



## Conseil économique et social

Distr. générale  
14 février 2018  
Français  
Original : anglais

---

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

#### Dix-septième session

23-27 avril 2018

Point 5 a) de l'ordre du jour provisoire\*

**Mesures visant à promouvoir la transformation des sociétés pour les rendre viables et résilientes : renforcement et préparation des institutions : Réformes nécessaires dans les institutions et les administrations publiques à tous les niveaux pour promouvoir la transformation des sociétés en milieu urbain et rural, prescrite dans le Programme 2030**

### **Transformation institutionnelle visant à renforcer le bien-être des communautés rurales et urbaines : le cas de la Malaisie**

#### Note du Secrétariat

Le Secrétariat a l'honneur de transmettre au Comité d'experts de l'administration publique le document établi par Ali Hamsa, membre du Comité, pour examen et action, selon qu'il convient.

---

\* E/C.16/2018/1.



## *Résumé*

Le présent document examine la question de la transformation institutionnelle visant à renforcer le bien-être des communautés rurales et urbaines à la lumière du cas de la Malaisie. Il précise en quoi la transformation des institutions et de l'administration publique à tous les niveaux est essentielle pour promouvoir la transformation de la société aux fins du développement durable. Le document rappelle qu'il importe d'intégrer le principe d'inclusion à tous les stades de l'élaboration des politiques. Il montre également que la créativité et l'innovation sont essentielles pour trouver des moyens d'optimiser l'utilisation des ressources pour fournir des services publics et veiller à ne pas faire de laissés-pour-compte.

L'adoption d'une conception de la prestation de services publics axée sur la population est jugée primordiale pour renforcer l'efficacité, l'efficience, la productivité et l'équité dans la fourniture des services publics. L'engagement soutenu des responsables gouvernementaux est également considéré comme crucial pour atteindre les objectifs à long terme du pays et réaliser les objectifs de développement durable. Les modèles novateurs de prestation de services, les solutions intégrées élaborées pour mieux répondre aux besoins de la population et l'efficacité du service public, autant que son adaptation aux besoins des usagers, jouent un rôle déterminant dans le développement social et économique d'un pays et le bien-être des communautés urbaines et rurales.

L'auteur fait valoir que l'expérience de la Malaisie fournit des enseignements pragmatiques et ouvre des perspectives politiques susceptibles d'être utiles à d'autres pays, en particulier les pays en développement, pour atteindre les objectifs de développement durable.

## I. Introduction

1. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 incarne une vision universelle, intégrée et porteuse de transformation pour l'humanité, la planète et la prospérité dans le but ultime d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions. De nombreux pays s'emploient à recenser et mettre à jour les politiques, les stratégies et les dispositifs en place ainsi qu'à moderniser les institutions dans le but de réaliser les objectifs de développement durable. Cela étant, la promotion de la transformation des sociétés prescrite dans le Programme 2030 n'est pas chose aisée et pose d'énormes défis institutionnels à tous les niveaux.

2. Les grandes tendances mondiales et nationales – urbanisation rapide, migrations, besoins concurrents en eau, en énergie et en terres, progrès de la science et de la technologie ainsi que systèmes financiers et commerce de plus en plus interdépendants – s'accompagnent d'effets, de perspectives et de risques considérables qui ne sont pas toujours bien compris. Les institutions sont également aux prises avec la complexité que présentent l'élaboration de politiques intégrées, la conciliation des besoins des populations urbaines et rurales et l'impératif de ne pas faire de laissés-pour-compte, souvent dans un contexte de ressources et de capacités nationales dédiées à la mise en œuvre des objectifs de développement durable limitées.

3. La transformation des institutions en phase avec la transformation des sociétés prescrite dans le Programme 2030 nécessite une démarche créative. L'évolution des institutions à tous les niveaux sera essentielle, sachant que le développement est une entreprise de longue haleine qui exige un effort soutenu, sur plusieurs années, de la part des institutions, ainsi qu'un engagement à placer l'être humain au centre du développement.

4. Reconnaissant que l'échange d'enseignements tirés de l'expérience acquise en la matière permet de recueillir de précieuses informations, le présent document propose une étude de cas sur la transformation institutionnelle à la lumière du cas de la Malaisie, en mettant l'accent sur développement urbain et rural. Il a pour objet de contribuer à recenser les actions gouvernementales susceptibles d'être pertinentes pour d'autres pays souhaitant s'engager dans des réformes institutionnelles afin de promouvoir la transformation des sociétés prescrite dans le Programme 2030, en gardant à l'esprit que le contexte et les situations varient grandement d'un pays à l'autre.

## II. Ancrer le développement dans l'être humain : la politique de développement de la Malaisie entre 1971 et 2016

5. Le développement durable est au cœur de l'approche de la Malaisie en matière de développement depuis les années 70, l'accent étant mis sur l'élimination de la pauvreté, l'amélioration du bien-être de la population, la fourniture d'un accès universel à l'éducation et la protection de l'environnement. Cette approche n'est pas une nouvelle voie vers le développement durable, mais un processus amorcé il y a plusieurs décennies dans le but de relever le niveau de vie de chacun et d'améliorer la qualité de vie de tous. Autrefois pays à faible revenu, la Malaisie est aujourd'hui classée parmi les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure), une progression rendue possible par une croissance économique moyenne de 6,2 % par an entre 1971 et 2016 et par la transition d'une économie fondée sur les produits de base vers une économie industrielle diversifiée.

6. Depuis les années 1990, la Malaisie encourage en outre l'instauration d'un « écosystème d'innovation numérique » et l'investissement dans les technologies endogènes, y compris dans le cadre de la politique numérique nationale en cours de mise en œuvre.

7. Le pays continue de s'appuyer sur ces fondations pour exploiter la technologie afin de renforcer sa compétitivité commerciale. Une « zone franche numérique » a été créée pour faciliter les échanges transfrontaliers et le commerce électronique et pour relier les communautés urbaines et rurales aux marchés internationaux. La politique numérique nationale est mise en œuvre à l'appui de la transformation numérique.

8. La croissance économique s'est poursuivie, pendant cette période, en parallèle d'une politique d'inclusion sociale. Le pays affiche un taux de pauvreté national inférieur à 1 %, la pauvreté absolue a été en grande partie éliminée et l'accès aux principaux éléments de confort et aux services tels que l'éducation et les soins de santé a été rendu quasi universel<sup>1</sup>.

9. Au cours de la même période, la population a presque triplé, passant de 11 millions à quelque 31 millions d'habitants, dont 75 % environ vivent aujourd'hui en zone urbaine. Pour ce qui est de l'avenir et dans une perspective de renforcement de l'inclusion, le Nouveau Programme pour les villes sert de base pour promouvoir un développement urbain durable. Diverses initiatives visant à promouvoir le vieillissement actif et en bonne santé sont également menées. En outre, la croissance verte est défendue aux niveaux local, régional et international. Conformément à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, par exemple, le pays entend réduire l'intensité des émissions de gaz à effet de serre de son produit intérieur brut, par rapport à son niveau de 2005, de 45 % d'ici à 2030<sup>2</sup>.

