



## Conseil économique et social

Distr. générale  
16 janvier 2023  
Français  
Original : anglais

---

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

Vingt-deuxième session

27-31 mars 2023

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

**Réinvention de la formation des fonctionnaires  
et de l'apprentissage institutionnel afin de faire évoluer  
les mentalités dans le secteur public**

### **Réinventer la formation des fonctionnaires et l'apprentissage institutionnel afin de faire évoluer les mentalités**

#### **Note du Secrétariat**

Le Secrétariat a l'honneur de faire tenir au Comité d'experts de l'administration publique le document établi par Alketa Peci et Sherifa Fouad Sherif, membres du Comité, en collaboration avec Ronald U. Mendoza et Devon Rowe.

---

\* [E/C.16/2023/1](#).



## **Réinventer la formation des fonctionnaires et l'apprentissage institutionnel afin de faire évoluer les mentalités**

### *Résumé*

Dans le présent document, les auteurs expliquent qu'il convient de réinventer la formation des fonctionnaires et l'apprentissage institutionnel afin de faire évoluer les mentalités et de faire avancer la mise en œuvre intégrale du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les États devraient s'attacher davantage à investir dans le capital intellectuel et les ressources humaines, notamment dans le savoir-faire, les compétences, les ressources, les conditions de travail et les valeurs des fonctionnaires, qui peuvent contribuer à la mise en place d'institutions solides et à la prestation de services publics efficaces.

Les auteurs notent que, ces dernières années, le secteur public se heurte à de nombreux problèmes nouveaux et complexes et qu'il convient que les États soient mieux préparés et plus résilients face aux crises actuelles et à venir. À l'avenir, les institutions publiques devront s'adapter plus rapidement aux changements et veiller à ce que la prestation de services aux citoyens devienne plus fluide et plus efficace.

Le renforcement des capacités, qui passe notamment par une formation adéquate débouchant sur un apprentissage institutionnel, est l'un des principaux moyens de créer des institutions fortes. Il devrait être axé sur le perfectionnement des compétences, la requalification professionnelle et le changement des mentalités des générations de fonctionnaires actuelles et futures. Pour opérer une transformation complète des mentalités, il convient de procéder, à tous les niveaux de l'administration, à une série de changements comportementaux et organisationnels faisant intervenir les fonctionnaires ainsi que les élus et les responsables politiques.

Les auteurs décrivent les possibilités qu'offre la transition numérique et les risques qu'elle comporte, ainsi que les conséquences qu'elle pourrait avoir pour le personnel du secteur public, notant qu'il est nécessaire que les fonctionnaires acquièrent de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire. Ils appellent également l'attention sur l'essor de la mésinformation et de la désinformation, qui exige une réponse énergique de la part des fonctionnaires travaillant dans la communication, notamment la mise au point de stratégies de communication publique adéquates.

Enfin, les auteurs soulignent qu'il importe que les jeunes soient associés à l'élaboration des politiques et fassent partie des institutions publiques, car leur engagement est essentiel non seulement pour renforcer leur participation à la conduite des affaires publiques et leur confiance dans les pouvoirs publics, mais aussi pour garantir l'équité intergénérationnelle, sachant en particulier que les crises actuelles pourraient avoir des conséquences à long terme.

## I. Introduction

1. Dans le présent document, les auteurs s'appuient sur les travaux menés précédemment par le Comité d'experts de l'administration publique sur les questions relatives au personnel du secteur public<sup>1</sup>. Par le passé, le Comité s'est notamment intéressé à la question du leadership transformationnel et au renforcement des capacités et à l'amélioration des compétences et de la prise de conscience des fonctionnaires aux niveaux local et national, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et dans le contexte de la transition numérique. À sa vingtième session, en 2021, il a examiné les questions relatives à la gestion du personnel du secteur public dans le cadre du relèvement après la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). À sa vingt-et-unième session, en 2022, il a estimé que pour mettre en place des institutions réactives, solides et résilientes, il fallait se doter de méthodes de travail plus créatives, plus souples et plus intégrées qui soient axées sur les besoins des personnes, ainsi que d'un ensemble de compétences et de ressources pouvant être mobilisées en temps de crise. Les États ont été encouragés à promouvoir davantage la professionnalisation de la fonction publique, à investir dans les compétences numériques, à mettre à jour les référentiels de compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable, à lutter contre les inégalités qui règnent parmi le personnel de la fonction publique et à prendre des mesures pour faire progresser l'équité sociale dans la conception et la prestation des services publics. Le Comité a fait observer que de telles initiatives pourraient contribuer à remédier aux problèmes de légitimité du secteur public et à accroître la confiance dans les institutions.

2. L'objectif de développement durable n° 16 met l'accent sur la nécessité de disposer d'institutions efficaces, responsables et ouvertes, autrement dit des institutions axées sur l'humain, pilotées par les personnes et guidées par des normes de déontologie strictes et les valeurs que sont le professionnalisme et la compétence. Les fonctionnaires sont les principaux moteurs du changement pour ce qui est de mettre en œuvre des stratégies de réforme administrative visant à moderniser l'administration, à atteindre les 17 objectifs et à transformer les institutions pour un monde plus vert, plus inclusif et plus résilient.

3. Les États devraient s'attacher davantage à investir dans le capital intellectuel et les ressources humaines, notamment dans les savoir-faire, les compétences, les ressources, les conditions de travail et les valeurs des fonctionnaires, qui peuvent contribuer à la mise en place d'institutions solides et à la prestation de services publics efficaces.

4. Ces dernières années, le secteur public se heurte à de nombreux problèmes nouveaux ou émergents, notamment ceux qu'entraînent les changements climatiques, la perte de biodiversité et la pandémie de COVID-19. Traditionnellement, les administrations publiques du monde entier devaient faire face à des difficultés telles que l'inefficacité de la gestion, la prise de décision tardive, le manque d'innovation et l'absence ou la sous-utilisation des capacités, mais les problèmes qui se posent actuellement sont plus complexes. Les États doivent être mieux préparés à gérer les chocs économiques, sociaux et environnementaux actuels et à venir et devenir plus résilients, notamment afin d'atteindre les objectifs du Programme 2030.

