



FORMATION DES ACTEURS LOCAUX

**CONCEPTUALISATION DE
LA GOUVERNANCE
LOCALE**

Tanger 7- 8 janvier 2005

Fernando Barreiro

Proyecto Local - Barcelone



Union Européenne

1^a partie: Gouvernance locale: concepts et stratégies

- L'importance de la gouvernance démocratique locale pour le développement des territoires.
- Qu'est-ce que c'est la bonne gouvernance?
- Composantes de la bonne gouvernance.

2^a partie: Le projet PROGOL. Promouvoir la bonne gouvernance locale au Maroc

- Approche et méthodologie.
- Définition du modèle.
- Indicateurs de bonne gouvernance locale.
- Procédés et évaluation.

3^a partie: Réflexion collective sur la bonne gouvernance locale dans les communes de Tanger et Tétouan

- Exercice en groupe: la situation de la gouvernance dans les communes concernées.
- Première lecture en groupe de l'état de la situation à partir des indicateurs de gouvernance locale.
- Synthèse et conclusions

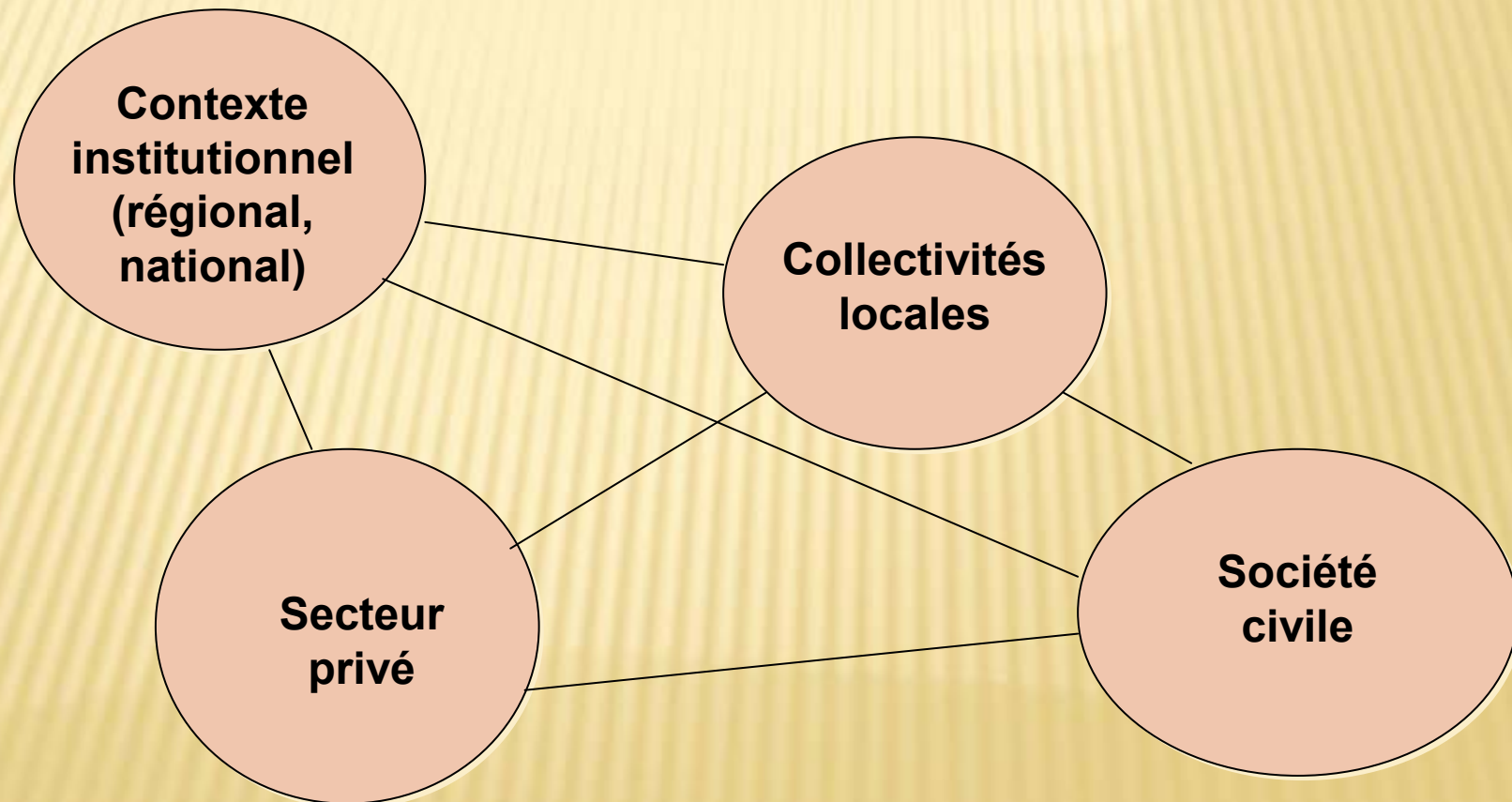
GOVERNANCE: CONCEPTUALISATION

La Gouvernance pour le PNUD est le cadre de règles, d'institutions et de pratiques établies, qui définissent les limites et les orientations pour la conduite des individus, des organisations et des entreprises.

On reconnaît que dans les sociétés de grande complexité diversité, dynamisme et interdépendance, l'efficacité et l'efficience de la gestion ne dépend pas seulement de l'action du gouvernement. Ils dépendent aussi de la capacité de création et de gestion de réseaux d'acteurs qui définissent la qualité de la gouvernance

La gouvernance est un attribut de la société

Le réseau de la GOUVERNANCE



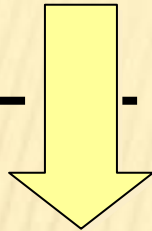
INSTITUTION

Un système de règles et de structures en évolution pour servir un dessein dans la société.

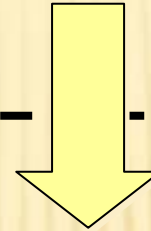
Le développement de la capacité institutionnelle: processus utilisé pour fournir à l'ORGANISATION les capacités et les ressources nécessaires à fin de satisfaire les desseins de l'INSTITUTION

Gouvernance

Management



INSTITUTION



ORGANISATION

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GOUVERNANCE

Le fait de gouverner incombe à l'Etat, mais s'étend aussi au secteur privé et à la société civile.

Les trois secteurs sont fondamentaux pour soutenir le développement humain.

L'interaction constructive des trois secteurs contribue à la bonne gouvernance, ainsi qu'à la reddition des comptes (accountability), la transparence, l'efficacité et la formation de consensus, l'équité et la flexibilité pour répondre aux besoins.

