est donc à plusieurs titres qu'il devient essentiel d'étudier la gestion des ressources humaines dans l'administration marocaine, en tenant compte des enjeux nouveaux et du changement que connaît l'environnement économique sur les plans national et international. Les principales tendances suivantes ont été identifiées en raison de leur incidence sur la gestion des ressources humaines : intégration du Maroc dans la zone de libre-échange; poursuite de la politique de désengagement de l'État; besoins liés au processus de décentralisation et déconcentration; tendance à la baisse des ressources budgétaires; impact grandissant des nouvelles technologies; et exigence de qualité de service vis-à-vis des citoyens et des entreprises. Du fait du changement rapide que connaît l'administration, la nature des tâches peut être modifiée profondément. Ceci exigera des personnels une plus grande compétence et une prédisposition au recyclage et à la formation continue.

a) **La formation continue.** Le développement des compétences dans l'administration constitue une priorité dans le programme de réforme établi par le Gouvernement. C'est ainsi que le Ministère de la fonction publique et de la réforme

administrative a préparé un projet de décret sur la formation continue qui s'articule autour des axes suivants : i) définir les objectifs de la formation continue; ii) préparer un schéma directeur national qui assure une coordination entre les différents ministères dans le domaine de la formation continue; iii) lier la promotion interne à la formation continue; et iv) demander aux administrations de préparer des plans de formation continue basés sur les besoins et les priorités et allouer les ressources financières nécessaires pour la formation continue. D'autre part, il a été procédé à la réforme de l'École nationale d'administration et à la création de l'Institut supérieur d'administration pour répondre aux nouveaux besoins en matière de rendement et de performance du personnel de l'Administration;

b) **L'amélioration de carrière dans la fonction publique.** En vue d'améliorer le système de carrière et des salaires des fonctionnaires, plusieurs projets et études ont été élaborés par le Ministère de la fonction publique et la réforme administrative. Parmi ces projets, on peut citer une étude sur les rémunérations et salaires dans la fonction publique; un projet de décret sur la promotion interne; un projet de décret sur le redéploiement des fonctionnaires entre administrations publiques et collectivités locales; un projet de décret portant sur la procédure de notation et d'avancement des fonctionnaires; un projet de décret sur le Conseil supérieur de la fonction publique; un projet de décret portant statut particulier du corps des conseillers; et un projet de décret sur le statut des administrateurs.

Dans le domaine du renforcement des capacités de gestion de l'administration, il convient de mentionner les mesures et initiatives récentes indiquées ci-après :

a) **Le Pacte de bonne gestion.** Traduit la volonté du Gouvernement de mener une politique de changement à travers des initiatives d'ordre sectoriel concrètes et permanentes. Les membres du Gouvernement s'engagent à prendre des mesures visant l'adoption de règles de conduite claires et d'un comportement nouveau en matière de gouvernance. Le Pacte adopté s'articule autour des engagements principaux suivants :

i) Oeuvrer pour la moralisation de la vie administrative [projet de révision de la loi sur la déclaration des biens, projet de loi sur l'interdiction de cumul entre les rémunérations et les fonctions, projet de décret sur la prise illégale d'intérêts, interdiction de cumul pour les fonctionnaires entre la fonction et les activités lucratives privées (1999)];

ii) Rationaliser la gestion publique (décret portant réforme du parc automobile des administrations publiques (1998), suppression des jetons de présence octroyés aux membres des conseils d'administration des établissements publics (1999), décret sur les marchés publics introduisant les règles de transparence et de libre concurrence, création de cours régionales des comptes (1996) et projet de loi sur les juridictions financières);

iii) Renforcer la communication, la concertation et l'ouverture de l'administration sur son environnement (projet de loi sur la révision du code sur les libertés publiques (en cours), création d'une cellule de communication au niveau des départements ministériels (1999), projet de création d'un centre de renseignements administratifs (en cours), étude portant sur le cadre juridique des technologies de l'information en vue de faciliter les transactions

et le développement des outils juridiques et faciliter l'entrée du Maroc dans la nouvelle économie);

b) **Le nouveau concept de l'autorité.** Dans le cadre des Directives royales visant à mettre en place le nouveau concept de l'autorité et à améliorer les relations administration/citoyens, les projets suivants seront incessamment soumis à la procédure d'approbation : un projet de décret sur l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers visant à préserver le droit de l'utilisateur pour avoir accès à l'information administrative et oblige l'administration à donner suite aux doléances des citoyens; un projet de loi sur la motivation des actes administratifs; un projet de loi sur l'application et l'exécution des décisions judiciaires par l'administration et le programme national sur la simplification des procédures;

c) **Conseil supérieur de la fonction publique.** Il vise à donner son avis sur la tendance politique du Gouvernement dans le domaine de la valorisation et du développement des ressources humaines;

d) **Ajustement des systèmes nationaux et adaptation à la mondialisation.** Le Maroc a déjà procédé à certaines réformes législatives et réglementaires pour s'adapter à la mondialisation. Parmi ces réformes, on peut citer : la loi portant création de régions (1997); le code de commerce (1996); la Charte de l'éducation et de la formation (2000); la loi sur les sociétés anonymes (1996); la loi sur la Bourse des valeurs (1997); la loi sur les juridictions de commerce (1997); la loi sur la charte d'investissement (1995); la loi sur les groupements d'intérêt public (2000); la loi sur la liberté des prix et de la concurrence (2000); le code de la douane; la création de l'Agence du développement social (1999); et la création de l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (2000).

## **Oman**

Le 6 novembre 1996, l'Oman a promulgué la loi fondamentale de l'État, qui est la première constitution moderne du pays. Ce texte pose les fondements et les principes qui doivent régir la politique de l'État dans tous les domaines, notamment les principes de l'état de droit, d'un État institutionnel et de la garantie des libertés, compte tenu des particularités de la société omanaise. Ses caractéristiques les plus importantes sont les suivantes :

a) La création du Conseil de l'Oman, composé du Conseil d'État et du Conseil consultatif (*Choura*). Ces institutions visent à élargir la base de participation nationale au processus de consultation afin de tirer parti des compétences des érudits et des spécialistes pour la mise en oeuvre de la stratégie générale de développement. Les membres du Conseil consultatif (*Choura*) sont élus au suffrage direct et peuvent être aussi bien des hommes que des femmes;

b) La promotion de l'état de droit, par la prééminence du pouvoir judiciaire en tant qu'autorité indépendante dans le fonctionnement de laquelle aucune ingérence n'est autorisée. Une série de lois a été promulguée pour régir les institutions judiciaires, notamment celles relatives au Haut Conseil de la magistrature, à la Cour de justice administrative, au ministère public et au code du statut personnel;

c) L'adoption de principes économiques tels que ceux de l'économie de marché; la nécessité de renforcer la coopération entre les secteurs public et privé de manière à élever le niveau de vie de la population; l'inviolabilité et la protection des

biens publics et l'inviolabilité des biens privés et l'interdiction de leur confiscation si ce n'est en application d'une sentence judiciaire; et la justice et le traitement égal pour tous en matière fiscale;

d) La définition des droits et devoirs du citoyen, la confirmation de l'égalité de tous devant la loi et la garantie des libertés personnelles et du droit de saisir la justice. La Loi fondamentale définit également, de manière claire et tout à fait transparente, les responsabilités et devoirs de tous les organismes d'État, y compris les services du chef de l'État, le Conseil des ministres et les institutions exécutives, judiciaires et consultatives.

Les Perspectives de l'économie omanaise à l'horizon 2020, document établi par un groupe de spécialistes locaux et internationaux, représente la stratégie de l'action à mener au plan national entre 1996 et 2020 en vue d'opérer une mutation stratégique à l'issue de laquelle l'économie ne dépendrait plus des dépenses publiques et des recettes pétrolières. Elle recommande un effort soutenu pour parvenir à un équilibre entre les recettes et les dépenses, éliminer le déficit budgétaire, mettre en valeur les ressources humaines par un perfectionnement des compétences et des qualifications – en améliorant l'enseignement général et universitaire et la formation – et accroître le rôle des femmes sur le marché du travail. Les Perspectives définissent également des modalités de règlement des problèmes posés par la mondialisation, qui n'est plus une option mais une réalité dont il faut bien prendre acte, en préconisant un certain nombre de mesures pratiques, notamment l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce et la promotion du transfert, de l'acquisition et de l'utilisation des technologies. L'Oman a entamé la mise en oeuvre effective des recommandations issues de ce plan précis.

## **Panama**

En matière d'administration publique et de réforme de l'État, des mesures ont été prises pour moderniser l'État par le biais d'initiatives d'ordre exécutif et législatif, notamment la loi No 29 du 1er septembre 1996 portant création de la Commission des affaires de la concurrence et de la consommation. Cette loi pose les principes fondamentaux d'une économie de marché, institue des sanctions contre le comportement anticoncurrentiel des agents économiques et met en place des mécanismes de protection du consommateur. La loi No 26 du 29 janvier 1996 a créé l'Office de réglementation des services publics. La loi No 44 du 12 août 1995 a libéralisé un certain nombre de dispositions du Code du travail en vue de faciliter le recrutement. La loi sur les carrières administratives a été adoptée et appliquée. La loi sur les retraites spéciales a été réformée avec la création du Fonds d'épargne et de retraite des employés de l'État, qui remplace le Fonds de retraite complémentaire. Un certain nombre d'autres lois ont été adoptées, notamment la loi No 56 sur les marchés publics; la loi sur l'entrée du Panama à l'Organisation mondiale du commerce; la loi sur l'Office de la région interocéanique et la loi sur l'Office du canal; la loi sur la modernisation de l'éducation; le Code de la famille; la loi portant création de la région de Ngobé-Buglé; la loi No 18 du 4 juin 1997 sur la police nationale; la loi portant création du Bureau du médiateur; la loi portant réforme du système bancaire; la loi sur les coopératives; la loi portant réforme du code électoral; les textes instituant des mesures incitatives pour le développement du commerce; la réforme de l'administration financière; la création de l'Office maritime national; la transformation du Ministère du travail en Ministère du

perfectionnement de la main-d'oeuvre et la redéfinition de ses fonctions; la création de l'Office national de l'environnement; la création du Ministère de l'économie et des finances; et le transfert dans les meilleures conditions du canal de Panama à l'administration panaméenne.

Des mesures ont par ailleurs été prises conjointement par le Gouvernement panaméen et l'*Agency for International Development* des États-Unis (USAID), dans le cadre du programme d'amélioration de l'administration de la justice, afin d'améliorer le fonctionnement du système judiciaire et du ministère public. Un programme analogue portant sur des domaines précis dans ces deux secteurs est actuellement mis en oeuvre, avec le concours financier de la Banque interaméricaine de développement. Le législatif connaît parallèlement un processus de modernisation, grâce à un prêt de la Banque interaméricaine de développement. Entre autres textes adoptés à cet effet, il convient de citer la loi No 12 de 1998 définissant la carrière législative, instituant le système général d'administration financière et créant une base de données pour le suivi de la législation panaméenne.

En matière de finances publiques, le Gouvernement a mis en place un système intégré d'administration financière permettant d'obtenir sur ordinateur une information exacte et rapide sur le fonctionnement financier et budgétaire de l'État. Soucieux de regrouper ses activités financières, le Gouvernement a fusionné les fonctions du Ministère des finances et du trésor et celles du Ministère de la planification et de la politique économique pour constituer un Ministère de l'économie et des finances. Afin de remédier à la situation financière critique et de financer la mise en oeuvre des programmes et projets sociaux, un vaste débat national a été organisé et l'accord s'est fait sur la manière de résoudre les problèmes les plus urgents par un renforcement des finances publiques, condition nécessaire à la mise en oeuvre de la politique économique et sociale. À moyen terme, le déficit financier sera maintenu dans une marge gérable et la dette publique sera progressivement ramenée au niveau constitutif d'un investissement sûr. L'État s'emploiera à favoriser la redistribution et appliquera une politique de dépense publique privilégiant les secteurs sociaux et visant plus particulièrement les groupes vulnérables. L'État respectera les dispositions de la constitution et les principes de l'unité et de l'universalité du budget.

## **Pologne**

Au cours de la période allant de 1997 à 2000, les autorités polonaises ont pris des décisions importantes concernant les réformes institutionnelles et la formulation des politiques macroéconomiques. En matière de politique monétaire, des mesures ont été prises pour renforcer l'indépendance de la Banque nationale de Pologne, par la création d'un Conseil de la politique monétaire. En matière financière, une loi importante sur les finances publiques a été adoptée par le Parlement pour clarifier les attributions des divers organismes, imposer la discipline en matière de dépense publique et accroître la transparence. La politique financière a été également replacée dans une perspective à moyen terme, afin de regrouper les finances publiques et de contribuer au développement économique à long terme. Toutes ces mesures ont aidé la Pologne à faire tout à fait convenablement face aux conséquences de la crise financière russe de 1998 et du ralentissement que l'Europe occidentale a connu en 1998-1999. Cela étant, les politiques d'austérité financière et monétaire se sont traduites par un certain ralentissement de la croissance économique et une augmentation du chômage.

