



Conseil économique et social

Distr. générale
14 février 2018
Français
Original : anglais

Comité d'experts de l'administration publique

Dix-septième session

23-27 avril 2018

Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire*

Mise en place, à tous les niveaux, d'institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous : élaboration de principes de bonne gouvernance au service du développement durable sur la base des travaux du Comité à sa seizième session

Élaboration de principes de bonne gouvernance au service du développement durable

Note du Secrétariat**

Résumé

À sa quinzième session, le Comité d'experts de l'administration publique a réfléchi à la possibilité d'élaborer un ensemble non contraignant de principes internationalement reconnus de bonne gouvernance sur lesquels pourraient s'appuyer les pays pour faire face à un large éventail de problèmes de gouvernance associés à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il a poursuivi l'examen de la question à sa seizième session, en étudiant le but, la portée et l'application des principes proposés ainsi que les pratiques concrètes à privilégier en la matière. Il a décidé qu'à sa dix-septième session il approfondirait ses travaux en prenant pour base le cadre conceptuel présenté à sa seizième session et les éléments essentiels de l'objectif de développement durable n° 16 autour duquel il s'articule, à savoir l'efficacité, la responsabilité et l'ouverture.

On trouvera dans le présent document un avant-projet de principes de base pour examen. Le Comité a souligné que la réalisation des cibles de l'objectif 16 était indispensable à la mise en œuvre de l'ensemble des objectifs de développement durable et que les autorités nationales et infranationales avaient un rôle important à jouer à cet égard. Les principes proposés s'appliquent donc à tous les domaines de la gouvernance et du renforcement des institutions qui ont un rapport avec les objectifs de développement durable. Comme en a précédemment convenu le Comité, ils sont

* E/C.16/2018/1.

** Le présent document a été établi par le Secrétariat sous la direction et avec les conseils de Geert Bouckaert, Geraldine Fraser-Moleketi et Ora-orn Poocharoen, membres du Comité. Il vise à appuyer les travaux du Comité et reprend les vues des experts.



formulés sous la forme de brefs énoncés sur le fond, d'un caractère suffisamment général, toutefois, pour susciter largement l'adhésion des pays.

Le Comité et d'autres entités ont analysé un éventail de stratégies couramment utilisées pour assurer dans la pratique une bonne gouvernance et dont un grand nombre ont été reconnues et entérinées au fil des ans dans les résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, dans les documents finaux des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies et dans les traités pertinents relatifs aux droits de l'homme et à la prévention de la corruption. Diverses stratégies de ce type sont exposées dans le présent document et mises en regard des pratiques inspirées par les directives techniques adoptées au niveau international. Y sont aussi examinés les moyens d'évaluer la pertinence de ces pratiques et la solidité des données empiriques dont on dispose concernant leur incidence sur les résultats obtenus dans l'optique des objectifs de développement durable.

Les membres intéressés du Comité qui ont travaillé sur le présent document ont mis l'accent sur la nécessité de réfléchir au rôle de l'administration publique dans différents domaines de l'action gouvernementale. Un modèle fondé sur cinq niveaux de gouvernance a été proposé pour faciliter la compréhension des réalités institutionnelles quotidiennes et pour contextualiser davantage l'application des principes. Ces cinq niveaux comprennent la gestion des différentes organisations, la collaboration entre les différents niveaux de l'administration, les relations avec les acteurs non étatiques, les attitudes et comportements organisationnels et la gouvernance systémique. Chacun des principes de base peut guider l'action dans l'ensemble de ces cinq domaines.

Enfin, le document aborde les articulations possibles entre les principes et les efforts déployés à l'échelle mondiale à l'appui des objectifs de développement durable et contient des recommandations pour la mise en évidence des pratiques particulières applicables et des directives techniques connexes, y compris au niveau sectoriel, en tenant compte des liens d'interdépendance inhérents aux objectifs de développement durable et du caractère non contraignant des principes.

I. Contexte

1. À sa quinzième session, le Comité d'experts de l'administration publique a réfléchi à la possibilité d'élaborer un ensemble de principes internationalement reconnus de bonne gouvernance sur lesquels pourraient s'appuyer les pays pour faire face à tout un éventail de problèmes de gouvernance associés à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Si la notion de bonne gouvernance et les notions connexes d'état de droit, de participation, de responsabilité et de transparence sont fréquemment mentionnées dans les engagements et accords internationaux, le Comité a constaté que leur caractère général les rendait sujets à interprétation. Il a donc décidé d'élaborer, avec l'aide du Secrétariat, un ensemble de principes de gouvernance à caractère non contraignant afin de servir de cadre de référence aux politiques et pratiques à venir et d'encourager l'examen de questions plus spécifiques intéressant l'administration publique.

2. Le Comité a poursuivi l'examen de la question à sa seizième session, en étudiant le but, la portée et l'application des principes proposés ainsi que les pratiques concrètes connexes. Dans son examen du rapport du Comité, le Conseil économique et social a considéré qu'il fallait améliorer régulièrement et concrètement les capacités en matière de gouvernance nationale et locale, afin de mettre en œuvre le Programme 2030 et d'autres accords internationaux, et pris note des activités entreprises par le Comité dans ce domaine, qui pourraient constituer un important point de référence pour créer, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous, et appuyer la réalisation de tous les objectifs de développement durable.

3. Le Comité est convenu que relier les principes à des pratiques opérationnelles pouvait être un moyen de concilier les aspirations et la nécessité d'améliorer concrètement la gouvernance ; toutefois, la question de ce qui constitue une pratique dans ce contexte a fait l'objet d'un débat à la seizième session et n'a pas été pleinement réglée. Le présent document s'attache donc à expliquer les modalités de l'identification des pratiques connexes et propose des critères et des mécanismes pour apprécier la solidité des données factuelles prouvant leur efficacité. Le Comité a admis que les pratiques concernées devaient aussi faire l'objet d'un examen par les experts, mais qu'il fallait qu'elles soient bien définies, directement applicables dans un contexte donné et alignées sur les objectifs de développement durable.

4. Le Comité a recommandé que se poursuive à sa dix-septième session l'élaboration du projet de principes de bonne gouvernance au service du développement durable, en prenant pour base le cadre conceptuel et les éléments essentiels de l'objectif de développement durable n° 16 autour desquels il s'articule, à savoir l'efficacité, la responsabilité et l'ouverture. On trouvera un résumé de ces travaux ainsi que les observations et conclusions principales de l'examen dans le rapport du Comité sur les travaux de sa session ([E/2017/44-E/C.16/2017/8](#), chap. III.E).

