

**INITIATIVE SUR LA BONNE GOUVERNANCE  
À L'APPUI DU DÉVELOPPEMENT  
DANS LES PAYS ARABES**



**Réalisations  
et  
Orientations**

**Troisième Réunion du Comité de  
Direction au Niveau Ministériel**

29 novembre 2007



Ministry of State for  
Administrative Development



## *Table des matières*

|             |   |          |
|-------------|---|----------|
| <i>I.</i>   | <i>VUE D'ENSEMBLE .....</i>                                 | <i>1</i> |
| <i>II.</i>  | <i>RÉALISATIONS SUR LA PÉRIODE 2005-07 (GFD I).....</i>     | <i>2</i> |
| <i>III.</i> | <i>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR 2008-10 (GFD II).....</i> | <i>4</i> |

## I. Vue d'ensemble

### **Lancement lors de la conférence de la Mer Morte en 2005**

L'Initiative pour la Bonne Gouvernance à l'appui du Développement dans les Pays Arabes (en anglais Good Governance for Development (GfD) in Arab Countries Initiative), soutenue conjointement par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et le Programme sur la Gouvernance dans la Région Arabe (POGAR) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a été officiellement lancée par les Premiers ministres et ministres de 18 pays arabes lors d'une conférence organisée au bord de la Mer Morte, en Jordanie, en février 2005.

### **Structure de l'Initiative GfD (GfD I) (2005-07)**

Le processus de mise en œuvre sur trois ans (2005-07) de l'Initiative GfD (GfD I) a été conçu afin de créer un forum propice au dialogue sur les politiques à suivre axé sur les résultats, entre spécialistes des pays arabes, de l'OCDE et du PNUD. Il s'articule autour de six domaines prioritaires en termes de réformes, identifiés par les pays arabes. Chacun de ces domaines prioritaires a été confié à un groupe de travail thématique, présidé par un pays arabe et coprésidé par un ou plusieurs pays membres de l'OCDE.

Un comité de direction composé de présidents arabes et de coprésidents issus de l'OCDE oriente et supervise les activités de ces groupes de travail régionaux, afin de veiller à une bonne coordination des travaux et leur mise en œuvre dans l'ensemble des administrations.

### **Soutien prolongé pour la deuxième phase de l'Initiative (GfD II, 2008-10)**

Au cours de la dernière réunion du Comité de direction au niveau ministériel, qui s'est tenue à Charm el-Cheikh (Égypte, 2006), les pays arabes ont exprimé le souhait de continuer à œuvrer en vue de la modernisation du secteur public et, du système judiciaire dans le cadre de l'Initiative GfD.

Le 10 mai 2007, le Conseil de l'OCDE a accepté de prolonger le soutien apporté par l'Organisation à l'Initiative OCDE-MENA sur la Gouvernance et l'Investissement à l'appui du Développement comprenant l'Initiative GfD jusqu'à fin 2010 (MENA II).

Au cours d'une réunion qui s'est déroulée à Munich (Allemagne), du 23 au 25 mai 2007, les ministres de la Justice et de l'Intérieur des États membres du Groupe des Huit (G8) ont également exprimé leur soutien à l'initiative GfD et salué les efforts déployés par le PNUD-POGAR et l'OCDE.

## II. Réalisations sur la période 2005-07 (GfD I)

### **Un réseau régional sans équivalent de dialogue sur les politiques à suivre, et de renforcement des savoirs et des capacités**

L'Initiative GfD a permis la mise en place d'un vaste réseau de responsables publics, issus de 18 pays arabes, et de la plupart des pays membres de l'OCDE. Il représente un échange sans équivalent fondé sur l'appropriation par les pays arabes et sur un dialogue régional en matière de gouvernance, axé sur deux sphères institutionnelles distinctes : le secteur public et le système judiciaire. Grâce à ce mécanisme, les responsables de l'action publique des pays arabes ont identifié des problèmes de gouvernance communs à leurs nations, et se sont engagés depuis 2005 dans un large éventail d'activités régionales en vue de progresser dans la mise en œuvre de réformes en matière de gouvernance: renforcement des capacités, de projets régionaux et d'exercices d'apprentissage entre pairs..