En Pologne, la réforme des finances publiques est étroitement liée à celle des entreprises publiques, dans la mesure où les entreprises d'État inefficaces grèvent lourdement le budget. Dès le début de la période de transition, de grands efforts ont été faits pour restructurer ces entreprises (chantiers navals et banques notamment). Grâce à ces efforts, une part importante des coûts budgétaires a déjà été réglée, et la restructuration des entreprises est plus avancée que dans d'autres pays ex-communistes. Il subsiste néanmoins plusieurs secteurs sensibles où l'État, en tant que patron, n'a pas imposé une discipline budgétaire suffisante et a permis aux entreprises (mines de charbon, aciéries et chemins de fer) de ne pas payer leurs dettes au titre des impôts et charges sociales.

En 1998-1999, quatre réformes structurelles importantes touchant les finances publiques ont été adoptées :

a) **Réforme de l'administration publique.** Avant 1999, le domaine budgétaire était de manière générale moins touché par la réforme que le secteur des entreprises. Jusqu'à cette date, peu de changements avaient été effectués pour moderniser l'administration centrale, décentraliser les responsabilités en les confiant aux autorités locales et améliorer les services de soins de santé et d'éducation. Les autorités ont commencé à se pencher sur ces problèmes vers la fin des années 1990 et toute une série d'actions concrètes de réforme structurelle ont été entreprises. Une des dernières réformes structurelles importantes a consisté à déléguer des attributions aux autorités locales. Celles-ci ont été réparties sur trois niveaux : les communes (*gminas*), les comtés (*poviats*) et les régions (*voivodies*). Chacun de ces niveaux s'est vu affecter des attributions bien définies. La formule de répartition des recettes fiscales entre les autorités locales et régionales est dans une large mesure fondée sur la contribution de celles-ci à la production des recettes fiscales totales, sans véritable redistribution;

b) **Réforme des retraites.** Une réforme générale du système des retraites a été entreprise en janvier 1999. Elle se traduit par un passage d'un système de cotisation automatique à un système à financement mixte, comprenant un régime de retraite modifié (premier pilier), un fonds employés/employeurs à gestion privée (deuxième pilier) et un régime volontaire à gestion privée pour les employés (troisième pilier). La transition vers le nouveau système n'a pas été sans poser quelques problèmes, qui seront très probablement résolus avec le temps;

c) **Réforme de l'éducation.** Les principes fondamentaux de la réforme du système éducatif ont été adoptés en 1998. La nouvelle loi y relative comprend des dispositions régissant les nouvelles structures scolaires, le transfert des responsabilités en matière de gestion aux autorités régionales et locales, la redistribution des ressources financières et la décentralisation de la gestion de l'éducation. Cette réforme, dont la mise en oeuvre a été inaugurée en septembre 1999, ramène la durée du cycle primaire de huit à six ans et ajoute trois nouvelles années d'enseignement intermédiaire. Elle vise en outre à accroître la scolarisation dans les cycles secondaire et supérieur, à améliorer le perfectionnement des qualifications pratiques plutôt que le simple transfert de la connaissance, à améliorer l'accès à l'éducation de la population rurale, à mieux adapter l'enseignement professionnel aux besoins des entreprises et à améliorer la situation financière du système éducatif par un accroissement tant de la dépense publique que des ressources propres des établissements scolaires;

d) **Réforme de la santé.** Des mesures importantes ont été prises dans le domaine des soins de santé, par la création de fonds régionaux d'assurance constituant les principaux outils de gestion du financement de la santé publique. Ce système permet une couverture universelle à un niveau de dépense raisonnable. La réforme dans ce domaine vise également à séparer les fonctions d'acheteur et de prestataire, afin de favoriser la concurrence entre les prestataires de services sanitaires, et à confier aux médecins de famille une fonction de filtrage de l'accès aux échelons de soins supérieurs. L'un des principaux sujets de préoccupation s'agissant du contrôle des dépenses a trait à la manière d'imposer des limites budgétaires rigoureuses aux fonds régionaux pour la santé. Le Gouvernement voit dans cette réforme un moyen de faire avancer d'autres éléments de son programme relatif aux soins de santé, notamment la décentralisation, la définition du niveau approprié d'intervention publique et un début de réduction des coûts allant de pair avec une augmentation de la qualité des services.

### **Portugal**

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, la société portugaise est une société ouverte, créative et innovante, où tout un chacun a des possibilités d'acquérir de meilleures qualifications et d'obtenir un meilleur emploi, mieux rémunéré, et d'être hautement productif et pleinement participatif dans la société de l'information. La réforme actuelle de l'administration publique doit reposer sur les fonctionnaires, qui sont la clef de la stratégie de modernisation. Les mesures prises dans ce domaine sont, notamment, les suivantes : un deuxième recensement général de la fonction publique effectué en 2000; un bilan des règlements relatifs aux passerelles entre carrières; la création de conseils du personnel pour les systèmes d'organisation des carrières généraux et spéciaux; un cours de hautes études en gestion publique organisé en 2000; la création d'une bourse du travail pour une maîtrise rationnelle et intégrée des ressources humaines; un système centralisé de recrutement pour les carrières équivalentes dans l'administration publique; un programme de profils professionnels pour le recrutement de nouveaux fonctionnaires et à la formation du personnel existant; des études de réévaluation de la politique d'emploi dans le secteur public; et la mise au point de plans généraux et sectoriels d'emploi et de formation du personnel.

Le Portugal a fait un effort remarquable en ce qui concerne les programmes de formation dans la fonction publique, qui ont été menés à bien avec le soutien financier des institutions européennes, notamment les subventions relevant du Cadre communautaire d'appui. Le système de formation adopté dans la fonction publique portugaise porte aussi bien sur les connaissances professionnelles que sur les qualifications personnelles, et il s'appuie sur l'offre de formation des organismes publics spécialisés. Parallèlement, de nombreux services gouvernementaux disposent de programmes de formation interne et de nombreuses associations et entreprises privées constituent également une importante source de formation. Les initiatives prises dans ce domaine sont les suivantes : cours de formation préliminaire en début de carrière et pour l'avancement; cours de formation avancée destinés à améliorer le fonctionnement et les procédures de l'administration publique; nouveaux cours de formation visant à répondre aux besoins de la société de l'information; et programme de formation à distance. Afin d'apprendre aux fonctionnaires à intervenir à l'échelon international, l'Institut national d'administration et le Centre d'études et de formation des autorités locales

organisent plusieurs cours de formation axés plus particulièrement sur les questions européennes. Une formation est également dispensée à l'Institut européen d'administration publique de Maastricht.

Une autre question importante a trait à la création d'un système de perfectionnement des carrières en vue d'attirer, de conserver, de perfectionner et de motiver le personnel. La dernière révision du système d'organisation des carrières, en 1998, a rendu l'emploi dans l'administration publique plus intéressant, en facilitant l'accès aux échelons supérieurs de la grille des carrières et, partant, à des traitements plus élevés. Les principales mesures prises à cet égard sont les suivantes : suppression et fusion de certaines carrières; organisation d'un plan-cadre d'évolution des carrières; simplification du système d'organisation des carrières; évaluation de la formation professionnelle; et possibilités d'avancement plus rapide. Les propositions tendant à accroître la motivation dans la fonction publique portent, notamment, sur : les mécanismes d'évaluation du mérite; l'enrichissement fonctionnel des postes; les primes exceptionnelles de mérite accordées à des individus ou des équipes; et la rémunération au mérite. Dans certains domaines précis, tels que les technologies de l'information, la stratégie de conservation du personnel qualifié et compétent comprend des mesures visant à modifier les carrières et les rémunérations.

La Constitution portugaise énonce les principes éthiques fondamentaux en matière d'administration publique. Elle stipule, notamment, que la fonction publique s'emploie à promouvoir l'intérêt général tout en respectant les droits et intérêts des citoyens protégés par la loi et que les organes et agents de la fonction publique exercent leurs fonctions en respectant intégralement les principes d'égalité, de proportionnalité, de justice, d'impartialité et de bonne foi.

Les critères d'évaluation de la performance sont les suivants : respect des bonnes pratiques dans la modernisation de l'administration locale; diffusion des bonnes pratiques en matière d'organisation, de gestion et de qualité des services dans l'administration locale (cas exemplaires); récompenses annuelles accordées aux meilleures administrations; première Conférence sur la qualité des administrations publiques européennes, qui doit se tenir à Lisbonne; et mesures visant à faire connaître les bonnes pratiques en matière de gestion du service public.

Le Portugal a entrepris de se doter des capacités nécessaires à l'élaboration de politiques publiques propres à faciliter l'exploitation des possibilités que peut offrir la mondialisation économique, ainsi qu'à assurer la viabilité du développement économique. Les initiatives prises dans ce domaine visent à : accroître la compétitivité des entreprises portugaises, en particulier par la création d'infrastructures modernes soutenues par de nouveaux systèmes d'incitations économiques pour la période allant jusqu'à 2006; appuyer la mise au point de technologies nouvelles et dynamiques dans l'économie mondiale et européenne; mettre en valeur les ressources humaines dans la nouvelle société de l'information en favorisant la capacité d'innovation et d'adaptation à l'évolution technologique; adopter les mesures nécessaires pour tirer pleinement parti des fonds de la Communauté européenne relevant du Cadre communautaire d'appui; promouvoir les initiatives des petites entreprises; introduire de nouvelles méthodes de production; favoriser la compétitivité dans le comportement des entreprises; mieux tirer parti des nouvelles technologies et promouvoir l'internationalisation de l'économie portugaise.

Le transfert, l'acquisition et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information s'inscrivent dans le développement de la société de l'information et supposent une amélioration de l'acquisition et de l'échange de données par tous les citoyens quelle que soit leur situation socioéconomique, et l'assurance que ces technologies ne vont pas constituer un facteur supplémentaire d'exclusion sociale. Afin de moderniser l'administration et d'accroître l'efficacité et la transparence des services publics, les mesures suivantes ont été prises : installer le courrier électronique dans toutes les directions générales et les services de même rang; informatiser la plupart des services publics; permettre l'obtention via Internet des formulaires officiels et autres documents administratifs; permettre l'envoi par courrier électronique des documents (qui auraient la même valeur juridique que les documents sur papier envoyés par courrier ordinaire ou messenger); envisager l'accès en ligne à tous les services publics, afin d'étendre la prestation des services au-delà des heures normales de travail; exécuter un projet de villes numériques afin de regrouper les services publics, les associations culturelles, les écoles et les entreprises en un réseau numérique propre à réduire les distances et à améliorer l'accès à l'information et aux nouveaux services; créer un serveur d'aiguillage, « Res Publica », contenant toutes les adresses électroniques et adresses des pages d'accueil des services publics; et mener, conjointement avec le Ministère de la justice, une expérience de services en ligne pour délivrer des certificats par Internet.

En ce qui concerne le renforcement du partenariat entre le secteur public et le secteur privé et la société civile, ainsi que de la mise en place d'un environnement favorable aux activités du secteur privé, les autorités portugaises ont mis l'accent sur les domaines suivants : favoriser la mobilité du personnel entre les secteurs public et privé ainsi qu'avec les organisations internationales; fournir une assistance aux travaux de recherche effectués conjointement par des sociétés et des établissements scientifiques; favoriser les initiatives, en particulier celles des petites et moyennes entreprises, dans l'économie numérique; faciliter une amélioration progressive des qualifications et des compétences de la population active; mettre au point un programme d'appui pour la fourniture d'informations et d'assistance technique en matière de gestion aux entreprises, petites et très petites; et mettre en oeuvre un programme de développement des entreprises qui ont des caractéristiques innovantes.

Des efforts ont été faits pour favoriser un rôle et une participation accrues des femmes dans l'administration publique et se doter de capacités transsectorielles à la fois multidisciplinaires et tenant compte des disparités entre les sexes. Il en est résulté une augmentation régulière du nombre de femmes employées dans l'administration publique. Globalement, 54,4 % des fonctionnaires sont des femmes. La participation féminine est particulièrement notable dans l'éducation, les soins de santé et les services de sécurité sociale. Les initiatives prises dans ce domaine ont consisté, notamment, à : promulguer, en 2000, une réglementation instituant l'égalité des chances pour les hommes et les femmes en matière d'emploi et de promotions; publier des brochures sur les dispositions juridiques en vigueur; lancer des campagnes de sensibilisation de l'opinion publique, y compris par des conférences et des débats; élaborer une proposition tendant à accorder des récompenses aux services publics qui mènent une politique exemplaire en matière d'égalité des chances; organiser des cours spéciaux de formation à l'intention des inspecteurs du travail; mettre en place un système d'indicateurs de suivi de l'égalité des chances dans le cadre du programme national pour l'emploi; intégrer une

perspective sexospécifique à toutes les politiques publiques sectorielles; créer des structures publiques et sociales visant à favoriser la conciliation sur le lieu de travail et dans la vie familiale; établir dans les rapports sociaux présentés par l'administration un chapitre distinct sur le respect de la règle de l'égalité des chances; et organiser des campagnes publiques de promotion de la participation des hommes et des femmes aux activités professionnelles et à la vie de famille. Évaluer les politiques d'égalité des chances pour les hommes et les femmes constitue l'un des objectifs fondamentaux de la stratégie gouvernementale, qui implique une reformulation des cadres conceptuels par une approche transversale en matière d'élaboration des politiques. En règle générale, la participation des citoyens aux activités du secteur public ne souffre aucune restriction fondée sur le sexe, la race, la religion, les convictions politiques ou idéologiques, le niveau d'instruction, la situation économique ou le statut social.

