



Organisation des Nations Unies
Conseil Économique et Social

Comité d'Experts de l'Administration Publique
XIII^e Session - New York, 7-11 avril 2014

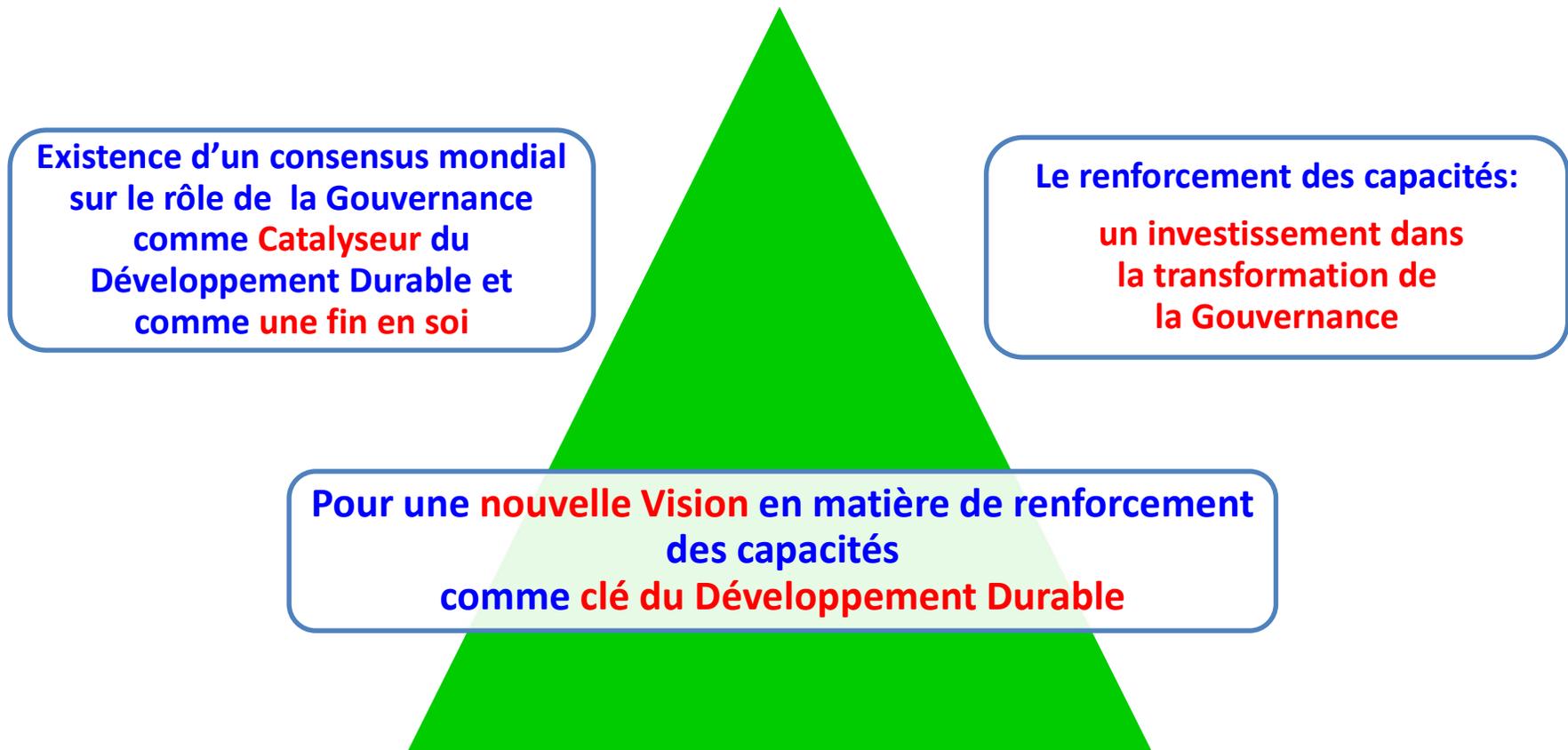
Transformer l'administration publique pour un développement durable

Renforcement des Capacités Nationales et Locales pour un Management Durable

Par Dr Najat Zarrouk, Membre du CEPA

Najat_zarrouk@yahoo.fr najat6098@gmail.com

Orientations & Pistes de réflexion



- Introduction

D'importants progrès & succès remarquables réalisés entre 2000 (Déclaration du Millénaire) et 2012 (RIO+20)

