



Conseil économique et social

Distr. générale
24 janvier 2014

Original : français

Comité d'experts de l'administration publique

Treizième session

7-11 avril 2014

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

**Transformer l'administration publique
en faveur du développement durable**

Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable

Note du Secrétariat

Le présent document est transmis conformément au programme de travail proposé à l'ordre du jour de la treizième session du Comité d'experts de l'administration publique (voir [E/C.16/2014/1](#)). La préparation du document a été effectuée par Najat Zarrouk. Le contenu et les vues exprimées dans le document sont celles de l'auteur et ne reflètent en aucun cas l'opinion de l'Organisation des Nations Unies.

* [E/C.16/2014/1](#).



Renforcer les capacités nationales et locales en matière de gestion du développement durable

Résumé

Parmi les résultats des délibérations mondiales menées à l'initiative de l'Organisation des Nations Unies sur le programme de développement pour l'après-2015, on retient, d'une part, que ce sont les déficits en matière de gouvernance, de compétences et de capacités, particulièrement au niveau des institutions et des administrations publiques, qui expliquent les retards ou les difficultés de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, et d'autre part, que la transformation de la gouvernance fait l'objet aujourd'hui d'un consensus mondial comme priorité pour le développement durable et comme une fin en soi.

Pour transformer la gouvernance et lui permettre d'être au service du développement durable, une nouvelle vision en matière de renforcement des capacités, surtout au niveau des pays en développement, des pays en transition démocratique, des pays en situation de conflit ou d'après conflit et des pays à revenu limité, s'avère aujourd'hui une obligation ardente à tous les niveaux. En effet, bien défini, respectueux de principes fondamentaux, piloté par un leadership fort, engagé, compétent et éthique, objet d'une stratégie nationale holistique, optant pour la « nouvelle gestion publique », basée sur une démarche participative, inclusive, itérative, axée sur des résultats en faveur des citoyens, de la prestation de services et du développement durable, s'inspirant des pratiques d'excellence, tirant les meilleures opportunités de la coopération, du partenariat et de la solidarité internationale, le renforcement des capacités peut devenir la clef pour transformer la gouvernance et l'intégrité, renforcer les compétences, stimuler le professionnalisme, galvaniser l'engagement des citoyens, autrement dit avoir un impact positif tant sur la démocratie que sur le développement. Une feuille de route type est proposée en ce sens, applicable tant au niveau national qu'au niveau local, en tenant compte de l'environnement institutionnel, des spécificités, des rôles, attributions et responsabilités, des moyens disponibles et des objectifs ou résultats à atteindre. D'un point de vue thématique, certains domaines revêtent une importance cruciale : l'urbanisation durable qui exige un leadership engagé et éthique, une bonne planification, une bonne gouvernance et un engagement de toutes les parties prenantes.

I. Introduction

1. Des progrès ont été enregistrés par la communauté internationale en matière de développement humain, économique, social, technologique et environnemental¹, grâce non seulement à « la conjonction d'une économie en pleine croissance, de nouvelles politiques gouvernementales, la mobilisation de la société civile et l'engagement du monde entier » en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement, mais aussi aux progrès de la science et des technologies ainsi qu'à l'émergence de plusieurs acteurs auprès des États, qui ont été impliqués dans la dynamique de croissance et de développement.

2. Si de nombreux pays affichent aujourd'hui une prospérité, un dynamisme et une compétitivité à tous les niveaux, l'environnement international, régional, national et local que nous observons depuis ces dernières années s'avère en pleine mutation et d'une extrême complexité pour l'ensemble des États de la communauté internationale : une mondialisation ou libéralisation, avec son impact ambivalent sur le devenir des États; des crises multidimensionnelles; une montée sans précédent des revendications incarnées par des manifestations, des grèves, des révoltes et des occupations²; l'impact des technologies de l'information et des communications (TIC) et l'émergence de réseaux sociaux; les problèmes environnementaux; sans oublier les contraintes majeures dues à la rareté des ressources financières ou à des manifestations de gaspillage, de gabegie et de corruption. C'est surtout à une réelle crise de confiance dans le service public que l'on assiste, notamment pour ce qui est des lacunes en matière de gouvernance, des énormes déficits en matière de capacités et de compétences aux niveaux national et local, de l'intégrité et de l'éthique, de la transparence, de l'efficacité, de l'efficience, de la performance, de la prestation et de la qualité des services et d'engagement des citoyens³.

3. Les nombreuses délibérations objectives et inclusives initiées par l'Organisation des Nations Unies⁴ représentent une opportunité sans précédent pour

¹ Pour un nouveau partenariat mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable, rapport du Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015, Nations Unies, mai 2013, ci-après dénommé Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau.

² Des espaces publics sont devenus emblématiques pour des sociétés en quête d'un avenir meilleur : place Tahrir au Caire, place de l'Indépendance à Kiev.

³ La situation de certains pays arabes a mis en exergue l'importance de redresser les déficits en matière de gouvernance démocratique aux niveaux national et infranational pour garantir la légitimité des politiques de développement et appuyer l'autonomisation de la population dans le rapport du Groupe de personnalités de haut niveau.

⁴ – Rapport du Secrétaire général, Une vie de dignité pour tous : accélérer les progrès dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et dans la définition du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015 (A/68/202, 26 juillet 2013).

– Pour un nouveau partenariat mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable, rapport du Groupe de personnalités de haut niveau.

– An Action Agenda for Sustainable Development: Report for the UN Secretary-General, prepared by the Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network (SDSN), 6 juin 2013.

– Progress report of the Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals; UN System Task Team on the post-2015 UN Development Agenda Statistics and Indicators for the post-2015 Development Agenda, 2013.

– Global Sustainable Development Report, 2013.

les États Membres, car elles ont permis d'engager un débat sur le programme de développement pour l'après-2015 et de dégager une nouvelle vision en matière de développement durable. Des institutions solides et une bonne gouvernance sont reconnues comme un catalyseur du développement durable au point que la communauté internationale donne la priorité à la bonne gouvernance comme une fin en soi en ce qui concerne le programme de développement pour l'après-2015.