II. Vers un projet de principes

5. Mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous constitue un engagement à part entière du Programme de développement durable, décliné en cibles spécifiques relevant de l'objectif de développement durable n° 16. La cible 16.6, par exemple, vise la mise en place

d'institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux et la cible 16.7 appelle à faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions. Il est en outre reconnu que la réalisation des cibles de l'objectif 16 sera déterminante pour la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable et qu'il semble exister de forts liens d'interdépendance positive entre les objectifs de renforcement des institutions figurant dans le Programme 2030 et la plupart des autres cibles.

6. À titre d'exemple, la recherche de sources de financement innovantes, la gestion des partenariats public-privé, l'adoption de nouvelles méthodes de préservation de la diversité biologique, l'amélioration du traitement des eaux usées, le renforcement de la protection sociale ou l'élargissement de l'accès de la population aux soins de santé sont autant de tâches qui exigent l'existence des capacités voulues dans les institutions jouant un rôle moteur dans la mise en œuvre des lois et règlements pertinents. Les autorités nationales et infranationales peuvent toutes deux apporter une contribution importante à la réalisation des différents objectifs. Il convient donc de concevoir des principes pouvant s'appliquer dans tous les domaines de la gouvernance et du renforcement des institutions en rapport avec les objectifs de développement durable.

7. Compte tenu du champ d'action du Programme 2030, la question se pose de savoir si l'application des principes doit s'étendre aux organes du pouvoir exécutif et législatif, aux secteurs de la sécurité et de la justice, aux instances indépendantes établies par la Constitution et aux entreprises d'État. Ici, les principes et pratiques de gouvernance expérimentés au niveau régional peuvent offrir quelques pistes de réflexion. La Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration, les Principes européens d'administration publique publiés par l'Union européenne et l'Organisation de coopération et de développement économiques à l'intention des pays concernés par l'élargissement de l'Union ou par la Politique européenne de voisinage, et la Charte ibéro-américaine de la fonction publique tendent tous à une interprétation assez large du système administratif d'un pays. Entrent ainsi dans ce cadre toute institution ou toute organisation dotée d'une mission de service public (aux termes de la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration), les instances constitutionnelles indépendantes ainsi que le Parlement et le système judiciaire au titre de leurs pouvoirs de supervision et de contrôle de l'administration publique (aux termes des Principes européens d'administration publique de l'Union européenne et de l'OCDE) et les organes centralisés et décentralisés, qu'ils soient ou non dotés de la personnalité juridique (aux termes de la Charte ibéro-américaine de la fonction publique).

8. Le Comité a insisté sur le fait que les principes devaient être conformes à la Charte des Nations Unies et au droit international ainsi qu'aux documents finaux des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies, tout comme aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. On attend en outre qu'ils soient en nombre restreint et formulés dans un langage clair et simple relativement faciles à retenir par des non-spécialistes. Le Comité a noté que le cadre conceptuel examiné à sa seizième session satisfaisait à tous ces critères et pouvait servir de base à de plus amples travaux d'élaboration. Ses principaux éléments étaient : a) la compétence, l'adoption de politiques rationnelles par les pouvoirs publics et la coopération (efficacité) ; b) l'intégrité, la transparence et le contrôle indépendant (responsabilité) ; c) la non-discrimination, la participation, la subsidiarité et l'équité entre les générations (ouverture). Par ailleurs, la volonté de veiller à ce que nul ne soit laissé de côté, réaffirmée par le Comité et le Conseil

économique et social comme principe central de l'administration publique, pourrait être ajoutée aux autres éléments.

9. Le Comité a indiqué en outre que les principes devaient être formulés sous la forme de brefs énoncés sur le fond, de caractère suffisamment général pour susciter une large adhésion, et dans un langage clair et simple. Dans cette optique, un projet de principes fondamentaux de bonne gouvernance au service du développement durable a été joint au présent document (annexe I). Les mots figurant dans le libellé sont utilisés dans leur acception courante et les expressions sont celles largement admises dans les textes se rapportant, par exemple, aux engagements fondamentaux relatifs à la non-discrimination (principe 7), aux besoins des générations futures dans le cadre du développement durable (principe 10) ou à la volonté de ne laisser personne de côté (principe 11). L'énoncé du principe relatif à la participation (principe 8) a été proposé par le Comité lui-même à sa quinzième session. En outre, pour les replacer dans leur contexte, les principes proposés comprennent un paragraphe de préambule qui en précise le but et la portée d'ensemble.

III. Mise en correspondance des principes avec des pratiques concrètes

Rappel de stratégies communément utilisées

10. Les principes doivent être utiles à ceux qui mettent en œuvre le Programme 2030 et différents autres engagements et qui, désireux d'améliorer certains aspects de la gouvernance en fonction de leurs besoins et priorités propres, recherchent des orientations fiables à caractère pragmatique. Les sciences administratives, économiques, sociales et politiques peuvent beaucoup apporter à cet égard. De fait, le Comité et d'autres entités ont passé en revue un éventail de stratégies auxquelles il a couramment été fait appel par le passé pour répondre à d'importantes problématiques de gouvernance : constituer une fonction publique professionnelle ou élaborer des politiques intégrées pour renforcer l'efficacité, garantir l'indépendance de la fonction d'audit ou développer la mise à disposition des données publiques en libre accès pour un meilleur respect du principe de responsabilité, et institutionnaliser les mécanismes de participation ou renforcer le financement local pour combattre l'exclusion. Beaucoup de ces stratégies ont été reconnues et entérinées au fil du temps par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social dans leurs résolutions, ainsi que dans les documents finaux des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies et dans les traités pertinents relatifs aux droits de l'homme ou à la prévention de la corruption. Cependant, nombre de pays ont continué de rencontrer des difficultés pour les mener pleinement à bien.

11. Il peut être utile de rappeler ces stratégies couramment utilisées pour faciliter la mise en évidence des pratiques concrètes que pourraient adopter les gouvernements pour faire face aux problèmes spécifiques faisant obstacle à la réalisation d'un objectif donné. Plusieurs de ces stratégies, liées à des directives techniques, sont présentées à l'annexe II. À l'instar des principes eux-mêmes, les principales stratégies ne devraient guère changer avec le temps.

12. En matière de gouvernance, nombre de pays adoptent des méthodes de gestion publique classiques ou nouvelles. Certains optent plus volontiers pour des formes de gouvernance collaborative. Les principales stratégies mises en exergue par le Comité et d'autres organes des Nations Unies doivent être applicables à tous les modèles de

gouvernance. De même, elles doivent être applicables quel que soit le type de système juridique en place au niveau national.