10. La Nouvelle politique économique du pays, formulée en 1971, mettait l'accent sur le principe de la croissance dans l'équité, fondée sur une double stratégie d'élimination de la pauvreté et de restructuration sociale, afin de promouvoir un développement équitable dans toutes les régions<sup>3</sup>. La Vision 2020, lancée en 1991, reposait sur l'aspiration du pays à atteindre un niveau de développement comparable à celui des pays à revenu élevé. Elle fut suivie, en 2010, d'un plan baptisé « Nouveau modèle économique » qui renforçait l'engagement à poursuivre le développement avec comme objectifs clefs de rejoindre la catégorie des pays à revenu élevé et de devenir un pays inclusif et durable<sup>4</sup>.

11. Le développement durable est au cœur du modèle de développement du pays depuis les années 1970 et se reflète dans les stratégies nationales de développement à travers une succession de plans quinquennaux.

12. La Malaisie a toujours exécuté ces plans, qui traduisent un cadre de développement à long terme en politiques, en stratégies, en programmes et en projets. Le onzième plan, lancé en 2016, s'articule autour du thème : « Ancrer la croissance dans l'être humain ». Il intègre les objectifs de développement durable, souligne que

<sup>1</sup> Voir Malaisie, Cabinet du Premier Ministre, Unité de planification économique, *The Malaysian economy in figures, 2016* (« L'économie malaisienne en chiffres, 2016 »). Disponible à l'adresse suivante : [www.epu.gov.my/sites/default/files/MEIF%202016.pdf](http://www.epu.gov.my/sites/default/files/MEIF%202016.pdf) (en anglais).

<sup>2</sup> Soit 35 % sans condition et 10 % supplémentaires sous réserve de bénéficier d'un appui sous forme de financement de l'action climatique, de transfert de technologie et de renforcement des capacités de la part de pays développés.

<sup>3</sup> Malaisie, Cabinet du Premier Ministre, Unité de planification économique, *Economic Planning Unit: 50 Years of Charting Malaysia's Development* (« Unité de planification économique : 50 ans dédiés au développement de la Malaisie »), Putrajaya, 2007.

<sup>4</sup> Malaisie, Conseil économique consultatif national, *New Economic Model for Malaysia: Part I* (« Nouveau modèle économique pour la Malaisie : Chapitre 1<sup>er</sup> »), Putrajaya, 2009. Consultable à l'adresse : <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/nem.pdf> (en anglais).

l'être humain est au centre de tous les efforts de développement et favorise un développement qui « ne fait pas de laissés-pour-compte »<sup>5</sup>.

13. Tout au long de cette période, malgré les chocs financiers périodiques, la gestion macroéconomique et la transformation prudentes du secteur public ont conforté la résilience du modèle économique du pays. Le pays a adopté des plans de développement pragmatiques et globaux, reconnu l'importance critique de l'inclusivité pour le maintien de la prospérité et de l'unité à long terme, et amélioré la prestation de services grâce à des partenariats de collaboration avec le secteur privé, des organisations non gouvernementales et la société civile.

### III. Transformation institutionnelle en Malaisie

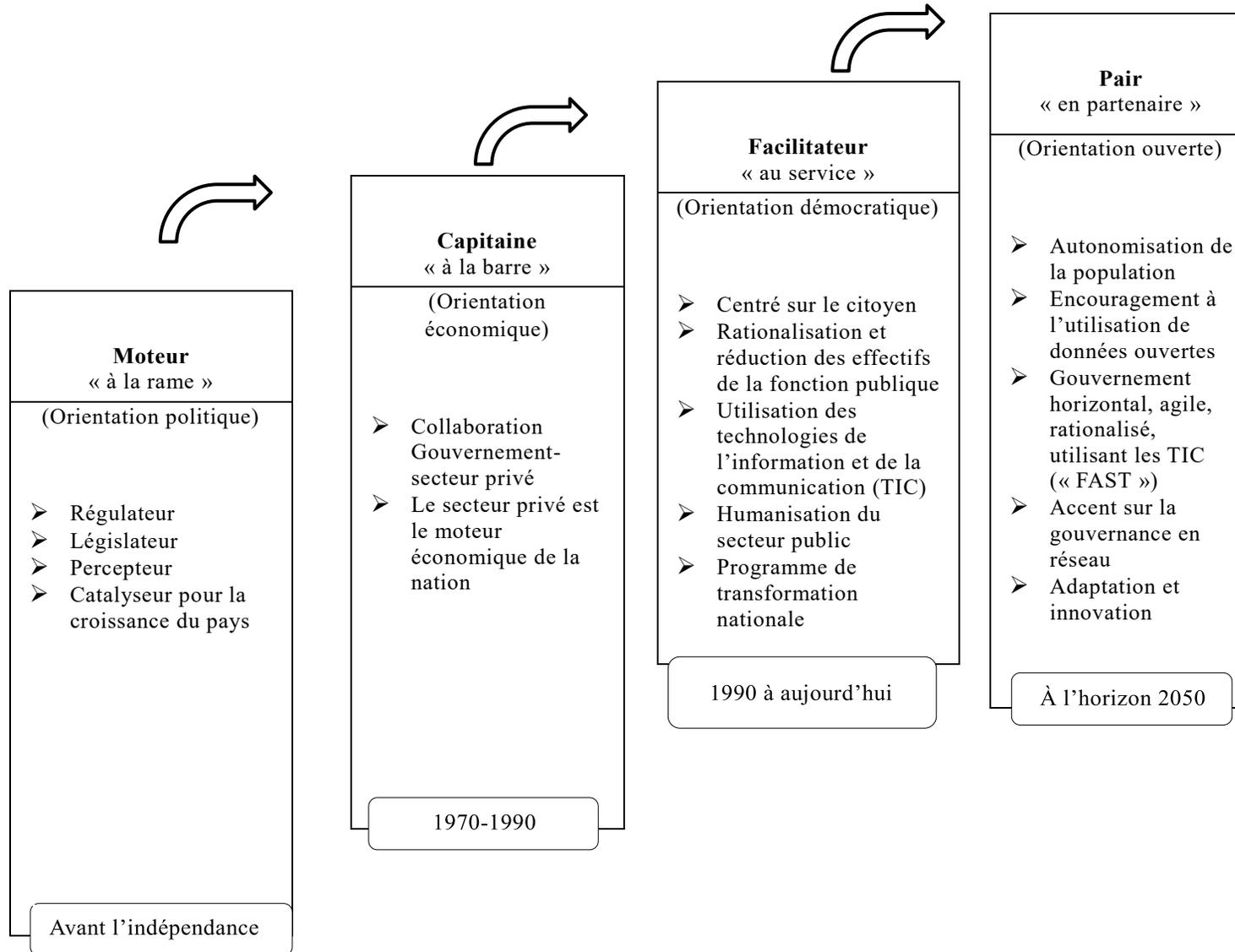
14. L'efficacité de la prestation de services publics peut avoir des incidences importantes sur la compétitivité et la croissance économiques. La Malaisie a donc engagé diverses démarches visant à améliorer la qualité de son système de prestation de services en mettant l'accent sur la formation d'un gouvernement tourné vers l'être humain tout en améliorant l'efficacité et la productivité du secteur public. La promotion de la gouvernance participative a été une constante de ces efforts, notamment pour mieux comprendre les préférences de la population et l'associer à la conception et à la prestation de services.