Un système social est gouvernable quand il est structuré, socialement et politiquement, de façon que tous les acteurs stratégiques se mettent d'accord pour prendre des décisions collectives et résoudre les conflits selon un système de règles et de procédés formels et informels, avec différents niveaux d'institutionnalisation, où ils formulent des stratégies et des perspectives.

La gouvernance sera meilleure à condition d'améliorer l'horizon de durée des règles, c'est à dire de son institutionnalisation. Il exige un degré minimum et généralisé d'accomplissement de la part des acteurs et de la population, de ces règles et décisions.

La gouvernance:
la logique du pouvoir.

+

La démocratie:
la logique de l'égalité
politique.

=

**GOUVERNANCE
DÉMOCRATIQUE**

La gouvernance démocratique se produit quand la prise de décisions de pouvoir et la résolution de conflits parmi les acteurs se produit conformément aux règles et formules que nous pouvons qualifier comme démocratie.

Les accords, les compromis et les conflits sont résolus à travers des règles reconnues comme démocratiques par tous les acteurs. C'est à dire, elles sont acceptées et reconnues comme tels.

ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

- ❑ Le concept d'acteur stratégique**
- ❑ Le concept de règles et procédés d'exercice d'autorité**
- ❑ Le concept d'ordre public et accomplissement**

ACTEUR STRATEGIQUE. Tout individu, organisation ou groupe avec des ressources de pouvoir capables d'influencer ou de perturber le fonctionnement des règles de prise de décisions et de résolution de conflits collectifs.

Toute analyse de gouvernance commence avec l'établissement de la carte des acteurs stratégiques.

RÈGLES ET PROCÉDÉS. Cadre de référence pour la prise de décisions et résolution des conflits des acteurs stratégiques.

- Les règles et procédés seront tant plus durables s'ils sont capables de contenir et résoudre pacifiquement un grand nombre de conflit entre acteurs
- C'est l'efficience adaptative ou adaptation des règles aux nouveaux équilibres parmi les acteurs stratégiques.
- La gouvernance assume le conflit entre acteurs comme une dimension fondamentale

ORDRE PUBLIC ET ACCOMPLISSEMENT

La gouvernance implique l'acceptation des règles. Mais il exige en outre un degré d'accomplissement minime et généralisé des décisions du pouvoir d'autorité.