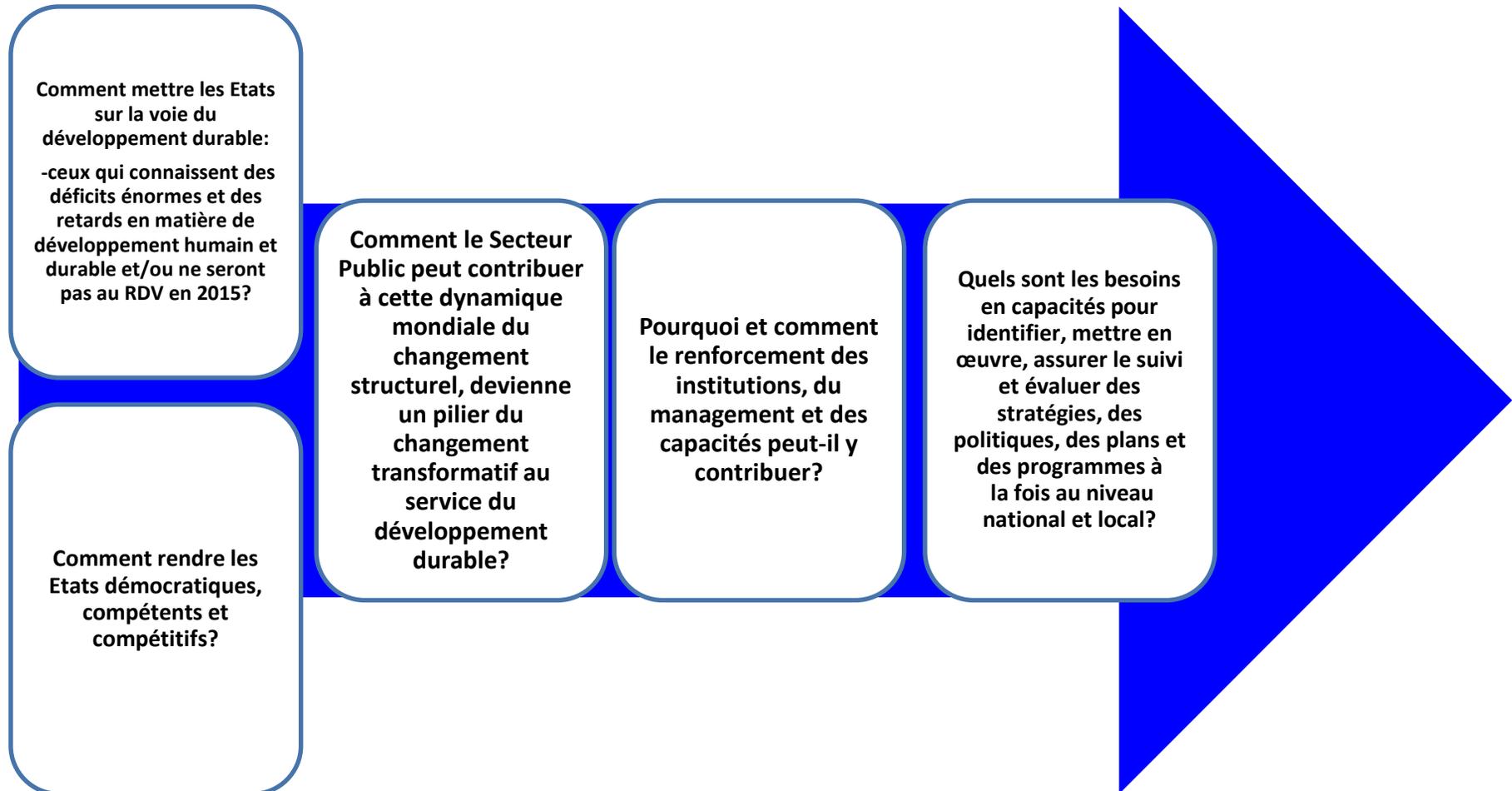
Un contexte international, régional, national et local plein de mutations, déficits, défis, d'une extrême complexité pour l'ensemble des Etats quelque soit leur niveau de développement

Des institutions solides, compétentes et une bonne gouvernance sont un Catalyseur du développement durable dans ses trois dimensions et une fin en soi

Une réelle crise de confiance dans le Service Public

Une opportunité : les délibérations mondiales de l'ONU sur l'Agenda de Développement Post-2015