Appréciation de la pertinence d'une pratique

13. Une fois définis les principes fondamentaux et les stratégies les plus courantes pour les mettre en œuvre demeure la difficulté de les relier à des pratiques efficaces, lesquelles seront probablement nombreuses et très diverses. De l'avis du Comité, il devrait s'agir de pratiques suffisamment concrètes pour pouvoir être utilisées par les agents d'exécution et clairement liées aux problèmes précis de gouvernance à traiter. Il n'est pas évident d'évaluer la pertinence des pratiques dans cette optique. Des pratiques apparemment applicables peuvent renvoyer à des concepts définis au sens large (par exemple, l'état de droit ou les villes intelligentes) et relever de la politique publique mais pas directement du renforcement des institutions (par exemple, la politique budgétaire et monétaire ou la désignation de zones protégées). Elles peuvent aussi revêtir un caractère indicatif et ne pas avoir d'application pratique (par exemple, les services publics sont fournis).

14. Si la question de la pertinence est souvent matière à interprétation et dépend des connaissances et de l'expérience de la personne concernée, une approche pragmatique pourrait consister à déterminer si la pratique considérée a un lien avec l'une des stratégies courantes énumérées à l'annexe II et si elle peut être traduite en actes, s'il existe des directives opérationnelles qui la sous-tendent (par exemple, sur la gestion de la performance organisationnelle dans les services de santé, les mesures anticorruption pour l'accès à l'éducation, ou la budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes) et si elle est effectivement mise en œuvre dans certains pays. Il pourrait être intéressant à cet égard de chercher à associer les organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales aux travaux du Comité sur les pratiques de gouvernance, mais d'autres options doivent aussi être prises en compte par tout utilisateur, notamment pour ce qui est des questions sectorielles.

15. Des normes et des directives publiées par des organismes professionnels agréés au niveau international pourront peut-être aussi être mises à profit. Lorsque des idées sont apparemment bonnes mais pas nécessairement étayées par des directives techniques, des travaux supplémentaires devront sans doute être réalisés pour les codifier.

16. Le Comité a souligné que ces pratiques ne sont pas un point de passage obligé pour les gouvernements. Chacune d'entre elles peut être ou non utile en fonction du contexte national ou local, de la vision des choses, des modèles suivis, des besoins ou des priorités.

17. Le Comité a également insisté sur le fait qu'il n'y avait pas une seule façon de mettre en place des institutions efficaces et adaptées, même si ces institutions avaient des caractéristiques communes. L'adoption d'une pratique donnée est subordonnée dans une large mesure à la faisabilité politique de certaines réformes. Elle dépend aussi beaucoup des caractéristiques d'un pays, notamment les capacités dont disposent ses institutions. De plus, les pays peuvent s'appuyer sur leurs propres législations et méthodes, lesquelles vont dans certains cas plus loin que ce que propose le Comité.

Recherche de données empiriques attestant l'incidence des pratiques sur le développement durable

18. Outre l'appréciation de la pertinence d'une pratique, il faut veiller à disposer de suffisamment de données empiriques sur son incidence sur la réalisation d'une ou plusieurs des cibles des objectifs de développement durable et s'assurer qu'elle est conforme aux principes de bonne gouvernance. Par ailleurs, il convient de tenir compte du contexte national et sectoriel dans lequel s'inscrit la pratique. Aucun effort ne doit être ménagé pour s'assurer que les résultats escomptés sont compris et replacés dans leur contexte. S'agissant des questions de diversité et de non-discrimination, par exemple, le Comité a estimé que, dans les institutions publiques, un juste milieu devait être trouvé entre, d'une part, le souci d'intégrer des personnes victimes de discrimination et, de l'autre, la nécessité de donner des chances égales à tous et de garantir, grâce à des moyens suffisants en ressources humaines, le bon fonctionnement du service public.

19. Lorsque l'on évalue les données factuelles disponibles sur l'effet d'une pratique sur la réalisation de l'une ou de plusieurs des cibles des objectifs de développement durable, dont celles de l'objectif 16, on constate des variations dans les niveaux de confiance. Pour utiliser un classement simple, ces données peuvent être réparties entre les catégories ci-après : fiabilité indéterminée, fiabilité faible, fiabilité passable ou fiabilité forte. L'absence de données factuelles de fiabilité passable ou forte n'empêcherait pas nécessairement de prôner une pratique. Toutes les innovations peuvent être prometteuses dans des situations précises et même si leur incidence potentielle sur les objectifs de développement durable n'a pas été déterminée en général, il peut néanmoins se révéler utile, pour ceux qui sont engagés dans des efforts similaires, d'en avoir connaissance dès le début. Les pratiques innovantes mises en œuvre par certains pays, y compris, éventuellement, des réalisations reconnues dans le cadre du Prix des Nations Unies pour le service public, pourraient relever de cette catégorie, même s'il faudrait préciser que ce qui fonctionne dans un pays peut ne pas fonctionner dans un autre.

Collaboration avec des spécialistes du domaine

20. Les pratiques pourraient avoir une valeur ajoutée si elles étaient évaluées de manière indépendante par des spécialistes de la question en fonction de considérations strictement professionnelles. Comme souligné à la seizième session, il peut se révéler nécessaire de faire appel plus largement au monde de la recherche pour recenser les pratiques pertinentes, apprécier la portée et la solidité des données factuelles et éventuellement envisager des études comparatives, par exemple par l'intermédiaire de l'ONU et d'autres organisations internationales ainsi que des réseaux universitaires. Il pourrait être utile à cet égard d'élaborer plusieurs normes objectives. À titre d'exemple, lorsqu'il existe de fortes raisons de penser qu'une pratique fonctionne dans un pays, on pourrait la diffuser, mais en la classant de manière générale dans la catégorie « fiabilité indéterminée », sous réserve d'un examen indépendant plus approfondi suivant une procédure prédéfinie.

Exemples de stratégies courantes et de pratiques connexes

21. On trouvera à titre indicatif à l'annexe II une sélection de certaines des stratégies courantes et pratiques connexes mises en évidence dans l'optique de l'application des principes de bonne gouvernance au service du développement durable. Ces exemples sont tirés des travaux d'organisations internationales ainsi que d'associations professionnelles spécialisées dans des domaines spécifiques de

l'administration comme la gestion des risques, l'analyse de la réglementation et les études d'impact. La compilation de ces données pourrait être formalisée et étendue en tenant compte de la relation entre les principes et les différents niveaux de gouvernance, examinée ci-après.