### **Slovénie**

La réforme de l'administration publique est une des priorités du Gouvernement slovène. Cette réforme a pour but de créer une administration publique professionnelle, impartiale, efficace, transparente et soucieuse des besoins de ceux qu'elle sert. Elle porte sur les aspects législatifs et réglementaires, le renforcement du système de formation et la mise en oeuvre d'une stratégie de formation visant à renforcer les capacités administratives nécessaires à l'accession à l'Union européenne, l'introduction de normes de qualité, la rationalisation de l'organisation administrative et l'informatisation, la réglementation de la fonction publique, notamment du système de rémunération des agents du secteur public, et la modernisation des administrations locales.

Le volet législatif est le volet le plus important de la réforme de l'administration publique. Le Programme national d'adhésion à l'acquis communautaire pour 2002 prévoit l'adoption et la modification de textes législatifs tels que : loi sur le Gouvernement de la République de Slovénie, loi sur l'organisation et les compétences des ministères, loi sur l'administration publique, loi sur les organismes publics, loi sur les fonds publics, loi sur le contrôle des inspections, loi sur les procédures administratives et loi sur la fonction publique. La réforme législative de l'administration publique comprend aussi des amendements aux volets de la Constitution qui se rapportent à la gestion des affaires publiques et à l'administration publique.

En décembre 2000, l'Assemblée nationale a apporté à la loi sur le Gouvernement de la République de Slovénie des modifications et amendements qui ont eu pour effet de renforcer le rôle de coordination du gouvernement central (ainsi, le rôle du Cabinet du Premier Ministre a été renforcé grâce à la nomination de conseillers ministériels et de secrétaires d'État) et de modifier la composition des structures gouvernementales (certains ministères ont été fusionnés, un nouveau ministère de l'information a été créé et les fonctions de certains ministères ont été changées). Les amendements à la loi sur le Gouvernement ayant déjà été promulgués, l'élaboration de la nouvelle loi sera achevée lorsque la Constitution aura été amendée en 2002. Lorsqu'il a établi les propositions d'amendements de la Constitution, le Ministère de l'intérieur a proposé de modifier les structures du Gouvernement en les alignant sur le système allemand (avec un chancelier à sa tête) et d'éliminer certaines dispositions constitutionnelles qui font obstacle à une

organisation et à un fonctionnement suffisamment flexibles de l'administration publique.

Le projet d'amendement de la loi sur l'organisation et les compétences des ministères, soumis à l'Assemblée nationale, prévoit des remaniements fondés sur la nouvelle loi sur le Gouvernement; s'il était adopté, il serait plus aisé d'adapter les dispositions juridiques relatives aux ministères en fonction de la nouvelle composition du Gouvernement. Il permettrait aussi de simplifier l'organigramme des ministères et administrations publiques, et, partant, de supprimer les fonctions administratives et services généraux qui font double emploi.

L'amendement qu'il est proposé d'apporter à la loi sur l'administration publique, actuellement à l'examen au niveau interministériel, a principalement pour objet de donner une définition plus générale des fonctions des ministères (leur définition détaillée devant faire l'objet d'une directive), de réduire le nombre d'organes et d'entités des ministères afin de simplifier les structures, d'éviter les doubles emplois et de regrouper les responsabilités en matière de gestion, et d'instaurer des rapports plus transparents entre les ministères et les autres organismes compétents. En particulier, l'amendement a pour but de renforcer les liens hiérarchiques entre les administrations et le Ministère de l'intérieur, de renforcer le rôle de coordination de ce ministère pour ce qui est de l'organisation, du personnel et du financement des administrations et de donner aux responsables des administrations davantage de responsabilités de gestion.

La loi sur les organismes publics, actuellement devant l'Assemblée, est une loi systémique qui prévoit un nouveau classement des organismes habilités à fournir des services publics et définit les règles de fonctionnement des organismes publics de sorte à réduire la taille des administrations publiques. Dans les domaines où une certaine autonomie est possible, entre autres au niveau de l'organisation, du personnel et du financement, le Gouvernement pourra créer des organismes publics ayant des fonctions de réglementation, de mise au point ou d'analyse. Ainsi, dans certains domaines, un niveau particulièrement élevé d'autonomie s'impose (par exemple pour ce qui est de la réglementation du secteur de l'énergie); dans d'autres cas, un système de financement autonome, fondé sur la rémunération des services fournis, permet d'établir une corrélation entre service et rémunération et est la clef d'une gestion plus avisée des fonds publics et de services plus efficaces et davantage axés sur les besoins des utilisateurs.

L'organisation et la coordination des inspections aux niveaux central et local seront régies par la loi sur le contrôle des inspections. Le projet de loi, récemment soumis au Gouvernement, porte sur les aspects suivants du contrôle des inspections : pouvoirs des services d'inspection et mesures d'inspection; organisation et degré d'autonomie des services d'inspection, procédures d'inspection, statut des inspecteurs et coordination des inspections. La dernière loi sur les procédures administratives date d'avril 2000.

La loi sur la fonction publique vise notamment à :

- a) Inclure dans un système unique regroupant les administrations centrales et locales les employés du secteur public qui ont des fonctions principalement administratives, en vue de créer une classe unique de fonctionnaires;
- b) Séparer l'exécution des services publics (les tâches de la fonction publique) des activités connexes et rapprocher les dispositions réglementaires

relatives à la fonction publique de celles qui se rapportent au droit du travail, compte tenu des particularités liées au service public;

c) Décentraliser et simplifier les procédures de prise de décisions relatives au personnel, tout en centralisant et en renforçant considérablement la supervision du personnel et en introduisant des mécanismes de responsabilisation et des sanctions en cas d'infraction;

d) Mettre en place les conditions nécessaires au renforcement des capacités, et notamment créer une « élite administrative » (à savoir des experts et des cadres de haut niveau) grâce à un meilleur système de sélection, de formation, de définition des titres, emplois et postes, de promotion et de rémunération, en vue de séparer les postes (fonctions) politiques de ceux qui sont de nature administrative, d'instaurer plus de stabilité, d'assurer des services publics de meilleure qualité et de réduire les incidences négatives des changements politiques sur le fonctionnement des administrations publiques;

e) Promouvoir l'ouverture, le respect du code de conduite et la prise en compte des besoins des utilisateurs dans le fonctionnement des administrations publiques;

f) Encourager une flexibilité accrue dans la gestion des ressources humaines et les mouvements de personnel entre différents organismes publics (marché de l'emploi interne), ainsi que la coopération avec les syndicats sur les questions relatives au statut des fonctionnaires.

En mars 2001, le Gouvernement a adopté trois directives concernant la fonction publique. La première définit la méthode à suivre pour déterminer si un(e) employé(e) a les compétences voulues pour s'acquitter de ses tâches conformément aux normes de travail et de qualification applicables. La deuxième a pour objet d'améliorer les normes de fonctionnement de la fonction publique en harmonisant et en uniformisant les heures d'ouverture et les horaires de travail dans les divers organismes publics. La troisième concerne la façon dont les services doivent être fournis aux utilisateurs et vise à améliorer la qualité des services publics, ainsi qu'à instaurer des pratiques conviviales, notamment en informant les utilisateurs, en leur donnant les moyens d'exprimer leur mécontentement ou leur satisfaction, et en faisant chaque année des enquêtes auprès des utilisateurs et des agents. En outre, une loi spéciale sur le régime des traitements dans le secteur public est en cours d'élaboration. Elle porte sur les grandes questions suivantes : barème commun pour tous les fonctionnaires; établissement de fourchettes de rémunération pour les différents types de postes; rémunération souple et variable en fonction du mérite et transparence des finances publiques.

L'École d'administration, institution centrale pour la formation des fonctionnaires, a été créée en 1997. Le programme comprend plus de 50 cours, dont les plus importants portent sur les capacités de gestion et les affaires européennes. En août 2000, le Gouvernement a adopté une stratégie de formation visant à renforcer les capacités administratives en prévision de l'accession de la Slovaquie à l'Union européenne (2000-2002), qu'il a reconduite en février 2001. Dans le cadre de cette stratégie, les agents des services publics reçoivent une formation dans les domaines qui comptent le plus pour l'adhésion à l'acquis communautaire et la participation aux organes de travail de l'Union européenne. Quelque 65 fonctionnaires de haut niveau ont achevé la formation et un séminaire de formation

approfondie d'une durée de 20 jours, comportant deux modules consacrés l'un à la gestion dans les administrations publiques et l'autre à l'Union européenne est en cours. En outre, des séminaires d'introduction aux affaires européennes ont été organisés à l'intention de 490 fonctionnaires débutants, qui seront intégrés à un programme de formation accélérée s'étendant sur trois ans.

Un autre volet important dans le domaine de la réforme de l'administration publique est l'introduction de normes de qualité dans les administrations publiques, et notamment de méthodes de travail conformes à la norme ISO 2000. Des certificats comparables au niveau international ont jusqu'ici été décernés à trois administrations et à un ministère. En 2001, le Gouvernement entend lancer dans 5 à 10 administrations des projets visant à obtenir des certificats de conformité aux normes ISO.

Sur la base de la nouvelle loi sur les procédures administratives générales et de la loi sur le commerce électronique et les signatures électroniques, la directive sur la gestion des documents sera mise à jour au moyen d'un amendement qui sera soumis au Gouvernement par le Ministère de l'intérieur en 2001 et qui aura pour objet de lever les obstacles juridiques au développement du commerce électronique. En outre, un projet d'informatisation des administrations sera amélioré et des fonctions interactives seront intégrées dans les procédures de travail. L'amendement qu'il est proposé d'apporter à la directive sur l'harmonisation de la structure interne des administrations accélérera la création de bureaux d'information qui rapprocheront les services administratifs des citoyens.

L'adoption d'une loi spéciale sur le système des administrations locales est prévue pour la fin de 2001. Il est essentiel que des partenariats continuent de se mettre en place, en particulier entre les administrations centrales et les administrations locales.

## **Tunisie**

Les orientations du pays en matière de technologie de l'information et de la communication reposent sur une stratégie nationale d'informatisation globale, coordonnée et intégrée permettant une meilleure utilisation des ressources informatiques en vue de préparer la Tunisie à l'entrée dans la société de l'information. Cette stratégie repose d'une part sur la généralisation de l'utilisation de l'informatique dans ses trois dimensions (informatique de gestion, informatique de production et informatique d'aide à la décision) et, d'autre part, sur l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), particulièrement l'Internet, les réseaux, l'Intranet, etc. Pour ce faire, et conformément aux plans de mise à niveau de l'administration, tout département est appelé à élaborer son schéma directeur informatique. En parallèle, les domaines communs à tous les ministères (gestion du courrier, gestion des commandes, gestion des stocks, gestion du parc-auto, gestion des entreprises sous tutelle, suivi des dossiers d'inspection, affaires juridiques et contentieux) ont été étudiés dans le cadre d'un schéma directeur informatique commun à l'administration qui sera généralisé à tous les départements.

Par ailleurs, de grandes applications sont utilisées à l'échelle nationale par les services publics dans les domaines suivants : gestion des dépenses publiques, gestion du personnel, suivi du travail gouvernemental, gestion douanière, gestion des recettes des finances, gestion des requêtes des citoyens et gestion de la dette

publique. En parallèle, la réflexion porte sur la dématérialisation des documents administratifs, la mise en ligne des données publiques et l'introduction des téléprocédures. Dans ce domaine, l'orientation est d'encourager la sous-traitance pour renforcer le secteur privé en la matière.

La fonction publique en Tunisie est régie par le statut général de la fonction publique, qui date de 1983 et a été modifié en 1997. La fonction publique tunisienne comprend un quart de personnels ouvriers et trois quarts de personnels ayant au moins le niveau du baccalauréat, avec 16 % ayant le niveau maîtrise et plus. Le personnel féminin représente 40 % de l'effectif total. Rapportée à la population totale de la Tunisie, la fonction publique représente environ 4 %, soit 40 agents publics pour 1 000 habitants. Les améliorations apportées en matière de fonction publique visent à introduire de nouvelles méthodes de gestion du personnel, moderniser son système de rémunération, rationaliser le système des recrutements, rénover le système de la protection sociale et développer un nouveau système de motivation et de récompense des agents publics.

En matière de formation, le système de formation continue des agents de l'État a été réformé en 1993 pour le moderniser et l'adapter tant aux besoins des services qu'aux attentes des fonctionnaires. En outre, au début de 1995, un nouveau système de recyclage et de perfectionnement a été institué, sous forme de courtes sessions de formation, au profit du personnel d'encadrement de l'administration en matière de management public pour augmenter leurs capacités professionnelles et revaloriser leurs compétences en matière de gestion des services et des ressources humaines.

