



# Assemblée générale

Cinquantième session

## 110<sup>e</sup> séance plénière

Mercredi 17 avril 1996, à 15 heures

New York

Documents officiels

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

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

*La séance est ouverte à 15 h 20.*

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

#### Rapport du Conseil économique et social

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

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

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

##### Projet de résolution (A/50/L.69)

**Le Président par intérim (interprétation de l'anglais) :** Cet après-midi, l'Assemblée va continuer ses séances plénières consacrées à l'administration publique et au développement. Je donne la parole au Représentant permanent du Guyana.

**M. Insanally (Guyana) (interprétation de l'anglais) :** Nous sommes tous conscients désormais qu'une adminis-

tration publique efficace et efficiente est un facteur clef dans la promotion du développement. Mon gouvernement se félicite donc de voir qu'une priorité aussi élevée lui soit accordée dans les délibérations de l'Assemblée générale. Nous nous félicitons de l'occasion qui nous est offerte de participer à ce débat.

Ces dernières années ont été marquées par une tendance notable vers une réduction de l'importance de l'administration publique, tendance allant de pair avec la conviction que davantage de choses pouvaient être laissées à la main magique du marché. Dans certains milieux, il est même devenu de bon ton de considérer le gouvernement comme un problème, de dénoncer les grands gouvernements. On constate également une tendance de la part de certains donateurs d'aide et d'organismes de crédit à s'employer à diminuer ou réduire au minimum les fonctions de l'administration publique locale dans les pays en développement, soit en insistant pour que de nombreux domaines de responsabilité soient abandonnés, soit en essayant d'éviter de passer par l'administration. Ils préfèrent traiter directement avec le secteur privé et les organisations non gouvernementales.

Cela peut-être le résultat d'une tendance à créer une fausse dichotomie entre l'entreprise privée et l'administration publique. Il devrait être clair pour tous ceux qui étudient l'histoire des pays industrialisés et celle des pays nouvellement industrialisés que le progrès économique est dû tant à une bonne gestion publique qu'à l'initiative

individuelle facilitées et encouragées activement par de bons gouvernements. Aucun pays n'a fait de progrès économique sans encouragement positif d'un bon gouvernement. On l'a compris depuis les années 60, lorsque l'Organisation des Nations Unies a commencé son important travail d'appui à l'administration publique, notamment dans les nouveaux États.

Il y a eu ces dernières années quelque réaction à ce qui était perçu comme une participation excessive ou inefficace de certains gouvernements à la vie publique. Nous pensons qu'il est temps pour nous d'essayer de mieux comprendre la contribution de l'administration publique, à la croissance économique en particulier. Nous espérons que le débat de cette semaine nous permettra de comprendre la contribution de l'administration publique dans les années 90. À cet égard, les divers rapports dont l'Assemblée est saisie, y compris le rapport du Secrétaire général figurant au document A/50/847 et le rapport du Groupe d'experts sur l'administration publique et les finances à sa douzième réunion, nous aident considérablement.

Une bonne administration publique fonctionne de diverses façons afférentes à la croissance économique. Comme on l'a dit, c'est l'ossature sur laquelle est construit le développement. Les services publics sont responsables avant tout du maintien de l'ordre public. On convient généralement que le développement économique ne se produit que dans les sociétés où prime le droit, où les contrats sont respectés, où les accords juridiques sont pleinement exécutoires au sein du système et où, par conséquent, les entrepreneurs, tant locaux qu'étrangers, peuvent investir en toute confiance. Pour cela, un système d'administration publique qui fournit et maintient un système juridique transparent, impartial et totalement prévisible représente une base ferme pour le développement. Ce rôle ne peut pas être privatisé; pas plus que le rôle consistant à assurer l'ordre pour la paix et la sécurité des personnes et de la société. L'État tout entier doit être desservi par des tribunaux et une police compétents et efficaces faisant partie d'une administration efficiente.

À toutes ces fonctions de base doit s'ajouter, notamment dans les pays en développement, une liste sans cesse croissante de services en matière d'infrastructure — par exemple routes et aéroports —, d'éducation, de santé publique et de protection de l'environnement. À cet égard, le Guyana a récemment participé au Séminaire interrégional sur le rôle de l'administration publique dans le développement de l'infrastructure et la protection de l'environnement, qui a eu lieu à Rio de Janeiro, au Brésil, du 6 au 8 mars

1996. Le développement durable de nos ressources nationales est vital pour nous.

La question d'une capacité de recherche appropriée doit être traitée avec prudence, même si elle est encore insuffisamment développée dans plusieurs pays en développement. Beaucoup plus d'attention doit être accordée à cette question dans les pays en développement. Par exemple, il faudrait examiner le rôle que doivent jouer les services publics pour surmonter les lacunes en matière de santé dont souffre la société — par exemple, adopter des mesures destinées à améliorer la nutrition et réduire les maladies débilitantes —, ce qui pourrait contribuer énormément à accroître la productivité et donc à favoriser le développement.

En tant que pays lui-même aux prises avec la réforme économique et sociale et la promotion du développement axé sur l'homme, le Guyana reconnaît l'importance d'une administration publique solide et efficace. Mon gouvernement est décidé à mettre au point une administration aux niveaux central et régional. La gestion du processus de décentralisation entre le gouvernement central et l'administration des 10 régions administratives qui forment notre pays, et de la coordination entre les institutions individuelles du Gouvernement est importante aussi. Pour assurer une bonne gestion, nous avons pris des mesures visant à renforcer l'administration publique par la rationalisation et la consolidation des ressources du secteur public, la réforme des institutions du secteur public et une meilleure prestation du secteur social, notamment en matière d'éducation.

Il va sans dire que l'éducation est essentielle à la modernisation et au développement. Une bonne gestion du système d'enseignement primaire, secondaire et tertiaire est nécessaire pour former une main-d'oeuvre éduquée et compétente. À cet égard, il importe de souligner que des efforts particuliers doivent être faits en matière de recherche pédagogique pour promouvoir le développement. Mon gouvernement reconnaît pleinement que de bons services publics requièrent une portion appropriée du revenu national, et il augmente graduellement l'investissement nécessaire à la fourniture des services sociaux vitaux.

Aujourd'hui, très peu de gouvernements, aussi bien de pays développés que de pays en développement, sont aussi exempts de corruption qu'ils le souhaiteraient. Il est clair que la corruption est un sérieux obstacle au progrès économique. L'histoire des pays développés, connus pour la corruption qui y régnait au XIXe siècle, nous a appris que c'est

seulement après qu'un changement s'est produit dans l'opinion publique et que les fonctionnaires eurent commencé à se voir accorder l'importance qu'exige leur rôle que les comportements ont changé en mieux. Nous devons prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre un terme à la corruption dans les services publics de façon que la qualité du travail soit la meilleure possible.

Mon propre gouvernement continue d'insister sur l'obligation redditionnelle et la transparence dans nos efforts visant à éliminer la corruption, et nous avons maintenant mis en place une Commission d'intégrité. Ce faisant, nous avons créé un environnement pour une nouvelle culture des valeurs morales dans le service public, dont l'honnêteté et le dévouement sont les forces motrices. De plus, récemment, le Guyana a récemment paraphé à Caracas la convention interaméricaine contre la corruption.

Enfin, je tiens à souligner que l'administration publique dans les pays en développement doit adopter une sorte de rôle de pionnier et de promoteur afin d'encourager et de faciliter l'industrie, de promouvoir la participation au commerce international, de faciliter l'octroi de crédits aux agriculteurs et aux hommes d'affaires, de favoriser la création de nouvelles entreprises et technologies, ainsi de suite. Les gouvernements des pays en développement ne peuvent se permettre d'adopter une attitude de laissez-faire. Il faut venir à bout des stéréotypes négatifs du service public. Une administration publique efficace est un grand atout pour tous les pays, notamment ceux en voie de développement.

C'est pourquoi, nous nous attachons à offrir des conditions appropriées pour attirer les plus qualifiés et les plus brillants dans la fonction publique. Il fut un temps où dans de nombreux pays en développement, y compris le mien, les services publics attiraient des jeunes — hommes et femmes — ayant des compétences remarquables, et, en fait, l'Organisation des Nations Unies en devint, par la suite, l'un des premiers à en profiter. De nombreux hauts fonctionnaires originaires de pays en développement ont rendu de grands services en tant que fonctionnaires des Nations Unies. Aujourd'hui, nous nous tournons vers les Nations Unies et ses institutions, comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), pour nous aider à reconstruire nos structures administratives affaiblies et améliorer nos systèmes de gestion nationale.

À cet égard, je tiens à rendre hommage au PNUD et à la Division de l'administration publique et de la gestion du développement des Nations Unies, qui ont toujours appuyé les efforts destinés à accroître les connaissances et le professionnalisme des fonctionnaires dans nos pays. Les

services consultatifs de la Division, ses séminaires, ses publications et ses programmes de bourses d'études à l'intention des jeunes cadres sont tous d'une valeur inestimable pour beaucoup de nations comme la nôtre. La Division s'acquitte d'une des plus importantes fonctions des Nations Unies, conjointement avec le PNUD, et ses efforts méritent la reconnaissance et l'appui de l'Assemblée.

Pour terminer, je voudrais également encourager les pays donateurs à partager davantage leur expérience en matière d'administration publique moderne, ce qui peut être fait par le transfert de technologie et à l'aide de nouvelles compétences, comme l'utilisation accrue du traitement électronique des données et l'amélioration des méthodes de travail et d'organisation.

Aider les pays en développement à améliorer leurs services par la consultation et l'appui aux institutions de formation et de développement reste une forme très rentable d'assistance internationale, et est une excellente façon — bien qu'indirecte — de promouvoir le développement humain.

La nécessité de renforcer les capacités de la fonction publique ne saurait trop être soulignée. Les pays en développement comme le mien continueront d'avoir besoin de l'appui de la communauté internationale dans les efforts qu'ils déploient pour adapter leurs mécanismes publics aux nouvelles exigences du monde d'aujourd'hui.

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

**M. Awaad** (Égypte) (*interprétation de l'arabe*) : L'administration publique est l'un des principaux piliers du développement. En outre, c'est le principal moyen qui permet au Gouvernement de répondre aux souhaits et aux désirs des gens. C'est la raison pour laquelle la délégation égyptienne a étudié avec un grand intérêt le rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur l'administration et le développement, ainsi que le rapport du Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques.

À cet égard, nous tenons à remercier le Maroc, pays frère, de l'initiative qu'il a prise à la suite de l'adoption, lors de la Conférence panafricaine des Ministres de la fonction publique, tenue en 1994, de la Déclaration de Tanger.

Le monde d'aujourd'hui subit de nombreuses transformations profondes, rapides et complexes aux niveaux politi-

que, économique et social. Le processus de développement se heurte à de nombreuses difficultés, telles que la nécessité d'éliminer la pauvreté, de réaliser le développement économique et social durable, de renforcer la mondialisation économique, de protéger et préserver notre environnement, de contrôler la croissance démographique rapide et de trouver des emplois pour les jeunes dont le nombre ne cesse d'augmenter.

Il est certain que tout cela représente un fardeau pour les organes administratifs de l'État, qui doivent s'ajuster rapidement et constamment aux nouvelles variables afin de trouver les solutions nécessaires aux problèmes tant anciens que nouveaux. Dans ce contexte, je voudrais souligner les efforts fondamentaux que l'Égypte a déployés ces dernières années pour remettre en état les organes administratifs de l'État.

En 1991 le Gouvernement égyptien a commencé à mettre en oeuvre un programme complet de réformes économiques. Les principaux éléments du programme sont, premièrement, la limitation du rôle joué par l'État dans le processus de production, rôle qui avait été élargi au cours des années 50 et 60. Le mouvement des avoirs publics aux avoirs privés a maintenant commencé. Deuxièmement, le secteur privé est encouragé à renforcer son rôle dans les domaines des investissements et de la production, vu que c'est le pilier principal de la croissance économique. Le troisième élément est la réduction du déficit budgétaire de l'État, en répartissant les fonds selon les nouvelles tendances. Le quatrième est la réduction de l'inflation. Le cinquième est la réduction des déficits de paiements, la diminution graduelle des tarifs douaniers et l'élimination progressive des barrières non tarifaires sur les importations.

La mise en oeuvre de ce programme exige que les organes administratifs de l'État se consacrent essentiellement désormais à une planification et des programmes indicatifs, à préparer la voie au développement et à la croissance économiques, et à créer un environnement juridique approprié dans lequel le secteur privé puisse fonctionner. Il doit également se concentrer davantage sur la collecte et l'analyse de données. Cet ambitieux programme de réforme économique et d'ajustement structurel a nécessité que l'on s'écarte de l'administration publique pour s'orienter vers la privatisation. Cela a permis de réduire le déficit budgétaire, qui est maintenant inférieur à 2,6 %.

