



**Nations Unies**

# **Comité d'experts de l'administration publique**

**Rapport de la vingt et unième session  
(4-8 avril 2022)**

**Conseil économique et social**  
Documents officiels  
Supplément n° 24





# **Comité d'experts de l'administration publique**

**Rapport de la vingt et unième session  
(4-8 avril 2022)**



Nations Unies • New York, 2022

*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

## Résumé

Le Comité d'experts de l'administration publique a tenu sa vingt et unième session du 4 au 8 avril 2022, au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York. Tenue dans un format hybride (la majorité des membres ayant participé en présentiel), la session avait pour thème général : « Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030 ».

L'un des principaux messages du Comité était que, pour se relever de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et faire progresser la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, les gouvernements à tous les niveaux devraient renforcer les institutions publiques et les infrastructures sociales, physiques et technologiques, et améliorer la résilience et la souplesse de leurs économies, afin d'être mieux préparés à gérer les éventuels chocs économiques, sociaux et écologiques futurs. Cela exigeait une volonté politique, une évolution des mentalités, des initiatives porteuses de transformation et une gestion saine des ressources publiques. Les pays devaient coopérer de manière efficace, notamment en matière d'échange de données et d'informations, de transition numérique, de généralisation de la vaccination et du dépistage de la COVID-19 et d'accès aux médicaments, à l'éducation et à la formation dans le contexte de la pandémie. L'échange des enseignements tirés de la crise sanitaire serait crucial à cet égard.

Un autre message clé était que la fragmentation des responsabilités en matière de lutte contre les changements climatiques et de gestion, protection et restauration durables des ressources naturelles constituait un obstacle institutionnel majeur à la réalisation des objectifs de développement durable n°13, 14 et 15. Les gouvernements ont été encouragés à donner la priorité aux mécanismes visant à renforcer la cohérence des politiques, notamment en favorisant la gestion des écosystèmes et les stratégies de développement territorial à l'intérieur et au-delà des frontières administratives. Une partie de la solution consisterait à simplifier les cadres réglementaires, à répartir clairement les responsabilités des administrations à tous les niveaux et à renforcer les capacités en matière de comptabilisation du capital naturel.

Le Comité a souligné que les progrès réalisés dans la mise en place d'institutions solides favorisant le développement durable dans les pays touchés par un conflit étaient souvent entravés par les besoins de sécurité à court terme, les intérêts politiques et la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Pour pérenniser la paix, il faudrait que toutes les parties prenantes s'engagent sur le long terme à créer des institutions adaptées aux normes locales et aux réalités politiques. Il s'agirait notamment de s'attaquer de manière concertée aux causes profondes des conflits, de renforcer les systèmes de collecte des impôts et de multiplier les évaluations des risques et les mesures de prévention des conflits.

Lors de l'examen de l'application des principes de gouvernance efficace au service du développement durable au niveau infranational, le Comité a estimé que la subsidiarité, l'intégrité, le contrôle et la participation revêtaient un rôle décisif. Une gouvernance multiniveaux efficace était essentielle. À cet égard, il serait sans doute utile de mettre en place des réformes permettant d'appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, et de renforcer plus avant les gouvernements infranationaux, de promouvoir des stratégies mobilisant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société et d'améliorer les capacités budgétaires et les systèmes de gestion financière.

Le Comité a réaffirmé qu'une gestion des finances publiques transparente et inclusive était essentielle pour faire en sorte que les gouvernements agissent de manière responsable et en toute légitimité. La volonté politique, facteur essentiel à

cet égard, devait être appuyée par un secteur public incitatif doté de capacités et de ressources suffisantes. L'intégration des objectifs de développement durable dans les budgets, par exemple au moyen d'un système d'étiquetage budgétaire, pourrait également accélérer leur réalisation. La viabilité et la crédibilité du budget devaient être renforcées, ainsi que son contrôle. Les dépenses hors budget devaient, elles, être réduites. Il convenait d'étudier ces questions de plus près. L'élaboration et l'adoption de normes internationales relatives à la gestion des plans de relance et de la politique budgétaire en période de crise serait également utile.

Le Comité a convenu que la mise en place d'institutions réactives, solides et résilientes nécessitait des méthodes de travail plus créatives, plus souples et plus intégrées qui soient axées sur les besoins des personnes, ainsi qu'un ensemble de compétences et de ressources pouvant être activées en cas de crise. Les gouvernements ont été encouragés à promouvoir davantage la professionnalisation des fonctionnaires, à investir dans les compétences numériques, à actualiser les référentiels des compétences nécessaires à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, à lutter contre les inégalités au sein du personnel du secteur public et à prendre des mesures pour réduire les iniquités sociales découlant de la façon dont les services publics sont conçus et fournis. Ces initiatives pourraient contribuer à remédier aux problèmes de légitimité du secteur public et à restaurer la confiance dans les institutions.

Le Comité a souligné que le passage au numérique continuait d'offrir d'immenses possibilités pour améliorer les services publics, lutter contre la corruption, réduire les inégalités et améliorer les relations entre l'État et les citoyens, à condition qu'il soit géré d'une manière équitable, éthique, et inclusive, et qu'il soit axé sur les personnes. Pour que la transformation numérique réalise pleinement son potentiel, il faudrait s'employer à éliminer les fractures numériques, notamment en adoptant des modèles hybrides de prestation des services publics, en améliorant la gouvernance des données et en s'attachant davantage à atténuer les risques associés aux nouvelles technologies par la mise en place de nouvelles politiques et de nouveaux cadres et normes réglementaires.

Enfin, le Comité a engagé un dialogue avec les pays et les villes ayant pris part à l'examen national volontaire et à l'examen local volontaire, respectivement, afin d'échanger des vues sur les aspects institutionnels de l'objectif de développement durable n° 16, et a tenu une consultation spécifique avec des observateurs, y compris des organisations de jeunes. L'Italie, le Maroc, Mexico et Shah Alam (Malaisie) ont chacun présenté un exposé faisant état de leur expérience concrète en la matière, pour examen. À l'occasion d'un débat sur l'utilisation des plateformes d'échange entre pairs, les membres du Comité et les observateurs se sont entendus sur les mérites que pourrait présenter une plateforme consacrée aux aspects institutionnels de l'objectif 16, qui serait dirigée par le Comité et à laquelle il serait possible de contribuer à titre volontaire

Le Comité a conclu sa session par l'adoption d'un projet de résolution et d'un projet de décision devant être soumis à l'examen du Conseil économique et social. Le Comité a également réaffirmé sa contribution au forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2022.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Questions appelant une décision du Conseil économique et social ou portées à son attention .	8
A. Projet de résolution recommandé pour adoption par le Conseil économique et social . . .	8
B. Projet de décision recommandé pour adoption par le Conseil économique et social . . . .	12
C. Contribution du Comité au forum politique de haut niveau pour le développement durable . . . . .	13
II. Organisation de la session . . . . .	15
A. Travaux de la session . . . . .	15
B. Participation . . . . .	15
C. Ordre du jour . . . . .	15
D. Élection des membres du Bureau . . . . .	16
III. Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l’avenir dans la perspective de 2030. . . . .	17
A. Mise en place d’institutions solides visant à lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions et à favoriser la gestion durable, la protection et la remise en état des ressources naturelles . . . . .	17
B. Questions intéressant la gouvernance et la mise en place d’institutions dans les pays touchés par un conflit . . . . .	19
C. Application au niveau infranational des principes de gouvernance efficace au service du développement durable . . . . .	21
D. Questions intéressant la gestion des finances publiques et la budgétisation de l’action à mener pour réaliser les objectifs de développement durable . . . . .	23
E. Questions liées au personnel du secteur public . . . . .	25
F. Questions liées à l’administration en ligne . . . . .	28
IV. Futurs travaux du Comité . . . . .	31
Annexe	
Liste des documents . . . . .	32

## Chapitre I

### Questions appelant une décision du Conseil économique et social ou portées à son attention

#### A. Projet de résolution recommandé pour adoption par le Conseil économique et social

1. Le Comité d'experts de l'administration publique recommande au Conseil économique et social d'examiner et d'adopter le projet de résolution ci-après :

#### **Rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa vingt et unième session**

*Le Conseil économique et social,*

*Rappelant* ses résolutions [2020/21](#) du 22 juillet 2020 et [2021/12](#) du 8 juin 2021 ainsi que ses autres résolutions relatives à l'administration publique et au développement, dans lesquelles il a affirmé que les services aux citoyens devraient être au centre de la transformation de l'administration publique et que les fondements du développement durable à tous les niveaux étaient notamment la gouvernance transparente, participative et responsable, et une administration publique professionnelle, intègre, réceptive et informatisée,

*Réaffirmant* la résolution [70/1](#) de l'Assemblée générale en date du 25 septembre 2015 intitulée « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 »,

*Réaffirmant* également la résolution [69/313](#) de l'Assemblée générale en date du 27 juillet 2015 relative au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement,

*Réaffirmant* en outre les dispositions du document final intitulé « Nouveau Programme pour les villes », adopté à l'issue de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), tenue à Quito du 17 au 20 octobre 2016<sup>1</sup>,

*Rappelant* la résolution [69/327](#) de l'Assemblée générale en date du 14 septembre 2015, dans laquelle l'Assemblée a réaffirmé que la liberté, les droits de l'homme, la souveraineté nationale, la bonne gouvernance, l'état de droit, la paix et la sécurité, la lutte contre la corruption sous toutes ses formes et à tous les niveaux et l'existence, aux échelons infranational, national et international, d'institutions démocratiques efficaces, comptables de leurs actes et inclusives jouaient un rôle essentiel dans la mise en place de services publics ouverts à tous et responsables pour le développement durable,

*Se référant* à la Convention des Nations Unies contre la corruption<sup>2</sup>, entrée en vigueur le 14 décembre 2005,

*Rappelant* la résolution [76/189](#) de l'Assemblée générale en date du 17 décembre 2021, dans laquelle l'Assemblée a considéré qu'il fallait tirer parti des possibilités offertes par les technologies de l'information et des communications en tant que facteurs essentiels du développement durable et combler le fossé numérique, et souligné que, lors de l'application du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba, il fallait accorder l'attention voulue au renforcement des capacités

---

<sup>1</sup> Résolution [71/256](#) de l'Assemblée générale, annexe.