CONSTRUIRE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Stratégie de développement institutionnel

- Apprentissage des acteurs sociaux pour affronter les problèmes projetés
 - Identifier les orientations et les ressources existants.
- Le développement institutionnel n'est pas de la responsabilité ni dépend d'un seul acteur.
- Il exige un consensus entre différents acteurs, une concertation de différentes stratégies organisationnelles.
- L'Etat ou la société ne sont pas des organisations. Elles sont des tissus institutionnelles et systèmes complexes d'acteurs organisés sans frontières précises.

1. APPRENTISSAGE SOCIAL

Dans un monde interdépendant complexe et dynamique il n'est pas facile de savoir ce qu'il nous convient ni le chemin qu'on doit prendre pour l'obtenir. Dans ce contexte la vie sociale et l'organisation se transforme en un procès d'apprentissage et adaptation continus dont la sécurité ne procède pas désormais du fait d'avoir trouvé une position pour toujours, mais en la conscience de la propre valeur ou capacité pour se positionner d'une manière satisfaisante dans des environnements changeants.

2. IMPLANTER LA VISION STRATÉGIQUE

La vision stratégique ne s'implante pas par l'introduction de simples techniques, mais grâce à un changement significatif dans la pratique administrative. Elle constitue une conquête de l'organisation qui s'exprime en nouvelles conduites.

Par conséquent la stratégie n'est pas désormais une fonction réservée à la grande direction, elle est une caractéristique de la gestion à tous les niveaux.

Changement institutionnel. Efficience adaptative

Rôle dominant du système institutionnel qui nous détermine les orientations pour le changement

Il oriente les processus d'apprentissage

Il exige de disposer de règles qui garantissent la compétence, l'adoption décentralisée de décisions, l'innovation et la prise en charge de risques, l'accomplissement des contrats et la garantie des droits de propriété, etc.

Récompense les succès mais s'oppose à la survie des organisations inadaptées.

LES SOURCES DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

Sans **stabilité** il n'y a pas ni changement ni échanges efficients.

La stabilité et l'accomplissement d'un système d'orientations dans l'échange humain est garantie par l'intériorisation, et ils incluent:

-Les règles et institutions formelles

- Les règles informelles

Le changement institutionnel est croissant. Les changements radicaux seulement changent les règles formelles mais non les informelles.

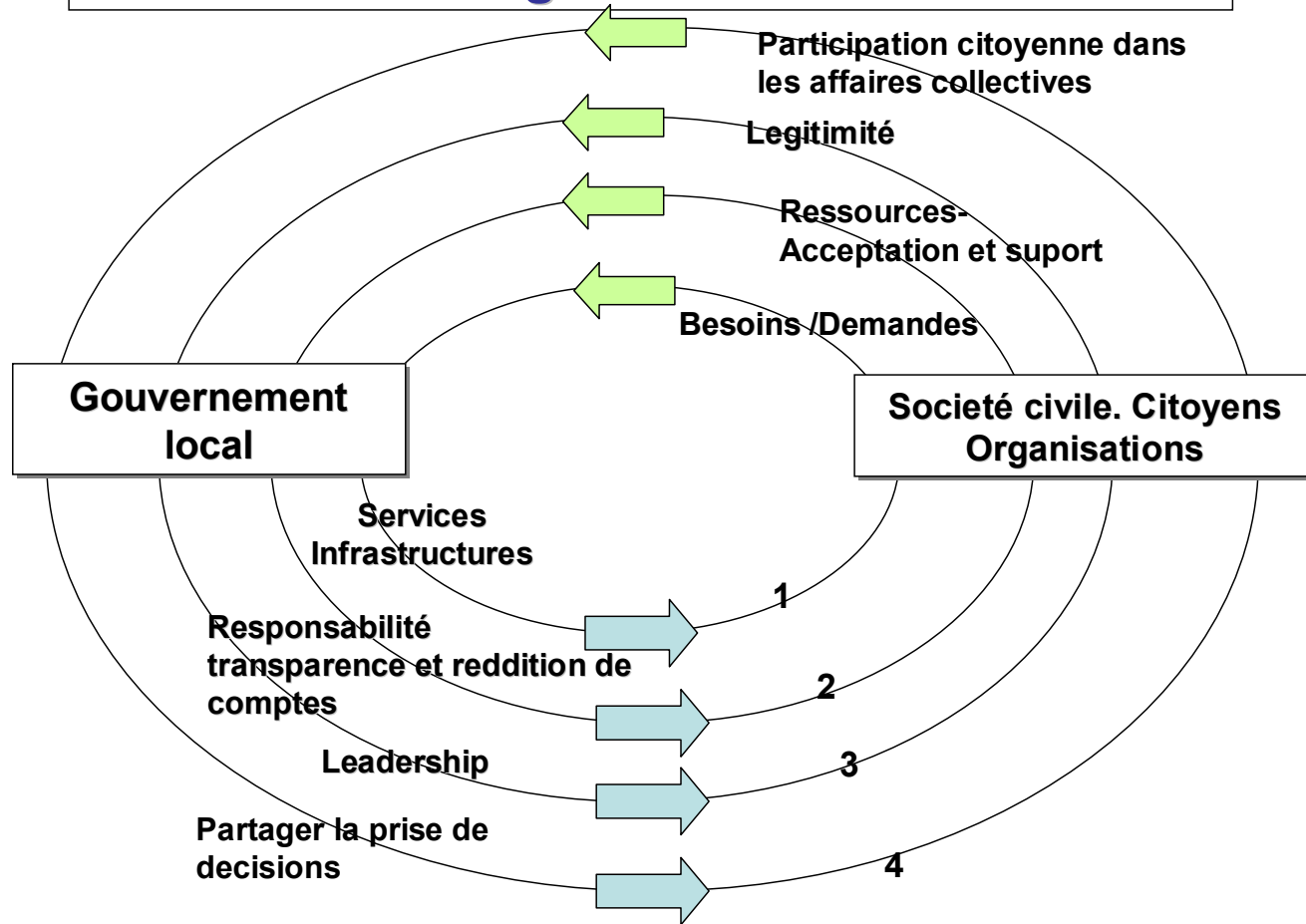
Quand la situation soit perçue par les organisations non comme équilibre institutionnel, et qu' ils peuvent obtenir d'importants bénéfices grâce au changement institutionnel, il compensera et investira les ressources dans la création d'une nouvelle institutionnalisation et assumera la responsabilité pour modifier les règles.

