



Rapport mondial sur le secteur public 2018

Chapitre 3

Intégration verticale pour la mise en œuvre des ODD



Contexte

L'intégration verticale des politiques publiques fait référence aux mécanismes qui contribuent à la coordination et à l'intégration des stratégies et des politiques de développement durable entre différents niveaux de gouvernement. Le Programme d'action pour le développement durable à l'horizon 2030 insiste sur la nécessité d'intégrer les ODD à de multiples niveaux de gouvernement afin de faciliter des processus de mise en œuvre localisés et adaptés aux besoins de la population. Les efforts d'intégration verticale visent à créer des synergies et une cohérence accrue entre les différents niveaux d'administration grâce à des actions de soutien mutuel, dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des ODD.

Le chapitre 3 du Rapport mondial sur le secteur public 2018 analyse les efforts existants pour assurer une intégration verticale efficace des politiques publiques aux niveaux de la planification, de la mise en œuvre, et du suivi et de l'évaluation des ODD. Il examine les approches et les outils utilisés par les pays adoptent pour faire progresser l'intégration verticale à ces différents stades, et met en évidence certaines des solutions et pratiques innovantes résultant des efforts déployés par les pays pour mettre en œuvre le Programme 2030.

Bénéfices, coûts et obstacles à l'intégration verticale

L'intégration verticale peut promouvoir une vision et un engagement partagés entre les autorités nationales et subnationales, accroître l'efficacité et l'impact des politiques publiques, rendre l'allocation des ressources plus efficace, réduire les coûts et les risques de mise en œuvre (par exemple, en termes de duplication des efforts), clarifier les responsabilités et la reddition de comptes envers la population, entre autres avantages potentiels. Cependant, l'intégration verticale peut également entraîner des coûts et présenter de multiples défis. Le succès des initiatives d'intégration verticale est dépendant des ressources qui sont allouées à ces initiatives (par exemple, ressources financières, personnel).

L'examen de la littérature effectué pour le rapport ne révèle aucune réponse générale à la question de savoir quand les avantages potentiels associés à l'intégration verticale sont supérieurs aux coûts associés. Dans la pratique, le degré auquel l'intégration verticale devrait être poursuivie dépendra du contexte et des circonstances propres à chaque pays, ainsi que du domaine considéré. Les coûts potentiels (financiers, économiques et fiscaux) ainsi que l'objectif recherché à travers l'intégration verticale doivent être pris en compte avant d'adopter des outils et des approches spécifiques. Des informations sur les coûts liés aux efforts d'intégration verticale peuvent être produites par le biais d'évaluations systématiques et d'audits externes (par exemple, menés par les institutions supérieures de contrôle).

L'intégration verticale est affectée par la structure et le fonctionnement concret des systèmes gouvernant les relations entre niveaux de gouvernement, et par les capacités des différents niveaux de gouvernement. Réformes de décentralisation, considérations d'économie politique et facteurs organisationnels, qui sont liés au contexte national, peuvent créer des opportunités et des obstacles pour l'intégration verticale.

Les mécanismes de l'intégration verticale en pratique

L'intégration verticale de la mise en œuvre des ODD est un objectif ambitieux. Le chapitre répertorie différents outils et approches utilisés à travers le globe et fournit des exemples de la manière dont les pays utilisent ces outils dans la pratique. Les mesures visant à promouvoir l'intégration verticale peuvent être mises en œuvre par les gouvernements nationaux, par les gouvernements locaux ou par le biais de mécanismes de coordination multi-niveaux.

Le rapport montre que même si les gouvernements nationaux reconnaissent le rôle des gouvernements locaux dans la mise en œuvre des ODD, cela ne conduit pas nécessairement à la création d'espaces multi-niveaux pour le dialogue et l'action conjointe. Dans certains cas, les mécanismes de coordination nationale pour les ODD ont mobilisé les gouvernements locaux, mais aucune tendance générale n'a encore émergé concernant la nature de cet engagement et son impact sur la mise en œuvre des ODD. Cela nécessitera une analyse ultérieure, dans la mesure où les mécanismes institutionnels continuent de se développer.

Il existe de nombreuses initiatives de localisation des ODD, et les gouvernements locaux sont à la pointe de l'innovation des ODD dans de nombreux pays. Les réseaux et les associations de gouvernements locaux jouent un rôle important dans la conduite de ces efforts. Cependant, ces initiatives font face au défi d'aller au-delà du niveau local et de lier efficacement les actions sur les ODD à différents niveaux de gouvernement.

Le rapport montre qu'une large variété d'approches pour promouvoir l'intégration verticale sont mises en œuvre par les gouvernements nationaux et subnationaux, couvrant toutes les étapes du cycle des politiques publiques (leadership, législation, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation, révision).

Au stade initial du cycle politique, le leadership pour l'intégration verticale a pris plusieurs formes, qui vont de la reconnaissance par le gouvernement national de l'importance des gouvernements locaux pour la mise en œuvre des ODD et de campagnes de sensibilisation destinées aux gouvernements locaux, aux actions des gouvernements locaux pour signaler leur engagement à contribuer aux ODD, à des événements conjoints et à l'adoption d'accords entre les différents niveaux de gouvernement pour la mise en œuvre des ODD, comme cela a été observé en Argentine.