Principales problématiques à la veille de 2015 et pour l'après- 2015



**I- L'existence d'un consensus
mondial sur le rôle de
la Gouvernance comme Catalyseur
du Développement Durable et
comme une Fin en Soi**

Le développement durable dans ses 3 dimensions, requiert une Bonne Gouvernance à tous les niveaux



D'où
Un défi prioritaire pour la C.I. :

Transformer la Gouvernance
Promouvoir une Gouvernance Transformative



Agenda Post-2015 :

Etat de droit, Respect des droits humains, des libertés individuelles et collectives, Engagement des citoyens, Participation effective de l'ensemble des acteurs et potentialités (les femmes), Promotion de la transparence, Reddition des comptes, des institutions effectives et efficaces, mobilisation des ressources nécessaires.....

Comme facilitateurs du développement durable

« ... *Disposer d'institutions de qualité, c'est disposer des éléments constitutifs essentiels à la préparation d'un avenir prospère et viable. L'état de droit, la liberté d'expression et des médias, la diversité des choix politiques et la participation active des citoyens, l'accès à la justice et une attitude responsable et non discriminatoire de la part des gouvernements et des institutions publiques contribuent au développement et ont leur propre valeur intrinsèque. Ils constituent à la fois des moyens permettant d'arriver à une fin et une fin en soi »*

***Pour un nouveau Partenariat Mondial
Rapport du Groupe de Personnalités de Haut Niveau Chargé du
Programme de Développement pour l'Après-2015 – page 5***

**Une telle transformation ne peut pas s'opérer sans une professionnalisation des individus, des institutions et des sociétés, à tous les niveaux
D'où la place stratégique du renforcement des capacités
dans l'Agenda Post - 2015**

**II- Le renforcement des capacités:
un investissement dans
la transformation de la Gouvernance**



2- Le renforcement des capacités: de quoi s'agit-il ?

Définitions plus larges

Le renforcement des capacités est le processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les moyens d'accomplir des tâches, de résoudre des problèmes, de fixer et d'atteindre des objectifs. Il doit donc être appréhendé à trois niveaux interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal & ralliant plusieurs Approches essentiellement l'Approche Participative

Définitions étroites

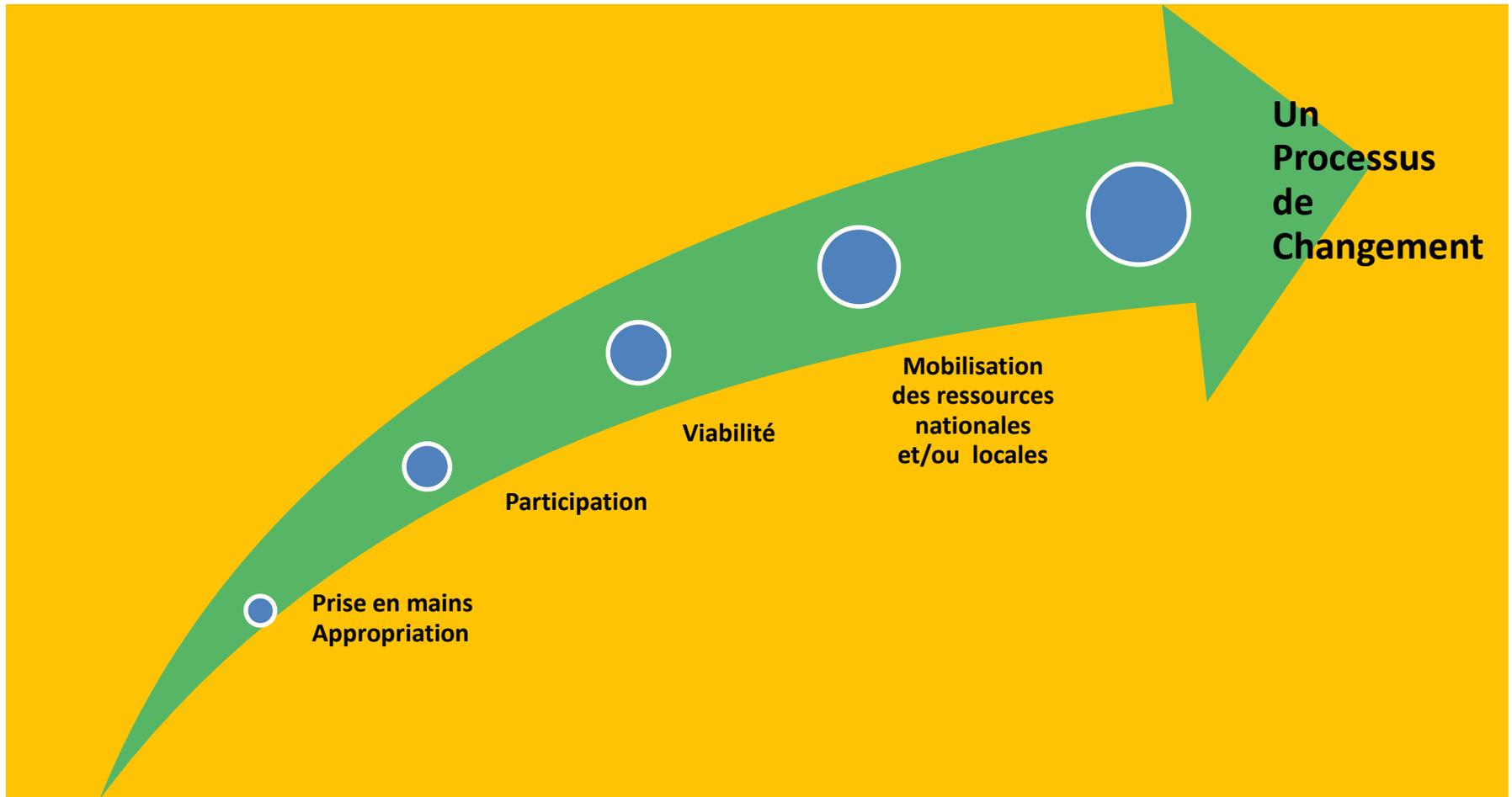
centrées sur renforcement des organisations
Les qualifications
les aspects économiques ou techniques