- Les institutions politiques ne seront stables que quand ils soient entourées d'organisations intéressées dans sa subsistance et disposées à lutter pour elles;
- Toute réforme à succès exige tant le changement dans les institutions que dans les systèmes de croyances, puisqu'ils sont les modèles mentaux des acteurs ceux qui prennent les décisions;
- Le développement des règles de conduite qui légitimeront les nouvelles règles formelles est un processus lent;
- L'importance des règles informelles pour expliquer la structure des institutions;
- L'efficacité institutionnelle est conditionnée par le contexte social et historique.

Du côté de la demande: les citoyens d'une communauté avec vertus civiques fortes attendent un bon gouvernement. Ils exigent des services publics plus efficaces et ils sont préparés pour agir de façon collective pour obtenir ses objectifs.

Du côté de l'offre, la performance des institutions se voit facilitée par l'infrastructure de la société civile et par les valeurs partagés par les fonctionnaires et les citoyens. La règle de réciprocité généralisée génère un capital social élevé et il promouvoit la collaboration. La collaboration gouvernement -société civile se soutient par une combinaison de règles morales et légales.

La bonne gouvernance locale



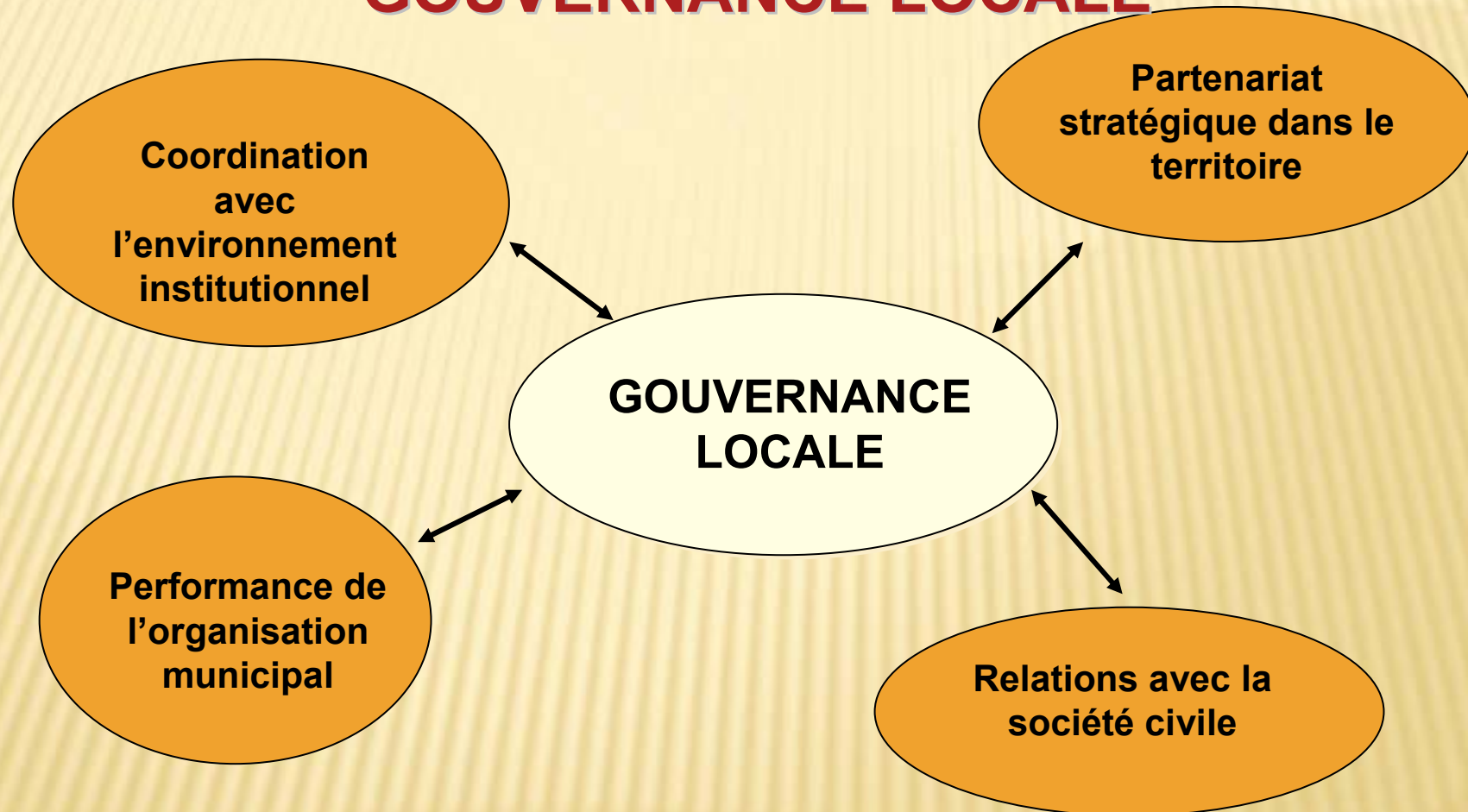
LEADERSHIPS POUR LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

Défis actuels des leaders

Étant donné une société diverse, complexe et interdépendante, avec un grand nombre d'acteurs porteurs d'intérêts, dans laquelle aucun groupe ne peut forcer les autres à coopérer, comment trouver des voies pour avancer vers de nouveaux accords institutionnels plus efficaces et équitables?

- Le leadership se rapporte aux fonctions et aux procès, non aux personnes.
 - La société finit par être moulée par le nombre et la qualité des personnes qui se décident à se mettre en face du processus de changement.
- Le leadership transformationnel n'est pas une fonction limitée aux grandes positions de pouvoir. Il doit s'étendre à l'ensemble de la société.
- Il procure la vision et le sens de la direction, communique et construit la confiance, au-delà de la position qu'elle occupe dans une organisation.
- Le leadership requis pour le changement institutionnel exige:
 - Vision
 - Légitimité, confiance, crédibilité
 - Capacité pour traiter convenablement le conflit
 - Agir comme catalyseurs du processus d'adaptation sociale et d'apprentissage