22. Comme l'a fait observer le Comité à sa seizième session, on pourrait illustrer en outre ces travaux par des études de cas et des exemples de méthodologies prometteuses observées à l'échelon national et infranational. Ces études de cas pourraient porter, par exemple, sur la création, sous l'égide d'un chef d'État ou de gouvernement, d'une entité chargée de favoriser une meilleure intégration des politiques et d'encourager des prestations de qualité et de meilleurs résultats dans les domaines prioritaires (collaboration) ; l'établissement d'organismes fiscaux semi-autonomes pour améliorer la gestion des recettes publiques et réduire la corruption (intégrité) ; des mesures visant à garantir l'égalité d'accès de tous les usagers aux services publics et à interdire les prestations discriminatoires (absence de discrimination).

IV. Interface entre les principes et les différents niveaux de gouvernance

23. À sa seizième session, le Comité s'est longuement penché sur les aspects concrets de la gouvernance dans le contexte du développement ainsi que sur la nécessité de recenser les pratiques en s'appuyant sur les résultats obtenus et de mettre en évidence les dynamiques de pouvoir, les attitudes, les comportements et les intérêts qui peuvent accélérer ou entraver les efforts d'adaptation des institutions et des politiques en vue de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Afin de ne laisser personne de côté, il est plus que jamais nécessaire de donner aux institutions les moyens d'aider les plus défavorisés en priorité et d'améliorer les conditions de vie des plus pauvres et des plus vulnérables.

24. Le Comité a également noté que les principes pourraient utilement inciter les pays à envisager des réformes réalistes prenant en compte la situation de départ au niveau national et hiérarchisant les principaux problèmes en fonction des moyens et des circonstances de chacun. Pour que les réformes aboutissent, elles doivent se prêter à un appui politique et à une application pratique, en plus d'être pertinentes et efficaces, ce qui pourrait nécessiter la mise en place d'un environnement décisionnel propice à la délégation et à l'expérimentation pour résoudre des problèmes particuliers.

25. Lors de consultations ultérieures, les membres intéressés travaillant sur le présent document ont souligné qu'il fallait examiner le rôle que jouait l'administration publique dans différentes sphères de l'action gouvernementale. Il a été proposé de prendre pour modèle les cinq niveaux de gouvernance ci-après, afin de comprendre la réalité quotidienne des institutions et de contextualiser davantage l'application des principes : gestion des organisations ; collaboration entre tous les échelons de l'administration ; relations avec les acteurs non étatiques ; attitudes et comportements organisationnels ; et gouvernance systémique. Les principes fondamentaux énoncés à l'annexe I peuvent guider l'action menée à ces cinq niveaux.

Gestion des organisations

26. L'accent est mis parfois sur les méthodes et techniques de gestion communes au secteur public et parfois sur les pratiques du secteur privé. Différentes opinions ont

donc été exprimées quant à la définition de ce qu'est, et de ce que doit être, une gestion efficace, et à la question de savoir si le statut – organisation publique, privée ou sans but lucratif – fait une différence dans l'approche adoptée concernant les pratiques de gestion. Dans le secteur public, il y a lieu de mettre en place un cadre juridique adapté pour guider les dirigeants, tout en leur laissant, la gestion du personnel et des finances et le partage de l'information, la marge de manœuvre essentielle pour trouver des solutions novatrices aux problèmes de gouvernance. Le passage du secteur public au numérique et l'évolution rapide des technologies déterminent également la façon dont les pouvoirs publics organisent leurs activités et dont les services publics sont fournis.

27. Pour une gestion efficace, il faut notamment pouvoir compter sur des dirigeants expérimentés et visionnaires et privilégier les services qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable. Parmi les autres facteurs essentiels, on peut également citer : a) la capacité de résoudre des problèmes complexes en mettant l'accent sur les questions qui touchent le plus la population ; b) l'aptitude à innover pour faire face aux défis nouveaux ou récents ; c) le potentiel pour mobiliser des fonds auprès de toutes les sources – publiques et privées – et utiliser les ressources de façon efficace et rationnelle ; d) l'aptitude à attirer et à retenir, en nombre suffisant, du personnel à même de répondre aux besoins socioéconomiques nationaux.

28. Pour une gestion responsable, il faut faire en sorte que les responsables gouvernementaux et les autres acteurs concernés ne soient pas exposés à des conflits d'intérêts, que les institutions publiques prennent leurs décisions et mènent leurs activités en toute transparence et que des mécanismes de contrôle interne et des dispositifs d'audit interne et externe fiables soient en place.

29. Le principe d'inclusion suppose la présence d'un personnel motivé, diversifié et représentatif de la population desservie, la détermination et les mécanismes voulus pour associer la population – y compris les femmes et les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables – à la prise de décisions et l'adhésion à la mission, à la vision et aux objectifs de l'organisation.

30. Les réformes du secteur public visant à améliorer la gestion des organisations peuvent porter sur les aspects suivants : ressources humaines, finances (élaboration du budget, comptabilité, audit), stratégie, organisation, évaluation de la performance des décideurs et des fonctionnaires, communication, encadrement et création de plateformes et de mécanismes pour des politiques et des décisions plus participatives, la remontée de l'information, l'apprentissage et le contrôle des stocks. La mise en œuvre de telles réformes reste un problème majeur dans de nombreux pays.

Collaboration entre tous les échelons de l'administration

31. La collaboration suppose des interactions entre plusieurs organisations partageant les mêmes intérêts afin que ces organisations puissent fournir conjointement une série de produits aboutissant à un résultat commun. La collaboration peut avoir lieu sur une base territoriale, par exemple entre les départements et les bureaux d'une administration locale, ou sur une base opérationnelle, par exemple entre des organisations travaillant dans un même secteur ou ayant des objectifs communs, tels que les objectifs de développement durable. Collaborer suppose de mettre l'accent sur les échanges, les synergies et la coordination et de répartir clairement les tâches, notamment par les moyens suivants : politiques globales, intégration horizontale et verticale, politiques transversales et collaboration transfrontalière.

32. Pour une collaboration efficace, il faut que toutes les organisations concernées puissent s'appuyer sur des données, des capacités et des compétences suffisantes. Il pourrait être utile qu'un organisme influent joue un rôle de chef de file pour ce qui est d'obtenir des engagements, d'assurer la coordination et d'orienter les efforts vers un objectif commun. Les partenariats public-public peuvent donner de bons résultats, notamment lorsqu'il s'agit de soutenir les autorités locales et de les autonomiser. La responsabilité suppose que toutes les organisations fassent passer l'adhésion à un objectif commun avant leurs propres travaux. Il convient de limiter le plus possible les conflits d'intérêts entre les finalités d'une organisation donnée et les efforts faits pour atteindre un but commun, tel que la réalisation des objectifs de développement durable. Dans cette optique, il faut comprendre les relations entre les secteurs, faire preuve de transparence et définir clairement les responsabilités. Le principe d'inclusion et la participation sont également d'une importance vitale pour la collaboration entre les différents échelons de l'administration, afin que l'action soit guidée par les besoins de la population. En outre, la répartition verticale des tâches et l'attribution des responsabilités qui s'y rattachent doivent être équilibrées.