Pour satisfaire les exigences du nouveau rôle de l'administration publique, le Gouvernement égyptien a, premièrement, créé un nouveau Ministère pour le développement administratif, dont la tâche principale est de contrô-

ler le plan de réforme de l'État pour ce qui est des organes administratifs, en procédant à une étude de faisabilité des structures gouvernementales actuelles. Il a également pour tâches d'empêcher tout chevauchement d'activités, d'améliorer la qualité du travail, de coordonner les activités des organes gouvernementaux et de rechercher les meilleurs moyens d'utiliser lesdits organes.

En outre, le Gouvernement égyptien a tenu compte de ce que la réorientation des organes administratifs de l'État n'aura pas pour effet de faire jouer à celui-ci un rôle plus passif dans la fourniture des services sociaux, et que cela ne devrait pas entraver les mécanismes du marché. Le Gouvernement a adopté des solutions non conventionnelles. Pour s'attaquer au chômage, il a établi un fonds de développement social qui est indépendant de l'administration publique. Son rôle n'est pas de créer de nouveaux emplois, comme le faisait le gouvernement par le passé, mais d'aider les jeunes à faire démarrer de nouveaux microprojets et d'essayer de subventionner avec succès de petits et moyens projets, vu qu'ils utilisent davantage de main-d'oeuvre.

L'un des défis les plus évidents pour l'organe administratif de l'État est de faire face au problème de la surpopulation et d'établir un organe indépendant de l'administration publique qui s'attelle au domaine de la planification familiale. Cette tâche devrait continuer d'être menée efficacement et sans qu'il soit nécessaire de créer de nouveaux niveaux de bureaucratie.

Un nouveau rôle pour l'administration de l'État est également apparu dans les techniques de communication et la collecte de données. Une nouvelle unité, qui fait partie du bureau du Premier Ministre, a été mise sur pied. Grâce à elle, un programme pragmatique, fournissant ces techniques au gouvernement central et aux autorités locales, a été mis en oeuvre, évitant ainsi l'émergence d'une bureaucratie centrale. Cette unité est devenue un centre d'information très utile, qui joue un rôle tout à fait unique dans le monde en développement et au Moyen-Orient.

Nous sommes également concentrés sur la formation des hauts fonctionnaires et des employés de l'État. Cela permettra d'améliorer la qualité du travail administratif. Un centre a été créé pour former de hauts fonctionnaires en matière d'administration publique.

L'Organisation des Nations Unies a un rôle fondamental à jouer dans le domaine de l'administration publique et du développement, rôle qui remonte à 1948 lorsqu'a été créé le Centre international de formation en milieu d'administration publique. Le Programme de l'ONU en matière

d'administration et de finances publiques aide de nombreux pays en développement à économie en transition. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue également un rôle considérable dans ce domaine.

Nous n'avons pas l'intention de nous contenter d'énumérer les activités menées par l'Organisation dans le domaine de l'administration publique, mais plutôt d'étudier et de comparer les moyens de renforcer ses activités, s'agissant en particulier des échanges d'informations et de connaissances entre États.

En dépit des différences de situation entre les différents pays en développement, on voit se dégager une tendance commune : le recours à la démocratie et à l'économie de marché pour la réalisation des réformes socio-économiques. Le succès de cette tendance, en même temps que l'amélioration de l'administration publique et la réalisation du développement dépendront de notre reconnaissance du rôle indispensable de l'administration publique dans cette action. Cela dépendra aussi de la capacité de la communauté internationale — l'ONU, les pays donateurs et les agences de développement — à appuyer les efforts des pays en développement dans ces domaines et à mobiliser les ressources financières nécessaires.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : J'informe l'Assemblée que le représentant du Bénin a demandé à participer au débat sur cette question. Dans la mesure où la liste des orateurs a été close le lundi 15 avril 1996 à 17 heures, l'Assemblée a-t-elle une objection à ce que cette délégation soit incluse dans la liste des orateurs?

Puisque je n'entends pas d'objection, le Bénin est donc inclus dans la liste.

Je donne la parole à M. Chiteyeye, Secrétaire adjoint, Ministère des finances du Malawi.

**M. Chiteyeye** (Malawi) (*interprétation de l'anglais*) : Monsieur le Président, je voudrais, au nom de ma délégation, vous remercier de nous donner l'occasion de participer à cette important débat sur l'administration publique et le développement. Nous pensons qu'il est en effet urgent et nécessaire de créer des systèmes d'administration publique capables de répondre effectivement aux nombreux défis qui se posent à nos gouvernements, partout dans le monde et en particulier en Afrique.

S'agissant du Malawi, nous avons, au cours des trois dernières décennies, mis en oeuvre un certain nombre de programmes de développement visant à améliorer le niveau

de vie de notre population. À la suite de la mise en oeuvre de ces programmes, certains résultats positifs ont été obtenus, en particulier dans les années 70 et 80 où les niveaux de croissance économique atteints au plan national ont été impressionnants.

En dépit de ces résultats, l'impact de la pauvreté est resté important et généralisé. Une grande partie de notre population continue de vivre dans des conditions de pauvreté absolue. C'est dans ce contexte que le Gouvernement du Malawi a choisi l'atténuation de la pauvreté comme thème central de sa politique de développement. À l'heure actuelle, nous procédons à des réformes aux niveaux local, de district et national afin d'élaborer des systèmes qui aideront le Gouvernement à mettre en oeuvre le programme d'atténuation de la pauvreté. Nous nous employons également à redéfinir le rôle du Gouvernement compte tenu du rôle croissant du secteur privé, des organisations non gouvernementales, des autorités locales et des communautés locales dans le processus de développement.

Par ailleurs, le Gouvernement fait face en ce moment à de graves problèmes financiers qui nous ont obligés à appliquer de rigoureux contrôles des dépenses publiques. Le Gouvernement joue donc de plus en plus un rôle de coordination au lieu de son rôle traditionnel de fournisseur de biens et services.

Au niveau local, avec l'aide de la Banque mondiale, nous nous occupons de former les communautés locales et de les doter des moyens de mettre en oeuvre et de gérer leurs propres programmes de développement. Le rôle du Gouvernement dans ce projet est de mobiliser les ressources locales et celles de la communauté des donateurs. Ces ressources sont ensuite fournies directement aux communautés locales pour la mise en place d'infrastructures, telles que les écoles, les centres de santé et les projets d'adduction d'eau. Ce sont les communautés locales qui sont responsables de la mise en oeuvre de ces programmes avec l'aide d'entreprises privées, d'organisations non gouvernementales et des autorités locales selon que de besoin. Les communautés locales sont également responsables de l'entretien des infrastructures et elles doivent aussi rendre compte de l'utilisation des ressources fournies par le Gouvernement.

Au niveau du district, la plupart des programmes continuent d'être mis en oeuvre par le gouvernement central par le biais des divers ministères. Une décision a toutefois été prise pour renforcer la capacité des conseils de district pour qu'ils puissent s'occuper pleinement de la planification et de la mise en oeuvre des programmes de développement

à ce niveau. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue un rôle tout à fait décisif dans la mise en oeuvre du programme de décentralisation, qui vise à déléguer certaines responsabilités à la population locale des districts.

Au niveau national, le Gouvernement applique des réformes du service public qui non seulement contribueront à la mise en oeuvre du programme d'atténuation de la pauvreté, mais répondront aux nombreuses demandes adressées au Gouvernement par le grand public en faveur d'une stabilité sociale, économique et politique, de la transparence et du plein respect des droits de l'homme.

L'Assemblée sait que le Malawi, comme de nombreux autres pays en Afrique, a récemment entrepris une transformation politique spectaculaire, passant d'un système à parti unique à une démocratie multipartite. L'Organisation des Nations Unies a joué un rôle crucial dans ce processus, ce dont le peuple du Malawi lui est très reconnaissant.

Mais cette transformation politique a fait naître de grands espoirs d'amélioration dans la fourniture des biens et des services par le Gouvernement. En outre, l'homme de la rue s'attend aujourd'hui à participer pleinement au processus de prise de décisions et à l'application des programmes de développement. Le Gouvernement procède donc à des réformes du service public afin de répondre à ces demandes complexes.

Ces réformes visent à réaliser les objectifs suivants : premièrement, améliorer la capacité du Gouvernement à attirer et retenir un nombre suffisant de Malawiens dûment formés pour répondre aux besoins en main-d'oeuvre professionnelle et spécialisée; et deuxièmement, améliorer le moral et rehausser la motivation et l'éthique professionnelle des fonctionnaires par le biais de mesures proactives, telles que l'examen régulier et la rationalisation des salaires et des avantages sociaux.

Le Gouvernement du Malawi reconnaît que la réforme est un processus continu qui requiert un plan stratégique clair. À cette fin, le Gouvernement a formulé un plan d'action de la réforme de la fonction publique qui, entre autres, comprend premièrement, la création d'un système d'information et de contrôle du personnel qui lie les données concernant le personnel aux données concernant les salaires, sur la base des résultats d'un recensement de la fonction publique effectué récemment; deuxièmement, l'identification des fonctions gouvernementales faisant double emploi qui sont actuellement exécutées par différentes institutions et qui, à l'avenir, seront ou éliminées ou

fusionnées; troisièmement, l'identification des fonctions gouvernementales qui seront privatisées ou sous-traitées au secteur privé; et, quatrièmement, la restructuration de la structure salariale, sur la base des résultats d'une enquête d'évaluation complète des postes.

Afin d'assurer la durabilité du programme de réformes que nous mettons en oeuvre, le Gouvernement du Malawi applique ces réformes en étroite collaboration avec les syndicats et les autres parties intéressées.

Enfin, le Gouvernement du Malawi a pleinement reconnu le rôle important que joue le secteur privé en tant que moteur du développement économique. Le Gouvernement s'est donc lancé dans un programme de privatisation aux termes duquel les établissements d'État seront vendus sur le marché, liquidés ou intégrés dans les ministères. En outre, le Gouvernement entreprend une active campagne de promotion en faveur des investissements, afin d'attirer les investisseurs nationaux et internationaux.

Je voudrais assurer l'Assemblée que ma délégation a suivi avec attention les délibérations de la présente session, et que nous avons trouvé très utiles les expériences des autres délégations. Nous avons également noté le rôle crucial que joue actuellement l'Organisation des Nations Unies dans le renforcement des systèmes d'administration publique des États Membres.

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

**M. Henze** (Allemagne) (*interprétation de l'anglais*) : Nombre des orateurs précédents ont déjà souligné l'importance d'une administration publique efficace et capable de promouvoir le développement d'un pays et sa prospérité. Dans l'excellente documentation fournie à l'occasion de cette reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale, les aspects cruciaux ont été soulignés.

Durant ces derniers jours, nous avons pu discuter du cadre à mettre en place par les administrations publiques à tous les niveaux afin de réaliser la croissance économique, la vitalité du secteur privé, le développement social et la protection de l'environnement.

L'administration publique doit reposer sur la primauté du droit et la démocratie. La transparence et l'obligation redditionnelle de la part de toutes les institutions publiques sont essentielles pour combattre toutes les formes de mau-

vaise gestion et de corruption, pour pouvoir ensuite renforcer la responsabilité et la solidarité au sein de la société civile.

Outre que nous appuyons pleinement la déclaration faite par l'Italie au nom de l'Union européenne, j'aimerais faire part à l'Assemblée des difficultés que l'Allemagne a connues durant les cinq années qui se sont écoulées depuis la réunification, alors qu'elle était aux prises avec la tâche difficile du remaniement de l'administration publique ainsi qu'avec une économie en transition ayant souffert de la perte de ses grands marchés en Europe centrale et orientale.

Par ailleurs, je voudrais également présenter brièvement les principaux résultats de la Conférence régionale sur le rôle de l'administration publique dans la promotion de la réforme économique dans les pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale, qui s'est tenue à Berlin en janvier 1996 en vue de préparer la présente session de l'Assemblée générale. Nos expériences et celles des pays voisins du nôtre furent les principales raisons du choix de ce thème particulier. Nous nous réjouissons que le sommaire du rapport de la Conférence soit disponible en tant que document des Nations Unies.

La restauration, la réorganisation, la reconstruction et la refonte des administrations publiques des nouveaux États fédéraux de la partie orientale de l'Allemagne constituent un processus permanent. La transition d'une économie centralement planifiée et d'une administration publique centralisée, où l'État était directement impliqué dans la production des biens et des services, à un secteur public et privé pleinement développé n'est pas une tâche facile à réaliser; c'est un processus long et coûteux.

Les leçons tirées jusqu'à présent prouvent que sans structures administratives et juridiques solides et prévisibles à tous les niveaux, et sans accès aux services publics — notamment à un système judiciaire —, le secteur privé et les citoyens vivraient dans un état d'incertitude et d'insécurité, ce qui aurait pour effet d'entraver le développement de leur plein potentiel.