5. Compte tenu de la transformation numérique, de l'évolution démographique et des multiples crises, telles que les changements climatiques, la perte de biodiversité, la pandémie de COVID-19 et les restrictions budgétaires, il importe plus que jamais

---

<sup>1</sup> Voir <https://publicadministration.un.org/en/Intergovernmental-Support/Committee-of-Experts-on-Public-Administration/WG-public-sector-workforce>.

de trouver des moyens novateurs et créatifs d'améliorer la prestation des services publics. À l'avenir, les institutions publiques devront s'adapter plus rapidement aux changements et veiller à ce que la prestation de services aux citoyens devienne plus fluide et plus efficace. Les problèmes qui se posent actuellement sont l'occasion de récapituler les enseignements tirés de l'expérience pour s'en servir quand c'est possible et d'ouvrir la voie à des initiatives innovantes du secteur public.

6. Il faut que la prochaine génération de dirigeants et de fonctionnaires ait une mentalité entièrement nouvelle qui lui permettra de s'épanouir et de faire en sorte que la gestion des affaires publiques et la prestation des services publics soient plus efficaces et visent à instaurer une société plus verte, plus résiliente et plus inclusive. Aujourd'hui plus que jamais, il est donc fondamental de faire évoluer les mentalités, et les fonctionnaires doivent faire preuve de créativité pour obtenir des résultats. Pour faire changer les mentalités, il faut adopter une approche associant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société, qui fasse intervenir des changements de comportement aux niveaux individuel, organisationnel, institutionnel et infranational.

7. Il est fort probable que la transition numérique fasse changer la taille, la forme et la composition des effectifs des entités du secteur public. Le nombre de personnes ayant un rôle purement administratif pourrait évoluer à mesure que l'utilisation des mégadonnées et des nouvelles technologies, telles que les technologies de la quatrième révolution industrielle, notamment la technologie de la chaîne de blocs et l'intelligence artificielle, gagne du terrain. L'ère numérique offre des possibilités, mais elle comporte aussi des risques pour la confiance dans les pouvoirs publics et la démocratie, sachant en particulier que la polarisation politique s'accroît. Elle suppose également que les membres de la fonction publique et les élus acquièrent de nouvelles compétences.

8. La mésinformation et la désinformation sont particulièrement problématiques, car elles peuvent entamer la légitimité attribuée aux institutions publiques, accentuer la polarisation politique et favoriser les mouvements populistes. Pour surmonter cet obstacle, il faut faire plus attention lors de l'élaboration des stratégies de communication publique. Compte tenu des enseignements tirés de la pandémie, il faut également que ces stratégies soient inclusives.

9. L'instauration et le maintien de la confiance dans les institutions publiques et le renforcement de la démocratie et des institutions démocratiques à l'ère numérique font partie des grands problèmes structurels nouveaux auxquels la gouvernance et l'administration publique doivent remédier afin que le Programme 2030 soit pleinement mis en œuvre. Adopter de nouvelles technologies, s'adapter aux changements et suivre des approches agiles pour ce faire, ainsi qu'acquérir de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences contribuent à l'efficacité de l'administration publique.

10. Conformément au principe de gouvernance de l'équité intergénérationnelle, il faut que les jeunes soient davantage associés à l'élaboration des politiques et fassent davantage partie des institutions publiques, car ils sont particulièrement touchés par les crises mondiales et se mobilisent beaucoup pour y trouver des solutions.

## **II. Améliorer la formation des fonctionnaires et l'apprentissage institutionnel pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable**

11. L'un des principaux moyens de mettre en œuvre le Programme 2030 et de créer des institutions fortes est le renforcement des capacités, à savoir le développement et l'amélioration du savoir-faire, de l'intuition, des aptitudes, des mécanismes et des

ressources dont les institutions publiques et les fonctionnaires ont besoin pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux complexes auxquels le monde est confronté aujourd'hui. Ce renforcement des capacités devrait être axé sur le perfectionnement des compétences, la requalification professionnelle et le changement des mentalités des générations de fonctionnaires actuelles et futures afin de contribuer à l'avènement d'un monde plus vert, plus inclusif et plus résilient.

12. Le renforcement des capacités passe notamment par une formation adéquate qui débouche sur un apprentissage institutionnel et peut faire que la fourniture de biens et services soit plus efficace et plus efficiente. Cette dernière peut, à son tour, augmenter directement la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics et renforcer leur confiance dans les institutions publiques.

13. *Le Rapport mondial de 2021* sur le secteur public énonce les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable pris comme un « programme » en suivant les principes de gouvernance efficace au service du développement durable élaborés par le Comité. Il met aussi en évidence plusieurs failles observées dans les efforts de renforcement des capacités pour la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier le manque de ressources humaines et de capacités et de compétences de leadership<sup>2</sup>.

### **Formation**

14. Les crises, les nouvelles technologies et l'évolution des attentes et des demandes du public ont sans arrêt des effets sur la prestation des services publics, d'où la nécessité de revoir les approches de gestion du secteur public, y compris la gestion des ressources humaines. Les fonctionnaires doivent rapidement acquérir de nouveaux savoir-faire et de nouvelles qualifications, et modifier leur comportement vis-à-vis du public. La gestion des talents des ressources humaines du secteur public devrait être une priorité pour les États et devrait notamment consister à accroître l'offre de dirigeants qualifiés et à créer un corps de fonctionnaires compétents, ce qui passe par l'amélioration de la formation, des procédures de recrutement et des systèmes de récompense et d'incitation.

15. La formation est considérée comme un élément clé du développement des compétences des agents publics. Afin d'accroître le professionnalisme du personnel du secteur public, une gamme complète et évolutive d'offres de formation en cours d'emploi devrait être mise à disposition à tous les niveaux de l'administration.

16. Il convient toutefois de noter que les fonctionnaires continuent souvent de pâtir d'un manque d'autonomie, de possibilités de développement professionnel limitées et d'approches fragmentées de la formation et de l'enseignement, ce qui peut compromettre leur capacité de faire face aux problèmes actuels. L'absence de stratégies élaborées en tenant compte des besoins, des résultats et des compétences et susceptibles d'avoir un impact direct sur les besoins de formation et de développement est l'une des principales difficultés auxquelles se heurtent de nombreux fonctionnaires, notamment dans les pays en développement.

