



## Conseil économique et social

Distr. générale  
26 janvier 2017  
Français  
Original : anglais

---

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

#### Seizième session

New York, 24-28 avril 2017

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire\*

**Assurer effectivement la réalisation des objectifs**

**de développement durable : diriger, agir et financer**

### **Appréhension des besoins des autorités et des collectivités locales en vue de les aider et les préparer à prendre part à la réalisation des objectifs de développement durable**

#### **Note du Secrétariat**

Le Secrétariat a l'honneur de transmettre au Comité d'experts de l'administration publique le document établi par Najat Zarrouk, membre du Comité, en collaboration avec Jean-Pierre Elong Mbassi de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique. Le contenu du document et les vues qui y sont exprimées n'engagent que les auteurs et n'impliquent aucune prise de position de la part de l'Organisation des Nations Unies.

---

\* E/C.16/2017/1.



## **Appréhension des besoins des autorités et des collectivités locales en vue de les aider et les préparer à prendre part à la réalisation des objectifs de développement durable**

### *Résumé*

Partout dans le monde, le rôle des autorités locales a évolué : elles ne sont plus seulement des prestataires de services, mais aussi des systèmes complexes qui peuvent jouer un rôle central dans un monde interdépendant. Ces autorités locales jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (résolution 70/1 de l'Assemblée générale). Le Programme 2030, l'Accord de Paris conclu au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et le Nouveau Programme pour les villes, adopté à la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), sont tous étroitement liés aux responsabilités quotidiennes des autorités infranationales, par exemple en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté et la faim, la garantie de l'accès aux services de base, la lutte contre les inégalités, la construction de sociétés pacifiques et inclusives et la protection des droits de l'homme et de l'égalité des sexes. La complexité du rôle des autorités locales est renforcée par le fait que les objectifs de développement durable sont universels mais pas obligatoires. Chaque pays, et en son sein chaque gouvernement local ou régional, doit examiner ses besoins et priorités en ce qui concerne les objectifs en tenant compte de ses propres objectifs nationaux en matière de développement durable.

Les auteurs du présent document rappellent que le développement local continue de se heurter à une multitude d'obstacles, à des difficultés multidimensionnelles et à des contraintes, dont certaines sont d'ordre structurel ou cyclique, tandis que d'autres sont de nouveaux défis dont il faudra tenir compte. Il s'agit notamment de problèmes liés aux relations intergouvernementales découlant de la diversité des contextes historiques, à la reconnaissance et à la compréhension de l'intérêt des processus de décentralisation, aux structures administratives et aux dispositions relatives à la répartition des pouvoirs, à la représentation et à la participation et au partage des ressources. Il est essentiel de disposer des compétences nécessaires et d'accorder l'attention voulue au renforcement des capacités au niveau local étant donné que c'est à ce niveau que l'on peut évaluer les effets de tout processus de décentralisation. On pourrait ajouter à cela la nécessité d'ancrer la démocratie et la bonne gouvernance publique au niveau local et de répondre aux défis importants que représente l'urbanisation.

Les auteurs concluent en appelant de leurs vœux l'adoption d'une série de mesures pouvant être envisagées dans le cadre de la mise en œuvre au niveau local des engagements pris à l'échelle mondiale. De l'avis de l'expert, il s'agirait notamment de s'orienter progressivement vers la mise en place d'un État national au rôle plus restreint et plus stratégique, d'appuyer l'adoption et l'adaptation des objectifs de développement durable au niveau local, de définir clairement les rôles et les responsabilités, de fournir aux autorités locales un accès adéquat aux ressources et de renforcer leurs capacités sur le plan administratif et de promouvoir la cohérence des initiatives visant à appuyer la mise en œuvre des objectifs au niveau local.

[Original : français]

## **I. Décentralisation et gouvernance locale : des choix politiques et administratifs fondamentaux pour la réussite de la mise en œuvre des objectifs de développement durable**

1. Partant du fait que tout développement est local, la décentralisation, en tant que déclinaison et modalité de la gouvernance locale, revêt une importance capitale, particulièrement dans le contexte global actuel. Le terme recouvre des réalités historiques, sociologiques, ethniques, culturelles, politiques, institutionnelles, juridiques, territoriales, sémantiques, administratives et managériales multiples et diverses, qui façonnent et conditionnent à la fois les environnements et les choix politico-institutionnels des États. Toutefois leur configuration démocratique, leurs appareils d'action publique et leurs politiques publiques, la décentralisation, au sein de la gouvernance locale, figurent aujourd'hui, dans un grand nombre de pays, comme un choix politique et administratif fondamental dans la dynamique de développement.

2. Partout, en effet, les autorités locales ne sont plus seulement des prestataires de services. Ce sont également des systèmes d'une grande complexité qui peuvent jouer un rôle central dans un monde interdépendant. La majeure partie des problèmes du monde actuel se retrouvent ainsi à l'échelle d'une petite communauté ou d'une portion du territoire national. Les processus économiques, politiques et culturels mondiaux sont désormais d'ordre local, tout en ayant des incidences locales croissantes. L'échelle locale est non seulement celle de la satisfaction des besoins, mais aussi celle de la relation entre la population et le territoire, entre la démocratie et le développement.

3. Toutefois, nous devons reconnaître tout d'abord que tous les États membres ne sont pas forcément favorables aux gouvernements décentralisés ou aux gouvernements locaux et régionaux. Partant du fait que la gouvernance locale est différente de la décentralisation, on relève que certains États dirigent des gouvernements décentralisés avec des gouvernements locaux et régionaux forts, tandis que d'autres sont fortement centralisés sans gouvernements locaux ou régionaux. Qu'il s'agisse du premier ou du second scénario, les arrangements de gouvernance locale nécessitent forcément d'aborder, de discuter et de négocier à la fois les intérêts locaux, les problèmes, les besoins, les moyens et les ressources. Si l'on aspire à un développement local durable, tout processus de décentralisation qui chercherait à améliorer et à renforcer la gouvernance locale suppose la création d'un environnement favorable, porteur et facilitateur pour permettre aux gouvernements locaux et régionaux d'avoir la légitimité nécessaire, d'agir dans un contexte de confiance, de jouir d'une réelle autonomie locale et d'être des acteurs véritables dans la gestion des affaires publiques locales et ce dans un esprit de forte collaboration avec les institutions centrales de l'État ainsi qu'avec les autres acteurs et parties prenantes. De cette façon, les gouvernements locaux et régionaux seront capables d'apporter des réponses aux aspirations et besoins des citoyens et des communautés, tout en faisant face au contexte difficile et contraignant qui est le leur.

