



## Conseil économique et social

Distr. générale  
30 janvier 2017  
Français  
Original : anglais

---

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

#### Seizième session

New York, 24-28 avril 2017

Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

**Assurer effectivement la réalisation des objectifs  
de développement durable : diriger, agir et financer**

### Mesures à prendre pour assurer la réalisation des objectifs de développement durable

#### Note du Secrétariat

Le Secrétariat a l'honneur de communiquer au Comité d'experts de l'administration publique le rapport établi par Allan Rosenbaum, membre du Comité, avec le concours de Vaiva Kalesnikaite de la Florida International University. Son contenu et les vues qui y sont exprimées n'engagent que son auteur et n'impliquent aucune prise de position de la part de l'Organisation des Nations Unies.

---

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



## Mesures à prendre pour assurer la réalisation des objectifs de développement durable

### *Résumé*

La réalisation des objectifs de développement durable exigera des moyens considérables et notamment des institutions publiques efficaces, dotées de ressources financières et humaines suffisantes. Afin de mieux comprendre les procédures et les structures institutionnelles susceptibles d'aider à atteindre ces objectifs, l'auteur du rapport analyse brièvement quatre pays, l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Indonésie et le Mexique, aux expériences diverses sur le plan de la transposition des objectifs de développement durable dans leur stratégie nationale de développement. Tout indique que les initiatives nationales qui sous-tendent la concrétisation des objectifs sont largement tributaires des moyens dont disposent les pouvoirs publics et de l'efficacité du secteur public d'un pays.

L'auteur du rapport prône le renforcement des services gouvernementaux dont l'efficacité est primordiale pour réaliser les objectifs de développement durable. Dix recommandations sont formulées. Elles insistent sur le rôle central du gouvernement ainsi que sur l'importance des éléments suivants : une assiette fiscale adéquate et fiable, des procédures budgétaires et de planification efficaces, l'autonomisation des citoyens, la responsabilité et la transparence, des capacités au niveau local, des capacités de gestion et des systèmes informatiques robustes, des partenariats entre les administrations locales et centrales, des coalitions avec des acteurs de la société civile et du secteur privé, la prise en compte de la complexité et de la fragilité des processus de réforme.

Forts d'une expérience acquise dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, les pays ont pu déterminer ce qui est efficace au niveau national et comment mieux formuler et appliquer les politiques. Dès lors, les mesures adoptées dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour favoriser la participation du public ainsi que les structures institutionnelles conçues pour faire des progrès en matière de développement durable, les suivre et les évaluer, devraient faciliter l'obtention de résultats dans ce domaine. En faisant fond sur l'expérience acquise, les pays pourront réduire considérablement les nouvelles ressources administratives dont ils ont besoin pour réaliser les objectifs de développement durable, pour autant que la mise en œuvre s'appuie sur une direction, des mesures et des ressources aux niveaux national et local, ainsi que des initiatives visant à mieux faire connaître le programme de développement durable à l'horizon 2030 aux peuples du monde entier.

## I. Introduction

1. L'adoption des 17 objectifs de développement durable compte parmi les initiatives majeures de toute l'histoire des Nations Unies visant à induire un changement social, économique et environnemental. Si tous les pays – voire un grand nombre de nations de ce monde – parviennent à les atteindre, le bien-être de l'humanité, et plus particulièrement des franges les plus défavorisées de la population mondiale, s'en trouvera grandement amélioré. En l'état, ces objectifs constituent un plan et/ou une feuille de route permettant l'avènement d'une « bonne société ». Quoi qu'il en soit, comme la concrétisation des objectifs du Millénaire pour le développement l'a démontré, il sera impossible de réaliser de tels objectifs dans un cadre intégré sans disposer d'institutions publiques efficaces et dotées de ressources financières et humaines suffisantes.

2. L'expérience acquise lors de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, de 2000 à 2015, peut fournir bon nombre d'enseignements sur les stratégies potentielles et la voie à suivre pour atteindre les objectifs de développement durable. Elle met par ailleurs en lumière les obstacles à surmonter pour satisfaire les finalités sociales, économiques et environnementales complexes qui sont au cœur des objectifs de développement durable. Pour plusieurs raisons, il n'est pas possible d'établir un véritable parallèle entre les initiatives de mise en œuvre des objectifs de développement durable et celles privilégiées pour les objectifs du Millénaire. La situation mondiale est bien plus complexe qu'en 2000 et ce, à plusieurs égards. Néanmoins, la réalisation de certains aspects des objectifs du Millénaire, notamment l'amélioration de la santé et l'élimination de l'extrême pauvreté, constitue un progrès majeur dont il faut tirer parti pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable. De plus, les enseignements recueillis dans ce cadre fournissent des orientations utiles pour la réalisation des objectifs de développement durable. Quoi qu'il en soit, si la réalisation de certains objectifs du Millénaire pour le développement a fait l'objet d'un certain nombre de rapports d'évaluation, seule une poignée d'études ont été réalisées pour tenter de comprendre un à un les facteurs ayant permis de les concrétiser.

3. Un document de travail rédigé par Moizza Binat Sarwar en novembre 2015 et intitulé « National MDG implementation: lessons for the SDG era » compte parmi les initiatives les plus instructives. Dans l'introduction, l'auteure précise que « [g]râce aux objectifs du Millénaire, les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire du monde entier disposent d'un cadre permettant de déterminer leur état d'avancement ... toutefois, le suivi des objectifs du Millénaire ne permet pas d'établir dans quelle mesure ces objectifs ont pesé sur l'élaboration des politiques nationales et l'action du gouvernement »<sup>1</sup>. S'appuyant sur des analyses exhaustives de plusieurs pays, Moizza Binat Sarwar fait part des considérations suivantes, qu'elle considère comme autant d'enseignements tirés de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement :

- Les pays ont plus de chances de réaliser les objectifs intergouvernementaux pour lesquels ils ont défini des priorités. Les objectifs du Millénaire pour le développement ... ont servi à renforcer les politiques en vigueur;

<sup>1</sup> Moizza Binat Sarwar, « National MDG implementation: lessons for the SDG era », document de travail, n° 428 (Londres, Overseas Development Institute, 2015). Consultable à l'adresse : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10003.pdf>.

- Les organismes de contrôle devront faire preuve de réalisme quant au temps nécessaire avant de pouvoir apprécier les progrès induits par les objectifs du Millénaire pour le développement ... [bon nombre] de gouvernements ont pris d'importantes dispositions pour intégrer ces objectifs au bout de 10 ans seulement;
- Sachant que les priorités nationales peuvent (et sont) souvent différentes des besoins au niveau local, il importe de déterminer si une plus grande participation des acteurs locaux à la réalisation des objectifs du Millénaire aurait renforcé l'appui politique dont ces objectifs ont bénéficié;
- Les pays à revenu intermédiaire se sont engagés à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement afin de promouvoir leurs intérêts stratégiques régionaux. ... Il semble que les administrations des pays à faible revenu ont subordonné leur acceptation du libellé des objectifs et de leur processus de réalisation à la possibilité de bénéficier d'une aide de donateurs internationaux octroyée en fonction des cibles. S'agissant des objectifs de développement durable, cela signifie que les donateurs internationaux vont devoir de même contribuer de diverses manières et que le rôle des organismes de la société civile sera déterminant pour promouvoir le programme de développement durable;
- Une analyse régulière du rythme auquel les cibles des objectifs de développement durable sont adoptées et des facteurs politiques qui interviennent dans ce processus ainsi que l'établissement de priorités les concernant, permettrait de disposer de données essentielles pour examiner et évaluer les objectifs.