17. Pour déterminer les besoins en formation, on se fonde souvent sur d'apparentes lacunes dans les connaissances ou les savoir-faire. Les évaluations des besoins en formation sont donc un moyen essentiel de déterminer les lacunes réelles dans les connaissances et les compétences et de concevoir des programmes de formation à même d'y répondre. En outre, on peut avoir recours aux outils suivants pour améliorer les compétences et faire évoluer les mentalités des fonctionnaires : formation en cours

<sup>2</sup> *World Public Sector Report 2021: National Institutional Arrangements for Implementation of the Sustainable Development Goals: a Five-Year Stocktaking* (publication des Nations Unies, 2021).

d'emploi, formation reposant sur des cas concrets, simulations, formation en ligne à l'aide de systèmes de gestion de l'apprentissage, ludification, cours donnés par un formateur, guides d'apprentissage interactifs et formation à la gestion de projet, à la pensée conceptuelle et à la pensée systémique. Divers outils et logiciels peuvent être utilisés pour l'évaluation.

18. Les pays considérés comme étant très attentifs aux besoins de formation de leurs institutions publiques et comme sachant y répondre ont adopté une approche holistique de la formation qui englobe les personnes, les processus et les technologies. L'Égypte, l'Estonie, l'Inde et les Pays-Bas sont de bons exemples de pays ayant su mettre au point une formation spécialisée pour les fonctionnaires, qui a amélioré la prestation de services et fait changer les mentalités.

19. Parmi les bonnes pratiques, on compte celles qui consistent à faire mieux connaître les objectifs de développement durable aux fonctionnaires à l'aide de divers outils et à intégrer ces objectifs dans la formation initiale et dans la formation continue, ou celles qui visent à renforcer les capacités des enseignants des établissements scolaires et universitaires<sup>3</sup>.

20. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle crucial des fonctionnaires et de la prestation de services publics, mais elle a également posé des problèmes pour l'organisation de formations à l'appui des objectifs de développement durable. En raison du manque de fonds, les activités de formation ont été limitées et le recours à la formation en ligne, plutôt qu'à la formation en présentiel, a augmenté. En outre, occupés à faire face à la pandémie, les fonctionnaires ont eu moins de temps à consacrer aux activités d'apprentissage.

#### **Apprentissage institutionnel**

21. L'apprentissage institutionnel dans le secteur public comprend l'acquisition de connaissances et de compétences par l'expérience, l'étude ou la formation. Pour améliorer la prestation de services publics et leur efficacité, il faut absolument offrir des possibilités d'amélioration en continu et susciter une volonté d'apprendre. L'apprentissage institutionnel est également crucial pour permettre le recours à des solutions de prestation de services publics plus efficaces et technologiquement avancées.

22. Les institutions considérées comme des organisations apprenantes sont passées maîtres dans l'art de régler les problèmes, de mettre à l'essai des idées novatrices, d'apprendre de leur propre expérience et de leur performance passée, d'apprendre de l'expérience des autres et des meilleures pratiques et de transmettre rapidement et efficacement les connaissances dans l'organisation.

### **III. Changer les mentalités grâce à la formation et à l'apprentissage dans le secteur public**

23. Les pays se heurtent à de nouvelles difficultés de gouvernance à mesure qu'ils mettent en œuvre les objectifs de développement durable et appliquent les 11 principes de gouvernance efficace élaborés par le Comité. Il faudra faire évoluer les valeurs, les opinions, les attitudes, les compétences et les comportements pour transformer la gouvernance afin de soutenir les objectifs.

24. Il conviendra de faire changer les mentalités si l'on veut que la prestation de services publics contribue plus efficacement à la mise en œuvre du Programme 2030.

---

<sup>3</sup> Ibid.

L'évolution des mentalités devra s'accompagner d'une approche globale et holistique du renforcement des capacités visant à moderniser l'administration publique.

25. Les mentalités sont des façons de penser profondément enracinées et présomptueuses. Elles sont faites de convictions et d'attitudes qu'une personne fait siennes tout au long de sa vie à propos d'elle-même et du monde qui l'entoure<sup>4</sup>. En ce sens, elles existent à plusieurs niveaux sociétaux et culturels. Il arrive qu'elles franchissent les frontières démographiques et idéologiques et qu'elles soient partagées par tous les groupes d'une société en tant qu'éléments de la culture nationale. De nombreux pays s'intéressent depuis peu à la question de faire changer les mentalités des fonctionnaires afin de mieux faire face aux enjeux du développement durable.

26. Il est impératif de changer les mentalités pour se défaire des vieilles croyances et des habitudes de travail improductives, et pour en créer de nouvelles. Les nouvelles convictions et habitudes de travail permettront aux institutions de devenir plus efficaces, plus responsables et plus inclusives.

27. À l'avenir, il serait utile que les pouvoirs publics consacrent des ressources à la modernisation de la prestation des services publics là où c'est nécessaire, donnent les moyens au personnel du secteur public d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences techniques et pratiques, et créent un environnement propice à l'action. Les compétences, les attitudes et les comportements qui peuvent contribuer à la mise en place d'institutions solides sont notamment les suivants :

- l'agilité au service de la pensée systémique ;
- la collaboration visant à améliorer la coordination, l'intégration et le dialogue ;
- l'innovation au service de la transformation ;
- le recours à une approche fondée sur des données factuelles au service de l'élaboration de politiques judicieuses ;
- le recours à une approche axée sur les résultats pour les études d'impact ;
- les compétences en matière de prospective stratégique pour la planification à long terme et l'élaboration de politiques judicieuses ;
- un comportement éthique et de solides principes moraux ;
- une ouverture d'esprit qui favorise l'intégrité et la transparence ;
- la responsabilité personnelle à l'appui d'une culture de la responsabilité ;
- des compétences numériques au service de la transformation numérique du secteur public ;
- de l'empathie, des compétences relationnelles et de l'intelligence émotionnelle ;
- un leadership doué d'une conscience sociale, qui s'attache à préserver les personnes, la planète et la prospérité pour toutes et tous et à ne laisser personne de côté ;
- une réactivité permettant de fournir des services centrés sur l'être humain, une attention particulière devant être accordée aux groupes vulnérables ;
- l'appui à la réalisation de l'équité intergénérationnelle ;

<sup>4</sup> Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, *Changing Mindsets to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development: How to Promote New Mindsets and Behaviours in Public Institutions to Implement the Sustainable Development Goals* (2021).

- le souci des inégalités de genre et des inégalités raciales et l'intérêt pour les citoyens vulnérables de manière à promouvoir l'égalité des chances ;
- la conscience et l'acceptation des risques permettant de faire face à la dynamique et à l'imprévisibilité des multiples crises mondiales qui s'enchevêtrent ;
- l'ouverture à l'innovation.