FACTEURS PRESENTS DANS LA GOUVERNANCE LOCALE

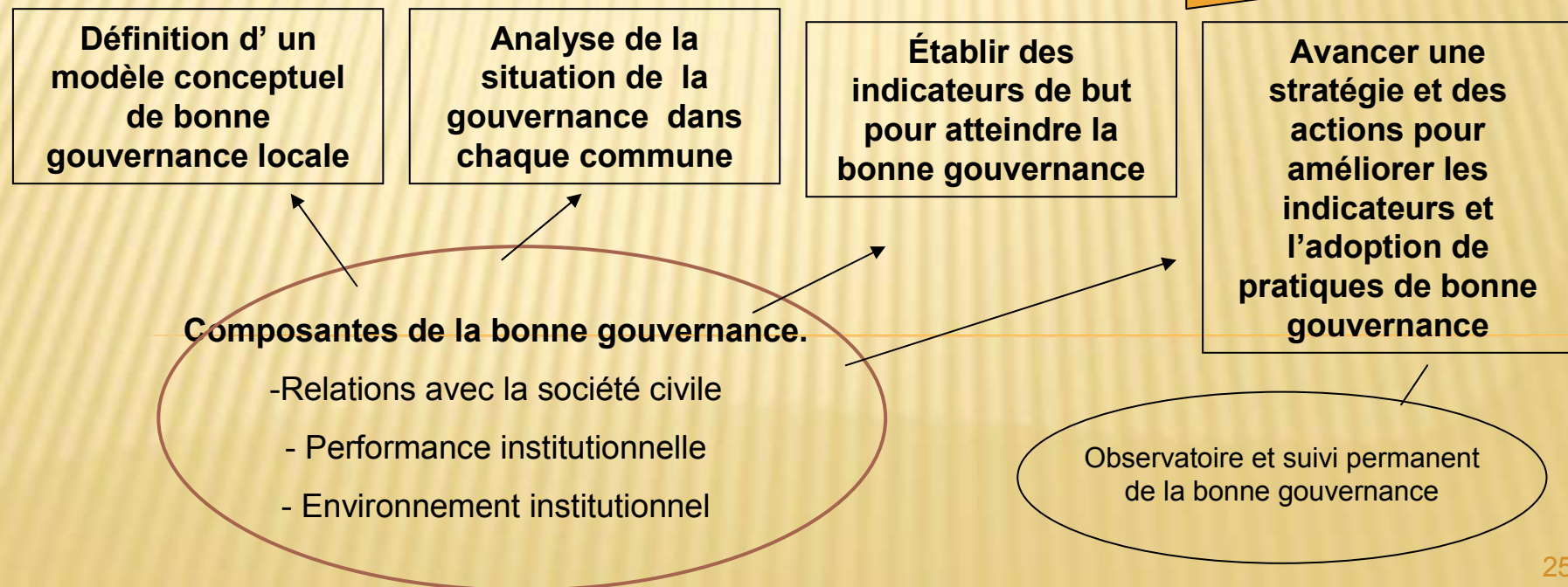


PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE LOCALE

Activation d'un "modèle" de bonne gouvernance dans les communes