4. Afin de favoriser une meilleure compréhension des procédures et structures institutionnelles susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs de développement durable, le présent document contient une analyse succincte des expériences de quatre pays (l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Indonésie et le Mexique) qui se préparent à mettre en place le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ont été choisis notamment parce qu'ils se trouvaient à des stades différents de l'incorporation de politiques de développement durable dans leurs programmes nationaux, et dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Il ne s'agit pas de prétendre que leur expérience en ce qui concerne ces objectifs ou la phase initiale spécifique aux objectifs de développement durable est représentative de celle accumulée à l'échelle mondiale en la matière. Toutefois, elle correspond à celle de nombreux pays. Les examens de pays sont suivis de 10 propositions s'appuyant sur des données extraites des études de cas réalisées sur les quatre pays, des bonnes pratiques reconnues dans les domaines de l'élaboration et de l'application des politiques, et des pratiques du secteur de l'administration publique.

## II. Préparation de la mise en œuvre des objectifs de développement durable : tirer parti de l'expérience de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement

5. Les initiatives que les pays vont engager pour réaliser les objectifs de développement durable mobiliseront leurs principales institutions publiques. En dépit des grandes similitudes qui les caractérisent du fait de leurs spécificités historiques, économiques et culturelles, ces institutions opèrent souvent très différemment. L'analyse du cadre institutionnel public de base ne fait généralement pas ressortir ces différences, et un examen détaillé de leurs modes opératoires est nécessaire. Dès lors, il est très important que ceux qui se sont vu confier la réalisation des objectifs comprennent le fonctionnement de ces services. Il n'a pas été possible de proposer un profil détaillé de ces quatre pays dans le présent rapport. Ces précisions seront néanmoins communiquées dans un document complémentaire, prochainement établi par les mêmes auteurs. Les études de cas abordées dans ce rapport décriront brièvement la nature et la structure des institutions publiques, et de manière plus détaillée, l'architecture institutionnelle mise en place pour atteindre les objectifs<sup>2</sup>.

### Allemagne

6. L'adoption, en 2002, de la stratégie nationale de l'Allemagne en matière de développement durable marque l'engagement formel de ce pays dans ce domaine. Mise à jour tous les quatre ans et qualifiée en conséquence de « document évolutif »<sup>3</sup>, la stratégie est assortie de rapports d'activité qui contiennent des indicateurs mesurables servant à évaluer les avancées réalisées. Aux fins de l'exécution de la Stratégie, ce pays a mis en place un cadre institutionnel majeur pour planifier et réaliser des initiatives spécifiques à ce domaine d'intervention.

7. Depuis l'adoption par les Nations Unies des objectifs de développement durable en 2015, l'Allemagne s'efforce de déceler les lacunes de sa stratégie nationale en la matière. En dépit de son exhaustivité et bien qu'elle ait déjà fait preuve de son efficacité, la « Stratégie 2002 » manque cruellement de pertinence au regard des objectifs. Ainsi, elle privilégie dans une large mesure les initiatives nationales et est dépourvue de la dimension internationale qui caractérise les objectifs. Pour pleinement intégrer ces derniers, il a été décidé de réviser la stratégie et d'adopter une nouvelle version du document à la fin de l'année 2016.

8. L'administration à tous les niveaux a été mobilisée pour réviser la stratégie nationale de développement durable. Bien que la Chancellerie fédérale soit l'organe principal, une coopération intergouvernementale a été sollicitée. Le Comité des secrétaires d'État sur le développement durable est chargé d'exécuter et d'actualiser

---

<sup>2</sup> Les coauteurs se sont appuyés sur la thèse de Rachel Emas pour diverses parties des études de cas relatives à l'Allemagne et à l'Afrique du Sud. Voir Rachel Emas, « Success and shortcomings in the implementation of national sustainable development strategies: from the greening of governance to the governance of greening », thèse de doctorat, Florida International University, 2015.

<sup>3</sup> Imme Scholz, Niels Keijzer et Carmen Richerzhagen, « Promoting the Sustainable Development Goals in Germany », document d'analyse (Bonn, Institut allemand du développement, 2016). Consultable à l'adresse : [https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_13.2016.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_13.2016.pdf).

la stratégie, chaque administration contribuant pour sa part à la réalisation des objectifs de développement durable. Dans le cadre de la préparation de la stratégie, chaque ministère a examiné les objectifs et les moyens d'intégrer leur réalisation dans la stratégie révisée. Afin de garantir une exécution cohérente de la stratégie, la Chancellerie fédérale fait le point des progrès réalisés avec chaque ministère fédéral.

9. Le projet de la nouvelle stratégie, qui comprend 249 pages, a été publié en mai 2016<sup>4</sup>. Les parties prenantes étatiques et non étatiques ont pu le commenter jusqu'au 31 juillet 2016. La version définitive du projet de stratégie, qui devait être adoptée fin 2016, analyse le contexte du développement durable en Allemagne, les difficultés à surmonter et le cadre institutionnel évolutif mis en place, à commencer par la Stratégie 2002. Les auteurs du document examinent chaque objectif de développement durable de manière détaillée et proposent aux gouvernements des mesures à prendre pour les atteindre. La dimension internationale est prépondérante, l'Allemagne réaffirmant son engagement à aider d'autres pays à atteindre les objectifs. De plus, des indicateurs spécifiques sont définis dans le projet afin de pouvoir suivre la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les indicateurs mesurables sont plus nombreux, passant de 38 (pour la précédente stratégie) à 61 pour la stratégie révisée. Tous les deux ans, le Bureau fédéral de statistique analysera et publiera des rapports sur les progrès réalisés par l'Allemagne s'agissant des 61 indicateurs. La stratégie révisée restera un « document évolutif », lequel sera étoffé et actualisé tous les quatre ans. Même si la stratégie révisée n'avait toujours pas été adoptée en novembre 2016, l'Allemagne a fait des progrès considérables au niveau de l'élaboration des politiques.

### Indonésie

10. Dans le sillage de l'adoption de la Déclaration du Millénaire en 2000, les objectifs du Millénaire pour le développement ont été progressivement inclus dans les principaux documents de planification nationale de l'Indonésie, qu'il s'agisse du plan national à long terme 2005-2025 ou de divers documents budgétaires. Une équipe de coordination nationale en charge des objectifs du Millénaire pour le développement, relevant du Ministère de la planification du développement national, a été mise en place. Les administrations nationales ont été priées de préparer des plans d'action infranationaux précisant comment réaliser lesdits objectifs au niveau local. Quarante-neuf des 67 indicateurs ont été atteints en Indonésie et 18 ne l'étaient toujours pas en 2015.