33. Les réformes visant à améliorer la collaboration pourraient porter sur la mise en place de mécanismes hiérarchiques, tels que la budgétisation axée sur les moyens, la formulation d'instructions selon une approche descendante et les chaînes de responsabilités ; de mécanismes commerciaux, tels que la budgétisation axée sur les résultats, les appels d'offres et les garanties ; de mécanismes collaboratifs, tels que les échanges de connaissances et de personnel, le partage des identités de l'entreprise et la mise en commun des ressources ; de nouveaux mécanismes permettant de consulter la population et de l'associer à la prise de décisions.

Relations avec les acteurs non étatiques

34. Il est également nécessaire de gérer les interactions entre le secteur public, la société civile et le secteur privé. Il faut pour cela que la société civile et le secteur privé disposent de capacités de gouvernance suffisantes.

35. L'efficacité de la collaboration avec les acteurs non étatiques peut être améliorée tout au long du cycle des politiques dans un système de gouvernement ouvert, en impliquant dès le départ les parties prenantes dans la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives. La probabilité de parvenir à mener une action civique constructive est d'autant plus grande que l'on obtient dès le début l'adhésion des parties prenantes. Au stade de l'exécution, on peut faire appel à des sous-traitants, mettre en place des partenariats et déléguer une partie des travaux au secteur privé, à la société civile et aux citoyens. Certains pays recommandent de nouer des partenariats avec le secteur privé, la société civile et les collectivités locales pour assurer la continuité des services publics en temps de crise et atteindre les plus pauvres et les plus vulnérables, ainsi que pour gérer les investissements publics. Pour ce qui est de la responsabilité, les relations avec les acteurs non étatiques doivent être guidées par la transparence, le respect de la loi et le pragmatisme, notamment en vue de réduire les risques de corruption et de garantir la qualité des services publics.

36. Afin de promouvoir le principe d'inclusion, il convient de définir clairement les responsabilités et les obligations qui s'y rattachent dans les situations de sous-traitance, de partenariat et de délégation de pouvoirs, que les relations entre les parties soient hiérarchiques, commerciales ou collaboratives. Une insuffisance de la gouvernance dans ces domaines peut entraîner un risque élevé de corruption ou de mainmise institutionnelle, ou conduire à une situation dans laquelle les coûts sont à la charge du secteur public alors que les autres parties prenantes retirent les avantages.

Il importe de ne pas exclure les parties prenantes à même de contribuer à la conception, à la prise de décisions, à la production et à l'évaluation.

37. Les réformes à ce niveau de gouvernance visent à soutenir, à réglementer et à encadrer la collaboration entre les marchés, les organisations de la société civile et les citoyens. Investir dans les capacités de gouvernance du secteur privé et des organisations de la société civile pourrait être essentiel pour obtenir de bons résultats, en particulier lorsque la prestation de services publics fait l'objet d'une délégation ou d'une sous-traitance, par exemple dans le cadre d'un partenariat public-privé où les risques sont partagés ou dans le cadre de systèmes de présentation commune des comptes et des résultats. Dans certains domaines, l'établissement de principes généraux suffit, tandis que dans d'autres, il peut être utile de mettre en place des réglementations particulières, comme cela a été fait, par exemple, pour la supervision et la gestion des risques dans le secteur bancaire.

38. Un autre grand chantier de réforme concerne la nécessité de garantir, au sein du secteur public, des capacités suffisantes pour générer un échange continu d'activités avec le secteur privé et la société civile. Une telle réforme suppose une connaissance du terrain et la création de partenariats. Il faut également veiller à la solidité, à la transparence et à l'efficacité de la capacité d'externalisation, notamment en matière de suivi, d'inspection et d'évaluation des partenariats et des contrats.

Attitudes et comportements organisationnels

39. Afin de réaliser les objectifs de développement durable, il faut accorder une attention particulière aux interactions entre la composante « matérielle » d'une organisation et les valeurs, la culture et les idées constituant sa composante « immatérielle ». La gouvernance ne doit pas seulement être axée sur les résultats. Il faut aussi veiller à ce que les agents adoptent des attitudes et des comportements conformes aux objectifs de développement durable. Les concepts clés de la gouvernance sont des valeurs et des idées, telles que l'intégrité et la transparence, la volonté de servir et une culture de la responsabilité, du respect des engagements, de l'ouverture, du souci du citoyen et de la prestation de services. Une mauvaise gouvernance se caractérise par la corruption, la fraude, le manque de transparence, le traitement préférentiel de certains groupes de la population, une culture de l'irresponsabilité et l'absence de redevabilité. L'objectif est d'accroître la valeur que la société attache aux institutions publiques afin de légitimer la sphère publique. Pour ce faire, il faut que les attentes puissent être considérées comme satisfaites, cette satisfaction suscitant à terme un sentiment de confiance.

40. Pour une gestion efficace des attitudes et des comportements, il faut privilégier la coopération et l'obtention de résultats pour les citoyens. À ce niveau de gouvernance, la responsabilité suppose le respect des valeurs et de la culture d'intégrité, de transparence et de contrôle. Le principe d'inclusion implique l'absence de discrimination, la participation, la subsidiarité et l'équité.

41. Il est essentiel d'élaborer des programmes de formation des dirigeants dans le cadre des réformes relatives à la culture d'organisation. Sachant que les changements culturels sont difficiles et longs à mettre en œuvre et que des mouvements de personnel ne sont pas toujours possibles ni aisés, la formation et l'éducation peuvent contribuer à faire évoluer la manière dont la société conçoit les attitudes et les comportements organisationnels appropriés.