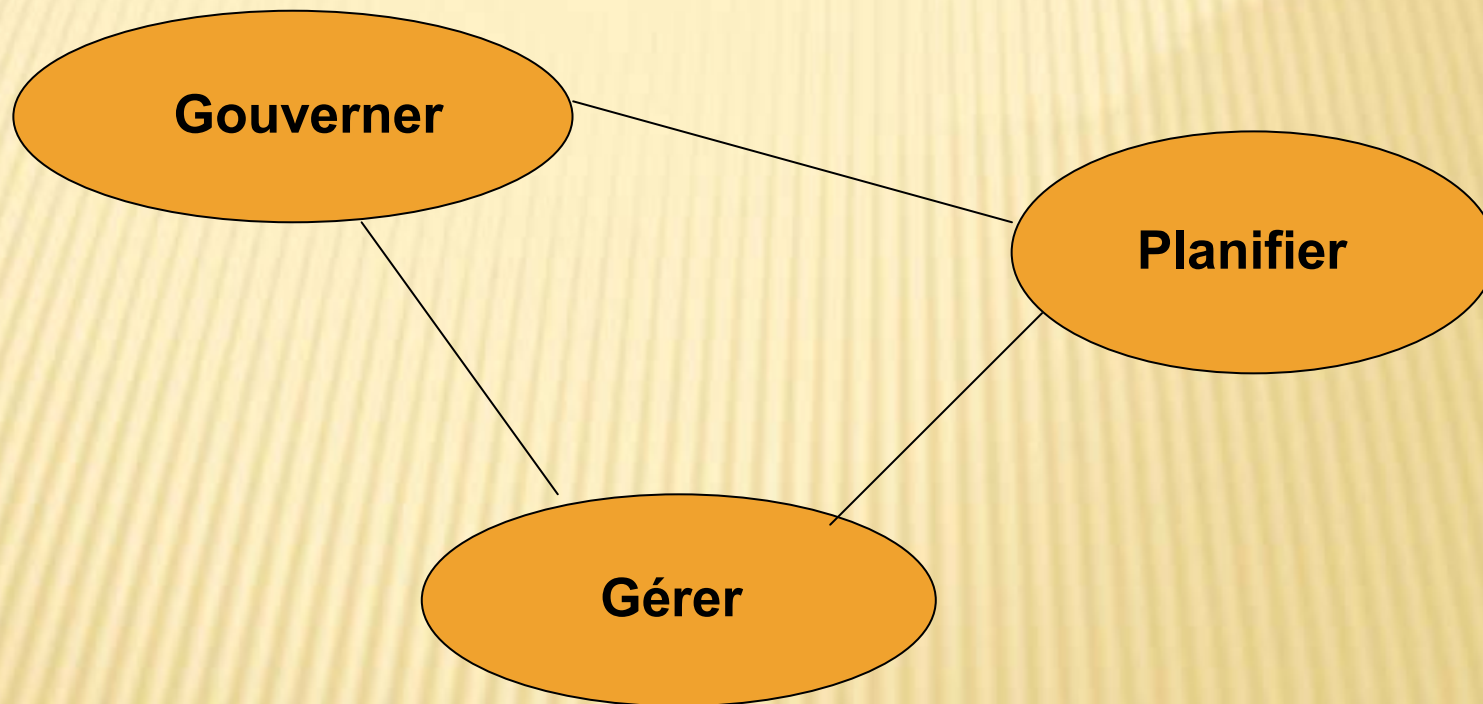
Objectif: Les communes concernées disposent de normes, de procédures et des pratiques de bonne gouvernance à la fin du projet.