<sup>2</sup> Nations Unies, *Recueil des Traités*, vol. 2349, n° 42146.

afin que les technologies de l'information et des communications puissent être utilisées de façon productive,

*Rappelant* également la résolution 69/228 de l'Assemblée générale en date du 19 décembre 2014, intitulée « Promouvoir et favoriser l'efficacité, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques », dans laquelle l'Assemblée a insisté sur le rôle déterminant que des administrations publiques efficaces, respectueuses du principe de responsabilité, efficaces et transparentes avaient à jouer dans la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international,

*Rappelant* en outre la résolution 74/236 de l'Assemblée générale en date du 19 décembre 2019 sur la mise en valeur des ressources humaines,

*Se référant* à la résolution 74/270 de l'Assemblée générale en date du 2 avril 2020, dans laquelle l'Assemblée a constaté les conséquences sans précédent de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), notamment la perturbation grave des sociétés et des économies ainsi que des voyages et des échanges internationaux, et ses effets dévastateurs sur les moyens d'existence des populations, et réaffirmé son plein attachement à la décennie d'action et de réalisations en faveur des objectifs de développement durable,

*Appréciant* le rôle du Comité d'experts de l'administration publique pour ce qui est de lui prêter conseil sur les politiques et les programmes à adopter quant aux questions liées à la gouvernance et à l'administration publique, ainsi que la pertinence des travaux du Comité au regard de l'exécution et du suivi du Programme 2030,

1. *Prend note* du rapport du Comité d'experts de l'administration publique sur les travaux de sa vingt et unième session<sup>3</sup>, et le remercie du travail accompli au regard de son propre thème de 2022 et de celui du forum politique de haut niveau pour le développement durable de la même année, à savoir « Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030 » ;

2. *Invite* le Comité à continuer de placer le Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>4</sup> au cœur de ses travaux et de lui prêter avis quant aux moyens par lesquels les administrations publiques peuvent appuyer la réalisation des objectifs de développement durable et l'examen des progrès accomplis à cet égard ;

3. *Se félicite* de la contribution du Comité au forum politique de haut niveau, et réaffirme que la volonté de veiller à ce qu'aucune personne ne soit laissée de côté devrait être un principe fondamental de l'administration publique ;

### **Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030**

4. *A conscience* qu'il est utile d'associer l'ensemble des pouvoirs publics et de la société aux efforts qui sont faits pour réaliser le développement durable sans laisser personne de côté, et encourage les gouvernements à collaborer dans l'intérêt de tous les pays pour renforcer les institutions publiques, améliorer leurs infrastructures sociales, physiques et technologiques et rendre leurs économies plus résilientes et plus souples, afin qu'ils puissent se protéger contre les effets de la pandémie de COVID-19 et être mieux préparés à gérer les éventuels futurs chocs économiques, sociaux et environnementaux ;

<sup>3</sup> Documents officiels du Conseil économique et social, 2022, Supplément n° 24 (E/2022/44).

<sup>4</sup> Résolution 70/1 de l'Assemblée générale.

5. *A conscience également* que pour parvenir au développement durable et renforcer la résilience, les responsables des politiques publiques devront se placer dans une perspective de long terme et mettre en place des institutions à tous les niveaux, en faisant preuve d'efficacité dans la promotion du développement durable ainsi que d'un engagement sans faille envers la promotion de sociétés pacifiques, justes et inclusives ;

6. *A conscience en outre* que reconstruire en mieux après la pandémie tout en avançant sur la voie d'une mise en œuvre intégrale du Programme 2030 exige, entre autres, une volonté politique, l'évolution des mentalités, des initiatives porteuses de transformation, une gestion saine des ressources publiques, le respect de la vie privée, la protection des données personnelles et la préservation de la dignité humaine ;

7. *Constate avec préoccupation* que la fragmentation des responsabilités en ce qui concerne la lutte contre les changements climatiques et la gestion, la protection et la restauration durables des ressources naturelles peut constituer un obstacle institutionnel majeur à la réalisation des objectifs de développement durable n°13, 14 et 15, et encourage les gouvernements à remédier à ce problème en accordant la priorité à l'établissement et au renforcement de mécanismes visant à améliorer la cohérence des politiques, notamment en favorisant la gestion des écosystèmes et le développement territorial tant à l'intérieur des frontières administratives qu'au-delà ;

8. *Constate également avec préoccupation* que dans de nombreux pays, l'environnement n'est pas apprécié à sa juste valeur, et demande instamment aux gouvernements d'étoffer les capacités du secteur public en matière de comptabilité environnementale et économique en s'appuyant sur le Système de comptabilité environnementale et économique, et de renforcer la responsabilité des institutions publiques en matière de protection de l'environnement, en intégrant, dans le cadre des évaluations régulières de leurs performances, une évaluation de l'état des ressources naturelles sous leur juridiction ;

9. *Réaffirme* la nécessité d'améliorer régulièrement et concrètement les capacités nationales et infranationales en matière de gouvernance pour qu'il soit possible de réaliser le Programme 2030 et les autres accords internationaux, et encourage les gouvernements à tous les niveaux à appliquer les principes de gouvernance efficace au service du développement durable<sup>5</sup>, approuvés dans sa résolution 2018/12 du 2 juillet 2018, à toutes les institutions publiques en vue de la réalisation de tous les objectifs de développement durable, compte tenu des structures de gouvernance, des réalités, des capacités et du niveau de développement aux niveaux national et infranational et dans le respect des priorités et politiques de chaque pays ;

10. *Encourage* le Comité à continuer de recenser et d'examiner les enseignements tirés de l'expérience et les directives techniques connexes nécessaires à l'application des principes aux niveaux national et infranational, y compris du point de vue sectoriel, et d'associer encore davantage les organismes des Nations Unies, les organisations régionales et les milieux professionnels et universitaires concernés à cet égard, d'une manière inclusive, ainsi que toutes les parties intéressées ;

11. *Encourage* les gouvernements, compte tenu en particulier de contraintes budgétaires toujours plus fortes, à accélérer les mesures visant à accroître la transparence et le contrôle de la budgétisation, ainsi que la participation égale à celle-ci, à établir des cadres transparents pour la passation des marchés publics, qui servent d'outil stratégique pour renforcer le développement durable et lutter contre la

---

<sup>5</sup> Documents officiels du Conseil économique et social, 2018, Supplément n° 24 (E/2018/44), chap. III, sect. B, par. 31.

corruption, et à inscrire les engagements en faveur des objectifs de développement durable dans les processus budgétaires et financiers aux niveaux national et infranational en adoptant des pratiques qui permettent de contrôler l'utilisation des ressources financières publiques à l'appui des objectifs et d'en rendre compte, telles que le relevé et le suivi des contributions budgétaires à chaque objectif ;

12. *Constate* que la mise en place d'institutions résilientes nécessite des méthodes de travail plus créatives, plus souples et mieux intégrées, qui soient axées sur les besoins des personnes, ainsi qu'un ensemble adéquat de compétences, de moyens et de ressources, et encourage les gouvernements à promouvoir davantage la professionnalisation des fonctionnaires, à investir dans les compétences numériques, à actualiser les référentiels des compétences nécessaires à la mise en œuvre du Programme 2030, à lutter contre les inégalités au sein du personnel du secteur public et à prendre des mesures pour réduire les iniquités sociales découlant de la façon dont les services publics sont conçus et fournis ;

13. *Se félicite* des travaux que le Comité continue de mener aux fins de la mise en place d'institutions solides au service du développement durable dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, constate que la consolidation et la pérennisation de la paix dépendent d'un engagement à long terme pour ce qui est de mettre en place des institutions associant toutes les parties prenantes et conformes aux normes locales et aux réalités politiques, et attend avec intérêt que le Comité s'attache davantage à promouvoir une gouvernance efficace au service du développement durable dans de telles situations, ainsi que sa contribution aux travaux de la Commission de consolidation de la paix ;

14. *Souligne que* la pandémie de COVID-19 a accéléré la transition numérique tout en révélant les faiblesses technologiques des administrations publiques, réaffirme que la crise sanitaire a eu pour effet d'exacerber les inégalités causées par les fractures numériques, et encourage les gouvernements à gérer la transformation numérique des services publics d'une manière inclusive, équitable, éthique et axée sur les personnes, tout en redoublant d'efforts pour réduire ces fractures, notamment en adoptant des modèles hybrides de prestation de services publics ;

15. *Invite* les organismes de contrôle à faire davantage appel aux données ouvertes et à l'intelligence artificielle pour détecter et décourager la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ;

16. *Demande* que davantage d'efforts soient faits pour favoriser les échanges et l'apprentissage par les pairs aux niveaux national et international concernant la réalisation des objectifs de développement durable, notamment au moyen d'activités de coopération avec les réseaux internationaux existants ;

17. *Prend note* des demandes croissantes d'assistance concernant l'application des principes de gouvernance efficace au service du développement durable et la nécessité pour le Comité de renforcer son secrétariat afin qu'il puisse y répondre efficacement ;

## **Suivi**

18. *Prie* le Comité, à sa vingt-deuxième session, qui doit se tenir du 27 au 31 mars 2023, d'examiner le thème de sa session de 2023 et celui du forum politique de haut niveau de la même année et de formuler des recommandations à ce sujet, ainsi que de contribuer à l'examen de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16, en accordant une attention particulière au caractère multisectoriel de l'ensemble des objectifs ;

19. *Invite* le Comité à continuer de fournir des conseils sur les méthodes et pratiques relatives aux institutions, aux politiques et aux dispositifs mis en place pour favoriser la réalisation des objectifs de développement durable, en gardant à l'esprit que les circonstances et situations varient grandement d'un pays à l'autre, ainsi que des conseils sur les moyens de rendre les institutions efficaces, responsables et inclusives ;

20. *Prie* le Secrétaire général de prendre en compte toutes les dispositions de la présente résolution dans l'activité de l'Organisation, notamment en remédiant aux lacunes en matière de recherche et d'analyse et en répondant aux besoins de renforcement des capacités des États Membres pour mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux en vue de la réalisation des objectifs de développement durable ;

21. *Prie également* le Secrétaire général de continuer à promouvoir et à encourager, dans les services publics, l'innovation et l'excellence en faveur du développement durable en décernant les Prix des Nations Unies pour le service public ;

22. *Prie en outre* le Secrétaire général de lui faire rapport sur la mise en œuvre et le suivi de la présente résolution selon les modalités de travail habituelles du Comité.