### **Engagement et appropriation de la part des pays arabes**

Les pays arabes sont activement engagés dans un dialogue régional sur les politiques et ont réaffirmé leur soutien à l'Initiative GfD. Les responsables arabes de l'action publique impliquent de plus en plus leurs administrations nationales dans le dialogue sur les politiques à suivre organisé dans le cadre de l'Initiative GfD, afin de constituer une masse critique d'acteurs engagés en faveur des réformes au niveau national.

### **Comités nationaux de coordination**

Dix pays arabes (Bahreïn, l'Égypte, les Émirats arabes unis, la Jordanie, le Liban, le Maroc, Oman, la Syrie, la Tunisie et le Yémen) ont mis sur pied des équipes nationales de coordination, composées de hauts responsables issus de différents ministères et organismes, chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les réformes de la gouvernance. Ce réseau suit l'avancement des réformes au niveau national et facilite la coopération avec le secrétariat commun OCDE/PNUD, les pays membres de l'OCDE et les donateurs internationaux.

### **Plans d'action nationaux**

Grâce au mécanisme GfD, les décideurs publics des pays arabes ont identifié des problèmes communs en matière de gouvernance concernant leurs pays, et défini leurs plans d'action nationaux pour la modernisation du secteur public et du système judiciaire. Ces plans d'action nationaux renvoient à des domaines dans lesquels des réformes doivent être mises en œuvre par les différentes autorités de chacun des pays. Sept pays arabes (Bahreïn, l'Égypte, les Émirats arabes unis, la Jordanie, le Liban, le Maroc et la Tunisie) ont approuvé le lancement de plans d'actions nationaux, établis à partir des bilans disponibles. Des travaux sont en cours dans d'autres pays (notamment au Yémen) pour finaliser ces plans d'action.

### **Échanges entre pairs et coopération au niveau national**

Compte tenu de la demande croissante des décideurs publics des pays arabes, les échanges entre pairs et la coopération au niveau national sont devenus un axe central de l'Initiative GfD :

- la Tunisie s'est engagée dans un processus approfondi d'apprentissage entre pairs avec la Suisse concernant la rédaction multilingue des textes de loi et d'améliorer la qualité de sa réglementation ;

- *la Belgique a conseillé la Jordanie et le Liban pour le réexamen de leur système de classification des emplois dans la fonction publique ;*
- *des spécialistes canadiens des questions budgétaires ont réalisé un examen du système d'élaboration du budget de Bahreïn.*

**Projets pilotes régionaux**

*Des responsables politiques arabes ont élaboré en commun des projets pilotes régionaux en matière de gouvernance dans le secteur public et le système judiciaire concernant des domaines spécifiques à réformer tels que la qualité de la réglementation, l'indépendance et l'intégrité de la justice, l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), les capacités des procureurs, la formation des représentants de l'appareil judiciaire au droit des affaires, l'automatisation des procédures judiciaires et l'exécution des jugements etc.). En outre, des organisations de la société civile (OSC) et des décideurs publics ont également participé au dialogue régional et élaboré un certain nombre de recommandations destinées à renforcer le rôle des citoyens et des OSC dans le processus de réforme en matière de gouvernance.*

*Quelques un de ces projets ont déjà été réalisés (tels que l'Étude conjointe sur l'intégrité des marchés publics au Maroc, menée en octobre 2007), tandis que d'autres font l'objet d'études préliminaires et dont leur réalisation dépend d'un soutien additionnel de donateurs.*

**Réseaux et centres de formation et d'expertise régionaux**

*L'Initiative GfD a soutenu les pays arabes dans la mise en place de réseaux régionaux et de centres régionaux de formation, et d'expertise. Elle a également permis le renforcement des capacités et la définition des priorités communes dans le cadre de leurs programmes de réformes. L'Initiative GfD a soutenu :*

- *l'Égypte à créer un Centre régional de formation à la fiscalité et à la gestion financière au Caire ;*
- *le Maroc à mettre en place un Centre régional d'évaluation des politiques publiques à Rabat ;*
- *la Tunisie à créer un cours sur la rédaction juridique à l'université Al Manar de Tunis, et contribue aux efforts déployés actuellement pour mettre sur pied un Centre régional d'expertise pour la qualité de la réglementation ;*

*Les pays arabes, se sont déclarés également intéressés par une coopération accrue dans la mise en place de réformes d'anti-corruption et, en particulier, de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), et des réformes dans d'autres domaines tels que la gestion budgétaire, l'intégrité judiciaire ou la formation judiciaire.*

**Coopération étroite avec des acteurs régionaux et internationaux**

L'Initiative GfD est mise en œuvre en étroite coopération avec la Ligue des États arabes (LEA), l'Organisation arabe pour le développement administratif (ARADO), le Fonds monétaire arabe (FMA), l'Organisation de la Conférence islamique (OCI), l'Union des avocats arabes (UAA), la Commission européenne, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), ainsi qu'avec des donateurs bilatéraux et des organismes d'assistance technique.

**III. Orientations stratégiques pour 2008-10 (GfD II)**

**Continuité du programme**

L'Initiative GfD reste appuyée conjointement par l'OCDE et le PNUD-POGAR par le biais de deux programmes : (i) le Programme OCDE-MENA pour la gouvernance et (ii) le Programme PNUD-GfD sur la lutte contre la corruption et l'État de droit. L'OCDE et le PNUD-POGAR entendent continuer à organiser des séminaires et des missions communs, tout en coordonnant leurs travaux et la mise en œuvre des projets régionaux et des plans d'action nationaux. En outre, l'Initiative GfD sera mise en œuvre en étroite coopération avec le Programme OCDE-MENA pour l'investissement et d'autres acteurs internationaux, en particulier avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) en ce qui concerne la mise en œuvre de la CNUCC.

**Quatre orientations stratégiques pour la deuxième phase de l'Initiative GfD (GfD II)**

Compte tenu des résultats et des enseignements tirés de GfD I, quatre orientations stratégiques ont été retenues par les parties prenantes à l'Initiative GfD en collaboration avec le secrétariat OCDE/PNUD pour la période 2008-10 (GfD II) :

1. approfondir le dialogue sur les politiques à suivre et le processus de renforcement des savoirs et des capacités à l'échelon régional ;
2. favoriser les échanges entre pairs et les partenariats à l'appui des réformes au niveau national ;
3. suivre et évaluer les progrès réalisés tant dans le secteur public que dans le système judiciaire ;
4. ancrer l'Initiative GfD dans un cadre régional d'institutions et de réseaux à l'appui des réformes.

**1. Approfondir le dialogue sur les politiques à suivre et le processus de renforcement des savoirs et des capacités à l'échelon régional**

Les pays arabes sont de plus en plus demandeurs d'un dialogue régional sur les politiques, ainsi que d'un processus de renforcement des savoirs et des capacités. Des consultations étroites et régulières avec les parties prenantes arabes, ainsi que l'enquête sur les priorités thématiques des pays en matière de dialogue régional sur les politiques en 2008-10, ont permis d'identifier les meilleures pratiques dans les pays arabes et de cerner clairement des objectifs en matière de renforcement des savoirs et des capacités.

Le dialogue régional sur les politiques serait favorisé par les séminaires et activités régionales en matière de renforcement des capacités, de projets-pilotes régionaux, de réseaux régionaux et d'activités réalisées dans les centres régionaux.

**2. Favoriser les échanges entre pairs et les partenariats à l'appui des réformes au niveau national**

*L'expérience a montré que les échanges entre pairs et les partenariats sont essentiels pour raccorder le dialogue régional à la mise en œuvre des réformes au niveau national. L'initiative GfD pourrait satisfaire de deux manières la demande des pays arabes qui demandent un soutien plus adapté à chaque pays :*

- *Apprentissage entre pairs : en réponse aux demandes des gouvernements arabes, l'OCDE et le PNUD-POGAR entendent mener des activités d'apprentissage entre pairs adaptées aux spécificités des différents pays ;*
- *Mise en place de partenariats : l'Initiative GfD vise à réunir des responsables du secteur public des pays arabes et des pays de l'OCDE, ainsi que de leurs systèmes judiciaires, et des organismes bilatéraux d'assistance technique, afin qu'ils se penchent sur les questions de mise en œuvre des politiques publiques. L'Initiative GfD pourrait faciliter les partenariats entre les pays arabes et les organismes d'assistance technique.*