Itinéraire

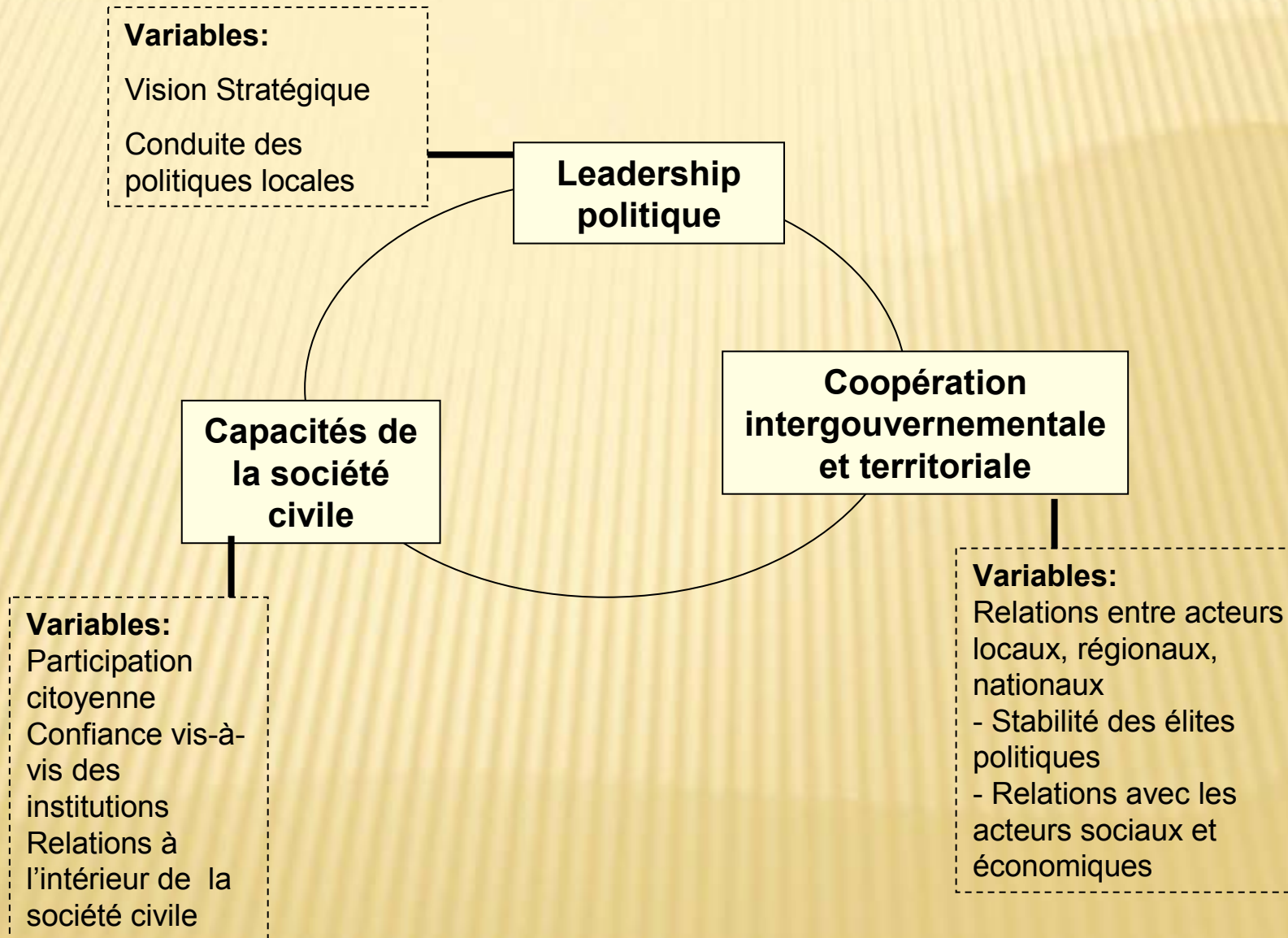


Conceptualisation du modèle de bonne