Formation & renforcement des capacités : Définition

«*Le* renforcement des capacités est le processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les moyens d'accomplir des tâches, de résoudre des problèmes, de fixer et d'atteindre des objectifs. Il doit donc être appréhendé à trois niveaux interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal.

«*Le* renforcement des capacités concerne l'ensemble des moyens humains, scientifiques, techniques, administratifs, institutionnels et financiers dont un pays dispose. Il vise essentiellement à développer l'aptitude à évaluer et résoudre les problèmes cruciaux que posent les choix politiques et les modalités d'application des différentes formules de développement, en appréciant à leur juste valeur les possibilités et les limites de leur répercussion sur l'environnement, ainsi que les besoins que la population d'un pays donné perçoit comme étant les siens. Il est donc manifeste que tous les pays du monde ont besoin de renforcer leurs capacités nationales».

3- Un processus fondé sur des principes fondamentaux



4- Le renforcement des capacités: une réelle Volonté de Changement

- ❖ **Existence d'une multitude d'initiatives** ciblant l'administration publique, au niveau national et/ou local, ainsi que les différentes composantes de la Société civile
- ❖ **Initiées par une multitude d'acteurs** (Etat, Secteur privé, Société civile, Agences de développement, Organisations internationales, bailleurs de fonds...)
- ❖ **Dictées souvent par la disponibilité d'une offre de financement, soit au niveau national ou international, sans cadre stratégique**
- ❖ **Pour garantir l'efficacité et l'efficience de telles initiatives** : le processus doit être un processus **endogène**, reposant sur le **leadership** du milieu, fondé sur **une stratégie**, reposant sur une **Bonne Gouvernance participative** essentielle à l'établissement d'un environnement propice pour **le Développement et le Progrès du Pays**

5- Un processus exigeant une dimension globale, nationale & holistique

Le RDC peut contribuer à la promotion d'une nouvelle culture de la Bonne Gouvernance en vue :

- 1) d'assurer une gestion économique rationnelle**
- 2) de garantir une prestation efficace des services**
- 3) de réaliser une autonomisation sociale des populations**
- 4) de s'orienter résolument sur la voie du développement durable**

6- Un Large Champ d'Application

Les Institutions étatiques qui incarnent l'Etat de Droit (démocratie, pluralisme, séparation et collaboration des pouvoirs, diversité...), l'ordre et la sécurité

- L'Organe Législatif
- L'Organe Exécutif
- Le Système Judiciaire
- Les Gouvernements Locaux (1)



**Les institutions non étatiques
- sont en train de transformer les modes de gouvernance classique
- Ont besoin aussi d'une transformation de leur gouvernance**

- la non-prise en compte de la diversité, la marginalisation de ces acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes relatifs aux OMD et leurs déficits en matière de RDC s à l'origine des retards enregistrés en matière de développement
- Appelés à impacter sérieusement l'Agenda Post-2015

(1) Expression générique utilisée pour désigner une palette d'institutions, dont la dénomination varie selon les pays (villes, communes, agglomérations urbaines, aires métropolitaines, départements, provinces, régions, états fédérés...)