11. L'Indonésie s'emploie à élaborer un programme de mise en œuvre des objectifs de développement durable pour l'après-2015<sup>5</sup>. Le plan national de développement à long terme 2005-2025, prévu par la loi n° 25/2004 est le principal document traitant du développement national. Mandaté pour élaborer les plans nationaux de développement, le Ministère de la planification du développement national rend compte depuis 2014 au Bureau du Président. Les plans nationaux de développement ayant un caractère impératif en Indonésie, les administrations

---

<sup>4</sup> Voir Allemagne, Bundestegierung, *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Neuauflage 2016* (Berlin, 2016). Consultable à l'adresse : [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2016-05-31-download-nachhaltigkeitsstrategie-entwurf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2016-05-31-download-nachhaltigkeitsstrategie-entwurf.pdf?__blob=publicationFile).

<sup>5</sup> Indonésie, *Plan national de développement à moyen terme 2015-2019* (2014).

locales sont tenues de préparer et de mettre en place des plans de développement complémentaires.

12. Le Plan national de développement à long terme devrait comporter quatre phases principales, d'une durée de cinq ans chacune et correspondant aux cycles électoraux. En 2014, le Gouvernement a publié le troisième volet du programme à long terme : le Plan national de développement à moyen terme 2015-2019. Celui-ci a été élaboré en tenant compte des objectifs de développement durable et il porte essentiellement sur les principales réalisations nécessaires à la concrétisation d'un grand nombre de ces objectifs. Le Ministère de la planification du développement national, qui jouera un rôle prépondérant dans la mise en place du plan, est chargé de son élaboration, de son suivi et de l'évaluation de son exécution ainsi que du développement des phases ultérieures de la gestion des données et de la coordination de mise en œuvre du plan à long terme<sup>6</sup>.

13. Le programme de mise en œuvre des objectifs de développement durable sera entamé en 2017 et finalisé en 2030. Toutefois, comme pour d'autres pays, les initiatives de l'Indonésie en la matière pourraient être entravées par un problème de taille : la corruption du secteur public. Les salaires des fonctionnaires sont généralement peu élevés et la corruption continue de gangréner les marchés publics et d'autres activités<sup>7</sup>. De plus, les démarches sont d'autant plus compliquées que les responsabilités administratives et politiques ne sont pas réparties clairement, tant au niveau vertical qu'horizontal. Le chevauchement des pouvoirs des ministères crée une certaine ambiguïté au niveau de la mise en œuvre et de la coordination des politiques. Au niveau vertical, ce chevauchement est constaté entre les administrations centrales et locales. Des législations et des réglementations conflictuelles contraignent les administrations provinciales à se charger de questions censées relever des administrations de district et municipales<sup>7</sup>.

14. Compte tenu des circonstances actuelles, et étant donné que la décentralisation n'est pas terminée, l'élaboration de plans de développement à différents niveaux d'administration ne garantit pas pour autant la pleine réalisation des objectifs de développement durable<sup>8</sup>. Les gouvernements centraux et infranationaux seront peut-être amenés à clarifier les modèles d'autorité et de coopération, à éliminer les chevauchements et à combler les lacunes qui entravent la formulation et la mise en place des politiques. En outre, il est urgent de renforcer la dotation financière des administrations locales et de réduire les disparités socioéconomiques pour faciliter la concrétisation des Objectifs d'ici à 2030.

## Mexique

15. En 2000, le Mexique a lancé des initiatives de mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement. Un rapport d'activité publié en 2013 rend

<sup>6</sup> Kemenerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), « History of Bappenas », consultable à l'adresse : <http://www.bappenas.go.id/en/profil-bappenas/sejarah/>.

<sup>7</sup> Agus Pramusinto, « Weak central authority and fragmented bureaucracy: a study of policy implementation in Indonesia », extrait de Jon S. T. Quah, éd., *The Role of the Public Bureaucracy in Policy Implementation in Five ASEAN Countries* (Cambridge, Cambridge University Press, 2016)

<sup>8</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Green Growth in Bandung, Indonesia*, OECD Green Growth Studies (Paris, OECD Publishing, 2016).

compte de manière détaillée des résultats obtenus et des difficultés rencontrées dans le cadre de ces démarches. À l'époque, 38 des 51 indicateurs mesurables avaient été atteints et les avancées constatées pour cinq d'entre eux indiquaient qu'ils seraient réalisés en 2015. Afin d'achever la réalisation de ces objectifs, le Mexique a mis en place le Bureau du Président, une structure institutionnelle de contrôle et de suivi jouant un rôle central dans la coordination des initiatives de mise en œuvre. La majeure partie de ses programmes publics qui ont trait aux objectifs du Millénaire existent depuis 2001. La création du Comité technique spécialisé sur les Objectifs du Millénaire pour le développement, dirigé par le bureau du chef de cabinet de la présidence et réunissant des représentants de plusieurs organismes publics mexicains mandatés pour exécuter les politiques relatives aux objectifs, a largement contribué aux progrès réalisés dans ce domaine.

16. Le Mexique ne dispose d'aucune stratégie de développement durable, mais un volet est consacré à ce domaine d'intervention dans le plan national de développement 2013-2018. Publié par le Gouvernement en 2013, le plan comporte cinq objectifs à long terme : a) faire du Mexique un pays en paix; b) faire du Mexique un pays inclusif; c) faire du Mexique un pays offrant une éducation de qualité; d) faire du Mexique un pays prospère; et e) faire en sorte que le Mexique exerce des responsabilités sur la scène internationale. Des objectifs, des stratégies et des domaines d'intervention sont précisés dans le plan pour chacun de ces objectifs généraux, ainsi que des indicateurs mesurables pour déterminer l'état d'avancement de la mise en œuvre.

17. Le Mexique a entrepris d'adapter ses programmes nationaux aux objectifs de développement durable. Il a créé un comité technique spécialisé chargé du suivi des objectifs de développement durable, composé des mêmes organismes qui dirigeaient le comité technique spécialisé des objectifs du Millénaire pour le développement (chargé de leur suivi). Par ailleurs, ce nouveau comité technique comprend huit organismes qui ne faisaient pas partie de celui des objectifs du Millénaire pour le développement, ce qui porte à 23 le nombre d'institutions participantes.

18. Au cours de la première phase de ses travaux, le comité technique spécialisé chargé du suivi des objectifs de développement durable a notamment recensé des indicateurs mesurables et les a attribués aux organismes compétents, par domaine d'action. Ces indicateurs seront par la suite définis et adaptés à la situation nationale. Ce n'est qu'à ce stade que diverses parties prenantes non gouvernementales, telles que la société civile, le monde universitaire et le secteur privé, seront associées à cette démarche<sup>9</sup>.