Une structure érigée en direction générale et chargée de la formation et du perfectionnement a été créée au sein du Premier Ministère. Elle a pour missions notamment de veiller à l'élaboration au niveau de chaque ministère d'un plan annuel de formation tenant compte des objectifs de la politique nationale en matière de formation; d'élaborer un plan national de formation des personnels de la fonction publique au vu des propositions des ministères et compte tenu des prévisions du plan de développement et de veiller à son exécution; de donner son avis sur toute création ou restructuration d'institution de formation des personnels de la fonction publique; d'oeuvrer pour réaliser la concordance entre les objectifs de la politique de formation d'une part et les besoins de l'administration d'autre part; d'assurer l'application de la réglementation relative à la formation des personnels de l'État, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif; d'orienter et d'assister les différents départements dans le domaine de la formation. En collaboration avec l'école nationale d'administration, cette structure est également chargée de concevoir des actions de formation communes à certains ministères ayant pour objectif ce qui suit : le perfectionnement des cadres et agents notamment dans le domaine du management pour être au diapason des nouvelles méthodes de gestion et d'organisation administratives; la reconversion de l'agent public pour l'exercice de nouvelles fonctions; le suivi de l'élaboration des manuels et des outils pédagogiques nécessaires pour aider les agents candidats aux concours administratifs ou aux cycles de formation à distance; le recyclage des responsables des structures de formation ministérielles; la formation des formateurs pour répondre aux besoins des différents ministères; et la coordination et la consolidation de la coopération internationale dans le domaine de la formation. Toutes ces mesures et réformes font partie d'un vaste programme de modernisation administrative et de rénovation des systèmes d'organisation et de gestion des entités publiques.

### **Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

Le Gouvernement britannique a lancé en juin 1999 un Livre blanc sur la modernisation de l'administration, qui couvre une bonne partie des questions abordées dans les recommandations du Groupe d'experts chargé d'examiner le Programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies, à sa quinzième réunion (E/2000/66). Le programme du Royaume-Uni comporte cinq grands thèmes : le professionnalisme des prises de décisions, la valorisation de la fonction publique, l'administration à l'ère de l'informatique, des services publics de qualité et des services adaptés. Il fait le point de ce que doit être une administration publique moderne au Royaume-Uni. Nombre des mesures qui y sont exposées ont déjà été mises en oeuvre, mais il s'agit essentiellement d'un programme de modernisation à long terme dont les grands objectifs sont repris dans des accords de service public ministériels et interministériels. On trouvera sur le site suivant le texte intégral du Livre blanc ainsi que des renseignements sur les mesures prises depuis sa publication : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/>>.

Dans l'esprit de la recommandation 17 du Groupe d'experts, la mise en valeur du capital humain et social est un élément fondamental de l'administration, à tel point qu'il serait impossible d'énumérer toutes les initiatives prises par le Gouvernement britannique pour donner davantage la parole au citoyen. Des sites Web donnent accès à quelques-unes des principales initiatives prises récemment dans ce sens, à savoir : l'école – poursuivre sur la voie du succès (propositions gouvernementales les plus récentes concernant l'enseignement) <<http://www.dfee.gov.uk/buildingonsuccess/>>; la loi sur la formation et l'apprentissage <<http://www.hmso.gov.uk/acts/acts2000/20000021.htm#aofs>>; et la stratégie nationale pour le renouveau des quartiers <[http://www.cabinet-office.gov.uk/seu/index/national\\_strategy.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/seu/index/national_strategy.htm)>.

En ce qui concerne la recommandation 18, qui porte sur le renforcement des capacités en matière d'élaboration des politiques et de gestion de la fonction publique, il est à noter que l'un des principaux éléments du programme de modernisation de l'administration publique est l'amélioration constante de l'élaboration des politiques. Un document, qui peut être consulté sur : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/policy/>>, *Professional policy – a guide for the 21st Century*, énonce les éléments clefs de la réforme de l'élaboration des politiques. On trouvera aussi sur le site du *Centre for Management and Policy Studies*, qui est rattaché au *Cabinet Office*, des liens qui renvoient à tout un ensemble d'initiatives dans ce domaine <<http://www.cmps.gov.uk/>>.

Conformément à la recommandation 19, le *Centre for Management and Policy Studies*, au sein du *Cabinet Office*, met au point des programmes de formation adaptés aux besoins divers des fonctionnaires et qui complètent les formations déjà disponibles dans les départements. Le Centre gère l'École de la fonction publique (*Civil Service College*). Il revoit en permanence la teneur des cours compte tenu des commentaires des élèves et de leurs besoins. Le Centre organise aussi des séances de formation qui réunissent ministres et hauts fonctionnaires. On peut trouver sur son site <<http://www.cmps.gov.uk/>> des renseignements détaillés sur l'ensemble des stages proposés, sa conception de la formation et les principes mis en oeuvre. Le

programme de réforme exposé dans le Livre blanc sur la modernisation de l'administration publique vise aussi à attirer les personnes les plus compétentes afin de conserver à la fonction publique britannique son rang parmi les administrations publiques nationales les plus prestigieuses. On trouvera des renseignements plus détaillés sur les progrès de la réforme de la fonction publique à l'adresse suivante : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/>>.

Le *Cabinet Office* dispose d'un ensemble d'outils qui lui permettent de mesurer les performances des services publics dans l'ensemble du pays. Des renseignements sur ces outils et l'usage qui en est fait figurent à l'adresse suivante : <<http://www.servicefirst.gov.uk/>>. La gestion des traitements des fonctionnaires et de la plupart des autres éléments ayant trait aux conditions d'emploi a été déléguée aux services d'exécution. L'une des conditions fondamentales de la délégation de pouvoir est que les services d'exécution doivent se conformer scrupuleusement à un code d'administration de la fonction publique (*Civil Service Management Code*), qui fixe les règles à suivre et comporte des instructions à l'intention des départements et organismes concernant les conditions d'emploi des fonctionnaires. Le code fixe notamment les règles de conduite des fonctionnaires et impose aux services d'exécution d'appliquer un système de rémunération fondé sur le mérite. On peut le consulter à l'adresse suivante : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/managementcode/index.htm>>.

D'autres mécanismes sont prévus pour assurer le respect de la déontologie :

a) *Committee on Standards in Public Life* <<http://www.public-standards.gov.uk>>. En octobre 1994, le Premier Ministre a créé un comité d'éthique chargé des questions relatives à la vie publique, qui a pour mandat d'examiner les questions relatives à la conduite de quiconque occupe une charge publique, notamment pour ce qui a trait aux activités financières et commerciales, et de faire des recommandations concernant les changements qui pourraient être apportés aux dispositions en vigueur de façon à garantir la déontologie la plus stricte dans la vie publique. Relèvent de la « vie publique » les activités des ministres, des fonctionnaires et conseillers, des membres du Parlement et des membres britanniques du Parlement européen, membres et administrateurs de tous les organes publics et des membres élus et des administrateurs des collectivités locales. Depuis sa création, le Comité a examiné différents secteurs de la vie publique et publié plusieurs rapports qui contiennent de nombreuses recommandations dont l'objet est d'assurer le respect des normes de conduite par ceux qui occupent des fonctions dans la vie publique, et, le cas échéant, de rétablir ces normes, ainsi que d'imposer des habitudes de transparence afin que le public puisse avoir l'assurance que les fonctionnaires et les élus répondent à ses attentes.

b) *Commissioner for Public Appointments* <<http://www.ocpa.gov.uk>>. Un commissariat chargé de contrôler les nominations aux postes de la fonction publique a été créé sur recommandation du Comité d'éthique. Le commissaire contrôle et réglemente la nomination des fonctionnaires dans les organismes publics autres que les services relevant directement des ministères, fait des rapports et donne des conseils. Le but est de s'assurer que les nominations se font sur la base du mérite et que les candidats sont mis en concurrence dans des conditions régulières et transparentes. Lorsqu'ils traitent les nominations, les ministères de tutelle sont tenus de respecter le recueil de règles pratiques établi par le commissaire. Celui-ci

effectue par ailleurs des enquêtes en cas de plainte concernant une nomination particulière.

c) *Parliamentary Commissioner for Standards* <<http://www.parliament.uk/commons/selcom>>. En novembre 1995, un poste de commissaire chargé de veiller au respect des règles d'éthique a été créé auprès de la Chambre des communes. Le commissaire tient un registre des intérêts pécuniaires des membres du Parlement, conseille les membres de la Chambre sur la conduite qu'ils doivent tenir et examine les plaintes. À l'issue d'une enquête, le commissaire fait rapport à un comité des règles et privilèges (*Committee on Standards and Privileges*) et donne son avis sur la suite à donner à la plainte. Si le Comité détermine qu'un membre de la Chambre s'est rendu coupable d'une faute, il recommande une peine disciplinaire qui peut aller de la présentation d'excuses à la Chambre à une exclusion temporaire, voire une expulsion.

Pour ce qui est de la recommandation 21, le Royaume-Uni dispose d'un centre d'étude de l'administration et des politiques, le *Center for Management and Policy Studies*, qui suit l'évolution des politiques dans le monde, fait part de l'expérience du Royaume-Uni en matière d'élaboration des politiques, et participe aux projets et forums internationaux. Un projet de comparaison internationale en matière d'élaboration des politiques, lancé en novembre 2000, doit par exemple permettre à ceux qui participent à l'élaboration et à l'exécution des politiques et mesures intéressant le public de fournir un travail de meilleure qualité du fait qu'ils pourront avoir accès à l'expérience d'autres pays dans ce domaine et à des données fiables et pertinentes, et qu'ils pourront mieux en tirer parti. Un premier examen a permis de constater : a) que de nombreux travaux sont déjà menés dans ce domaine et que les « transferts de politiques » sont déjà pratique courante; b) que les responsables doivent savoir où chercher pour connaître les meilleures pratiques mais qu'ils ont tendance à n'exploiter que les sources les plus connues; c) que pour réussir le transfert de politiques d'un pays à l'autre, il est essentiel de connaître les conditions politiques, sociales et culturelles dans lesquelles telle politique a été définie et appliquée; et d) que des informations qui ne sont que des éléments de référence sont interprétées par certains comme constituant des données et des pratiques directement comparables. Les responsables doivent avoir à leur disposition une méthode ou un ensemble d'outils qui leur permette d'analyser plus facilement et avec exactitude les décisions qui sont prises dans d'autres pays et d'en tirer des enseignements à bon escient. Les objectifs du projet sont donc les suivants : i) mettre au point une typologie des différentes structures d'élaboration des politiques; ii) réaliser des études plus détaillées des structures d'élaboration des politiques dans différents types de pays (par exemple pays développés membres et non-membres de l'Union européenne ou encore pays en développement en Asie et en Amérique latine); et iii) fournir des exemples de politiques qui ont donné des résultats et de politiques qui ont échoué, afin notamment de mettre les outils à l'épreuve de la réalité.

Pour ce qui est de la recommandation 22, on a créé au sein même du *Cabinet Office* un service qui est chargé de mesurer l'effet des réglementations, le *Regulatory Impact Unit*. Ce service travaille en collaboration avec les services administratifs, les organismes publics et les responsables de l'élaboration des règlements et a pour tâche de veiller à ce que la réglementation soit juste et efficace. La réglementation est nécessaire pour protéger les travailleurs, les consommateurs ou encore l'environnement mais il est important de trouver un juste milieu afin de

ne pas entraver l'activité ni freiner la croissance. On trouvera des renseignements détaillés sur les travaux de ce service sur le site suivant : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/Role/Index.htm>>

En ce qui concerne la recommandation 23, le Ministère du commerce et de l'industrie a pour objectif général de promouvoir l'excellence scientifique et l'accroissement de la productivité comme moyens d'assurer une croissance durable et une productivité élevées au service d'une économie moderne. Une description détaillée des moyens mis en oeuvre par le Ministère pour appliquer les recommandations de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) concernant les relations avec les sociétés multinationales peut être consultée à l'adresse suivante : <<http://www.dti.gov.uk/worldtrade/ukncp.htm>>. On trouvera d'autres renseignements sur les activités du Ministère sur le site suivant : <<http://www.dti.gov.uk/>>.

S'agissant de la recommandation 24, l'Office national de statistique est en train de créer un service qui sera chargé d'améliorer l'utilisation des données administratives aux fins de l'établissement des statistiques, dans le cadre d'une stratégie plus vaste qui vise à améliorer les données disponibles dans l'ensemble de l'administration. Le service du *Cabinet Office* chargé de l'innovation et de l'évaluation des résultats (*Performance and Innovation Unit*) termine actuellement un projet sur les renseignements personnels et la protection de la vie privée, qui devrait être publié en juin 2001. Il s'agit de mettre au point une stratégie dont le but est de mettre à la disposition des services publics des données plus utiles et de meilleure qualité tout en assurant la protection de la sphère privée. On est parvenu à plusieurs conclusions : a) on peut s'attendre à ce que dans les années à venir les données entrent de plus en plus dans le domaine public, en partie sous l'effet de la nouvelle loi britannique relative à la liberté d'information et en partie du fait que le public utilisera de plus en plus l'Internet et les cartes à mémoire, notamment; b) des mesures de précaution doivent être prises afin d'offrir des garanties de confidentialité au public pour que l'administration puisse disposer de données personnelles exactes et qui seront utilisées avec discernement; et c) lorsque ces mesures auront été prises, l'administration pourra mieux exploiter les données dans la lutte contre le crime et contre la fraude, offrir au public des services plus efficaces et mieux adaptés et prendre des décisions qui seront fondées sur de meilleures informations.