**3. Suivre et évaluer les progrès réalisés tant dans le secteur public que dans le système judiciaire**

*Dans le cadre de l'Initiative GfD, les pays arabes ont manifesté leur souhait d'améliorer leurs analyses comparatives en matière d'avancement des réformes ainsi que d'établir de cadres référentiels. L'OCDE et le PNUD-POGAR entendent aider les pays arabes à atteindre cet objectif, en mettant en place un cadre de collecte et de présentation des données relatives au secteur public et au système judiciaire. Ce projet a pour but de fournir une série d'ensembles de données et d'indicateurs clés objectifs portant sur les différents pays arabes, qui pourraient aider les gouvernements à mieux préparer, contrôler et mesurer leurs politiques publiques et les programmes de réforme de gouvernance. Il pourrait permettre aux pays :*

- *de mieux comprendre et évaluer leurs propres pratiques et politiques publiques ;*
- *de tirer des enseignements de l'expérience d'autres pays confrontés à des problèmes similaires ;*
- *de partager des ensembles de données, d'élaborer des ensembles de données communs et de définir des politiques publiques sur la base de leur propre expérience, ainsi que de celle d'autres pays arabes et des pays de l'OCDE ;*
- *d'étalonner leurs réalisations en procédant à des comparaisons internationales et en utilisant des unités d'analyse communes.*

**4. Ancrer l'Initiative GfD dans un cadre régional d'institutions et de réseaux à l'appui des réformes**

*Une grande importance reste attachée aux partenariats et à l'ancrage de l'Initiative GfD à des institutions, des réseaux et des processus internationaux, régionaux et bilatéraux, afin de maximiser les synergies et les relations de complémentarité avec les programmes et projets existants.*

*Des centres régionaux de formation et d'expertise ainsi que des réseaux régionaux axés sur des questions spécifiques (telles que la lutte contre la corruption, l'intégrité*

judiciaire, formation judiciaire) pourraient contribuer de manière croissante à diffuser l'approche GfD dans la région. Le secrétariat commun OCDE/PNUD fournit essentiellement son savoir-faire et son expérience concernant la mise en place de ce type d'institutions et de réseaux, que les pays arabes devraient s'approprier et gérer en partenariat avec les pays de l'OCDE.

**Mobilisation des ressources et cohérence entre donateurs**

La mobilisation des ressources destinées à l'Initiative GfD II repose sur l'idée qu'il est fondamental que tous les partenaires contribuent à la réalisation des objectifs de cette Initiative. Les membres du secrétariat OCDE/PNUD entendent travailler en étroite collaboration, afin de promouvoir un dialogue et une coopération permanents entre les donateurs internationaux et les parties prenantes arabes dans le contexte de l'Initiative GfD, en vue de : (i) systématiser les échanges d'informations entre les pays arabes participants et les donateurs, (ii) identifier les besoins des pays arabes participants en matière de renforcement des capacités, d'assistance technique et de financement, et (iii) renforcer les synergies entre les donateurs jouant un rôle actif dans l'Initiative GfD et les projets de réformes des parties prenantes arabes. Cela peut contribuer à garantir la complémentarité de l'Initiative GfD et des initiatives et programmes de coopération bilatéraux et multilatéraux existants dans la région arabe.

**Axe du Programme OCDE-MENA pour la gouvernance**

Le Programme OCDE-MENA pour la gouvernance a été développé en tirant profit des résultats obtenus en GfD I, y compris les résultats du dialogue politique et des analyses menés dans le cadre des Groupes de travail. Il a profité notamment des Groupes de travail (i) sur la réforme de la fonction publique et l'intégrité, (ii) sur l'administration électronique et la simplification administrative, (iii) sur la gestion des finances publiques, (iv) la réforme de la réglementation, la prestation des services publics et les partenariats public-privé.