## **B. Projet de décision recommandé pour adoption par le Conseil économique et social**

2. Compte tenu du thème de la session de 2023 du Conseil économique et social et de celui du forum politique de haut niveau pour le développement durable de la même année, le Comité d'experts de l'administration publique recommande au Conseil d'examiner et d'adopter le projet de décision ci-après :

### **Calendrier et ordre du jour provisoire de la vingt-deuxième session du Comité d'experts de l'administration publique**

Le Conseil économique et social :

a) Décide que la vingt-deuxième session du Comité d'experts de l'administration publique se tiendra au Siège de l'Organisation des Nations Unies du 27 au 31 mars 2023 ;

b) Approuve l'ordre du jour provisoire de la vingt-deuxième session du Comité, établi comme suit :

1. Élection des membres du Bureau.
2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
3. Aspects institutionnels du thème de 2023 du Conseil économique et social et du forum politique de haut niveau pour le développement durable.
4. Échange de bonnes pratiques et d'expériences entre les pays et les villes ayant pris part à l'examen national volontaire et à l'examen local volontaire concernant la mise en œuvre des objectifs de développement durable n°16 et 17.
5. Mécanismes institutionnels permettant de fournir un appui économique, financier et structurel pour lutter contre les changements climatiques, réduire l'utilisation des combustibles fossiles et protéger la biodiversité.

6. Application des principes de gouvernance efficace au service du développement durable en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.
  7. Réinvention de la formation et de l'apprentissage institutionnel des fonctionnaires afin de faire évoluer les mentalités dans le secteur public.
  8. Gestion des finances publiques en situation d'urgence et implications pour la crédibilité des budgets.
  9. Stimulation de l'innovation dans le secteur public grâce à la technologie numérique et évaluation des effets de l'administration en ligne.
  10. Lutte contre les effets des changements climatiques dans le cadre du renforcement des institutions dans les pays fragiles et les pays sortant d'un conflit.
  11. Ordre du jour provisoire de la vingt-troisième session du Comité.
  12. Adoption du rapport du Comité sur les travaux de sa vingt-deuxième session.
- c) Décide qu'il faut continuer à préparer la documentation nécessaire pour établir l'ordre du jour provisoire selon les modalités de travail habituelles du Comité.

### **C. Contribution du Comité au forum politique de haut niveau pour le développement durable**

3. Le Comité appelle l'attention du Conseil économique et social sur sa contribution à l'examen thématique du forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2022 portant sur le thème « Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030 », communiquée le 4 mars 2022 au Président du Conseil en sa qualité de Président du forum<sup>1</sup>. À sa vingt et unième session, le Comité a examiné plus avant le thème retenu pour 2022 sous l'angle de la gouvernance et de l'administration publique.

4. L'un des principaux messages du Comité a été le suivant : pour reconstruire en mieux après la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) tout en avançant sur la voie d'une mise en œuvre intégrale du Programme de développement durable à l'horizon 2030, il faut mettre en place des institutions publiques plus fortes, plus efficaces, plus résilientes et plus crédibles à tous les niveaux. Cela nécessite, entre autres, une volonté politique, un changement de mentalités, des initiatives porteuses de transformation et une gestion saine des ressources publiques.

5. Aucun des objectifs de développement durable ne pourra être réalisé si l'on ne prend pas en compte le sort des pays les plus faibles et des populations les plus pauvres, qui ont été touchés de manière disproportionnée par l'impact économique de la pandémie, et si l'on ne fait pas en sorte que personne ne soit laissé de côté. Les stratégies de relèvement devraient être avoir pour priorité la réouverture et la reconstruction durables des économies, en aidant notamment les pays à gérer leur niveau d'endettement et l'inflation et à investir dans les services publics essentiels.

6. Pour réduire les écarts entraînés par la pandémie en matière d'éducation et remédier aux difficultés à long terme rencontrées dans les systèmes éducatifs, il faut évaluer les performances sur la base des résultats scolaires plutôt que des ressources

---

<sup>1</sup> Voir [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29654CEPA\\_contribution\\_to\\_2022\\_HLPF.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29654CEPA_contribution_to_2022_HLPF.pdf).

allouées, décentraliser davantage l'administration scolaire afin de donner aux enseignants et aux chefs d'établissement les moyens d'adapter le fonctionnement des écoles aux besoins de la communauté, et combler la fracture numérique.

7. Le Comité a insisté sur l'intérêt qu'il y a à investir davantage dans le personnel du secteur public pour faire en sorte que les compétences soient à la hauteur des défis. Par exemple, il faut renforcer les capacités de gestion des risques et des crises pour surmonter la pandémie et être mieux préparé face aux chocs futurs. De même, il serait judicieux d'intégrer dans la formation des fonctionnaires la sensibilisation aux objectifs de développement durable, la connaissance de la cohérence des politiques et le perfectionnement du personnel de direction, et d'en tenir compte dans les stratégies de recrutement.

8. Des données d'expérience récentes ont montré que les gouvernements n'étaient pas en mesure de fournir les services et la protection dont les populations ont besoin lorsqu'ils travaillaient de manière cloisonnée. Il faut donc, entre autres, créer des espaces institutionnels de collaboration qui mobilisent les différentes parties prenantes à tous les niveaux de gouvernance. Certains pays ont créé des comités ad hoc à plusieurs niveaux ou adopté d'autres formes de collaboration pour lutter contre la pandémie, tout en déployant des capacités supplémentaires. Pour renforcer la résilience, il serait bon de conserver ces mécanismes institutionnels en « mode veille » et de les activer lorsque cela s'avère nécessaire.

9. Le Comité a convenu qu'il fallait améliorer la coordination et le suivi des mesures mises en place par les organisations internationales et régionales pour lutter contre la pandémie, et redoubler d'efforts pour élaborer et adopter des normes et standards internationaux concernant la gestion des plans de relance budgétaire et la politique budgétaire en période de crise, ceux-ci contribuant largement, de l'avis du Comité, à garantir des niveaux suffisants de transparence, de responsabilité et de participation.

10. Lorsqu'elle est gérée de manière inclusive, équitable et éthique, la transition numérique contribue de manière précieuse à obtenir de meilleurs résultats, à lutter contre la corruption et à refondre les relations entre l'État et les citoyens, et ce, d'une manière plus dynamique, plus réactive et plus responsable. Pour poursuivre sa transition numérique, le secteur public a besoin de ressources, de compétences et d'infrastructures, qui doivent s'accompagner de mesures visant à permettre à toutes les parties prenantes de participer véritablement à l'élaboration des politiques. Si les nouvelles technologies sont des outils puissants pour rapprocher les individus et promouvoir les objectifs de développement durable, le Comité s'est dit préoccupé par le fait que la désinformation risquait de compromettre les institutions publiques et l'efficacité de la gouvernance, et a demandé que la vérification des faits et le respect de la confidentialité et de la sécurité des données reçoivent plus d'attention.

11. Le Comité a engagé un dialogue avec deux pays ayant pris part à l'examen national volontaire et deux villes ayant participé à l'examen local volontaire, dans le but de discuter directement des aspects institutionnels de l'objectif de développement durable n° 16. L'Italie, le Maroc, Mexico et Shah Alam (Malaisie) ont chacun présenté un exposé faisant état de leur expérience concrète en la matière, pour examen. Concernant l'utilisation des plateformes d'échange entre pairs, les membres du Comité et les observateurs se sont entendus sur les mérites que présenterait une plateforme consacrée aux aspects institutionnels de l'objectif 16.

12. On trouvera au chapitre III du présent rapport d'autres observations et conclusions relatives au thème retenu pour le forum de 2022.

## Chapitre II

### Organisation de la session

#### A. Travaux de la session

13. Créé par le Conseil économique et social dans sa résolution 2001/45, le Comité d'experts de l'administration publique se compose de 24 experts nommés à titre individuel par le Conseil sur proposition du Secrétaire général. Le Comité a tenu sa vingt et unième session du 4 au 8 avril 2022, au Siège de l'Organisation des Nations Unies.

14. Le Directeur de la Division des institutions publiques et de l'administration numérique, Juwang Zhu, a ouvert la séance. Le Président du Conseil économique et social, Collen Vixen Kelapile, et le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, Liu Zhenmin, ont formulé des observations liminaires. Le Comité a examiné tous les points inscrits à l'ordre du jour de la vingt et unième session, qu'il a conclue en adoptant le projet de rapport.

#### B. Participation

15. Les 17 membres du Comité ci-après ont participé à la session en personne : Yamini Aiyar (Inde), Rolf Alter (Allemagne), Linda Bilmes (États-Unis d'Amérique), Geraldine J. Fraser-Moleketi (Afrique du Sud), Paul Jackson (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord), Aigul Kosherbayeva (Kazakhstan), Louis Meuleman (Pays-Bas), Lamia Moubayed Bissat (Liban), Juraj Nemec (Slovaquie), Katarina Ott (Croatie), Alketa Peci (Brésil), Mauricio Rodas (Équateur), Devon Rowe (Jamaïque), David Moinina Sengh (Sierra Leone), Sherifa Fouad Sherif (Égypte), Lan Xue (Chine) et Najat Zarrouk (Maroc). Les six membres ci-après y ont participé à distance : Augustin Fosu (Ghana), Ronald U. Mendoza (Philippines), Soonae Park (République de Corée), Carlos Santiso (France), Henry Sardaryan (Fédération de Russie) et Aminata Touré (Sénégal).

16. Étaient représentées à la session les entités du système des Nations Unies ci-après : Organisation internationale du Travail, Union internationale des télécommunications, Bureau des commissions régionales à New York, Programme des Nations Unies pour le développement, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, Université des Nations Unies, Banque mondiale.

