



# **Bonne gouvernance publique à l'appui du développement**

**dans les pays du Moyen-Orient  
et d'Afrique du Nord (MENA)**

**Ordre du jour  
Réunion d'experts**

**Rabat, Royaume du Maroc, 29-30 avril 2004**

## I. Rappel

Cette réunion d'experts au Maroc s'inscrit dans la phase préparatoire d'une initiative sur la bonne gouvernance publique à l'appui du développement dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Elle fait suite à une réunion tenue à Istanbul qui, entre autres propositions, invitait l'OCDE et le PNUD à entreprendre des travaux préparatoires en vue de définir le mandat des groupes de travail thématiques qu'il est proposé de créer et autour desquels s'articulera la mise en œuvre de l'initiative.

La réunion<sup>1</sup> qui a eu lieu à Istanbul les 10 et 11 février, laquelle a rassemblé de hauts fonctionnaires et représentants de dix pays de la région MENA et des délégués de dix pays de l'OCDE, ainsi que de plusieurs ONG et organisations régionales et internationales<sup>2</sup>, a débouché sur un consensus quant à l'action à mener s'appuyant sur :

1. Un vif encouragement à l'intention des pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord pour qu'ils renforcent leurs politiques de lutte contre la corruption et leur application, et prennent des mesures volontaristes afin d'adopter et de mettre en œuvre la Convention des Nations Unies contre la corruption.
2. L'appel des représentants des pays de la région MENA à l'intention des pays donateurs et des organisations internationales, y compris le G8 et l'OCDE, afin qu'ils soutiennent les pays de la région dans leurs efforts pour promouvoir les principes de bonne gouvernance dans le secteur public et l'amélioration du climat de l'investissement.
3. L'appel des représentants des pays de la région MENA à l'intention de l'OCDE et du PNUD, auxquels ils demandent d'appuyer la réforme de la gouvernance publique dans la région en lançant une Initiative OCDE/PNUD pour une bonne gouvernance publique reposant sur un engagement fort de la part des pays de la région. De l'avis général, c'est là une occasion de prendre un nouveau départ pour faire progresser la réforme.
4. Le recensement de six thèmes prioritaires à l'ordre du jour de la réforme : i) Fonction publique, intégrité, résultats, et transparence des processus de prise de décision, ii) Rationalisation de l'administration, réforme de la réglementation, iii) Administration électronique, transparence budgétaire, iv) Partenariats public/privé, v) Réforme juridique, audit, contrôle et application de la loi, et vi) Société civile et médias.

---

<sup>1</sup> La séance inaugurale de la réunion était présidée par le Secrétaire général adjoint de l'OCDE, M. Richard Hecklinger, et le Sous-secrétaire du Cabinet du Premier ministre de Turquie, M. Omer Dincer. La séance de clôture était coprésidée par M. Salah El-Din Al-Bashir, Ministre de la Justice du Royaume hachémite de Jordanie, et M. José-Maria Sousa Rêgo, Secrétaire général de la Présidence du Conseil des ministres du Portugal.

<sup>2</sup> Région Moyen-Orient et Afrique du Nord : Algérie, Arabie saoudite, Bahreïn, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, République arabe syrienne, Tunisie, Yémen.

OCDE : Professeur Helfried Bauer, Autriche, M. Mario Garces Sanagustin, Espagne, M. David Luna, États-Unis, M. Jean-Loup Petit et M. Bernard Benhamou, France, l'Ambassadeur Francesco Olivieri et Mme Fiorenza Barazzoni, Italie, M. Shigeo Matsutomi et M. Junci Sugawara, Japon, M. Jacek Czuputowicz, Pologne, M. José-Maria Sousa Rêgo, Portugal, M. Daniel Trnka, République tchèque, M. Omer Dincer, M. Emin Zararsiz et Mme Ilgin Atalay, Turquie, et Mme Axel Nicaise, Commission européenne.

Organisations : ONU/DAES, PNUD, Banque mondiale, Union des banques arabes, Organisation arabe pour le développement administratif (OADA), Fédération des journalistes arabes, Union des avocats arabes, Transparency Jordan, Transparency Lebanon, Centre Arabe pour le droit et l'intégrité.