« Les peuples du monde entier appellent à une meilleure gouvernance. Qu'il s'agisse de leurs autorités locales ou des parlementaires, des gouvernements nationaux ou du système multilatéral, les populations veulent un leadership fondé sur des principes éthiques. Elles veulent jouir de leurs droits humains et être reconnues devant la loi. Elles veulent que leurs voix soient entendues et que les institutions soient transparentes, à l'écoute, compétentes et responsables. Elles veulent avoir davantage leur mot à dire sur la manière dont elles sont gouvernées. Chacun peut participer activement à réaliser la vision que nous avons de l'horizon 2030 et contribuer à des transformations en profondeur. La société civile doit jouer un rôle central, significatif, ce qui exige qu'on prévoie un espace pour les personnes souhaitant participer à la vie politique et à la prise de décision»

***Pour un Nouveau Partenariat Mondial
Rapport du Groupe de Personnalités de Haut Niveau Chargé du Programme
de Développement pour l'Après-2015 – page 54***

**III- Pour une nouvelle vision en
matière de renforcement
des capacités
comme clef
du développement durable**

A- Promotion et élaboration de Stratégies Globales, Nationales & Holistiques



B- Proposition d'une Feuille de Route-Type pour le renforcement des capacités au niveau national et/ou local

Partant du constat qu'« **il n'existe pas de meilleure méthode** » et qu'on se doit d'éviter « **d'imposer** » des pratiques ou recettes exogènes et « clef en mains », **un RDC cohérent, effectif et durable** exige:

- ❖ L'existence d'un cadre stratégique s'appuyant sur une réflexion préalable à l'action
- ❖ La prise en compte du contexte et de l'environnement propres au Pays en question
- ❖ A partir d'une démarche interactive, inclusive, participative, itérative, intégrant au minimum ce qui suit:

1- Fixer le Cap

Sénéque: «Il n'est pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port de destination»

Dicton: «Si tu ne sais pas où tu vas, n'importe quel chemin te guidera»

a) Formuler la stratégie : avoir un processus de planification stratégique fondé sur une vision claire du futur qu'on souhaite, l'analyse du contexte externe et de la situation interne, des priorités, des objectifs et une vision prospective (s'orienter vers ce qui est vital et durable pour l'institution à moyen ou long terme)

a) Mener les diagnostics participatifs qu'il faut, en mobilisant toutes les parties prenantes concernées pour pouvoir évaluer les capacités existantes, les déficits à combler, identifier les besoins (enquêtes, entretiens, questionnaires, focus groupes, sondages..., selon les publics cibles), dégager les tendances, définir les objectifs, analyser et choisir les options

a) s'assurer que la Stratégie cible, de manière équilibrée, l'ensemble des acteurs concernés ainsi que les 3 dimensions du Développement durable

a) Veiller à que la Stratégie soit cohérente, coordonnée, légitime, légale solennelle, inclusive, transparente, viable, crédible, effective, flexible, professionnelle, dont la gestion est axée sur des résultats, et surtout durable

2- Professionnaliser l'opérationnalisation de la Stratégie

Le Cadrage institutionnel et organisationnel

- Élaborer des politiques, lois, plans et stratégies sectorielles, thématiques ou par public cible (organes étatiques, organes non étatiques, ressources humaines, élus locaux et acteurs de la société civile...) selon le cadre légal existant
- **Mettre l'accent sur les rôles, responsabilités, engagements, niveaux de compétences recherchés, objectifs et résultats à atteindre**
- Former, développer les compétences et renforcer les capacités des équipes dédiées
- adapter les institutions et les procédures

Le Cadrage financier & budgétaire

- Définir un budget, le gérer, l'exécuter, en mobilisant d'autres ressources supplémentaires, nationales ou étrangères.
- Mettre en place des budgets participatifs
- Avoir des budgets sensibles au genre