15. Au cours de ce processus, le Gouvernement est passé d'une mise en œuvre basée sur des objectifs définis politiquement (« à la rame ») à un rôle de catalyseur pour libérer les forces du marché (« à la barre ») et, plus récemment, à la négociation des intérêts entre personnes (« au service »). Dans les années à venir, l'objectif est que le Gouvernement soit de plus en plus considéré comme « partenaire » de la population dans la conception et la prestation de services publics. Une telle transformation nécessite des fonctionnaires qu'ils fassent preuve de souplesse et de réactivité pour s'adapter à l'évolution de la situation et rester compétents au fil du temps. La transformation du rôle du Gouvernement en Malaisie est résumée dans le graphique ci-dessous.

---

<sup>5</sup> Malaisie, Cabinet du Premier Ministre, Unité de planification économique, *Eleventh Malaysia Plan: 2016–2020* (« Onzième plan pour la Malaisie : 2016-2020 »), Kuala Lumpur, Percetakan Nasional Malaysia Berhad, 2015. Disponible à l'adresse suivante : [www.epu.gov.my/en/rmk/eleventh-malaysia-plan-2016-2020](http://www.epu.gov.my/en/rmk/eleventh-malaysia-plan-2016-2020) (en anglais).

## Transformation du rôle du Gouvernement en Malaisie<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Tiré de Najib Razak, *Falsafah Asas TN50*, Shah Alam, 2017, p. 41.

16. Ces réformes institutionnelles, menées pendant de nombreuses années, ont permis au Gouvernement d'améliorer la prestation de services publics, de préparer la fonction publique pour l'avenir, d'accroître la productivité et de stimuler la croissance économique. L'aptitude à vaincre les résistances et assurer le succès de la transformation est le fruit de cinq facteurs essentiels :

- Engagement des dirigeants en faveur de politiques inclusives avec accent mis sur l'exécution
- Priorité au citoyen dans la prestation de services publics
- Partenariats et gouvernance participative
- Modèles de financement alternatifs
- Fonctionnaires compétents et dévoués.

17. Chacun de ces facteurs est décrit en détail ci-dessous.

## **A. Engagement des dirigeants en faveur de politiques inclusives et accent mis sur l'exécution**

### **Cohérence des politiques et planification à long terme**

18. L'engagement des dirigeants dans la concrétisation des aspirations économiques et sociales du pays a été déterminant. Il est primordial que des dirigeants soient capables d'anticiper les besoins du pays, d'inciter les fonctionnaires à mener une réflexion stratégique et de souligner l'importance de l'équilibre entre impératifs sociaux et économiques. En Malaisie, ces objectifs ont été portés par les plans de développement du pays à long terme, qui ont favorisé la stabilité et la continuité des politiques publiques, ainsi que par l'émergence d'une volonté de garantir une croissance économique durable et de remédier aux besoins existants. Les plans ont également servi de référence et de guide utiles à l'exécution des programmes et projets d'intérêt public.

19. Lors de l'indépendance en 1957, les dirigeants politiques ont adopté une approche de laissez-faire et promu une croissance économique assez peu réglementée, s'appuyant sur l'hypothèse selon laquelle la richesse aurait des retombées sur les catégories de la population à faible revenu. Au lieu de cela, la grande disparité dans la répartition des richesses a déclenché des troubles civils, sous la forme d'émeutes, en 1969. En réponse, le Gouvernement a adopté en 1971 une « Nouvelle politique économique » visant à promouvoir l'unité nationale en favorisant une croissance équitable par le biais d'une double approche : en éradiquant la pauvreté et en restructurant la société.

20. Depuis le lancement de la Nouvelle politique économique, les dirigeants ont fait preuve d'un engagement soutenu en faveur du principe de croissance dans l'équité. Cette démarche reflète une approche pragmatique visant à lutter contre l'inégalité économique non par l'expropriation, mais en veillant à ce que les nouvelles richesses produites grâce à la croissance économique soient réparties équitablement. L'attention portée à l'inclusivité est restée constante suite à la mise en œuvre de la politique, y compris dans le cadre de la Vision 2020 dont l'objet était de transformer le pays en nation développée sous 30 ans, de 1991 à 2020. La cohérence des politiques inclusives a été renforcée par le lancement du Nouveau modèle économique en 2010.

### Accent sur la performance

21. Compte tenu de l'importance de répondre aux exigences et aux attentes de la population, des efforts axés sur les résultats ont été déployés pour améliorer la qualité du système de prestation de services et inculquer le principe de responsabilité. Par exemple, un programme de transformation du Gouvernement a été mis en place pour obtenir des « résultats notables et rapides » dans tout le pays. Ce programme repose sur l'engagement « Le peuple d'abord, des résultats immédiats », dans le cadre de la philosophie « 1Malaysia »<sup>7</sup> (La Malaisie unie), et comprend sept domaines de résultats stratégiques nationaux, à savoir la réduction de la criminalité, la lutte contre la corruption, la garantie d'une éducation de qualité, la hausse du niveau de vie des ménages à faible revenu, l'amélioration des transports publics urbains, l'amélioration du développement rural et la résolution de la question de l'augmentation du coût de la vie. Ces sept domaines de résultats stratégiques ont été définis sur la base des priorités des parties intéressées, identifiées grâce à divers mécanismes de mobilisation tels que des enquêtes et des débats publics.

22. En outre, une nouvelle logique de résultats a été introduite sous la forme d'indicateurs de résultats. L'utilisation d'indicateurs a permis de concentrer les efforts du Gouvernement sur les effets plutôt que sur les apports, sur les réalisations plutôt que sur les résultats, et de faire en sorte que prestation de services publics rime avec optimisation des ressources. Conformément à la pratique de réalisation de la transformation par un exercice du pouvoir fondé sur les résultats, les ministres et les hauts fonctionnaires doivent répondre des priorités fixées dans des domaines de résultats clefs et de la réalisation des objectifs de performance ministériels attendue. L'utilisation d'indicateurs clefs de performance dans le secteur public a permis de concentrer l'attention des responsables sur des priorités de service public qui sont en phase avec les attentes des citoyens et qui reflètent les priorités de développement essentielles à l'économie.

23. Parallèlement aux méthodes de planification du développement, on a privilégié la budgétisation fondée sur les résultats dans une perspective d'affectation des ressources en fonction des priorités nationales et d'obtention des résultats prévus. La budgétisation fondée sur les résultats, intégrée dans les plans de développement quinquennaux, a sensiblement amélioré la planification, la budgétisation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets aux niveaux national et infranational. Le suivi des projets a encore été renforcé par l'introduction d'un système électronique utilisé pour suivre l'évolution des dépenses et d'autres aspects du progrès sur la mise en œuvre.

24. Afin de tirer parti des initiatives existantes et d'ouvrir de nouvelles perspectives, une stratégie nationale « Océan bleu » a été lancée, en 2009, dans le but de décloisonner les organismes publics et, partant, de stimuler la créativité pour fournir au public des services rapides, à moindre coût et avec plus d'efficacité. Cette stratégie rassemble tous les niveaux de gouvernement et le secteur privé sur la base du volontariat. À titre d'exemple, le projet « Jiwa Murni », l'une des 100 initiatives clefs menées dans le cadre de la stratégie, fait appel à l'armée pour la construction d'infrastructures de base, telles que des routes et des ponts, dans les zones reculées.