5. La proposition d'organiser des groupes de travail autour de cette thématique, éventuellement coprésidés par un pays de la région et un pays de l'OCDE. Un groupe de pilotage orienterait et suivrait l'évolution des travaux des groupes de travail.
6. La proposition de réunion d'un groupe d'experts, au Maroc, pour développer dans le détail les six thèmes et réfléchir sur la façon de procéder dans chaque cas.
7. La proposition de coordonner les travaux sur l'application de principes de bonne gouvernance publique avec les efforts menés dans le cadre apparenté de l'investissement et du gouvernement d'entreprise, dans l'optique d'un bénéfice mutuel.
8. La proposition formulée par Son Excellence Al-Bashir d'organiser plus tard dans l'année une réunion au niveau ministériel en Jordanie à l'occasion du lancement officiel de l'Initiative OCDE/PNUD pour une bonne gouvernance publique.

Les débats d'Istanbul ont porté essentiellement sur six domaines prioritaires de réforme de la gouvernance publique, susceptibles, à l'issue d'une période de réforme de trois ans, de donner les meilleurs résultats pour ce qui est d'améliorer le climat de l'investissement et de susciter des conditions favorables au développement économique.

- Fonction publique, intégrité et transparence des processus de décision
- Rationalisation de l'administration et réforme de la réglementation
- Administration électronique et transparence budgétaire
- Partenariats public/privé
- Réforme juridique, audit, contrôle et application de la loi
- Société civile et médias

Ces domaines prioritaires se renforcent mutuellement dans le cadre d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Ce constat est corroboré par l'expérience des pays de l'OCDE, qui tend à démontrer que des mesures intégrées sont plus efficaces du fait qu'elles abordent les questions de gouvernance dans une perspective horizontale, pluridisciplinaire et globale. Cette liste de domaines représente un cadre d'action flexible auquel pourront être rattachés d'autres aspects de la gouvernance publique si les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord souhaitent que de nouvelles activités soient entreprises ultérieurement.

## **II. Objet de la réunion du groupe d'experts au Maroc**

La réunion du Maroc a pour objet de donner suite au consensus dégagé autour de l'initiative OCDE/PNUD sur la bonne gouvernance publique dans les pays de la région MENA en définissant le mandat des différents groupes thématiques, comme le préoyaient les conclusions de la réunion d'Istanbul, et les méthodes de travail correspondantes. Il s'agit notamment de :

- rédiger le mandat de chacun des six groupes de travail thématiques. Le mandat définira les domaines stratégiques de la modernisation du secteur public dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, proposera des questions de nature à guider le dialogue engagé et exposera les principes et recommandations de l'OCDE et de l'ONU, et autres lignes directrices recensant les pratiques optimales observées dans les pays membres. Le Secrétariat de l'OCDE présentera un projet de texte qui servira de canevas aux échanges de vues.

- proposer diverses options méthodologiques afin de donner corps à l'initiative sur la gouvernance publique (discussions dans le cadre d'ateliers, missions sur place, études de cas, lignes directrices recensant les pratiques optimales, guide de référence, évaluations/examens par pays, études comparatives, etc.) ainsi que les résultats et réalisations à attendre de l'initiative. Il conviendra de déterminer si ces résultats et réalisations et ces méthodes de travail pourront différer selon les groupes thématiques.
- contribuer à la rédaction d'un programme de travail stratégique, comprenant un programme d'action à soumettre à une réunion de lancement à haut niveau qui se tiendrait plus tard en 2004. Le groupe d'experts débattrait également des composantes stratégiques de l'initiative, telles que le calendrier et la chronologie des éléments mentionnés précédemment, le budget et la mise en place d'un système de suivi.

### **III. Méthode de travail et profil des participants**

Il s'agira d'une réunion d'experts en petit comité, organisée de la sorte pour donner lieu à un véritable débat et permettre des progrès tangibles dans la rédaction des documents mentionnés plus haut. Voilà pourquoi il est préférable que le traitement de l'ordre du jour donne lieu non à des exposés préparés à l'avance, mais plutôt à une discussion ouverte, axée sur les résultats, autour des projets de mandats, des éléments constitutifs et des grands axes de l'initiative proposée. Les échanges de vues consacrés au mandat des groupes thématiques pourraient être organisés en différentes séances par groupes dans l'après-midi du premier jour.