Certains pays ont recours à des instruments juridiques et réglementaires pour inscrire les ODD dans l'environnement des gouvernements subnationaux. En Indonésie, un règlement présidentiel a été élaboré pour établir un mécanisme de gouvernance pour les ODD. Le règlement codifie le rôle des gouvernements provinciaux dans la conduite de la mise en œuvre des ODD à leur niveau et dans les districts sous leur supervision. Au Royaume-Uni, le pays de Galles a établi un lien juridique explicite avec les ODD dans le cadre de la loi sur le bien-être des générations futures.

L'intégration verticale au stade de la planification est également très répandue. Dans de nombreux pays, les gouvernements locaux ont aligné leurs stratégies et leurs plans sur les ODD. Dans certains cas, les gouvernements locaux ont un mandat explicite pour ce faire, et les gouvernements nationaux ont publié des directives ou des guides pour faciliter leur action, ou ont organisé des ateliers, séminaires, forums et dialogues visant à sensibiliser et informer les gouvernements locaux. Dans certains pays, de véritables structures ou mécanismes de planification multi-niveaux ont été mis en place. L'effort de «localisation des ODD» a été soutenu par des organisations internationales, notamment ONU-Habitat, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Groupe de travail mondial des gouvernements locaux et régionaux et Cités et Gouvernements Locaux Unis (UCLG).

L'intégration verticale au stade de la mise en œuvre des ODD est moins fréquemment observée. Cependant, certains pays ont fait des efforts pour aligner les budgets nationaux et locaux sur les ODD. Le moteur de l'alignement vient parfois du niveau national, parfois du niveau subnational. Dans d'autres pays, le gouvernement central soutient le renforcement des capacités des gouvernements locaux. La Colombie est un cas extrême d'alignement, où les processus à divers niveaux permettent l'allocation de ressources budgétaires à travers les territoires et établissent des formats de reddition de comptes communs.

L'intégration verticale au niveau du suivi et de l'évaluation n'est pas courante, mais on trouve des exemples innovants dans différentes régions. Dans certains pays, le niveau national reconnaît les indicateurs ODD subnationaux et locaux, ou soutient leur développement. Certains pays veillent également à ce que la mise en œuvre des ODD soit suivie au niveau subnational, soit par des efforts du gouvernement central, soit par des mécanismes de suivi et de reddition de comptes. De tels mécanismes conjoints sont observés dans plusieurs pays d'Europe et d'Amérique latine, entre autres.

Les mécanismes de contrôle et de responsabilisation du gouvernement peuvent également jouer un rôle dans le suivi et l'évaluation. Dans de nombreux pays, les institutions supérieures de contrôle (ISC) ont entrepris d'auditer le degré de préparation des gouvernements pour la mise en œuvre des ODD. Ces audits essaient souvent d'évaluer si des mécanismes sont en place pour favoriser l'intégration verticale, par exemple pour le partage d'informations entre les différents niveaux de gouvernement. Les ISC de la région de l'Amérique latine ont effectué un travail

pionnier pour mener des audits coordonnés entre les différents niveaux de gouvernement, en utilisant des méthodologies et outils d'audit communs.

Conclusions

Le rapport souligne l'importance de la promotion de l'intégration verticale entre les différents niveaux de gouvernement pour atteindre efficacement les ODD. Les gouvernements nationaux et subnationaux suivent un large éventail de modèles pour promouvoir l'intégration verticale à tous les stades du cycle politique, de sorte qu'aucun schéma général ne ressort clairement. Des recherches supplémentaires sont nécessaires sur l'efficacité des différents mécanismes visant à promouvoir l'intégration verticale et leur impact sur la réalisation des ODD.

Les exemples les plus innovants comprennent ceux qui s'appuient sur des instruments juridiques et réglementaires, ceux qui établissent des structures de coordination et de collaboration multi-niveaux entre les différents niveaux de gouvernement et ceux où les autorités à différents niveaux de gouvernement collaborent pour relever les défis de mise en œuvre des ODD. Il reste à voir comment ces structures fonctionnent dans la pratique et si les ressources, capacités et mandats dont elles sont pourvues permettent leur fonctionnement dans la durée.

Les exemples présentés dans le rapport illustrent certains des obstacles à une intégration verticale efficace, notamment en termes de capacités locales, et les efforts en cours pour surmonter ces obstacles. Une analyse plus approfondie de l'intégration verticale et de son potentiel pour faire progresser les ODD impliquerait de prendre en compte de multiples dimensions, parmi lesquelles : la mesure dans laquelle les intérêts de tous les niveaux de gouvernement sont équilibrés et représentés ; la clarté des mandats, rôles et responsabilités des différentes instances ; ainsi que l'existence de processus administratifs simples et cohérents pour soutenir et faciliter la collaboration. Il serait important de déterminer s'il existe des processus de planification et des processus budgétaires conjoints ou cohérents entre les niveaux de gouvernement, et si des ressources adéquates et la capacité nécessaire sont disponibles pour que tous les niveaux de gouvernement agissent. Enfin, il faudrait également prêter attention à l'existence de lignes claires de responsabilités, de suivi et de reddition de comptes à tous les niveaux de gouvernement.

Dans de nombreux cas, une collaboration accrue entre les autorités à différents niveaux et dans des secteurs spécifiques sera nécessaire, y compris la participation de multiples parties prenantes pour sensibiliser, éliminer les obstacles, renforcer les mécanismes de coordination institutionnelle et créer des capacités pour renforcer l'intégration. La participation active de parties prenantes clés telles que les parlements et les institutions supérieures de contrôle peut également contribuer à favoriser l'intégration.

Pour plus d'information

Le Rapport mondial sur le secteur public peut être téléchargé à : <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>