4. En outre, si les objectifs de développement durable sont universels, ils ne sont pas obligatoires et prennent en compte les spécificités nationales. Chaque pays, et à l'intérieur de chaque pays, certainement, chaque gouvernement local ou régional doit examiner ses besoins et priorités par rapport à chacun des 17 objectifs et chacune des 169 cibles, adapter les cibles à sa situation et adopter un programme national de développement incluant les objectifs retenus. À titre d'exemple, quel rôle peut jouer un gouvernement local dans un pays sans littoral dont la priorité est de lutter pour intégrer la question des océans dans son programme de développement? Quel autre rôle peuvent jouer les gouvernements locaux et régionaux dans des pays en situation d'après conflit où tout l'appareil étatique est à reconstruire? Quel partage de pouvoir et de ressources dans des pays en situation de transition démocratique?

5. D'un autre côté, la mise en œuvre de la plupart des objectifs de développement durable et de leurs cibles reste tributaire de l'existence de gouvernements locaux et régionaux capables de fournir efficacement et équitablement des services publics essentiels et de proximité, tels que l'éducation, la santé, l'accès à l'eau, l'assainissement, l'ordre public ou la création d'un environnement favorable et attractif pour le développement économique local, particulièrement pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises et la facilitation de leur intégration dans le secteur formel (objectif 8). Il existe plusieurs pays où les gouvernements locaux et régionaux jouent un rôle fondamental à ce niveau, notamment en Europe, en Amérique latine, en Asie et en Afrique, ce qui amplifie le rôle des gouvernements locaux et régionaux dans la réalisation des objectifs.

6. Par conséquent, qu'il s'agisse de la communauté internationale, des États membres ou des autres acteurs et parties prenantes, il s'avère nécessaire de comprendre quels sont les besoins des gouvernements locaux et régionaux et des communautés afin de pouvoir les soutenir, les autonomiser, les équiper et les transformer, en vue de permettre leur contribution à la réussite de la mise en œuvre des objectifs de développement durable par chaque État membre de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le présent document ambitionne d'apporter quelques éléments de réponse à ces différentes problématiques.

## **II. Un environnement contraignant et des défis multidimensionnels**

7. Notre monde d'aujourd'hui, tel qu'il a été décrit dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, est caractérisé par d'immenses défis en matière de développement durable. Au niveau local, la décentralisation et la gouvernance locale, en tant que parties intégrantes de tout processus de développement local, continuent à se heurter à une multitude d'obstacles et autant de défis et de contraintes multidimensionnels qu'il faut prendre en compte pour éviter les limites auxquelles se sont confrontés les objectifs du Millénaire pour le développement et favoriser une mise en œuvre des objectifs de développement durable efficace, efficiente et réalisée dans les délais impartis. Certains sont d'ordre structurel, d'autres plutôt conjoncturel, tandis que d'autres encore sont de nouveaux défis émergents avec lesquels il va falloir compter.

## **Défis au niveau des rapports entre l'État et les gouvernements locaux et régionaux**

8. Au-delà de l'effort normatif et des processus électoraux entrepris par la plupart des États membres, les rapports entre les États et les gouvernements locaux et régionaux se heurtent à plusieurs défis, notamment le recul historique et la capitalisation; la vision, la reconnaissance, la compréhension, la perception, l'accompagnement et la valorisation de ces processus; l'architecture territoriale, sa cohérence et sa stabilité, le bon équilibre entre les différents niveaux de représentation de l'État et de la population; la garantie constitutionnelle, l'affirmation de principes et leur traduction dans les faits; le cadre juridique; les processus de désignation et d'élections des élus locaux et régionaux; la répartition des compétences et leur renforcement ciblé, sachant que c'est à ce niveau que se décide réellement le sort, l'efficacité et l'impact de tout processus de décentralisation; le partage et l'allocation des ressources de toute nature, y compris en matière d'aide publique au développement et de coopération internationale; les rapports avec les représentants de l'État au niveau infranational; l'existence d'un dialogue institutionnel structuré entre acteurs et niveaux de gouvernance; les modalités de contrôle, de suivi, d'évaluation et de mesure de la performance; et l'appui à l'ancrage de la bonne gouvernance au niveau local ou régional.

9. Construire, consolider et rendre résilient un État, c'est construire un État non seulement dans une nation unifiée mais aussi dans sa diversité. La décentralisation signifie donc une mutation profonde et complète de l'État, de sa puissance, de son autorité et de sa manière de gérer ses populations et son territoire. On peut se référer à l'expérience marocaine en matière de décentralisation ainsi qu'en ce qui concerne son évolution depuis l'accès à l'indépendance de ce pays et dont l'étape en cours consiste en le chantier de la régionalisation avancée dans le cadre de la mise en œuvre de la Constitution de 2011.

## **Défis de l'ancrage de la démocratie, de l'organisation et de la bonne gouvernance publique au niveau local**

10. Tout en prenant en compte le contexte propre à chaque pays, la question de la décentralisation se heurte à un autre ensemble de défis, cette fois-ci endogènes aux gouvernements locaux et régionaux, notamment la nature du leadership qui les pilote; l'existence d'une réelle vision et d'une planification stratégiques au niveau de leur espace territorial, l'enracinement d'une culture de la participation citoyenne et d'une réelle démocratie participative; la capacité à s'adapter à un contexte de gouvernance multiacteurs et multiniveaux; l'intégration des principes de la bonne gouvernance et des préoccupations liées à la diversité, au genre, aux handicaps, aux minorités, aux risques et à la résilience; la place des technologies de l'information et de la communication; la structure, l'organisation, la gestion et le fonctionnement de l'administration locale, en termes d'institutions, de services, de systèmes, de structures, de rouages et de procédures, de comportements, de pratiques et de relations, de communication en interne et dans les rapports avec son environnement; et la place qu'occupent le partenariat, la coopération et la mise en réseau dans la vision et la gouvernance locales.

11. Parmi les défis cruciaux auxquels se heurtent les gouvernements locaux et régionaux, particulièrement dans les pays en développement et dans les pays africains, l'on retient notamment les faiblesses et les limites de l'administration publique locale, les déficits et la mal-gouvernance au niveau des institutions et des structures locales, les déficits au niveau des services publics locaux, voire leur inexistence, ainsi que le positionnement et la situation du capital humain censé donner vie aux textes et aux infrastructures et transformer la vision et l'agenda politique des élus locaux en actions concrètes de développement.

### **Impact de la décentralisation et de la gouvernance locale sur l'aménagement du territoire, sur les conditions de vie des populations et sur la dynamique de développement durable**

12. Mettre en place, accompagner et appuyer la décentralisation et la gouvernance locale sont par définition un exercice politique, complexe, périlleux et surtout coûteux. Une administration locale solide doit être perçue comme un élément clef de la stabilité du pays et du développement durable de la société, reconnue comme telle par tous les organes de l'État, sans exclusive. Or, plusieurs réformes liées à la décentralisation restent le monopole des administrations centrales qui exercent une tutelle sur les entités décentralisées, donnant souvent l'image d'une décentralisation qui se fait uniquement par les textes, les élections, les procédures et des contrôles tatillons, qui se limite à transposer des modèles exogènes, souvent avec l'assistance technique extérieure, sans rapport avec la réalité du terrain, sans approche participative et inclusive, et surtout sans continuité de l'action et encore moins de capitalisation.