4. Comment, dès lors, mettre les États sur la voie du développement durable, surtout les pays qui accusent encore des déficits énormes et des retards en matière de développement humain et durable, qui non seulement ne seront pas au rendez-vous en 2015 mais qui n'ont pas non plus les fondements structurels pour ce faire? Comment rendre les États démocratiques compétents et compétitifs? Comment faire en sorte que le secteur public contribue à cette dynamique mondiale du changement structurel et devienne un pilier du changement transformationnel au service du développement durable? Pourquoi et comment le renforcement des institutions, de la gestion et des capacités peut-il y contribuer? Quels sont les besoins en capacités pour identifier, mettre en œuvre, assurer le suivi et l'évaluation des stratégies, plans et programmes à la fois aux niveaux national et local?

5. C'est à ces différentes questions que tente de répondre le présent document en mettant l'accent sur trois points fondamentaux :

- a) L'existence d'un consensus mondial sur le rôle de la gouvernance comme catalyseur du développement durable et comme une fin en soi;
- b) Le renforcement des capacités : un investissement dans la transformation de la gouvernance;
- c) Pour une nouvelle vision en matière de renforcement des capacités comme clef du développement durable.

II. L'existence d'un consensus mondial sur le rôle de la gouvernance comme catalyseur du développement durable et comme une fin en soi

6. Si l'ensemble de la réflexion et des rapports issus des délibérations mondiales sur le programme de développement pour l'après-2015 admettent que la gouvernance doit être désormais admise parmi les facilitateurs du développement durable, il n'empêche que la gouvernance, telle qu'elle est observée et pratiquée aujourd'hui, doit connaître une réelle transformation pour répondre aux multiples défis mentionnés plus haut.

-
- Résolution [66/288](#) adoptée par l'Assemblée générale le 27 juillet 2012, intitulé « L'avenir que nous voulons ».
 - Première contribution du Secrétaire général aux travaux du Groupe de travail à composition non limitée sur les objectifs du développement durable ([A/67/634](#), 17 décembre 2012).
 - Post 2015 Matrix on Governance, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies/Division de l'administration publique et de la gestion du développement.
 - Voir aussi Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Consultation Report of the Global Thematic Consultation on Governance and the Post-2015 Development Framework, 2013.

La place de la gouvernance dans le programme de développement pour l'après-2015

7. Le développement durable auquel aspire la communauté internationale requiert une bonne gouvernance au niveau de chaque pays, riche ou pauvre, aux niveaux local, national et global ainsi qu'au niveau de toutes les composantes de la société. Celle-ci « est un important moyen d'atteindre les trois autres dimensions du développement durable – dimension économique, dimension sociale et dimension environnementale –, comme elle est en elle-même une fin en soi »⁵.

8. Il s'agit en somme d'opérer non seulement une transformation de la gouvernance, mais aussi de promouvoir une gouvernance transformative. C'est d'ailleurs l'un des 10 défis prioritaires retenus pour le développement durable⁵.

La transformation de la gouvernance : un défi prioritaire pour le développement durable

9. Si dans le passé l'État était dans une situation de « monopole décisionnel et de gouvernance en matière de développement, à l'ère de la mondialisation, de la libéralisation et des réseaux, l'État doit compter dorénavant sur une panoplie d'acteurs qui agissent et interagissent en matière de croissance et de développement (notamment secteur privé, autorités locales, société civile, médias, universités et bailleurs de fonds). Le rôle fondamental et sans précédent joué par la révolution numérique et les nouvelles technologies est capital en matière d'intégration de l'économie mondiale et de l'accroissement des demandes émanant de tous les segments de la société qui doivent participer aux processus décisionnels des États.

10. Le programme de développement pour l'après-2015 doit par conséquent être basé sur l'état de droit, le respect des droits humains et des libertés individuelles et collectives, l'engagement des citoyens, la participation effective de l'ensemble des acteurs et potentialités, en particulier celle des femmes, la promotion de la transparence et de la reddition des comptes, des institutions effectives et efficaces, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires comme facilitateurs du développement durable.

11. La gouvernance est multidimensionnelle en tant que moyen essentiel d'atteindre les objectifs de développement durable, mais elle est également importante comme une fin en soi pour permettre aux populations d'interagir et d'exercer leurs droits⁶. Il s'agit d'une gouvernance transformationnelle qui tend à remettre en cause les mécanismes de répartition des pouvoirs ainsi que le pouvoir d'initiative⁷ à travers la promotion de nouveaux principes, formes et procédures d'un État capable d'opérer les changements nécessaires.

12. Toutefois, une telle transformation ne peut s'opérer sans un renforcement des capacités des individus, des institutions et des sociétés aux niveaux national et local. De même, une importante contribution à cet agenda global et une implication continue de l'Organisation des Nations Unies consistent dans le renforcement des capacités des administrations publiques pour qu'elles soient en mesure de mettre en

⁵ An Action Agenda for Sustainable Development: Report for the UN Secretary-General.

⁶ PNUD, Consultation Report of the Global Thematic Consultation on Governance and the Post-2015 Development Framework, 2013.

⁷ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *La gouvernance au XXI^e siècle, Études prospectives*, Paris, 2002.

œuvre les objectifs de cet agenda aux niveaux international, national et local. La gouvernance est devenue à cet effet une composante centrale du développement économique et social. Elle est aussi liée à plusieurs côtés ou aspects différents de notre histoire commune : à la formation et à la propagation de valeurs, à la création et à la distribution de richesses ainsi qu'à l'émergence et à la consolidation d'institutions⁸, d'où la place stratégique de la problématique du renforcement des capacités.

III. Le renforcement des capacités : un investissement dans la transformation de la gouvernance

13. Le manque de capacités permettant d'avoir des institutions engagées, solides, efficaces et intègres à tous les niveaux de la gouvernance demeure l'un des principaux obstacles à la mise des pays en développement, en particulier de l'Afrique, sur la voie de la croissance accélérée et du développement durable⁹. Les capacités sont en effet essentielles à une bonne gouvernance et à la prestation des services, d'où l'appel unanime et consensuel au niveau de la communauté internationale à l'investissement dans le renforcement des capacités dont le concept reste à définir, dont le processus ne peut aboutir aux résultats escomptés que s'il tient compte d'un certain nombre de paramètres et dont le champ d'application doit être holistique, incluant toutes les institutions de la gouvernance.