### Des dirigeants moteurs de la mise en œuvre

25. Les responsables gouvernementaux ont directement participé à la supervision de la mise en œuvre de projets clefs dans le cadre de comités de haut niveau

<sup>7</sup> Malaisie, Cabinet du Premier Ministre, Unité de gestion de la performance et d'exécution (PEMANDU), *Government Transformation Programme: The Roadmap 2.0* (Programme de transformation du Gouvernement : Feuille de route 2.0), Putrajaya, 2015. Consultable à l'adresse : [http://gtp.pemandu.gov.my/gtp/upload/GTP2\\_ENG.pdf](http://gtp.pemandu.gov.my/gtp/upload/GTP2_ENG.pdf) (en anglais).

d'exécution des projets. Cette démarche s'est avérée fructueuse pour mener à bien des projets dans les délais fixés et sans dépassement de budget. Les dirigeants se rendent régulièrement sur les sites des projets pour contrôler la mise en œuvre et résoudre rapidement tout problème de coordination potentiel. Il est également estimé que la participation directe des dirigeants dans l'exécution des projets a contribué à accélérer les opérations en cas de besoin.

26. Ainsi, le Premier Ministre a présidé le comité de haut niveau pour la mise en œuvre du projet de réseau rapide de transport en commun de Kuala Lumpur, tandis que l'intégration verticale et horizontale est assurée par un mécanisme de collaboration interinstitutions présidé par le Secrétaire du Cabinet. Grâce à cette participation de haut niveau, le projet s'est achevé plus tôt que prévu et a dégagé une économie d'environ 500 millions de dollars. Le réseau profite désormais à quelque 120 000 usagers quotidiens et a permis de réduire les embouteillages dans le centre-ville.

## **B. Priorité au citoyen dans la prestation de services publics**

### **Amélioration de la rapidité, de la transparence et de la qualité des services**

27. En Malaisie, il devient de plus en plus complexe de satisfaire de manière équilibrée la demande entre populations urbaines et populations rurales en raison de l'augmentation considérable du nombre de jeunes, de la facilité d'accès à l'information, des problèmes géographiques et de l'exode rural. Néanmoins, le Gouvernement a lancé plusieurs initiatives visant à humaniser la prestation de services publics. Ces initiatives, qui se sont traduites par une amélioration de la rapidité et de la qualité de la prestation, ainsi que par un meilleur accès aux services publics, ont récolté les fruits des approches globales impliquant l'ensemble des acteurs publics et la société tout entière. Entre autres outils, l'administration en ligne et l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le secteur public ont ouvert la voie à une prestation de services plus efficace et une hausse des gains économiques.

28. La modernisation de la réglementation commerciale a été une autre priorité pour le Gouvernement. Entamée en 2007, elle s'est appuyée sur la reconfiguration des cadres réglementaires. Une équipe spéciale a été créée pour faciliter les opérations commerciales en réduisant la bureaucratie et en améliorant la prestation de services, notamment en associant les parties prenantes des secteurs public et privé.

29. Le système d'appui électronique à l'octroi de licences commerciales, un portail en ligne et guichet unique destiné à recueillir des informations pour permettre la demande simultanée des agréments, autorisations et permis nécessaires à la création et à l'exploitation d'une entreprise, est l'une des initiatives notables dans ce domaine. Le centre polyvalent mis en place au niveau local pour rationaliser et accélérer l'approbation des projets de développement, tels que les plans de construction et la délivrance des certificats d'achèvement et de conformité, en est une autre. D'autres réformes ont conduit à une réduction des délais de traitement des visas de travail et de délivrance des cartes d'identité, passeports et permis de conduire par les services concernés, délais le plus souvent ramenés à une heure.

### **Amélioration de l'accès aux services publics**

30. Par le passé, les services gouvernementaux et administratifs des grandes villes avaient tendance à être géographiquement dispersés, exigeant des usagers qu'ils se déplacent dans chaque service pour bénéficier des services souhaités. Désormais, suite à l'application de la stratégie nationale Océan bleu d'exécution rapide à faible

coût et à fort impact, les services de première ligne sont souvent regroupés, dans un souci d'intégration opérationnelle. Vingt et un centres de transformation urbaine ont été créés dans des bâtiments publics jusque-là sous-utilisés des grandes villes et offrent une multitude de services publics ainsi qu'un accès à des structures récréatives, bancaires et commerciales sept jours par semaine.

31. Les équivalents de ces centres de transformation urbaine dans les zones rurales sont les centres de transformation rurale. Comme les centres de transformation urbaine, les centres de transformation rurale offrent les principaux services publics de première ligne et proposent des services de conseil aux entreprises et des programmes d'amélioration des compétences entrepreneuriales. Les services fournis varient selon le lieu et la demande locale. Dans certains centres de transformation urbaine et rurale, le public a accès à des programmes d'entrepreneuriat numérique comme « eRezeki », qui vise à accroître les niveaux de revenus et à ouvrir des perspectives d'emploi plus axées sur le numérique dans les communautés locales.

32. Les habitants des régions reculées bénéficient de l'appui de centres de transformation communautaire mobiles qui sont, essentiellement, des centres de transformation rurale sur roues. Quelque 392 zones géographiques ont été couvertes et environ 150 services ont été fournis aux 2,5 millions de visiteurs depuis le lancement du programme en 2013.

33. En outre, le portail MyGovernment et l'initiative « 1Malaysia One Call Centre » (1MOCC) ont été lancés sous forme de guichets uniques. Le portail MyGovernment offre un point d'accès unique aux services publics en ligne et fournit des informations et des services à la population, tandis que le centre d'appel 1MOCC est un point de contact unique, assorti d'un numéro de téléphone facile à retenir, où l'on répond à toutes les questions, réclamations, suggestions et observations du public. Il incarne une approche intégrée du service aux usagers, facture les appels à un faible coût et permet de réaliser des économies, le système de communication étant centralisé.

34. Le Gouvernement s'efforce continuellement d'explorer de nouveaux moyens de mettre les services publics à la disposition de la population. Dans les zones urbaines, par exemple, des modèles innovants visent à localiser des services dans les centres-villes ou les quartiers à forte densité de population. Dans les zones rurales et reculées, l'innovation peut passer par la fourniture de solutions mobiles. En outre, les TIC et l'administration en ligne sont utilisées pour fournir d'autres points d'accès aux services publics.

#### **Satisfaction des besoins de base**

35. Le Gouvernement s'est attaché à renforcer le principe d'inclusion et à garantir l'égalité des chances au sein de la population malaisienne. Il a conçu des stratégies visant à accroître les revenus des personnes mal rémunérées afin d'améliorer leur qualité de vie et leur bien-être. Les dispositions en faveur d'infrastructures et installations de base ont été intensifiées, notamment en ce qui concerne l'accès à l'éducation, aux soins de santé et au logement.