Gouvernance systémique

42. La gouvernance systémique concerne l'économie politique et le contrat social de l'État lui-même. Pour favoriser une gouvernance efficace au niveau de l'État et de la société en général, il est essentiel de prendre en compte les institutions historiques et la culture d'un pays ainsi que sa tradition administrative et son histoire politique. Les principaux mécanismes de prise de décisions d'un pays et la manière dont sont réparties les fonctions et les responsabilités dans l'élaboration des politiques publiques et la prestation de services sont les principaux éléments de la gouvernance systémique. En tant que document-cadre de la gouvernance systémique, la Constitution nationale prévoit des contrôles et des contrepoids dans les structures de gouvernance et précise le degré de décentralisation, qui peut déterminer la marge de manœuvre dont disposent les différentes parties d'un pays pour agir sur les politiques publiques. Il importe également de prendre en compte la part de l'État, du secteur privé et de la société civile dans le produit intérieur brut et la façon dont les autorités répartissent les ressources publiques. Les mécanismes de fixation des prix, d'allocation des crédits budgétaires et de négociation des transferts, qui ont une incidence importante sur le financement des infrastructures, entrent en jeu.

43. L'action menée pour améliorer l'efficacité de la gouvernance au niveau systémique pourrait encourager les États à adopter une approche pangouvernementale ou intégrée de l'élaboration des politiques, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable. Pour mettre en œuvre une telle approche, les différents échelons de l'administration doivent pouvoir coopérer de façon systématique et cette coopération doit être garantie par la Constitution. Pour qu'elle soit efficace, il est indispensable que le pays dispose de l'expertise nécessaire, y compris dans les domaines statistique et informatique, afin d'appuyer les principales politiques et la fourniture de services. Pour assurer la responsabilité, une législation et des directives techniques sur la répartition des ressources et des responsabilités relatives à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques ainsi qu'à la prise de décisions, y compris des mécanismes de transparence et de contrôle, doivent être en place. Le principe d'inclusion comprend une dimension institutionnelle, qui englobe tous les échelons de l'État, une dimension géographique, qui s'étend à toutes les régions du pays, et une dimension démographique, qui associe toutes les couches de la population et tient compte des besoins des générations futures.

44. Suivant les traditions des États en matière de gouvernance et les priorités nationales concernant les objectifs de développement durable, il peut être utile d'envisager : un renforcement de la centralisation ou de la décentralisation ; l'adoption de politiques publiques visant à adapter les responsabilités des pouvoirs publics, du secteur privé ou de la société civile ; un renforcement des mécanismes de responsabilisation des autorités publiques ; ou la réallocation des ressources afin de créer un environnement favorable aux efforts déployés pour réaliser l'ensemble des objectifs de développement durable à l'échelle d'un pays.

V. Articulation des principes et des efforts déployés au niveau mondial pour soutenir la réalisation des objectifs de développement durable

45. Le Comité concevant les principes comme des outils pratiques et évolutifs, la question se pose de savoir comment les relier aux efforts déployés au niveau mondial pour soutenir la réalisation des objectifs de développement durable. À cet égard, il

sera important de porter les principes à l'attention des gouvernements d'une façon qui les aident dans la mise en œuvre du Programme 2030.

46. Une approche pourrait consister à poursuivre l'action menée pour recenser et regrouper dans un même cadre les normes et les directives pertinentes qui ont été mises au point ailleurs dans le système des Nations Unies, ou qui sont en train de l'être. Parfois, les conventions et traités prévoient déjà un cadre d'action juridiquement contraignant, comme c'est le cas de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Les principes de bonne gouvernance pourraient ainsi s'appuyer sur ces accords et sur d'autres textes, comme indiqué ci-dessus, sans avoir force obligatoire. Dans d'autres cas, les comités techniques et les secrétariats de diverses organisations internationales ont élaboré une série de directives opérationnelles en application d'accords et d'engagements ambitieux pris au niveau intergouvernemental.

47. Des directives opérationnelles relatives à de nombreux domaines d'activité sont en cours d'examen et d'élaboration dans l'ensemble du système des Nations Unies. Des initiatives pourraient être menées conjointement avec le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du Travail, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et d'autres organismes intéressés du système des Nations Unies, la première étape étant de définir des directives concernant la mise en œuvre des principes selon diverses perspectives sectorielles, compte tenu des liens d'interdépendance inhérents aux objectifs de développement durable.

48. Une deuxième approche pour l'articulation des principes et des efforts menés au niveau mondial à l'appui des objectifs de développement durable serait de réfléchir à la manière dont les principes fondamentaux pourraient s'inscrire dans les activités de renforcement des capacités que l'ONU mène actuellement. Dans un premier temps, on pourrait pratiquer une forme d'auto-évaluation des stratégies et programmes de coopération mis en place par les organismes du système des Nations Unies au service du développement, afin d'évaluer leur conformité aux principes, le but étant de faire en sorte que l'ONU tienne compte des principes dans l'appui qu'elle fournit aux efforts nationaux. Les normes techniques pertinentes adoptées par d'autres organisations pour promouvoir la conformité avec les objectifs de développement durable et le principe consistant à ne laisser personne de côté pourraient faire l'objet d'évaluations similaires.

49. Le dialogue mondial et le partage des connaissances contribuent également à la promotion d'une gouvernance efficace. Comme suggéré à la seizième session du Comité, les pays pourraient être invités à fournir des exemples de réformes et de pratiques liées à un ensemble de principes non contraignants, ce qui pourrait également être utile aux fins de la transmission du savoir entre pairs. Ces évaluations pourraient notamment porter sur les fonctions de planification, les systèmes statistiques et l'administration fiscale des pays ainsi que sur les avantages et les inconvénients que présentent ces systèmes pour la réalisation des objectifs de développement durable. Les initiatives en question pourraient également être associées aux activités menées actuellement pour promouvoir la mise en œuvre de l'objectif de développement durable n° 16, telles que l'initiative « Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies ».

VI. Recommandations

50. Lors de ses délibérations antérieures sur les principes de gouvernance, le Comité a décidé que le cadre conceptuel examiné à sa seizième session pourrait servir de base à la poursuite des travaux et est convenu que les principes fondamentaux devraient recouvrir les notions suivantes : a) la compétence, l'adoption de politiques rationnelles par les pouvoirs publics et la coopération (efficacité) ; b) l'intégrité, la transparence et le contrôle indépendant (responsabilité) ; c) la non-discrimination, la participation, la subsidiarité et l'équité entre les générations (ouverture). En outre, le principe consistant à ne laisser personne de côté, dont le Comité et le Conseil économique et social ont affirmé qu'il était fondamental pour l'administration publique, pourrait également être inclus dans les principes.

51. Si les difficultés rencontrées par les administrations publiques pour mettre en œuvre le Programme 2030 varient selon les particularités et les contextes, elles sont souvent le résultat d'un manque d'attention à l'égard d'une ou plusieurs stratégies communément adoptées pour se conformer à ces principes fondamentaux. Lorsqu'ils sont face à un problème particulier, les agents de l'État devraient déterminer quels sont les principes les plus pertinents pour la question qui les préoccupe et se demander si l'une quelconque des stratégies qu'ils utilisent habituellement nécessite en l'occurrence une plus grande attention. Dans cette optique, les exemples de pratiques conformes aux objectifs de développement durable et au principe consistant à ne laisser personne de côté pourraient fournir des orientations techniques pertinentes, eu égard aux données factuelles prouvant l'efficacité de ces pratiques dans la réalisation des objectifs de développement durable.