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

14. Le renforcement ou le développement des capacités est un concept qui couvre deux sortes de définitions : soit étroites, essentiellement centrées sur le renforcement des organisations et des qualifications ou sur les aspects économiques et techniques; soit plus larges, englobant différents niveaux de capacités allant de l'individu à la société tout entière, ralliant plusieurs approches et essentiellement l'approche participative⁹. En règle générale, le renforcement des capacités se définit comme un processus endogène¹⁰, au travers duquel une société (avec toutes ses composantes) modifie ses règles, ses institutions et son mode de vie, accroît son capital social et améliore ses facultés de réaction, d'adaptation et d'autodiscipline¹¹. Il se rapporte au développement à divers niveaux de la société, à des entités et institutions de taille et de portée différentes, aux divers stades du processus de développement, en essayant aussi de tisser des liens entre des approches auparavant isolées, telles que le développement organisationnel, le développement communautaire, le développement systémique et le développement durable, pour les

⁸ Daniel Tarschys, « Richesse, valeurs, institutions : évolution des modes de gouvernement et de gouvernance », dans OCDE, *La gouvernance au XXI^e siècle, Études prospectives*, chap. 2.

⁹ Commission économique pour l'Afrique (CEA), deuxième rapport sur la gouvernance en Afrique, 2009.

¹⁰ Voir Stratégie de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture en matière de renforcement des capacités, 25 octobre 2010.

¹¹ Centre européen de gestion des politiques de développement, Ressources. Qu'est-ce que le renforcement des capacités? 9 juillet 2003; Approaches and Methods for National Capacity Building. Report of a workshop, Maastricht, 26-29 mai 1998.

englober en une seule et même appellation générique¹². Le renforcement des capacités ne peut atteindre les résultats escomptés que s'il intervient à ces trois niveaux interdépendants : au niveau de l'individu, au niveau des institutions et au niveau de la société, avec prise en compte de son environnement local, national et international.

Principes fondamentaux et caractéristiques d'un renforcement efficace et efficient des capacités

15. Plusieurs initiatives sont lancées pour le renforcement des capacités ciblant l'administration publique à la fois au niveau national et au niveau local, que ce soit par les États eux-mêmes, au niveau des organismes des Nations Unies, des bailleurs de fonds et une multitude d'autres acteurs. Il reste que, pour garantir l'efficacité et l'efficience de telles initiatives, le processus de renforcement des capacités doit être un processus endogène qui repose sur le leadership du milieu. Il nécessite une large participation de tous les acteurs concernés, y compris de la population; il doit reposer sur une bonne gouvernance, qui est essentielle à l'instauration d'un environnement propice au développement et au progrès du pays, et c'est surtout un processus qui émane d'une réelle volonté de changement. Cinq principes fondamentaux au moins, à savoir la prise en mains de l'appropriation, la viabilité, la participation, la mobilisation des ressources nationales et locales et un processus de changement, doivent constituer le socle et le fil conducteur de tout programme de renforcement des capacités ciblant l'administration⁹.

Le champ d'application du renforcement des capacités

16. Une économie mondialisée a besoin d'institutions et d'une gouvernance efficaces pour tous les États. Pour les pays émergents, les pays en développement, les pays en situation de conflit, les pays à faible revenu, les pays pauvres et les pays géographiquement désavantagés, le principal défi est comment « promouvoir une culture de la bonne gouvernance nécessaire pour une gestion économique rationnelle, une prestation efficace des services et l'autonomisation sociale des populations »⁹. S'intégrer dans la mondialisation et en tirer les meilleures opportunités, rattraper les retards en matière de développement humain d'ici à 2015, se préparer pour les défis du développement durable dans ses différentes dimensions, compter et composer avec un environnement complexe et difficile à tous les niveaux exigent des institutions et une gouvernance solides, responsables, compétentes, réceptives, intègres, engagées, capables de conduire le changement et de s'adapter aux nouveaux modes de gouvernance. Par conséquent, toute stratégie de renforcement des capacités doit revêtir une dimension nationale et holistique, ciblant l'ensemble des institutions de la gouvernance¹³.

¹² Peter Morgan, Capacités et développement des capacités – Quelques stratégies, préparé pour la Direction générale des politiques de l'Agence canadienne pour le développement international, octobre 1998.

¹³ Sako Soumana et Genevesi Ogiogio, « Africa: Major Development Challenges and their Capacity Building Dimensions », African Capacity Building Foundation (ACBF) Occasional papers n° 1, dans le deuxième rapport de la CEA sur la gouvernance en Afrique, 2009, d'où la citation est puisée.

Le renforcement des capacités des institutions étatiques

17. L'État doit porter une importance fondamentale pour le dialogue politique et la coopération entre tous les États et pour la promotion du développement des trois piliers fondamentaux sur lesquels est fondée l'Organisation des Nations Unies, à savoir la paix et la sécurité internationales, les droits de l'homme et le développement. Il convient aussi que la réponse collective aux défis et opportunités émergeante des multiples et complexes transformations politiques, sociales et économiques doit être guidée par l'état de droit.

18. Par conséquent, parmi les institutions qui doivent être ciblées par le renforcement des capacités, on peut retenir celles qui incarnent l'État ou ses composantes, à savoir les organes législatif, exécutif et judiciaire, d'une part, et les gouvernements ou pouvoirs locaux, de l'autre.

L'organe législatif

19. D'importants progrès ont été relevés en matière d'adoption de constitutions reconnaissant la place, les compétences et les moyens dont disposent les parlements qui, à travers le monde, jouent un rôle fondamental notamment en matière de législation, de contrôle de l'action du pouvoir exécutif, de contrôle budgétaire, d'évaluation des politiques publiques, de diplomatie parallèle et de mise en réseau. Il reste que la plupart des pays en développement n'ont pas encore réussi à instaurer une bonne gouvernance parlementaire ayant un impact positif¹⁴ sur le développement. Un parlement fort, compétent, professionnel et aux capacités renforcées non seulement incarne la démocratie et l'état de droit, mais contribue efficacement à l'élaboration de politiques publiques efficaces, répondant aux attentes en matière de développement, veille à une allocation et une rationalisation des ressources publiques à la hauteur des attentes des citoyens et contribue à l'ancrage de la bonne gouvernance aux niveaux national et local.

L'organe exécutif

20. Le rôle du gouvernement est d'exercer le pouvoir exécutif, à savoir l'application des lois, la conception et la mise en œuvre de programmes et de politiques publiques tout en disposant de l'administration publique.