Garantir la cohérence

- **Garantir la cohérence du renforcement des capacités en tant que politique publique, en prévoyant des mécanismes de coordination et en reconnaissant des finalités communes**

Prise en compte de la Diversité et du Genre en tant qu'Axes de progrès pour lutter contre les discriminations et réduire les inégalités entre femmes et hommes

Systemes d'information et de connaissance

Intégration et promotion des TIC

Gouvernance électronique

Mise en Réseau

- Se doter de systèmes d'information et de connaissances, de bases de données
- Faire appel aux TIC, pour garantir la prise de décisions et d'initiatives, pour pouvoir s'appuyer sur des données fiables, produire, gérer, exploiter et communiquer des informations et des connaissances
- pour gagner en réactivité, en performance, en transparence, pour contribuer au développement durable (politique du zéro papier) et pour gagner en proximité (développement de plateformes d'enseignement et d'apprentissage en ligne)
- Privilégier la mise en réseau « Network is Networth » qui n'a jamais été aussi capital qu'il l'est de nos jours à l'ère de la révolution numérique

Promotion de Partenariats et de Coopérations « Win-Win »

- avec tout acteur, national ou étranger, public ou privé, en mesure **d'apporter une valeur ajoutée à la stratégie** (ministères, agences de développement, collectivités territoriales, établissements publics et semi-publics, universités, grandes écoles, société civile nationale et étrangère, secteur privé, ambassades, organisations internationales, bailleurs de fonds...)

**Dans la mise en
œuvre/exécution**

**Respecter
les différentes
étapes du
processus de
RDC
universellement
reconnues**

- identification des besoins
- choix des thèmes ou actions
- Identification du public cible
- production des termes de référence ou des cahiers des charges
- identification et négociation avec les prestataires
- Elaboration et validation des modules et supports pédagogiques
- invitation des participants et des bénéficiaires dans des délais raisonnables
- prévision de l'espace pédagogique équipé en outils et en matériel didactique
- réalisation de l'activité selon les termes du cahier des charges
- supervision et encadrement de l'activité,
- orientation, suivi et accompagnement des groupes cibles
- remise d'une documentation d'utilisation facile pour leur servir de guide pratique dans leur travail
- valorisation de l'activité et du bénéficiaire de l'activité, des partenaires en remettant des attestations de reconnaissance
- évaluation de l'activité « à chaud et à froid »
- capitalisation (notamment valises pédagogiques, boîtes à outils, modules de formation, rapports et documentation) et constitution de fonds documentaires

**Promouvoir et
intégrer
les Normes
d'Excellence au
niveau des
Dispositifs de
Formation et de
RDC dédiés au
Service Public**

- Lorsque l'administration dispose de son propre dispositif ou lorsqu'elle externalise la formation ou le RDC, surtout vers les universités et les grandes écoles, veiller à ce qu'elles répondent aux Normes d'excellence, définies conjointement par la DPADM, l'IASIA et l'IISA (2008 Cf. UNPAN) :
 - 1-** engagement envers le service public
 - 2-** défense des valeurs de l'intérêt public
 - 3-** conjugaison des connaissances, de la pratique et des services à la communauté
 - 4-** importance du personnel enseignant
 - 5-** ouverture sur l'environnement (diversité d'idées et de participation)
 - 6-** cursus bien ciblés et à l'écoute des partenaires
 - 7-** ressources adéquates
 - 8-** alignement de la collaboration et de l'esprit de compétition
- À défaut appuyer ces dispositifs pour qu'ils s'orientent progressivement sur cette voie
- Vulgariser et disséminer ces Normes
- Renforcer les capacités en la matière

Promotion d'un RDC « à la Carte »

- RDC par des formateurs internes à l'organisation pour valoriser l'expérience acquise,
- constitution d'un vivier d'experts locaux
- renforcement des capacités par les pairs
- recours à l'externalisation et au partenariat public-privé

Suivi-Evaluation- redressement- réajustement, amélioration

En tant que politique publique, elle ne peut être durable et efficace que si elle est soumise à l'évaluation, au monitoring et au perfectionnement continu.