13. Une politique publique de décentralisation durable se mesure à l'aune de son impact, non seulement sur le développement national et territorial, en termes d'aménagement, d'infrastructures, d'équipements et de services, de compétitivité et d'attractivité, mais aussi sur le développement durable. C'est toute la question de la « performance » de la décentralisation au sein de la réussite de la gouvernance locale qui doit faire partie intégrante de toute politique de décentralisation adoptée par l'État, être soumise à des instruments de mesure d'efficacité, d'efficience et d'impact, et être évaluée périodiquement en tant que politique publique mobilisant énergies et deniers publics.

14. Malgré ces goulots d'étranglement, tant sur le plan institutionnel que fonctionnel, en dépit des bouleversements de ces dernières années, des conflits et des flots de déplacements des populations, il convient de mettre en exergue les avancées significatives de la décentralisation et de la gouvernance locale à travers le monde et l'existence d'une multitude de bonnes pratiques dignes d'être connues et partagées. Ainsi, dans le cas des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, les gouvernements locaux et régionaux représentent environ un tiers des dépenses publiques et environ 70 % des investissements publics<sup>1</sup>. Sur le continent africain, où ces processus sont conçus en tant qu'option

---

<sup>1</sup> Département des affaires économiques et sociales, « Sharing responsibilities and resources among levels of government: localizing the Sustainable Development Goals », document de conférence de Paul Smoke et Hamish Nixon préparé pour la quinzième session du Comité d'experts de

politique de démocratisation et d'impulsion du développement local et territorial, souffle un vent très favorable à l'enracinement de la décentralisation dans les mœurs politiques, avec des avancées notoires et des tendances prometteuses<sup>2</sup>.

### Défi de l'urbanisation galopante

15. Problème fondamental au niveau mondial, l'urbanisation représente le plus grand des défis du moment, tant pour les États que pour les gouvernements locaux et régionaux et les autres acteurs impliqués dans la dynamique du développement, à cause notamment des transitions et des mutations démographiques, des évolutions sociétales, des changements climatiques, des progrès économiques et technologiques, des mouvements migratoires et des effets et impacts des crises et des conflits.

16. Depuis 2014, 54,1 % de l'humanité vit dorénavant dans un espace urbain, contre 30 % dans les années 1950, et avec des prévisions allant jusqu'à 60 % pour 2030 et 66 % pour 2050. Il s'agit d'une dynamique mondiale qui comporte certes d'énormes avantages et opportunités. Néanmoins, ce modèle a aussi des conséquences majeures pour l'environnement et le développement social. Certes, ce sont les États qui sont interpellés en premier lieu, mais en vérité les gouvernements locaux et régionaux le sont plus, étant en première ligne, en contact direct et quotidien avec, entre autres, les citoyens, les communautés, les entreprises, les minorités et les réfugiés. L'urbanisation suscite pour eux des problèmes multidimensionnels, dont ils n'ont pas souvent conscience ou face auxquelles ils ne disposent pas souvent des moyens et des capacités nécessaires.

17. L'urbanisation rapide de nombreuses villes dans les pays en développement, particulièrement en Afrique, a entraîné également l'expansion des bidonvilles et de l'habitat insalubre, ce qui oblige les municipalités à agir et à interagir à plusieurs niveaux en parallèle : élaborer des plans stratégiques urbains pour les aménagements, les services publics et la mobilité urbaine, rendre la ville durable, empêcher la croissance des bidonvilles, travailler avec les habitants des bidonvilles existants en vue d'améliorer leurs conditions de vie et leur fournir des services minimums de base, pour ne citer que ces exemples<sup>3</sup>. En somme, c'est dans les villes que la bataille pour le développement durable sera gagnée ou perdue<sup>4</sup>.

---

l'administration publique, 2016. Disponible à l'adresse suivante : <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN95873.pdf>.

<sup>2</sup> Cités et gouvernements locaux unis, *La décentralisation et la démocratie locale dans le monde*, chapitre sur l'Afrique (2008). Disponible à l'adresse suivante : [www.cities-localgovernments.org/gold/Upload/gold\\_report/02\\_africa\\_fr.pdf](http://www.cities-localgovernments.org/gold/Upload/gold_report/02_africa_fr.pdf).

<sup>3</sup> Cités et gouvernements locaux unis, « Objectifs de développement durable : ce que les gouvernements locaux doivent savoir » (2015). Disponible à l'adresse suivante : [https://www.uclg.org/sites/default/files/les\\_odd\\_ce\\_que\\_les\\_gouvernements\\_locaux\\_doivent\\_savoir.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/les_odd_ce_que_les_gouvernements_locaux_doivent_savoir.pdf).

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies, rapport du Groupe de personnalités de haut niveau chargé d'étudier le programme de développement pour l'après-2015, « Pour un nouveau partenariat mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable » (2013), p. 20.

### **III. Implication et responsabilité des gouvernements locaux et régionaux dans les programmes mondiaux**

#### **Promotion de l'approche inclusive et participative à tous les niveaux et parmi tous les acteurs et parties prenantes**

18. Le 25 septembre 2015, les États membres de l'Organisation des Nations Unies ont adopté les 17 objectifs de développement durable formant le programme de développement pour l'après-2015 qui, pour réussir au niveau local, aura besoin d'un engagement total et fort en matière de gouvernance locale.

19. On se rappelle que les gouvernements locaux et régionaux n'ont pas été réellement impliqués dans les processus de négociation et de mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, bien que de nombreux domaines couverts par ces objectifs relèvent en réalité des compétences locales. Le manque d'appropriation locale de ces objectifs et l'insuffisance des ressources à l'échelle locale pour les mettre en œuvre ont été identifiés comme étant parmi les grandes faiblesses des objectifs.

20. Tirant les leçons de cette expérience, prenant acte des évolutions et transitions qu'a connues la communauté internationale, y compris en matière de démocratie et de gouvernance locales, grâce à l'engagement et à la mobilisation des réseaux des gouvernements locaux et régionaux, la préparation, la négociation et l'adoption de ce programme ont été basées sur une consultation et un dialogue mondiaux sans précédent, moyennant une approche à la fois participative et inclusive, ce qui représente une grande victoire pour toutes les parties prenantes et incarne en soi le nouveau slogan « Ne pas faire de laissés-pour-compte ». Plusieurs initiatives ont permis d'ancrer cette approche inclusive dans le processus de préparation et de négociation en faveur des gouvernements locaux et régionaux. Il en est ainsi de la création de l'Équipe spéciale mondiale des autorités locales et régionales pour le programme de développement pour l'après-2015 en vue d'Habitat III, qui a joué un rôle fondamental en matière de mobilisation, d'information et de sensibilisation des gouvernements locaux et régionaux, de leurs associations et de la communauté urbaine pour participer à la formulation des objectifs de développement durable. Le processus a permis non seulement l'intégration de la dimension locale et des acteurs locaux dans le programme de développement durable, mais aussi l'adoption de l'objectif 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables », la participation des gouvernements locaux et régionaux dans le copilotage du chantier de la localisation des objectifs ainsi que la promotion d'une visibilité pour les villes au cours des conférences mondiales tenues en 2015 et en 2016. Qui plus est, les membres de l'organisation Cités et gouvernements locaux unis se sont engagés à contribuer activement au nouveau partenariat mondial passé entre les institutions internationales, les gouvernements nationaux, les gouvernements locaux et régionaux, la société civile et le secteur privé, et à utiliser les plateformes internationales pour promouvoir l'action locale en tant que moteur du développement.

## **Tous les objectifs de développement durable sont d'ordre local**

### **Objectifs de développement durable**

21. Un partenariat mondial renouvelé suppose l'implication, la responsabilité et la participation légitimes des gouvernements locaux et régionaux dans cette nouvelle dynamique mondiale inclusive, dans le cadre d'une forte collaboration avec les gouvernements des États membres, et au côté des autres acteurs et parties prenantes. Du fait de leurs rôles, responsabilités, compétences et proximité avec les citoyens, les communautés et le monde des affaires, les gouvernements locaux et régionaux sont un acteur clef. Ils sont largement impliqués dans l'ensemble des 17 objectifs de développement durable et 169 cibles, par exemple dans la lutte contre la pauvreté et la faim partout dans le monde, l'accès aux services de base, la lutte contre les inégalités, la construction de sociétés pacifiques et inclusives, la protection des droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'établissement de la prospérité et de la paix dans le monde entier.

22. De même, l'objectif de développement durable 11 est le seul objectif du programme à présenter une approche sous-nationale, en faisant une avancée sans précédent vers la reconnaissance des gouvernements locaux et régionaux au sein de ce programme. Ces derniers sont concernés par l'intégralité de ses cibles : planification stratégique et participative, établissement de liens durables entre les zones urbaines, périurbaines et rurales, accès au logement, transports publics, protection et préservation du patrimoine culturel et naturel mondial, changement climatique, catastrophes naturelles, création d'espaces verts et d'espaces publics sûrs, et édification de bâtiments durables et résilients en utilisant des matériaux locaux.

23. En tant qu'institutions publiques, il en est de même de l'objectif de développement durable 16 : lutte contre toutes les formes de violences, particulièrement dans les espaces urbains, réduction de la corruption et des pratiques non éthiques, mise en place d'institutions efficaces, responsables et transparentes, ancrage de processus de prise de décisions dynamiques, ouverts, inclusifs, participatifs et représentatifs, garantie de l'accès public à l'information et protection des libertés fondamentales.

### **Nouveau Programme pour les villes**

24. Aux côtés des autres niveaux de pouvoirs et parties prenantes, les gouvernements locaux et régionaux sont impliqués et engagés pour l'ensemble du Nouveau Programme pour les villes, issu de la Conférence du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat III). Certains gouvernements nationaux et locaux ont même consacré des principes, appelés « droit à la ville », dans leur législation, leurs déclarations politiques et leurs chartes. Cela crée une nouvelle vision des villes pour tous, où tous les habitants, des générations présentes et futures, sans discrimination aucune, peuvent habiter et produire des villes justes, sûres, saines, accessibles, abordables, résistantes et durables.

25. L'ensemble du texte du Nouveau Programme pour les villes interpelle et concerne les gouvernements locaux et régionaux en tant que pôles et moteurs de

l'équilibre, d'un développement urbain et territorial durable et intégré à tous les niveaux. Leur rôle s'applique depuis la définition et la mise en œuvre de politiques et de législations urbaines inclusives et efficaces pour le développement urbain durable, de manière transparente et responsable, la planification et la gestion participatives, la coordination, la collaboration dans la prestation de services sociaux et de base pour tous, l'interface entre toutes les parties prenantes concernées, jusqu'au suivi et à l'examen de cet agenda.

### **Accord de Paris sur les changements climatiques**

26. Les gouvernements locaux et régionaux et les villes les plus vulnérables se trouvent souvent en première ligne pour prévenir les effets du changement climatique, s'y adapter ou lutter contre lui, ainsi que pour sensibiliser les populations depuis le bas de l'échelle des revenus. Ils ont donc apprécié à sa juste mesure la portée universelle de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, qui a mis en place une architecture pour le nouveau régime du climat. Ils ont aussi apprécié l'avancée décisive qu'il a permis de réaliser dans la prise de conscience de la communauté de destin de l'ensemble de l'humanité face aux impacts négatifs déjà vécus et aux risques d'accélération des dérèglements climatiques et des catastrophes associées qu'entraînerait un réchauffement climatique non contenu en dessous de 2°C, et si possible 1,5°C, d'ici 2100<sup>5</sup>. Ils ont également soutenu et se sont associés à l'ensemble des engagements, moyennant une forte mobilisation, le plaidoyer, l'échange des bonnes pratiques, le montage de partenariats ou la mobilisation des ressources.

27. En ce qui concerne la mise en œuvre, les gouvernements locaux et régionaux sont concernés par l'ensemble des dispositions de l'Accord de Paris, notamment en matière d'atténuation, d'adaptation, des pertes et dommages, du financement, du développement et du transfert de technologie, de la transparence de l'action et du soutien, du renforcement des capacités ou des mécanismes de suivi et d'évaluation.

28. En somme, les nouveaux programmes mondiaux sont intimement liés au travail quotidien et aux préoccupations des gouvernements locaux et régionaux. Au-delà de la mise en œuvre, ces derniers sont responsables des politiques, sont des vecteurs de changements et incarnent le niveau gouvernemental le mieux placé pour relier les objectifs mondiaux aux communautés locales et aux réalités du terrain, tout comme « les villes et les territoires sont les espaces où vivent femmes et hommes, filles et garçons, là où toutes et tous travaillent à leurs moyens de subsistance et là où les rêves prennent naissance. On y fait face aux inégalités et à la pauvreté, on y fournit santé et éducation, on y protège les écosystèmes et les droits humains doivent y être garantis ».

---

<sup>5</sup> Déclaration de Cotonou, adoptée à l'issue des travaux du forum des élus locaux et régionaux d'Afrique préparatoire à la vingt-deuxième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, sur le thème « Villes et territoires d'Afrique, acteurs incontournables de la mise en œuvre de l'Agenda international sur le Climat », Cotonou, Bénin, 8 au 10 septembre 2016.

#### **IV. Principales pistes de réformes pour passer des engagements mondiaux à la mise en œuvre et à l'atteinte de résultats au niveau local**

29. Les institutions publiques demeurent un déterminant crucial et un garant pour le maintien de la paix, de la sécurité, de l'ordre et de la stabilité politique, pour la sauvegarde de l'intérêt général, pour la création de conditions favorables pour l'expansion économique et la cohésion sociale. Mais il reste que l'État, dans sa conception politico-institutionnelle classique, ne peut pas et ne peut plus tout faire, tout décider, tout planifier, tout gouverner, tout financer et tout gérer seul et à partir du centre. De plus, dans un État qui intervient à tout propos, la société, les citoyens, les communautés et le monde des affaires se trouvent pris dans un carcan de réglementations, dans le maquis de la bureaucratie, dans les prélèvements et les redistributions. Cela réduit les libertés, l'esprit d'initiative, d'engagement, d'implication et d'entrepreneuriat, favorisant la création d'un environnement d'assistanat, d'immobilisme, de dépendance, de désengagement des citoyens, voire d'inertie. La décentralisation se conceptualise bien lorsqu'il y a un État fort avec un centre qui agrège, qui consolide, qui coordonne, qui pilote, qui intègre, qui régule et qui soutient et appuie. Mais en tant que système dominant de la gouvernance publique, l'État-nation est devenu, en fait, de moins en moins compatible avec les réalités contemporaines, marquées par l'émergence d'une gouvernance multiacteurs et multiniveaux.

30. Si la communauté internationale et les États membres ont décidé que les gouvernements locaux et régionaux doivent être des acteurs fondamentaux dans la mise en œuvre des programmes susvisés, la concrétisation de ces engagements ne s'improvise pas, s'avérant même une œuvre de longue haleine. Il est donc urgent d'œuvrer à l'autonomisation, à l'appui et à l'équipement des gouvernements locaux et régionaux ainsi que des communautés pour les ériger en partenaires solides et engagés dans la dynamique de développement durable. Cela suppose d'entreprendre, au minimum, les principales réformes suivantes.

#### **S'orienter progressivement vers des États minimums, subsidiaires et stratégiques**

31. Mettre en place des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous suppose qu'on s'oriente de plus en plus vers un État qui a pour rôle de « tenir le gouvernail », dont le gouvernement central doit faire ce qu'il est le seul à pouvoir faire et mieux faire. Il fait faire, n'intervenant qu'à titre subsidiaire, quand il s'avère qu'une question ne peut pas être réglée et mieux réglée par les autres acteurs et par les relais de proximité, tels que les gouvernements locaux et régionaux ou les procédés marchands ou communautaires. Cela suppose donc une réorganisation de fond des institutions et de l'exercice des pouvoirs et de l'autorité politique, économique et administrative, et ce dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux et incluant tous les acteurs et parties prenantes. En tant qu'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens, cette réorganisation repose sur l'existence d'un cadre harmonieux intégrant plusieurs paramètres au profit d'un ensemble d'acteurs et de niveaux de gouvernance liés par un système de valeurs, des rôles, des responsabilités, des droits, des obligations et des intérêts. Cela donne forcément lieu à des clivages et autant de différends,

notamment pour déterminer la sphère de l'intérêt national par rapport à celle des affaires locales ou régionales pour le partage des ressources. La gouvernance n'est pas en effet une question liée simplement au gouvernement en tant qu'institution, mais également à tous ceux qui participent à la prise de décision et sont influencés par ces décisions. L'État est appelé donc à transformer sa gouvernance, en réorientant et en concentrant ses efforts dans les principales directions suivantes :

a) S'impliquer positivement, au niveau de la communauté internationale, dans la promotion de la paix, de la stabilité, de la solidarité et du développement à l'échelle mondiale et y contribuer;

b) Mettre en place et consolider un environnement stable, inspirant la confiance politique, économique et sociale, garantissant la stabilité macroéconomique, porteur, propice, favorable et facilitateur pour le développement durable, pour la socialisation et l'autonomisation, en vue de préparer progressivement les autres acteurs à passer aux commandes;

c) Revoir le périmètre de l'État, à travers des dosages savants, selon la vision, le contexte du moment, le niveau de développement et des capacités, notamment entre : i) le modèle de l'État gendarme utile dans des situations d'insécurité, de lutte contre le terrorisme, de conflit ou d'après conflit et de rétablissement de l'ordre et de la confiance; ii) le modèle de l'État assumant uniquement les missions régaliennes, tel que c'est le cas dans le système fédéral; iii) le modèle de l'État providence, encore utile dans certains pays pour faire face aux défis du développement humain, en vue de garantir la cohésion sociale; et iv) le modèle de l'État minimum, stratège et subsidiaire. La réalité des institutions publiques et du modèle choisi se révèlent à travers notamment la composition des parlements et des gouvernements, le nombre de départements ministériels, la part des dépenses publiques dans le produit intérieur brut (PIB) au détriment des dépenses effectuées soit par les particuliers, soit par les entreprises, la place du secteur public dans l'appareil étatique ainsi que la part de la masse salariale dans la fonction publique par rapport au PIB. Dans le contexte des objectifs de développement durable, l'État minimum est plutôt mis en cause et l'État providence se revendique de nouveau. On remarque ainsi que les pays les plus performants en matière d'amélioration des niveaux de vie sont les pays qui ont rejeté dès le début l'idée de l'État minimum. Le débat est donc relancé avec l'appel à ne pas faire de laissés-pour-compte et les États doivent revoir leurs politiques et institutions en matière d'aide sociale pour une meilleure gouvernance, une meilleure intégration, cohérence et convergence des politiques publiques et un meilleur ciblage des acteurs, catégories et personnes concernés;

d) Entreprendre une réforme globale et résolue et une transformation durable du secteur public national et local, autrement dit transformer délibérément les structures et les procédures des organismes qui en dépendent. Cette réforme aura pour but de les amener à mieux fonctionner, à être plus performants et à assurer une prestation de services de qualité, en termes de coût, de ciblage, d'adaptabilité, d'accès et de proximité, et surtout à atteindre des résultats qui répondent aux besoins, attentes et priorités des citoyens et des communautés. Les changements structurels peuvent prendre la forme de fusions ou de découplages, voire de suppression pure et simple; les changements de procédures peuvent être la reconfiguration des systèmes, la simplification voire la suppression des procédures, la modernisation de la gestion des ressources humaines, le recours au contrat pour le

recrutement des employés, la définition de normes de qualité, l'intégration d'indicateurs de performance, l'introduction des technologies de l'information et de la communication et la promotion de l'administration électronique, la formation, le renforcement des capacités et le développement des compétences et des aptitudes, la continuité de l'action et la capitalisation;

e) Repenser et transformer le leadership au sein des institutions publiques et à tous les niveaux, en tant qu'élément essentiel pour montrer l'exemple, fixer le cap, définir les besoins et les priorités, et surtout asseoir et enraciner une culture de bonne gouvernance publique éthique, conformément à l'objectif de développement durable 16;

f) Favoriser l'appropriation des différents programmes de développement durable par les différents acteurs et niveaux de gouvernance, à travers l'information, la sensibilisation, la vulgarisation, la simplification, l'adaptation, l'intégration, le partage, la communication, la participation, le dialogue et la concertation, en utilisant l'ensemble des moyens disponibles, y compris les technologies de l'information et de la communication et les réseaux sociaux;

g) Reconnaître aux gouvernements locaux et régionaux un mandat général en matière de développement de leurs espaces territoriaux et de bien-être des citoyens et des communautés, en parallèle avec les rôles et responsabilités qui leur sont transférés par l'État. Ceci leur donnera l'autorité, l'autonomie, la légitimité et les moyens nécessaires pour mettre en place des stratégies de développement en parfaite symbiose avec la logique d'ensemble que sous-tendent les objectifs de développement durable et, dans le cadre des besoins, de la vision et des priorités nationales de l'État;

h) Promouvoir de nouvelles doctrines, politiques et stratégies nationales pour l'appui, le soutien et l'accompagnement des gouvernements locaux et régionaux, privilégiant le pilotage national, la coordination stratégique, la facilitation et l'autonomisation. Cela doit être accompagné par des efforts pour équiper et outiller ces derniers par des offres de services appropriés et adaptés, tout en renforçant les fonctions de régulation, d'intégration, de mise en cohérence, de supervision et de contrôle;

i) Asseoir une stratégie nationale cohérente et intégrée en matière de responsabilisation, de transparence et de reddition des comptes à tous les niveaux et pour tous les acteurs.

### **Appui, accompagnement et dissémination du chantier de la localisation des objectifs de développement durable**

32. Pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), « la localisation du développement ne doit pas être considérée comme une traduction des politiques globales dans un contexte local, mais plutôt comme un processus basé sur l'autonomisation des acteurs locaux, visant à rendre le développement durable plus réceptif et plus pertinent aux besoins, aspirations et vies locales, grâce à des échanges soutenus entre les niveaux mondial, national et local. Tous les partenaires – le gouvernement à tous les niveaux, la société civile, le secteur privé, les agences de développement – devront travailler ensemble pour assurer un progrès régulier sur

ce programme de développement transformateur »<sup>6</sup>. Pour l'organisation Cités et gouvernements locaux unis, il est d'une importance critique « de prendre en considération les contextes, les défis, les opportunités et les gouvernements infranationaux à tous les stades du développement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, allant de l'établissement d'objectifs et de cibles à la détermination des moyens de mise en œuvre et à l'utilisation d'indicateurs de suivi »<sup>7</sup>, avec un nécessaire apprentissage par l'action.

33. Sur la base des résultats du dialogue mondial portant sur la mise en œuvre locale du Programme 2030 et dans le cadre de l'appui aux gouvernements locaux et régionaux, l'organisation Cités et gouvernements locaux unis travaille, conjointement avec le PNUD et du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) à l'élaboration d'une boîte à outils permettant de localiser les objectifs de développement durable et reposant sur les principaux outils suivants :

Tableau 1

*Initialiser le processus des objectifs de développement durable*

Sensibilisation	Diagnostics	Stratégies et plans	Suivi et évaluation
Faciliter les dispositifs institutionnels pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable			
Gouvernance multinationaux	Approche territoriale multi-acteurs	Reddition des comptes	Efficacité de la coopération au développement
Renforcement des capacités			

34. C'est un chantier qui suppose également :

a) Pour chaque objectif et chaque cible, la réalisation d'un travail de fléchage entre les programmes mondiaux, nationaux, et locaux et régionaux, en déterminant les rôles, les responsabilités et les moyens pour chaque acteur impliqué dans cette dynamique;

b) La détermination par chaque pays de ses priorités en matière d'objectifs de développement durable qui doivent être respectées et soutenues;

c) La prise en compte de la variété et de la diversité des contextes et des politiques propres à chaque pays (niveaux de développement et des capacités, spécificités de l'architecture territoriale, état d'avancement du processus de la décentralisation, performance des gouvernements locaux et régionaux, catégorisation des villes, besoins des localités rurales, enclavées, ou insulaires,

<sup>6</sup> Programme des Nations Unies pour le développement, Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies, « Integrated Framework to Support Local Governance and Local Development » (mars 2016). Disponible à l'adresse suivante : [www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Local%20Governance/Integrated\\_Framework\\_LGLD.pdf?download](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Local%20Governance/Integrated_Framework_LGLD.pdf?download).

<sup>7</sup> Cités et gouvernements locaux unis, « How to Localize Targets and Indicators of the Post-2015 Development Agenda » (novembre 2014). Disponible à l'adresse suivante : [https://www.uclg.org/sites/default/files/localization\\_targets\\_indicator\\_web.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/localization_targets_indicator_web.pdf).

situation des pays en situation de conflit, post-conflit ou en transition démocratique);

d) L'analyse, en profondeur, de la question du partage et du transfert des pouvoirs, des responsabilités et des compétences – tant sur le plan horizontal, sectoriel, que vertical. Ceci doit reposer sur des principes et des mécanismes clairs et pertinents pour identifier le ou les acteurs et le ou les niveaux de pouvoir, d'autorité, de gouvernance et de responsabilité les plus à même de permettre une mise en œuvre de manière responsable, efficace, efficiente, rationnelle, respectueuse des engagements et des délais, transparente et surtout axée sur des résultats concrets. Il convient aussi de déterminer les cadres et les modalités de collaboration, de partenariat et de coopération, y compris en matière de partage des responsabilités et d'allocation des ressources<sup>1</sup>;

e) Décliner les différents programmes mondiaux en systèmes et programmes nationaux intégrant notamment des cadres politiques favorables à tous les niveaux, des plans stratégiques intégrés et des moyens efficaces de mise en œuvre. Ces systèmes et programmes doivent également intégrer la mobilisation de la coopération internationale et des partenariats, le partage des meilleures pratiques et la fourniture des ressources nécessaires pour gérer les préoccupations critiques. Sont également très important la création, la promotion et la mise en valeur de plateformes de données ouvertes, conviviales et participatives pour le transfert et le partage des connaissances, l'efficacité et la transparence par le biais de la gouvernance électronique et des approches assistées par les technologies de l'information et de la communication. Tout ceci doit s'accompagner d'une souplesse dans la conception des plans, des politiques et des programmes pour répondre aux besoins nationaux, centraux, locaux et régionaux, et en diversifiant les approches en matière de gouvernance et de développement locaux.