21. Cependant, malgré les efforts louables déployés en matière de réformes, les administrations publiques affrontent de nombreux problèmes de capacités, notamment la faiblesse des institutions, l'absence de leadership, de gestion stratégique et opérationnelle, le manque d'intérêt pour la fonction publique¹⁵, la non-qualification et le manque de professionnalisme dans le domaine des ressources humaines¹⁶, la bureaucratie, la rigidité, le conservatisme, l'inertie et l'absentéisme,

¹⁴ Expression puisée dans le message du Roi du Maroc, S. M. Mohammed VI, à l'occasion de la commémoration à Rabat du cinquantenaire du Parlement marocain, le 25 novembre 2013.

¹⁵ John-Mary Kauzya, Stratégies pour attirer et maintenir les meilleurs talents dans la fonction publique en Afrique : défis et stratégies, dans Renforcement de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique, atelier à l'intention du personnel chargé des ressources humaines en Afrique sur le « Renforcement des capacités des ressources humaines pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et le développement de l'Afrique », Cotonou (Bénin), 12-16 avril 2010.

¹⁶ Odette Ramsingh, Généralités sur les questions, défis et perspectives pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique, atelier de 2010, voir note 15.

la corruption¹⁷, l'existence de services publics non orientés sur les citoyens, sur les droits humains et sur les résultats, non transparents, non inclusifs, non ouverts sur l'environnement, et surtout non soumis à la reddition des comptes, sans oublier la centralisation des pouvoirs et des ressources.

22. Les administrations publiques, aux niveaux national et local, sont appelées à prendre en compte les réalités d'un environnement composite en pleine mutation, d'être à l'écoute des tendances du secteur public, de satisfaire les attentes des populations, de fournir et délivrer des services de qualité, de gérer la complexité, de prendre en compte la diversité, de devenir des espaces attrayants où il fait bon travailler et faire sa carrière, de faire beaucoup avec peu de moyens et, surtout, d'être placées éthiquement au dessus de tout soupçon.

Le système judiciaire

23. Un organe judiciaire indépendant est un préalable à une démocratie opérationnelle et occupe une place centrale dans la bonne gouvernance. L'indépendance de l'organe judiciaire « est le fondement de l'état de droit »⁹, tandis que « l'accès à la justice et une administration judiciaire effective sont des catalyseurs pour le développement et pour les droits humains »⁶. Or la situation dans laquelle se trouve le système judiciaire dans la plupart des pays en développement en fait un obstacle réel à l'ancrage de la démocratie, de l'état de droit et de la confiance dans les gouvernants, à l'attraction de l'investissement et, partant, au développement. Les principaux déficits à ces niveaux ont trait notamment à l'indépendance de la justice, au manque de ressources humaines en nombre suffisant (juges, magistrats et autre personnel dédié), qualifiées, compétentes, motivées et intègres, d'infrastructures suffisantes et de proximité, et de fonctionnement.

Les gouvernements locaux

24. Pour promouvoir la démocratie participative et des libertés individuelles et collectives, les États se dotent de systèmes et de politiques publiques en matière de décentralisation et de déconcentration. Construire un État, en effet, c'est construire un État dans une nation unifiée mais respectueuse de sa diversité et inclusive. La reconnaissance de gouvernements locaux et de la décentralisation¹⁸ signifie une mutation profonde et complète de l'État, de sa puissance, de son autorité et de sa manière de gérer ses populations. Les gouvernements locaux affrontent au moins quatre sortes de défis, qui ont forcément un impact sur tout processus de formation et de renforcement des capacités. Il s'agit de la démocratie, de l'organisation et de la gouvernance publique locales, des défis de la gestion urbaine, de l'impact sur le bien-être des citoyens, sur la lutte contre la pauvreté et sur le développement. Ces défis restent tributaires aussi du degré d'autonomie réelle et effective des gouvernements locaux et de leur marge de manœuvre, surtout dans les domaines clefs du développement (notamment état civil, éducation, santé, hygiène, assainissement, habitat et logement ainsi que transport et mobilité urbaine). Pour

¹⁷ Najat Zarrouk, L'éthique, la transparence, la responsabilisation, le professionnalisme et l'intégrité dans le service public, atelier de 2010, voir note 15.

¹⁸ Nous utilisons l'expression « gouvernements locaux » pour désigner les autorités, autres que l'État, auxquelles ce dernier a transféré ou délégué des compétences et attributions portant sur des missions de service public, qu'il s'agisse d'autorités élues (processus de décentralisation incarné par les collectivités locales) ou désignées (processus de déconcentration incarné par les autorités ou services déconcentrés).

obtenir des résultats, il faut que tous les acteurs de gouvernance locale travaillent ensemble avec le gouvernement central.

Le renforcement des capacités des institutions non étatiques

25. À l'ère planétaire, on considère que les acteurs non étatiques, qualifiés aussi en général d'acteurs de la société civile, « peuvent jouer un rôle important dans la consolidation et le renforcement de la démocratie. Ils jouent un rôle vital dans la mobilisation et dans l'expression des demandes sociales, la défense des droits de l'homme, le pilotage des activités de développement et l'atténuation de la pauvreté. »¹⁹

26. Les rapports issus des délibérations mondiales sur le programme de développement pour l'après-2015 ont mis l'accent sur le fait que la non-prise en compte de la diversité, la marginalisation des acteurs non étatiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement et leurs déficits en matière de renforcement des capacités sont à l'origine des retards enregistrés en matière de développement humain et de développement durable. C'est ainsi que dans la plupart des pays en développement on a eu tendance à développer des systèmes d'assistanat, de rentes d'assistance technique tous azimuts où, pratiquement dans tous les domaines, les populations ont fini par adopter, une attitude d'attente plutôt que d'initiative, un certain manque d'intérêt pour les processus de planification et de suivi des actions de développement, un manque de confiance dans leurs capacités et une peur ou méfiance à l'égard des autorités. La relation entre autorités et citoyens reste perçue comme une relation « dirigeants-dirigés »¹⁹. Partant de là, tout processus de renforcement des capacités doit intégrer et prendre en compte les différents acteurs non étatiques et ceux de la société civile.

27. Parmi les acteurs non étatiques ayant émergé vers la fin du XX^e siècle, qui sont en train de transformer les modes de gouvernance classique et qui sont appelés à impacter sérieusement le programme de développement pour l'après-2015, on retient les organisations de la société civile (associations ou organisations non gouvernementales), les partis politiques, le secteur privé (monde des affaires et secteur informel), les syndicats²⁰, les médias, les universités, les minorités, les personnes ayant des besoins spécifiques (notamment femmes, personnes âgées, jeunes et handicapés), ainsi que la diaspora²¹.