52. Dans certains cas, les directives techniques feront autorité car elles auront été rigoureusement évaluées à partir de données factuelles et approuvées par un réseau d'éminents experts. Dans d'autres, les pratiques seront plus expérimentales, avec des innovations prometteuses ayant apparemment fonctionné dans des situations particulières, mais n'ayant pas été testées dans des conditions différentes. À terme, les principales difficultés seront sans doute liées à la mise en relation des principes avec des orientations concrètes, à l'évaluation de la solidité des données disponibles pour déterminer l'effet des pratiques sur la réalisation des objectifs de développement durable et à l'articulation des principes et des efforts déployés au niveau mondial pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable.

53. Compte tenu de ce qui précède, et dans un souci de progression, le Comité souhaitera peut-être :

- Examiner et approuver les principes fondamentaux figurant dans l'annexe I, en tant que document de travail, tout en continuant d'améliorer l'ensemble des directives techniques connexes figurant dans l'annexe II, en tant qu'outils de nature évolutive ;
- Souscrire à l'idée de recenser les pratiques pouvant fournir des orientations techniques utiles pour la mise en œuvre des principes fondamentaux ;
- Fournir des orientations en vue de la mise au point d'une procédure et de directives pour évaluer la pertinence d'une pratique pour les principes, notamment le principe de l'alignement sur les objectifs de développement durable et celui consistant à ne laisser personne de côté, pour rechercher des données empiriques prouvant que ces pratiques contribuent à réaliser les objectifs de développement durable et pour mobiliser à cette fin des experts de la question travaillant pour l'ONU et d'autres organisations internationales et

régionales ainsi que pour des instituts régionaux et nationaux de formation et de recherche, des associations relevant de l'administration publique et des entités apparentées ;

- Examiner dans quelle mesure il serait utile de définir des directives techniques spéciales pour appliquer les principes sur une base sectorielle, dans des domaines tels que les ressources humaines, les finances, l'éducation, la santé, le travail, la protection sociale, l'environnement, la sécurité, la justice et dans d'autres domaines liés aux objectifs de développement durable, compte tenu des liens d'interdépendance inhérents à ces objectifs.

Annexe I

Projet de principes fondamentaux de bonne gouvernance au service du développement durable

Préambule

La pleine réalisation des objectifs de développement durable et des autres objectifs de développement convenus au niveau international dépend dans une large mesure d'une interprétation commune des principes fondamentaux de bonne gouvernance au service du développement durable. Les principes fondamentaux exposés ci-après visent à préciser les préoccupations de gouvernance, compte tenu des différentes structures de gouvernance et des réalités, capacités et niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales. Ils ont été élaborés par le Comité d'experts de l'administration publique pour aider les pays intéressés, à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous, afin de concrétiser la vision commune pour les populations et la planète consacrée dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. En tant que principes fondamentaux, ils s'appliquent à toutes les institutions publiques, y compris les organes du pouvoir exécutif et législatif, les secteurs de la sécurité et de la justice, les instances indépendantes établies par la Constitution et les entreprises d'État. Ils sont approfondis et rendus opérationnels grâce à un choix de stratégies couramment utilisées et de pratiques connexes, qui constituent une partie intégrante et en constante évolution des travaux qui sont menés.

Principe fondamental

Efficacité

Compétence	Pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions, les institutions doivent avoir les compétences, les ressources et les outils nécessaires pour mener à bien les mandats relevant de leur autorité.
Élaboration de politiques rationnelles	Pour atteindre les résultats prévus, les politiques publiques doivent être cohérentes entre elles et fondées sur des motifs réels ou bien établis, eu égard aux faits, à la raison et au bon sens.
Collaboration	Pour résoudre les problèmes d'intérêt commun, les institutions à tous les niveaux de l'administration et dans tous les secteurs doivent œuvrer de concert et en coopération avec les acteurs non étatiques, en poursuivant les mêmes fins, objets et effets.

Responsabilité

Intégrité	Afin de servir l'intérêt public, les agents de l'État doivent s'acquitter de leurs fonctions honnêtement, équitablement et dans le respect des règles morales.
Transparence	Pour assurer la responsabilité et permettre un contrôle public, les institutions doivent être

	honnêtes et transparentes dans l'exécution de leurs tâches et promouvoir l'accès à l'information, hormis les seules exceptions spécifiques et limitées prévues par la loi.
Contrôle indépendant	Pour maintenir la confiance dans les pouvoirs publics, les organismes de contrôle doivent agir selon des considérations purement et strictement professionnelles, sans céder à aucune influence.
Principe d'inclusion	
Principe de non-discrimination	Afin de respecter, protéger et promouvoir les droits de l'homme et les libertés fondamentales de tous, les services publics doivent être accessibles dans des conditions générales d'égalité, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance, de handicap ou de toute autre situation.
Participation	Pour garantir l'efficacité de l'État, tous les grands groupes politiques doivent s'engager activement dans les domaines qui les concernent directement et être en position d'influencer les politiques.
Subsidiarité	Pour veiller à ce que les gouvernements répondent aux besoins et aux aspirations de tous, les autorités centrales ne doivent exécuter que les tâches qui ne peuvent être accomplies efficacement à un niveau plus intermédiaire ou local.
Équité intergénérationnelle	Afin de favoriser la prospérité et la qualité de vie de tous, les institutions doivent prendre des mesures administratives conciliant les besoins à court terme de la génération actuelle et les besoins à plus long terme des générations à venir.
Ne laisser personne de côté	Pour faire en sorte que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans des conditions de dignité et d'égalité, les politiques publiques doivent tenir compte des besoins et des aspirations de tous les groupes sociaux, y compris les plus pauvres et les plus vulnérables et ceux qui sont victimes de discrimination.