### **Un accès adéquat en matière de ressources, de financements et d'investissements pour les gouvernements locaux et régionaux**

35. Le niveau d'affectation des ressources, des financements et des investissements qui est généralement le plus « gourmand » est celui de l'État et des administrations centrales. Or, c'est un niveau censé exercer des compétences bien déterminées et circonscrites aux missions régaliennes, au pilotage, à la mise en cohérence, à l'intégration, à la régulation et au contrôle au niveau national. Pour les gouvernements locaux et régionaux, il n'y aura pas de réussite à ce niveau sans :

a) L'intervention de l'État par le biais du financement public qui doit jouer un rôle primordial dans le maintien de la paix, de l'ordre et de la stabilité, la réalisation des infrastructures de base, des services et des équipements permettant un aménagement et un désenclavement appropriés de l'ensemble du territoire national. Ceci s'applique particulièrement aux pays en développement, émergents, vulnérables, enclavés, en situation de conflit, d'après conflit ou de transition démocratique;

b) Une répartition plus équitable et transparente des ressources et des investissements entre l'État et les gouvernements locaux et régionaux, ainsi qu'entre les territoires et les zones urbaines et rurales, allant de pair avec les compétences et responsabilités transférées;

c) La promotion d'un environnement favorable à l'action des gouvernements locaux et régionaux, par le biais d'une décentralisation financière effective et efficiente, d'une amélioration ou d'un assainissement des finances locales et régionales, et d'une orientation progressive vers plus de financement par des ressources endogènes pour favoriser l'autonomisation des acteurs locaux, et moins de transferts de l'État. L'organisation Cités et gouvernements locaux unis recommande à cet égard que vers la fin de la décennie en cours le niveau des ressources locales représente 20 % des ressources nationales. Ceci pourrait être soutenu par la mise en place d'un observatoire global des finances locales qui serait un instrument d'évaluation, de suivi, d'accompagnement des réformes en matière fiscale, et de fourniture de bases de données financières transparentes en vue de promouvoir la reddition des comptes et d'améliorer les relations de confiance avec les investisseurs;

d) Un accès amélioré aux financements et aux nouveaux mécanismes de financement, notamment dans le cadre de partenariats pour la mise en œuvre du Programme 2030 en veillant à les rendre durables, outre un meilleur ciblage de l'aide publique au développement<sup>8</sup> et une bonne gouvernance de la coopération au développement;

e) La promotion et la mise en œuvre effective de la responsabilité, de la transparence et de la reddition des comptes en matière de finances, de fiscalité et du patrimoine au niveau local.

### **Structurer, renforcer, équiper et outiller l'administration publique locale et régionale**

36. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif de développement durable 16, et partant de la centralité de cet objectif dans l'ensemble du Programme 2030, les efforts des États pour asseoir des institutions efficaces, responsables et transparentes doivent être menés non seulement au niveau des administrations centrales mais aussi et surtout au niveau des institutions locales et régionales et dans les espaces urbains. À titre d'exemple, la structuration, l'équipement, la modernisation et l'informatisation des services chargés de l'état civil auront un impact considérable sur la mise en œuvre des objectifs, notamment pour ce qui est de l'enregistrement des naissances et des décès, de l'établissement des cartes scolaires et sanitaires et des statistiques. L'adoption d'une charte d'éthique dans la gouvernance locale, sa vulgarisation et la sensibilisation sur son contenu, la promotion du droit d'accès à l'information au niveau local, ainsi que la protection des libertés fondamentales vont également dans ce sens.

37. Le temps d'agir est maintenant pour la valorisation, la professionnalisation, la motivation, la formation et le renforcement des capacités des ressources humaines au niveau local. Pour relever les défis du moment et mettre en œuvre le Programme 2030, particulièrement dans les pays en développement, émergents, en crise ou

---

<sup>8</sup> Voir le Programme d'action d'Addis Abéba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement et les mécanismes de financement infranational qu'il prévoit, et Cités et gouvernements locaux unis, « Position paper on aid effectiveness and local government » (2009). Disponible à l'adresse suivante : [http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/06/Local-governments-and-aid-effectiveness\\_en\\_uclg\\_position\\_paper\\_final.pdf](http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/06/Local-governments-and-aid-effectiveness_en_uclg_position_paper_final.pdf).

vulnérables, il faut que les gouvernements locaux et régionaux et les villes soient en première ligne et aux commandes. Or, la plupart du temps, les dirigeants locaux et régionaux insistent sur l'amélioration de leurs capacités en matière de ressources financières, mais mentionnent rarement les problèmes cruciaux de leurs ressources humaines. Celles-ci sont l'une des conditions les plus critiques pour la réussite du chantier de la décentralisation et de la gouvernance locale, et pour le positionnement de ces entités en tant qu'acteurs clés dans la mise en œuvre de ces programmes. Il devient donc urgent de se concentrer sur la question des ressources humaines, sur leur positionnement, leurs compétences, leurs aptitudes et leur professionnalisation.

38. Les ressources humaines à ce niveau se heurtent à une multitude de défis qui ont rarement fait l'objet d'études, d'analyses, d'évaluation ou de réformes durables. C'est même « le parent pauvre » dans la plupart des réformes ciblant le secteur public local. Selon l'organisation Cités et gouvernements locaux unis-Afrique, les collectivités locales africaines, à partir d'une prise de conscience de la complexité et de l'enchevêtrement des défis qui les affrontent actuellement, doivent passer à l'action pour :

a) Initier un processus perpétuel, continu et durable de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités professionnelles des élus locaux et des personnels des gouvernements locaux et régionaux, en les considérant comme un investissement à inscrire dans le budget d'investissement de ces entités, moyennant une programmation pluriannuelle, et non pas comme dépense de fonctionnement annualisée, comme c'est souvent le cas;

b) Asseoir une vision et une perspective à long terme en ce domaine dans le cadre d'une approche fondée sur la consolidation continue des acquis;

c) S'assurer que la perspective de long terme ne occulte pas la question de l'urgence, et donc la nécessité d'adopter une approche stratégique qui réconcilie la réponse aux urgences et la conduite d'actions de formation et de renforcement des capacités à même d'apporter des solutions plus durables au défi du développement des ressources humaines au niveau local;

d) Prendre en compte le contexte préoccupant des emplois publics qui sont fortement dévalorisés et ne sont plus la première option de carrière pour les jeunes entrant dans le marché du travail, particulièrement au niveau local. Il est temps de créer un cadre plus incitatif et plus attractif, sans sacrifier l'exigence du respect de l'éthique du service public;

e) Élaborer des stratégies nationales holistiques, intégrées et cohérentes pour la formation, le renforcement des capacités et le développement des compétences, à moyen et long terme, au profit des élus locaux et des fonctionnaires territoriaux, intégrant la diversité, sensibles au genre, à l'handicap et à l'analphabétisme, tout en garantissant les moyens et les financements nécessaires pour la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la mesure d'impact;

f) Accorder une plus grande attention à la mise en place d'une communauté de pratiques et d'expertise, à travers l'apprentissage par les pairs, l'organisation de voyages d'études, l'échange des bonnes pratiques, la mise en réseau des professionnels;

g) Envisager toute action de formation et de renforcement des capacités dans le cadre d'un processus d'apprentissage par l'action et tout au long de la vie,

afin de garantir un développement professionnel continu et susceptible de s'adapter et de conduire le changement;

h) Identifier les thèmes pertinents de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités liés à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, selon les différents acteurs et niveaux de gouvernance<sup>9</sup>;

i) Élaborer une ingénierie pédagogique rénovée, basée sur la formation des formateurs, des valises pédagogiques, des boîtes à outils, des études de cas, des jeux de rôle et des bonnes pratiques, des plateformes d'apprentissage en ligne, le tutorat, le mentorat, le parrainage, tout en tenant compte de la diversité culturelle;

j) Vulgariser les normes d'excellence en matière de formation pour l'administration publique élaborés conjointement par le Département des affaires économiques et sociales et l'Association internationale des écoles et instituts d'administration en 2008, particulièrement au niveau des gouvernements locaux et régionaux;

k) Adopter, ratifier et mettre en œuvre des programmes et des chartes et codes d'éthique ainsi que la promotion des valeurs de la bonne gouvernance. Dans le cas de l'Afrique, on peut citer l'Agenda 2063 de l'Union africaine : L'Afrique que nous voulons, la Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local de juin 2014 et la Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration de janvier 2011.