28. À ce niveau aussi, on ressent l'urgence de revisiter les processus de renforcement des capacités pour connaître les mandats, rôles et responsabilités, s'imprégner des principes fondamentaux de la bonne gouvernance, assurer l'engagement des citoyens et leur inclusion, s'organiser, influencer le choix des

¹⁹ Expérience du programme d'appui à la gouvernance locale en milieu rural au Rwanda, état des lieux sur la participation citoyenne, rapport de synthèse, 2008, dans *Le renforcement des capacités : moteur de la gouvernance locale*, Centre d'étude et de coopération internationale, février 2012.

²⁰ Pour les mouvements syndicaux, les principaux problèmes soulevés ont trait notamment au cadre juridique, au dialogue social, aux négociations et aux conventions collectives.

²¹ Le deuxième rapport de la CEA sur la gouvernance en Afrique, 2009, donne un aperçu des déficits de gouvernance et de capacités pour la plupart des acteurs non étatiques, notamment pour ce qui est du mandat, de l'organisation institutionnelle, des ressources humaines, des ressources financières, des infrastructures et des rapports avec l'État,

orientations, acquérir les compétences et rudiments nécessaires pour participer, sensibiliser, faire du plaidoyer et du lobbying, obtenir les moyens et savoir les gérer « en bon père de famille », contribuer positivement à la formulation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques et programmes de développement, être tout aussi redevables, devenir des espaces de socialisation et de démocratie participative dans l'intérêt de la société tout entière.

IV. Pour une nouvelle vision en matière de renforcement des capacités comme clef du développement durable

29. Le renforcement des capacités est en lui-même une politique publique appelée à connaître des mutations profondes et à répondre aux exigences de la bonne gouvernance pour permettre aux différents acteurs, étatiques et non étatiques, de s'imprégner des valeurs d'une démocratie effective et participative, de la bonne gouvernance, d'avoir les capacités nécessaires pour gérer la complexité, les crises et risques multidimensionnels, pour faire face aux défis de notre ère, anticiper le changement et pouvoir le conduire, mobiliser, allouer et gérer des ressources de plus en plus rares « faire plus avec moins de moyens », gagner en compétitivité et réaliser le pari du développement durable. Ces défis exigent l'émergence d'une nouvelle vision en matière de renforcement des capacités aux niveaux national et local, qui s'avèrent, aujourd'hui plus que jamais, la clef du développement et dont le défi est de permettre aux États, aux gouvernements locaux et aux différentes composantes de la société civile d'être au cœur de la dynamique du développement et du progrès du pays à travers des administrations démocratiques, compétentes, intègres, efficaces, efficientes, performantes, ouvertes et à l'écoute de leur environnement, inclusives et citoyennes²².

Promotion de stratégies nationales holistiques pour le renforcement des capacités

30. Si l'importance du renforcement ou du développement des capacités est universellement reconnue, le choix de stratégies en la matière n'est pas évident, surtout pour les pays en développement, les pays en transition démocratique, les pays à faible revenu, les pays géographiquement désavantagés ou les pays en situation d'après conflit. Partant des spécificités, contextes et contraintes propres à chaque pays, les administrations publiques doivent adopter une stratégie nationale et holistique pour le renforcement des capacités (à l'instar de celle existant en matière de formation et d'éducation) intégrant toutes les dimensions de la gouvernance publique (administrative, judiciaire, sociale, économique et environnementale) ainsi que les trois piliers du renforcement des capacités (individu, organisation et société).

²² La rédaction de cette partie du document s'inspire largement du plan stratégique pour l'appui aux collectivités territoriales marocaines en matière de formation, de développement des compétences, de renforcement des capacités et de mise en réseau, 2010-2015, Ministère de l'intérieur (Maroc).

Une stratégie nationale portée par un leadership transformationnel, engagé, compétent et éthique

31. Il n'est pas évident d'avancer une définition commune du leadership, tant les cultures et les perspectives diffèrent. Il reste qu'un bon leadership et un leadership moderne peuvent faire une réelle différence sur la performance du secteur public. Il existe un consensus croissant sur le fait qu'il est l'élément le plus déterminant dans le développement de la bonne gouvernance nationale et locale. Le leadership est la capacité pour les organisations et les individus, moyennant un engagement politique, de formuler une vision pour le futur, de favoriser le changement, d'inspirer des actions, de mobiliser et d'associer les parties prenantes et d'en assurer la concrétisation²³.

32. Conduire le changement, la complexité et la diversité à travers le renforcement des capacités exige un nouveau leadership, transformationnel aux niveaux national et local, capable de galvaniser « les troupes », qui propose une vision audacieuse, organise les ressources sur des stratégies essentielles et incite chacun à prendre des initiatives en tant que leader lui-même, dans l'intérêt commun de la collectivité. Ce genre de leadership se doit de remettre en cause le statu quo, surtout lorsqu'il n'a aucun impact sur le développement du pays; il encourage l'innovation, est constamment à la recherche des meilleures pratiques et insiste sur les plus hauts standards. Il doit prendre en compte au moins les facteurs suivants : les défis affrontant le secteur public, les institutions et autorités existantes, le niveau de développement des organisations, les valeurs, compétences, comportements et pratiques, les résultats et l'impact sur les populations et sur le développement du pays dans son ensemble²⁴. Nous devons renforcer les capacités des leaders et avoir des leaders capables d'élaborer et de piloter la mise en œuvre de stratégies nationales de renforcement des capacités.

Une stratégie nationale holistique basée sur une approche participative

33. Pour pouvoir asseoir une stratégie nationale de renforcement des capacités, il convient de dégager une vision et une visibilité (savoir où on va, où on souhaite aller, pour quel public cible, pour quelles priorités et avec quels moyens, selon quel échéancier). La stratégie nationale, qu'elle cible le niveau national ou local, doit être de nature holistique, prenant en compte les principes fondamentaux du renforcement des capacités évoqués plus haut. Elle doit répondre aux attentes des citoyens (notamment efficacité, simplification, proximité, accès à l'information, surtout pour les procédures et les services, personnalisation du service, diversité et modernisation), aux exigences et pressions des contribuables et de la société civile pour une gouvernance améliorée avec une meilleure gestion des fonds publics, de meilleurs services aux meilleurs coûts, la transparence et l'imputabilité et aux attentes des agents.