36. Le Gouvernement a également accordé la priorité à l'accès à l'éducation pour améliorer la mobilité sociale et le bien-être. Étant donné qu'il ne disposait pas des ressources financières et humaines nécessaires pour construire des écoles de qualité dans toutes les zones rurales de manière simultanée, le Gouvernement a adopté la démarche pragmatique consistant à créer des internats pour offrir de meilleures installations d'apprentissage. Cette démarche a permis aux habitants des zones rurales et aux ménages à faible revenu d'accéder à un enseignement public de haute qualité.

37. L'accès aux soins de santé a lui aussi également été continuellement renforcé en vue d'améliorer le bien-être. Des hôpitaux et des dispensaires ont été construits

dans tout le pays, et différentes approches visant à atteindre les habitants des zones rurales et reculées ont été mises en œuvre. Le service de médecins volants et la clinique mobile 1Malaysia, qui fournissent des services essentiels tels que des soins médicaux aux mères et aux enfants, des services aux patients ambulatoires, des services de médecine préventive pour lutter contre les maladies infectieuses et des services d'aiguillage vers des dispensaires et hôpitaux publics, en font partie.

38. Le Gouvernement s'est engagé à fournir des logements abordables en fonction des niveaux de revenu. Les ménages à faible revenu des zones rurales peuvent bénéficier d'un logement équipé des éléments de confort indispensables grâce à la construction de zones de peuplement intégrées dans le cadre du programme national d'aide au logement. Pour les pauvres des villes, c'est un programme populaire de construction de logements qui a été commandé. Les ménages à revenu intermédiaire, quant à eux, peuvent bénéficier de maisons construites à leur intention et vendues à des prix inférieurs à ceux du marché, avec option de location-achat. De même, des logements abordables ont été mis à disposition de fonctionnaires à revenu faible et intermédiaire, dans des lieux choisis, par le biais du programme 1Malaysia de logement des fonctionnaires et par la voie d'une collaboration entre le Gouvernement et des promoteurs privés. Les politiques du logement mettent l'accent sur la qualité et l'entretien. En outre, les appartements et maisons à faible coût du parc existant ont été rénovés dans le cadre d'une approche globale d'amélioration des conditions de vie des communautés.

#### **Approche à l'échelle de l'État**

39. L'approche malaisienne à l'échelle de l'État prévoit une collaboration et une coopération interinstitutions basées sur les technologies de l'information et des communications pour aborder les questions transversales et appuyer une politique de type « aucune mauvaise porte » adoptée pour permettre au public de s'adresser aux organismes publics de façon rapide, simple et transparente par le biais de divers canaux de prestation de services.

40. Depuis 2011, des progrès ont été accomplis dans la rationalisation des processus de réglementation et la simplification de l'octroi de licences commerciales. En 2017, 77 % des services gouvernementaux ont été fournis en ligne et 98 % des portails et sites Web gouvernementaux se sont vu accorder « trois étoiles » ou plus (sur cinq) dans le cadre d'une évaluation globale du Gouvernement, tandis que le nombre d'étapes nécessaires pour l'approbation d'un permis de construire n'est plus que de 15, contre 37 auparavant.

41. Un système de base de données centralisé, appelé « e-Kasih », a été élaboré pour aider le Gouvernement à planifier, mettre en œuvre et contrôler l'exécution des programmes d'éradication de la pauvreté au niveau national. La mise en place d'une banque de données centrale a permis à toutes les institutions et parties associées engagées dans les programmes d'éradication de la pauvreté au niveau fédéral et au niveau des États d'accéder à la banque pour fournir des informations sur le type d'assistance apportée et livrer le profil complet des bénéficiaires de l'assistance. Avant la mise en place du système, plusieurs jeux de données non vérifiées étaient soit incohérents soit redondants. Cette initiative a permis d'éliminer le chevauchement des programmes d'assistance gouvernementaux et, par voie de conséquence, d'améliorer l'utilisation des ressources publiques.

42. À cela s'ajoute une plateforme de données ouvertes comprenant 2 458 jeux de données issues de divers organismes gouvernementaux. Enfin, d'autres initiatives ont été lancées pour exploiter l'analyse des mégadonnées.

## C. Gouvernance collaborative et participative

43. La participation du public est importante pour la réussite de politiques bien conçues. Ces dernières années, le degré de sensibilisation de la population a progressé. Celle-ci souhaite être associée à la définition des orientations du développement. Dans cette optique, le Gouvernement a fourni diverses plateformes visant à mobiliser et consulter différentes composantes de la société pour l'élaboration des politiques.

44. La collaboration avec différentes parties prenantes, comme le secteur privé et la société civile, dans le processus de développement et la prestation de services a toujours été importante. Le Gouvernement a pris conscience de la nécessité constante de mettre en œuvre des mécanismes novateurs et participatifs pour optimiser l'utilisation des ressources, exploiter les technologies de l'information et des communications et réduire les coûts tout en améliorant la prestation de services.

45. L'une des approches adoptées a consisté à promouvoir les partenariats public-privé dans la construction d'infrastructures publiques et d'installations communautaires ainsi que dans la fourniture de services connexes. Les partenariats de collaboration entre le Gouvernement et le secteur privé donnent un élan à la poursuite du développement économique. Le rôle du Gouvernement vis-à-vis du secteur privé a évolué. Au départ, il mettait l'accent sur son rôle de régulation, en vertu duquel le secteur privé était parfois vu avec méfiance comme un délinquant en puissance. Dans une perspective d'accélération de la croissance économique, le Gouvernement a changé d'attitude pour se positionner en facilitateur de l'activité économique et de l'investissement particulièrement attaché à l'amélioration de la facilité de faire des affaires. Aujourd'hui, tout en reconnaissant les défis à venir, il est déterminé à agir en partenaire du secteur privé et à faire progresser conjointement les dimensions économique, sociale et environnementale du programme de développement national.

### Évolution du rôle du Gouvernement dans la prestation de services publics

46. Au cours de la deuxième décennie de son indépendance, la Malaisie s'est engagée dans un ambitieux programme de privatisation, le but étant de transformer le rôle du Gouvernement d'unique prestataire de services publics à facilitateur de services, en réduisant la dépense publique et en améliorant la qualité des services. Les politiques de privatisation mises en place dans les années 80 et 90, de même que la création d'une unité spéciale au sein du Bureau du Premier Ministre en 2009, ont renforcé la tendance favorable au secteur privé du Gouvernement. Des politiques solides et des mécanismes de mise en œuvre dédiés lui ont permis de se retirer d'activités relevant traditionnellement du secteur public.

47. Parmi les grands projets de partenariat public-privé figurent l'autoroute nord-sud, le Stormwater Management and Road Tunnel (tunnel SMART), l'aéroport international de Kuala Lumpur et le centre administratif gouvernemental du territoire fédéral de Putrajaya, qui a donné naissance à une capitale administrative bien planifiée et intégrée, dotée de bâtiments emblématiques présentant un attrait touristique. Ces projets ont favorisé la croissance économique, créé de nouvelles zones de développement et amélioré l'accessibilité et les transports. Parmi les infrastructures issues de partenariats public-privé plus récentes figurent l'autoroute Pan-Borneo et le projet ferroviaire à grande vitesse entre Kuala Lumpur et Singapour. En 2016, 815 partenariats public-privé ont été mis en œuvre. Dans l'ensemble, le Gouvernement a économisé quelque 55 milliards de dollars en dépenses d'équipement et frais de fonctionnement tout en encaissant 1,6 milliard de dollars grâce à la cession de participations et à la vente de biens de l'État.