En outre, et conformément aux dispositions du paragraphe 8 de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale, le *Home Office* (Ministère de l'intérieur) dispose d'un service qui consacre ses travaux à la question des droits de l'homme. Ce service veille à l'application de la loi de 1998 relative aux droits de l'homme, qui a été adoptée afin d'introduire dans le droit britannique les droits et libertés garantis par la Convention européenne des droits de l'homme. Il est également chargé de préciser la position du Royaume-Uni concernant les différents traités relatifs aux droits de l'homme. On trouvera des renseignements détaillés sur les travaux de ce service à l'adresse suivante : <<http://www.homeoffice.gov.uk/hract/hramenu.htm>>.

**C. Question 3. *Donnez des exemples des principaux résultats obtenus et des principaux obstacles rencontrés dans l'application de la résolution 50/225 de l'Assemblée générale.***

## Chine

La réforme de l'administration a déjà joué un rôle important dans la restructuration économique, la campagne d'ouverture et l'effort de modernisation de la Chine. Les principaux éléments de la réforme sont résumés ci-après.

a) **Liens étroits avec la restructuration économique.** La réforme administrative et la restructuration économique sont étroitement liées l'une à l'autre sur le plan des objectifs. La restructuration économique en Chine a pour but de créer un système d'économie socialiste de marché et la réforme administrative a été lancée afin de créer un mode d'administration qui réponde aux besoins de ce type d'économie. La réforme administrative a été menée au même rythme que la restructuration économique et les priorités de la première ont toujours été déterminées par les tâches particulières liées à la seconde. La planification centrale de l'économie et un degré élevé de concentration des pouvoirs, qui caractérisent la Chine de longue date, permettront au pays de mener de front et avec succès les réformes administratives et la restructuration de l'économie, deux processus complémentaires;

b) **Corrélation entre les différentes priorités de la réforme.** La transformation des fonctions de l'administration n'est pas seulement une activité à entreprendre d'urgence dans le cadre de la restructuration économique, c'est aussi une condition fondamentale du réajustement structurel et de la rationalisation des organismes publics. Si cette condition n'est pas réalisée, il sera difficile d'obtenir une restructuration économique en profondeur et de réajuster et rationaliser durablement les structures administratives. La gestion de l'économie est le domaine clef sur lequel doit porter le changement. D'une part, des efforts ont été faits pour rationaliser l'administration centrale et déléguer des pouvoirs aux administrations subalternes afin d'accroître la vitalité des entreprises et de les mettre mieux à même d'affronter la concurrence et afin de faire jouer à plein le rôle des marchés dans l'écoulement des ressources. D'autre part, les mécanismes de gestion appliqués par l'administration ont été réformés afin que l'administration puisse mieux assurer la réglementation et le contrôle macroéconomiques ainsi que la supervision des marchés, ce pour créer un environnement propice au développement des entreprises et assurer un développement durable, coordonné et solide de l'économie nationale;

c) **Une réforme progressive.** La réforme de l'administration est une oeuvre complexe et de longue haleine. Lorsqu'elle va de pair avec la restructuration de l'économie, il convient de bien prendre en compte toutes les incidences à divers niveaux. Une seule réforme ne peut suffire à résoudre tous les problèmes. Il est toutefois essentiel de tenir compte à la fois des objectifs à long terme et des éléments de réforme à réaliser à court terme et de s'attacher aux problèmes les plus pressants qui se posent dans les conditions présentes aux organismes publics si l'on veut réaliser, pas à pas, les objectifs de la réforme. En Chine, les différentes subdivisions administratives (province, ville, canton, etc.) sont administrées par le Conseil pour les affaires d'État, qui assure une direction uniforme de la gestion des affaires politiques, économiques, sociales et culturelles à différents niveaux. Il en résulte que les changements apportés à la structure de l'administration centrale auront des répercussions considérables au niveau des administrations locales. Les réformes sont d'abord introduites par l'administration centrale, suivie de l'administration provinciale puis les administrations locales. Ainsi les mesures de réforme s'emboîtent parfaitement, on limite les risques d'antagonismes et en outre

les administrations de niveau inférieur profitent de l'expérience et de l'exemple des administrations qui se trouvent au-dessus d'elles, ce qui permet d'introduire les réformes en douceur;

d) **S'adapter aux conditions locales dans le respect des orientations fixées.** La Chine se caractérise par l'existence de multiples nationalités, des déséquilibres dans les économies régionales et des écarts importants dans le développement des marchés et la répartition des ressources. La région orientale est la plus développée sur le plan économique mais elle dispose de ressources relativement limitées. À l'inverse, la région occidentale est relativement sous-développée mais elle est riche en ressources et en potentiel de développement. Dans ces conditions, il serait déraisonnable d'imposer partout un modèle de réforme unique. C'est pourquoi une certaine latitude a été laissée aux administrations locales. Sous la direction de l'administration centrale, elles ont été dotées de pouvoirs de décision indépendants qui leur permettent d'introduire des réformes en tenant compte des conditions locales et d'ajuster les réformes en fonction de l'expérience acquise. Elles ne sont pour autant pas autorisées à agir comme elles l'entendent. S'agissant des orientations et des principes fondamentaux, elles doivent se conformer aux directives du gouvernement central, ce qui permet de s'assurer de la cohérence des réformes;

e) Mettre en oeuvre, compte tenu de la situation particulière de la Chine, les pratiques qui ont donné les meilleurs résultats à l'étranger. La Chine est un immense pays en développement, doté de vastes territoires, d'une population nombreuse et d'une économie dans laquelle l'agriculture occupe une large place. Après des années de planification économique, instaurer une économie socialiste de marché et réformer les institutions gouvernementales de manière à répondre aux besoins de la restructuration économique, c'est se lancer sur une voie inconnue, dans une entreprise qui ne peut s'appuyer sur aucun modèle. Les efforts que déploiera la Chine, compte tenu de sa situation et de ses priorités actuelles, seront la clef de la réussite des réformes. Toutefois, aucune réforme ne peut aboutir dans l'isolement. La Chine attache donc une grande importance à l'expérience des pays qui ont entrepris de réformer leur système administratif, ainsi qu'aux méthodes de gestion économique qui se sont avérées efficaces dans les pays développés à économie de marché. Une attention particulière a été portée aux stratégies de réforme en ce qui concerne les rapports entre l'administration et les entreprises, la mise en place de systèmes administratifs de réglementation et de contrôle macroéconomiques et la répartition rationnelle des pouvoirs entre l'administration centrale et les administrations locales, étant entendu qu'il convient de tenir compte à la fois des pratiques internationales et des réalités chinoises;

f) **Réformer l'administration tout en assurant la stabilité sociale.** Le Gouvernement chinois a toujours eu pour principe de faire avancer la réforme sans perturber les équilibres. À cette fin, il a veillé à introduire les réformes selon des arrangements unifiés, à promouvoir le développement économique et social et à maintenir la stabilité sociale. Il s'est attaché sans répit à faire progresser la réforme tout en veillant soigneusement à la viabilité des divers secteurs. D'une part, la réforme de l'administration publique a été solidement prise en main grâce à la création de groupes spéciaux qui ont pour tâche d'introduire les changements à tous les niveaux et de trouver, au fur et à mesure qu'ils se présentent, des solutions aux problèmes que pose l'introduction des réformes. D'autre part, on s'efforce résolument de retrouver un emploi aux personnes qui ont perdu le leur dans

l'administration publique et de mettre en place des mesures complémentaires afin de résoudre leurs difficultés pratiques. En outre, certaines mesures importantes qui risquaient de toucher directement aux intérêts de certaines personnes ont d'abord été mises à l'essai puis, les résultats ayant été probants, progressivement introduites. Ce principe permet de faire progresser la réforme régulièrement et sans heurts.

### **République tchèque**

L'une des plus grandes réalisations de la République tchèque a été de passer d'un régime centralisé et autoritaire, caractérisé par une vie économique et sociale contrôlée par l'État, à une économie de marché qui fonctionne et qui coexiste avec toutes les institutions démocratiques nécessaires. Une autre grande réalisation a été la mise en place d'un système administratif à trois niveaux et la création d'administrations régionales. Les premières élections aux conseils de région ont eu lieu en novembre 2000 et les autorités régionales remplissent leurs fonctions depuis le début de 2001. Cette réforme, à laquelle vient s'ajouter un transfert de compétences du centre vers les régions et les municipalités et de l'État vers les administrations locales, permettra de faciliter la participation de chaque citoyen à la conduite des affaires publiques.

Au cours de la période 2000-2001, la République tchèque a participé à la troisième série d'examens de l'OCDE consacrée à la réforme réglementaire. L'étude de l'OCDE constitue une analyse utile et impartiale de la réforme des institutions en République tchèque. Elle fait apparaître que la République tchèque a pour l'essentiel mené à bien la première partie de la réforme, qui a consisté à abolir les institutions de planification centrale et à mettre en place une nouvelle réglementation, avec les instruments, politiques et institutions correspondants, ainsi qu'un système de décentralisation et de partage des pouvoirs. L'OCDE note dans son rapport que des progrès importants ont été faits dans le pays en ce qui concerne la consultation des citoyens, des entreprises, des consommateurs et autres groupes d'intérêt.

Les droits de l'homme constituent depuis 1990 une priorité de l'action gouvernementale. Un conseil des droits de l'homme, organe consultatif qui siège auprès du Gouvernement, a été créé pour veiller au respect des droits de l'homme consacrés par la Constitution, des dispositions de la charte des droits et libertés fondamentaux et des traités internationaux ratifiés par la République tchèque. Un conseil des minorités nationales assure auprès du Gouvernement des fonctions complémentaires. Un poste de médiateur a en outre été créé en 2000. Par ailleurs, la loi sur la liberté d'accès à l'information rend les institutions publiques davantage comptables de leurs actions et un code de conduite a été récemment introduit dans la fonction publique.

La réforme de la fiscalité est un point très sensible. En 2001, le Gouvernement proposera un régime de répartition de l'impôt qui sera fondé sur une évaluation des besoins essentiels et qui devrait permettre d'assurer un financement suffisant aux régions. Les autorités autonomes régionales doivent aussi faire des propositions concernant l'exercice de leur droit de soumettre des projets de lois au Parlement. À ce stade, il est essentiel de poursuivre le dialogue et de rechercher des compromis aussi bien par les voies officielles que par les voies officieuses.

### **Indonésie**

L'Indonésie a déjà fait des progrès importants dans la mise en place des fondements de la réforme institutionnelle. Celle-ci porte sur les droits de l'homme et vise aussi à instituer des mécanismes permettant d'assurer la bonne gestion des affaires publiques, notamment dans le domaine des finances. Plusieurs mesures ont été prises : a) la loi électorale et le mode d'organisation des élections ont été revus en 1999 dans la perspective des élections générales; b) de nouvelles lois sur l'autonomie régionale portant sur la décentralisation de l'administration et l'allocation de crédits au niveau des districts ont été adoptées; c) la réglementation arbitraire à laquelle étaient soumis les médias et la presse a été réformée; d) de nouvelles lois visant à assurer une plus grande transparence des services publics et notamment à lutter contre la corruption ont été élaborées; e) les liens entre les pouvoirs exécutif et judiciaire ont été revus afin d'instaurer un mécanisme viable d'équilibre des pouvoirs; et f) une loi portant création d'une banque centrale indépendante a été votée.

Le Gouvernement s'apprête à signer le deuxième cadre de coopération par pays pour la République d'Indonésie, dans lequel le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'est engagé à aider le Gouvernement indonésien à mettre sur pied des programmes de développement pour la période 2001-2004.

### **Maroc**

Le Gouvernement marocain a pris des mesures pour renforcer les valeurs éthiques dans l'administration et rehausser les normes régissant la vie publique. Parmi ces mesures, on peut citer : le décret sur la passation des marchés qui introduit des règles garantissant la transparence, l'équité et la libre concurrence dans l'octroi des marchés publics; la loi sur l'interdiction pour les fonctionnaires de cumuler la rémunération et la pension de retraite (2001); le projet de loi sur la déclaration des biens (en cours de révision); le projet de loi sur l'interdiction pour les fonctionnaires de cumuler deux rémunérations (en cours); le projet de décret sur le prélèvement illégal d'intérêts (en cours); l'adoption par le Gouvernement du Pacte de bonne gestion; l'adoption de Pactes de bonne gestion au niveau sectoriel; l'adoption par la Confédération générale des entreprises du Maroc d'une déclaration pour une éthique de l'entreprise; l'encouragement des administrations à s'engager davantage dans l'utilisation des nouvelles technologies; le projet sur les inspections générales des ministères (organisation et fonctionnement de ces inspections en vue du contrôle du fonctionnement des ministères, études, audits au niveau central et vérifications extérieures, consultations et services de spécialistes à l'intention des organes de gestion); le projet de création d'un centre de renseignements administratifs; le projet de création de guichets provinciaux uniques pour les investissements.