²³ Leadership for Modern Local Government, Conseil de l'Europe, Centre d'expertise sur la réforme de l'administration locale, en partenariat avec John Jackson, expert, Royaume Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

²⁴ Voir recommandations de la trente-cinquième Conférence de l'Association africaine pour l'administration publique et le management (AAPAM), « Un leadership de qualité pour une gestion efficace du service public en Afrique », Kigali (Rwanda), 18-22 novembre 2013, dans Division de l'administration publique et de la gestion du développement ; Monthly update to Committee of Experts on Public Administration, novembre 2013, Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration.

34. Elle doit tendre vers le changement, avec un impératif d'innovation au niveau des individus, des organisations et de la société. Enfin, pour que cette stratégie puisse réellement contribuer à la transformation de la gouvernance publique et avoir un impact sur le développement dans toutes ses dimensions, il faut qu'elle cible tous les acteurs intervenant, agissant ou interagissant dans la sphère de la gouvernance publique ou dans une politique publique donnée, qu'ils soient étatiques ou non étatiques, nationaux ou locaux.

Proposition d'une feuille de route type pour le renforcement des capacités au niveau national ou local

35. Partant du constat qu'« il n'existe pas de meilleure méthode » et qu'on se doit d'éviter d'imposer les « meilleures pratiques » internationales²⁵, une stratégie nationale de renforcement des capacités doit s'intégrer dans un environnement politique, reposer sur des orientations stratégiques et des choix pragmatiques, viables, réalisables et cohérents à partir d'une démarche interactive, inclusive, participative, itérative, intégrant au minimum ce qui suit :

a) Définir les orientations stratégiques dont le socle doit être la bonne gouvernance, la gouvernance participative ainsi qu'une gestion performante, de qualité et de recherche de l'excellence;

b) Ancrer la gestion axée sur les résultats comme approche de gestion du secteur public orientée vers l'atteinte de cibles de développement, la responsabilisation des agents de l'État et des collectivités locales, la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique et l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision;

c) Mener un diagnostic participatif en mobilisant toutes les parties prenantes concernées par la stratégie de renforcement des capacités pour pouvoir évaluer les capacités existantes et les déficits à combler, dégager les tendances, définir les objectifs, analyser et choisir des options;

d) Garantir la participation et l'engagement des citoyens, comme option stratégique, qui se trouvent au cœur même de l'idée de démocratie, que ce soit au niveau national ou local. La participation et l'engagement des citoyens renforcent la légitimité des décisions, imposent le respect de l'obligation de rendre compte, font partie des principes fondamentaux de la gouvernance, comme ils 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) et contribuent à des services plus réactifs ayant un impact positif sur le développement social et économique du pays. Les parties prenantes doivent être associées tout au long du processus, moyennant une collaboration multisectorielle et des mécanismes de consultation, d'information et d'implication dans les processus de prise de décisions;

e) Identifier les besoins en formation et en renforcement des capacités, moyennant des enquêtes, des entretiens, des questionnaires, des groupes ciblés et des sondages, selon les publics cibles²⁶;

²⁵ Nick Manning et Willy McCourt, « La stratégie de gestion du secteur public de la Banque mondiale », dans *Revue internationale des sciences administratives*, Institut international des sciences administratives, vol. 79, n° 3, septembre 2013.

²⁶ Voir les outils développés par le Conseil de l'Europe, Centre d'expertise sur la réforme de

f) Élaborer, s'il le faut, des politiques, lois, plans et stratégies sectorielles, thématiques ou par public cible (notamment organes étatiques, organes non étatiques, ressources humaines, élus locaux et acteurs de la société civile), en mettant l'accent sur les rôles, responsabilités, engagements, niveaux de compétences recherchés, objectifs à atteindre;

g) Définir un budget, le gérer, l'exécuter, notamment en mobilisant d'autres ressources supplémentaires, nationales ou étrangères. Faire en sorte également d'avoir des budgets participatifs et sensibles au genre;

h) Assurer l'agencement cohérent de la politique publique de renforcement des capacités en prévoyant des mécanismes de coordination et en reconnaissant des finalités communes à atteindre²⁷. Pour l'OCDE (2006), la recherche de la cohérence consiste à s'assurer que l'atteinte d'objectifs ou de résultats visés par des politiques adoptées par un gouvernement ne soit pas entravée par d'autres politiques conçues par ce même gouvernement;

i) Assurer un suivi, élaborer des rapports et des reportings, tirer des leçons de l'expérience, sans oublier de former, de développer les compétences et de renforcer les capacités des équipes dédiées;

j) Prendre en compte et gérer la diversité;

k) Veiller à intégrer l'approche genre, en tant qu'approche d'analyse et d'intervention qui vise à réduire les inégalités entre femmes et hommes;

l) Partant de l'adage que ce qui ne se compte pas ne compte pas, l'administration doit disposer d'un système d'information et de connaissances ainsi que de bases de données en faisant appel aux TIC, pour garantir la prise de décisions et d'initiatives, pour pouvoir s'appuyer sur des données fiables, pour pouvoir produire, gérer, exploiter et communiquer des informations et des connaissances;

m) Promouvoir la gouvernance électronique et l'usage des TIC, 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 en ligne)²⁸;

l'administration locale.

²⁷ Le renforcement de la cohérence est soulevé dans le document de clôture de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, tenue à Rio de Janeiro (Brésil) du 20 au 22 juin 2012 (Rio +20) [par. 76, alinéa d)] pour réduire la fragmentation, gagner en efficacité, efficacité et transparence, et renforcer davantage la coordination et la coopération. Plusieurs disciplines se sont intéressées à la notion de cohérence des politiques publiques, en utilisant une variété d'autres notions, telles que l'intégration des politiques publiques, la transversalité des politiques publiques, la coordination des politiques publiques, la gouvernance holistique, voir OCDE, Building Policy Coherence, Tools and Tensions, Public Management Occasional Papers, n° 12, 1996, Studies in European Development: European Union – Mechanisms that Promote Policy Coherence for Development, 2006.