28. Aujourd'hui, on demande à de nombreux fonctionnaires de faire plus avec moins, souvent sans que les politiques régissant l'action soient bien définies. On leur demande aussi de s'engager à faire tout ce qui est en leur pouvoir et d'avoir un sens aigu de l'intégrité et du service public. Les fonctionnaires doivent donc avoir l'état d'esprit voulu et la résilience qui leur permettra de s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances. Il ne faut cependant pas confondre résilience et invincibilité. Il convient de prévenir le stress, l'épuisement professionnel et les autres troubles pouvant avoir des effets néfastes sur le bien-être des fonctionnaires.

29. Il est souvent difficile de s'assurer que les fonctionnaires sont performants et respectent les normes de déontologie les plus élevées. Montrer l'exemple est une bonne technique qu'il convient de mettre en avant car elle permet d'instaurer des conditions propices et de fixer des normes de comportement. Les attitudes et les actions des dirigeants peuvent avoir une grande influence sur la qualité des institutions publiques et faciliter l'évolution des mentalités des fonctionnaires. Les institutions ayant procédé à des réformes, qui s'emploient à atteindre les objectifs de développement durable, doivent être soutenues par un leadership politique et administratif qui défend les principes fondamentaux sur lesquels repose le Programme 2030.

30. Il importe de tirer parti de l'état d'esprit et des valeurs des fonctionnaires pour lutter contre la corruption. Pour que ce combat porte ses fruits, il faudrait créer et institutionnaliser une administration publique capable d'agir vite, qui soit proactive et sache corriger ses propres erreurs.

#### **IV. Changer les mentalités des dirigeants politiques**

31. Compte tenu des défis à relever pour faire face aux crises actuelles et à venir, la discussion concernant l'évolution des mentalités devrait être élargie aux dirigeants politiques. Il arrive que ceux-ci soient un obstacle au changement, car leurs convictions et leurs actions peuvent ébranler même les bureaucraties les mieux outillées, qui disposent d'informations probantes et des compétences spécialisées nécessaires. Cela étant, les femmes et les hommes politiques ont une contribution importante à apporter en ce qui concerne les questions de la confiance et de l'application du principe de responsabilité, quelles que soient leurs attributions. Il faut que les dirigeants politiques élargissent le champ de leurs compétences en y ajoutant des aptitudes au leadership et à la collaboration. Il est nécessaire que les États préparent mieux et forment mieux les élus et les responsables politiques.

32. La situation mondiale et régionale, qui ne cesse d'évoluer, appelle un style de leadership différent de celui d'il y a quelques années. L'instabilité, l'incertitude et le flou font que de nouvelles compétences sont nécessaires, mais il existe peu de possibilités pour les dirigeants de développer leur capacités. L'état d'esprit tourné vers le développement de soi « *growth mindset* », concept défini par Carol Dweck, pourrait être utile pour le développement des compétences des dirigeants politiques<sup>5</sup>. Des plans à long terme et des stratégies nationales de développement devraient être

---

<sup>5</sup> Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York City, Ballantine Books, 2007).

mis au point et appliqués de manière à former les dirigeants politiques de demain, en particulier dans les pays en développement. Il faudrait organiser en conséquence les budgets de formation par priorité et mettre en place une réglementation permettant d'éviter que ces budgets fassent l'objet de coupes, en cas de crise imprévue, par exemple.

33. À l'avenir, il est recommandé de favoriser une culture de l'élaboration des politiques fondée sur des données probantes, qui mette l'accent sur l'importance des données, de la recherche, du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, et qui repose sur une collaboration plus efficace, notamment avec les responsables administratifs et les responsables politiques. Le renforcement des capacités pourrait également être étendu aux jeunes parlementaires et aux jeunes dirigeants locaux, tels que les responsables des collectivités locales. Il existe plusieurs exemples de bonnes pratiques faisant intervenir les jeunes qui ont été adoptées dans les villes<sup>6</sup> et saluées par le Département des affaires économiques et sociales<sup>7</sup>.

## V. La transition numérique et ses conséquences pour la formation et l'apprentissage dans le secteur public

34. Les activités de l'administration publique évoluent rapidement face à la transformation numérique à l'œuvre dans de nombreux pays. La manière dont le public interagit avec les entités du secteur public et reçoit les services publics est repensée, et des efforts considérables sont faits pour réformer et améliorer la prestation des services publics en tirant parti des capacités numériques émergentes.

### Renouer la confiance publique et renforcer la démocratie à l'ère numérique

35. La confiance publique est un indicateur de la façon dont les gens évaluent la qualité des institutions. Elle est à la fois une contribution à la gouvernance et un résultat de la gouvernance. Elle est essentielle pour le développement durable, car la manière dont les institutions sont organisées et fonctionnent dans la pratique a une influence sur la confiance que le public leur accorde et sur leur capacité de promouvoir la transformation au niveau de la société (par exemple, en changeant les normes sociales ou en favorisant les approches associant l'ensemble de la société). Cette transformation est indispensable pour atteindre les objectifs de développement durable<sup>8</sup>. Il est donc crucial de renouer la confiance et d'établir un lien avec les citoyens pour renforcer les institutions publiques et leur permettre de faire face aux défis actuels et de se préparer à l'avenir.

36. Un rapport récent de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) mesure la confiance institutionnelle au regard de cinq déterminants : a) la réactivité dans la prestation des services publics, b) la fiabilité en matière d'anticipation des nouveaux besoins et de protection des personnes, c) l'intégrité, d) l'ouverture et e) l'équité<sup>9</sup>. De grandes variations sont observées d'un pays à l'autre, ce qui indique dans quels domaines les pays doivent intensifier leurs efforts afin de renforcer la confiance du public en prenant des mesures concrètes.

<sup>6</sup> Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement et Banque interaméricaine de développement, *Creating Livable Cities: Regional Perspectives* (Manille, Banque asiatique de développement, 2019).

<sup>7</sup> Voir le site Web du Prix des Nations Unies pour le service public : <https://publicadministration.un.org/unpsa/database/Winners>.

<sup>8</sup> *Rapport mondial sur le secteur public 2021*.

<sup>9</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Panorama des administrations publiques 2021* (Paris, Éditions OCDE, 2021).