### **Oman**

Après avoir adopté des lois réglementant la fonction publique, l'Oman a fait porter ses efforts sur la modernisation générale de l'administration. Le Ministère de la fonction publique a renforcé son rôle d'organe consultatif dans les domaines de la réforme administrative et de la mise en valeur des ressources humaines. De nombreux projets importants ont vu le jour au cours de ces cinq dernières années, à savoir notamment :

a) **Mise en réseau des services administratifs.** Ce projet permet de faire circuler les informations entre tous les organes de l'appareil de l'État. Il a débouché sur la création d'une base de données détaillée qui permet de simplifier les procédures et de faciliter les opérations de gestion du personnel de la fonction publique (près de 86 000 dossiers personnels), de rationaliser les contrôles et de garantir l'intégrité juridique et opérationnelle des données. Cette initiative, qui est déjà en application, est l'une des premières d'une série de mesures visant à créer une « administration en ligne »;

b) **Projet de classement des emplois.** Ce projet consiste à normaliser les titres fonctionnels à l'aide d'un lexique administratif précis et moderne. Il s'agit de nommer les fonctionnaires aux postes qui leur conviennent compte tenu de leurs qualifications et de leur expérience, de leur verser un traitement adéquat, sur la base de règles écrites équitables, et d'établir une description précise des devoirs et des responsabilités attachés à chaque fonction;

c) **Création d'un système de recrutement centralisé.** Ce système repose sur le principe selon lequel les emplois doivent être attribués de manière équitable. Le Ministère de la fonction publique applique ce système depuis 1997, à savoir que les postes vacants et les qualifications correspondantes sont publiés et que le Ministère, en collaboration avec le service administratif intéressé, sélectionne les candidats sur la base de principes clairement définis. L'expérience a été satisfaisante et les emplois de l'administration publique sont désormais accessibles uniquement aux personnes les plus qualifiées.

## **Panama**

Des progrès importants ont été réalisés en matière de développement humain et social. Depuis 1990, un effort de sensibilisation est fait auprès du public pour faire prendre conscience aux gens que les enfants et les adolescents ne sont pas soumis à la loi des adultes et qu'ils ont eux-mêmes des droits dont l'État doit tenir compte dans sa politique sociale et dans la législation. Les principales lois adoptées depuis 10 ans concernant les enfants et les adolescents sont les suivantes : loi No 15 du 6 novembre 1990 portant approbation de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant; loi No 3 du 17 mai 1994 relative au Code de la famille, entré en vigueur en janvier 1995; loi No 27 du 16 juin 1995 fixant la catégorie d'infractions à laquelle appartiennent les violences dans la famille et les mauvais traitements infligés à des enfants; loi No 50 du 23 novembre 1995 visant à protéger et à encourager l'allaitement maternel; loi No 42 du 19 novembre 1997 portant création du Ministère de la jeunesse, de l'enfance, des femmes et de la famille; loi No 8 du 15 juin 2000 portant approbation de la Convention No 182 de l'Organisation internationale du Travail concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination; et la loi No 40 du 26 août 1999 portant création d'un régime spécial concernant la responsabilité pénale des adolescents.

Depuis quelques années, la société panaméenne a connu des progrès importants dans le domaine social pour ce qui est de la participation des citoyens. Des lois qui présentent un intérêt pour l'ensemble de la collectivité sont le résultat direct d'une nouvelle manière d'envisager le dialogue et de considérer les priorités au sein de la société civile, de l'administration et dans d'autres secteurs. Une

enquête a permis de mettre en évidence les éléments qui ont favorisé la création d'un réseau d'intérêts communs entre divers secteurs, à savoir :

a) Le renforcement des pouvoirs des municipalités en tant que stratégie fondée sur la collaboration et la participation et visant à renforcer les pouvoirs des autorités locales;

b) L'application par le Gouvernement de stratégies de décentralisation de la prise de décisions et de l'exécution des programmes dans le but de faire davantage participer la société civile, les réseaux d'autorités locales et les réseaux d'organisations non gouvernementales s'occupant des enfants et des adolescents;

c) L'application d'un plan national relatif aux femmes et au développement qui est l'expression du point de vue collectif des organisations féminines et qui traite de la question des femmes dans la société;

d) La création d'un conseil national de la jeunesse;

e) L'intervention de la Fondation du travail, un organisme mixte qui réunit patrons et salariés, dans les questions relatives à l'emploi;

f) Des initiatives dirigées, organisées et exécutées compte tenu des besoins exprimés par la société civile (Accords Bambito, Vision 20/20 et Vers un accord national antipauvreté).

Le Gouvernement, qui s'est engagé à résoudre les problèmes sociaux urgents qui touchent une grande partie de la population du Panama, a élaboré une politique et une stratégie de développement national pour 2000-2004 conforme à sa politique économique. La stratégie définit clairement les objectifs sociaux poursuivis, les priorités sectorielles et géographiques et les groupes visés ainsi que les mécanismes et instruments à mettre en oeuvre pour que la croissance économique et le progrès social profitent plus équitablement à toute la société.

Le renforcement de l'initiative dans le cadre de l'approbation des budgets municipaux et sous réserve que le public ait été consulté au sujet des objectifs, des priorités et de la répartition des ressources, y compris le renforcement de l'initiative civile, constitue un élément essentiel de la formulation et de l'application de politiques et programmes qui sont conçus pour qu'un accord se fasse avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales sur la base de la collaboration et de la décentralisation.

Pour ce qui est des administrations locales, il convient de relever l'initiative intitulée « Des villes amies des enfants et des adolescents » qui vise à promouvoir la participation démocratique dans le cadre d'un nouveau modèle de développement durable. Ce projet, qui innove en ce qui concerne les pratiques administratives, vise à promouvoir la décentralisation de la prise de décisions, à démocratiser la gestion de l'administration publique et à déléguer des responsabilités à la communauté. Il est actuellement appliqué à titre expérimental.

Partant du principe que le capital social et humain est la principale source de richesse du pays et le principal facteur de développement socioéconomique, le Gouvernement a présenté un plan-cadre intitulé « Plan de développement économique, social et financier fondé sur l'investissement dans le capital humain ». Dans le chapitre consacré à la politique sociale, les dépenses sociales sont présentées comme un investissement dans le capital humain, principalement dans les

domaines de priorité suivants : la pauvreté parmi les populations non autochtones des zones rurales; la pauvreté dans les zones urbaines; la pauvreté parmi les populations autochtones; la malnutrition; l'enseignement; la santé, la salubrité et la sécurité sociale; le logement et le développement urbain; la famille et les groupes vulnérables.

Le Plan d'action pour les femmes et le développement, qui est à rapprocher des plans pour l'égalité des hommes et des femmes adoptés dans d'autres pays, est entré en application. Un pacte sur l'égalité des sexes et l'équité a été signé en 1999. Il s'agit d'un instrument qui servira à mettre au point des politiques, des programmes et des mesures pour améliorer la condition de la femme. Plusieurs lois ont été adoptées dans ce domaine, notamment : la loi No 4 du 29 janvier 1999 instituant l'égalité des chances pour les hommes et les femmes et visant à promouvoir l'égalité des sexes; la loi No 54 du 7 décembre 1999 portant modification du Plan d'assurance volontaire de la sécurité sociale afin de le rendre accessible aux personnes qui se consacrent à plein temps à leur famille; la loi No 6 du 4 mai 2000 visant à éliminer le sexisme des manuels et autres documents scolaires (teneur des textes, langage et illustrations); la loi No 22 du 14 juin 1997 portant modification du Code électoral et instituant une participation féminine de 30 %; et la loi No 17 du 28 mars 2001 portant approbation du Protocole facultatif se rapportant à la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. En outre, des bureaux chargés des questions relatives aux femmes ont été créés dans 50 % des organismes publics afin de promouvoir l'égalité des sexes au moyen d'une amélioration de la condition de la femme, d'un renforcement du processus démocratique et du développement social.

### **Pologne**

La réforme de l'administration publique constitue un élément central de la transition en Pologne, où 2 489 communes (*gmina*) ont été dotées d'administrations locales autonomes en 1990. La création des *gminas* après l'effondrement du communisme a constitué un progrès important et la réforme la plus récente, qui date de 1998, a introduit des changements radicaux dans les relations au sein de l'administration ainsi que dans la structure territoriale et dans la structure budgétaire. Le contrôle des services et des finances publiques a été décentralisé au niveau des comtés (*powiat*) et des régions (*voivodship*) qui ont désormais à leur tête des autorités démocratiquement élues. Grâce à cette réforme, les citoyens exercent un contrôle plus grand sur les questions qui intéressent leur communauté. Une décentralisation des responsabilités et des finances a été opérée au profit de 308 *powiats* dont les dirigeants sont démocratiquement élus, et de 65 communes (*gmina*) qui se sont vu octroyer les mêmes droits que les *powiats*. Le nombre de *voivodships* a par ailleurs été réduit de 49 à 16. Le 11 octobre 1998, des élections ont eu lieu à tous les niveaux de l'administration conformément à la nouvelle loi électorale.

La réforme de l'administration publique a permis d'une part de créer de nouvelles structures administratives autonomes aux niveaux local et régional et d'autre part de renforcer l'administration centrale au niveau des *voivodships*, auxquels a été confiée une partie des tâches dont était chargée l'administration centrale sous le régime communiste. Libérée de ces tâches, l'administration centrale se consacre désormais aux questions d'ordre stratégique, dans les domaines économique et politique. Depuis le 1er janvier 1999, les conseils de *voivodship* (*Sejmik*) sont chargés de l'élaboration et de l'exécution de la politique économique

régionale. La réforme s'est traduite par une décentralisation importante des responsabilités administratives et des finances publiques. En outre, une plus grande transparence a été introduite dans le budget des administrations publiques, qui rendront compte de leurs finances à l'électorat.

Une nouvelle structure administrative est désormais en place mais il va falloir maintenant accroître les sources de revenus des administrations locales et mettre en place les réformes juridiques et administratives nécessaires pour rendre la nouvelle structure pleinement opérationnelle. Toutefois, en raison de l'ampleur des réformes et de la rapidité avec laquelle elles ont été introduites, l'administration publique manque de moyens – humains et financiers – pour gérer convenablement l'introduction des réformes et leur mise en oeuvre.

### **Portugal**

En ce qui concerne la promotion de la démocratie et d'une gestion transparente des affaires publiques dans tous les secteurs de la société, les réformes administratives en cours ont contribué dans une large mesure à rapprocher le peuple des mécanismes de représentation et de participation à la vie politique et aidé les partis politiques à s'ajuster aux défis de la démocratie de la communication. Pour renforcer la culture démocratique et les mécanismes de représentation, on a institué un programme qui vise à mettre les technologies nouvelles au service de la démocratie.

La réforme des institutions administratives et politiques comporte plusieurs éléments : pour réduire le fossé entre les élus et l'électorat, on envisage de réformer l'élection des membres de l'Assemblée de la République, en introduisant le scrutin uninominal sans porter atteinte au principe de la proportionnalité; depuis la réforme constitutionnelle de 1997, tous les Portugais vivant à l'étranger ont le droit de participer aux élections présidentielles; une révision des administrations locales est prévue dans le but d'assurer une plus grande stabilité des organes exécutifs et de personnaliser les élections; il est prévu de revoir le financement des partis politiques afin d'introduire une plus grande transparence et un contrôle plus strict dans ce domaine; un projet de loi visant à réglementer les droits et les responsabilités des associations publiques et leur relation avec l'État a été présenté; une étude a été réalisée sur les nouvelles technologies de l'information au service de la démocratie participative.

Pour que les institutions publiques répondent mieux aux attentes de la population, les autorités portugaises se sont efforcées de prêter davantage attention à l'opinion publique et aux observations des usagers. Des mesures ont été prises pour améliorer la qualité et la rapidité des services publics. Parmi les mesures qui ont été prises figurent les suivantes : simplification des procédures administratives; installation de services d'accueil mobiles pendant les périodes de pointe; création à l'attention du public de bases de données contenant des renseignements administratifs et juridiques; approbation d'un nouveau code de procédure administrative qui définit les droits des citoyens face aux décisions et aux mesures administratives; mise à la disposition des usagers des services publics de cahiers dans lesquels ils peuvent consigner leurs plaintes; création d'agences, les *Loja do Cidadão*, où l'on peut trouver en un seul lieu plusieurs services publics essentiels; création de centres de formalités pour simplifier les procédures d'enregistrement et

autres formalités auxquelles sont soumises les entreprises commerciales; accès aux documents administratifs sur Internet (administration publique « en ligne »).