²⁸ Le Département des affaires économiques et sociales/Division de l'administration publique et de la gestion du développement, par le biais du Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration, et la Banque mondiale, par le biais de l'Institut de la Banque mondiale, ont mis en place des plateformes d'enseignement en ligne qui diffusent des programmes de formation et contribuent à l'indépendance et à l'autonomisation des bénéficiaires de la formation tout en faisant un usage judicieux des TIC.

n) Tirer le meilleur profit du « repère », des « succès remportés » et des pratiques d'excellence existants aux niveaux local, national, continental ou international, dans le secteur public ou privé;

o) Recourir aux mécanismes d'audit et de contrôle de la gestion;

p) Promouvoir le partenariat et la coopération « gagnant-gagnant » avec tout acteur, national ou étranger, public ou privé, en mesure d'apporter une valeur ajoutée à la stratégie, notamment les ministères, les agences de développement, les collectivités territoriales, les établissements publics et semi-publics, les universités et les grandes écoles, la société civile nationale et étrangère, le secteur privé, les ambassades et les bailleurs de fonds;

q) Privilégier la mise en réseau en partant de l'adage « Network is Networth » qui n'a jamais été aussi capital qu'il l'est de nos jours à l'ère de la révolution numérique;

r) Capitaliser et éviter de réinventer la roue à chaque fois;

s) Lors de l'exécution des programmes de renforcement des capacités, veiller à respecter les étapes de ce processus universellement reconnues : identification des besoins, choix des thèmes ou actions, production des termes de référence ou des cahiers des charges, identification des prestataires, négociation avec les prestataires, validation des modules et supports pédagogiques, invitation des participants, prévision de l'espace pédagogique équipé en outils et en matériel didactique, réalisation de l'activité, supervision et encadrement de l'activité, orientation, suivi et accompagnement des groupes cibles, remise aux participants 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 ainsi que 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;

t) Prendre en compte les spécificités, les attentes et les défis des gouvernements locaux et des autres acteurs non étatiques. Ainsi, pour le renforcement des capacités des collectivités locales et leur « autonomisation », prendre en compte et intégrer l'ensemble des défis signalés plus haut, en mettant l'accent sur l'environnement institutionnel (rôles, attributions, ressources, rapports avec l'État), la planification et l'évaluation participative, la gestion administrative, financière et des ressources humaines, les 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). Dans la Déclaration de Kampala sur le développement de la gouvernance locale, on peut lire : « removing the barriers to decentralisation to promote a bottom-up approach, which should include building local skills, staff and leadership capacity, which should reach out to the large population beyond the formal and informal sector, to boost the achievement of localised targets and goals »²⁹;

u) Parmi les thèmes prioritaires, à la fois pour les États, les collectivités locales et la société civile, l'accent doit être mis sur les défis et opportunités que

²⁹ Voir Déclaration adoptée à l'issue de la septième Conférence des gouvernements locaux du Commonwealth, Kampala (Ouganda), 14-17 mai 2013.

représente l'urbanisation rapide que connaissent les métropoles et villes. Il s'agit là d'un problème fondamental (Key issue)²⁹ pour le contexte actuel et à venir, particulièrement si on prend en compte les transitions et mutations démographiques au niveau mondial³⁰. Ces tendances engendrent de nouvelles attentes et demandes en termes d'équipements, d'infrastructures de base et de prestation de services (notamment habitat, éducation, santé, eau, assainissement, hygiène, transport, éclairage et emploi), requièrent un leadership engagé et éthique, une gestion de qualité, la mobilisation de ressources, un engagement des citoyens et un appui ainsi qu'un accompagnement de la part de l'État et de la coopération internationale. En effet, d'importantes potentialités existent pour le développement durable là où l'urbanisation est bien planifiée, bien gouvernée et appuyée par l'ensemble des parties prenantes;

v) Outre les métiers spécifiques exercés par chaque structure administrative, selon ses rôles et attributions, les référentiels des emplois et des compétences, les domaines transversaux et supports qui paraissent aujourd'hui prioritaires pour avoir des institutions solides et pour renforcer la gouvernance publique sont l'état de droit, les droits humains et civils, le leadership transformationnel, les valeurs et l'éthique, la lutte contre la corruption, la reddition des comptes et l'imputabilité, l'analyse politique, la gestion, la gestion de la performance, la formulation des programmes de l'administration publique, la planification stratégique, la bonne gouvernance, la gouvernance participative et collaborative, l'engagement et la participation des citoyens, le développement durable, la prestation de services, le partenariat public-privé, la gestion des services publics³¹, l'approche genre³², la gestion de la diversité, le gouvernement électronique, les TIC et les systèmes d'information, la gestion des ressources (humaines¹⁶, financières, patrimoniales, technologiques et logistiques), l'audit et le contrôle de la gestion, la prévention et la gestion des conflits, la gestion des crises, la gestion des risques, la résilience et la gestion axée sur les résultats³³;

w) Promouvoir un renforcement des capacités « à la carte » : renforcement des capacités par des formateurs internes à l'organisation pour valoriser l'expérience

³⁰ Voir Rapport de la Division de la population du Département des affaires économiques et sociales – juin 2013, intéressant 233 pays.

³¹ PNUD, Guide opérationnel du renforcement des capacités pour un environnement durable, mars 2011.

³² Le thème de l'approche genre revêt plusieurs dimensions : genre et gouvernance publique, genre et gouvernance locale, efficacité des politiques, mise en œuvre de la politique nationale du genre, représentation équitable des femmes, participation active des femmes et accès et contrôle aux ressources.

³³ Conseil de l'Europe, Boîte à outils I, Renforcement des capacités des collectivités locales; Atelier organisé lors de la trente-troisième table ronde de l'AAPAM sur l'« appui au renforcement des capacités de leadership et de l'administration publique pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et autres programmes de développement au niveau local », Lilongwe (Malawi), 14-18 novembre 2011; Plan stratégique pour la formation, le renforcement des capacités, le développement des compétences et la mise en réseau au profit des collectivités locales de la Direction générale des collectivités locales du Ministère de l'intérieur du Royaume du Maroc, 2010-2015; le renforcement des capacités, moteur de la gouvernance locale, expérience du programme d'appui à la gouvernance locale en milieu rural au Rwanda, Ministère du gouvernement local (Rwanda), février 2012; la stratégie pour l'innovation et la bonne gouvernance en région wallonne (Belgique) (2008); François Yatta, Empowering Local Governments, Discussion paper, 2013; CEA, deuxième rapport sur la gouvernance en Afrique, 2009 et l'expertise de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique.

acquise, constitution d'un vivier d'experts locaux³⁴, renforcement des capacités par les pairs³⁵, recours à l'externalisation et au partenariat public-privé;

x) Procéder à l'évaluation systématique et périodique des différentes étapes de réalisation de la stratégie ou des programmes de renforcement des capacités;