Encore plus importants sont la démocratisation et la participation de la population au processus de prise de décisions qui les concernent immédiatement. Seules des élections libres et honnêtes peuvent permettre de mettre en place des gouvernements responsables vis-à-vis de leurs citoyens et attachés à leur bien-être.

Le second élément important dans la reconstruction de la partie orientale de l'Allemagne a été la restructuration de tous les secteurs de l'économie. La privatisation est devenue

l'élément clef du développement économique. Vu que cette tâche aurait surpassé les capacités du Gouvernement et de ses institutions, le Gouvernement fédéral a créé le Treuhandanstalt, fonds de développement chargé de vendre les entreprises publiques et de trouver des acheteurs et des investisseurs privés, et doté des ressources suffisantes pour aider les entreprises privatisées dans leurs efforts pour constituer une base économique et financière saine.

Ce n'est un secret pour personne que le renforcement des capacités à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société dans la partie orientale de mon pays continue d'être soutenu par un montant énorme de transferts de fonds publics, l'investissement privé, et l'assistance technique et en main-d'oeuvre. Il est également vrai qu'en dehors de ce flux de ressources d'Ouest en Est, une part grandissante des ressources nécessaires aux investissements, des salaires versés, des impôts acquittés et des biens produits provient des États fédéraux eux-mêmes.

La volonté d'une population de forger son avenir et sa capacité à le faire sont les préalables indispensables du succès. Faute de mobiliser ses propres ressources, les transferts de paiements sont presque inutiles et ne peuvent pas avoir l'impact escompté.

L'expérience, que je ne peux que décrire en termes très généraux, est également à l'origine de notre coopération avec les pays aux économies en transition d'Europe centrale et d'Europe de l'Est. C'est également l'une des raisons pour lesquelles nous avons appuyé la Conférence régionale sur le rôle de l'administration publique pour encourager la réforme économique dans les pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est, qui s'est tenue à Berlin en janvier 1996. Qu'il me soit permis de résumer brièvement les principaux résultats de cette conférence.

Tout le monde s'est accordé pour dire que les réformes devaient couvrir un large éventail de domaines, y compris les structures de la fonction publique, le système judiciaire, la législation fiscale, la gestion des dépenses publiques, la vérification des comptes de l'administration, la formation du personnel et les politiques en matière de personnel, et la définition du rôle du secteur privé. La nécessité de diversifier les approches nationales et les mérites de politiques souples, pragmatiques et non dogmatiques de déréglementation et de privatisation ont été soulignés. Les participants sont également convenus que les réformes exigent une stratégie à long terme, et que la stabilité et la cohérence sont nécessaires pour poursuivre le changement.

Il est apparu clairement que l'État n'était pas appelé à disparaître, mais qu'on avait besoin d'un État à la structure démocratique solide. Un gouvernement actif et fort est généralement utile, mais ce n'est pas nécessairement un gouvernement énorme. Ce doit être un gouvernement capable d'écouter et de communiquer, à la fonction publique responsable et comptable, et dont les processus de prise de décisions sont transparents et ouverts à la participation et à la critique du public.

Les anciennes méthodes «du haut jusqu'en bas» sont remplacées petit à petit par de nouveaux modèles de déconcentration, décentralisation et débureaucratiation. Les participants à la Conférence étaient pleinement conscients du fait que des ajustements draconiens n'étaient pas sans danger, qu'ils entraînaient parfois des dysfonctionnements et des déséquilibres fâcheux entre les différents niveaux de l'administration publique, ou encore l'exode des compétences vers le secteur privé, pour ne citer que quelques problèmes.

Il a été convenu que les éléments fondamentaux du bon fonctionnement des secteurs public et privé étaient la protection des droits de propriété et des lois du travail, la protection des droits des citoyens contre la bureaucratie et une nette séparation des responsabilités entre les différents niveaux du gouvernement.

Les principaux résultats de la Conférence régionale de Berlin mettent en exergue le fait que la modernisation et la réforme du système administratif d'un État sont des éléments fondamentaux de la transformation économique, sociale et politique actuellement en cours dans les pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est. Et si ces changements, radicaux dans bien des cas, se sont produits dans des pays qui sont nos voisins immédiats, nous avons toujours été conscients du fait que des changements non moins radicaux se produisaient dans de nombreux pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie. Dans un grand nombre de ces pays, les réformes structurelles nécessaires pour promouvoir le développement économique et social ont été très difficiles à mettre en place. Très souvent, elles ont exigé des sacrifices, en particulier de la part des groupes à faibles revenus de la population. Mais là encore, il est apparu clairement que dans ces domaines les réformes structurelles devaient s'accompagner d'une réforme du gouvernement et de l'administration.

L'Allemagne a coopéré avec de nombreux pays en développement qui s'efforcent d'améliorer l'administration publique. Nous avons appris que cette coopération devait tenir compte de la situation particulière de chaque pays,

ainsi que des pratiques établies des systèmes administratifs. Mais un principe s'est avéré s'appliquer dans tous les cas, à savoir que la décentralisation peut grandement renforcer l'utilisation efficace des ressources économiques, sociales et humaines.

Pour terminer, je dirai que nous sommes convaincus que nos délibérations au sein des Nations Unies sur la relation qui existe entre l'administration publique et le développement contribueront à mieux faire comprendre ce problème complexe, tant dans les pays en développement que dans les pays en transition, ainsi que dans le contexte de notre coopération conjointe pour le développement.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Mehmet Atalay, Directeur général adjoint de l'Organisation de la planification de l'État de la Turquie.

**M. Atalay** (Turquie) (*interprétation de l'anglais*) : C'est un privilège pour moi que de prendre la parole devant l'Assemblée en cette importante occasion. Ma déclaration sera distribuée dans son intégralité, mais en raison des contraintes d'horaire, je me contenterai d'en souligner les principaux points.

Entre les années 60 et 90, la Turquie a acquis de grandes compétences et une certaine expérience en matière de planification du développement. Je dois signaler que la Turquie a essentiellement suivi la voie de la planification indicative. Parallèlement aux transformations des conditions générales et sur la base d'une meilleure compréhension du problème, la planification en Turquie prend peu à peu les caractéristiques d'un processus de participation et d'édification du consensus coordonnant diverses politiques économiques et sociales.

Le septième plan quinquennal de développement, adopté par le Parlement turc en 1995 et qui couvre la période allant de 1996 à l'an 2000, est le résultat de l'expérience acquise en matière de planification. Le plan quinquennal insiste sur les questions stratégiques de politique au niveau macro-économique et offre une image de la Turquie à l'aube du XXIe siècle.

La Turquie, qui est un pays en développement dynamique, a entrepris des transformations structurelles pendant les années 80. Après les années 80, des progrès significatifs ont été faits en Turquie pour ce qui est d'établir les principes et les fondements d'une économie ouverte à la concurrence en libéralisant le commerce extérieur, en déterminant les prix des forces du marché, en restructurant et en déve-

loppant les marchés financiers nationaux. La libéralisation complète des mouvements internationaux de capitaux est venue compléter ce processus en 1989. Les efforts de restructuration du secteur public se sont également poursuivis pendant cette période.

Après 1980, on a enregistré des accroissements considérables du produit national brut, de la capacité d'utilisation de l'industrie manufacturière, du volume des exportations, de la part de l'industrie manufacturière dans les exportations et du rapport entre le volume des échanges commerciaux et le produit intérieur brut.

Malgré l'évolution des années 80, une forte inflation chronique, le manque d'investissements dans le secteur industriel et plus particulièrement les problèmes qui ont surgi faute d'avoir apporté les changements structurels nécessaires pour rendre plus compétitifs les secteurs public et privé, ont persisté. Dans ce processus de réforme structurelle, la nécessité de lier développement et administration publique et de redéfinir le rôle de l'État est devenue un problème central.

J'aimerais exprimer certaines des vues de ma délégation à propos du rapport du Secrétaire général sur l'administration publique et le développement. L'idée maîtresse du rapport de la douzième réunion du Groupe d'experts est que l'administration publique et le développement sont inséparables. Les experts des Nations Unies insistent sur les changements survenus dans les stratégies globales de développement et dans la situation mondiale, qui exigent que l'État joue un rôle nouveau. Le rôle dirigeant de l'administration publique et l'accent mis résolument sur le groupe de réflexion du gouvernement représentent les autres points fondamentaux du rapport. La Turquie est d'accord sur tous ces points.

Les autorités turques ont la ferme conviction que dans le processus de changements national et global, la Turquie doit redéfinir le rôle de l'État et de l'administration publique. La privatisation, le développement de nouveaux marchés, la décentralisation et la réduction de la bureaucratie ont tous fait partie des priorités des gouvernements turcs. Ces problèmes représentent un élément important des plans et programmes annuels de développement de la Turquie. Le septième plan quinquennal de développement met fortement l'accent sur les questions portant spécialement sur les politiques à grande échelle et comprend 20 grands projets de réforme juridique et institutionnelle. Parmi ces projets de réforme, le développement des ressources humaines occupe une place particulière. Il existe également un projet de réforme relatif au développement des fonctions de régle-

mentation et de supervision de l'État. En outre, les services publics en général et les services judiciaires et sociaux en particulier sont spécialement visés en tant que principaux domaines de l'accroissement de l'efficacité. Enfin, il existe un projet de réforme visant à renforcer l'administration locale.

Le rapport de la Turquie sur la façon dont son administration publique envisage son plan quinquennal de développement pour la période 1996-2000 est à la disposition des représentants.

Il est clair qu'il existe une tendance globale vers une administration publique plus participative et transparente, et ce à tous les niveaux. La décentralisation et une augmentation de la souplesse et de l'obligation redditionnelle de l'administration centrale sont devenues des questions décisives. À ce propos, l'expérience devient l'élément déterminant pour une organisation et une gestion constructives et efficaces des institutions publiques. À cet égard, les technologies de l'information et la qualité du personnel sont deux éléments indispensables. Je suis fermement convaincu que grâce à une mise en oeuvre réussie des projets de réforme susmentionnés et à un engagement de recourir aux pratiques modernes d'information et de gestion, la Turquie entrera dans le XXIe siècle bien mieux armée en ce qui concerne la qualité de son administration publique.

Le Groupe d'experts des Nations Unies a une perspective beaucoup plus large que celle des experts qui se concentrent sur des pays particuliers. Je me félicite de la perspective d'ensemble fournie par les rapports des Nations Unies. Cependant, les idées globales sont généralement inefficaces lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre un programme de réforme dans un pays particulier. À cet égard, les Nations Unies devraient se concentrer davantage sur les problèmes des pays et essayer de réaliser des études de cas sur des problèmes concrets. S'agissant d'un élément de la plus haute importance de cette recherche, les experts des Nations Unies devraient s'attacher à découvrir les obstacles qui, dans certains pays, s'opposent aux efforts de réforme avant d'entreprendre ces efforts.

À mon avis, les Nations Unies devraient mettre davantage l'accent sur les besoins et les solutions propres à chaque pays. À ce propos, il convient de souligner le lien existant entre le rôle de l'État et son niveau de développement. Ce processus dynamique requiert une analyse soignée et ciblée pour permettre à chaque pays de concevoir le système d'administration publique le plus approprié à son niveau de développement.

En dernier lieu, je voudrais souligner l'importance d'une analyse rétrospective des efforts de réforme entrepris par les Nations Unies. Si l'on disposait d'une analyse rétrospective bien faite, chaque pays comme les experts des Nations Unies réaliseraient de manière plus efficace leurs programmes. Une telle analyse rétrospective permettrait également de jeter de la lumière sur les politiques futures des Nations Unies.

Pour terminer, je voudrais souligner que les Nations Unies sont et resteront une organisation essentielle pour ce qui est de fournir une perspective mondiale à chaque pays. Cela a été un plaisir pour moi que de participer à cette réunion extraordinaire des Nations Unies et d'échanger mes idées avec mes homologues du monde entier. Je suis impatient de voir dans un très proche avenir les fruits de cet authentique effort.

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

**M. Aitmatov** (Kirghizistan) (*interprétation de l'anglais*) : Je tiens à réaffirmer la grande importance que le Gouvernement kirghize accorde à cette reprise de session de l'Assemblée générale sur l'administration publique et le développement. Il s'agit sans nul doute d'un événement remarquable, puisque c'est la première fois que l'Assemblée générale se réunit pour débattre spécifiquement de la question de l'administration publique et du développement. De toute évidence, nous sommes parvenus à un stade où la nécessité d'examiner en profondeur le rôle de l'administration publique et du développement se fait plus urgente et plus manifeste que jamais.