19. La mise en œuvre des objectifs de développement durable sera encadrée par le Bureau de la présidence et s'appuiera sur les structures administratives existantes qui servent à l'application du Plan national de développement. Son succès, au Mexique, devrait dépendre de l'adhésion du Président et de la mobilisation des plus hautes instances gouvernementales. Le Congrès s'efforcera quant à lui de doter les activités nécessaires à la mise en œuvre de ces objectifs d'un budget suffisant. L'Institut National de statistique et de géographie, comme dans le cas des objectifs du Millénaire pour le développement, aura pour mission d'assurer le suivi et

---

<sup>9</sup> Mexique, *Implementing the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals in Mexico* (Mexico, 2016). Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10762Brochure%20on%20SDGs%20implementation%20in%20Mexico.pdf>.

l'actualisation des informations statistiques sur les objectifs de développement durable et de les publier en ligne.

20. S'il a pris des dispositions en vue de l'adoption du Programme 2030, le Mexique se heurte à plusieurs difficultés majeures qui pourraient gêner son application. La nécessité de continuer d'améliorer les mécanismes de participation du public en est une bonne illustration. Ainsi, les citoyens n'ont que peu de possibilités de participer à la plupart des processus de prises de décisions budgétaires<sup>10</sup>. Au niveau local, certaines municipalités sont dépourvues de tout mécanisme de participation citoyenne<sup>11</sup>. Or, cette participation est indispensable pour que le Programme 2030 soit appliqué de manière efficace. Le fait d'écouter les citoyens et les groupes de citoyens peut renforcer les actions de sensibilisation, augmenter les chances d'une large adhésion aux objectifs de développement durable et permettre de recueillir des informations importantes afin d'élaborer des politiques publiques plus efficaces pour leur mise en œuvre. La prévalence de la corruption, observée par la Banque mondiale, est un autre sujet de préoccupation<sup>12</sup>.

### **Afrique du Sud**

21. L'engagement de l'Afrique du Sud en faveur du développement durable est né dans les années 90, au moment de l'adoption de la nouvelle Constitution, qui garantit la protection de l'environnement pour les générations actuelles et futures. Le cadre national de développement durable, qui est le document de référence en la matière, a été adopté en 2008, en partie dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement. S'il ne contient aucune mesure particulière devant être entreprise par le Gouvernement, ce cadre a largement inspiré une stratégie nationale et un plan d'action<sup>13</sup>.

22. La stratégie nationale de développement durable et son plan d'action, soit le document le plus complet sur la question du développement durable, ont été adoptés en 2011. La mise en œuvre de cette stratégie est pour l'essentiel confiée à la Direction des questions environnementales, même si les administrations nationales et provinciales, les municipalités, les organismes publics et la société civile y sont également cités en tant qu'organes d'exécution. L'Afrique du Sud s'est néanmoins heurtée à d'importantes difficultés dans la mise en œuvre de cette stratégie. Les cibles de développement durable qui y sont énoncées sont imprécises, rendant difficile la mesure des progrès accomplis. En outre, les données relatives aux indicateurs décrits dans la stratégie sont lacunaires. Selon un projet de rapport d'étape, publié en 2014 par la Direction des questions environnementales, qui évalue la mise en œuvre de la stratégie, sur les 138 indicateurs énoncés, 19 étaient

<sup>10</sup> International Budget Partnership, Budget Work by Country Database, disponible à l'adresse suivante : <http://www.internationalbudget.org/budget-work-by-country/findgroup/group-data/?country=mx>.

<sup>11</sup> Ilyana Albarran, « Decentralization and citizen participation in Mexico », thèse de doctorat, Florida International University, 2015.

<sup>12</sup> Base de données de la Banque mondiale, World DataBank: Worldwide Governance Indicators, disponible à l'adresse suivante : <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>.

<sup>13</sup> Afrique du Sud, Direction des questions d'environnement, « A National Framework for Sustainable Development in South Africa », 2008. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.environment.gov.za/sites/default/files/docs/2008nationalframeworkforustainabledevelopment.pdf>.

considérés comme satisfaisants, 36 étaient assortis d'une mise en garde et 83 étaient à revoir<sup>14</sup>.

23. La Commission nationale de planification a été créée en 2010 afin d'élaborer un plan stratégique à long terme pour l'Afrique du Sud. Elle a pour mission de conseiller le Gouvernement et les parties prenantes sur la mise en œuvre du plan national de développement et de mesurer les progrès accomplis. En 2012, la Commission a établi le plan national de développement durable à l'horizon 2030, le document de référence le plus récent sur cette question en Afrique du Sud. Ce document de 489 pages fixe deux objectifs principaux à l'horizon 2030 : éliminer la pauvreté et réduire les inégalités<sup>15</sup>. Le plan ne fait pas directement référence aux objectifs de développement durable, mais les reprend en grande partie. Le suivi de sa mise en œuvre et de ses résultats incombent à la Direction du contrôle et de l'évaluation des performances<sup>16</sup>.

24. S'il est encore trop tôt pour tenter d'évaluer les résultats obtenus par l'Afrique du Sud dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable, deux raisons, au moins, portent à l'optimisme : premièrement, ce pays, l'un des plus actifs dans la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, a créé toute une série de structures gouvernementales qui ont pour mission de mettre en pratique les activités de développement durable. Deuxièmement, l'Afrique du Sud a atteint plusieurs cibles des objectifs du Millénaire pour le développement. Ses efforts sont, dans une certaine mesure, à l'image de l'évolution positive du pays en ce qui concerne plusieurs composantes de l'indice de développement humain. Cependant, on peut déplorer qu'au cours des dernières années, la mobilisation des parties prenantes ait considérablement faibli, ce qui pourrait poser problème pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

### III. Dix recommandations pour une mise en œuvre efficace des objectifs de développement durable

25. Chacun des 17 objectifs de développement durable revêt une grande importance pour le bien-être futur de toutes les sociétés. C'est pourquoi, il est difficile de déterminer un ordre de priorité s'agissant de l'urgence de leur mise en œuvre, et aucune hiérarchie n'est par conséquent recommandée en ce qui les concerne dans le présent document. Cela étant, l'objectif 16, dont la dernière partie porte sur des questions vastes relatives, notamment, à la mise en place, à tous les niveaux, d'institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous, est probablement le plus important des 17 objectifs. Les quatre études de cas, mais également les études et analyses précédentes des problèmes inhérents à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, parviennent toutes aux mêmes conclusions : les

<sup>14</sup> Ibid., « National Strategy for Sustainable Development 1: Monitoring and Evaluation 2nd Draft Report ». Disponible à l'adresse suivante : [http://soer.deat.gov.za/dm\\_documents/NSSD1\\_Draft\\_Report\\_20\\_May2014\\_final\\_draft\\_for\\_comment\\_vQ62Q.pdf](http://soer.deat.gov.za/dm_documents/NSSD1_Draft_Report_20_May2014_final_draft_for_comment_vQ62Q.pdf).

<sup>15</sup> Afrique du Sud, National Planning Commission, « Our future – make it work: national development plan 2030 (2012) ». Disponible à l'adresse suivante : <http://www.gov.za/sites/www.gov.za/files/Executive%20Summary-NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work.pdf>.