La réforme de l'administration et de la gestion des institutions publiques met l'accent sur la rentabilité, la transparence et l'adaptation aux besoins des usagers. Les priorités de la réforme sont les suivantes : revoir les modes de gestion en vue d'accroître la rentabilité des services publics, conformément aux principes du droit et dans le respect de la transparence politique; introduire une plus grande souplesse dans les modes de gestion; moderniser l'administration; rationaliser et améliorer la gestion des affaires publiques; et introduire plus de souplesse dans la gestion des ressources humaines.

L'un des objectifs du Portugal à moyen terme est de décentraliser les institutions et les services publics, en particulier les services qui sont assurés par l'administration centrale. Le principe de subsidiarité a été renforcé et la décentralisation administrative pourrait favoriser la cohésion nationale et le développement. Les initiatives envisagées dans ce domaine ont plusieurs objectifs : créer des mécanismes rationnels permettant d'assurer la coordination politique de la stratégie de décentralisation administrative; assigner de nouvelles fonctions aux autorités locales afin qu'elles puissent représenter l'administration centrale (*Governos Civis*); et élargir la compétence des administrations locales (dans les domaines du développement, de la santé, de l'éducation, de la culture et des sports, de la protection de l'environnement et de la qualité de la vie, notamment). Sachant que la décentralisation administrative est facilitée par le renforcement des pouvoirs locaux, on constate depuis un certain temps une consolidation de la décentralisation au niveau sous-régional et au sein des zones métropolitaines et des associations de municipalités. On constate aussi que des services municipaux, comme par exemple la collecte des ordures et l'entretien des jardins publics, sont confiés à des entités privées. Le transfert de compétences et de pouvoirs administratifs prend appui sur les ressources humaines et financières nécessaires.

## **Tunisie**

La société civile est étroitement associée à l'effort de réforme et de rénovation administratives. La dernière modification du décret fixant les attributions, la composition et le fonctionnement du Conseil supérieur de la fonction publique et de la réforme administrative, structure consultative, a été prévue dans l'optique d'élargir la composition du Conseil afin d'associer à ses travaux certaines organisations professionnelles nationales et l'organisation de la défense du consommateur. Par ailleurs, la constitution des équipes-projets chargées d'étudier les différentes questions administratives et de proposer les réformes adéquates est fondée sur la participation de la société civile : ces équipes sont formées non pas uniquement de fonctionnaires, mais aussi de députés, de journalistes, d'avocats, d'universitaires et d'investisseurs privés.

Pour ce qui est de la vie associative et des organisations non gouvernementales (ONG), le Gouvernement déploie une politique de promotion et d'encouragement. La Tunisie compte aujourd'hui plus de 7 500 associations d'action civile scientifique, socioéducative, culturelle ou artistique, suite à une réforme de la législation sur les associations qui a consacré la liberté de leur constitution. Une loi datant du 26 juillet 1993 relative aux ONG a été promulguée pour leur accorder des facilités, privilèges et exonérations, et ce, que l'organisation ait ou non qualité

d'observateur auprès de l'ONU. À titre d'exemple, les ONG peuvent recevoir des dons, des legs et des subventions, comme elles peuvent recruter des salariés et même agir devant la justice tunisienne. Elles bénéficient en outre d'exonérations fiscales et douanières pour tous les produits, équipements, matériels et véhicules qu'elles acquièrent.

Les ONG peuvent opérer en Tunisie dans plusieurs domaines et fournir des prestations à caractère scientifique, éducatif et pédagogique, ou déployer leur action dans les domaines social, de bienfaisance et de développement. La législation tunisienne permet aussi d'accorder aux dirigeants de certaines ONG les privilèges et immunités applicables aux agents des Nations Unies. Un centre d'information, de formation, d'étude et de documentation sur les associations a été créé pour assurer l'encadrement des associations.

Le statut général de la fonction publique et le code pénal constituent le fondement juridique de l'éthique de la fonction publique. Ces deux textes de loi ont été modifiés en 1997 et 1998 respectivement pour mieux prévenir et sanctionner les manquements aux devoirs et obligations des agents publics. Si l'on en croit l'opinion publique telle qu'elle se manifeste dans les médias, la fonction publique jouit d'une bonne réputation quant à son honnêteté, sa transparence et sa neutralité.

L'administration publique dispose d'un système de contrôle, assuré par plusieurs instances, comprenant le contrôle a priori, concomitant et a posteriori. En outre, en vertu de la constitution, la cour des comptes a compétence pour contrôler la gestion financière de l'administration et le tribunal administratif pour contrôler la légalité des actes administratifs.

Pour garantir la rigueur dans la gestion des entités publiques et une plus grande efficacité au système de contrôle, et pour assurer le respect des normes et règles de gestion en vigueur, l'État a engagé deux principales mesures, à savoir :

a) La création d'un haut comité de contrôle administratif et financier rattaché directement au Président de la République, afin de veiller à une meilleure planification et à une meilleure coordination de l'intervention des organes de contrôle et afin d'assurer un suivi efficace des conclusions et constats qui figurent dans les rapports des organes de contrôle sur la gestion et le fonctionnement des entités publiques;

b) Un suivi systématique des conclusions du rapport annuel de la Cour des comptes sur la gestion des services de l'État et des entreprises publiques et un examen de la suite donnée aux recommandations de cette instance supérieure de contrôle administratif et financier.

Ces mesures de réforme ont contribué à renforcer les principes d'imputabilité, de transparence et d'éthique dans la gestion des services publics.

### **Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

Le programme de modernisation de l'administration publique couvre tous les grands domaines évoqués dans la résolution 50/225 de l'Assemblée générale. Le Livre blanc sur la modernisation de l'administration publique (mars 1999) décrit les principes sur lesquels repose la réforme du secteur public. Les ministres ont clairement indiqué qu'il s'agissait d'une réforme de gestion à long terme et que sa mise en oeuvre constituait une priorité. En juillet 1999, le Gouvernement a publié

un plan d'action dans lequel figuraient quelques-unes des premières étapes à franchir pour concrétiser les engagements énoncés dans le programme. Les avancées effectuées jusqu'à présent sont décrites sur le site Web du *Cabinet Office*, à l'adresse suivante : <<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/action>>. Un examen critique réalisé par des personnalités extérieures (*peer review*), qui peut également être consulté sur ce site, a permis de mettre en évidence quelques-uns des obstacles rencontrés dans l'exécution du programme. Le rapport de 2000 sur la modernisation de l'Administration publique, intitulé « Citizens First », a été publié en septembre 2000 (<<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/anreport>>). Les cinq engagements sur lesquels repose le programme sont énoncés ci-après, avec quelques exemples.

**Premier engagement. Élaboration des politiques : nous prendrons l'initiative de mesures visant à des résultats qui comptent et ne nous contenterons pas de réagir aux urgences du moment.**

Le Gouvernement a pris les mesures suivantes :

a) Un centre d'études de la gestion et des politiques (*Centre for Management and Policy studies*) et des service chargés des résultats et de l'innovation (*Performance and Innovation Unit*), de l'exclusion sociale (*Social Exclusion Unit*) et de la question des femmes (*Women's Unit*) ont été créés pour assister l'administration centrale dans l'élaboration des politiques; et de nouvelles politiques ont été mises en place, comme par exemple l'engagement en faveur du renouveau des quartiers, fruit des travaux de 18 équipes coordonnées par le Service de l'exclusion sociale, ou encore *Building on Partnership*, qui découle de programmes expérimentaux visant à mettre à la disposition des personnes âgées des services publics de qualité;

b) Un cadre cohérent définissant des objectifs, un système d'allocation des ressources et un système de contrôle, et permettant d'établir le lien entre la conception des politiques et leur exécution, a été mis en place au moyen de 23 accords de service public, dont cinq accords intersectoriels sur un programme en faveur de la petite enfance (*Sure Start*), un programme de réinsertion sur le marché du travail (*Welfare to Work*), le système pénal, la lutte contre les stupéfiants et l'administration locale;

c) Des stages de formation communs destinés aux ministres et aux hauts fonctionnaires et portant sur des questions techniques comme par exemple la gestion du risque, la communication et l'exécution conjointe, sont organisés par le *Center for Management and Policy Studies*; 70 ministres environ ont participé à quelque 200 stages et un système d'examen par des personnes extérieures (*peer review*) a été mis en place dans les services ministériels (culture, médias et sports, fisc, éducation et emploi, justice et *Cabinet Office*) afin qu'ils bénéficient de critiques constructives.

**Deuxième engagement. Des services publics adaptés : les services publics seront conçus non pas en fonction de ce qui conviendra le mieux à l'administration mais de manière à répondre aux besoins des citoyens.**

Le Gouvernement a pris les mesures suivantes :

a) Au moyen d'un échantillon représentatif de la population (*People's Panel*), on a étudié les services pour lesquels un allongement des heures d'ouverture

correspondrait à la demande du public : services, des hôpitaux publics, autres que les urgences (hôpitaux du *National Health Service*), cabinets des médecins généralistes et services sociaux, services des passeports (*Passport Agency*) et autorités locales. Un rapport sur l'allongement des heures d'ouverture sera publié prochainement;

b) Le Gouvernement a lancé une campagne d'examen des services publics dans le cadre de laquelle les ministères doivent désigner des « champions de l'utilisateur » dont le rôle consiste à s'assurer que l'on prend en compte le point de vue de l'utilisateur afin d'apporter des améliorations pratiques aux services publics;

c) *Invest to Save Budget* a été un moyen de promouvoir l'innovation et de resserrer la coopération entre les organismes du secteur public. Un montant de 230 millions de livres, qui doit être porté à 380 millions en 2003-2004, a été engagé pour mener à bien des projets tels que INFOSHOP, qui est maintenant exécuté par le *Small Business Service* (service aux petites entreprises) et qui consiste à recourir aux technologies de l'information pour fournir aux entreprises des renseignements rapides sur la réglementation; un site a été créé sur le Web pour mettre des conseils juridiques à la portée du public (*Community Legal Website Project*); le conseil du comté de Worcestershire a lancé un projet de communication avec la jeunesse qui vise à développer les échanges avec les jeunes de 14 à 25 ans; enfin, de nouveaux projets ont été annoncés le 6 mars 2001 : *Police Direct*, un projet dont le but est d'examiner les services que la police et les instances judiciaires pourraient mettre en ligne; *Skill Force*, un projet qui réunit notamment le Ministère de la défense, le Ministère de l'éducation et de l'emploi et le Ministère de l'intérieur et qui vise à mettre en place des plans pilotes dans le cadre desquels des instructeurs militaires à la retraite formeraient des jeunes désœuvrés de 15-16 ans, le but étant de lutter contre l'exclusion et la délinquance juvénile et d'améliorer les résultats scolaires des jeunes; et *21st Century Citizen*, un projet en faveur de l'enseignement de la citoyenneté dans les écoles qui consiste à rassembler, à l'intention des établissements scolaires, les ressources de l'Office national de statistique, des archives publiques et de la bibliothèque nationale pour qu'ils puissent les consulter en ligne;

d) Un code de bonne pratique sur la consultation écrite (*Code of Practice on Written Consultation*) a été publié. Ce code s'applique, à compter du 1er janvier 2001, à tous les documents publiés par des administrations nationales dans un but de consultation. Il s'agit d'encourager la participation et de rendre les consultations moins rebutantes en accordant un délai convenable, à savoir un minimum de 12 semaines. Il est maintenant possible de s'inscrire en ligne pour participer aux consultations. Toutes ces dispositions permettent aux usagers d'avoir davantage leur mot à dire en ce qui concerne les services publics;

e) Un service de notification de changement d'adresse a été créé, à savoir que des organismes publics ont été ajoutés aux listes de trois entreprises privées spécialisées dans ce type de service.

**Troisième engagement. Des services publics de qualité : nous assurerons des services publics de qualité et ne tolérerons pas la médiocrité.**

Le Gouvernement a pris les mesures suivantes :

a) L'équipe chargée du secteur public au sein du *Cabinet Office* est parvenue à réduire de 187 000 heures par an le temps que la police consacre aux

tâches administratives et de 4 500 000 heures par an le temps que l'ensemble des écoles consacrent à ces tâches;

b) Le prix *Charter Mark* continue de récompenser et d'encourager l'excellence dans les services publics. Ce prix a été accordé à plus de 2 000 organisations;

c) Le Gouvernement a mis en place des plans « phares » pour repérer et faire connaître les pratiques qui ont donné des résultats dans l'administration locale et dans l'administration centrale et encourage les visites dans les administrations phares afin que les responsables d'autres organismes puissent se rendre compte par eux-mêmes des améliorations obtenues concrètement et puissent les adapter à leurs propres activités;

d) Un service d'analyse comparative du secteur public a été lancé par l'intermédiaire du service des douanes et des droits d'accise (*Customs and Excise*);

e) Une base de données sur les meilleures pratiques en vigueur a été créée sur le site du *Cabinet Office*. Cette base met à la disposition des fonctionnaires, afin qu'ils puissent améliorer la prestation de services, plus de 800 exemples d'initiatives réussies dans différents domaines – partenariats, traitement des plaintes, participation des usagers, mesures destinées à faciliter l'accès des services aux usagers, utilisation des technologies de l'information ou encore collaboration avec le personnel;

f) Le Gouvernement a lancé une initiative d'apprentissage permanent (*Learning Labs*) qui vise à faire évoluer les mentalités dans la fonction publique en encourageant les fonctionnaires à communiquer leurs idées et à les concrétiser. Six expériences pilotes sont actuellement en cours, dont une à Torbay, où les services sociaux locaux et les organismes prestataires sont parvenus, en collaborant plus étroitement, à augmenter considérablement le nombre de bénéficiaires de l'allocation pour soins à domicile, et une autre dans le nord-est, où les prisonniers reçoivent à leur sortie de véritables « passeports pour l'intégration », à savoir que les différents services publics coordonnent leur action de manière à faciliter la réinsertion des anciens détenus.