Les participants seraient des experts des questions relevant des six thèmes recensés dans les conclusions d'Istanbul, connaissant bien les défis que doivent relever les pouvoirs publics dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord et qui ne représenteraient pas nécessairement leurs gouvernements. Les participants actuels sont d'anciens ministres, des universitaires et autres personnalités de haut niveau dont les compétences et capacités particulières peuvent être mises à profit pour atteindre les objectifs assignés à la réunion.

Les résultats de la réunion du Maroc seront communiqués aux gouvernements des pays de la région MENA et de l'OCDE afin qu'ils formulent des commentaires, puis seront soumis pour approbation finale à la réunion à haut niveau qui pourrait se tenir en Jordanie en octobre 2004.

#### **IV. Présentation des groupes de travail thématiques (y compris modifications proposées pour examen)**

##### *1. Fonction publique et intégrité*

- Réforme de la fonction publique
- Mise en place d'une fonction publique professionnelle et intègre

##### *2. Rationalisation de l'administration, réforme de la réglementation et administration électronique*

- Rationalisation de l'administration
- Réforme de la réglementation
- Consultation du secteur privé
- Administration électronique

##### *3. Gestion des ressources publiques*

- Programmation budgétaire, gestion financière et systèmes d'information
- Gouvernance territoriale à plusieurs niveaux

##### *4. Partenariat public/privé*

- Fourniture de services publics et secteur privé

##### *5. Rôle de l'appareil judiciaire, audit, contrôle et application de la loi*

- Audit, contrôle et application de la loi
- Réforme juridique et application de la loi

##### *6. Société civile et médias*

- Société civile et relations entre le citoyen et l'État
- Médias

**Ordre du jour**  
**mercredi 28 avril 2004**

**19h30 Réception de bienvenue, Hôtel**

**jeudi 29 avril 2004**

**Session de la matinée : 9h30 – 13h00**

**9h30 – 10h45 Séance n° 1 : Introduction et objectifs**

**Coprésidents :**

- M. Najib Zerouali, Ministre de la modernisation du secteur public, Royaume du Maroc,
- M. Adel Abdellatif, Coordinateur régional du Programme du PNUD sur la gouvernance dans la région arabe, PNUD

**Observations liminaires :**

- M. Najib Zerouali, Ministre de la modernisation du secteur public, Royaume du Maroc,
- Mme Odile Sallard, Directeur, Gouvernance publique et développement territorial, OCDE.
- M. Adel Abdellatif, Coordinateur régional du Programme du PNUD sur la gouvernance dans la région arabe, PNUD
- Représentant d'un pays membre de l'OCDE

**Objectifs et perspective de la réunion**

- M. Rolf Alter, Directeur adjoint, Gouvernance publique et développement territorial, OCDE

**10h45 – 11h15 Pause café**

**11h15 – 13h00 Séance n° 2 : Une approche applicable à l'ensemble de l'administration :  
Architecture globale des thèmes recensés et des groupes de travail**

**Coprésidents :**

- M. Anis Birrou, Secrétaire général, Ministère de la modernisation du secteur public, Maroc
- M. Rolf Alter, Directeur adjoint, Gouvernance publique et développement territorial, OCDE

### **Objectif et méthodologie de la séance n° 2**

L'objectif de la séance n° 2 est de placer les thèmes à traiter et les groupes de travail dans une architecture globale claire et cohérente. En fonction des six thèmes retenus, le groupe déterminera si la structure actuelle est satisfaisante ou s'il est possible d'apporter des améliorations. Dans cette optique, le projet de document relatif aux mandats propose des modifications susceptibles d'être apportées à la structure.