Nous avons examiné avec soin les rapports du Secrétaire général et du Groupe d'experts et nous sommes heureux de constater qu'ils attirent dûment l'attention sur les besoins des pays à économie en transition. À l'instar des autres pays en transition, le Kirghizistan se heurte à un défi considérable, s'agissant de l'amélioration de l'efficacité du Gouvernement, et ce à divers niveaux. Outre la nécessité d'adapter son système de gouvernement à l'économie de marché et au processus de démocratisation, la République kirghize s'est engagée, en tant que nouvel État indépendant, à édifier et renforcer de nouvelles institutions publiques. Le Gouvernement est à présent tenu de mettre en oeuvre ces changements tout en sauvegardant les meilleurs éléments des structures socio-économiques existantes qui contribuent à la stabilité de la société. Les autorités de l'État savent parfaitement que le succès du processus de transition et la performance des nou-

veaux systèmes sont tributaires de la réorientation et du renforcement de la gestion.

Le système de gestion du secteur public au Kirghizistan se développe. Des efforts ont été réalisés à cet égard pour combiner les traditions historiques et politiques avec l'expérience d'autres pays, par le biais des programmes des institutions internationales. Plusieurs réformes structurelles ont déjà été entreprises — en particulier, le nombre des ministères et des institutions d'État a diminué de moitié.

Une unité spéciale a été créée au sein du bureau du Président pour s'occuper de la réforme du secteur public et de la formation. Sa coopération dans ce domaine avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale, l'Union européenne, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est considérée comme étant l'une des principales priorités de la politique étrangère du Gouvernement. Le PNUD, par le biais d'un projet de renforcement des capacités de gestion, travaille en collaboration étroite avec un Programme d'assistance technique à la Communauté d'États indépendants et les ministères apparentés en vue de donner une formation en matière de gestion du secteur public pour répondre aux besoins immédiats. La formation du PNUD est assurée par l'intermédiaire de l'École de gestion internationale Bishkek, de façon à créer une capacité institutionnelle durable au Kirghizistan qui soit en mesure de répondre aux besoins de la population.

Bien que les politiques de gestion du secteur public aient déjà été mises en oeuvre et continuent de l'être, le besoin de formation et de perfectionnement des fonctionnaires sur le terrain continue de se faire sentir de façon urgente. Nous devons admettre que le système d'administration et de gestion du Gouvernement n'a pu suivre le même rythme que les changements de la vie moderne de cette société. Au moment où prédominait la planification centrale, de nombreux administrateurs et gestionnaires ont reçu une formation technique, très peu d'importance étant accordée à l'époque à l'analyse politique, à l'évaluation ou aux méthodes modernes de mise en oeuvre.

Une tâche importante nous attend : renforcer les capacités du personnel et créer une performance moderne et une fonction publique efficace, professionnelle, moderne et axée sur l'homme et les performances.

Avec le Gouvernement central du Kirghizistan dans la capitale, l'administration locale et provinciale est une forme de gouvernement sensible aux besoins de la population, qui

respecte et exécute les ordres qu'elle reçoit d'en haut. Bien qu'aucun plan n'ait été arrêté pour le moment aux fins d'une décentralisation à grande échelle, des efforts sont faits pour améliorer la capacité de gestion des effectifs régionaux. Ce processus a été élaboré sur le plan local et comprend de nombreux aspects utiles de planification de gestion.

Mais il est clair qu'il faut encore accroître les compétences de la gestion pour ce qui est de la planification, de la budgétisation, de la supervision, de la coordination, de l'analyse en matière de développement, de la gestion de l'économie et de la gestion des programmes et des projets au niveau local. Cela pourrait être réalisé par la création de centres extérieurs libres de l'École de gestion internationale Bishkek au nord, au sud et au centre du pays. Une assistance supplémentaire à la formation en matière d'administration publique pourrait être fournie en offrant des tournées d'études dans divers pays, tournées qui devront répondre aux besoins en matière d'administration de l'économie en transition du Kirghizistan. Ces tournées d'orientation, destinées aux hauts fonctionnaires de l'administration kirghize, leur feraient connaître les politiques, systèmes, procédures et fonctions de gestion du secteur public des pays, ainsi que la répartition des responsabilités, les méthodes de solution des problèmes, les systèmes et les techniques d'évaluation. Nos fonctionnaires seraient ainsi en mesure d'établir des liens avec leurs homologues dans d'autres gouvernements et institutions de formation du secteur public.

Nous pensons que l'examen de la stratégie de gestion du secteur public recommandée aiderait notre gouvernement à définir de nouvelles stratégies et à mettre au point un processus approprié pour l'établissement de priorités nationales pour le développement. Il serait utile pour le Kirghizistan de bénéficier des services consultatifs fournis par le programme des Nations Unies dans les domaines suivants : information en matière de gestion et d'informatique, gestion financière et institutions financières, politique fiscale et administration, budgétisation du Gouvernement, comptabilité et vérification des comptes, et développement des systèmes législatif et judiciaire.

Au Kirghizistan, la gestion et la coordination de l'aide sont des fonctions entièrement nouvelles, et ses besoins dans ce domaine sont considérables. Le Gouvernement se félicite de la participation aux coûts du Gouvernement suisse, et il estime que le PNUD est le chef de file dans ce domaine.

Il ne fait pas de doute que les catastrophes naturelles menacent les processus de développement. Le Kirghizistan est particulièrement vulnérable dans ce domaine, et les résultats du développement ont été affectés par la fréquence des désastres. Le Gouvernement kirghize serait très reconnaissant de pouvoir participer au programme mondial pour l'intégration de l'administration publique et de la science des catastrophes.

Enfin, je tiens à souligner que le Gouvernement kirghize est parfaitement conscient du fait que le renforcement des capacités au sein du système d'administration publique exige un renforcement au niveau des institutions pour qu'elles deviennent plus efficaces dans tous les domaines et à tous les niveaux. Au plus haut niveau, l'administration doit s'adapter aux changements dans le Gouvernement et être efficace en anticipant les événements à long terme et en élaborant des stratégies axées vers l'avenir.

Étant donné le rôle proactif que l'Organisation des Nations Unies joue actuellement en venant en aide aux gouvernements, nous aimerions appuyer les recommandations du groupe de travail interinstitutions tendant à ce que tous les programmes interinstitutions de l'administration publique et des finances soient coordonnés. Mais l'Organisation des Nations Unies, en particulier, est un centre d'échanges d'expériences en matière de réforme et d'innovation de l'administration publique. Laissons-lui le soin de faciliter les échanges d'expériences entre les gouvernements et entre les institutions. Parallèlement, l'attention du programme des Nations Unies devrait être orientée vers l'action et les besoins pratiques de leurs États Membres.

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

**M. Lamamra** (Algérie) : Dans un monde soumis à une accélération des événements et à une transformation en profondeur des cadres et des visions qui structurent et inspirent l'action des États, nos présentes délibérations nous offrent l'occasion de procéder à une réflexion collective utile en vue d'une clarification de concepts et des types d'organisations du service public afin d'aider les autorités gouvernementales et leurs multiples instruments à accomplir avec efficacité et aux meilleurs coûts leurs missions régaliennes au bénéfice des citoyens.

À l'instar d'autres pays en développement, l'Algérie a fait assumer par son administration publique un rôle essentiel dans la conception et la conduite de son entreprise de développement.

Les lignes de force ayant animé l'Algérie depuis son accession à l'indépendance ont été la mise en place des institutions d'un État solide, « survivant aux événements et aux hommes », un État auquel a été dévolue la lourde tâche d'asseoir les bases d'un appareil économique et social fondé sur la récupération et la valorisation des richesses nationales en vue de la satisfaction des besoins de sa population.

Force est de reconnaître combien ce rôle assumé par l'État a été indispensable et positif pour ce qui est de l'Algérie. Outre l'implantation d'un tissu industriel, l'implication directe de l'État dans la gestion économique a permis de prendre en charge les besoins considérables et multiples d'une population privée de l'essentiel dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'emploi et du logement, et de mettre en place une infrastructure, y compris dans les régions les plus reculées d'un vaste territoire.

C'est dire combien la prééminence historique de l'État dans le processus du développement a imprimé sa marque à la configuration du paysage économique et social national actuel, caractérisé par un secteur d'état générant plus de 60 % du produit intérieure brut, et s'impose l'action des pouvoirs publics autour de la problématique de la transition vers l'économie de marché. Cette réalité conduit l'Algérie, qui est engagée dans un vaste processus de réformes économiques, à élaborer et à mettre en oeuvre une stratégie de développement qui, tout en soumettant l'économie aux lois du marché, assurerait le nécessaire équilibre dans l'articulation des différentes fonctions de l'État, alliant les prérogatives de puissance publique aux illusions d'articulateurs de l'activité économique, avec le souci de préserver au maximum un patrimoine édifié au prix d'efforts colossaux de la communauté nationale, tout en encourageant la libre entreprise et l'initiative privée.

Dans ce contexte, l'État a entrepris d'opérer une mise à jour du déploiement de l'action de son administration publique à travers un glissement progressif de ses modes d'intervention en tant que gestionnaire et producteur vers le renforcement de ses missions de puissance publique en veillant, en tant que régulateur, au bon fonctionnement des mécanismes de l'économie et en tant que garant de la stabilité politique et sociale à la protection des franges de la population les plus vulnérables, dans un esprit de justice sociale et de solidarité nationale.

Ainsi, la nouvelle problématique de l'administration publique et du développement implique moins un affaiblissement de l'État qu'un recentrage des missions et des compétences qu'il aura désormais à remplir de manière différente mais avec la même finalité, qui est la promotion

du bien-être de la société tout entière. Ainsi, dans le nouvel ordonnancement législatif et institutionnel que l'Algérie est en train de mettre en place pour se projeter dans l'économie de marché, l'action de l'État se voit mise en relief à travers les axes directeurs suivants.

Premièrement, préservation de la stabilité macroéconomique et relance de la croissance économique, à travers une affirmation de son rôle en tant que concepteur et maître d'oeuvre du dispositif législatif et réglementaire de l'activité économique qui sera assurée à l'avenir par une diversité d'acteurs.

Deuxièmement, réunion des conditions d'un consensus national et de la cohésion du corps social, avec une mission d'arbitre entre les intérêts des différents acteurs d'une économie désormais ouverte pour éviter notamment que les frustrations inévitables nées des bouleversements socio-économiques ne débouchent sur la désagrégation et l'exclusion sociales.

Troisièmement, redéploiement de la présence de l'État dans la sphère économique et de sa participation directe dans l'outil économique national en déterminant les secteurs où il doit rester présent et à quel niveau, et ceux desquels il doit se désengager au profit de l'initiative privée.

À la lumière de cette expérience de l'Algérie et de beaucoup de pays en développement, la prudence s'impose quand nous envisageons la question du rôle de l'État, et plus particulièrement de l'administration publique dans le processus de développement national.

Est-il nécessaire de rappeler à ce propos le rôle fondateur que l'État a eu à jouer dans l'édification de la nation elle-même pour certains pays du tiers monde, et celui de ciment de la cohésion nationale qu'il continue à remplir dans beaucoup d'entre eux?

Les impératifs de réduction des déficits budgétaires et le souci d'efficacité fonctionnelle, qui sont partagés par tous, ne sauraient cependant fonder une conclusion universelle en faveur de l'idée de réduction de l'État ou de démantèlement systématique des secteurs de l'administration publique, sous peine de favoriser la dislocation des réseaux qui structurent et irriguent la vie économique et sociale de nombreux pays en développement.

Il convient, à cet égard, de prendre en considération la diversité des situations prévalant au niveau de chaque pays aux plans économique, social, culturel et politique pour apprécier l'efficacité de l'appareil administratif et suggérer

éventuellement des aménagements. Car il ne saurait y avoir de critère unique d'analyse ni de modèle type de bonne administration. Chaque pays doit appréhender lui-même son administration publique sur la base d'un certain nombre de paramètres qui lui sont spécifiques : son héritage historique, les attentes de sa population, son niveau de développement, sa structure sociologique, son projet de société, ainsi de suite. Au demeurant, si le risque bureaucratique existe partout, force est de constater que dans bien des cas les pays en développement souffrent moins d'un excès d'administration que d'une sous-administration. Ce phénomène de sous-administration s'est encore accentué sous l'effet des politiques d'ajustement structurel, particulièrement pour ce qui est des pays africains, qui ont été parfois contraints de comprimer leurs structures administratives, ce qui a pour résultat d'altérer les capacités des services publics à assumer leurs fonctions minimales d'encadrement administratif et de fourniture de prestations sociales aux populations, et de réduire fortement l'action de l'État en tant que promoteur du développement. La récente réunion régionale africaine sur l'administration publique et le développement, qui s'est tenue du 25 au 27 mars 1996 en Namibie sur le thème de l'ajustement structurel pour une meilleure efficacité du gouvernement, a mis le doigt de manière opportune sur cet aspect en considérant que les programmes d'ajustement structurel ont altéré la capacité des gouvernements à formuler et à mettre en oeuvre des politiques et des programmes appropriés de développement. Dans ses conclusions, cette réunion a recommandé que les réformes du secteur public aillent au-delà de la pure optique budgétaire pour viser à renforcer les capacités des gouvernements à répondre aux attentes et besoins de leurs administrés.