**Quatrième engagement. L'administration à l'heure de l'informatique : nous ne nous laisserons pas dépasser par les progrès de la technologie mais au contraire nous servirons des technologies nouvelles pour répondre aux besoins des citoyens et des entreprises.**

Le Gouvernement a pris les mesures suivantes :

a) Des services ont été mis à la disposition des usagers sur Internet, notamment : consultation en ligne du *National Health Service* (services de santé); base de données sur les brevets et les marques de fabrique; conseils en marketing à l'intention des entreprises individuelles; calcul de l'impôt sur le revenu; conseils à l'intention des voyageurs (Ministère des affaires étrangères);

b) Un plan stratégique exigeant des ministères qu'ils définissent une stratégie d'exploitation Internet a été publié en avril 2000; l'objectif est de mettre les services administratifs en ligne d'ici à 2005;

c) Le Gouvernement a annoncé en septembre 2000 une initiative visant à développer des services en ligne au Royaume-Uni. D'ici à 2005, tous les citoyens

britanniques doivent avoir accès à Internet. Le Royaume-Uni est le pays le mieux placé pour le commerce électronique; tous les services administratifs doivent être accessibles en ligne et proposer des sites attrayants et d'un usage commode pour les citoyens et pour les entreprises;

d) Le Gouvernement a créé sur Internet un site (<<http://www.ukonline.gov.uk>>) qui permet d'obtenir des renseignements administratifs et d'accéder à des services sur un point d'entrée unique fonctionnant 24 heures sur 24. Les renseignements sont regroupés selon les grandes étapes de l'existence – naissance, obtention du permis de conduire, etc. – si bien que l'utilisateur n'a pas besoin de connaître le fonctionnement des structures administratives. Il pourra remplir en ligne des formulaires dont la confidentialité sera garantie et qui seront validés;

e) Un effort a été fait pour moderniser la législation de manière à l'adapter à l'emploi des nouvelles technologies et à favoriser le commerce électronique. C'est ainsi qu'a été adoptée la loi sur les communications électroniques et que des mesures ont été prises pour faciliter les transactions immobilières par voie électronique.

**Cinquième engagement. Valoriser le service public : loin de décrier le service public, nous mettrons en avant ses qualités.**

Le Gouvernement a pris les mesures suivantes :

a) Il a lancé un programme ambitieux de réforme de la fonction publique, sous la direction de Sir Richard Wilson. Il ressortait du premier rapport annuel, publié en décembre 2000, que des progrès certains avaient été effectués : augmentation du nombre de postes d'administrateurs de haut niveau ouverts à la concurrence, augmentation de la proportion de postes de haut niveau occupés par des femmes, des membres de minorités ou des handicapés et progrès dans la réalisation du programme *Investors in People* (Investir dans les hommes);

b) Un forum de l'emploi dans le secteur public a été mis en place afin de renforcer les programmes de modernisation dans l'ensemble du secteur public.

Conformément à l'engagement pris dans le Livre blanc, le *Cabinet Office* a fait examiner son programme de modernisation par des personnalités extérieures. Le rapport issu de cet examen a été remis au *Select Committee* et peut être consulté sur Internet depuis décembre 2000. Plusieurs activités en cours visent à faire progresser l'application du programme : le *Center for Management and Policy Studies* a publié ses premières études sur le professionnalisme dans l'élaboration des politiques ainsi qu'une analyse des exemples recueillis auprès des services publics qui innovent; un rapport consacré à l'allongement des heures d'ouverture est sur le point d'être publié (*Citizens First*); les stratégies d'examen faisant appel à des « champions de l'utilisateur » sont rassemblées et cette approche est développée; une équipe chargée au sein du *Cabinet Office* d'examiner le fonctionnement de l'administration a publié un rapport qui contient des propositions visant à réduire les tâches administratives des médecins généralistes; un réseau de centres d'accès à Internet a été mis en place dans les communautés locales, le but étant, d'ici à 2002, de créer 6 000 centres et de relier à Internet les 4 300 bibliothèques publiques, afin que chacun ait accès aux technologies nouvelles et puisse s'y initier; enfin, de nouvelles démarches administratives pourront bientôt être effectuées sur ordinateur (remise de la déclaration de revenus des entreprises, demandes d'emploi dans la fonction

publique, rendez-vous avec un médecin). La modernisation de l'administration publique a ouvertement pour objectif d'assurer un meilleur service, à savoir des services de qualité et des services efficaces. Le Gouvernement s'est engagé à mener à bien ce programme, qu'il estime essentiel.

- D. Question 4. *Précisez comment les activités et programmes des Nations Unies dans le domaine de l'administration publique et du développement peuvent aider votre gouvernement à améliorer l'efficacité de l'administration publique afin de mieux répondre aux besoins essentiels de tous et de parvenir à un développement durable.***

#### **République tchèque**

Dans un monde de plus en plus caractérisé par la mondialisation, des pays différents sont souvent confrontés à des problèmes analogues. La République tchèque n'entreprend pas de réformer l'administration publique ni n'adopte de politiques ou de lois à ce sujet sans tenir compte de l'expérience des autres pays et des renseignements que peuvent lui fournir les organisations internationales comme par exemple l'Union européenne, l'OCDE ou le Conseil de l'Europe. Les données qui sont rassemblées par l'ONU et diffusées au moyen de ses mécanismes d'échange de l'information constituent une source d'enseignements inestimable pour les décideurs à travers le monde.

#### **Indonésie**

L'ONU, et en particulier les organismes des Nations Unies chargés des questions relatives au développement, a eu une incidence considérable sur le développement en Indonésie. Depuis des années, l'Indonésie bénéficie de l'aide de l'ONU dans plusieurs secteurs du développement. Il convient notamment de mentionner les progrès considérables de l'Indonésie dans les domaines de la planification de la famille, de la santé et de l'espérance de vie des femmes et des enfants, de la prévention de nombreuses maladies, et de la lutte contre la pauvreté.

L'Indonésie accorde un grand crédit à ces programmes et est convaincue qu'ils ont permis d'améliorer le sort de millions d'Indonésiens depuis que le pays est devenu membre de l'ONU. Toutefois, l'ONU devrait adopter une nouvelle approche en Indonésie. Même si d'aucuns considèrent que les projets sont encore nécessaires, le Gouvernement indonésien estime que les activités s'inscrivent dans le cadre d'une politique seront à l'avenir plus efficaces. Cette constatation résulte de l'expérience tirée de l'application des programmes d'assistance de l'ONU. Les projets ont été inefficaces sur bien des plans (détournements de crédits, corruption et absence d'activités de suivi).

Il est plus que temps d'abandonner les projets au profit d'activités qui s'insèrent davantage dans une politique. Les intéressés s'efforceraient de définir des politiques qui correspondent aux besoins urgents de la population et qui soient réalistes et on pourrait ainsi lutter contre les inefficacités. La politique ainsi définie doit se traduire par des activités qui tiennent compte des gens et qui associent la population à l'exécution des programmes. La qualité des politiques serait d'autant plus assurée qu'un grand nombre d'intéressés apporteraient leur concours.

D'une manière générale, le Gouvernement estime que pour accroître l'efficacité de l'administration publique, faire en sorte qu'elle réponde mieux aux besoins essentiels de tous et instaurer un développement durable en Indonésie, les

programmes de l'ONU, que ce soit au niveau de la conception ou au niveau de l'exécution, doivent aller dans le sens des priorités suivantes, qui sont celles de l'Indonésie : a) efforts nationaux en faveur du processus de transition et de relèvement; b) réforme de l'administration, notamment renforcement des institutions nationales et des autorités locales, réforme électorale et mise en oeuvre de l'autonomie régionale; c) programmes de relèvement des communautés; d) activités productrices de revenus dans la période postconflit; e) renforcement de la société civile; f) renforcement de capacités en vue d'une meilleure gestion des catastrophes; g) reconstruction et relèvement des zones touchées par le conflit; et h) sécurité de l'environnement.

### **Maroc**

En dehors de l'organisation de certaines conférences à caractère régional ou international, certes nécessaires à l'échange d'expertise et d'information, l'ONU, par l'intermédiaire du Département des affaires économiques et sociales, devra s'engager davantage à établir des liens plus étroits avec les pays en vue de : a) la fourniture de services consultatifs et d'une assistance technique portant sur des projets ciblés conçus compte tenu des besoins exprimés par le pays; b) la fourniture d'informations utiles à chaque pays sur les expériences administratives réussies.

### **Oman**

L'Oman coopère avec l'ONU dans tous les domaines. S'agissant de la réforme administrative, l'Oman, en tant que membre du conseil d'administration de l'Organisation arabe de développement de l'administration, apporte son appui au projet de mise sur réseau de l'administration et des finances publiques, en collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU, le Programme des Nations Unies pour le développement et le réseau en ligne de l'ONU sur l'administration et les finances publiques (UNPAN). Il s'agit de développer la coopération et d'éviter les doubles emplois. L'Oman a par ailleurs participé à la quinzième réunion du Groupe d'experts chargé d'examiner le programme d'administration et de finances publiques de l'Organisation des Nations Unies qui a adopté des propositions dont l'objet est de renforcer la coopération internationale dans les domaines de l'administration et de la mise en valeur des ressources humaines au moyen de plusieurs mesures : un projet de charte des Nations Unies relative au service public, la proclamation d'une journée du service public et un prix destiné à récompenser les réalisations exceptionnelles dans le domaine de l'administration. Le Conseil économique et social sera saisi de ces propositions à sa prochaine session.

### **Pologne**

La Pologne a été l'un des premiers bénéficiaires des activités de coopération technique de l'ONU puisque au début des années 50 elle bénéficiait du Programme élargi d'assistance technique financé par le Fonds spécial, auquel le PNUD a succédé en 1965. La Pologne a fait l'objet d'une série de programmes de pays et en juillet 1990 le PNUD a ouvert un bureau à Varsovie. Le premier cadre de coopération avec la Pologne a été approuvé par le Conseil d'administration du PNUD à sa deuxième session ordinaire de 1997. Il s'étendait sur une période de deux ans qui a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2000 puis jusqu'en 2003. Un des principaux éléments du programme est le projet composite, qui comprend les

activités suivantes : services consultatifs en vue de l'application de systèmes de gestion de la qualité dans les petites et moyennes entreprises; assistance à l'élaboration de plans de développement durable conformes aux recommandations d'Action 21, en faveur des autorités locales; application à l'administration de systèmes de gestion de la qualité. Le projet composite doit maintenant déboucher sur un autre projet qui consistera à introduire dans l'administration centrale des services de gestion de qualité, à étendre aux autorités territoriales plus importantes le processus de planification axé sur le développement durable et à proposer une assistance analogue aux collectivités de Lituanie et d'Ukraine. Le Gouvernement, mais aussi les institutions non gouvernementales et les donateurs étrangers, ont porté un jugement très favorable sur le projet composite et sur l'ensemble du programme du PNUD en faveur de la Pologne.

### **Portugal**

Le Portugal n'est pas bénéficiaire du programme des Nations Unies dans le domaine de l'administration et des finances publiques. En collaboration avec l'ONU, il assure une assistance technique aux pays en développement pour leur permettre d'accroître l'efficacité de leur administration publique et d'appliquer les principes d'un développement durable. Ces projets de coopération visent surtout les pays lusophones d'Afrique.

### **Tunisie**

Afin de répondre aux besoins essentiels de tous et de parvenir à un développement durable et afin d'aider à améliorer l'efficacité des diverses administrations publiques, en l'occurrence l'administration tunisienne, il est suggéré de mettre à la disposition de cette dernière, en matière de réforme administrative, les différentes expériences des pays membres et en particulier de ceux ayant atteint un niveau de développement similaire. Le concours d'experts en la matière serait aussi d'un grand apport. Par ailleurs il est suggéré de proposer le financement de certains programmes qui sont amorcés et conduits à l'échelle nationale. Il s'agit notamment du programme d'adaptation des ressources humaines aux besoins de l'administration, qui vise à mettre en place un système de gestion prévisionnel des effectifs, et un programme de promotion de la qualité dans les services publics conformément aux normes internationales ISO 9000.

### **Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

L'ONU peut aider le Royaume-Uni de deux manières : d'une part en énonçant les principes d'une bonne administration publique et d'un développement durable et en encourageant leur application, comme elle l'a fait dans la résolution 50/225, d'autre part en faisant connaître les meilleures pratiques mises en oeuvre dans les différents pays et en diffusant les enseignements qu'il convient d'en tirer, afin d'accélérer les progrès au niveau international.