Le Programme « OCDE-MENA pour la gouvernance » sera axé sur la gestion du secteur public et sa modernisation. Il continuera de s'appuyer sur la contribution de quatre Groupes de travail thématiques en charge des sept thèmes clés identifiés par les différents partenaires. (i) le Groupe de travail sur la réforme de la fonction publique et l'intégrité, ayant pour thèmes clés « intégrité dans le secteur public » (en étroite collaboration avec le PNUD-POGAR) et « gestion des ressources humaines » ; (ii) le Groupe de travail sur l'administration électronique et la simplification administrative, en charge des ces deux thèmes clés ; (iii) le Groupe de travail sur la gestion des finances publiques, en charge du thème clé du même nom ; et (iv) le Groupe de travail sur la réforme de la réglementation, la prestation des services publics et les partenariats public-privé (PPP) renvoyant aux thèmes clés « qualité dans la réglementation » et « prestation de services publics et PPP ».

Le Programme OCDE-MENA pour la gouvernance 2008-10 est élaboré dans un autre document de référence.

**Axe du  
Programme  
PNUD-GfD sur la  
lutte contre la  
corruption et  
l'État de droit**

*Le Programme PNUD-GfD sur la lutte contre la corruption et l'État de droit a été développé en tirant profit des résultats obtenus en GfD I, y compris les résultats du dialogue politique et des analyses menés dans le cadre des Groupes de travail. Il a profité notamment des Groupes de travail sur la judiciaire et l'exécution des jugements ainsi que celui sur la société civile et les médias.*

*Le Programme PNUD-GfD sur la lutte contre la corruption et l'État de droit proposé sera fondé sur les résultats obtenus dans le cadre des Groupes de travail. Il est axé sur l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et sur divers aspects du système judiciaire à réformer : (i) les organismes de prévention de la corruption, (ii) le recouvrement d'actifs, (iii) la criminalisation, (iv) le rôle de la société civile dans la lutte contre la corruption, (v) le rôle des autorités judiciaires en matière de différends économiques, (vi) l'indépendance et l'intégrité de la justice et (vii) l'exécution des jugements.*

*Le Programme PNUD-GfD sur la lutte contre la corruption et l'État de droit est élaboré dans un autre document de référence.*

**Questions  
transversales**

*Outre les travaux consacrés à des aspects spécifiques de la modernisation du secteur public et du système judiciaire, tant l'OCDE que le PNUD ont favorisé la mise en place de programmes axés sur des thèmes transversaux tels que la participation de la société civile, l'environnement, l'approche « gender » et la dimension territoriale de la gouvernance.*

- *Gouvernance aux différents échelons territoriaux : L'Initiative GfD II vise à favoriser la cohérence des politiques entre les différents niveaux d'administration dans les divers domaines de modernisation du secteur publique. L'Initiative appuie le renforcement des capacités pour la mise en œuvre des politiques de décentralisation par les pays partenaires.*
- *Participation de la société civile : L'implication croissante des citoyens et de la société civile dans l'élaboration des politiques constitue un objectif commun aux pays arabes et aux pays membres de l'OCDE. L'Initiative GfD II vise à promouvoir les principes de transparence, d'ouverture, de responsabilisation et d'intégration dans la gestion des institutions du secteur public et judiciaires.*
- *Environnement : un renforcement des institutions publiques ainsi que de la coopération et du dialogue sur les politiques à suivre au niveau régional est nécessaire à la gestion efficace des ressources naturelles. Des réformes destinées à améliorer la gouvernance publique pourraient avoir une incidence particulièrement forte sur les politiques environnementales, ainsi que sur la mise en place de dispositifs judiciaires connexes et l'application des lois relatives à l'environnement.*
- *'Gender' : des réformes de la gestion du secteur public pourraient avoir un impact essentiel sur les politiques tenant compte de la problématique « gender » dans les pays arabes, ainsi que sur la mise en place de dispositifs judiciaires connexes. L'intégration de la problématique « gender » dans les cadres juridique et institutionnel et dans les mécanismes d'application des lois peut être grandement facilitée par l'approche GfD.*

*Cette approche reflète l'adhésion de l'Initiative aux principes du développement durable, de la participation du public et du respect des droits humains, mis en avant dans la Déclaration de la Mer Morte approuvée par les Premiers ministres et ministres de 18 pays arabes.*