C'est sous cet angle que nous apprécions les remarques faites par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, M. Boutros Boutros-Ghali dans la déclaration qu'il a prononcée à l'ouverture de nos travaux sur la priorité à accorder au renforcement de la capacité des gouvernements à assumer leurs fonctions et à améliorer leur efficacité. Le Secrétaire général a indiqué dans ce contexte les prestations que peut offrir dans ce domaine l'Organisation des Nations Unies aux États Membres, notamment aux pays en développement.

Forte de la confiance de ses États Membres, en raison de la neutralité et de l'impartialité de ses actions, l'Organisation des Nations Unies et ses différentes institutions sont à même de jouer un rôle appréciable en matière d'amélioration des performances de l'administration publique dans les pays en développement. En application des différents mandats qui lui ont été assignés depuis sa création, l'ONU s'est effectivement efforcée de répondre aux besoins exprimés

par les États Membres, et il nous plaît de relever le bilan établi à cet égard dans le rapport préparé par le Secrétaire général pour cette reprise de session. Il est important que cet effort des Nations Unies se poursuive, se renforce et s'adapte aux besoins nouveaux imposés par les mutations politiques et économiques spectaculaires de l'époque contemporaine.

Les axes de redéploiement de l'action de notre organisation ont été esquissés par le Groupe d'experts sur l'administration et les finances publiques lors de leur douzième réunion. Le Secrétaire général de l'ONU, les fonds et programmes, et plus particulièrement le PNUD ont, quant à eux, déjà adapté leurs structures organiques pour tenir compte de besoins nouveaux, à travers la création, pour le premier, du Département des services d'appui et de gestion pour le développement, et, pour le second, à travers l'adoption d'un programme en faveur de l'administration et des finances dans le cadre du plan à moyen terme de l'ONU pour la période 1992-1996. Ces structures et les opportunités d'assistance qu'elles recèlent mériteraient d'être mieux connues des États Membres susceptibles de recourir à leurs services. Il est donc à espérer que cette reprise de session contribuera à synchroniser l'ensemble des initiatives mises en oeuvre par le système des Nations Unies et en dehors de lui, et servira de catalyseur pour de nouvelles mesures pour aider les pays en développement à se doter d'une administration publique qui soit à la hauteur des attentes en termes de performance, d'équité, de rationalité, de transparence, et aussi de présence effective aux côtés des administrés.

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

**M. Sychou** (Bélarus) (*interprétation du russe*) : Tout d'abord qu'il me soit permis d'exprimer ma reconnaissance au Secrétaire général pour son rapport (A/50/847) détaillé et complet sur la question de l'administration publique et du développement. Il faut reconnaître que le sujet choisi à cette reprise de session de l'Assemblée générale est d'actualité et qu'il présente énormément d'intérêt aujourd'hui pour les politiciens, les pouvoirs publics, les hommes d'affaires, les scientifiques et les représentants d'une grande partie de la société.

Pendant des siècles, l'administration publique a joué un rôle clef dans le développement global de la société, et ses fonctions principales au sein de l'État n'ont pas changé pour la plupart. Elle sert, tout d'abord, de canal des relations entre employeurs et employés; deuxièmement, elle crée les conditions nécessaires au fonctionnement efficace de tous

les aspects de l'économie; et, troisièmement, elle crée une base législative et normative pour réglementer toutes les sphères d'activité de la société. L'État dispose ainsi de véritables instruments pour façonner le développement de la société dans son ensemble.

Certes, tous les pays, grands et petits, ont leurs propres traditions et une expérience précieuse en matière d'administration publique. Les organisateurs de la présente session doivent être remerciés d'avoir convoqué un forum aussi représentatif pour échanger les expériences et les réalisations obtenues dans le domaine de l'administration publique et déterminer le rôle futur de l'ONU dans ce domaine.

Le Gouvernement bélarussien s'est donné pour tâche de réaliser des réformes économiques pour passer d'une économie planifiée à une économie de marché axée sur le sociale. Il n'est pas exagéré de dire que pendant la période de transition vers une économie basée sur des relations de marché et l'intégration dans le système économique mondial, l'efficacité de l'administration publique est l'un des facteurs clefs du succès de la réforme menée dans mon pays dans son ensemble. C'est pourquoi nous attachons une telle importance à la participation aux travaux de cette reprise de session.

Aujourd'hui, dans mon pays, la réforme du système de l'administration publique est réalisée au moyen des mesures suivantes : l'adoption de moyens économiques pour stimuler les activités de production et les affaires; la restructuration du secteur économique national, en mettant l'accent sur les secteurs pilotes et la technologie de pointe; la réforme du secteur bancaire; la création de conditions nécessaires pour stimuler les investissements de capitaux à long terme et attirer les investissements étrangers directs afin de moderniser les entreprises industrielles et créer de nouvelles structures de marché compétitives; la réforme du système de protection sociale pour les citoyens; et ainsi de suite.

Au cours des deux dernières années, ces mesures ont déjà permis d'aboutir à des résultats positifs. En particulier, les politiques financière et fiscale strictes qui ont été suivies dans la République — avec le soutien des entrepreneurs — ont permis de réduire le niveau de l'inflation, qui était de 30 à 40 % par mois, à 3 à 4 % au début de l'année. Il est possible de parler de maîtrise de l'inflation par des méthodes économiques. Sa réduction ainsi que d'autres mesures ont permis d'arrêter la perte de valeur des fonds autorenouvelables, ont eu un effet positif sur l'économie et ont permis de réduire les taux d'intérêt pour le crédit. Les entreprises d'exportation ont beaucoup contribué à ce résultat, et en 1995, l'ensemble des exportations de la République s'est

accru de plus de 70 % par rapport à 1994, atteignant 4 milliards de dollars.

Pour la première fois au cours des dernières années, il y a eu un coup d'arrêt à la chute catastrophique des salaires et des revenus réels de la population. Par rapport à 1994, le taux d'augmentation des salaires et de l'indice des prix à la consommation en 1995, a atteint 94,4 %. Selon les prévisions du Gouvernement en matière de développement socio-économique de la République pour 1996, le produit intérieur brut se situera entre 178 et 180 mille milliards de roubles, ce qui représente entre 100 et 101 % du chiffre de 1995. Le taux moyen d'inflation mensuel devrait tourner autour de 2,5 %; la production agricole brute devrait augmenter de 1,5 à 2 %. L'ensemble des exportations en 1996 augmentera de 8,5 %.

Dans la réalisation de ses tâches, le Gouvernement de la République du Bélarus fait face à de graves difficultés, dues surtout à un manque cruel de personnel de gestion qualifié et bien au courant des techniques de pointe et des approches de l'administration publique dans une économie de marché. Un autre facteur de déstabilisation est l'exode du personnel qualifié, en particulier les fonctionnaires, vers le secteur privé. Le renforcement du potentiel de l'administration publique est donc une priorité pour le Bélarus pour ce qui est de la coopération technique internationale. Selon les experts, près de 30 % des besoins de la République du Bélarus dans ce domaine — formation du personnel, transfert de technologie de pointe, gestion — peuvent être couverts. À cet égard, nous devons relever l'expérience positive du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'utilisation du système des projets nationaux d'assistance technique, qui permet de former des experts nationaux et du personnel de gestion pour répondre aux normes internationales.

La Commission économique des Nations Unies pour l'Europe a également apporté une contribution importante en fournissant aux pays en transition une aide consultative sur un grand éventail de questions. En particulier, elle nous a beaucoup aidés à moderniser le secteur de l'énergie et à améliorer les politiques nationales en matière de transport. Nous devons également relever la coopération effective et à long terme du Bélarus avec l'Organisation internationale du Travail, qui envoie régulièrement des spécialistes à Minsk pour conseiller le Bélarus sur les moyens d'améliorer la législation du travail du Bélarus et l'adapter aux exigences des rapports du marché et de la production.

Nous nous employons à développer une interaction utile avec des groupes financiers internationaux et la Ban-

que mondiale. À la suite des efforts déployés ces deux dernières années, le Fonds monétaire international (FMI) a fait une contribution de plus de 270 millions de dollars sous forme de deux prêts à long terme, et des prêts de la Banque mondiale ont également été consentis pour un montant de 170 millions de dollars. En outre, le Gouvernement du Bélarus travaille sur un train de mesures visant à surmonter la crise économique, et ce programme a été provisoirement agréé par le FMI. Ce programme prévoit toutes sortes de mesures, dont la mise en oeuvre a déjà donné des résultats positifs. Durant le deuxième semestre de l'année, nous avons noté une réduction sensible du niveau de l'inflation. S'agissant des politiques budgétaire et fiscale, il y a des indications selon lesquelles le déficit budgétaire pourrait être éliminé, le niveau de ce déficit — qui était de 3,2 % en 1995 — devant chuter de 2,6 %. À la suite des recommandations du FMI, le Gouvernement du Bélarus a continué d'augmenter graduellement les versements compensatoires pour le logement et les services communaux, et nous travaillons ensemble à la mise au point d'un dispositif de protection sociale.

Nous espérons que la coopération fructueuse qui s'est établie avec les institutions des Nations Unies aux fins du renforcement de l'administration publique, en vue d'assurer un développement économique stable et accélérer la transition des États d'Europe centrale et orientale, se poursuivra et s'intensifiera.

Nous pensons que l'Assemblée générale pourrait aider à diffuser les expériences positives d'organisations qui fournissent une assistance technique aux pays en transition afin d'améliorer et développer l'administration publique, et pas simplement les institutions spécialisées des Nations Unies s'occupant de question économiques. Nous sommes certains que la présente session permettra de trouver des fonds supplémentaires au sein des Nations Unies pour cette question. Je suis sûr que cette session contribuera sensiblement à la recherche de nouveaux moyens de renforcer l'efficacité de l'administration publique et le développement pour tous les États Membres.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne maintenant la parole à M. Diallo Amadou Ousmane, Conseiller en matière d'organisation et de gestion de l'administration publique auprès du Premier Ministre de la Mauritanie.

**M. Ousmane** (Mauritanie) : Qu'il me soit permis tout d'abord de remercier les Nations Unies d'avoir permis la reprise de la cinquantième session de l'Assemblée générale sur la question de l'administration publique et du développement.

Il s'agit en effet d'un sujet qui constitue une des préoccupations majeures de notre organisation puisque l'administration et le développement s'imbriquent de manière objective dans la vie de l'homme.

L'administration, en Mauritanie, comme dans la plupart des pays en développement, s'est trouvée au lendemain de l'indépendance confrontée à la nécessité de construire un État national.

Il fallait organiser rapidement la société civile et mettre en place les structures appropriées aux charges assumées par l'État en vue d'asseoir la souveraineté nationale, d'assurer la sécurité des personnes et des biens et le maintien de l'ordre public.

Il a fallu ensuite, en raison de l'absence d'un capital national et de la quasi-inexistence de l'épargne privée, prendre en main les secteurs clefs de l'économie par la mise en place de nouvelles institutions financières, commerciales et de production.

L'État s'est ainsi retrouvé, en tant que principal employeur, principal décideur de l'activité économique et l'instrument de la redistribution des richesses et des fruits du développement, le principal moteur du développement, cumulant à la fois des fonctions de puissance publique et des fonctions de production.

Cet engagement de l'État dans les activités de production, conjugué à d'autres facteurs dont notamment une sécheresse durant les années 70, l'essoufflement du secteur minier et la détérioration des termes de l'échange, a conduit le pays à connaître de graves difficultés économiques.

Pour faire face à cette situation, le Gouvernement a mis en oeuvre depuis 1985, avec l'aide de nos partenaires du développement, un vaste programme d'ajustement structurel qui est actuellement poursuivi dans le cadre des politiques économiques couvrant la période 1992-1996.

Dans ce cadre, et pour réaliser l'objectif de désengagement de l'État, l'ajustement a été conforté par une politique de décentralisation, une politique de développement institutionnel centrée sur la modernisation de l'administration et l'instauration d'une démocratie pluraliste.

La dynamique de l'ajustement amorcé en 1985 a installé depuis lors la Mauritanie dans la problématique de la redéfinition du rôle de l'État, question essentielle du débat sur l'administration publique et développement, thème de la présente session.

Notre expérience en Mauritanie se fonde sur la conviction selon laquelle l'enracinement de la démocratie dans les pays en voie de développement est une nécessité dont la réalisation passe par un profond renouveau de l'État. Nous pensons qu'il n'y a pas de démocratie sans état de droit ni d'état de droit sans une administration imprégnée du sens du service public, valorisant le rôle du citoyen et attentive à ses attentes.