Réaliser les ajustements pertinents et utiles au processus

Adaptation du processus en fonction des événements inattendus, des résultats, des erreurs et de l'évolution du contexte

Recourir aux mécanismes d'audit interne et de contrôle de gestion

Tirer le meilleur profit des leçons apprises, des succès remportés » et des pratiques d'excellence existants aux niveaux local, national, continental ou international, dans le secteur public ou privé

Moyennant un processus itératif, concevoir ou réformer, redresser et réajuster les dispositifs institutionnels, législatifs, de gouvernance ou de gestion

Continuité & Capitalisation

- **Formaliser et assurer la continuité**
- **Capitaliser les résultats obtenus**
- **Eviter de réinventer la roue et de dupliquer les efforts à chaque fois**

**Une forte
composante
Communication
&
sensibilisation
citoyenne**

- A toutes les étapes du processus
- La diffusion des informations
- **Le recours aux moyens traditionnels** (presse écrite, radio, télévision, opérations portes ouvertes, conférences publiques, brochures, affiches...)
- **Le recours aux NTIC** (Pages Internet, lettres d'information électroniques, Portails, sites web...)
- La transparence

**Une Bonne
Gouvernance
de l'aide
internationale
destinée au
RDC**

- **Respect des Principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005)**
- Tirer le meilleur profit de l'apport et de l'appui de la coopération multilatérale ou bilatérale, de l'aide internationale
- Plusieurs formes possibles: contribution au financement, expertise, outils et bonnes pratiques
- Existence de pratiques dignes d'intérêt (UNDESA, DPADM....)

3- Le RDC du point de vue individuel : un Investissement dans le Capital Humain

Toute initiative de RDC doit viser, en premier et dernier ressort, l'investissement dans le capital le plus précieux pour tout pays, le Capital humain



Comme «levier du développement, source des richesses, vecteur de transformation et de gestion des autres ressources et de leur intégration au processus de développement »

- SM MOHAMMED VI ROI DU MAROC



Pour «**enlever les chaînes** » qui entravent encore le potentiel humain dans le Secteur public et lui permettre de gagner en engagement, innovation, créativité, performance et compétitivité
(UNDESA, World Public Sector Report “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance” - 2005



Pour Garantir le Professionnalisme et la Qualité du Service Public national et local

4- Le RDC du point de vue institutionnel : la priorité aux Acteurs Locaux comme Acteurs du changement et de l'innovation et sur la base du Principe de Subsidiarité

Les défis

- ❖ Démocratie, degré d'autonomie réelle et effective , marge de manœuvre
- ❖ Organisation, gouvernance et management
- ❖ **La gestion urbaine**
- ❖ Impact sur le bien-être des citoyens, la lutte contre la pauvreté et les domaines clefs du développement : état civil, éducation, santé, hygiène, assainissement, habitat et logement, transport et mobilité urbaine

Domaines de RDC

- ❖ Environnement institutionnel (rôles/compétences, ressources, rapports avec l'État, mécanismes de contrôle...)
- ❖ Un leadership fort, engagé et éthique
- ❖ Une bonne gestion stratégique: planification et évaluation participative, gestion administrative, financière et des ressources humaines
- ❖ Des offres de service de qualité
- ❖ Une véritable participation de la population: mécanismes de gouvernance participative, l'engagement des citoyens, l'intégration de l'approche genre, de la diversité, la lutte contre la discrimination (identitaire, spatiale, sociale ou économique)

«Suppression des obstacles à la décentralisation pour promouvoir une approche «du bas vers le haut», qui devrait inclure le renforcement des compétences locales, du personnel et du leadership, laquelle devrait tendre la main largement à la population au-delà du secteur formel et informel, pour stimuler la réalisation des objectifs et des cibles localisées»

**Conférence du Commonwealth sur la Gouvernance Locale
La Déclaration de Kampala sur le développement de la Gouvernance Locale
- Mai 2013 -**

5- Le renforcement des capacités au niveau sociétal : Garantir la participation et l'engagement des citoyens, comme Option Stratégique

A- La participation et l'engagement des citoyens :

- ❖ sont au cœur même de l'idée de démocratie, que ce soit au niveau national ou local ;
- ❖ renforcent la légitimité des décisions, imposent le respect de l'obligation de rendre compte, font partie des principes fondamentaux de la gouvernance, ont des valeurs intrinsèques « être citoyen à part entière, au-delà du bulletin de vote, c'est être impliqué dans les décisions qui le concernent » ;
- ❖ contribuent à la réalisation de services adaptés et plus réactifs, ayant un impact positif sur le développement et le progrès du pays ;
- ❖ permettent de prendre en compte et d'intégrer la diversité et le genre ;
- ❖ exigent une **collaboration multisectorielle, des mécanismes de consultation, d'information et d'implication dans les processus de prise de décision**

B- La nécessité de disséminer et de renforcer les capacités sur l'ensemble des outils et rapports développés par UNDESA/DPADM sur cette thématique

6- Le RDC du point de vue thématique : la priorité à l'urbanisation durable

Un problème fondamental (Key issue) au niveau mondial

transitions et mutations démographiques, évolutions sociétales, mouvements migratoires, effets des crises et des conflits...