17. Des observateurs d'organisations gouvernementales et non gouvernementales et d'organisations apparentées ont assisté à la session, en amont de laquelle ils avaient été invités à fournir des déclarations écrites. La liste de ces observateurs peut être consultée sur le site Web du Comité.

#### C. Ordre du jour

18. À sa vingt et unième session, le Comité était saisi de l'ordre du jour suivant :
1. Élection des membres du Bureau.
  2. Adoption de l'ordre du jour et autres questions d'organisation.
  3. Aspects liés à la gouvernance et à l'administration publique du thème de la session de 2022 du Conseil économique et social et du forum politique de haut niveau pour le développement durable de la même année.

4. Mise en place d'institutions solides visant à lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions et à favoriser la gestion durable, la protection et la remise en état des ressources naturelles.
5. Questions intéressant la gouvernance et la mise en place d'institutions dans les pays touchés par un conflit.
6. Application au niveau infranational des principes de gouvernance efficace au service du développement durable.
7. Questions intéressant la gestion des finances publiques et la budgétisation de l'action à mener pour réaliser les objectifs de développement durable.
8. Questions liées au personnel du secteur public.
9. Questions liées à l'administration en ligne.
10. Dialogue avec les pays ayant pris part à l'examen national volontaire sur les aspects institutionnels de l'objectif de développement durable n° 16.
11. Ordre du jour provisoire de la vingt-deuxième session du Comité.
12. Adoption du rapport du Comité sur les travaux de sa vingt et unième session.

#### **D. Élection des membres du Bureau**

19. Les membres ci-après ont été élus au Bureau de la vingt et unième session :

*Présidence :*

Geraldine J. Fraser-Moleketi (Afrique du Sud)

*Vice-Présidence :*

Rolf Alter (Allemagne)

Louis Meuleman (Pays-Bas)

Lamia Moubayed Bissat (Liban)

*Rapporteuse :*

Alketa Peci (Brésil)

## Chapitre III

### **Transformer les institutions et la gouvernance afin de construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030**

#### **A. Mise en place d'institutions solides visant à lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions et à favoriser la gestion durable, la protection et la remise en état des ressources naturelles**

##### **Remédier au cloisonnement et à la fragmentation**

20. Le Comité a constaté que, dans toutes les régions, les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable liés à l'environnement avaient soit stagné, soit ralenti. Cette regrettable situation s'explique en grande partie par des facteurs institutionnels. Dans la plupart des pays, l'encadrement de l'action menée dans l'ensemble des institutions n'a été confié à aucun ministère ou organisme gouvernemental particulier. La situation est particulièrement complexe dans les systèmes fédéraux, où les gouvernements infranationaux jouent un rôle important dans de nombreux aspects de l'élaboration des politiques et de la réglementation relatives aux objectifs de développement durable. Les conflits relatifs aux politiques y sont fréquents et les changements sont difficiles à mettre en œuvre, même lorsque la volonté politique est forte. Dans les économies émergentes, l'insuffisance des financements consacrés à la transition environnementale exacerbe les compromis stratégiques.

21. En outre, il arrive souvent que les juridictions administratives ne soient pas en adéquation avec les limites géographiques des écosystèmes ou les mécanismes de financement institutionnels. La complexité des cadres juridiques rend difficile leur application et empêche les bonnes pratiques d'être mises en œuvre, faute d'autorité juridique, tandis que des cadres réglementaires trop compliqués entravent l'innovation, l'investissement, le financement et les partenariats. Enfin, les efforts visant à tenir les personnes et les entreprises responsables des dommages causés à l'environnement ne sont sans doute pas suffisamment coordonnés.

22. Ces difficultés d'ordre juridictionnel sont aggravées par le manque de données et l'absence d'outils permettant d'y remédier. En outre, la fragmentation entraîne un cloisonnement des données et il est donc très difficile de quantifier la part des ressources du secteur public consacrées à la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans les budgets nationaux et locaux. Cependant, le suivi de l'affectation des ressources est un indicateur clé de la mesure dans laquelle une administration est déterminée à réaliser les objectifs et à en faire un domaine d'action prioritaire.

23. Les gouvernements pourraient être encouragés à donner la priorité à la création ou au renforcement de mécanismes favorisant la cohérence des politiques, notamment par la promotion de la gestion des écosystèmes et des stratégies de développement territorial à l'intérieur et au-delà des frontières administratives. Une partie de la solution consisterait à simplifier les cadres réglementaires et à répartir clairement les responsabilités des gouvernements à tous les niveaux.

##### **Développer les capacités en matière de comptabilisation du capital naturel**

24. Des politiques réglementaires bien conçues sont essentielles mais ne suffisent généralement pas à elles seules à relever les défis liés à l'environnement. Il faut en

outre envoyer des signaux efficaces à l'intention des marchés, sous forme de mesures fiscales et de subventions, afin d'inciter les acteurs du secteur privé (entreprises et consommateurs individuels) à promouvoir les objectifs de développement durable. La comptabilisation du capital naturel est essentielle à l'élaboration de telles mesures incitatives fondées sur la concurrence, car elle permet de rendre les coûts et les avantages transparents.

25. Des critères doivent être établis pour mesurer plus précisément le capital naturel. Il faut utiliser davantage les outils dont on dispose pour mesurer les services fournis par les écosystèmes dans tous les secteurs, suivre l'évolution des actifs écosystémiques et relier ces informations aux activités économiques et à d'autres activités humaines.

26. Le Système de comptabilité environnementale et économique a réalisé des progrès remarquables dans ce domaine. Toutefois, de nombreux pays n'en sont qu'aux premiers stades de la comptabilisation du capital naturel et n'ont pas nécessairement recours aux mêmes méthodes : il n'est donc pas encore possible de démontrer les avantages que présentent les investissements en matière de protection de l'environnement sur le plan économique. Artificial Intelligence for Environment and Sustainability, un nouvel outil permettant de comptabiliser rapidement le capital naturel, s'est révélé prometteur et bénéfique à cet égard, notamment pour les gouvernements infranationaux dont les ressources sont plus limitées.

27. Les normes comptables du secteur privé doivent être modifiées de manière à tenir compte des gains et des pertes découlant de l'impact environnemental sur les prix des actifs et les bilans des entreprises. Cela aura une incidence sur la valeur des biens et des services polluants sur le marché et permettra à terme de réaffecter suffisamment de capitaux publics et privés pour faire face aux risques posés par les changements climatiques.

28. Les cabinets comptables privés n'engageront pas volontairement les coûts liés à l'adjonction de ces services spécialisés, à moins d'une modification importante des normes comptables mondiales. En général, au niveau national, les normes sont établies par des organismes privés, qui fonctionnent par consensus, et elles évoluent lentement. Il faut une coordination des normes comptables du secteur privé à l'échelle internationale, de manière à éviter que la mise en place de normes environnementales strictes dans une juridiction donnée ait pour seul effet de déplacer les activités fortement polluantes vers d'autres pays ou régions.

### **Influencer les comportements sociétaux, les choix et les normes**

29. Bien qu'il semble exister un désir généralisé de protéger la biodiversité et de lutter contre les changements climatiques, il est difficile pour les dirigeants de convaincre les populations locales de changer leur comportement alors que ces dernières font face à des crises immédiates telles que les inondations, les sécheresses et les pénuries alimentaires, quand bien même ces crises sont souvent liées aux changements climatiques. Pour changer les comportements et favoriser les pratiques qui améliorent la santé et le bien-être des humains tout en protégeant l'habitat naturel, les mentalités doivent évoluer.

30. La mise en commun des connaissances, tant à l'intérieur des pays qu'entre eux, et l'éducation sont des éléments essentiels pour renforcer la participation des populations locales à la protection de l'environnement. Mieux comprendre les normes sociales, notamment en évaluant l'impact des médias sociaux, contribuera à favoriser des pratiques qui protègent l'environnement naturel même en l'absence de réglementations ou de sanctions externes.

### **Relever les défis urbains**

31. De nombreuses villes se sont développées au-delà des limites de leur municipalité centrale. Cette expansion débridée a eu des répercussions négatives sur la biodiversité et la durabilité environnementale dans les zones rurales, notamment en raison de politiques d'aménagement du territoire permissives ou d'une mauvaise planification ou gestion de l'urbanisation.

32. Le Nouveau Programme pour les villes appelle à l'intégration des mesures d'adaptation aux changements climatiques et des mesures d'atténuation de leurs effets dans les stratégies de développement et de planification urbaines et territoriales, et place ainsi les villes au cœur de l'action. Dans de nombreux cas, les acteurs urbains ont été dotés, par la constitution et la législation, de l'autonomie et des compétences nécessaires pour influencer les stratégies d'action climatique au niveau local. Il faut multiplier les échanges de connaissances et de données d'expérience entre les villes, notamment concernant les partenariats innovants avec le secteur privé.

33. Les partenariats public-privé et la mobilisation des ressources privées sont essentiels au financement de l'action climatique dans les zones urbaines, au même titre que les transferts intergouvernementaux et l'attribution aux gouvernements locaux d'un mandat de collecte de recette fiscales. Les administrations locales ne sont souvent pas en mesure d'accéder elles-mêmes au financement, soit qu'elles ne soient pas solvables, soit qu'elles ne connaissent pas bien les procédures ou manquent d'expérience. Le manque de clarté concernant la répartition des ressources et des responsabilités entre gouvernements nationaux et gouvernements infranationaux reste préoccupant.

## **B. Questions intéressant la gouvernance et la mise en place d'institutions dans les pays touchés par un conflit**

### **Tension entre objectifs politiques et objectifs de développement**

34. Le Comité d'experts a poursuivi sa réflexion sur la mise en place d'institutions solides au service du développement durable dans les pays touchés par un conflit, en mettant l'accent sur les enseignements tirés de la situation en Afghanistan. L'administration publique a joué un rôle déterminant dans l'élaboration d'approches intégrées en vue de la réalisation des objectifs de développement à long terme dans les pays sortant d'un conflit et dans le règlement de problèmes de sécurité majeurs. Les intérêts de sécurité ne doivent pas primer sur le développement, dont les objectifs sont plus à même de bénéficier d'un soutien plus large et de produire des résultats plus durables.