Aussi l'État, tout en consolidant son rôle traditionnel de puissance publique, devra développer dans sa mission d'encadrement et de régulation de l'activité économique de nouveaux espaces de partenariat avec les agents économiques et les agents du développement à la base, qui sont les collectivités locales, les entreprises et les autres membres de la société civile. C'est dire que l'État doit s'adapter aux exigences d'un développement où le citoyen est acteur, mieux un partenaire.

Acquis à ces idées, nous avons, conformément au programme défini par S. E. le Président Maouya Ould Sid'Ahmed Taya, amorcé en Mauritanie une nouvelle politique de désengagement de l'État du secteur productif, en mettant en place un code des investissements incitatif et un programme de privatisation des sociétés d'État et d'assainissement des entreprises publiques. Nous avons procédé à la libéralisation du commerce et du change.

L'appareil institutionnel est soumis à une réorganisation impliquant notamment : une décentralisation renouée au niveau des communes urbaines et rurales — au total 208 sur l'ensemble du territoire national —, formant le cadre du développement à la base; une nouvelle Constitution — plébiscitée en 1991 — des partis politiques autorisés, une presse pluraliste et un parlement bicaméral institué, devenus opérationnels; le renforcement des principaux centres de décision en les dotant des instruments de préparation, de programmation, de suivi de l'exécution et de contrôle de l'action gouvernementale; la conception et la mise en oeuvre d'une nouvelle politique de gestion des personnels de l'État. Cette nouvelle politique vise à maîtriser les effectifs de la fonction publique et le contrôle de la masse salariale. Elle instaure la transparence dans le recrutement par le biais d'un concours comme seul procédé de droit commun, et la formation qualifiante par objectif comme moyen de valorisation des ressources humaines en plus de la rémunération du mérite en tant que procédé incitatif équitable. La réorganisation de l'appareil institutionnel a concerné également le renforcement de la gestion financière, à travers la réorganisation des structures du Ministère des finances, touchant notamment les secteurs des douanes, des impôts, et la dette publique, et la concertation des pouvoirs

publics et les instances d'encadrement du secteur privé au niveau tant technique que décisionnel.

S'agissant des aspects sociaux, les politiques mises en place ont permis de porter à plus de 76 % le taux de scolarisation de l'enseignement fondamental, dont on s'emploie à améliorer la qualité, d'assurer la couverture sanitaire et la généralisation des soins de santé primaire, favorisant la disponibilité des produits pharmaceutiques à des prix accessibles aux populations à revenus modestes. Un vaste programme de protection de l'enfance — la mère et son enfant — est en cours d'exécution. L'électricité et des moyens de communication sont progressivement mis à la disposition des populations en milieu urbain et en milieu rural. Un réseau routier et portuaire est en construction et/ou en rénovation. Un Conseil national de l'environnement a été créé, et des ONG nationales ont été autorisées, dont certaines devenues opérationnelles. Enfin, un fonds national pour l'environnement est en cours de création.

La Mauritanie continue à intensifier ses efforts pour se doter d'une administration de développement. C'est pourquoi elle salue l'intérêt croissant que la communauté internationale porte aux pays en développement. Elle se félicite de la conférence de Maastricht sur l'Afrique et de l'initiative spéciale de la présente session de l'Assemblée générale consacrée à un thème qui se situe au coeur de nos préoccupations. Cet intérêt concerté pour l'administration publique et son rôle dans le développement permettra une meilleure coordination de l'action de nos partenaires du développement. Cette attention donnerait certainement de meilleurs résultats si la mobilisation des moyens permettait d'améliorer la capacité d'absorption de nos pays. Cette amélioration passe par une meilleure maîtrise de l'identification de nos besoins, leur harmonisation et le renforcement de nos capacités d'élaboration, de mise en oeuvre et d'évaluation de nos programmes de développement.

À ce sujet, le secteur privé devra être impliqué dans le processus d'élaboration de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement. Une collaboration sera instaurée entre le secteur public et le secteur privé pour la saisie et l'exploitation des flux d'information. L'assistance technique aura un rôle d'appui à jouer dans l'exécution des programmes à travers un transfert effectif des compétences et du savoir-faire, contribuant par ce biais à la valorisation de l'expertise nationale, à qui revient principalement la charge de conduire le développement.

La multiplication des actions de formation à la gestion à travers des programmes renforcés des établissements de

formation des agents publics serait un instrument privilégié du renforcement de nos capacités.

Dans ce cadre, il peut être envisagé l'ouverture d'écoles de formation des fonctionnaires au secteur privé et des séjours des agents publics en milieu d'entreprises privées et, inversement, celui des agents du secteur privé dans les administrations publiques et écoles de formation pour s'inspirer de la culture du service public et, plus encore, des réglementations et des procédures en vigueur. Aussi, les grandes écoles de formation d'État et leurs homologues du secteur privé pourront envisager les formations en gestion pour le secteur privé et/ou le secteur public.

En matière de partenariat, l'État pourrait faire appel à des entreprises privées pour financer ou cofinancer, gérer ou cogérer des projets et/ou des services publics. Il pourrait également transférer la gestion des services publics à des entités administratives locales — organisation non gouvernementale, association, organisme — ou à des communes, en tenant compte des spécificités et des réalités locales.

Enfin, la coopération régionale, favorisant la mise en commun des moyens et la recherche de solutions adaptées, serait une réponse appropriée aux défis du développement durable.

Avant de terminer, je souhaite porter à l'actif de cette cinquantième session de l'Assemblée générale des Nations Unies une résolution qui, j'en suis sûr, sera retenue comme étant la sienne et que la Mauritanie propose en deux points :

Premièrement, reconnaître le rôle éminent de l'administration publique dans le développement, engager les États Membres à inscrire la réforme de l'administration publique dans les plans nationaux de développement et à placer les structures nationales chargées de la réforme de la fonction publique à un niveau gouvernemental assez élevé pour permettre à ces structures d'agir avec plus d'efficacité, et conduire les changements souhaités.

Deuxièmement, mettre à profit le potentiel d'encadrement, d'étude et d'expertise qu'offrent les organismes nationaux et intercommunautaires tels que l'Institut international d'administration publique (IIAP), les écoles nationales d'administration (ENA), l'Observatoire des fonctions publiques africaines (OFPA), l'Institut international des sciences administratives (IISA), les organismes compétents du système des Nations Unies et de la Banque mondiale, et faire de ces instruments le cadre de l'assistance technique et financière en adéquation avec les besoins clairement

définis par les États et en conformité avec la nécessaire valorisation de l'expertise nationale.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Vianney Shumbusho, Directeur du Bureau du Ministre de l'administration publique du Rwanda.

**M. Shumbusho** (Rwanda) (*interprétation de l'anglais*) : Au nom du Gouvernement et du peuple rwandais, je suis très heureux d'avoir la possibilité de faire part de notre expérience dans la reconstitution de l'administration publique après le génocide brutal de ce siècle.

Je voudrais réaffirmer ce qu'ont dit les orateurs qui ont pris la parole avant moi, à savoir qu'une bonne gestion des affaires publiques grâce à une administration publique efficace et efficiente est une condition *sine qua non* pour le développement d'un pays quel qu'il soit.

L'histoire du Rwanda a été caractérisée par des conflits internes, qui ont abouti à la guerre récente et au dramatique génocide de 1994. Les conséquences immédiates de ces événements ont été l'anéantissement d'environ un septième de la population, dont la majorité faisait partie de la main-d'oeuvre productive; la destruction des infrastructures et des équipements, tant publics que privés; l'effondrement des institutions, y compris de l'administration publique, du système judiciaire et de l'administration locale, pour n'en citer que quelques-unes; un ralentissement grave de l'activité économique, et en particulier de l'agriculture et de l'industrie; l'exode d'un à deux millions de personnes vers les pays voisins en tant que réfugiés; le rapatriement spontané et exigeant de réfugiés en provenance des pays voisins; et une population de survivants, visiblement handicapés, traumatisés, démoralisés et démotivés.

Au milieu de tous ces problèmes, le gouvernement d'unité nationale mis en place le 19 juillet 1994 s'est confronté à la tâche énorme consistant à reconstruire et à relancer une économie ravagée par la guerre; à recommencer à fournir des services sociaux élémentaires à une population traumatisée; à faire face à la tragédie du génocide; à stabiliser une alliance politique fragile et à consolider la paix et la sécurité à l'intérieur du pays tout en écartant les menaces militaires se profilant à l'horizon et provenant de soldats exilés de l'ancien régime.

Par ailleurs, le Gouvernement a dû surmonter des obstacles énormes dus au fait que les caisses de l'État avaient été vidées par le régime évincé et que la fonction publique était complètement décimée; à la menace d'éléments regroupés de

l'armée vaincue de l'ancien régime et à l'ingérence de gouvernements étrangers hostiles associés à l'ancien régime vaincu.

Le nouveau régime s'est armé de courage et a entrepris, avec espoir et détermination, de reconstituer le service public. La phase initiale de cette reconstitution du service public a été caractérisée par des mesures d'urgence visant à faire face de manière appropriée aux crises de l'administration post-génocide. Fort heureusement, nous pensons que cette phase d'urgence est pratiquement terminée. Il est temps de réfléchir, de reconstruire, de refaçonner et de réorienter le service public afin de pouvoir relever le défi que représente la phase suivante de reconstruction de la nation. C'est là le thème central de cette déclaration sur l'administration publique et le développement.

Je voudrais tout d'abord évoquer les problèmes de l'administration publique actuelle. À la fin de la guerre récente, l'ancien régime a fui le pays. L'élite politique, son armée et le gros des fonctionnaires sont partis. Ayant planifié et exécuté le génocide auquel ils ont participé, et redoutant les conséquences de leurs actes odieux, ils ont fui vers les pays voisins. Ils ont aussi persuadé une grande partie des paysans de fuir avec eux.

Le Rwanda a par conséquent une fonction publique dont la main-d'oeuvre est entièrement nouvelle. S'il a été relativement facile de pourvoir les postes les moins élevés de la fonction publique, il a été plus difficile de trouver des fonctionnaires de rang intermédiaire et de rang supérieur. Le recrutement a été ponctuel, ce qui fait qu'il y a maintenant déséquilibre entre les différents niveaux. Le bas de l'échelle est encombré par des effectifs trop nombreux et non qualifiés. Au niveau intermédiaire, celui de administrateurs et du personnel technique, il y a un manque d'effectifs. Au niveau supérieur des directeurs, on a récemment recruté des fonctionnaires ayant le niveau d'éducation voulu mais qui n'ont pas suffisamment d'expérience en matière de gestion.

Le nouveau service public est constitué de fonctionnaires aux formations diverses, acquises dans les pays voisins au cours de la diaspora. À long terme, le mélange de ces diverses expériences permettra d'avoir une fonction publique enrichie par une «pollinisation croisée». À court terme, nous avons besoin d'harmoniser et de gérer les différences. Certains des fonctionnaires recrutés avaient le niveau d'éducation et l'exterminé nécessaires en matière de gestion. Certains avaient les qualifications voulues, mais aucune expérience en matière de gestion. Certains sont de tradition anglophile alors que d'autres sont le produit d'une

tradition francophone qui a ses origines dans la colonisation belge et l'influence française postindépendance.

La pratique de la fonction publique dont nous avons hérité est fondée sur le patrimoine. Les régimes précédents encourageaient le mode de recrutement, de promotion et de transfert des fonctionnaires sur la base de critères personnels et politiques. Ainsi, les ministres nommaient les fonctionnaires et si les ministres changeaient, les fonctionnaires changeaient eux aussi.

Si ce système garantissait aux ministres la loyauté des fonctionnaires, il ne garantissait pas la compétence pour la prestation de services aux moindres coûts. Quand le nouveau gouvernement est arrivé, il a essayé d'introduire un système de recrutement des fonctionnaires de l'administration publique fondé sur le mérite. Autrement dit, les fonctionnaires sont nommés en fonction de leurs compétences évaluées en termes de qualifications et d'expérience précises.

L'ancien système n'avait pas exigé la création de postes précis pour réaliser des tâches précises. Le nouveau système, fondé sur le mérite, exige des descriptions de poste précises, lesquelles nécessitent certaines qualifications et une certaine expérience. Il faut s'attendre, et, c'est normal, à ce qu'il y ait des frictions entre l'ancien et le nouveau systèmes, entre l'habitude d'un recrutement en fonction de la parenté et le recrutement en fonction du mérite et des qualifications professionnelles.