37. Le passage au numérique peut accroître la participation directe des citoyens, en particulier des citoyens vulnérables, aux institutions et activités publiques, et élargir ainsi l'espace civique. Le nombre de pays proposant des services en ligne pour les groupes vulnérables, notamment les pauvres, les personnes en situation de handicap, les personnes âgées, les jeunes, les immigrants et les femmes, par exemple, a augmenté depuis 2020 dans toutes les régions<sup>10</sup>. L'administration et la démocratie en ligne sont porteuses de promesses en ce qu'elles pourraient rendre l'accès à la vie publique encore plus pratique et plus inclusif. L'ère numérique, notamment les médias sociaux, a contribué à la promotion des droits humains universels dans le monde entier, malgré l'essor de la mésinformation et de la désinformation et la censure directe imposée dans certains pays<sup>11</sup>.

38. Plusieurs problèmes et risques sont néanmoins associés à la transformation numérique de l'administration. Certains pays ont recours à des moyens numériques pour contrôler le comportement des citoyens et imposer une surveillance accrue. Le passage au numérique a également multiplié les possibilités pour les pays d'exercer chez eux ou à l'étranger des pressions abusives dans le domaine de l'élaboration des politiques, et les nouvelles technologies sont un moyen d'amplifier la mésinformation et la désinformation. Sur les plateformes de médias sociaux, certains utilisateurs deviennent plus agressifs, les « chambres d'écho » deviennent plus attrayantes pour nombre d'entre eux et la culture de l'équité du débat est parfois remplacée par les insinuations, la malveillance et la polarisation. Les risques associés à la violation de la vie privée, à la perte de transparence concernant l'utilisation des données et à l'utilisation illicite des données sont considérables, tout comme le risque que le fossé se creuse en ce qui concerne l'aptitude à se servir des outils numériques. À long terme, ces changements ébranlent la cohésion sociale et les mécanismes de délibération qui caractérisent la démocratie, même s'ils peuvent aussi contribuer à la résilience des démocraties en rendant publics les conflits cachés<sup>12</sup>.

39. On s'accorde de plus à penser que le manque de confiance dans les institutions publiques et les dirigeants politiques peut entamer la légitimité attribuée à ces institutions, accentuer la polarisation politique et favoriser les mouvements populistes. Dans certains pays, la pandémie de COVID-19 a encore plus sapé la confiance du public dans l'administration, en raison des scandales de corruption et des restrictions imposées, telles que les couvre-feux.

40. Les pouvoirs publics prennent d'importantes mesures pour s'adapter à la transformation numérique, notamment en adoptant ou en révisant leurs cadres réglementaires (par exemple, pour garantir le respect des droits humains et des principes démocratiques sur les forums en ligne), en utilisant des outils numériques favorisant la participation et la collaboration (comme les technologies « Civic Tech » et « GovTech », relatives à l'exploitation des données) et en créant des organismes de réglementation d'un genre nouveau chargés d'envisager les questions numériques de manière plus holistique.

### **Transition numérique et prestation des services publics**

41. L'innovation et l'accès aux technologies émergentes peuvent aider les entités publiques à améliorer considérablement la prestation des services publics, notamment en offrant un accès direct à l'information et en augmentant la participation. Le

---

<sup>10</sup> *United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government* (publication des Nations Unies, 2022).

<sup>11</sup> OCDE, *Panorama des administrations publiques*.

<sup>12</sup> Ortwin Renn, Grischa Beier et Pia-Johanna Schweizer, « *The opportunities and risks of digitalisation for sustainable development: a systemic perspective* », *GAlA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Vol. 30, N°1 (2021).

renforcement des capacités des administrations publiques à innover et l'utilisation des technologies de l'information et des communications, y compris les technologies d'avant-garde lorsqu'elles sont disponibles, sont essentiels pour promouvoir l'efficacité et la résilience des services publics.

42. Pour améliorer la performance du personnel et l'efficacité du secteur public, il est crucial de consacrer d'importants efforts à la formation et au renforcement des capacités afin d'améliorer les compétences et les qualifications des agents de l'administration pour que ceux-ci puissent s'adapter à l'évolution des technologies et utiliser les nouveaux outils.

43. Les fonctionnaires doivent acquérir les compétences fondamentales nécessaires pour réussir à l'ère numérique. Un groupe d'universitaires et d'enseignants-praticiens a dressé la liste des compétences fondamentales que tous les dirigeants du secteur public devraient avoir<sup>13</sup> :

- Valoriser l'expérience des utilisateurs de services, et pouvoir collaborer avec des spécialistes pour comprendre les besoins des utilisateurs, puis concevoir, tester et adopter des solutions efficaces ;
- Pouvoir anticiper et atténuer les risques liés à la vie privée, à la sécurité et à l'éthique qui sont inhérents à la gouvernance à l'ère numérique ;
- Comprendre la nécessité d'associer les compétences traditionnelles du service public aux compétences modernes et numériques, et pouvoir travailler efficacement au sein d'équipes multidisciplinaires et les diriger ;
- Comprendre l'importance de l'itération et des boucles de rétroaction rapides, et pouvoir créer un environnement de travail permettant d'apprendre et d'améliorer les résultats en tout temps ;
- Pouvoir identifier les possibilités d'améliorer les opérations gouvernementales, la prestation de services ou l'élaboration des politiques, et pouvoir surmonter les obstacles structurels et institutionnels au changement ;
- Pouvoir utiliser une série de techniques et d'outils pour rendre le gouvernement plus ouvert, plus collaboratif et plus imputable ;
- Comprendre comment utiliser les données pour éclairer les décisions, concevoir et gérer les services, et créer de la valeur pour les citoyens au sein et en dehors du gouvernement ;
- Comprendre les possibilités actuelles et émergentes des technologies numériques et pouvoir évaluer comment elles peuvent être utilisées pour améliorer les résultats pour les citoyens.

44. En raison de la pandémie de COVID-19, les programmes de formation des fonctionnaires se sont orientés vers la formation virtuelle via des plateformes de formation en ligne, la ludification, l'apprentissage reposant sur des cas concrets et divers outils numériques d'évaluation de la formation. Aujourd'hui, la formation associe souvent enseignement en ligne, enseignement en classe et enseignement hybride.

### **Renforcer les stratégies et les compétences en matière de communication publique**

45. La multiplication des plateformes numériques, l'essor de la mésinformation et de la désinformation et la polarisation politique croissante montrent à quel point il est

<sup>13</sup> Adapté de <https://www.teachingpublicservice.digital/fr/competencies>.

difficile de veiller à ce que le public ne soit exposé qu'à des informations de bonne qualité. L'une des solutions pour y parvenir consiste à repérer et à filtrer les informations non fiables. Disposer d'informations de qualité permet d'accroître la participation des citoyens, notamment aux délibérations sur les politiques, et peut renforcer la confiance dans les services publics et soutenir la démocratie. Les fonctionnaires chargés de la communication doivent jouer un rôle actif dans les stratégies de communication publique qui visent à informer et à inciter les citoyens à agir pour l'avènement de sociétés plus démocratiques, plus durables, plus résilientes et plus vertes. Leur contribution doit être légitimée par l'expertise et le professionnalisme.

46. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle clé que joue la communication efficace avec le public. Informer le public de l'importance des couvre-feux et vaincre la réticence à la vaccination, tout en limitant la mésinformation ou la désinformation sur le virus, est devenu l'une des fonctions essentielles des responsables publics. Les pratiques innovantes qui ont vu le jour dans certains pays, comme l'Indonésie, la Malaisie, Singapour et la Thaïlande, ont renforcé le rôle crucial de la communication inclusive dans la lutte contre le virus<sup>14</sup>. Elles ont permis de faire le lien avec différents groupes ethniques et linguistiques ou de combler le fossé numérique entre les générations et entre les populations urbaines et rurales. Dans le cadre de ces pratiques, les connaissances comportementales ont servi à élaborer des contenus de communication efficaces pour encourager le respect des politiques de santé publique. Ces connaissances ont également aidé les communicants à tenir compte des facteurs cognitifs qui déterminent la façon dont les personnes naviguent dans des écosystèmes d'information complexes.

47. La communication publique est également plus adaptée lorsqu'elle s'appuie sur la mise en données, à savoir la transformation de l'action sociale en données quantifiées, qui permet aux pouvoirs publics de cerner et d'analyser les intérêts et les besoins des personnes. Les bonnes pratiques en la matière font appel à différentes sources de retour d'information et remplacent la diffusion des informations de haut en bas par des interactions avec le public et des stratégies de communication axées sur le dialogue.

48. L'un des moyens clé d'étendre la portée des informations officielles et de faire que le public les juge fiables consiste à collaborer avec des tiers qui relaient le message (tels que des influenceurs en ligne ou autres personnalités), ce qui permet de toucher certains groupes sociaux qui n'ont guère confiance dans les institutions. Il faut néanmoins garder à l'esprit que les technologies émergentes et la communication sur les médias sociaux ou par d'autres moyens en ligne pourraient être utilisées à mauvais escient, de sorte qu'il faut absolument que les communicants publics veillent à ce que l'usage qui en est fait soit conforme à l'éthique. L'action de ces communicants devrait être guidée par les principes de transparence et de respect des normes éthiques applicables à l'information et au débat.

49. Pour surmonter ces difficultés, il convient de renforcer les capacités de l'ensemble des institutions publiques, notamment en les dotant du savoir-faire spécialisé, des compétences et des mandats nécessaires et en leur donnant les orientations voulues. Afin que les institutions soient agiles et axées sur les données et les connaissances, il importe que les dirigeants des administrations publiques et les fonctionnaires acquièrent de nouvelles compétences et spécialités et qu'ils aient constamment à l'esprit la démocratie et les citoyens. Selon un rapport publié récemment par l'OCDE, les services de communication n'ont pas suffisamment de

---

<sup>14</sup> Carlotta Alfonsi et autres, « *Public communication trends after COVID-19: Innovative practices across the OECD and in four Southeast Asian countries* », Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE, n° 55 (OCDE, 2022).

compétences dans les domaines des technologies numériques, des mégadonnées et de l'automatisation, qui sont des moteurs de l'innovation et de l'efficacité<sup>15</sup>. En outre, les formations aux nouvelles compétences en matière de collecte et d'analyse des données, les compétences relatives à la communication comportementale et à l'éthique, qui sont des conditions préalables à l'adoption des nouvelles technologies et à l'acquisition de connaissances sur les données et les comportements, restent rares. Par ailleurs, s'ils sont utilisés par du personnel non formé, qui ne connaît pas les conséquences qu'ils peuvent avoir pour l'intérêt public, ces nouveaux outils présentent des risques. Il convient de développer les compétences en matière de communication des dirigeants des administrations publiques et, plus généralement, de tout le personnel du secteur public, afin de faire de la communication publique une fonction essentielle des services de l'État. Cette communication publique permettrait que les administrations soient plus ouvertes et plus connectées, ce qui est indispensable en période d'« infodémie », de polarisation politique et d'éventuelles crises d'ordre économique, social ou climatique<sup>16</sup>.

## VI. Formation et apprentissage pour la résilience des administrations publiques

50. La pandémie de COVID-19 et d'autres crises et conflits mondiaux montrent qu'il convient que les administrations publiques soient plus résilientes. Le savoir-faire et les compétences du personnel du secteur public nécessaires pour favoriser cette résilience sont notamment les suivants :

a) Il faut que les décideurs politiques aient des compétences en matière de prospective stratégique qui leur permettent de créer des visions fonctionnelles et opérationnelles de l'avenir pour mieux anticiper et planifier. Dans la logique de la gouvernance anticipative de l'innovation, les décideurs peuvent établir différents scénarios, en déterminant les paramètres de l'avenir qu'ils aimeraient voir ou de l'avenir qu'ils aimeraient éviter, puis expérimenter dans un environnement réel afin de définir des politiques efficaces qui leur permettent de s'orienter vers les scénarios qu'ils préfèrent. Les Pays-Bas, par exemple, organisent régulièrement des concertations au cours desquelles les responsables politiques et d'autres parties prenantes examinent des scénarios environnementaux futurs, définissent leurs ambitions et étudient les moyens de les concrétiser<sup>17</sup> ;

b) Des compétences dans le domaine du piratage bureaucratique sont nécessaires pour résoudre des problèmes complexes, encourager les fonctionnaires à innover et aboutir à l'innovation même quand l'organisation publique est excessivement bureaucratisée et rigide. Les pirates bureaucratiques sont des dirigeants et des fonctionnaires qui veulent remettre en question le système et innover de l'intérieur en redéfinissant les règles et en les améliorant sur le plan stratégique<sup>18</sup> ;

c) Il faut des compétences permettant de mettre au point des outils d'élaboration des politiques innovants qui aillent au-delà des approches de haut en bas. Durant la pandémie de COVID-19, les pouvoirs publics ont cherché des moyens de tirer parti des connaissances comportementales et de l'expérimentation pour

<sup>15</sup> OCDE, *Panorama des administrations publiques* (Paris, Éditions OCDE, 2021).

<sup>16</sup> OCDE, *Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, (Paris, Éditions OCDE, 2021).

<sup>17</sup> OCDE, *Panorama des administrations publiques* (Paris, Éditions OCDE, 2021).

<sup>18</sup> Andrew Wagner, « *The role of "bureaucracy hackers" in government* », *Government Matters* (13 juin 2018).

l'élaboration des mesures de riposte<sup>19</sup>. Par ailleurs, les problèmes contemporains, comme les changements climatiques ou la désinformation et la mésinformation, étant des problèmes d'ordre mondial, il convient de leur apporter des réponses transnationales. Pour que l'action menée pour faire face aux problèmes mondiaux soit coordonnée et qu'elle aboutisse, il faut renforcer l'expérimentation transfrontières et adopter une approche collective associant représentants des collectivités publiques, experts, chercheurs et autres acteurs non gouvernementaux.

## VII. Participation des jeunes

51. Conformément au principe de gouvernance de l'équité intergénérationnelle, il faut que les jeunes soient davantage associés à l'élaboration des politiques et fassent davantage partie des institutions publiques, car ils sont particulièrement touchés par les crises mondiales et se mobilisent beaucoup pour y trouver des solutions, par exemple en prenant la tête de mouvements pour le climat dans le monde entier.

52. Avec d'autres groupes vulnérables, comme les pauvres, les personnes en situation de handicap, les réfugiés et les femmes, les jeunes ont été particulièrement touchés par les conséquences économiques et sociales de la pandémie de COVID-19, ce qui a sapé leur confiance dans les pouvoirs publics et les processus démocratiques. Le fait d'être exposé à une épidémie entre 18 et 25 ans peut avoir un effet néfaste persistant sur la confiance d'un jeune adulte dans les institutions et les dirigeants politiques<sup>20</sup>. Une telle expérience, surtout dans les pays où les institutions sont plus fragiles et moins à même de riposter, peut marquer durablement les jeunes adultes.

53. La transition numérique, notamment l'intelligence artificielle et l'automatisation, ouvre de nouvelles perspectives pour les jeunes, mais elle met également en évidence les problèmes actuels que sont par exemple la polarisation du marché du travail, des systèmes de protection sociale sous pression et des droits du travail en déclin. En 2021, dans deux pays de l'OCDE sur trois, il y avait plus de chances que des jeunes hautement qualifiés occupent des emplois mal rémunérés que des emplois bien rémunérés. Les taux d'emploi des jeunes dans le secteur informel restent élevés dans les pays en développement, où l'accès aux possibilités de formation, notamment professionnelle, est également limité<sup>21</sup>.

54. Les jeunes sont bien conscients des problèmes mondiaux pressants, comme la crise climatique, les inégalités et les menaces qui pèsent sur les institutions démocratiques, et sont très motivés pour y apporter des solutions, mais ils restent sous-représentés parmi les membres du personnel du secteur public. Leur confiance dans l'État et les institutions publiques varie, et ils sont plus satisfaits des résultats des politiques lorsqu'ils sont plus systématiquement associés à l'élaboration des politiques. Il est essentiel de faire participer les jeunes aux processus politiques afin qu'il s'impliquent davantage dans la conduite des affaires publiques et qu'ils aient plus confiance en l'État, et pour favoriser l'équité intergénérationnelle, car ce sont eux qui supporteront la plupart des conséquences des crises actuelles si l'on fait trop peu, voire rien, pour y remédier.

<sup>19</sup> OCDE, « *Misinformation and disinformation: an international effort using behavioural science to tackle the spread of misinformation* », Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE (Éditions OCDE, 2022).

<sup>20</sup> Cevat Aksoy, Barry Eichengreen et Orkun Saka, « COVID-19 : pandémie de défiance chez les jeunes », Fonds monétaire international (juin 2022).

<sup>21</sup> OCDE, « *The updated OECD youth action plan: building blocks for future action* » (OCDE, 2021).

55. Par conséquent, les pouvoirs publics doivent accompagner la transition des jeunes vers le marché du travail, y compris dans le secteur public, en encourageant la création d'emplois, en faisant respecter les droits et les protections du travail, en supprimant les protections ou les obstacles sur le marché du travail et en stimulant le dialogue et les négociations collectives efficaces afin que les jeunes aient accès au marché du travail en toute équité.

56. Qui plus est, il faut que les pouvoirs publics resserrent les liens qu'ils entretiennent avec les jeunes, qu'ils viennent à bout des obstacles qui entravent leur participation aux processus démocratiques et qu'ils fassent augmenter leur représentation dans les institutions publiques. Une telle représentation pourrait également favoriser l'apprentissage intergénérationnel entre les membres du personnel plus âgés et les plus jeunes. Pour attirer davantage de jeunes, il faudrait transformer le secteur public et les institutions publiques afin qu'ils soient vus comme des espaces propices à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

57. Les États doivent aussi prendre conscience du fait qu'ils pourraient tirer parti des opinions et des mentalités plus inclusives, plus numériques et plus vertes des jeunes pour améliorer la prestation des services publics. La plupart des organisations de jeunes interrogées par l'OCDE en 2021 prenaient une part active à la lutte contre les effets de la pandémie de COVID-19, mais seulement huit États membres de l'OCDE ont tenu compte dans leurs plans de riposte de la contribution des jeunes à la concrétisation des engagements qui les concernent.

58. De bons exemples de collaboration avec les jeunes font néanmoins leur apparition<sup>22</sup>. La Belgique et la Lettonie, notamment, font participer les jeunes à la conduite des réformes numériques. La première a encouragé les partenariats entre les associations de jeunes et de personnes âgées pour la réalisation de projets visant à rendre les infrastructures numériques et le cyberspace plus accessibles aux groupes vulnérables. La deuxième a associé le syndicat étudiant à un plan national visant à améliorer les aptitudes de la population à se servir des outils numériques. Au Canada, le budget de 2021 comprend plusieurs organisations de la société civile bénéficiaires de subventions et partenaires de mise en œuvre. Ainsi, le Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs s'appuie sur la participation de jeunes noirs à des projets visant à combattre le racisme et à améliorer les perspectives sociales et économiques dans les communautés noires.