### **Intégration, harmonisation, coordination et mise en cohérence des initiatives d'appui à la mise en œuvre des programmes de développement durable au niveau local**

39. Parmi les facteurs ayant limité la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, on relève en particulier le foisonnement dans tous les sens – surtout au niveau des pays en développement et des pays africains- des initiatives pour l'appui aux États membres, aux gouvernements locaux et régionaux et à la société civile, à la fois par les institutions multilatérales, les institutions multilatérales régionales, les organismes nationaux de financement, les fondations privées et les associations nationales, régionales et mondiales des gouvernements locaux et régionaux, sans vision stratégique et sans visibilité en matière de partage des connaissances, avec une sorte de « laisser-faire, laisser-aller, » de la part des gouvernements nationaux.

40. Assurer une mise en œuvre efficiente, efficace et durable du Programme 2030, particulièrement dans un contexte de crises et de rareté des ressources, suppose une transformation radicale des processus d'appui et d'accompagnement des gouvernements locaux et régionaux et une reprise en main par les gouvernements nationaux.

41. Parmi les initiatives prises en 2016, celle entreprise par le PNUD, en partenariat avec les Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies, mérite une attention particulière et doit être vulgarisée et doit être

---

<sup>9</sup> Département des affaires économiques et sociales, « Sharing responsibilities and resources among levels of government: localizing the Sustainable Development Goals », p. 24.

intégrée par l'ensemble des acteurs et niveaux de gouvernance. Il s'agit du cadre intégré pour l'appui à la gouvernance locale et au développement local au niveau des programmes des pays, visant l'amélioration de la qualité de vie pour les populations locales et l'édification de relations résilientes entre l'État et la société, en retenant les contributions et les résultats indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2

<i>Six principales contributions du système de la gouvernance locale</i>	<i>Six principaux résultats d'une approche intégrée réussie</i>
Facilitation d'une responsabilisation démocratique	Autonomisation significative des associations des gouvernements locaux et régionaux, dans le cadre de réseaux effectivement responsables
Renforcement de l'état de droit et de la sécurité	Prestation des biens et des services équitable et effective
Développement des capacités administratives nécessaires pour le développement de la gestion et de la prestation des services	Procédures de prise de décision inclusives, impliquant femmes et hommes
Facilitation de l'autonomisation fiscale et des ressources nécessaires	Environnement sécurisé où prévaut l'état de droit
Disponibilité de l'information spatiale	Utilisation et gestion durables des ressources naturelles
Accélération cruciale de la formation du capital social	Opportunités économiques (et emplois) en évolution, pour les femmes comme pour les hommes

42. La mise en œuvre de ce processus suppose des capacités multidimensionnelles, notamment la capacité de pilotage de la vision nationale, de la planification sectorielle du développement, de la planification du développement infranational, de l'engagement dans des partenariats et des échanges territoriaux, de la promotion de la cohésion sociale et la gestion de sociétés hétérogènes, de la gestion des connaissances et du plaidoyer et du soutien des capacités dans le contexte de la programmation du PNUD<sup>10</sup>.

43. Partant de là, il s'avère nécessaire de procéder à un recensement préliminaire de l'ensemble des initiatives similaires développées à ce jour pour en assurer l'harmonisation, la mise en cohérence et l'intégration, pour en finir avec la logique de la «réinvention de la roue», pour réduire les coûts, et surtout pour les rendre accessibles aux gouvernements locaux et régionaux, à leurs associations nationales et à leurs réseaux, en tenant dûment compte de leur diversité.

44. En conclusion, dans chaque pays, il est indispensable d'avoir un État fort, faisant de l'état de droit et de la démocratie ses deux piliers fondamentaux, responsable, compétent, transparent, régulateur et résilient pour construire une nation stable et solidaire. Cet État doit aussi veiller progressivement à ancrer une démocratie qui ouvre la voie à la participation du plus grand nombre à la gestion des

<sup>10</sup> PNUD, « Integrated Framework to Support Local Governance and Local Development », p. 17-21.

affaires publiques d'intérêt local, d'un côté, et à garantir une efficacité et une efficience administratives qu'exige la performance de tout service public, qu'il soit national ou local, de l'autre, tout en gardant à l'esprit que c'est un État fort qui peut réussir la décentralisation.

45. Au-delà des réformes institutionnelles et procédurales, la décentralisation et la gouvernance locale relèvent davantage de processus en construction que d'un programme achevé. Ce sont de véritables chantiers qui sont constamment ouverts, nécessitant d'agir dans la continuité, de bâtir, d'ajuster, de réguler, d'arbitrer, de redresser et de capitaliser. La question du temps est cruciale à cet égard. Toute dynamique en ce sens doit faire en sorte de concilier, d'une part, l'action rapide, ciblée, efficace, agissante et concrète susceptible d'emporter l'adhésion d'une population qui devient de plus en plus exigeante et dont les revendications iront en s'accroissant, et d'autre part, l'action sereine, dans la durée, susceptible de garantir la pérennité des réformes pour un développement durable dans ses trois dimensions d'ici 2030.

46. Quelques recommandations nous paraissent fondamentales pour concilier ces deux niveaux :

a) Préparer et consolider un terrain propice, favorable, facilitateur et porteur pour une décentralisation au service de la gouvernance locale et du développement durable dans ses trois dimensions;

b) Mettre en cohérence les programmes mondiaux, les stratégies et priorités nationales ainsi que les stratégies et priorités locales et régionales;

c) Déterminer les rôles et les responsabilités et allouer les moyens nécessaires pour chaque acteur et niveau de gouvernance;

d) Renforcer, soutenir et consolider les gouvernements locaux et régionaux, leurs groupements et leurs réseaux pour en faire des acteurs forts et dynamiques en termes d'autonomie, de responsabilités, de compétences, de pouvoirs et de ressources;

e) Renforcer l'administration locale et régionale et investir dans son capital humain;

f) Investir dans la gouvernance électronique comme un levier pour asseoir des institutions transparentes et améliorer la qualité des services;

g) Retenir la décentralisation, la gouvernance locale et l'administration publique locale comme des chantiers prioritaires du programme international pour les prochaines années.

---