Les trois problèmes auxquels l'administration publique est confrontée et que j'ai identifiés — il s'agit de l'exode massif des fonctionnaires; de la nécessité de tenir compte des différentes expériences des nouveaux fonctionnaires; et des tensions entre l'ancien système de recrutement politique et les nouvelles normes de recrutement fondé sur le mérite — sont uniques au Rwanda.

La plupart des administrations publiques africaines ont enregistré une fuite des compétences, mais jamais comme au Rwanda. La plupart des administrations publiques africaines doivent faire face au retour des exilés, mais jamais comme au Rwanda. La plupart des administrations publiques africaines doivent faire face à des problèmes d'influence personnelle sur le recrutement, mais à l'inverse du Rwanda, le mérite y est une norme établie.

La fonction publique au Rwanda a d'autres problèmes, qui sont inhérents à la fonction publique africaine; ce sont des traits communs à la plupart des fonctions publiques africaines. Je veux parler d'une structure importante et lourde; de traitements et salaires extrêmement bas; et de

faibles niveaux de productivité dans la fonction publique. Alors que ces éléments peuvent être tolérés par les anciens régimes dont ils sont issus, les nouveaux régimes, qui sont chargés de réorganiser, reconstruire et développer, se rendent vite compte que la fonction publique dont ils ont hérité est un outil émoussé dont ils ne peuvent se servir pour réaliser leurs objectifs.

Si la réorganisation et les programmes de développement ambitieux du Gouvernement rwandais doivent être réalisés, il est impératif de redéfinir la fonction publique et de la transformer en un instrument fiable dans la lutte contre la pauvreté, la maladie et l'ignorance. Si la fonction publique actuelle doit être transformée dans le bon sens, il est essentiel de comprendre ses faiblesses et de créer une vision de la fonction publique future, c'est-à-dire de la remplacer. Si cette vision de la future fonction publique est bien définie, alors la performance de la fonction publique sera accrue.

La vision de notre fonction publique à venir est simple et claire. Si son rôle est de guider les comportements, elle doit se dresser et briller comme les étoiles apparues à l'horizon pour guider les rois mages. L'examen de la fonction publique actuelle indique pour la fonction publique à venir six objectifs.

Premièrement, la fonction publique rwandaise devrait être petite, rentable et rationnelle. Deuxièmement, elle devrait être orientée vers des missions et des objectifs bien précis. Troisièmement, les nominations au sein de la fonction publique rwandaise devront tenir compte de la discrimination dont les femmes ont été victimes dans le passé au sein de la société rwandaise et viser à promouvoir comme il se doit les femmes compétentes à tous les niveaux du secteur public. Quatrièmement, les nominations dans la fonction publique rwandaise se feront selon le mérite, indépendamment de la race, l'origine ethnique, le sexe, la religion ou autre identité. La fonction publique devra offrir des salaires et des indemnités suffisants au personnel hautement motivé et compétent. Celui-ci sera créatif et capable de résoudre les problèmes de manière novatrice. Cinquièmement, la fonction publique rwandaise sera imprégnée de l'éthique du service à rendre au peuple et devra viser à éliminer la pauvreté, à promouvoir le bien-être social et la démocratisation et à élever le niveau de vie. Elle a pour but de servir le client et elle doit être souple et décentralisée afin d'être le plus réceptive possible aux besoins de la population. Sixièmement, toutes les activités de la fonction publique rwandaise devront être exécutées de manière transparente, et la fonction publique devra en rendre compte aux structures démocratiques et en fin de compte au peuple

rwandais. Elle devra être neutre et impartiale et servir le gouvernement en place avec diligence et sans tenir compte des allégeances politiques ou autres.

Nous avons identifié un plan en 10 points en vue de réformer et de remanier la fonction publique et de l'orienter dans le sens d'un service hautement motivé, productif, réceptif et responsable. Les mesures qui ont été suggérées sont les suivantes : réorganiser les centres de formation; concevoir et mener à bien des programmes de formation; réorganiser et rééquiper au plus bas niveau; élaborer des programmes sociaux pour le personnel; modifier le statut de la fonction publique; rationaliser les structures et les fonctions du service public; moderniser les dossiers du personnel et les systèmes d'information; établir les salaires et les revenus; instituer un système de gestion axée sur les résultats; former des femmes aux postes d'administrateur et augmenter la participation des femmes à la gestion.

Outre la restructuration de la fonction publique, le Gouvernement d'unité nationale s'emploie également à consolider la sécurité nationale, en identifiant les auteurs du génocide et en réinstallant les personnes déplacées. Il faut bien comprendre que les spectres du génocide continuent de planer au-dessus du Rwanda tel le brouillard. Tant que celui-ci ne sera pas dissipé, on ne pourra avoir une vision claire des moyens permettant de résoudre les questions de développement. Un grand nombre de personnes soupçonnées d'être responsables du génocide sont incarcérées dans des prisons prévues à l'origine pour un plus petit nombre. L'appareil institutionnel administrant la justice a été détruit pendant la guerre. Le Tribunal international instauré pour identifier les auteurs du génocide qui vivent à l'étranger n'a pas été efficace du fait qu'il est paralysé par des obstacles d'ordre organisationnel, financier et opérationnel.

En dépit de tous ces problèmes, le système judiciaire rwandais a été réinstauré. Afin d'accélérer la procédure judiciaire, une loi a récemment été présentée au Parlement, loi qui tend à séparer les auteurs présumés du génocide en quatre catégories. Les personnes qui ont organisé le génocide seront condamnées à mort, alors que les pauvres paysans qui ont été poussés à tuer leurs voisins seront condamnés à des peines plus légères, à condition de montrer qu'ils éprouvent du remords pour leurs crimes odieux.

Mon gouvernement souhaiterait saisir cette occasion pour remercier les membres de la communauté internationale qui l'aident à réorganiser son système judiciaire, ainsi que ceux qui ont arrêté les auteurs présumés du génocide qui avaient fui dans leurs pays, notamment le Cameroun et la Zambie.

Le retour de tous les réfugiés a été et reste le principal objectif du Gouvernement. Les hauts dirigeants du Gouvernement, y compris le Premier Ministre, se sont rendus dans des camps de réfugiés des pays voisins afin de donner l'assurance aux réfugiés que tout va bien chez eux, que leur sécurité sera garantie et qu'ils pourront reprendre possession de leurs biens. Certains emplois de la fonction publique ont été réservés aux réfugiés qui sont revenus. Ces efforts ont toutefois été sabotés par les anciens dirigeants, dont beaucoup sont soupçonnés d'avoir participé au génocide.

Enfin, je tiens à dire que le Ministre de la fonction publique, fer de lance de cette innovation et du renforcement de l'administration publique du pays, a toujours fait de son mieux pour s'acquitter de son mandat depuis la guerre et le génocide. Bien qu'une administration publique efficace est un instrument essentiel pour pouvoir gérer le Rwanda de l'après-guerre, l'appareil administratif a été la principale victime des événements traumatisants de 1994.

Il est donc indispensable de restaurer et de renforcer les capacités de l'administration publique afin de disposer d'une fonction publique qui soit réceptive aux besoins de la population et qui fournisse des services de qualité. La fonction publique rwandaise doit être efficace, compétente et responsable vis-à-vis du peuple rwandais et elle doit soutenir la croissance économique et un développement durable.

Les efforts faits dans notre pays vont dans ce sens mais restent insuffisants; d'où l'importance de la coopération internationale à l'appui de nos propres efforts aux fins du renforcement des capacités de l'administration publique en faveur du développement.

Les activités entreprises dans le cadre du programme des Nations Unies en matière d'administration publique pour accroître l'efficacité de la fonction publique de notre pays sont très importantes. Étant donné que la capacité interne de notre secteur public a été l'une des victimes de la guerre et du génocide, l'aide extérieure est une nécessité, et nous engageons le système des Nations Unies à redoubler d'efforts en fournissant cette assistance.

**Le Président par intérim** (*interprétation de l'anglais*) : Je donne la parole à M. Imre Verebelyi, Commissaire pour l'administration publique de la Hongrie.

**M. Verebelyi** (Hongrie) (*interprétation de l'anglais*) : Je suis très heureux de pouvoir participer à cette reprise de session de l'Assemblée générale et de partager nos expé-

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

L'Assemblée sait que la Hongrie est un pays européen doté d'un système en transition. Au cours des cinq dernières années, et malgré un changement radical de régime, notre administration publique a rempli ses fonctions. Ce changement radical de l'ancien système centralisé et à parti unique opéré en 1989 et 1990 a été une révolution administrative plutôt qu'une simple réforme administrative. Cette révolution s'est attachée à modifier les fonctions, le rôle et la structure de base de l'administration publique. L'aspect institutionnel de l'administration publique a été mis en relief, alors que l'aspect opérationnel était relégué au second plan. Nous avons créé le cadre d'un État de droit démocratique, mais l'aspect «fonctionnement et gestion» de l'administration publique a parfois été oublié.

Au cours du changement de régime, durant la «révolution administrative», la Hongrie est devenue le premier parmi les pays d'Europe centrale et orientale confrontés aux mêmes défis historiques à instaurer un nouveau type d'administration publique et de gouvernement central et local, tirant sa légitimité des élections démocratiques. Le nouveau système de gouvernement central et l'autonomie locale ont appuyé comme il convient le développement rapide des bases de l'économie de marché et de la primauté du droit. Cependant, les résultats obtenus après cinq années de fonctionnement de ce nouveau système font apparaître plusieurs imperfections qui devront être rectifiées tôt ou tard.

L'une des principales imperfections est que le cadre de base du nouveau système n'a pas été mis au point avec précision du fait du manque d'expérience de la Hongrie et du manque de temps pour s'y préparer. Dans le nouveau cadre, la révision détaillée des tâches de l'État et du gouvernement local n'a pas été achevée. On n'a pas suffisamment accordé d'attention à la simplification des procédures administratives, à l'amélioration de l'efficacité de l'administration, à la réduction des procédures bureaucratiques et au renforcement des mécanismes de contrôle.

La qualité du travail administratif ne s'est pas améliorée, puisque les experts ayant les plus hautes compétences ont quitté la fonction publique et qu'on ne s'est guère soucié de former le personnel restant et les nouveaux fonctionnaires. Afin de combler ces lacunes et d'être apte à faire face aux nouvelles tâches du siècle prochain, le Gouvernement hongrois a amorcé une réforme administrative globale, qui définit les objectifs à long terme aussi bien qu'à court terme.

Après avoir mené à bien les tâches de la révolution administrative en Hongrie, nous préparons actuellement une réforme de l'administration publique, en mettant surtout l'accent sur la gestion, et notamment sur la simplification, une réduction de la bureaucratie et l'entrée sur le marché, ainsi que la gestion du secteur public axée sur les résultats et l'évaluation des performances.

Je tiens à souligner que le renforcement de l'aspect «gestion» de l'administration publique ne veut pas dire négliger les aspects juridique et démocratique, qui sont également très importants. Il me semble que, parfois, certains auteurs d'outre-mer insistent trop sur l'aspect «gestion» de l'administration publique et l'exagèrent tandis que certains auteurs européens exagèrent les aspects démocratique et juridique. L'opinion de la Hongrie est que les trois aspects de l'administration publique — gestionnaire, juridique et démocratique — sont très importants et peuvent être harmonisés.

Pour ce qui est des objectifs à long terme de la réforme hongroise, l'administration publique devrait être réduite, alors que son efficacité et sa qualité devraient être renforcées pour qu'elle puisse accomplir ses missions économique et sociale avec succès. Pour être efficace, l'administration publique devrait obtenir les résultats requis aux plus bas coûts possibles, au lieu de fonctionner à ses propres fins bureaucratiques. Une haute qualité ne peut être assurée que si les fonctionnaires compétents non seulement remplissent les conditions exigées pour la profession, mais répondent aux exigences des politiciens que la démocratie est en train de transformer ainsi qu'aux besoins des clients de l'administration.

Durant la première étape de la réforme hongroise, l'administration publique devrait être réduite en tenant compte des besoins des divers secteurs. Nous préférons une réduction différenciée. Ce qui implique, en général, de réduire les tâches administratives, l'organisation et le personnel, tout en les augmentant là où cela s'avère raisonnable et nécessaire. Ainsi, des réductions aussi bien que des augmentations sont nécessaires en Hongrie.

Les processus d'intégration et de coordination des organisations doivent être achevés; en Hongrie, les fonctions nécessaires, particulièrement les fonctions de contrôle du Gouvernement, devraient être renforcées à l'avenir. Les premières mesures destinées à améliorer l'efficacité et la qualité de l'administration publique devraient être prises. Cela exigera une formation et une éducation bien préparées des fonctionnaires, afin qu'ils soient prêts à faire face à la gestion des crises et à l'intégration européenne.

Les objectifs à long et à court terme de la réforme hongroise peuvent être atteints de différentes façons. Je n'en mentionnerai que deux : les méthodes administratives et les méthodes d'économie de marché.

Les méthodes administratives comprennent la révision et la réduction des programmes et du personnel; la déréglementation et la réforme des règlements; la décentralisation, la déconcentration et la centralisation réalisées ensemble et non isolément ou l'une contre l'autre; la coordination et l'intégration des organisations administratives; et une meilleure organisation du travail administratif et des moyens d'information.

Les solutions et les méthodes d'économie de marché qui sont utilisées dans le secteur privé, et qui peuvent être adoptées dans l'administration publique, doivent également être utilisées comme méthodes additionnelles et d'appui. Ces mécanismes d'économie de marché ne sont pas les principaux moyens de réformer l'administration publique et ne font que l'appuyer. Ils comprennent l'analyse du coût-bénéfice, la sous-traitance, la privatisation, le recours à des concessionnaires et la facturation plus fréquente des services rendus, et ainsi de suite.

Le projet relatif aux préparatifs — extrêmement variés — de la réforme de l'administration publique hongroise est actuellement examiné par les organisations intéressées de l'administration publique, les institutions professionnelles et académiques et des experts en administration. Les conséquences à long terme et l'importance de la réforme administrative font également l'objet de débats multipartites. Si nous voulons avoir une réforme administrative stable, nous devons organiser un consensus multipartite, englobant non seulement le gouvernement actuel mais des gouvernements mandatés pour une plus longue période.

La Hongrie partage le point de vue exprimé par la majorité écrasante des délégations, et nous souscrivons largement aux recommandations qui ont été faites. Ma délégation approuve pleinement le projet de résolution, essentiellement parce qu'il renferme des propositions opportunes et bien équilibrées, dont plusieurs concordent avec la tendance principale des propres propositions de programme de réforme de la Hongrie, qui sont au nombre de 21.

Je ne lirai pas ces 21 propositions aujourd'hui, vu qu'elles seront disponibles demain matin.

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

**M. Cassar** (Malte) (*interprétation de l'anglais*) : Malte se félicite de cette reprise de session pour débattre de la question de l'administration publique et du développement. Cette réunion souligne le rôle important que les administrations jouent dans la promotion de la croissance économique et du développement durable. L'efficacité des capacités de la gestion financière et de la gestion de l'administration publique assure une fonction publique capable d'atteindre les objectifs sociaux en général, et de répondre aux besoins individuels de nos citoyens.

Malte se félicite également du rapport de synthèse (A/50/847) du Secrétaire général; du rapport du Groupe d'experts (A/50/525); des résultats des réunions régionales qui ont eu lieu en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Europe centrale et orientale; et de la Déclaration de Tanger de 1994 de la Conférence panafricaine des Ministres de la fonction publique, qui a donné un élan à la tenue de la présente session.

Le changement sans précédent qui s'est produit aux niveaux mondial, politique, économique et technologique a eu une incidence de grande portée sur la communauté internationale dans son ensemble et sur chacune de nos sociétés et de leurs peuples. L'administration publique n'est pas à l'abri de ce processus, et ne devrait pas lui être étrangère.

S'il est possible que les communautés nationales au sein desquelles nous travaillons aient leurs propres caractéristiques, il y a certainement beaucoup d'autres questions, problèmes et préoccupations qui nous sont communs.

À cet égard, le rôle et l'expérience des Nations Unies en tant que centre d'échanges et de catalyseur des services destinés à aider les gouvernements à améliorer leurs capacités de gestion publique afin de générer et de diffuser l'information mondiale sont cruciaux. Les contributions du Département des services d'appui et de gestion en faveur du développement des Nations Unies sont dignes d'éloges, de même que son programme, qui souligne les quatre éléments essentiels de gestion du secteur public, à savoir gestion et capacité administrative; finances publiques et mobilisation des ressources; gestion des programmes de développement exécutés au niveau national; et le partenariat entre les secteurs public et privé.

Prenant la parole au début de l'année devant la Conférence des hauts fonctionnaires de l'administration publique

de Malte, le Premier Ministre, M. Edward Fenech Adami, a souligné l'importance que le Gouvernement de Malte continue d'attacher à la réforme de la fonction publique lancée en 1987 et appliquée depuis lors avec succès.

Conformément à votre appel en faveur de plus courtes interventions, Monsieur le Président, nous mettons à la disposition des délégations un document sur la réforme de la fonction publique à Malte, qui fait partie intégrante de notre déclaration et dont nous demandons l'inclusion aux procès-verbaux de cette reprise de session.

Je ne ferai que donner un aperçu de l'expérience que nous partageons avec d'autres États, à savoir les différentes phases de transition auxquelles notre service public a dû s'adapter au fil des années.

La fonction publique de Malte a joué un rôle clef dans la transition de Malte du statut de colonie à celui d'État après l'accession à l'indépendance, le 21 septembre 1964. Bien qu'étant un service conçu pour une société différente et limité aux domaines spécifiques assignés par l'administration coloniale, la fonction publique de Malte a apporté sa contribution au développement du nouvel État en assurant la continuité dans certains secteurs nationaux vitaux et dans la mise en place de nouveaux services, y compris celui des affaires étrangères.

Il est un fait plus important encore et tout à fait en rapport avec notre thème d'aujourd'hui, qui est l'enthousiasme avec lequel la fonction publique a relevé le défi consistant à transformer l'économie de Malte, fondée jusque-là sur la présence d'une base militaire, en une économie fondée sur l'industrie, le tourisme, la réparation des navires commerciaux et l'agriculture. Cette phase de changement économique s'est accompagnée de réformes dans d'autres secteurs. Dans la plupart des cas, la fonction publique s'est révélée être l'instrument de l'exécution des politiques de réforme et a subi elle-même les conséquences que ces réformes ont eues sur la société maltaise dans son ensemble.

Ainsi, la création de possibilités de carrière dans les nouveaux secteurs économiques a changé la façon dont on percevait une carrière dans la fonction publique. De même, les réformes, les investissements et de nouvelles possibilités dans l'enseignement secondaire, technique et tertiaire ont commencé à avoir un impact sur la qualité des ressources humaines mises à la disposition de la fonction publique. Durant cette période, certains programmes de réforme ont également été introduits dans la fonction publique. Cependant, ces réformes se sont concentrées essentiellement sur

les rémunérations, les qualifications et la classification, et les conditions de service. Rétrospectivement, il est évident qu'elles faisaient défaut dans le domaine vital de la mise en place d'institutions, nécessité qui était alors moins évidente.

La deuxième phase du développement de Malte après l'indépendance a coïncidé avec une intervention directe plus fréquente du Gouvernement dans l'économie avec la mise en place d'un certain nombre d'industries semi-publiques et une intensification de la réglementation. Ces deux faits nouveaux ont eu une incidence sur la fonction publique, à la fois en ce qui concerne les pouvoirs élargis conférés à la fonction publique et l'impact qu'une participation accrue du Gouvernement dans l'économie a eu sur les possibilités offertes dans le secteur privé. Ces facteurs, joints à d'autres facteurs de stress institutionnel et social, ont accru la pression exercée sur la fonction publique et influencé ses capacités.

Avec le changement d'administration en 1987, le Gouvernement actuel a mis en place un vaste programme de réformes politiques, sociales et économiques basées sur les principes de la réconciliation, de la solidarité et de la subsidiarité, et de l'accession à l'Union européenne. C'est dans ce contexte qu'il faut envisager le programme de réforme actuel, qui reconnaît la fonction publique comme une institution séparée, encore que subordonnée à l'État, qui a sa propre éthique de service, son sens de l'identité professionnelle et une vision claire de son rôle dans la politique maltaise.

Un contrôle et des mécanismes d'obligation redditionnelle inefficaces, une critique constante, un développement insuffisant de la gestion et un exode des meilleurs fonctionnaires vers le secteur privé avaient laissé la fonction publique négligée et démoralisée. Au début de 1988 le Gouvernement a créé la Commission de réforme de la fonction publique et l'Examen des opérations, qui avaient pour mandat d'examiner la fonction publique et de proposer des méthodes en vue de son renouveau et de sa régénération.

Quatre domaines capitaux ont été identifiés : la reconnaissance de la fonction publique en tant qu'institution au sein de l'administration de Malte, et non en tant que groupe isolé; le renforcement des forces existantes de la fonction publique et la restauration de son tissu institutionnel; l'institutionnalisation du processus de changement; et l'institutionnalisation du leadership, son renouveau, son développement et son fonctionnement efficace.

Les objectifs énoncés dans l'ordre du jour de la réforme étaient inséparables et reconnus comme tels. Les

progrès nécessaires à la réalisation de chacun d'eux dépendaient de ceux accomplis pour réaliser les autres. La mise en oeuvre ne pouvait être fragmentaire. Ce devait être une démarche intégrée tenant compte des vastes réformes de décentralisation économique et sociale, du développement des nouveaux secteurs de service et de l'accès accru à l'éducation tertiaire.

Nombre des initiatives prises soulignent le niveau et l'ampleur de la tâche à laquelle on s'est attelé et sont communes à l'expérience que d'autres États partagent avec nous. Celles-ci comprenaient un réexamen des structures organisationnelles existantes et l'introduction de la définition des rôles; la révision de la législation existante et l'introduction d'une nouvelle législation qui tienne compte des subventions; l'introduction d'une infrastructure de technologie de l'information; des initiatives de développement durable dans la gestion du changement et la réorganisation des affaires; la mise en place d'administrations locales pour renforcer le pouvoir d'action des citoyens; la modernisation des pratiques et des procédures en matière de ressources humaines; la nouvelle structure salariale, qui a réduit le nombre des échelles de salaire de 96 à 20; et l'institution d'une déontologie pour tous les fonctionnaires.

Le profil donné à l'initiative de réforme a créé de grands espoirs parmi les fonctionnaires, les corps constitués, la communauté des affaires et les citoyens dans leur ensemble. On s'attendait à ce que la réforme produise des résultats dans un laps de temps relativement court, d'où une pression considérable pour que ces résultats soient obtenus immédiatement. Ce processus doit nécessairement être considéré comme étant évolutif et non instantané, étant donné notamment que toutes ces initiatives de changement se déroulent alors même que l'administration ordinaire du secteur public continue de fonctionner et non indépendamment.

Rediriger l'effort humain est un facteur clef pendant la période de transition d'un ancien système à un nouveau. Gérer les questions de comportement est devenu un des défis les plus complexes. Aucune réforme n'est facile. Un changement implique invariablement un réexamen des valeurs et des façons de procéder établies. On rencontre inévitablement une certaine résistance. L'acte d'équilibre précaire qui consiste à maintenir l'élan en faveur du changement à ce niveau, tout en faisant face simultanément à la gestion et à l'administration quotidienne de l'organisation pourrait bien s'avérer être le plus grand de tous les défis.

En même temps que la fonction publique des autres membres de la communauté internationale, notre fonction publique est déjà confrontée aux énormes défis de la révo-

lution dans les communications et dans la technologie de l'information. Le Gouvernement a massivement investi en fournissant tant l'infrastructure nécessaire que la formation. Dans ce cas le principal obstacle à surmonter pourrait être l'adaptation des mentalités au choc futur.

La motivation, le partenariat et la réussite sont les forces motrices de la réforme, tant à l'intérieur des États qu'au sein des fonctions publiques des États Membres des Nations Unies.

La présente génération de fonctionnaires a, plus qu'aucune de celles qui l'ont précédée, su ce qu'était la coopération étroite entre les services. Cette évolution est due non seulement à la mondialisation de l'économie et à la révolution des communications, mais également à une association plus étroite des États dans la coordination de leurs politiques afin d'atteindre des objectifs mondiaux allant de l'élimination de certaines maladies à l'alimentation adéquate des nourrissons et des enfants; de la lutte contre le trafic international de drogue à la limitation de la circulation des armements; et d'une unification des normes et des statistiques à la promotion de la paix mondiale.

Nos services publics doivent coopérer dans tous ces divers domaines. Mon pays s'est activement engagé dans ces domaines et d'autres domaines de coopération internationale. Dans le processus d'accession à l'Union européenne, nous participons à un dialogue structuré dans différents secteurs. Dans notre association avec les membres du Commonwealth, nous partageons non seulement le patrimoine d'un passé commun mais également les défis de l'avenir. À cet égard, Malte a l'honneur d'être l'hôte de la Conférence biennale de 1996 de l'Association du Commonwealth pour l'administration et la gestion publiques, qui aura lieu vers la fin du mois.

Mon gouvernement envisage ces initiatives dans le même esprit que celui dans lequel il envisage ses efforts de réforme au sein de sa propre fonction publique : dans un esprit nourri par une volonté renouvelée de moderniser et de consolider la notion de service; un esprit inspiré par une vision d'un monde meilleur pour les générations futures alors que nous approchons de l'an 2000.

*La séance est levée à 17 h 45.*