<sup>16</sup> « The National Development Plan unpacked », *South African Government News Agency*, 19 février 2014. Disponible à l'adresse : [www.sanews.gov.za/south-africa/national-development-plan-unpacked](http://www.sanews.gov.za/south-africa/national-development-plan-unpacked).

efforts nationaux déployés en la matière dépendront vraisemblablement des moyens dont dispose le Gouvernement et de l'efficacité du secteur public. De fait, la capacité des États nations à générer les importantes avancées économiques, environnementales et sociales qu'exige la réalisation des objectifs de développement durable est fortement tributaire de celle des institutions publiques à mobiliser l'ensemble des moyens (financiers, institutionnels et humains) nécessaires.

26. Comme indiqué plus haut, les efforts consentis pour atteindre les objectifs de développement durable bénéficieront d'un avantage non négligeable, à savoir la connaissance et l'expérience acquises par les pays lors de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Comme l'ont montré les études sur la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement et comme il ressort des différentes études de cas exposées dans le présent document, bien souvent, les deux tiers des 15 années consacrées à cette tâche servent en réalité à harmoniser les objectifs nationaux de développement avec ceux du Millénaire pour le développement. Quant aux efforts déployés pour atteindre les objectifs de développement durable, ils présentent un autre avantage majeur, à savoir que bien souvent, les autorités chargées de conduire leur mise en œuvre peuvent s'appuyer très largement sur l'architecture institutionnelle créée pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Quoi qu'il en soit, les études de cas et les autres analyses renferment plusieurs éléments importants que devront avoir à l'esprit ceux qui cherchent à mettre efficacement en œuvre les objectifs de développement durable.

#### **Ne pas oublier le rôle central des pouvoirs publics**

27. Dans de nombreuses régions du monde, les quatre dernières décennies n'ont pas été une période faste pour le secteur public. Tout au long de cette période, les gouvernements et les administrations publiques ont été sous le feu de critiques de toutes sortes. Dans certains pays, les politiques et les programmes gouvernementaux ont souvent été taxés de bureaucratiques, d'inefficaces, voire de néfastes et de contre-productifs, renforçant davantage encore la défiance à l'égard des institutions publiques. Ailleurs, les ressources qui auraient pu, en toute logique, être consacrées au renforcement des capacités publiques ont, pendant de nombreuses années, été réorientées vers le secteur privé et les organisations non gouvernementales. Dans d'autres pays, des comportements antigouvernementaux peuvent entraver la capacité à mobiliser les ressources nécessaires.

28. Face à de tels comportements, l'une des réactions souvent encouragée par nombre d'organisations internationales dont la Banque mondiale et l'Organisation des Nations Unies consiste à favoriser une « gouvernance collaborative ». Une telle démarche repose sur l'hypothèse implicite que le gouvernement à lui seul ne peut répondre aux problèmes de la société, mais que, pour être efficace, il doit établir des liens de coopération avec les secteurs privé et non-gouvernemental. Si la gouvernance collaborative, qui voit les pouvoirs publics entreprendre pour l'essentiel des actions conjointes avec le secteur privé, les organismes à but non lucratif ou les deux, peut présenter des avantages, elle a également ses coûts et difficultés propres.

29. En dernière analyse, la raison d'être du secteur privé est la recherche du profit, laquelle est souvent associée à celle d'un intérêt personnel ce qui peut nuire à

l'intérêt public. Les organisations non gouvernementales n'ont généralement pas les moyens de provoquer les grands changements sociétaux et économiques indispensables pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable et sont parfois mues par leurs propres intérêts ou sont assez fragiles. Par ailleurs, en dernier ressort, c'est au gouvernement qu'il incombe de créer une société harmonieuse car il demeure l'institution d'appui la plus importante dans la société. Un secteur public efficace peut induire une société productive, responsable et harmonieuse, lorsqu'il est associé à un secteur privé dynamique. Dans le cas contraire, en revanche, une telle société harmonieuse a peu de chances de voir le jour, car c'est au gouvernement qu'il appartient de créer les bases et le cadre régissant le fonctionnement de toutes les autres institutions de la société.

### **Reconnaître l'importance d'une base de recettes suffisante et fiable**

30. La mise en œuvre des objectifs de développement durable sera coûteuse pour de nombreux pays. Souvent, en particulier dans les pays en transition et les pays en développement, les autorités, notamment régionales et locales, disposent généralement de peu de moyens pour accroître leurs recettes, ce qui limite leur capacité à mettre pleinement en œuvre les objectifs. Ces ressources limitées entravent inévitablement la capacité des autorités à fournir les services dont ont besoin les citoyens et à jouer leur rôle tant attendu dans le renforcement des institutions.

31. L'autorité et la capacité nécessaires pour mobiliser les recettes à tous les échelons administratifs, que ce soit au moyen de taxes, de redevances ou de l'endettement, sont essentielles pour créer des pouvoirs publics robustes. Cela s'explique non seulement parce que des recettes suffisantes sont un préalable à la fourniture de services publics efficaces, mais également parce que la responsabilité qui incombe aux élus de mobiliser les recettes les encourage en définitive à rester attentifs aux préoccupations de leurs administrés qui, par leur vote, peuvent reconduire dans leurs fonctions ou y mettre fin, et à faire preuve de réactivité. Les responsables publics qui n'ont pas le pouvoir de prélever des impôts peuvent transférer plus facilement à d'autres d'importantes responsabilités de gouvernement.

### **L'établissement et la planification efficaces des budgets sont au cœur des responsabilités gouvernementales**

32. Le budget est le document annuel le plus important que tout gouvernement doit établir. Il illustre à la fois les priorités particulières et les objectifs généraux des pouvoirs publics au cours de la période sur laquelle il porte. Il est donc primordial que la procédure budgétaire soit ouverte et transparente et que le personnel de l'entité publique qui en a la responsabilité soit composé de professionnels à la fois compétents et déterminés à agir en toute transparence. Il est également très important, comme le montrent les études de cas, que la principale administration nationale chargée du budget, qu'il s'agisse du Ministère des finances ou d'un organisme comparable, travaille en étroite collaboration avec l'entité responsable de la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

33. Une planification efficace est tout aussi importante qu'une procédure budgétaire efficace. En particulier, les activités de planification doivent mobiliser un large éventail de citoyens et intéresser toutes les parties prenantes pour être pleinement efficaces. Comme indiqué dans les études de cas, l'absence de

participation de l'ensemble des citoyens ou de la population, notamment au niveau local, compte parmi les critiques et problèmes majeurs soulevés lors de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement. Une planification communautaire qui tient compte des besoins de l'ensemble de la population, y compris des femmes, des enfants, des personnes âgées, des pauvres, des minorités et des jeunes, est peut-être le moyen le plus efficace d'établir des priorités qui rendent compte véritablement des besoins de la communauté nationale. Dès lors, il est essentiel de recourir à des techniques participatives de planification stratégique et de lier les résultats d'une telle démarche à la hiérarchisation des priorités budgétaires, si l'on veut atteindre les objectifs de développement durable.