35. Il faut se méfier des objectifs politiques, ceux-ci pouvant faire dériver la mission et interférer avec les objectifs de développement, parfois avec des conséquences profondes. Dans le cas de l'Afghanistan, cette dérive a conduit à l'intensification des mesures de sécurité et à des tentatives d'atteintes à cette sécurité, lesquelles ont mis en danger les agents de livraison locaux et compliqué les efforts de développement.

### **Institutions et croissance économique**

36. Les pays touchés par un conflit font face à un autre défi majeur : trop peu d'attention est accordée au développement économique. À cela s'ajoutent des systèmes de collecte des impôts peu efficaces, des problèmes de corruption et des délais irréalistes. La perte de capital humain, qu'elle soit due à la migration ou aux interruptions subies par les écoles et aux répercussions psychologiques à long terme du conflit sur les jeunes, mine encore davantage les efforts d'édification de l'État et accentue les inégalités. Les effets à long terme des conflits doivent être pris en compte

dans les initiatives de développement. L'emploi des jeunes est un sujet particulièrement préoccupant. Le financement du système éducatif doit être productif et s'accompagner d'investissements dans le capital matériel.

### **Dépendance vis-à-vis de l'extérieur**

37. Lorsqu'un pays est dépendant vis-à-vis de l'extérieur, ses dirigeants politiques et fonctionnaires sont peu incités à s'attaquer à des problèmes urgents tels que la corruption, puisqu'ils estiment que les forces étrangères s'en chargeront ; ces gouvernements risquent alors d'avoir du mal à subvenir à leurs besoins après le départ des forces étrangères. Même si des moyens financiers sont disponibles pour le relèvement postconflit, il n'est pas garanti qu'ils soient utilisés à des fins durables du fait d'intérêts politiques divergents. Une autre conséquence du manque d'autonomie et de planification est l'absence d'une assiette fiscale pérenne, nécessaire au maintien des institutions de l'État.

### **Méconnaissance de la dynamique politique**

38. Pour renforcer les institutions dans le cadre de l'édification d'un État, on a tendance à recourir à des méthodes connues, dont on pense connaître à l'avance les résultats. Par exemple, on s'imagine souvent que le rétablissement des infrastructures et la prestation de certains services susceptibles de concurrencer des services de proximité déjà en place entraîneront une augmentation de l'utilisation des services publics et que la population sera disposée à payer des impôts en retour. Or, cela n'est pas garanti.

39. Pour mettre en place des institutions fortes, il faut également garder à l'esprit que toutes les institutions ne se ressemblent pas, ne sont pas conçues de la même manière et ne jouissent pas de la même légitimité. L'un des principaux enseignements issus de l'exemple de l'Afghanistan est le suivant : si l'on se contente de superposer un ensemble d'institutions étatiques aux dispositifs de gouvernance existants, cela peut conduire à une absence de dialogue entre ces deux niveaux de gouvernance et affaiblir la légitimité de l'État.

40. Les mesures de renforcement doivent être adaptées au contexte, autrement dit tenir compte des particularités de chaque pays et du fait que les causes profondes d'un conflit diffèrent d'une situation à une autre. Afin d'être pertinentes sur le plan politique et de permettre que la fonction prime sur la forme, elles doivent porter sur les processus aussi bien que sur les institutions. Cette approche suppose, d'une part, de tenir compte des normes et des réalités politiques locales et, d'autre part, de procéder à des changements progressifs sur des périodes plus longues que celles habituellement envisagées conformément aux meilleures pratiques.

41. Les institutions étatiques ayant une structure et un fonctionnement intrinsèquement politiques, la restructuration de l'une d'entre elles le sera également, qu'elle suscitera des points de vue différents sur ce que ces institutions devraient être, et qu'elle créera des gagnants et des perdants. À l'issue d'un conflit, les différentes parties prenantes doivent œuvrer à la réconciliation afin de parvenir à un consensus concernant l'édification de l'État.

### **Édification de l'État : promotion des approches participatives**

42. Nombre de problèmes peuvent surgir lorsque la situation politique locale est mal connue, en particulier dans les cas où le système politique repose sur des alliances difficiles à gérer. Un tel système étant intrinsèquement instable, une approche largement descendante de l'édification d'un État risque de ne pas être efficace, surtout

si les acteurs locaux jouissant d'une certaine légitimité ne sont pas associés au processus.

43. Les conflits peuvent avoir pour cause profonde la lutte pour les droits humains, des différends religieux ou des conflits liés aux ressources. Les bénéficiaires des interventions visant à édifier l'État doivent être clairement identifiés. Les problèmes complexes, dont le règlement nécessite beaucoup de temps, peuvent être résolus progressivement, aux moyens de mesures légères mises en place étape par étape. Il serait utile de trouver un équilibre entre approches autoritaires, approches concurrentielles et approches collaboratives.

44. Il est essentiel de comprendre les dynamiques politiques nationales et locales et d'adopter des approches ascendantes, notamment en collaborant avec des acteurs locaux qui jouissent d'une certaine légitimité. Le fait de comprendre ces dynamiques est d'autant plus décisif lorsque les organismes publics sont minés par le dysfonctionnement, la corruption et l'illégitimité, ou ne servent pas correctement les citoyens qu'ils représentent. Des approches participatives permettraient également de s'attaquer aux causes profondes de ces problèmes et d'éventuellement remettre en question les structures de pouvoir susceptibles de perpétuer une mauvaise gouvernance et des institutions exclusives et inactives.

### **C. Application au niveau infranational des principes de gouvernance efficace au service du développement durable**

#### **Évaluation des atouts et des faiblesses de l'administration au niveau infranational**

45. Le Comité a salué l'évaluation menée par son groupe de travail intersessions sur l'application au niveau infranational des principes de gouvernance efficace au service du développement durable, y compris leur pertinence pour l'amélioration de la gouvernance locale<sup>2</sup>. Gardant à l'esprit que les gouvernements infranationaux ne disposent pas des mêmes capacités ni du même accès aux ressources et qu'ils n'ont pas la même manière de collaborer avec d'autres acteurs, le groupe de travail a examiné l'état de préparation de ces gouvernements quant à la mise en œuvre de chacun des 11 principes, ainsi que leurs forces et leurs faiblesses générales en matière de gouvernance et d'administration publique. Conçus comme un cadre analytique, les principes ont permis d'attirer l'attention sur les questions d'efficacité, de responsabilité et d'inclusion, ainsi que sur les bonnes pratiques, tout en mettant en évidence les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées en matière de gouvernance, compte tenu du contexte, des besoins et des priorités de chaque pays.

46. Seuls des méthodes et outils variés et intégrés, qui mêleraient des approches descendantes et ascendantes mobilisant tous les niveaux de gouvernement et des approches associant l'ensemble de la société, permettront d'adapter la mise en œuvre et le suivi des objectifs de développement durable aux réalités locales. Les nombreux dispositifs de gouvernance multiniveaux qui existent déjà risquent de devoir être réformés pour mieux appuyer le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Un équilibre doit être trouvé entre les approches descendantes, les approches ascendantes et les approches en temps réel de la gouvernance à tous les niveaux.

47. Le Comité a réaffirmé que la principale force des gouvernements infranationaux résidait dans leur relation étroite et leur proximité avec les citoyens. Pendant la pandémie, ces administrations ont fait preuve de réactivité et d'innovation pour

---

<sup>2</sup> Voir [E/C.16/2022/5](#) pour plus de détails.

poursuivre leurs activités tout en gérant la crise, notamment en mobilisant des ressources et en renforçant leurs capacités. Il faut étudier comment cette proximité avec les citoyens peut être mise à profit pour apporter des réponses plus rapides dans d'autres – nombreux – domaines d'action.

48. Les plus grandes difficultés rencontrées par les autorités infranationales continuent d'être le manque de leadership, le manque de moyens techniques et de capacités de gestion, le manque de ressources et de données, et l'insuffisance des compétences nécessaires pour donner suite aux engagements mondiaux tout en s'acquittant des fonctions gouvernementales courantes. Ces problèmes se traduisent parfois par des services publics de mauvaise qualité et un manque de confiance dans les institutions, en particulier dans les pays à faible revenu et dans ceux où la décentralisation n'a été mise en œuvre que récemment.

### **Construire en mieux pour l'avenir**

49. Le Comité a notamment recommandé de promouvoir l'intégration de la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans les politiques nationales, régionales et locales tenant compte des priorités, des besoins, des problèmes et des perspectives au niveau local afin de contribuer à la cohérence globale et à la coordination des politiques entre les secteurs et les dispositifs de gouvernance multiniveaux. Il a estimé qu'une approche territoriale tirant parti du capital économique et social des communautés et le valorisant serait efficace et devrait être plus largement adoptée. Coordonner les politiques au-delà des frontières administratives pour couvrir l'ensemble de la zone fonctionnelle contribuerait en outre à optimiser les interactions entre les centres-villes et leurs banlieues ainsi qu'entre les zones rurales et urbaines.

50. Les administrations infranationales pourraient également envisager d'institutionnaliser les mesures d'intégrité en établissant : un cadre juridique anticorruption pour favoriser la liberté d'information et la protection des lanceurs d'alerte ; un système de promotion au mérite visant à supprimer les inégalités et les pratiques discriminatoires au sein de l'administration ; un système d'audit et de contrôle visant à améliorer la surveillance. La sensibilisation des jeunes aux valeurs de l'éthique et de l'intégrité par l'intermédiaire des systèmes éducatifs serait également un bon point de départ.

51. Le Comité a jugé indispensable d'apporter un appui technique et financier supplémentaire aux administrations infranationales dans de nombreux domaines d'activité énumérés dans les principes. Outre l'appui apporté directement par l'administration centrale, des partenariats internationaux renforcés pourraient être envisagés dans des domaines tels que la collecte de données et le suivi de la performance. Enfin, le Comité a estimé que le renforcement du contrôle exercé par la société civile, notamment par l'établissement d'un cadre type permettant de mesurer le degré de satisfaction du public à l'égard des services publics au niveau local, serait utile pour promouvoir l'efficacité, la responsabilité et l'inclusivité des institutions.

52. Le Comité a estimé qu'il fallait déployer des efforts plus soutenus pour promouvoir la transparence, l'accès à l'information, la gouvernance locale ouverte et la transformation numérique, ainsi que pour promouvoir des approches participatives, en particulier en matière de budgétisation, tout cela contribuant de manière significative à l'instauration de la confiance dans les institutions publiques locales et à la collaboration des communautés au niveau infranational.

### **Application continue des principes à tous les niveaux**

53. Le Comité s'est félicité des efforts déployés par le Secrétariat pour donner suite à ses recommandations et a salué le partenariat entre le Département des affaires économiques et sociales et le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, piloté par le Président, qu'il a considéré comme un modèle de collaboration très efficace. Outre une étude de référence du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs sur l'application des principes, le Département des affaires économiques et sociales et le Mécanisme ont organisé une série d'ateliers régionaux à l'intention des pays africains afin de mieux leur faire comprendre les principes et de leur fournir des stratégies concrètes pour les appliquer. De telles initiatives doivent être encouragées.

54. La poursuite de la collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économiques a également été saluée, notamment dans les domaines de la cohérence des politiques relatives au développement durable, de la gouvernance à tous les niveaux et de la promotion d'un examen plus approfondi des problèmes de gouvernance et d'administration publique au niveau infranational. Le renforcement du partenariat avec Cités et Gouvernements Locaux Unis pourrait également permettre de promouvoir les principes au niveau infranational.

55. Le Comité a souligné que le Secrétariat aurait besoin de ressources supplémentaires pour faire fructifier ce partenariat, renforcer la collaboration avec les organisations régionales et autres, et continuer de promouvoir l'application des principes en réponse à la demande et à l'intérêt manifestés par de nombreux pays.

### **D. Questions intéressant la gestion des finances publiques et la budgétisation de l'action à mener pour réaliser les objectifs de développement durable**

56. Le Comité a souligné que des processus de budgétisation efficaces, transparents et participatifs étaient nécessaires pour réaliser les objectifs de développement durable, surtout compte tenu du fait que la pandémie de COVID-19 avait entraîné une augmentation sans précédent des dépenses publiques. Les pays envisagent différemment l'intégration des objectifs dans les budgets, certains liant leur budget à tous les objectifs et d'autres à seulement quelques-uns d'entre eux. Ils privilégient également des domaines d'intervention différents, que ce soit la planification et l'établissement du budget, l'exécution du budget ou l'ensemble du cycle budgétaire. Enfin, certains mettent l'accent sur les budgets de l'administration centrale, tandis que d'autres tiennent compte des entreprises d'État, des gouvernements infranationaux et des organismes de sécurité sociale.

57. Les liens entre les processus de planification et de budgétisation doivent être renforcés. Tenir compte de la budgétisation dans les stratégies de cohérence des politiques pourrait contribuer à améliorer la transparence budgétaire et à favoriser les approches participatives, ce qui est particulièrement difficile à réaliser mais reste pertinent compte tenu des contraintes économiques et budgétaires actuelles, qui ont donné lieu au recentrage de certaines priorités et à des compromis difficiles en matière de politiques.

58. La transparence et la participation sont indispensables pour comprendre dans quelle mesure les institutions nationales ont été touchées par la pandémie, pour remédier aux incidences négatives à moyen terme et pour renforcer la résilience des institutions nationales à plus long terme. Une budgétisation transparente, ouverte et participative n'est possible que s'il existe une volonté politique à tous les niveaux, ainsi que des moyens humains et financiers suffisants et un leadership fort.

### **Problèmes relevés au niveau infranational**

59. Les administrations centrales et locales ont été invitées à faire en sorte que la budgétisation nationale, infranationale et locale soit aussi transparente, ouverte et participative que possible. Des difficultés peuvent surgir lorsque toutes les décisions relatives à la budgétisation sont prises au niveau local, sa mise en œuvre et son succès dépendant largement de la volonté des politiciens locaux de mettre en œuvre les processus correspondants ainsi que des ressources disponibles.

60. Le renforcement des capacités des administrations locales en matière de finances et de gestion financière permettrait à celles-ci d'établir des budgets qui reflètent les efforts participatifs visant à intégrer les priorités locales dans la planification stratégique territoriale. Le Comité a vivement recommandé que soient mises en place des capacités de gestion des finances publiques aux niveaux national et local, ainsi que des capacités adéquates de surveillance.

61. Les administrations centrales peuvent inciter les gouvernements locaux à travailler sur des projets liés aux objectifs de développement durable en leur octroyant des ressources financières, dont l'allocation doit faire l'objet de contrôles.

### **Renforcement de la transparence budgétaire**

62. La transparence budgétaire est restée insuffisante dans de nombreux pays en raison de la complexité des budgets, du manque de connaissances en matière de finances et des dépenses effectuées hors budget, les gouvernements s'efforçant délibérément de dissimuler les dépenses aux organes de contrôle et aux citoyens, y compris les fonds alloués hors budget mais approuvés par le parlement. La base sur laquelle repose le concept de budgétisation transparente, qui existe déjà dans la plupart des États, peut être améliorée aux fins du suivi des objectifs de développement durable à toutes les étapes de l'établissement du budget, compte tenu des défis, des besoins et des enseignements tirés à l'échelle locale.

63. Il faut accroître la transparence et le contrôle, notamment en mettant à la disposition du public, dans un format numérique qui en facilite la compréhension, des données et des rapports opportuns, détaillés et fondés sur des éléments probants, et en mettant en place des initiatives d'éducation à la gestion d'un budget.

64. La crédibilité budgétaire doit également être renforcée, les écarts budgétaires pouvant compromettre la fourniture des services publics, y compris les plus essentiels, dans des secteurs primordiaux tels que la santé, l'éducation et l'agriculture, notamment dans les pays en développement. Le montant des crédits sous-utilisés destinés aux secteurs sociaux est souvent nettement supérieur au montant total des fonds sous-utilisés. Il faut se pencher sur les facteurs qui sont à l'origine de ces écarts, ces derniers risquant d'entamer la légitimité du gouvernement et la confiance qui lui est accordée. La promotion d'une budgétisation transparente qui facilite la réalisation des objectifs de développement durable nécessite de mieux faire connaître le Programme 2030 et d'établir un lien entre les mécanismes de transparence budgétaire et la planification liée aux objectifs.

65. Certains pays utilisent des systèmes d'étiquetage budgétaire pour améliorer la transparence et faciliter l'analyse des politiques dans divers domaines. Ces systèmes permettent d'élaborer un budget tenant compte, par exemple, des questions de genre, de l'environnement ou du bien-être. L'étiquetage budgétaire aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable consiste généralement pour les pays à déterminer et à estimer les dépenses nécessaires, à définir les rôles et responsabilités de chaque institution, à mettre en place des dispositifs de contrôle de la qualité et à intégrer le tout dans leurs processus budgétaires. Le Comité a recommandé, pour garantir l'efficacité de l'institutionnalisation et de la mise en œuvre de la

budgetisation des objectifs de développement durable, que les institutions s'approprient le budget tout en tenant compte des populations cibles, notamment les femmes et les groupes vulnérables. L'étiquetage budgétaire en faveur du climat présente également de nombreux avantages, à savoir une plus grande sensibilisation des services financiers centraux et des organismes d'exécution à la question des changements climatiques, une meilleure communication des engagements pris par le gouvernement, une plus grande transparence et un plus grand respect du principe de responsabilité, et une mobilisation accrue des financements externes.

### **Promotion de la budgétisation participative**

66. Le Comité a recommandé que les gouvernements soutiennent la mise en œuvre de la budgétisation participative en mettant l'accent sur les niveaux infranationaux afin que les citoyens puissent participer directement au développement des infrastructures et à la prestation des services et que les fonds puissent être utilisés avec une certaine souplesse. Les documents budgétaires peuvent être établis de manière simplifiée afin qu'ils soient compris par les différentes parties prenantes et pas seulement par les citoyens. La viabilité des processus budgétaires doit être examinée, le succès de ces derniers reposant sur les liens qui existent entre les niveaux politiques et administratifs du gouvernement et contribuant à renforcer la légitimité des administrations.

67. Plusieurs initiatives de budgétisation participative sont menées à travers le monde à des échelles différentes, mais leur qualité et leurs résultats sont variables. Leur intégration dans les plans d'action nationaux pourrait en améliorer l'efficacité. Dans certains cas, il serait plus efficace de combiner approches descendantes et approches ascendantes, ou d'adopter une approche fondée sur les projets.

68. Pour mettre en œuvre la budgétisation participative, il faut comprendre le fonctionnement des processus budgétaires existants et la manière dont les idées sont traduites en projets de budget, et savoir déterminer dans quelle mesure ces idées sont réalisables. Suffisamment de temps et de fonds doivent être consacrés à cette démarche. Un environnement politique favorable doit être instauré, notamment par la mise en place de mécanismes de coopération associant toutes les parties prenantes. Enfin, il faut réduire les obstacles institutionnels et la politisation du décaissement des ressources, notamment en faisant participer les citoyens.

69. La budgétisation participative peut permettre aux gouvernements de gagner en responsabilité et en légitimité, d'allouer les ressources plus efficacement, d'adapter leurs politiques aux besoins locaux et de donner plus de pouvoir aux citoyens. Des modifications devront éventuellement être apportées aux processus de budgétisation participative au fil du temps, de manière à garantir des niveaux élevés de participation et l'exécution effective des projets. La coopération internationale, l'échange de connaissances entre pairs et la recherche dans le domaine de la budgétisation participative seront également essentiels à l'avenir.

## **E. Questions liées au personnel du secteur public**

### **Capacité et légitimité du personnel du secteur public**

70. Le Comité a rappelé que l'Assemblée générale avait souligné, dans sa résolution [74/236](#), que la mise en valeur des ressources humaines était la clef de voûte du développement durable et que la santé et l'éducation étaient au cœur de la mise en valeur des ressources humaines. Il faut mettre en place des stratégies à court, moyen et long terme qui permettent au secteur public de se doter d'un personnel sain, éduqué, qualifié, capable, motivé, productif et souple.

71. Le secteur public a besoin de plus de moyens (compétences, aptitudes, ressources) et doit gagner en légitimité (confiance accordée au gouvernement et aux institutions publiques). Cela est particulièrement pertinent au vu de la déconnexion manifeste entre la population et les institutions publiques, qui s'aggrave souvent en période de crise.

72. À l'avenir, il importera d'adopter une approche entrepreneuriale de la gestion des ressources humaines. Il faudra également normaliser le recrutement des fonctionnaires locaux afin de le dépolitiser et de faire en sorte qu'il repose sur le mérite et tienne compte de la diversité. Les écoles d'administration publique pourraient contribuer à améliorer les compétences des fonctionnaires, notamment en mettant en place des projets novateurs pouvant être appliqués à plus grande échelle.

73. Les pays en développement dont la population est réduite et dont le secteur public dispose de peu de capacités sont désavantagés car on attend d'eux qu'ils respectent les mêmes engagements internationaux que les pays plus peuplés et disposant de plus de ressources. La taille des effectifs du secteur public doit être clairement définie et être adaptée aux besoins en période de crise.

### **Gestion des crises et résilience**

74. Le Comité a souligné qu'il fallait construire en mieux pour l'avenir, notamment en intégrant la résilience dans les institutions publiques. Une approche intégrée des moyens et de la légitimité du secteur public permet de mettre en place des institutions résilientes et souples susceptibles d'être activées en cas de crise, tout en accélérant la réalisation des objectifs de développement durable. Pour mieux faire face à la complexité et aux incertitudes, il est recommandé que de nouvelles mentalités et de nouveaux comportements soient adoptés au sein des institutions publiques, lesquelles doivent également être dotées de compétences et d'outils d'anticipation stratégique et de gestion des risques.

75. Les gouvernements des pays développés et des pays en développement, y compris les administrations locales, pourraient envisager de constituer un ensemble de compétences, de capacités et de ressources en matière de gestion des crises susceptibles de devenir des éléments constitutifs des stratégies de résilience. Étant donné qu'il importe de consacrer plus de moyens à la gestion des crises, une réorientation du renforcement des capacités est nécessaire, notamment compte tenu des nouvelles réformes de la gestion publique axées sur l'efficacité.

76. La pandémie a mis au jour l'importance des agents de première ligne. Il faut donc remédier à la baisse d'intérêt que suscitent, de plus en plus, ces emplois, ainsi qu'à d'autres problèmes causés par la crise sanitaire, tels que la perte de ressources humaines due aux déplacements et la question du télétravail et de son application à différents groupes de fonctionnaires.

77. Les enseignements tirés de la gestion de la pandémie pourraient être utilisés pour améliorer l'efficacité et la résilience du personnel du secteur public, et servir d'exemples pour les crises futures. Les réseaux de collaboration transnationale sont essentiels pour comptabiliser les effets transfrontières que pourraient avoir d'autres crises (par exemple une nouvelle pandémie).

### **Fiabilité de la gouvernance**

78. La fiabilité de la gouvernance est une stratégie de résilience dynamique à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable, qui exige des institutions, des programmes et des fonctionnaires capables de se transformer et de s'adapter en période de crise. Dans ce contexte, il faut éliminer les obstacles institutionnels, tels que les systèmes archaïques, la réticence à partager l'information, et le manque de

planification, de collaboration et de confiance, ainsi que les processus et technologies qui s'avèrent inefficaces sur le lieu de travail.

79. Certains pays à revenu faible ou à revenu intermédiaire ont adopté avec succès des stratégies de gouvernance solides visant à faire participer une plus grande partie de la population à la gestion des crises. Mobilisant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société et misant sur la modulation des ressources (laquelle permet de mobiliser et démobiliser les ressources de manière flexible), ces stratégies ont permis de mettre sur pied une collaboration et des partenariats multiacteurs associant secteur privé et société civile, ce qui s'est avéré particulièrement utile pour les États qui ne disposaient pas de capacités suffisantes.

80. Les hiérarchies bureaucratiques doivent être moins formelles, moins compartimentées et moins isolées, et les relations avec les citoyens – qui participent à la création et à la mise en œuvre de solutions de gouvernance solides – doivent être resserrées. Pour ce faire, il faut modifier la nature des échanges entre les citoyens et les fonctionnaires et changer les mentalités de ces derniers, notamment en intégrant de nouvelles valeurs et compétences dans leur cadre de résultats.

81. Les organisations du secteur public ont été encouragées à sortir des sentiers battus pour adapter et mettre en œuvre des initiatives porteuses de transformation visant à améliorer durablement la prestation de services aux citoyens, dans la limite des ressources disponibles, ce qui est particulièrement important dans les pays dont la population est moins nombreuse et les capacités du secteur public plus limitées.

### **Qualité de l'administration**

82. Le Comité a recommandé que l'accent soit mis sur la professionnalisation, l'expertise et la motivation du personnel du secteur public afin d'améliorer la qualité de l'administration. Le profil requis concernant les fonctionnaires doit être clairement défini.

83. Les partisans de l'approche axée sur la qualité de l'administration font valoir qu'un personnel professionnel dont le recrutement et la promotion sont fondés sur le mérite et qui s'acquitte de ses fonctions indépendamment de la sphère politique a tendance à être plus efficace dans les domaines des politiques publiques et de la lutte contre la corruption. Les fonctionnaires répondant à ce profil permettent également de mieux faire face aux crises, ceux-ci partageant davantage les capacités du secteur public en vue de fournir des services publics de manière rapide et efficace et renforçant la confiance du public dans les institutions, ce qui est essentiel pour faire accepter les décisions gouvernementales impopulaires qu'il est souvent nécessaire de prendre en période de crise. La professionnalisation bureaucratique présente également l'avantage d'être un processus contagieux et auto-renforcé au sein de l'administration.

84. Le passage au numérique permet d'assouplir les ressources humaines et les procédures bureaucratiques. L'administration gagne ainsi en qualité, notamment pour ce qui est de la fourniture de services. Cependant, cette transition numérique comporte également le risque de créer de nouvelles inégalités au sein du personnel, dont pourraient souffrir en particulier certaines catégories de fonctionnaires.

85. Il faut institutionnaliser et mieux structurer le dialogue entre les institutions à tous les niveaux et les fonctionnaires, leurs représentants (y compris les syndicats) et les autres agents afin d'éviter d'éventuels conflits en matière de ressources humaines, notamment en période de crise, et de créer ensemble des conditions de travail décentes. La qualité de l'administration passe également par le renforcement de la confiance entre les élus ou les décideurs politiques et les fonctionnaires, qui permet de mettre en place des projets novateurs et de fournir des services efficaces.

### **Inégalités et vulnérabilité sociale**

86. Il faut tenir compte des profondes inégalités à l'origine du fait que les pays en développement et les communautés vulnérables ont été touchés de manière disproportionnée par la crise du COVID-19. La sensibilisation du secteur public aux inégalités sociales est essentielle pour l'avenir.

87. Une approche intégrée mobilisant différents services devrait être appliquée pour favoriser l'inclusion, réduire les charges administratives inutiles et prévenir la stigmatisation sociale et la discrimination. Il s'agit également, dans un souci d'équité, de s'attaquer aux inégalités – devenues plus évidentes pendant la pandémie – au sein même du personnel du secteur public, et à tous les niveaux.

## **F. Questions liées à l'administration en ligne**

### **Renforcement de la confiance dans l'administration**

88. Le Comité a souligné que la dématérialisation pouvait, d'une part rendre les processus administratifs plus intègres et plus inclusifs et restaurer la confiance à leur égard, d'autre part aider les administrations à reconstruire en mieux après la pandémie de COVID-19 et à réaliser les objectifs de développement durable. La pandémie a accéléré la transition numérique des administrations de manière irréversible, ce qui a eu des effets profonds sur l'échange des données et des informations et sur la prestation des services publics, ainsi que sur les possibilités de collaboration au sein des administrations et avec les citoyens et d'autres acteurs.

89. Il est essentiel de veiller à ce que la transformation numérique renforce la confiance à l'égard des gouvernements pour ce qui est de leur capacité à fournir des services publics équitables, à gérer les données des personnes et, dans le cas des médias sociaux, à faire face aux risques de désinformation et de polarisation. Déployées efficacement et avec une participation suffisante des parties prenantes, les technologies – comme l'identification numérique – peuvent renforcer la confiance. Il arrive cependant qu'elles suscitent la méfiance, par exemple lorsque les services sont numérisés sans que des contrôles indépendants ou des garanties suffisantes en matière de protection de la vie privée soient mis en place. La création de mécanismes de contrôles adéquats pourrait permettre de répondre aux préoccupations que suscite la partialité implicite des données dans le domaine de l'intelligence artificielle.

90. Les règles du jeu étant inégales dans le domaine de la science et de la technologie et le marché demeurant dominé par certaines entreprises du numérique, les gouvernements n'ont que peu de choix s'agissant des applications de l'intelligence artificielle, des réseaux neuronaux, de l'accès aux mégadonnées et d'autres technologies. Ces facteurs entraînent également des vulnérabilités sur le plan de la sécurité, auxquelles certains gouvernements s'attaquent en restreignant l'accès à la technologie plutôt qu'en joignant leurs forces.

### **Réduction de la fracture numérique : ne laisser personne de côté**

91. Le Comité a noté qu'au cœur du débat mondial sur l'administration à l'ère numérique se trouve un enjeu plus large : garantir une transformation numérique juste, inclusive, axée sur les personnes et fondée sur les droits, dont l'objectif serait de ne laisser personne de côté et d'atténuer le risque de voir se creuser les fossés numériques.