Le cadre thématique pourrait fait l'objet d'échanges de vues sur la base des critères suivants :

- en quoi la réforme dans ces différents domaines peut-elle améliorer, directement ou au moins indirectement, le climat des affaires, de l'investissement et la création d'emplois ?
- quels sont les domaines de l'action gouvernementale pour lesquels l'OCDE et le PNUD bénéficient d'un avantage comparatif, dans l'optique de la promotion d'un dialogue sur les politiques à suivre au plan régional ?
- ces questions s'inscrivent-elles dans une approche à l'échelle de l'ensemble du gouvernement permettant la mise en œuvre de réformes dont les différentes composantes se renforceraient les unes les autres et qui aboutiraient en définitive à une réelle évolution des mentalités et une véritable mutation des institutions, et dont la pérennité serait assurée ?
- existe-t-il un groupe cible de parties prenantes à l'action publique bien défini et suffisamment homogène pour permettre de progresser dans la réflexion sur ces questions, et qui soit en position de mettre en œuvre les réformes nécessaires sur le plan pratique ?
- existe-t-il une masse critique de pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord qui soient prêts, ou bientôt prêts, à prendre des mesures dans ces différents domaines ?

13h00 – 14h00 Déjeuner

Séance de travail par groupes n° 3 : 14h00 – 17h30

14h00 – 15h45 Première partie de la séance n° 3 : Mandat des groupes de travail. Détail des questions concernant l'action des pouvoirs publics et questions sur lesquelles faire porter le dialogue dans chacun des groupes de travail.

### **Objectif et méthodologie de la séance n° 3**

L'objectif de la séance n° 3 est de réfléchir plus en détail au mandat de chaque groupe de travail. Ces travaux s'inspireront des résultats de la séance n° 2 et s'appuieront sur le projet de document relatif aux mandats fourni par le Secrétariat.

La séance n° 3 sera organisée en plusieurs groupes de façon à permettre des discussions plus détaillées et la rédaction de projets pour les mandats des six groupes.

15h45 – 16h15 Pause café

**16h15 – 18h30 Suite de la séance n° 3 : Mandats des groupes de travail.**

**Détail des questions concernant l'action des pouvoirs publics et questions sur lesquelles faire porter le dialogue dans chacun des groupes de travail.**

**17h30 – 18h45 Rapporteurs en séance plénière :**

- PNUD et Secrétariat de l'OCDE

**vendredi 30 avril 2004**

**Session de la matinée : 9h00 – 14h00**

**Coprésidents :**

- M. Anis Birrou, Secrétaire général, Ministère de la modernisation du secteur public, Maroc
- Représentant d'un pays membre de l'OCDE

**9h00 – 11h15 Séance n° 4 : Méthodologie, outils, résultats et réalisations des groupes de travail**

**Objectif et méthodologie de la séance n° 4**

**Cette séance donnera lieu à un débat sur la façon dont les groupes de travail peuvent contribuer, concrètement, à la réforme dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. A cette fin, les participants examineront différentes options en ce qui concerne la méthodologie, les outils, les résultats et les moyens d'obtenir les réalisations attendues. Il pourrait être envisageable de retenir d'autres approches, selon les domaines traités par les groupes thématiques, pour tenir compte de leur spécificité.**

**11h15 – 11h30 Pause café**

**11h30 – 13h15 Séance n° 5 : Conception, chronologie et suivi de l'Initiative**

### **Objectif et méthodologie de la séance n° 5**

**Cette séance vise à replacer dans un cadre stratégique global les échanges de vues autour de la thématique et de la méthodologie au niveau des groupes de travail. Ces échanges de vues contribueront donc à l'élaboration d'un cadre temporel qui aidera les groupes thématiques à évoluer de l'analyse des politiques menées actuellement en matière de gouvernance publique vers un échange d'expériences en vue de l'adoption de plans d'action à l'échelle nationale, portant notamment sur la mise en œuvre et le suivi des réalisations. Le débat visera en particulier à déterminer le cadre budgétaire adapté et à élaborer un dispositif de suivi permettant d'assurer une mise en œuvre des programmes axée sur les résultats.**

#### **13h15 – 13h30 Rapporteur de la Séance n° 4 et 5 :**

- M. Martin Forst, Administrateur principal, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, OCDE.

#### **13h30 – 14h00 Conclusions de la réunion**

- M. Anis Birrou, Secrétaire général, Ministère de la modernisation du secteur public, Maroc
- M. Adel Abdellatif, Coordinateur régional du Programme du PNUD sur la gouvernance dans la région arabe, PNUD
- Mme Odile Sallard, Directeur, Gouvernance publique et développement territorial, OCDE.
- Représentant d'un pays membre de l'OCDE

#### **14h00 Clôture de la réunion**

#### **14h00 – 15h00 Déjeuner**