**L'autonomisation des citoyens est une condition préalable à un gouvernement efficace**

34. L'une des caractéristiques de la gouvernance démocratique est la participation des administrés à la prise des décisions et à l'élaboration des politiques gouvernementales. Toutefois, bien trop souvent, seule une partie de la population est effectivement impliquée dans le gouvernement ou en mesure de peser sur ses décisions, même au niveau local. Les pauvres et les marginalisés n'ont que peu ou pas d'influence sur les décisions des autorités nationales ou des administrations locales. Cela sape l'efficacité du gouvernement, aussi bien en tant qu'institution démocratique que comme moteur du développement économique et social nécessaire, et compromet sérieusement la tenue de l'engagement à ne pas faire de laissés-pour-compte énoncé dans les objectifs de développement durable.

35. Par conséquent, il est essentiel que les mesures visant à mettre en place et à renforcer les capacités gouvernementales incluent des initiatives majeures dont l'objectif est d'encourager l'autonomisation de tous les citoyens, en particulier les pauvres et les marginalisés. Les programmes destinés aux pauvres, qu'ils vivent dans les villes ou dans les campagnes, et qui leur fournissent les informations nécessaires pour comprendre les possibilités d'autonomie et les responsabilités qui y sont associées sont indispensables au succès de la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Comme on l'a observé dans de nombreux pays très développés, ces initiatives peuvent présenter des avantages considérables pour promouvoir le bien-être social et la croissance économique.

**La responsabilité et la transparence sont des conditions essentielles de la confiance des citoyens**

36. Partout dans le monde, les citoyens exigent de plus en plus des gouvernements à la fois responsables et transparents. Cela vaut pour tous les niveaux de gouvernement, car la confiance des citoyens dans l'administration est très directement liée à sa réactivité et à son ouverture à leur participation. Pour que les citoyens puissent participer effectivement au gouvernement, ils doivent être en mesure de comprendre son fonctionnement et son action. Les administrations locales ont une occasion unique d'établir de nouvelles normes d'excellence en matière de responsabilité et de transparence et, ce faisant, d'aider à inverser la tendance croissante à la désillusion des citoyens envers les institutions gouvernementales.

### **L'importance cruciale des capacités locales**

37. Dans de nombreuses régions du monde, des gouvernements très centralisés tendent à concentrer le pouvoir politique et économique dans leurs capitales. Souvent, cela va à l'encontre des intérêts des autres villes et communautés du pays. Lorsque le pouvoir est très centralisé au sein des gouvernements et dans les capitales, les autres communautés éprouvent souvent beaucoup de difficultés à créer un environnement favorable au développement économique et communautaire. Dans de telles situations, en dehors de la capitale, les revenus sont généralement insuffisants pour mettre en place les infrastructures nécessaires pour faciliter les investissements du secteur privé et le développement économique qui en résulte. La gouvernance décentralisée, organisée autour d'administrations locales efficaces, peut mobiliser beaucoup plus facilement les ressources et l'autorité requises pour créer de bien meilleures possibilités de développement économique local significatif et réactif.

38. La relation entre le développement économique et la force de la gouvernance infranationale dans un pays peut être clairement mise en évidence en comparant simplement la part des dépenses publiques à l'échelon infranational avec les niveaux de développement économique national. Dans les pays aux économies très développées d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord ainsi qu'au Japon, plus de 40 % (jusqu'à 50 ou 60 %) de l'ensemble des dépenses gouvernementales sont effectuées au niveau infranational, tandis que dans les régions moins développées sur le plan économique, ce chiffre se situe entre 3 et 30 %. Les données de l'Institut de la Banque mondiale montrent également combien il est important pour les gouvernements infranationaux de disposer de toutes les ressources nécessaires. En Amérique du Nord et en Europe, 57 % des emplois du secteur public sont concentrés au niveau infranational, tandis que ce chiffre est de 6 % en Afrique, 21 % en Amérique latine et 37 % en Asie. Ainsi, on observe une forte corrélation entre la proportion d'employés du secteur public et les dépenses constatées au niveau infranational d'un côté, et le degré de développement économique national de l'autre.

39. La corrélation décrite ci-dessus est compréhensible. En effet, les capacités de l'administration locale, y compris la capacité de prélèvement fiscal et le pouvoir de promulguer des lois locales pertinentes, sont essentielles à la réussite du développement économique local. La productivité économique repose avant tout sur la mise en place d'un cadre juridique approprié et de l'infrastructure physique nécessaire. Sans ces capacités, les entrepreneurs locaux sont souvent dans l'incapacité de démarrer de nouvelles activités économiques d'autant plus nécessaires qu'elles pourraient être essentielles pour assurer le succès de la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

### **De solides capacités en matière de gestion et de systèmes d'information sont indispensables**

40. Il n'y a pas de meilleure façon de structurer un système de gouvernement. D'un pays à l'autre, on observe souvent de grandes différences dans les structures officielles des administrations nationales et infranationales et en ce qui concerne la prestation de services aux niveaux national, régional, local ou communautaire. De nombreux pays économiquement très développés délèguent souvent les services éducatifs et sanitaires au niveau régional ou local, mais même dans ces domaines, la

diversité est grande. La structuration des administrations nationales et infranationales et la question de savoir de quel niveau relèvera la prestation d'un service résultent généralement de la combinaison de l'histoire, de la demande des citoyens, des traditions locales, des capacités administratives, de l'intérêt individuel des organisations et institutions, de l'efficacité perçue et de la négociation politique. En outre, ces décisions ne sont presque jamais gravées dans le marbre : la répartition des rôles et responsabilités entre le gouvernement centralisé et les administrations locales est fréquemment ajustée.

41. Même s'il n'existe pas de structure optimale pour les gouvernements nationaux, la capacité de gestion de presque tous les gouvernements pourrait être considérablement renforcée. Cela vaut aussi bien pour les pays développés que pour les pays en développement. Dans certains cas, au niveau national comme à l'échelon infranational, on manque de personnel dûment formé. Les gouvernements peuvent aussi être lents à produire le type d'information dont les citoyens ont besoin pour réagir efficacement aux problèmes publics complexes de leur temps. Il se peut que les systèmes essentiels de mesure des résultats et de gestion de la qualité ne soient pas correctement mis en place, et dans de nombreux pays, tant au niveau national qu'au niveau infranational, les processus de gestion de base, y compris les systèmes de gestion du personnel et les pratiques de budgétisation et de comptabilisation, peuvent faire défaut. La mise en œuvre effective de ces systèmes est indispensable pour préserver la confiance du public dans le gouvernement et concrétiser les objectifs de développement durable.

#### **Renforcer les partenariats entre les gouvernements locaux et centraux**

42. La croissance et l'émergence de collectivités locales dans le monde entier ont certainement été l'un des résultats notables de la mise en place des institutions et des efforts visant à renforcer la gouvernance au cours des dernières décennies. Les militants associatifs, les responsables locaux, les dirigeants nationaux et les organisations internationales ont tous contribué au renforcement de la gouvernance locale. Toutefois, il semble que la dernière décennie ait été marquée par une diminution de l'engagement de nombreux gouvernements nationaux dans ce domaine. Ce phénomène a été observé dans la plupart des régions du monde et constitue un sujet de grave préoccupation, en particulier compte tenu de l'importance prouvée des administrations locales dans la concrétisation des objectifs de développement durable. Les gouvernements nationaux, par leur législation et leurs politiques fiscales, façonnent en profondeur l'environnement dans lequel opèrent les administrations locales et peuvent limiter ou au contraire renforcer leur capacité d'agir efficacement.