59. À l'avenir, il convient de renforcer les capacités administratives du secteur public afin que celui-soit soit à même de fournir des services axés sur les jeunes et de collecter des données sur les besoins des jeunes et les inégalités qui les touchent de manière à éclairer la prise de décision et à intégrer le principe de l'équité intergénérationnelle dans l'élaboration des règles, la prise de décision en matière de dépenses publiques et les consultations des parties prenantes.

## VIII. Conclusions et recommandations

**60. Il faut des institutions publiques agiles, dont l'action se fonde sur les données et les connaissances. Pour ce faire, il convient que les fonctionnaires, ainsi que les élus et les responsables politiques, acquièrent un nouvel ensemble de compétences et un état d'esprit tourné vers la démocratie et centré sur le citoyen.**

<sup>22</sup> OCDE, *Delivering for Youth: How Governments Can Put Young People at the Centre of the Recovery* (OCDE, 2022).

61. Il faudrait donner la priorité à une approche holistique visant à faire évoluer les mentalités des fonctionnaires pour les aligner sur les principes et les valeurs du Programme 2030 et les 11 principes de gouvernance efficace au service du développement durable.

62. Le manque de capacités et de compétences des fonctionnaires, ainsi que des élus et des responsables politiques, est l'un des principaux obstacles au renforcement des capacités du secteur public pour la réalisation des objectifs de développement durable. Il est donc nécessaire de procéder à un examen systématique et complet des efforts de renforcement des capacités du secteur public, notamment des formations dispensées, en particulier dans les pays où la prestation des services publics reste inefficace. Lors de cet examen, il conviendra d'accorder une attention particulière à l'adaptation aux technologies, à l'accès et au droit à la formation, aux cours obligatoires, à l'accréditation des cours, aux liens entre la formation et l'enseignement dispensés et les politiques, ainsi qu'aux procédures de classement des emplois, de rémunération, de recrutement et de sélection et aux mécanismes d'évaluation de la performance et de promotion. Il faut concevoir des programmes de formation qui tiennent compte des questions de genre et d'inclusion.

63. Afin de mettre en place des institutions fortes grâce à la formation, il faut procéder à une évaluation, une analyse et une hiérarchisation détaillées des besoins individuels et institutionnels. L'analyse des besoins institutionnels doit porter sur l'amélioration de la prestation de services, la nécessité de se doter de structures et d'institutions rationalisées privilégiant le rapport coût-efficacité et la promotion de l'application du principe de responsabilité en interne et vis-à-vis du public. L'évaluation des besoins individuels (sur le plan personnel comme sur les plans de la performance et de la carrière) devrait faciliter la mise en place d'un système de plans de développement personnel pour tous les membres du personnel et permettre de définir les formes de développement du personnel qui sont appropriées, telles que la formation et l'enseignement.

64. À long terme, une formation efficace devrait permettre de faire changer les comportements et d'améliorer la performance des fonctionnaires, ce qui pourrait conduire à faire évoluer les mentalités.

65. La formation et l'éducation du personnel du secteur public pourraient coûter cher, et les ressources utilisées doivent être justifiées et contrôlées, notamment à l'aide de mécanismes de suivi et d'évaluation améliorés. Il est recommandé de faire appel à des critères bien précis et à des indicateurs de performance clés.

66. L'instauration ou le maintien de la confiance du public et le renforcement de la démocratie sont d'autant plus importants qu'une transformation numérique est en cours. Celle-ci offre de nombreuses possibilités, comme l'élargissement de l'espace civique, mais elle s'accompagne également de nombreuses difficultés, comme l'essor de la mésinformation et de la désinformation, l'utilisation illicite des données et la surveillance. Il convient de faire appel à des outils numériques pour accroître la participation des citoyens, de créer des organismes de réglementation d'un genre nouveau, qui envisagent les questions numériques de manière plus holistique, et d'élaborer de nouvelles réglementations propres à garantir le respect des droits humains et des principes démocratiques, y compris sur les forums en ligne. Les fonctionnaires, ainsi que les élus et les responsables politiques, devront acquérir de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences pour réussir à l'ère numérique.

67. L'essor de la mésinformation et de la désinformation, la prolifération des plateformes numériques et la polarisation politique croissante appellent une réponse énergique de la part des fonctionnaires qui élaborent des stratégies de communication publique visant à informer les citoyens et à les inciter à prendre des mesures favorables à l'avènement de sociétés plus démocratiques, plus durables et plus vertes. La pandémie de COVID-19 a souligné le rôle essentiel que joue une communication inclusive permettant de faire le lien avec différents groupes ethniques et linguistiques et de combler le fossé numérique entre les générations et entre les populations urbaines et rurales. Elle a aussi montré que l'utilisation stratégique des connaissances comportementales peut être efficace pour encourager la conformité et l'adoption des politiques.

68. Face à des crises multiples, il importe de transformer d'urgence les institutions publiques pour favoriser l'avènement d'un monde plus vert, plus inclusif et plus résilient, et cette transformation suppose que le personnel du secteur public soit capable de susciter la résilience. Il est possible de créer une telle fonction publique en dotant les décideurs politiques de compétences en matière de prospective stratégique, en donnant un rôle plus important aux dirigeants et aux fonctionnaires désireux de remettre en question le système et d'innover de l'intérieur en redéfinissant les règles et en les améliorant sur le plan stratégique (les « pirates bureaucratiques » dont il est question plus haut), et en ayant davantage recours à des outils d'élaboration des politiques plus innovants, qui aillent au-delà des approches de haut en bas.

69. Les États doivent tenir compte des difficultés et des besoins des jeunes, particulièrement touchés par les conséquences économiques et sociales de multiples crises, et accroître leur participation à l'élaboration des politiques et aux institutions publiques. Il convient de renforcer les capacités administratives du secteur public afin que celui-ci soit à même de fournir des services axés sur les jeunes et de collecter des données sur les inégalités auxquelles sont confrontés les jeunes, de manière à éclairer la prise de décision et à intégrer le principe de l'équité intergénérationnelle dans l'élaboration des règles, la prise de décision en matière de dépenses publiques et les consultations des parties prenantes, et parmi les membres du personnel du secteur public.