Annexe II

Stratégies couramment utilisées et exemples de directives techniques connexes visant à donner effet au projet de principes fondamentaux

<i>Principe</i>	<i>Stratégies couramment utilisées</i>	<i>Exemples de directives techniques connexes</i>
Efficacité		
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du recrutement au mérite dans la fonction publique • Gestion stratégique des ressources humaines • Développement des capacités d'encadrement et de la formation des agents de l'État • Gestion de la performance • Gestion axée sur les résultats • Gestion et contrôle financiers • Renforcement de l'administration des finances publiques • Investissement dans le cybergouvernement 	<p>Organisation internationale du Travail (OIT) ; ISO 9001 (systèmes de gestion de la qualité) (Organisation internationale de normalisation) ; Normes comptables internationales pour le secteur public (Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public) ; Manuel de budgétisation axée sur les résultats (Conseil de l'Europe) ; Directives relatives à la réforme de la gestion des finances publiques (Secrétariat du Commonwealth) ; Manuel sur le recouvrement de l'impôt (Centre interaméricain des administrations fiscales)</p>
Élaboration de politiques rationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et prévision stratégique • Étude d'impact de la réglementation • Promotion de l'élaboration de politiques intégrées • Renforcement des systèmes statistiques nationaux • Systèmes de suivi et d'évaluation • Interface science-politique • Cadres de gestion des risques 	<p><i>Integrated Policymaking for Sustainable Development: A Reference Manual</i> (PNUE) ; normes statistiques internationales (système des Nations Unies et autres) ; outils de modélisation des politiques de développement durable (Département des affaires économiques et sociales) ; <i>Foresight: the Manual</i> (PNUD) ; Principes directeurs pour la qualité et la performance de la réglementation (OCDE) ; ISO 31000 (gestion des risques) (Organisation internationale de normalisation) ;</p>

<i>Principe</i>	<i>Stratégies couramment utilisées</i>	<i>Exemples de directives techniques connexes</i>
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de coordination gouvernementale relevant du chef de l'État ou de gouvernement • Coordination et dialogue entre les échelons de l'administration et les domaines fonctionnels • Sensibilisation du public aux objectifs de développement durable • Gouvernance de réseau • Partenariats public-privé 	Principes de gouvernance publique des partenariats public-privé (OCDE)
Responsabilité		
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'organismes de lutte contre la corruption • Codes de conduite des agents publics • Marchés publics compétitifs • Élimination de la pratique des pots-de-vin et du trafic d'influence • Politiques de lutte contre les conflits d'intérêts • Protection des lanceurs d'alerte • Rémunération adéquate et barèmes de traitement équitables pour les agents de l'État 	Stratégies nationales de lutte contre la corruption : Guide pratique d'élaboration et de mise en œuvre (ONUSC) ; Directives concernant l'application de l'article 9 de la Convention des Nations Unies contre la corruption relatif à la passation des marchés publics (ONUSC) ; Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération (Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux) outils d'approvisionnement en ligne (Banque mondiale)
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> • Communication active d'informations • Transparence budgétaire • Données publiques en libre accès • Registres de la propriété effective • Registres des groupes de pression 	Outils de données publiques en libre accès (Banque mondiale) ; Norme de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) ; directives de données publiques en libre accès pour la participation des citoyens (Département des affaires économiques et sociales)

<i>Principe</i>	<i>Stratégies couramment utilisées</i>	<i>Exemples de directives techniques connexes</i>
Contrôle indépendant	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de l'indépendance des organismes de réglementation • Dispositions relatives à l'examen des décisions administratives des tribunaux ou d'autres instances • Audit indépendant 	Projet de directives sur l'audit de la préparation à la réalisation des objectifs de développement durable (Département des affaires économiques et sociales et Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques) ; cadre de référence international des pratiques professionnelles (Institut des auditeurs internes) ; Principes de bonnes pratiques de l'OCDE pour la politique de la réglementation (OCDE) ; <i>Handbook for Monitoring Administrative Justice</i> (OSCE)
Principe d'inclusion		
Principe de non-discrimination	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la diversité des effectifs du secteur public • Interdiction de la discrimination dans la prestation de services publics • Fourniture de services multilingues • Normes d'accessibilité • Audit des institutions culturelles • Enregistrement universel des naissances • Budgétisation tenant compte des questions de genre 	Principes, processus et outils de budgétisation tenant compte des questions de genre (FNUAP, ONU-Femmes) ; Guidelines on Population Registration (OSCE) ; Règles pour l'accessibilité des contenus Web (World Wide Web Consortium)
Participation	<ul style="list-style-type: none"> • Élections libres et régulières • Procédure réglementaire de consultation publique • Forums multipartites • Budgétisation participative • Développement décentralisé et participatif 	Projet de directives relatives à la mise en œuvre effective du droit de prendre part aux affaires publiques (HCDH) ; Dispositions particulières de la norme ISO/TS 17582 concernant l'application de la norme ISO 9001 : 2008 pour les organismes électoraux à tous les niveaux de gouvernement (Organisation internationale de normalisation)

<i>Principe</i>	<i>Stratégies couramment utilisées</i>	<i>Exemples de directives techniques connexes</i>
Subsidiarité	<ul style="list-style-type: none"> • Fédéralisme budgétaire • Renforcement de l'administration urbaine • Renforcement des finances municipales et des systèmes budgétaires des collectivités locales • Renforcement des capacités locales de prévention et d'atténuation des effets des chocs extérieurs et d'adaptation à ces effets 	<i>Intergovernmental Fiscal Transfers: Principles and Practices</i> (Banque mondiale) ; Lignes directrices internationales sur la décentralisation et l'accès aux services de base pour tous (ONU-Habitat) ; Normes européennes de bonne gouvernance au niveau local (Conseil de l'Europe)
Équité intergénérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Étude d'impact du développement durable • Gestion à long terme de la dette publique • Promotion de la planification territoriale et de l'aménagement du territoire à long terme • Gestion des écosystèmes 	Directives sur la prise en compte de considérations écosystémiques dans l'évaluation de la vulnérabilité face aux changements climatiques et l'étude d'impact des changements climatiques (PNUE) ; Lignes directrices internationales sur la planification urbaine et territoriale (ONU-Habitat) ; Principes internationaux régissant l'évaluation d'impact social (International Association for Impact Assessment)
Ne laisser personne de côté	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de l'égalité des politiques monétaires et fiscales • Promotion de la justice sociale • Ventilation des données • Suivi et examen systématiques 	Principes directeurs sur l'extrême pauvreté et les droits de l'homme (Conseil des droits de l'homme) ; principes directeurs pour faciliter l'établissement de rapports nationaux sur les objectifs de développement durable (Groupe des Nations Unies pour le développement) ; directives communes d'application volontaire pour les examens nationaux volontaires menés dans le cadre du Forum politique de haut niveau pour le développement durable (Département des affaires économiques et sociales) ; projet de normes pour la ventilation des données (Département des affaires économiques et sociales)

Abréviations : FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques ; OIT : Organisation internationale du Travail ; ONUDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe ; PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement.