



## Conseil économique et social

Distr. générale  
17 janvier 2020  
Français  
Original : anglais

---

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

#### Dix-neuvième session

30 mars-3 avril 2020

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

**Aspects institutionnels du thème du Conseil  
économique et social et du forum politique de haut  
niveau pour le développement durable pour 2020**

### **Promotion d'une gouvernance efficace et de la réforme des institutions aux fins de l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable**

#### **Note du Secrétariat**

Le Secrétariat a l'honneur de transmettre au Comité d'experts de l'administration publique le document établi par Louis Meuleman, membre du Comité, en collaboration avec Lamia Moubayed Bissat, Bridget Katsriku, Emmanuelle D'Achon, Linus Mendjana et Gregorio Montero.

---

\* [E/C.16/2020/1](#).



## **Promotion d'une gouvernance efficace et de la réforme des institutions aux fins de l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable**

### *Résumé*

Les progrès réalisés lors des forums politiques de haut niveau sur le développement durable depuis 2016 montrent que les gouvernements, les organismes des Nations unies, la société civile, les universités et d'autres acteurs semblent avoir une bonne idée de ce qu'il faut faire pour ne laisser personne de côté. Ce qui semble manquer est un ensemble de réponses possibles à la question de savoir comment procéder. Comment réformer l'administration publique et la gouvernance si nous convenons que la réalisation des 17 objectifs de développement durable d'ici 2030 est la mission globale des gouvernements à tous les niveaux ?

Les réponses à cette question abondent, mais un facteur est clair : la réalisation des objectifs de développement durable n'est pas possible sans la participation de la société civile, des entreprises et d'autres acteurs, et les gouvernements ont une responsabilité particulière à jouer dans cette équation. Le Comité d'experts de l'administration publique se félicite donc de la décision d'axer le forum politique de haut niveau 2020 sur le développement durable sur le thème « Action accélérée et solutions transformatrices : une décennie d'action et des résultats pour le développement durable ». Cela montre que l'administration publique et la gouvernance occupent à juste titre le devant de la scène en matière de développement durable.

Dans le présent document, les experts explorent les implications du terme « action accélérée », utilisée dans le libellé du thème susmentionné, pour les réformes de l'administration publique et de la gouvernance visant à hâter la réalisation et l'examen des objectifs de développement durable. Des liens sont établis entre les échecs passés et les échecs actuels de la gouvernance et les solutions qui ont fait leurs preuves, et des propositions d'actions concrètes pour surmonter plusieurs défis en matière de gouvernance y sont également faites. L'accent est mis non seulement sur les réformes « progressives » qui visent des résultats cumulatifs à long terme, mais aussi sur les initiatives de réforme « accélérées » fondées sur des percées innovantes. Souvent, les transformations à long terme nécessitent des interventions souples, en particulier aux moments où les efforts conjugués doivent être stimulés. L'optimisation des efforts déployés au cours de la dernière décennie d'action pour concrétiser les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 exige un équilibre prudent entre les urgences à court terme et les solutions à long terme.

Sont également examinées dans le présent document des questions telles que l'autonomisation par la réforme législative et les modèles de gouvernance collaborative ; l'accès à des services publics de qualité, l'accent étant mis sur l'enseignement ; la promotion de la transparence et du respect du principe de responsabilité ; l'équilibre entre les besoins à long terme et les urgences à court terme ; la mobilisation de ressources pour la réalisation des objectifs stratégiques, institutionnels et politiques ; et les actions en temps réel aux niveaux local et communautaire.

Compte tenu de ces objectifs, l'accent est mis sur les États fragiles et touchés par des conflits, en particulier en ce qui concerne la corruption, le manque d'accès à la justice et les institutions touchées par les conflits. Les considérations antérieures

portant sur les principaux moyens d'action dans de tels contextes ont notamment porté sur l'amélioration des mécanismes de responsabilité grâce à une meilleure compréhension des affaires publiques et des questions financières, la participation des citoyens à l'examen des questions budgétaires, le renforcement du rôle des institutions de contrôle, en particulier en ce qui concerne les marchés publics, et ont mis l'accent sur la sécurité humaine en tenant compte de trois libertés : vivre à l'abri du besoin, vivre dans la dignité et vivre à l'abri de la peur.

## **I. Principales actions accélérées et solutions transformatrices pour la réalisation des objectifs de développement durable : aspects et liens institutionnels**

1. En adoptant le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les États Membres de l'Organisation des Nations unies se sont donné pour mission commune de ne laisser personne de côté. Avoir en commun une telle mission est une réalisation importante en soi, mais il reste à en faire véritablement une action concrète. La réforme du secteur public axée sur cette mission commence seulement à prendre forme, cinq ans après l'adoption du Programme 2030. Les énormes défis de gouvernance auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont en grande partie le résultat des erreurs commises au départ, c'est-à-dire qu'il reste des myriades d'obstacles au sein des administrations publiques de nombreux pays, malgré le travail acharné des représentants de l'État et des agents de la fonction publique.

2. Ces obstacles tiennent à certaines politiques et aux échecs à caractère plus général de la gouvernance. Parfois, ce qui est perçu comme un échec politique peut être à la base un échec de gouvernance, par exemple lorsque des procédures bureaucratiques lourdes, un manque de transparence, des performances insuffisantes ou la corruption empêchent une politique de donner les résultats escomptés. L'inverse peut également être vrai, si les défaillances des politiques sont déguisés en défaillances de la gouvernance, par exemple lorsque le gouvernement est critiqué pour avoir laissé de côté des groupes vulnérables lorsqu'il a augmenté les prix de l'énergie sans indemniser les plus pauvres.

3. Il est crucial de comprendre que l'innovation et l'accélération peuvent engendrer à la fois des succès et des échecs. L'accélération de la réalisation des 17 objectifs de développement durable nécessite une innovation en matière de politique et de gouvernance, qui s'accompagne de risques inhérents et corollaires. Accepter la nécessité d'innover signifie être prêt à prendre ces risques, et implique que l'on accepte les coûts de l'échec et que l'on comprenne que les coûts du refus de prendre de tels risques et les coûts de l'inaction pourraient être beaucoup plus élevés. Un bon exemple du succès de l'approche par « tâtonnements » est l'essai contrôlé par méthode aléatoire mené par les lauréats du prix Sveriges Riksbank 2019 en sciences économiques à la mémoire d'Alfred Nobel, qui ont utilisé cette méthodologie habituellement réservée aux sciences physiques pour évaluer les mesures prises en faveur des pauvres.

4. Les défaillances de la gouvernance ne sont pas seulement dues à des événements imprévisibles, mais résultent souvent d'une inadéquation entre le modèle de gouvernance choisi et le problème qui se pose dans son contexte. D'autres formes d'échec de la gouvernance apparaissent en raison d'un manque de capacité en la matière (compétences, aptitudes, moyens) ou d'une gestion inefficace des cadres de gouvernance. Certaines formes d'échec peuvent être plus prévisibles ou mieux gérables que d'autres et différentes formes de réforme de la gouvernance peuvent échouer de différentes manières ou pour des raisons diverses dans des contextes différents. Comme l'indique le Rapport mondial sur le développement durable de 2019, intitulé « The future is now: science for achieving sustainable development » (Le futur, c'est maintenant : la science au service du développement durable), bon nombre des défis liés au développement durable sont des problèmes dits « pernicioeux », impliquant une faible certitude factuelle et des valeurs et des objectifs définis différemment par les différentes parties prenantes, ce qui fait que les décisions purement factuelles ne semblent plus possibles et que les défis semblent insurmontables.

5. Une autre raison essentielle pour laquelle les institutions gouvernementales ne sont pas en mesure de réaliser les objectifs de développement durable à l'échelle et à la vitesse souhaitées est la sous-évaluation générale du secteur public dans les théories économiques des dernières décennies, qui est à l'origine d'une administration publique plus petite mais moins efficace et d'une indifférence vis-à-vis de la valeur publique qu'elle peut créer en termes, par exemple, d'adaptation des infrastructures d'un pays aux catastrophes liées au climat, de création d'un système de santé équitable ou de préservation de notre capital naturel.

6. Les institutions publiques doivent « retrouver leur rôle légitime de serviteurs du bien commun. Elles doivent voir grand et participer pleinement aux grandes transformations à venir... Elles doivent surmonter la peur autoproductrice de l'échec et réaliser que l'expérimentation et le tâtonnement (et l'échec et l'échec) font partie du processus d'apprentissage. Mues par la confiance et le sens des responsabilités, elles peuvent s'attendre à la réussite et, ce faisant, elles recruteront et garderont des employés du plus haut niveau »<sup>1</sup>. En ce sens, l'apprentissage n'est pas entièrement différent de l'élaboration de stratégies, qui peut être considérée comme un processus continu d'apprentissage. L'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable bénéficiera du passage d'une stratégie publique basée sur la planification et la conception à une stratégie fondée sur l'apprentissage par la pratique<sup>2</sup>.

7. La lutte contre la corruption est une condition préalable à une gouvernance efficace pour accélérer la mise en œuvre du Programme 2030. Chaque administration doit être vigilante face au risque et à la réalité de la corruption et des conflits d'intérêts dans la vie publique, étant donné son effet corrosif sur la confiance du public dans la gouvernance et son impact économique néfaste. La corruption fait augmenter les coûts, fausse les décisions et contribue à la mauvaise affectation des ressources, et son caractère imprévisible décourage les entreprises et les investissements ; elle est liée à des dépenses excessives, à des déficits budgétaires, à la sous-perception des impôts, à la sous-absorption des fonds, à l'inégalité entre les femmes et les hommes et à la discrimination à l'égard des minorités et d'autres groupes vulnérables pour ce qui est de l'accès aux postes de pouvoir et de la fuite des cerveaux<sup>3</sup>.

8. Une partie substantielle de l'action de base du gouvernement ne vise pas à l'innovation ou au changement, et encore moins à une innovation source de bouleversement, mais plutôt à la stabilité et à la fiabilité. Il s'agit d'assurer la protection des citoyens et la prestation de services en mettant en place, entre autres, des cadres juridiques et normatifs adéquats ayant fait leurs preuves. Le choix de l'orientation du développement de la capacité de changement dépend de la qualité et des performances actuelles de l'administration publique et de la gouvernance dans un cadre institutionnel donné. Dans certains cadres institutionnels, il peut être opportun de n'impliquer directement qu'un petit pourcentage des effectifs de la fonction publique dans les activités de transformation ; dans d'autres, ces effectifs pourraient être plus importants ou plus dispersés. Les approches ci-après pourraient être utilisées pour déterminer les priorités de la réforme du secteur public en matière de développement des capacités afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

---

<sup>1</sup> Mariana Mazzucato, *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (New York, Hachette Book Group, 2018).

<sup>2</sup> Voir Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York, Free Press, 1998).

<sup>3</sup> Commission européenne, « Qualité de l'administration publique-Boîte à outils pour la mise en pratique », août 2017.

9. Premièrement, les priorités pourraient être basées sur une évaluation de l'importance relative de chacun des quatre « leviers » identifiés dans le Rapport mondial sur le développement durable 2019 comme permettant d'accélérer les progrès : gouvernance ; économie et finances ; action individuelle et collective ; et science et technologie. Deuxièmement, les six « points d'entrée » pour la transformation décrits dans le rapport pourraient être pris en considération : capacités et bien-être humains ; économies durables et justes ; systèmes alimentaires et nutrition ; décarbonisation énergétique et accès universel à l'énergie ; développement urbain et périurbain ; et patrimoine environnemental mondial. Troisièmement, les dix domaines d'action transversaux identifiés dans la déclaration politique issue du forum politique de haut niveau pour le développement durable organisé sous les auspices de l'Assemblée générale (voir la résolution 74/4 de l'Assemblée) pourraient également être pris en considération : ne laisser personne de côté ; mobiliser un financement adéquat et bien ciblé ; renforcer la mise en œuvre au niveau national ; renforcer les institutions en vue de solutions plus intégrées ; renforcer l'action locale pour accélérer la mise en œuvre ; réduire les risques de catastrophe et renforcer la résilience ; relever les défis par la coopération internationale et renforcer le partenariat mondial ; tirer parti de la science, de la technologie et de l'innovation en mettant davantage l'accent sur la transformation numérique au service du développement durable ; investir dans les données et statistiques relatives aux objectifs de développement durable ; renforcer le forum politique de haut niveau.

10. Parallèlement à ces leviers, points d'entrée et domaines d'action, les principes d'une gouvernance efficace du développement durable formulés par le Comité d'experts de l'administration publique et approuvés par le Conseil économique et social peuvent s'avérer utiles pour déterminer les priorités d'une réforme rapide en vue d'une action accélérée et trouver un ensemble de solutions porteuses de transformation aux fins du développement durable. Par exemple, les principes pourraient prévoir un système de contrôle, en particulier dans les contextes où des déficits de gouvernance ont été constatés, afin d'encourager les gouvernements et les autres acteurs de la gouvernance à mieux intégrer les objectifs de développement durable dans leurs plans et projets de développement, créant ainsi un système d'évaluations à petite échelle et d'éventuelles interventions là et au moment où sont exprimées des inquiétudes liées à la gouvernance.

#### **Accent mis sur les contextes fragiles et les situations de conflit<sup>4</sup>**

11. Malgré l'adoption du Programme 2030 et les progrès accomplis dans la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable, les dix dernières années ont vu une forte détérioration de la paix, en particulier dans les pays du Sud. La réalisation des objectifs dans les contextes fragiles et les situations de conflit ne reçoit toujours pas suffisamment d'attention, et de nombreux indicateurs liés à l'objectif 16 peuvent en fait occulter l'impact d'autres domaines relevant des objectifs, tels que l'emploi, s'ils ne s'inscrivent pas dans un discours plus large de paix durable. En outre, l'action en vue de la mise en œuvre de l'objectif 16 doit être davantage contextualisée. Par exemple, l'établissement d'une paix juste et positive impliquant non seulement l'absence de violence structurelle mais aussi l'intégration de la société humaine devrait être préconisé par opposition à une paix positiviste basée sur la conception de solutions rapides à un conflit afin de réaliser des gains à court terme quant à la réalisation des objectifs.

12. Les objectifs plus larges et à long terme liés à la contextualisation de l'objectif 16 peuvent nécessiter de mettre l'accent sur des cibles « passerelles » permettant d'atteindre toutes les autres cibles dans les contextes fragiles et les

<sup>4</sup> Voir également [E/C.16/2020/5](#).

situations de conflit. Parmi ces cibles « passerelles » figurent la cible 16.3 relative à la promotion de l'État de droit, la cible 16.6 relative à la mise en place d'institutions efficaces, responsables et transparentes, la cible 16.7 relative à la garantie d'un processus décisionnel inclusif et participatif à tous les niveaux, et la cible 16.a. relative à l'appui à assurer aux institutions nationales pertinentes, notamment dans le cadre de la coopération internationale, pour renforcer les moyens à tous les niveaux.

13. Les conflits dans le monde ont tendance à être largement liés à un manque d'inclusion politique et économique, ainsi qu'à la marginalisation ethnique, religieuse et géographique. La pratique internationale en matière de développement a montré à plusieurs reprises que de telles conditions deviennent des terrains propices aux conflits et à l'internationalisation des conflits internes. Les élites dirigeantes doivent comprendre l'urgence et l'ampleur des réformes nécessaires pour éviter la violence et l'effondrement de l'État.

14. La promotion de l'inclusion politique est possible mais elle bénéficie souvent d'approches progressives pour définir des solutions de transformation aux fins du développement durable. La pratique internationale a montré que les réformes qui ont tendance à réussir, s'agissant par exemple d'améliorer l'intégration dans la fonction publique ou de réduire la masse salariale dans les États dont les capacités financières sont limitées, sont des réformes axées sur le moyen ou le long terme, comme la promotion des départs volontaires ou des retraites sans remplacement.

15. L'inclusion politique et institutionnelle sans cadre fiscal clair risque de surcharger les États soumis à des contraintes économiques. Le recrutement, qui peut jouer un rôle largement positif dans la promotion du consensus politique et de l'inclusion, doit trouver un équilibre entre la méritocratie, les quotas et la capacité fiscale et les ressources financières existantes. Le rôle des technologies de l'information et de la communication est également important pour l'inclusion politique. Dans les pays les moins développés, particulièrement en Afrique, les technologies de l'information et de la communication sont, au mieux, à un niveau de développement embryonnaire. Dans de tels cas, il est urgent d'accélérer la numérisation des procédures, notamment pour les élections, et de rendre les procédures plus transparentes. La fracture numérique atteint des niveaux importants dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Il s'agit là d'un problème qui doit être traité de toute urgence.

16. Le financement d'équipements techniques et l'aide à la gestion de vastes quantités de données liées aux processus électoraux, allant de l'inscription des électeurs au dépouillement et aux résultats, pourrait permettre de faire de grands bonds en avant en termes d'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable, et de définir des solutions pour la transformation à long terme. Ces incitations pourraient également contribuer à la paix et à la stabilité, condition préalable à la réalisation de tous les objectifs d'ici 2030.

### **Accent mis sur les liens entre environnement, énergie et paix**

17. Les effets de la dégradation de l'environnement sur la paix internationale restent peu étudiés. Ce défi majeur a déjà exacerbé les conflits liés à la rareté des ressources dans les contextes fragiles. Il a accentué la probabilité de la récurrence des conflits, par exemple dans la région arabe, et accélère le rythme des déplacements liés au climat partout dans le monde. Les impasses dans lesquelles se trouvent actuellement les négociations sur le climat devraient être liées aux impasses rencontrées dans la consolidation et le maintien de la paix ainsi qu'à la réalisation de l'objectif 16 du développement durable et d'autres objectifs.

18. En rapport avec la rareté des liens entre l'environnement et la paix, l'absence de mécanismes politiques internationaux adéquats qui étayent la transition énergétique, en particulier dans les régions extrêmement vulnérables au changement climatique, est un autre sujet de préoccupation. Pour promouvoir une transition en douceur vers une économie à faible émission de carbone, l'harmonisation des politiques publiques avec les objectifs de transition énergétique est cruciale. Ces politiques gagneront en efficacité en donnant la priorité aux projets qui mettent l'accent sur la conversion des secteurs économiques clés vers la durabilité et en favorisant un partage équitable des bénéfices et des coûts de la transition énergétique.

19. Il est nécessaire d'assurer l'adéquation des ressources humaines avec de nouvelles compétences liées à la transition énergétique grâce à la formation et à un recrutement basé sur les nouvelles compétences, notamment pour adapter les administrations publiques aux changements structurels induits par la transition vers une économie à faible émission de carbone. À cet égard, il peut être utile d'intégrer des programmes de formation aux emplois verts dans les programmes d'enseignement. La promotion de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud est un autre levier qui pourrait servir à renforcer les capacités dans le domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Les partenariats Sud-Sud doivent être encouragés pour permettre le partage d'expériences et la mise en commun des compétences entre les centres de recherche scientifique et d'innovation et pour promouvoir des solutions technologiques appropriées à un coût abordable.

## **II. Principales actions accélérées et solutions transformatrices pour la réalisation des objectifs de développement durable : moteurs et catalyseurs**

20. La promotion des actions accélérées et des solutions de transformation liées aux objectifs de développement durable nécessite une capacité d'adaptation sur de nombreux fronts au sein des institutions publiques. Premièrement, accepter et internaliser le fait qu'une gouvernance efficace nécessite une adaptation à son contexte spécifique constituerait une avancée significative. Deuxièmement, le contexte n'est pas détaché des valeurs et des systèmes de croyance, y compris ceux associés aux différents modèles d'administration publique. Les décideurs politiques sont-ils encouragés à sortir des sentiers battus ? Les systèmes d'organisation des carrières récompensent-ils ou punissent-ils les fonctionnaires pour leurs approches innovantes ? Ces questions sont essentielles. Troisièmement, la vitesse à laquelle la réforme est menée doit être prise en considération, car il existe souvent une corrélation entre la rapidité et la qualité de la réforme. Par exemple, le rythme auquel la collaboration de routine entre les niveaux d'administration est menée est lent, mais les efforts visant à accélérer les processus de décision pour la mise en œuvre des objectifs ne doivent pas se faire au détriment de la prospective stratégique, des prévisions rétrospectives ou de l'analyse d'impact.

21. Il est donc important, en premier lieu, d'adopter une définition large de la gouvernance, qui concerne la manière dont les administrations publiques et les parties prenantes concernées élaborent des solutions et créent des possibilités face aux défis sociétaux, notamment en donnant des orientations et des incitations et en collaborant dans le cadre plus large de l'état de droit. Il est également crucial de mettre en balance la solidité et l'exhaustivité des politiques et de mettre en concurrence leur flexibilité d'une part et leur stabilité et leur prévisibilité d'autre part. L'une des questions centrales est l'accélération des actions urgentes grâce à une gouvernance à plusieurs niveaux en temps réel et en vue d'une transformation structurelle durable.

22. Il est également primordial d'être conscient de l'ampleur de l'écart entre les questions « quoi » et « comment » et de savoir dans quelle mesure il diffère d'un pays à l'autre et dans le temps. Certains pays ont des administrations publiques qui fonctionnent bien et sont flexibles, tandis que d'autres n'ont pas encore atteint ce niveau et travaillent en vase clos. D'autres encore ont des administrations défailtantes ou fragiles. En outre, de nombreux pays peuvent avoir une administration publique qui fonctionne bien dans le domaine de la planification, par exemple, mais pas dans d'autres domaines, tels que la mise en œuvre. D'autres, qui ont transformé leur administration publique en un mécanisme allégé et efficace, peuvent avoir créé des conditions qui érodent leur efficacité globale.

23. Bien qu'il n'y ait pas de réponse unique au défi du « comment », il faut reconnaître qu'il peut y avoir différents points de départ, des trajectoires distinctes, des aspirations multiples et des points d'arrivée tout aussi légitimes mais très différents pour les administrations publiques du monde entier. Néanmoins, certaines recommandations pourraient s'appliquer à toutes les administrations publiques : tout d'abord, la mise en œuvre des principes de gouvernance efficace pour le développement durable formulés par le Comité et approuvés par le Conseil économique et social en 2018 ; deuxièmement, la formation des fonctionnaires sur la manière d'accélérer la transformation vers le développement durable ; et troisièmement, l'intégration d'études sur la capacité de transformation dans les programmes des écoles d'administration publique.

24. En ce qui concerne la formation et les programmes scolaires, il est nécessaire d'établir un nouveau profil de fonctionnaire basé sur des critères renforcés d'empathie et d'honnêteté, de sensibilité sociale, de responsabilité et d'innovation. En général, il faut comprendre que de nouvelles approches sont apparues autour de la conception des systèmes d'emploi du secteur public et des carrières dans la fonction publique. Par exemple, il y a ceux, surtout parmi la génération du Millénaire, qui ne sont pas nécessairement intéressés par un emploi à vie. Les nouvelles tendances, telles que le télétravail ou l'apprentissage automatique, entre autres, qui influencent sans nul doute la manière dont l'emploi de la main-d'œuvre du secteur public est organisé aujourd'hui, sont également importantes.

25. L'apprentissage structuré entre pairs et entre pays est un outil efficace et rentable pour accélérer la mise en œuvre des objectifs de développement durable, comme l'ont montré les expériences de plusieurs régions. Parmi les exemples de bonnes pratiques, on peut citer le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs et le programme d'examen par les pairs de la mise en œuvre de la politique environnementale mis en place par l'Union européenne. Les projets d'échange entre pairs peuvent être courts, comme les missions d'experts, les visites d'étude et les petits ateliers, ou plus longs, comme les projets de jumelage. Ils devraient être organisés de manière à assurer un suivi. Parmi les autres mesures organisationnelles visant à accélérer la mise en œuvre, citons la création de groupes de travail avec des participants représentant différents départements, la mise en place de groupes de travail conjoints administration-entreprises-société civile, la promotion de foyers d'innovation et l'organisation de conférences internationales axées sur plusieurs objectifs, réunissant des experts et des représentants de gouvernements et d'autres organisations travaillant dans différents domaines relevant des objectifs de développement durable.

26. Plusieurs autres moteurs et catalyseurs d'actions accélérées et de solutions transformatrices pour la réalisation des objectifs de développement durable comprennent des éléments de réforme de l'administration publique et de la gouvernance, tels que les partenariats public-privé, le gouvernement électronique et ouvert, la prestation de services inclusifs, la formation, l'éthique du secteur public, la transparence et l'innovation. Le concept de gouvernement ouvert, par exemple, est

basé sur le principe de l'accès à l'information publique et la possibilité de réutiliser cette information en collaboration pour améliorer les services et les procédures publiques. En d'autres termes, il donne à la population un plus grand contrôle sur les questions liées à la gouvernance. Ce principe peut également renforcer l'intégrité, l'efficacité de la gestion des ressources, l'état de droit et la responsabilité, et faciliter la création de valeur publique et la redistribution des richesses, ainsi que des politiques publiques inclusives.

### **III. Veiller à ne laisser personne de côté en agissant aux niveaux mondial, régional et national**

27. Tant les services publics que la gestion publique obligent les institutions publiques à concevoir des mécanismes souples pour permettre aux personnes de s'engager tout en respectant pleinement leur dignité, sur la base des principes d'une gouvernance efficace. Aujourd'hui, on peut parler d'un droit fondamental à la bonne gouvernance déterminé par l'intérêt public et des préoccupations telles que l'égalité, l'objectivité, l'efficacité, l'évaluation, la déontologie, la transparence, la participation, l'état de droit, le respect des procédures et la protection de la vie privée.

28. L'accélération des actions visant à garantir que personne ne soit laissé de côté nécessitera, au niveau mondial, des efforts politiques pour briser les cloisonnements politiques et administratifs au sein de l'action internationale, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix, et pour renforcer les mécanismes politiques et économiques multilatéraux et régionaux existants qui sont propices à la création d'une dynamique politique pour le règlement des différends et des conflits.

29. De nombreuses possibilités d'action politique existent également aux niveaux régional et national. Étant donné que les capacités de l'État et les capacités humaines à tous les niveaux peuvent avoir un impact significatif sur l'objectif consistant à ne laisser personne de côté, les réseaux d'écoles d'administration publique et d'autres réseaux peuvent servir de leviers pour l'efficacité et la prise de décision participative. Ces réseaux pourraient ainsi bénéficier d'un soutien et être renforcés, en particulier dans les régions où ces initiatives sont minées par des conflits et des ressources limitées. Ils pourraient également être utiles dans les pays développés confrontés à différents problèmes de gouvernance. En France, un centre de la participation citoyenne a été créé par le Comité interministériel de la transformation publique, et fournit des orientations et apporte son expertise aux fonctionnaires et aux agents de l'État sur la manière d'inclure les citoyens dans les politiques publiques et de les associer aux travaux sur les questions qui les concernent directement.

30. Au niveau infranational, il est possible de ne laisser personne de côté grâce à la décentralisation, au développement local et à l'augmentation des transferts de ressources vers les zones locales. Il faudra souvent éviter les approches du développement local partant du sommet et créer des points focaux au sein des communautés pour évaluer le degré de décentralisation possible, l'optimisation de la valeur et l'impact des transferts de ressources du niveau national au niveau local. Il pourrait également être nécessaire de reconnaître comme il se doit les institutions et les pratiques informelles, comme dans le secteur de la sécurité et de la justice, par exemple, où les mécanismes de règlement des conflits locaux décrits dans le document établi par les experts pour la dix-neuvième session du Comité et consacré au rétablissement d'institutions et de systèmes crédibles de gouvernance et d'administration publique après un conflit (E/C.16/2020/5) peuvent jouer un rôle fondamental s'agissant de ne laisser personne de côté au niveau local.

31. L'autonomisation au niveau local et sa diversification sont essentielles pour garantir que personne ne soit laissé pour compte dans les efforts de développement durable. Diversifier l'autonomisation implique de trouver différents moyens de renforcer les capacités des acteurs locaux. Dans la plupart des pays en développement, l'autonomisation a consisté à renforcer les capacités institutionnelles, tandis que les citoyens ont été largement laissés de côté. Dans la plupart des cas, seules des méthodes palliatives d'engagement ont été appliquées sans que la population soit informée des enjeux. Pour assurer un développement inclusif et faire en sorte que chacun bénéficie de ces efforts, les populations locales doivent connaître leurs droits et leurs responsabilités. Elles doivent être capables de présenter clairement leur situation et d'évaluer les solutions qui leur sont proposées par les autorités locales.

32. Cette autonomisation au niveau infranational implique l'adaptation des objectifs de développement durable à l'échelon national et la mobilisation des ressources pour résoudre les problèmes locaux. Cela ne concerne pas seulement les ressources financières, mais aussi les ressources humaines, matérielles et techniques. Les gouvernements doivent renforcer la participation de tous les acteurs locaux qui sont engagés dans ces efforts d'adaptation au niveau local. Si les gouvernements nationaux et locaux sont les premiers responsables de la fourniture des services, le secteur privé, les communautés et la société civile jouent également un rôle clé dans la définition de la demande et des politiques, et dans la prestation des services. Cela est particulièrement pertinent dans les domaines où les gouvernements nationaux ou locaux n'ont pas la capacité ou la volonté de fournir des services. Les communautés peuvent fournir certains services pour elles-mêmes, ce qui permettrait aux gouvernements de se concentrer sur la politique, la stratégie et le suivi et l'évaluation, tout en contribuant au principe de subsidiarité.

#### **IV. Réussites et enseignements tirés des actions accélérées et solutions transformatrices : exemples tirés de la pratique**

##### **Passation des marchés publics**

33. La passation de marchés publics, et plus particulièrement la passation de marchés publics durable, constituent un domaine politique porteur de transformations qui est constamment considéré comme un levier pour le renforcement de l'état de droit, de l'efficacité, de la compétitivité, des efforts de lutte contre la corruption, de la prise de décision participative, des capacités de l'État à tous les niveaux et de la transparence.

34. L'urbanisation durable est cruciale au regard de la réalisation des objectifs de développement durable. L'adoption de cadres de marchés publics durables peut générer de nouveaux modèles d'entreprise, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, en créant des opportunités d'emploi et en contribuant à la réduction de la pauvreté (objectif 1) et à la stimulation d'une croissance inclusive (objectif 8). Les marchés publics sont également essentiels à la promotion de services publics tenant compte des questions de genre (objectif 5). L'un des principaux enseignements tirés vient de ChileCompra, lauréat du Prix du service public des Nations Unies 2019, dont les pratiques en matière de marchés publics ont permis d'accélérer la participation des femmes sur le marché public et de promouvoir les petites et moyennes entreprises appartenant à des femmes, réalisant ainsi des progrès sur plusieurs objectifs simultanément.

35. L'approvisionnement en ligne s'est également révélé être un outil de transformation pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable, en particulier l'objectif 16, en facilitant la saisie, l'analyse, la visualisation et la

communication des données ainsi que le libre accès aux données et aux audits basés sur les performances, ce qui favorise la transparence, encourage la responsabilité et renforce la confiance dans le gouvernement. Ces éléments ont eu un impact significatif sur la facilité de faire des affaires et d'attirer les investissements. Par exemple, suite à la création par le gouvernement ukrainien de la plateforme en ligne ProZorro, le volume du marché des marchés publics a augmenté de 17 % (jusqu'à 10,4 milliards de dollars) entre 2015 et 2016<sup>5</sup>. La Tunisie a également été en mesure de créer des débouchés commerciaux pour 3 000 bénéficiaires dans tout le pays pour la seule année 2017 grâce à TUNEPS, son système d'achat public en ligne.

36. L'optimisation de la passation des marchés publics, y compris les achats en ligne, ne peut pas se limiter à la garantie d'un bon rapport qualité-prix ou à l'optimisation des coûts. Cela est particulièrement vrai pour les milieux fragiles et touchés par des conflits. Les pratiques durables de passation des marchés publics devront donc être incluses de manière globale et dans une perspective plus large d'inclusion géographique et sociale, de financement du développement dans les secteurs économiques nationaux et infranationaux sous-développés et de promotion des petites et moyennes entreprises, ainsi que de gestion des écosystèmes, le tout en mettant l'accent sur l'innovation.

### **Budgétisation viable**

37. Une autre solution de transformation menant au développement durable concerne la budgétisation. Les progrès en termes de réalisation des objectifs de développement durable dépendent non seulement de la capacité des pays à mobiliser diverses ressources, mais aussi de leur capacité à mobiliser les dépenses publiques dans les secteurs concernés, en particulier la santé, l'éducation et les infrastructures, sur la base d'évaluations des besoins et des performances. Comme le montre le document établi par les experts pour la dix-neuvième session du Comité consacré aux nouvelles questions en matière de gestion des finances publiques et de budgétisation de l'action à mener au titre des objectifs de développement durable (E/C.16/2020/6), les budgets nationaux constituent un puissant point de départ pour rapprocher la collecte des recettes de l'allocation des ressources à la réalisation des objectifs de développement durable.

38. L'intégration des objectifs de développement durable dans la budgétisation peut bénéficier d'une évolution vers une budgétisation basée sur les performances, en particulier parce que les structures budgétaires traditionnelles ou les budgets par poste peuvent contrecarrer, ou du moins ne pas encourager, les efforts de concrétisation des objectifs. L'utilisation de la budgétisation par poste ne garantit pas la viabilité financière, car elle n'indique que ce qui est acheté, sans beaucoup préciser le rapport qualité-prix, les performances financières et le lien entre la politique et les résultats. La budgétisation axée sur les résultats pourrait mettre l'accent sur l'impact économique et social des efforts de dépenses visant à réduire les inégalités (objectif 10), à réaliser l'égalité entre les sexes (objectif 5), à assurer la protection des enfants et des droits de l'homme (objectif 16) et à traiter d'autres domaines relevant des objectifs.

39. Le fait de lier les budgets à des programmes ou à des indicateurs de performance permet d'évaluer si les ressources publiques ont été effectivement allouées et si les cibles et les objectifs du gouvernement ont été atteints. La budgétisation durable peut donc agir comme un levier pour la mobilisation des ressources intérieures tout en réduisant la dépendance à l'égard de l'aide au développement. La budgétisation des

---

<sup>5</sup> Arthur Kovalchuk, Charles Kenny et Mallika Snyder, « Examining the impact of e-procurement in Ukraine », Working Paper, No. 511 (Washington, Center for Global Development, 2019).

objectifs de développement durable, assorties de liens clairs avec des objectifs et des cibles spécifiques, peut permettre à la société de faire un pas de plus dans l'intégration du Programme 2030 dans les budgets nationaux et infranationaux.

40. De nombreux pays ont déjà lié leurs budgets à des objectifs sectoriels associés aux objectifs de développement durable. Un exemple est le progrès vers la réalisation de l'égalité des sexes (objectif 5) par la budgétisation tenant compte des questions de genre ou la lutte contre le changement climatique (objectif 13) par la budgétisation sensible au climat. Quels que soient les progrès accomplis, il convient de multiplier les efforts pour établir un lien plus étroit entre la budgétisation et les objectifs de développement durable. Au Maroc, la budgétisation tenant compte des questions de genre a été alignée sur une réforme budgétaire visant à faire passer la budgétisation publique de formats et de processus basés sur les intrants à un système axé sur les résultats. Le fait que l'égalité femmes-hommes dans le pays se soit améliorée, en particulier dans les secteurs de l'éducation (objectif 4), de la santé (objectif 3) et de l'emploi (objectif 8), est révélateur.

### **Nouvelles utilisations des données fiscales**

41. Les pays ont besoin d'informations et d'éléments concrets pour suivre les progrès de la mise en œuvre du Programme 2030 et pour déterminer les résultats et l'utilité de leurs politiques et stratégies liées aux objectifs de développement durable. Les progrès technologiques et l'évolution vers l'administration en ligne ont permis d'améliorer la collecte, le stockage, l'analyse et la diffusion des données. Cela dit, des sources de données et des approches analytiques nouvelles et plus diversifiées doivent être appliquées dans la perspective du Programme 2030. La numérisation, l'administration en ligne et les données ouvertes ont de plus en plus modifié le paysage des administrations fiscales. Les gouvernements possèdent désormais une base de données volumineuse et diversifiée concernant les particuliers et les ménages, comprenant des informations financières et démographiques, sur les dépenses et les achats et d'autres types d'informations.

42. Les données fiscales peuvent fournir des informations sur le comportement des contribuables et pourraient être utilisées pour créer et mesurer différents indicateurs directement ou indirectement liés aux objectifs de développement durable et à leurs cibles. Cette contribution pourrait ensuite servir à la formulation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques axées sur les objectifs. Il est fortement recommandé aux gouvernements de commencer à envisager l'utilisation de données fiscales pour étayer les analyses sur un large éventail de questions sociales et économiques, en utilisant ces données comme base pour les politiques et les actions en matière de développement durable.

43. Parmi les exemples d'utilisation transversale des données fiscales en lien avec les objectifs de développement durable, on peut citer le rapprochement des dossiers relatifs au revenu, à l'emploi et au genre avec les évaluations des inégalités, qui permet d'éclairer les politiques liées à l'objectif 10 sur la réduction des inégalités et à l'objectif 5 sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; l'utilisation des informations relatives à la sécurité sociale et à l'assurance sociale extraites des dossiers fiscaux pour évaluer les systèmes de soins de santé et élaborer des politiques liées à l'objectif 3 ; et l'intégration des données sur les salaires, le paiement des impôts, la situation de l'emploi et la résidence dans les analyses du marché du travail et de l'emploi afin de mesurer les progrès liés à l'objectif 8 sur la croissance, l'emploi et le travail décent.

### Intelligence artificielle

44. L'intelligence artificielle peut être un moyen puissant d'accélérer la mise en œuvre du Programme 2030 et de suivre les progrès relatifs à chacun des objectifs de développement durable. Ainsi, concernant l'objectif 3 relatif à la santé et au bien-être, l'intelligence artificielle peut être efficace pour étayer les diagnostics et les pronostics médicaux et pour concevoir de nouvelles méthodes de prévention et de traitement basées sur l'analyse d'ensembles de données biologiques hétérogènes à grande échelle et de résultats cliniques. Dans de nombreux cas, l'intelligence artificielle est utilisée pour surveiller, suivre et prévoir les épidémies de maladies transmissibles. Les algorithmes permettent d'identifier les enfants risquant le plus de ne pas être vaccinés, ce qui permet au personnel médical de promouvoir la sensibilisation et le suivi auprès des familles de manière plus systématique. Il convient dans le même temps d'être prudent quant aux éventuels effets secondaires, conséquences fortuites et externalités. Les menaces pesant sur la protection des données et de la vie privée et la discrimination sociale fondée sur le genre, la race, le revenu ou l'origine ethnique ne doivent pas être perpétuées, et les algorithmes doivent être adaptés aux réalités contextuelles et aux aspirations spécifiques qu'expriment les objectifs de développement durable sur la base des principes de gouvernance efficace pour le développement durable.

45. L'intelligence artificielle peut également être utile pour la réalisation de l'objectif 16, par exemple en facilitant les interactions entre les gouvernements et les citoyens grâce à des questions et réponses automatisées ou en fournissant des services publics grâce à des canaux numériques. Le rapport 2019 sur l'indice de l'intelligence artificielle cite plusieurs exemples, tels que l'aide aux personnes pour vérifier et valider les informations, l'amélioration de la sécurité par la détection et la prévision de la violence, la lutte contre les préjugés pour garantir un accès juste et équitable à la justice et l'optimisation de la gestion des institutions du secteur public et social. L'intelligence artificielle peut aider à automatiser des tâches répétitives telles que le traitement de différentes demandes et peut contribuer à la détection d'activités liées à la fraude, à la criminalité financière ou à l'usurpation d'identité. Cela dit, les prouesses analytiques, l'extensibilité et la commodité fournies par l'intelligence artificielle doivent être mises en balance avec ses inconvénients possibles, à savoir la perte de contrôle humain et de responsabilité.

46. Si l'utilisation de l'intelligence artificielle peut être organisée de manière thématique en vue d'atteindre les objectifs de développement durable, il convient de se concentrer sur les principaux leviers susceptibles d'accélérer les actions en vue de la réalisation de plusieurs objectifs et indicateurs. Une cartographie efficace de l'utilisation de l'intelligence artificielle pourrait contribuer à identifier les cibles qui pourraient être atteintes grâce à une solution liée à l'intelligence artificielle, tout en reconnaissant que celle-ci ne peut à elle seule résoudre tous les problèmes associés à ces cibles et indicateurs. L'application de l'intelligence artificielle aux secours en cas de catastrophe, utilisée par plusieurs gouvernements et organisations technologiques dans le monde, en est un excellent exemple. Ainsi, le système numérique adopté par le Qatar, par exemple, repose sur un logiciel libre et gratuit qui collecte et classe automatiquement les flux des médias sociaux pendant les crises humanitaires. Sahana, le logiciel libre gratuit du Sri Lanka, rassemble et calcule automatiquement les données de diverses applications pour fournir des évaluations des besoins en temps réel<sup>6</sup>. Néanmoins, l'utilisation généralisée de l'intelligence artificielle dans le

---

<sup>6</sup> Voir Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, « E-resilience through e-government: global and regional perspectives », dans *United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies* (publications des Nations Unies, numéro de vente E.16.II.H.2).

contexte des secours en cas de catastrophe par de multiples partenaires et dans toutes les régions n'en est qu'à ses débuts.

47. De nombreux défis doivent être relevés pour que l'intelligence artificielle réalise pleinement son potentiel en tant que facilitateur du développement social, notamment les défis liés à la disponibilité, à l'accessibilité, à la qualité, au volume, à l'étiquetage et à l'intégration des données, à la capacité de calcul, aux compétences liées à l'intelligence artificielle, à la capacité des institutions de l'État à acquérir et à déployer l'intelligence artificielle, à la réceptivité des dirigeants et aux utilisations malveillantes. D'autres défis qu'il faudrait relever sont l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur la justice et l'équité et sur les droits de l'homme. Les menaces et les possibilités pour la société liées à l'intelligence artificielle n'ont pas encore été pleinement explorées aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable.

## **V. Domaines dans lesquels des orientations pourraient être demandées au forum politique de haut niveau sur le développement durable**

48. Le forum politique de haut niveau sur le développement durable pourrait fournir des orientations aux fins de l'accélération de l'adoption et de l'intégration progressive des cadres de consolidation de la paix dans l'action politique orientée vers la mise en œuvre du Programme 2030. Ces orientations pourraient prendre en compte les défis imminents et persistants dans les milieux fragiles et touchés par des conflits, en exploitant les synergies entre la paix durable et le développement durable, notamment en ce qui concerne le règlement pacifique des différends au moyen de mécanismes internationaux et nationaux de médiation et de règlement des conflits, la reprise des services publics et le renforcement des capacités à tous les niveaux, sur la base des principes de gouvernance efficace pour le développement durable appliqués par le Comité.

49. Concernant la reprise des services publics, l'orientation politique du forum politique de haut niveau sur le développement durable pourrait contribuer à clarifier les approches souvent contradictoires concernant le rôle de l'État. L'État-providence traditionnel est à l'origine de dettes gonflées et insoutenables, tandis que l'austérité a créé une pauvreté sans précédent, la montée en flèche des inégalités et un capital social brisé. Il serait donc utile d'avoir des orientations concernant l'élaboration de cadres de gouvernance intelligente de la durabilité qui soient spécifiques à chaque pays et à chaque contexte et qui reposent sur le fait que les gouvernements et tous les acteurs de la gouvernance concernés sont des coproducteurs de valeur publique, et concernant le développement de marchés économiques au service des populations et de la planète.

50. La discrimination à l'encontre des communautés et des peuples perçus comme étant en opposition avec les gouvernements au pouvoir peut se produire au niveau de la distribution des ressources de l'État et de l'emploi, avec pour conséquence que ces personnes sont laissées de côté. La discrimination politique, associée à une corruption flagrante, aggrave l'exclusivité et le déséquilibre du développement. Il est donc nécessaire que le forum politique de haut niveau sur le développement durable donne des orientations politiques fermes aux fins de l'examen et du contrôle des gouvernements non seulement en ce qui concerne la mise en œuvre des objectifs de développement durable, mais aussi leur adhésion aux principes de gouvernance efficace du développement durable, y compris la non-discrimination.