### **Partenariats public-privé et ouverture à l'innovation dans le secteur privé**

48. La mise en œuvre de partenariats public-privé a ouvert d'importantes perspectives, pour le secteur privé, en raison de l'augmentation de la demande d'innovation encourageant ce dernier à développer des produits à la fois bénéfiques pour le pays et assortis d'un fort potentiel commercial. Ces partenariats, caractérisés par l'ouverture et l'innovation, ont produit des résultats positifs dans l'exécution de projets d'infrastructure.

49. Certains projets d'infrastructure, en particulier des autoroutes et barrières de péage, ont été construits grâce à la méthode du bâtir-œuvrer-transférer selon laquelle le secteur privé est autorisé à percevoir des droits d'utilisation en échange de la construction et de l'exploitation de la concession sur une période de 30 à 50 ans. D'autres, comme pour les immeubles de bureaux, privilégient la méthode de construction-location-transfert dans laquelle le retour au secteur privé prend la forme de baux de location sur une période de concession de 25 ans. Dans le secteur de l'éducation, des campus universitaires publics ont été construits en utilisant une approche hybride : la méthode de construction-location-entretien-transfert avec concession de 20 ans.

50. La conception qu'a le pays des partenariats public-privé atteste d'une volonté de tester différents modèles économiques donnant la priorité aux intérêts de la collectivité. En outre, le recours à ces partenariats s'est traduit par une amélioration de la prestation des services, le secteur privé opérant en Malaisie dans un environnement concurrentiel favorisant et récompensant la satisfaction des besoins des clients.

### **Gouvernance participative**

51. L'engagement des parties prenantes et la participation du public sont largement promus dans la formulation des politiques et la conception des projets. Le processus d'élaboration du budget annuel, qui prévoit des réunions de consultation ainsi que des exercices de production participative en ligne, en est un important exemple. Le processus est assorti de mécanismes destinés au grand public, au secteur privé et à la société civile qui visent à cibler les problèmes et à recueillir leur avis sur les mesures qui pourraient y remédier. Ces initiatives de consultation publique reflètent une approche de bas en haut qui a permis de démocratiser le processus budgétaire. Ainsi, le budget 2018 contient des dispositions relatives à la création d'un hôpital spécialisé dans la prise en charge des enfants, au maintien des bourses d'études pour la préparation de la maîtrise et du doctorat ou encore à la promotion de « services de bout en bout » dans le tourisme médical, autant d'idées qui ont été recueillies par le biais d'un site Web interactif<sup>8</sup>.

52. Le Gouvernement a également lancé des programmes visant à exploiter le potentiel de l'entreprise sociale pour promouvoir une société plus équitable et plus durable par le biais du mécanisme de prestation de services alternatifs dans les soins aux personnes âgées, la gestion de l'environnement, les interventions en cas de catastrophe et la réadaptation des toxicomanes. Compte tenu du rôle important que joue la société civile, d'importants investissements ont été consentis dans les entreprises sociales, sous la forme de subventions à l'appui des activités visant à régler des problèmes sociaux et environnementaux.

53. La planification locale des projets d'infrastructures majeurs est un autre domaine dans lequel la réglementation requiert la participation du public. L'impact

<sup>8</sup> Malaisie, Ministère des finances, *2018 Budget* (« Budget 2018 »), Kuala Lumpur, Percetakan Nasional Malaysia Berhad, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.treasury.gov.my/pdf/budget/speech/bs18.pdf> (en anglais).

des grands projets de transport sur la population justifie l'adoption d'une démarche volontariste dans la recherche d'observations et d'opinions. Le projet de réseau rapide de transport en commun en est un exemple notable. Une exposition publique de trois mois a suscité des réactions très positives, recueillant quelque 6 000 réponses et un taux d'approbation du projet de 91 %. Une cinquantaine de réunions de mobilisation du public ont été organisées dans le même temps avec le secteur privé et d'autres parties prenantes.

54. S'agissant de l'avenir, la Malaisie prépare actuellement un Plan de transformation nationale à l'horizon 2050 qui établira une vision pour le futur du pays au cours des 30 prochaines années. Ce plan est en cours d'élaboration et fait l'objet d'un vaste processus consultatif basé sur des séances de dialogue, des enquêtes, des consultations d'experts et des expositions itinérantes. Il propose une nouvelle approche de l'élaboration des politiques, avec un plan de transformation détaillé reflétant la voix du peuple. En 2017, plus de 2 millions de citoyens ont été mobilisés et quelque 100 000 avis ont été recueillis. Ensemble, ces aspirations détermineront les objectifs pour l'avenir de la nation, lesquels seront assortis de cibles claires pour atteindre les objectifs de développement durable.

## **D. Modèles de financement alternatifs**

### **Recours au financement croisé pour les infrastructures de services rurales**

55. Le financement des infrastructures en vue d'améliorer la couverture et la qualité des services publics, en particulier pour les communautés rurales, a toujours constitué un défi majeur nécessitant des mécanismes financiers novateurs, en particulier dans les pays en développement. L'électrification et l'accès aux télécommunications des campagnes font l'objet de financements croisés, qui répartissent la charge financière entre le Gouvernement et le secteur privé. Si le Gouvernement souhaite réduire les coûts supportés par le secteur privé pour attirer les investissements, il conserve néanmoins le pouvoir réglementaire sur les prix, ainsi que sur les normes de service et la qualité, pour veiller à ce que l'intérêt public soit dûment protégé.

56. Le programme d'électrification des campagnes s'est traduit par l'extension du réseau et la fourniture de générateurs pour systèmes autonomes, dont des systèmes photovoltaïques, des minicentrales électriques et des systèmes hybrides. En outre, les fonds des financements croisés ont servi à financer des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique, des programmes de recherche-développement et des initiatives en faveur des énergies renouvelables. Grâce à ces efforts, le taux d'électrification rurale s'élève actuellement à 99 % des ménages en Malaisie péninsulaire, à 95 % dans l'État du Sabah et à 94 % dans l'État du Sarawak.

57. De même, une partie des recettes des opérateurs de télécommunications est collectée pour financer la prestation d'un service universel de couverture des infrastructures de télécommunication dans les zones rurales et autres régions mal desservies. En outre, pour réduire la fracture numérique entre les zones rurales et urbaines, 13 initiatives de prestation de services universels ont été mises en œuvre depuis 2002, se traduisant par l'ouverture de 750 centres Internet 1Malaysia, la création de 4 190 sites de Wi-Fi communautaire et le déploiement d'environ 1 400 tours cellulaires jusqu'à 2016. Le taux de pénétration du haut débit a atteint 81,5 % des ménages à l'échelle nationale.

### **Partenariat public-privé social et Fonds pour le progrès social**

58. Le Gouvernement expérimente également des innovations en matière de financement social impliquant une transition d'une approche descendante, centrée sur

le Gouvernement, de la fourniture de services sociaux, à une approche à l'échelle de l'ensemble de la société. Ce modèle de partenariat public-privé a été mis en place pour promouvoir les investissements du secteur privé, des fondations et des particuliers dans la fourniture des services sociaux. Cette approche devrait renforcer le capital social en encourageant une participation et une collaboration élargie des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, du secteur privé et de la société civile, y compris des responsables locaux. Le financement social optimise l'utilisation des ressources et promeut le bénévolat au niveau local. Impliquer d'autres acteurs permet de limiter le dédoublement des efforts déployés dans le cadre des programmes d'intervention sociale mis en œuvre par le Gouvernement, le secteur privé et les organisations à vocation sociale.