43. Pour atteindre les objectifs de développement durable, les responsables politiques et les institutions gouvernementales à l'échelon national doivent appuyer fermement les administrations locales. Cet appui peut passer par la promulgation de lois d'habilitation ou autres qui donnent aux gouvernements infranationaux la capacité d'agir de façon autonome et de fournir les services nécessaires à la mise en œuvre effective des objectifs de développement. Souvent, les ressources financières nécessaires à la prestation de services obligatoires font défaut. Même en cas de tentatives de décentralisation, il n'est pas rare que les gouvernements nationaux continuent de réglementer étroitement les activités locales et de limiter leur capacité de rassembler les fonds nécessaires pour financer des services locaux.

44. L'expérience des objectifs du Millénaire pour le développement a montré que même le gouvernement le plus enclin à fournir un appui, s'il agit seul, ne peut assurer comme il convient la mise en œuvre complète des objectifs de développement durable. La mise au point et la maintenance de systèmes gouvernementaux décentralisés efficaces doit répondre à une importante préoccupation locale. Toutefois, les administrations centrales peuvent être réticentes à renoncer aux ressources ou au pouvoir de les contrôler. Dans la pratique, la nécessité d'encourager la décentralisation, de renforcer les capacités des administrations locales et de faciliter la participation des citoyens ne peut s'affirmer que lorsque la communauté locale réclame ces réformes.

45. Il est essentiel que les responsables à tous les niveaux de gouvernement, ainsi que les représentants de la société civile, s'engagent à œuvrer de concert afin de créer les mécanismes institutionnels appropriés pour concrétiser les objectifs de développement durable. Il est particulièrement nécessaire que ces responsables, aux niveaux local et national, reconnaissent que le renforcement des niveaux de gouvernement n'est pas un jeu à somme nulle, dans lequel le renforcement d'un niveau de l'administration causerait inévitablement l'affaiblissement d'un autre. Beaucoup d'expériences contemporaines, en particulier dans les pays où les institutions gouvernementales sont les plus développées, laissent penser le contraire : lorsqu'un niveau de gouvernement gagne en force et en compétence sur le plan institutionnel, il pousse les autres à faire de même.

#### **Renforcer les coalitions entre la société civile et le secteur privé**

46. Le secteur privé a contribué de manière importante au développement et au bien-être de tous les pays, en particulier des pays industrialisés. L'émergence des organisations de la société civile et du militantisme local au cours de la dernière décennie représente une avancée importante pour ceux qui s'inquiètent pour l'avenir de la démocratie. Le secteur privé et ses représentants, par leurs propres activités indépendantes et, de plus en plus fréquemment, grâce à leur capacité d'influencer d'autres institutions, façonnent depuis longtemps les politiques et les actions des administrations nationales et locales. Ces dernières années, les organisations de la société civile ont commencé à faire de même.

47. Il faut toutefois se rappeler que les gouvernements, tant au niveau national qu'au niveau local, peuvent créer des environnements favorables à la croissance du secteur privé et de la société civile ou au contraire faire obstacle à leurs progrès. Le gouvernement, dans le cadre de la protection de droits tels que la liberté d'expression, d'association et de presse, et au moyen d'une variété de mesures législatives spécifiques, notamment la fiscalité, l'appui financier et la réglementation, peut agir en profondeur sur la capacité de la société civile et des institutions du secteur privé de se développer et de s'épanouir, et par là même sur leur aptitude à appuyer de la manière la plus efficace la concrétisation des objectifs de développement durable.

48. Il est crucial que les gouvernements nationaux et infranationaux collaborent avec le secteur privé et les organisations de la société civile afin de rechercher le moyen le plus efficace de fournir des services aux citoyens de chaque communauté. Dans certains cas, il se peut très bien que les organisations de la société civile constituent un vecteur plus efficace pour la prestation de certains services nécessaires à la concrétisation des objectifs de développement durable. Les

capacités du secteur privé revêtent parfois une grande importance. Toutefois, il est tout aussi impératif que les gouvernements reconnaissent qu'en fin de compte, ils sont les principaux responsables de la mise en œuvre des objectifs et de l'avènement consécutif d'une société florissante que cela permettrait. Par conséquent, les gouvernements ne doivent pas se soustraire à leur responsabilité de fournir des services nécessaires à leurs citoyens en partant du principe que le secteur privé ou les organisations de la société civile s'en chargeront. Le rôle du gouvernement est particulièrement important dans les cas où la prestation de services optimale repose sur la participation de tous les niveaux de l'administration.

### **Reconnaître la complexité et la fragilité des processus de réforme**

49. Le processus de réforme des politiques et de mise en œuvre des programmes est une tâche complexe et difficile. Il faut négocier entre de nombreux groupes aux intérêts bien établis reposant sur un besoin ou un désir solide de maintenir les politiques et les pratiques existantes. Ces groupes vont parfois s'opposer aux efforts visant à faire évoluer les choses, en particulier aux réformes systématiques. Dans les pays en transition ou en développement, le problème de l'institutionnalisation de la réforme peut être encore plus complexe si les institutions publiques sont trop faibles. Dans d'autres cas, lorsque des réformes sont mises en œuvre, la pression pour revenir à des procédures et des pratiques passées est souvent très forte.

50. Le processus de transformation ou de réforme institutionnelle peut être encore compliqué par le fait que de nombreuses organisations extérieures qui soutiennent et encouragent ces mesures dans un pays adoptent parfois une perspective à court terme pour traiter ces questions. Les principaux défenseurs et partisans de la réforme peuvent quitter la scène beaucoup trop tôt, n'opposant que peu ou pas de résistance à ceux qui souhaitent réduire ou détourner les effets de la réforme. Dans d'autres cas, les circonstances économiques ou politiques peuvent échapper au contrôle des participants à tout processus de réforme, ce qui complique et compromet les initiatives de réforme. Il est donc essentiel que les personnes impliquées dans le renforcement ou la réforme des institutions gouvernementales, aux niveaux national et sous-national, en vue de la mise en œuvre effective des objectifs de développement durable et de l'avènement du progrès social, reconnaissent que ces mesures exigent souvent beaucoup de patience et un engagement à long terme. Tout comme il y aura des réussites, il peut également y avoir des déceptions. Néanmoins, les enseignements tirés de l'histoire montrent clairement que des efforts et un engagement soutenus permettent des progrès notables quand la situation l'exige.