Les défis de l'urbanisation galopante

leadership, sécurité, équipements, infrastructures de base, prestation de services, ressources, financements, éducation, santé, hygiène, mobilité urbaine, transports, eau, assainissement, éclairage, emploi, logement, changements climatiques, dégradation de l'environnement,, sécurité alimentaire, réduction des risques, résilience, conflits et post-conflit, partenariats....

« C'est dans les villes que la bataille pour le développement durable sera gagnée ou perdue »

Une opportunité & D'importantes potentialités pour la croissance et le développement

Si elle est bien planifiée, bien gouvernée et appuyée par l'ensemble des parties prenantes

Une urbanisation durable requière

un leadership engagé et éthique, une gestion de qualité, la mobilisation de ressources, un engagement des citoyens, un appui et un accompagnement de la part de l'État et de la coopération internationale

7- Promouvoir, encourager, reconnaître, rendre visible et célébrer la Qualité et l'Excellence dans le Secteur Public

- ❖ La reconnaissance de l'Excellence dans le Service Public, national/local, favorise l'émulation, la compétitivité, la qualité, l'innovation et la créativité
- ❖ Une pratique d'excellence est une «**méthode optimale pour résoudre un problème donné ou pour atteindre un objectif donné et qui peut être partagé et utilisé par d'autres**».
- ❖ Existence d'excellentes expériences au niveau mondial, régional, national et local qui doivent être encouragées, appuyées et médiatisées :
 - **UNPSA (Département des affaires économiques et sociales à travers la Médaille Champion de l'ONU pour le Service Public**
 - **Prix Européen du Secteur Public (EPSA)**, délivré depuis 2007 par l'Institut Européen d'Administration Publique récompensant les meilleures pratiques en matière d'innovation et d'efficacité du Secteur Public dans l'Union européenne
 - **Le Prix de l'innovation pour l'Afrique (PIA)**, une récompense créée par la Fondation africaine pour l'innovation et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique.
 - **Le Prix de l'administration électronique "Imtiyaz"** décerné annuellement par le Ministère de la Fonction Publique du **Maroc**
 - **Le Prix International de Dubaï** pour les meilleures pratiques en vue d'améliorer le cadre de vie, lancé en 1995 par la Ville de Dubaï

EN CONCLUSION

« Une démocratie effective et une bonne gouvernance à tous les niveaux sont essentielles pour prévenir les conflits, promouvoir la stabilité, favoriser le progrès économique et social, et partant, la création de communautés durables, lieux de vie et de travail pour aujourd'hui et pour l'avenir »

**Conseil de l'Europe, Déclaration de Varsovie -
2005**

Une nouvelle vision, une nouvelle gouvernance et un nouveau management du RDC en font un Levier du Management Durable à travers:

- a) Des États compétents, respectueux de la Constitution et de la démocratie,** intelligents, légitimes, compétents, flexibles, efficaces, bien informés et très au fait des choses, bien implantés dans la société, capables de changer et de s'adapter aux défis qui se présentent
- b) Un leadership transformationnel et galvanisateur,** pour qui c'est le meilleur qui doit être au service de l'État (Aristote)
- c) Une transformation de la gouvernance** pour qu'elle devienne plus collaborative, participative, ouverte et inclusive pour toutes les composantes de la société, orientée sur les citoyens qui adressent aujourd'hui, partout dans le monde, une demande pressante aux États, à l'image de celle adressée par Diogène à Alexandre « **Ôte-toi de mon soleil** », non pas pour avoir des faveurs, mais seulement des voies sûres et ouvertes sur la paix, la dignité, la stabilité, la démocratie, le développement et le progrès
- d) Une gouvernance publique soucieuse du développement durable et des générations futures**

MERCI
POUR VOTRE ATTENTION