59. Deux types de financement novateurs de projets d'intervention sociale ont fini par s'imposer : le partenariat public-privé et le Fond pour le progrès social. Le partenariat public-privé social prend la forme d'une subvention de contrepartie assumée à égalité entre le Gouvernement et le secteur privé et destinée à des projets d'intervention sociale tels que le développement de la formation professionnelle des jeunes pour améliorer l'employabilité, la promotion des possibilités d'emploi pour les personnes handicapées ou les programmes de rétention scolaire. Le Fonds pour le progrès social, quant à lui, accorde au secteur privé une compensation basée sur l'amélioration de la situation sociale et de la création de valeur sociale pour les catégories pauvres et vulnérables de la société.

60. Le principe de l'utilisateur payeur, dans la fourniture de services, est également appliqué. Cette approche de la tarification repose sur l'idée selon laquelle la répartition des ressources est plus efficace lorsque le consommateur s'acquitte du coût intégral des services qu'il utilise, en particulier s'il jouit d'un revenu élevé et souhaite bénéficier de services haut de gamme. Parmi ces services figurent les trains électriques, les routes à péage, l'accès aux services privés des hôpitaux universitaires publics ou l'utilisation de la plateforme malaisienne d'administration en ligne permettant de se faire livrer à domicile des certificats de propriété, des attestations d'assurance automobile ou des autorisations de travaux, entre autres services.

#### **Mécanismes de subvention inclusifs et progressifs**

61. La répartition des subventions est un autre sujet de préoccupation pour veiller à ce que les groupes ciblés en bénéficient autant que possible. En Malaisie, le « BR1M » est une forme de transfert en espèces visant à alléger la charge financière et à augmenter le revenu disponible des personnes pauvres et vulnérables. Ce programme vient compléter d'autres politiques et programmes qui ont été conçus pour renforcer l'inclusivité et transformer progressivement les initiatives de subventions. Avant que le programme ne soit lancé, plus de 4 milliards de dollars ont été dépensés en subventions sur les carburants. Étant donné que les subventions sur les carburants ont été remplacées par le BR1M, le carburant est désormais facturé au prix du marché, ce qui a éliminé les distorsions du marché y afférentes et réduit l'impact environnemental de la consommation d'énergie. Ce programme cible les ménages les plus pauvres et s'avère donc plus progressiste et plus inclusif. En 2017, le BR1M a profité à 7 millions de bénéficiaires, pour une allocation d'environ 1,6 milliard de dollars.

## **E. Fonctionnaires compétents et dévoués**

### **Renforcement des centres d'excellence de la fonction publique**

62. Le service public a joué un rôle déterminant dans le développement socioéconomique du pays. Pour répondre aux aspirations nationales au

développement et dans une perspective d'amélioration de la pertinence et de l'impact, des compétences et de la spécialisation fonctionnelle, tous les fonctionnaires se voient proposer une formation. La capacité des centres de formation de la fonction publique a été renforcée pour assurer une meilleure formation des fonctionnaires. Les cours proposés traitent de nombreux domaines de l'administration publique et visent à renforcer les compétences pertinentes et les capacités fonctionnelles conformément à l'évolution rapide de l'environnement. Les programmes existants font régulièrement l'objet d'un réexamen afin d'améliorer l'efficacité de la formation et d'obtenir de meilleurs résultats professionnels et organisationnels.

63. L'Institut national d'Administration publique, par exemple, a été rebaptisé Centre d'excellence de la fonction publique. Il s'est implanté dans des lieux stratégiques, sur l'ensemble du territoire national, pour répondre à la diversité des besoins en formation. Il mène des programmes d'évaluation conçus pour former des fonctionnaires très performants à la fois compétents et prêts à servir en toute intégrité. La Razak School of Government, créée en complément de l'Institut, propose elle aussi un enseignement professionnel et une formation aux fonctions d'encadrement de haute qualité qui ont pour vocation d'encourager les cadres de la fonction publique particulièrement performants et compétents.

#### **Formation des fonctionnaires pour améliorer la pertinence du secteur public**

64. L'importance de la formation continue étant avérée, des programmes de formation impliquant une collaboration avec des organisations et centres universitaires locaux et internationaux sont proposés à tous les fonctionnaires. Les fonctionnaires peuvent suivre divers programmes de formation, tels que le Federal Training Award, des formations courtes dans certains pays et des programmes d'attachés auprès d'organisations internationales et d'entreprises privées, pour renforcer leurs connaissances et leurs compétences.

65. Un outil de gestion des aptitudes à la résolution de problèmes a été conçu pour offrir une plateforme dédiée à la résolution des problèmes relatifs à la fourniture de services publics tout en appuyant l'évaluation des aptitudes dans la fonction publique. Cet outil est le moteur de la coordination interinstitutions et encourage les Secrétaires généraux de chaque ministère à accompagner et encadrer certains jeunes et futurs fonctionnaires.

#### **Parcours professionnels progressifs**

66. De nouveaux parcours professionnels ont été introduits au niveau national pour inciter les fonctionnaires à dépasser les attentes et atteindre de nouveaux objectifs. En sus des parcours de carrière classiques, qui promeuvent les fonctionnaires en fonction de leur performance et des postes vacants, des filières rapides et programmes d'experts fonctionnels ont été mis en place. Dans le cadre de la méthode de recrutement accéléré, on recourt à une évaluation rigoureuse pour sélectionner de jeunes fonctionnaires susceptibles d'accepter d'assumer un niveau de responsabilité plus élevé et des responsabilités plus complexes. En outre, les candidats de la filière rapide sont préparés pour occuper des postes stratégiques et peuvent bénéficier de promotions rapides. Le programme d'experts fonctionnels, pour sa part, vise à identifier les fonctionnaires travaillant dans des domaines spécialisés considérés comme essentiels pour la fonction publique. Ce programme permet aux candidats de continuer d'occuper leur poste tout en renforçant leurs compétences dans le domaine d'intérêt visé sur le long terme.

## IV. Enseignements tirés de l'expérience malaisienne

### Des dirigeants chefs de file de la transformation

67. L'expérience malaisienne montre que pour faire face aux nouvelles exigences du public, l'évaluation et l'examen continus des mécanismes de planification des politiques et de prestation des services peuvent être bénéfiques. L'engagement des dirigeants est essentiel pour veiller à ce que les programmes et initiatives de transformation soient bien exécutés. Il s'est avéré utile pour les dirigeants de motiver et promouvoir une culture de la créativité et de l'ouverture tout en préservant la dynamique de ces changements. Donner l'envie à ses collègues de travailler ensemble et d'orienter les efforts de manière à atteindre des objectifs communs, fondés sur une vision partagée de l'avenir, est un élément important qui nécessite notamment de manifester son engagement en faveur de politiques inclusives et de s'impliquer activement dans leur mise en œuvre.