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

z) Lorsque l'administration dispose de son propre dispositif ou lorsqu'elle externalise la formation ou le renforcement des capacités, surtout vers les universités et les grandes écoles, veiller à ce qu'elles répondent aux normes d'excellence, telles qu'elles ont été définies conjointement par la Division de l'administration publique et de la gestion du développement, l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) et l'Institut international des sciences administratives (IISA)³⁶, à savoir l'engagement envers le service public, la défense des valeurs de l'intérêt public, la conjugaison des connaissances, de la pratique et des services à la communauté, l'importance du personnel enseignant, l'ouverture sur l'environnement (diversité d'idées et de participation), des cursus bien ciblés et à l'écoute des partenaires, des ressources adéquates, l'alignement de la collaboration et de l'esprit de compétition. À défaut, appuyer ces dispositifs pour qu'ils s'orientent progressivement sur cette voie;

aa) Toute initiative de renforcement des capacités doit viser, en premier et dernier ressort, l'investissement dans le capital le plus précieux pour tout pays, le capital humain, en tant que « levier du développement et la source des richesses. Il est également le vecteur de transformation et de gestion des autres ressources et de leur intégration au processus de développement »³⁷, et pour « enlever les chaînes » du potentiel humain dans le secteur public et lui permettre de gagner en innovation, créativité, performance et compétitivité³⁸;

bb) Promouvoir la qualité et explorer les mécanismes d'accréditation et de labellisation;

cc) Sur la base des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, faire en sorte de tirer le meilleur profit de l'apport et de l'appui de la

³⁴ Voir l'exemple de la Communauté africaine de praticiens pour la gestion axée sur les résultats, réseau de praticiens engagés à améliorer les capacités des secteurs public et privé et de la société civile à prendre part efficacement et à améliorer l'élaboration et la gestion des politiques dans deux langues, le français et l'anglais.

³⁵ Quelques exemples dignes d'intérêt : L'évaluation par les pairs de l'OCDE dans le cadre de l'initiative pour un gouvernement ouvert; Pan African Peer Review des Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) d'Afrique in www.afriquelocale.org; CGLU-Afrique et Cities Alliance: Assessing the Institutional Environment of Local Governments in Africa, septembre 2013; Commonwealth Local Government, Handbook 2013-2014; Conseil des communes et régions d'Europe, gouvernements locaux et régionaux en Europe, structures et compétences.

³⁶ Les normes d'excellence dans l'enseignement et la formation en administration publique, 2008, sont une initiative conjointe de la Division de l'administration et de la gestion du développement du Département des affaires économiques et sociales, de l'AIEIA et de l'IISA, lancée en 2005, disponibles sur le Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration et sur les sites Web de ces associations, dans les langues de l'Organisation des Nations Unies.

³⁷ S. M. le Roi Mohammed VI, discours du trône de l'année 2000.

³⁸ Département des affaires économiques et sociales, Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance, World Public Sector Report, 2005.

coopération multilatérale ou bilatérale ainsi que de l'aide internationale, qui peuvent revêtir plusieurs formes : contribution au financement, expertise, outils et bonnes pratiques. À cet égard, on peut mentionner l'expertise développée par le Département des affaires économiques et sociales³⁹, dans les domaines portant sur le renforcement des capacités statistiques, y compris le suivi des objectifs du Millénaire pour le développement, la macroéconomie, la coopération fiscale internationale, l'intégration sociale et l'inclusion des groupes vulnérables, le développement durable, y compris les changements climatiques, l'adaptation et les forêts, l'administration publique et le développement des TIC, y compris l'administration en ligne. De même, en matière de renforcement des capacités de leadership et de l'administration publique au niveau local, la Division de l'administration et de la gestion du développement et l'Association internationale des écoles et instituts d'administration ont, depuis 2007, mis en place une équipe spéciale;

dd) Promouvoir, encourager et célébrer l'excellence dans le secteur public et dans la gouvernance publique, en partant du fait qu'une pratique d'excellence est « la méthode optimale pour résoudre un problème donné ou pour atteindre un objectif donné et qui peut être partagé et utilisé par d'autres »⁴⁰. D'excellentes expériences existent au niveau mondial et continental, qui doivent être encouragées, appuyées et médiatisées : le Département des affaires économiques et sociales à travers le Prix d'excellence des Nations Unies pour le service public⁴¹, la European Public Sector Award⁴², la Commission économique pour l'Afrique⁴³ et le Conseil de l'Europe⁴⁴.

V. Conclusions

36. L'environnement difficile et complexe ainsi que les multiples défis du moment ou à venir en matière de développement dans ses différentes dimensions exigent une nouvelle vision, une nouvelle gouvernance et une nouvelle gestion en matière de renforcement des capacités, pour avoir :

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 présentent⁴⁵;

b) **Un leadership transformationnel** et galvanisateur, pour qui c'est le meilleur qui doit être au service de l'État (Aristote);

³⁹ Ibid., Capacity Development Strategy, New York, 27 juillet 2011.

⁴⁰ Conseil de l'Europe, Best Practice in Local Government, avril 2007.

⁴¹ Voir Département des affaires économiques et sociales/Division de l'administration et de la gestion du développement, Réseau d'information en ligne des Nations Unies.

⁴² Voir European Public Sector Award, 2013.

⁴³ CEA, Innovations and Best Practices in Public Sector Reforms, The Case of Civil Service in Ghana, Kenya, Nigeria and South Africa, décembre 2010.

⁴⁴ Conseil de l'Europe, Best Practice in Local Government, avril 2007 ou le Label européen d'excellence en matière de gouvernance.

⁴⁵ CEA, deuxième rapport sur la gouvernance en Afrique, 2009, citation de Mohiddin Ahmed, Reinforcing Capacity towards Building the Capable State in Africa, document de réflexion à l'intention du quatrième Forum sur la gouvernance en Afrique, 2007.

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 « Écarte-toi de mon soleil », non pas pour avoir des faveurs, mais seulement des voies sûres et ouvertes sur la paix, la stabilité, la démocratie, le développement et le progrès;

d) **Une gouvernance publique soucieuse du développement durable et des générations futures** car, en définitive, « 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. »⁴⁶

⁴⁶ Conseil de l'Europe, troisième Sommet, 16-17 mai 2005, Déclaration de Varsovie, par. 3.