92. Il faut s'attaquer d'urgence à la fracture numérique, qui touche de nombreux États et groupes de population et est due au manque d'infrastructures d'accès et de connectivité (y compris la qualité du réseau Internet), au coût élevé de l'utilisation

d'Internet et des appareils numériques, à un renforcement des capacités insuffisant et à l'analphabétisme numérique. La notion d'accès englobe également le fait de mettre les technologies à la disposition des populations pour répondre à des besoins ciblés, par exemple les appareils mobiles, qui permettent de combler les fossés entre les zones urbaines et rurales et les régions développées et moins développées. D'autres préoccupations majeures sont la réduction de la fracture entre les genres et entre les revenus et la prise en compte des difficultés rencontrées par les personnes handicapées.

93. Les services numériques s'appuient sur des données numériques, qui devraient être désagrégées à des fins d'inclusion, ce qui est rarement le cas. La gouvernance des données pourrait être améliorée par la mise en place de centres de données ou de mégadonnées intégrés, qui tiendraient davantage compte des données relatives aux groupes vulnérables et adopteraient des approches plus efficaces en matière de collecte et d'intégration.

94. Le développement rapide des sciences et des technologies a créé des conditions propices à une réduction potentielle des inégalités socioéconomiques, le temps et le coût de l'accès aux services ayant notamment été réduits. Par exemple, l'apprentissage en ligne et l'éducation numérique offrent d'immenses possibilités pour les écoles, comme en témoignent les solutions matérielles et logicielles offertes sur le marché, en particulier les solutions hybrides. Des modèles hybrides de prestation de services publics devraient être utilisés par défaut afin de ne laisser personne de côté. Dans certaines communautés, notamment dans les pays en développement, des problèmes liés à la disponibilité de l'énergie, à l'accès à l'électricité et à l'insuffisance de la bande passante se posent toujours.

#### **La dématérialisation en tant que stratégie de lutte contre la corruption**

95. Les innovations telles que les outils d'analyse des données et l'intelligence artificielle jouent un rôle essentiel dans la prévention et la dissuasion de la corruption à l'ère numérique. Plus généralement, la transition numérique des administrations a des effets considérables sur la lutte contre la corruption, car elle réduit les possibilités de pots-de-vin et la vulnérabilité à la corruption, en particulier dans les domaines d'activité liés à la gestion des finances publiques, fortement exposés à ces risques. Cependant, pour tirer pleinement parti de l'incidence de la transformation numérique sur l'intégrité, il faut renforcer la synergie entre les réformes relatives à l'administration en ligne et les stratégies de lutte contre la corruption.

96. La transition numérique de l'administration peut s'avérer particulièrement efficace pour lutter contre la corruption, car elle se heurte à moins de résistance et est moins coûteuse sur le plan politique. Les externalités positives des réformes numériques contribuent à dissuader la recherche de rente et à ancrer l'intégrité dans les opérations gouvernementales en modifiant les motivations et en changeant les mentalités.

97. Les effets de la dématérialisation de l'administration sur la lutte contre la corruption dépendent de l'utilisation qui est faite des outils numériques et analytiques connexes par les acteurs de l'intégrité pour faire respecter le principe de responsabilité. Ces outils doivent être adaptés au contexte local et à l'économie politique dans laquelle ils sont utilisés. Pour que le passage au numérique fonctionne comme un outil de lutte contre la corruption, il est tout aussi important de réformer les politiques et règles traditionnelles (c'est-à-dire non numériques).

98. Les effets de la transition numérique sur l'intégrité et la transparence publiques sont subordonnés aux choix stratégiques et à la volonté politique des gouvernements. Le passage au numérique peut renforcer la transparence et faire respecter les

obligations en la matière. Cependant, dans le monde numérique comme dans le monde analogique, l'ampleur de cette transparence est une décision politique, tout comme l'est la dématérialisation dans divers espaces stratégiques, étant donné que l'impact que la numérisation peut avoir sur l'intégrité des services gouvernementaux ou des règles de passation des marchés peut différer.

99. Les réseaux de corruption tirant eux aussi parti des innovations technologiques, la transformation numérique peut également faire surgir de nouveaux risques de corruption, tels que les nouvelles formes numériques de corruption, qu'il faut atténuer. Plus les gouvernements se dématérialisent, plus ils s'exposent à la cybercriminalité, aux attaques de logiciels rançonneurs et aux nouveaux risques de corruption liés à la manipulation des documents numériques et à l'utilisation abusive de l'identité numérique.

100. L'approvisionnement en ligne est également un sujet de préoccupation, car les responsables des marchés publics n'ont pas toujours une connaissance suffisante des spécificités technologiques. Les données relatives aux marchés publics peuvent également être sujettes à des fraudes et à des problèmes de confidentialité. Il faut former les administrateurs aux risques du numérique afin qu'ils puissent y faire face. Les conflits d'intérêts peuvent être éliminés grâce à la numérisation des déclarations de patrimoine.

#### **Investissement dans les capacités et l'expertise du secteur public**

101. Pour encadrer leur transition numérique et investir efficacement dans les solutions technologiques administratives et les déployer, les gouvernements doivent renforcer leurs capacités et compétences numériques. La recherche de travailleurs qualifiés dans le domaine de la technologie constitue un défi particulier pour les gouvernements, notamment dans les pays en développement. Il faut atténuer la perte des compétences en matière de numérique en prenant des mesures visant à motiver et à mieux rémunérer les agents du secteur public. L'investissement dans l'expertise en matière de technologie devrait avoir plus de poids dans les stratégies nationales relatives aux ressources humaines ainsi que dans les budgets.

102. Les moyens numériques dont disposent les régulateurs doivent également être mis à niveau, de même que leur expertise, de sorte qu'ils puissent mettre en place une réglementation plus intelligente et faire respecter les règles de protection de la vie privée et d'autres normes en la matière. La forte augmentation des budgets des États au titre de la technologie et la complexité croissante des solutions numériques créent cependant d'autres facteurs de vulnérabilité. Dans le domaine de la technologie, les marchés publics sont souvent complexes et exposés aux défaillances de mise en œuvre, aux dépassements de coûts et à la mainmise des fournisseurs. Ces risques sont souvent le résultat d'un recours excessif à des experts externes aux fins du développement de projets d'administration en ligne.

## Chapitre IV

### Futurs travaux du Comité

103. Le Comité continuera d'aligner son programme de travail sur les besoins et les priorités établis par le Conseil économique et social afin de contribuer efficacement aux délibérations du Conseil et de l'aider à s'acquitter de ses fonctions. À sa vingt-deuxième session, le Comité examinera le thème adopté pour la session de 2023 du Conseil et le forum politique de haut niveau pour le développement durable de la même année, et formulera des considérations sur les aspects relatifs à la gouvernance et aux institutions qui y sont liés. Le Comité invitera à nouveau les pays ayant participé aux examens nationaux volontaires et les villes ayant participé aux examens locaux volontaires à faire part de leurs expériences et de leurs points de vue sur les pratiques qu'ils estiment prometteuses quant à la réalisation des objectifs de développement durable n° 16 et 17, en tenant compte des liens avec les autres objectifs.

104. Le Comité a réaffirmé que les principes de gouvernance efficace au service du développement durable, approuvés par le Conseil en juillet 2018, demeuraient un cadre transversal utile pour ses travaux futurs. Les perspectives infranationales pourraient également devenir une composante transversale de l'analyse politique que mènera le Comité à l'avenir. De même, pour la préparation et la tenue de sa prochaine session, le Comité pourrait envisager d'aborder les points à l'ordre du jour de manière interdisciplinaire. Dans la mesure du possible, le Comité pourrait accompagner son analyse des problèmes de conseils pratiques concernant les stratégies à adopter.

105. Le Comité a décidé de continuer d'organiser des groupes de travail intersession informels pour préparer sa prochaine session, en gardant à l'esprit qu'il devait établir des analyses, évaluations et recommandations techniques et spécialisées de nature à permettre au Conseil de concourir à la mise en œuvre du Programme 2030, comme le prévoit la résolution [72/305](#) de l'Assemblée générale.

106. Les contributions des observateurs sont les bienvenues, de même que la participation des organisations de jeunes. Le Comité pourrait accorder une attention supplémentaire aux moyens d'améliorer encore l'interaction avec les observateurs, notamment en multipliant les concertations, pendant la période intersessionnelle, avec les réseaux universitaires et les communautés de pratique sur des points spécifiques de l'ordre du jour.

107. Le Comité a décidé de poursuivre l'examen de ses méthodes de travail et a dit attendre avec intérêt de poursuivre les échanges avec les autres organes subsidiaires du Conseil, la Commission de consolidation de la paix et les autres mécanismes des Nations Unies compétents, le cas échéant, en vue de promouvoir les liens entre ces diverses instances et de concourir à éclairer les délibérations du Conseil, dans une optique intégrée.

## Annexe

### Liste des documents

---

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Titre ou description</i>
2	Ordre du jour provisoire annoté (E/C.16/2022/1)
3	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts sur la transformation des institutions et de la gouvernance : construire en mieux pour l'avenir dans la perspective de 2030 (E/C.16/2022/2)
3	Contribution du Comité d'experts à l'examen thématique de 2022 du forum politique de haut niveau pour le développement durable
4	Note du Secrétariat transmettant le document d'experts sur les défis institutionnels et les possibilités d'action liés aux changements climatiques et à la protection des ressources naturelles (E/C.16/2022/3)
4	Note de synthèse sur la mise en place d'institutions solides visant à lutter contre les changements climatiques et à favoriser la gestion durable des ressources naturelles
5	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts sur les institutions et l'édification de l'État dans les pays touchés par un conflit : l'exemple de l'Afghanistan (E/C.16/2022/4)
6	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts sur l'application au niveau infranational des principes de gouvernance efficace au service du développement durable (E/C.16/2022/5)
7	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts sur la budgétisation transparente et participative de l'action à mener pour atteindre les objectifs de développement durable (E/C.16/2022/6)
8	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts sur les questions relatives aux moyens et à la légitimité du personnel du secteur public par rapport à la réalisation des objectifs de développement durable (E/C.16/2022/7)
9	Note du Secrétariat transmettant le rapport d'experts intitulé « Construire en mieux pour l'avenir : défis et perspectives liés à l'administration en ligne » (E/C.16/2022/8)

---