### Humanisation de la fonction publique

68. La fonction publique est l'agent de la transformation. L'adoption du mot d'ordre « Le peuple d'abord, des résultats immédiats » par chaque fonctionnaire permet de renouveler et de mettre en avant une culture de la priorité à la personne dans les services publics. Le peuple doit être au centre de la planification, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation de toutes les politiques publiques et les fonctionnaires doivent fournir le meilleur service à la population.

69. La prestation de services publics doit privilégier la rapidité, l'exactitude et l'amabilité dans la réponse aux attentes des populations. La stratégie Océan bleu s'est avérée efficace pour améliorer la prestation de services publics en Malaisie, en l'adaptant avec soin aux conditions locales pour réussir sa mise en œuvre. La collaboration et les efforts collectifs de divers organismes peuvent produire de meilleures synergies pour la prestation de services de qualité.

70. Le renforcement et le développement de la numérisation des services publics peuvent apporter des avantages considérables aux populations urbaines et rurales, en réduisant les coûts et les délais de réponse tout en améliorant l'expérience des usagers. La numérisation a également contribué à accroître le niveau de transparence et d'intégrité, au sein du Gouvernement, par l'amélioration du suivi et du contrôle.

### Collaboration et cocréation intelligentes

71. Le secteur privé s'est imposé comme un partenaire fiable, en Malaisie, pour prolonger l'action du secteur public dans la fourniture d'installations et de services. La collaboration entre le secteur public et le secteur privé a permis de renforcer la participation du second à l'amélioration des prestations en matière d'infrastructures, d'installations et de services publics. Le partenariat implique un transfert de responsabilité au secteur privé pour financer et gérer un ensemble d'investissements d'équipement et de services. Cette responsabilité se traduit, notamment, par la construction, la gestion, l'entretien, la rénovation et le remplacement d'actifs du secteur public. Les partenariats public-privé ont sensiblement contribué à accélérer la croissance économique.

72. L'engagement des parties prenantes et la participation de la population doivent être des composantes essentielles de l'élaboration des politiques publiques. À cet égard, il peut s'avérer utile de passer d'une approche « consultative » à une approche « collaborative » de la prestation de services publics, dans laquelle les représentants de la population participent activement à l'élaboration de solutions et pèsent sur les décisions. La transition vers la gouvernance participative améliore la compréhension

des préférences du peuple. Les procédures bureaucratiques qui entravent la prestation de services publics doivent être simplifiées. Il convient, enfin, de réduire le double emploi, d'exploiter pleinement les données dans la planification et le développement et de renforcer la responsabilité.

#### **Exécution rapide à bas coût et à fort impact**

73. Avec plus de 100 initiatives relevant de la stratégie nationale Océan bleu, allant de la sûreté et la sécurité au développement économique et social, en passant par l'environnement et le bien-être public, il a été démontré que plus de 90 ministères et organismes peuvent briser les cloisonnements et travailler ensemble à la mise en œuvre rapide de projets centrés sur le citoyen. Cette démarche intégrée et cohérente favorise aussi la maîtrise des coûts pour le Gouvernement.

74. De nouvelles méthodes de financement des équipements collectifs et services sociaux de base sont envisageables et permettraient de libérer des ressources pour les employer à d'autres fins. La plupart des pays en développement sont confrontés à des problèmes de financement des infrastructures, y compris des équipements collectifs de base, en zones rurales. Le modèle du financement croisé peut être envisagé pour assurer une meilleure allocation et une meilleure répartition des ressources publiques.

75. Réduire les dépenses de fonctionnement du Gouvernement par le biais de partenariats public-privé et de modèles de financement social grâce au partage des ressources est possible. En outre, les partenariats public-privé sociaux peuvent contribuer à réduire les risques associés aux programmes de services sociaux tout en tirant parti, avec le Gouvernement comme facilitateur, des compétences collectives, de l'enthousiasme et la capacité d'innovation de la société civile. Par ailleurs, la participation des organisations non gouvernementales et des organisations spécialisées peut assouplir la mise en œuvre des programmes d'intervention sociale.

#### **Une fonction publique « prête pour l'avenir »**

76. Les fonctionnaires devront peut-être faire preuve de plus de créativité et d'esprit d'innovation pour être à la hauteur des attentes de la population, relever les défis liés aux objectifs de développement durable et se préparer pour l'avenir. La planification systématique et la mise en œuvre effective de programmes de formation doivent préparer une fonction publique productive, efficace et de haute qualité. Le contenu des formations doit favoriser la visibilité et la mise à niveau des connaissances et des compétences, prendre en considération les progrès technologiques les plus récents et les autres tendances mondiales, et répondre aux exigences nouvelles et émergentes. Pour ce faire, la révision et l'actualisation régulières des programmes de formation de la fonction publique s'avèrent nécessaires.

77. Les fonctionnaires doivent constamment améliorer leurs connaissances pour être en mesure de fournir de meilleurs services. Il est utile, à cet égard, d'inculquer une culture de l'éducation permanente au sein de la fonction publique. Celle-ci comprend la formation en cours d'emploi, qui se compose d'une formation courte et d'études universitaires supérieures, ainsi que des programmes de détachement en partenariat avec le secteur privé et des organisations internationales.

78. Les instituts de formation de la fonction publique doivent être redynamisés pour faire en sorte que la formation soit conforme à l'évolution du rôle de l'État et des tendances mondiales. Ces instituts doivent embaucher des enseignants nationaux et internationaux de haut niveau afin d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes adaptés aux besoins actuels et futurs.

## V. Conclusion

79. L'expérience de la Malaisie souligne combien il importe de placer le développement durable au cœur des objectifs nationaux de développement tout en veillant à ne pas faire de laissés-pour-compte. Chaque plan national de développement du pays a intégré des éléments de croissance économique durable, de croissance avec répartition équitable dans toutes les composantes de la société, de développement équilibré, d'accès aux infrastructures et équipements collectifs de base, d'accès à l'éducation et aux services de santé et de prise en compte de la protection de l'environnement.

80. La Malaisie, pour être moteur du changement et veiller à ce que la transformation soit conforme aux aspirations nationales, s'est concentrée sur la réforme de ses services publics et de l'économie. Des modèles novateurs de prestation de services ont été mis en œuvre pour mieux faire face à l'évolution rapide de la technologie, aux impératifs économiques et aux attentes de la population. Le pays s'est constamment appliqué à élaborer des solutions intégrées visant à mieux répondre aux besoins de la population et des entreprises. En outre, d'importants efforts ont été consentis pour instaurer des systèmes réactifs, souples et collaboratifs et de nouvelles cultures au sein de la fonction publique.

81. Le cas de la Malaisie a été présenté dans l'espoir que ce modèle puisse inspirer d'autres pays engagés dans l'évolution des institutions et des administrations publiques à tous les niveaux pour appuyer la transformation des sociétés prescrite dans le Programme 2030, placer la population au centre de la prestation de services publics et promouvoir une croissance économique durable et équitable. Le développement durable est une perspective à long terme qui s'inscrit dans un contexte mondial dynamique. Être en avance aujourd'hui ne signifie pas l'être demain. Tout pays souhaitant progresser sur la voie du développement doit déployer des efforts réguliers et constants.