## **III. Conclusions**

51. Les progrès accomplis par quatre pays dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable ont été brièvement passés en revue dans le présent document. À l'issue de cet examen, 10 recommandations ont été présentées aux fins du renforcement des institutions gouvernementales dont l'efficacité est essentielle pour le succès de la mise en œuvre des objectifs. Dans les cas étudiés, la plupart des activités concernant la mise en œuvre des objectifs étaient jusqu'à présent axées sur des mesures initiales d'élaboration des politiques. Les quatre pays étaient dotés de stratégies de développement durable ou de stratégies nationales de développement avant l'adoption des objectifs. L'Allemagne a pris des mesures pour réviser sa

stratégie nationale de développement durable et traiter chaque objectif individuellement. En Indonésie, au Mexique et en Afrique du Sud, les buts et objectifs des stratégies nationales de développement sont, pour la plupart, comparables aux objectifs de développement durable et compatibles avec ceux-ci. Pour éliminer tout risque de disparité entre les plans nationaux de développement et les objectifs, les pays souhaiteront peut-être examiner et réviser leurs stratégies nationales de développement à la lumière des objectifs. La formulation de politiques correspondant à chaque objectif, tout en tenant compte des spécificités nationales, facilitera la bonne mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

52. Dans chacun des cas présentés, il existe un niveau élevé de continuité en matière de politiques de développement durable. Au cours des 20 dernières années, l'Allemagne a mis en place une infrastructure institutionnelle chargée de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de développement durable. Cette structure a servi à élaborer la version révisée de la stratégie nationale de développement durable, tout en l'harmonisant avec les objectifs de développement durable. Elle servira également à appliquer la stratégie révisée. Les trois autres pays (Indonésie, Mexique et Afrique du Sud) ont mis au point, à des degrés divers, des structures et des procédures visant à concrétiser les objectifs du Millénaire pour le développement qui seront utiles pour atteindre les objectifs de développement durable. Ainsi, l'expérience acquise avec la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement a aidé les pays à déterminer les mesures efficaces dans leur contexte national, et ce qui peut être fait pour améliorer l'élaboration et l'application des politiques à l'avenir. En outre, les structures institutionnelles créées aux fins de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des progrès du développement durable en général, et les mesures de participation du public mises au point dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, contribueront à la concrétisation des objectifs de développement durable. En tirant parti de l'expérience préalable, les pays peuvent réduire sensiblement la quantité de nouvelles ressources administratives nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable.

53. La participation de divers acteurs non étatiques, évoquée plus haut, aidera à concevoir des solutions en meilleure connaissance de cause et permettra d'obtenir l'adhésion des communautés qui est indispensable pour la concrétisation des objectifs de développement durable. L'Allemagne a communiqué à ses citoyens son projet de stratégie révisée pour recueillir leurs observations. L'Afrique du Sud, surtout lorsqu'elle s'est attelée pour la première fois à définir une politique nationale de développement durable, a utilisé plusieurs plateformes pour faire participer le public. Plus récemment, au cours du Forum politique de haut niveau de 2016 pour le développement durable, le Mexique s'est engagé à mettre en place des mécanismes de participation du public qui orienteront la mise en œuvre du plan national de développement. De tels mécanismes existent déjà dans les quatre pays, mais tous peuvent être renforcés. C'est un sujet de préoccupation pour presque tous les pays qui cherchent à atteindre les objectifs et plus particulièrement pour les pays où les voix des citoyens ne sont pas toujours entendues à cause de la corruption publique ou d'élites répressives, en particulier au niveau local.

54. Les stratégies nationales de développement durable devraient être conçues comme des documents évolutifs. La mise en œuvre des objectifs de développement durable devant s'étaler sur 15 ans, il est impératif que les gouvernements utilisent

des indicateurs mesurables pour suivre et évaluer en permanence leurs progrès dans cette direction. Le suivi des progrès favorise un processus d'apprentissage, qui permet aux gouvernements de mettre à jour leurs stratégies politiques afin de les adapter aux actions publiques, les stratégies évoluant conformément à la situation nationale.

55. L'adaptation des objectifs et cibles est l'une des principales difficultés que tous les pays rencontrent dans la concrétisation des objectifs de développement durable. Dans le cas des objectifs du Millénaire pour le développement, les gouvernements locaux avaient souvent des connaissances faibles ou inexistantes des objectifs et n'étaient donc pas en mesure de réfléchir à la manière d'aligner leurs priorités sur les priorités nationales dans les domaines correspondants. Par conséquent, ils n'ont pas été en mesure de mobiliser efficacement les ressources nécessaires ou d'ajuster les politiques publiques nationales de manière à favoriser au maximum la réussite des objectifs du Millénaire pour le développement. En outre, la diversité des capacités des autorités infranationales et les différences dans la répartition des responsabilités et des services gouvernementaux entre les administrations nationales et infranationales constituent un problème particulièrement difficile à résoudre. En Allemagne, les responsabilités gouvernementales sont clairement réparties entre les différents niveaux de gouvernement. Ce n'est pas toujours le cas en Indonésie, au Mexique ou en Afrique du Sud, comme dans bon nombre d'autres pays.

56. Dans chacun des pays sur lesquels porte le présent document, le partage des responsabilités entre les autorités nationales, régionales et locales est extrêmement ambigu. Par exemple, en Afrique du Sud, on ne sait pas toujours clairement quels services relèvent de la juridiction d'une province ou d'une municipalité. La mise en œuvre des objectifs de développement durable pourrait s'en trouver entravée, car, comme l'expérience récente concernant les objectifs du Millénaire pour le développement l'a montré, l'appropriation des objectifs au niveau local est une condition nécessaire à leur réussite. La réalisation des objectifs peut également être entravée du fait de capacités inégales au sein des administrations locales. Par exemple, il existe des disparités régionales et locales en matière de développement économique dans de nombreux pays, en particulier entre les zones urbaines et les zones rurales. Les gouvernements doivent consacrer des ressources au renforcement des capacités publiques aux niveaux national et local pour appuyer la mise en œuvre des objectifs. Plus important encore, les gouvernements de tous les niveaux doivent continuer de travailler directement avec les organisations à but non lucratif, le secteur non gouvernemental et le secteur privé pour atteindre ces objectifs.

57. Enfin, comme on l'a noté au début du présent document, et comme il ressort clairement de l'expérience acquise avec les objectifs du Millénaire pour le développement, la concrétisation des objectifs de développement durable nécessitera la mobilisation de ressources considérables, tant financières qu'humaines, et devra s'appuyer sur des institutions gouvernementales existantes et, dans certains cas, nouvellement créées. Tout effort visant à mobiliser les ressources requises pour atteindre les objectifs de développement durable nécessitera un leadership fort et un engagement solide. Un pays doit être dirigé par les figures de proue de ses administrations nationale et infranationale, mais aussi par un très large échantillon de personnes représentatif de l'ensemble du pays, y compris les secteurs privé et non gouvernemental et la grande majorité de ses citoyens. L'une des leçons les plus importantes tirée de l'expérience acquise lors de la réalisation des objectifs

du Millénaire pour le développement est que, même si des progrès considérables ont été accomplis à cet égard et, partant, dans l'édification de sociétés florissantes, un engagement national plus résolu était nécessaire. Un tel engagement exige que des initiatives majeures soient prises pour mieux faire connaître les objectifs de développement durable et les objectifs qu'ils représentent aux peuples du monde entier. Ces efforts doivent être engagés immédiatement et occuper une place beaucoup plus prépondérante dans les mesures visant à faire du Programme 2030, et des avantages qui résulteront de sa mise en œuvre, une réalité pour tous les peuples du monde.

---