gouvernance locale

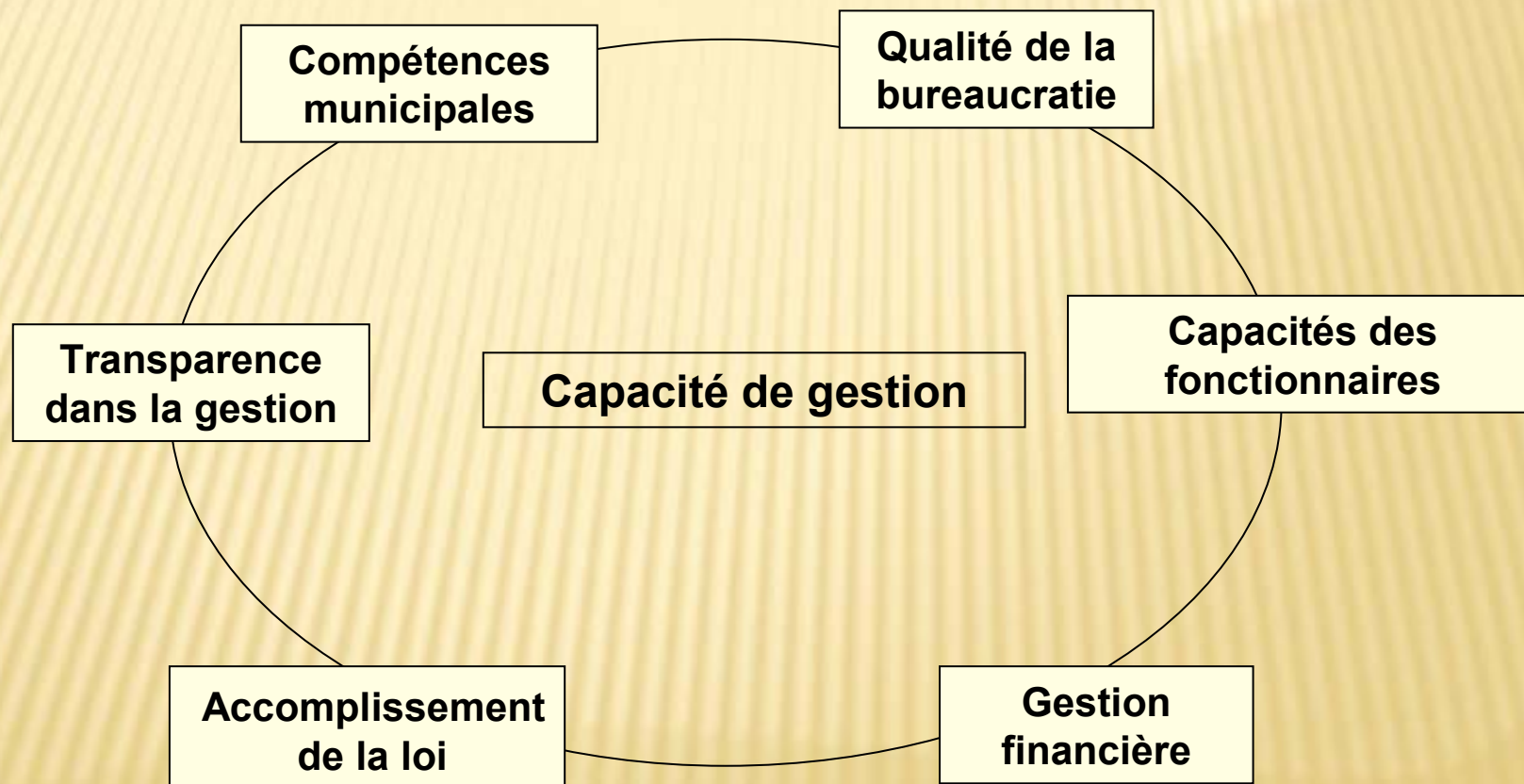
Systeme et interrelations clés



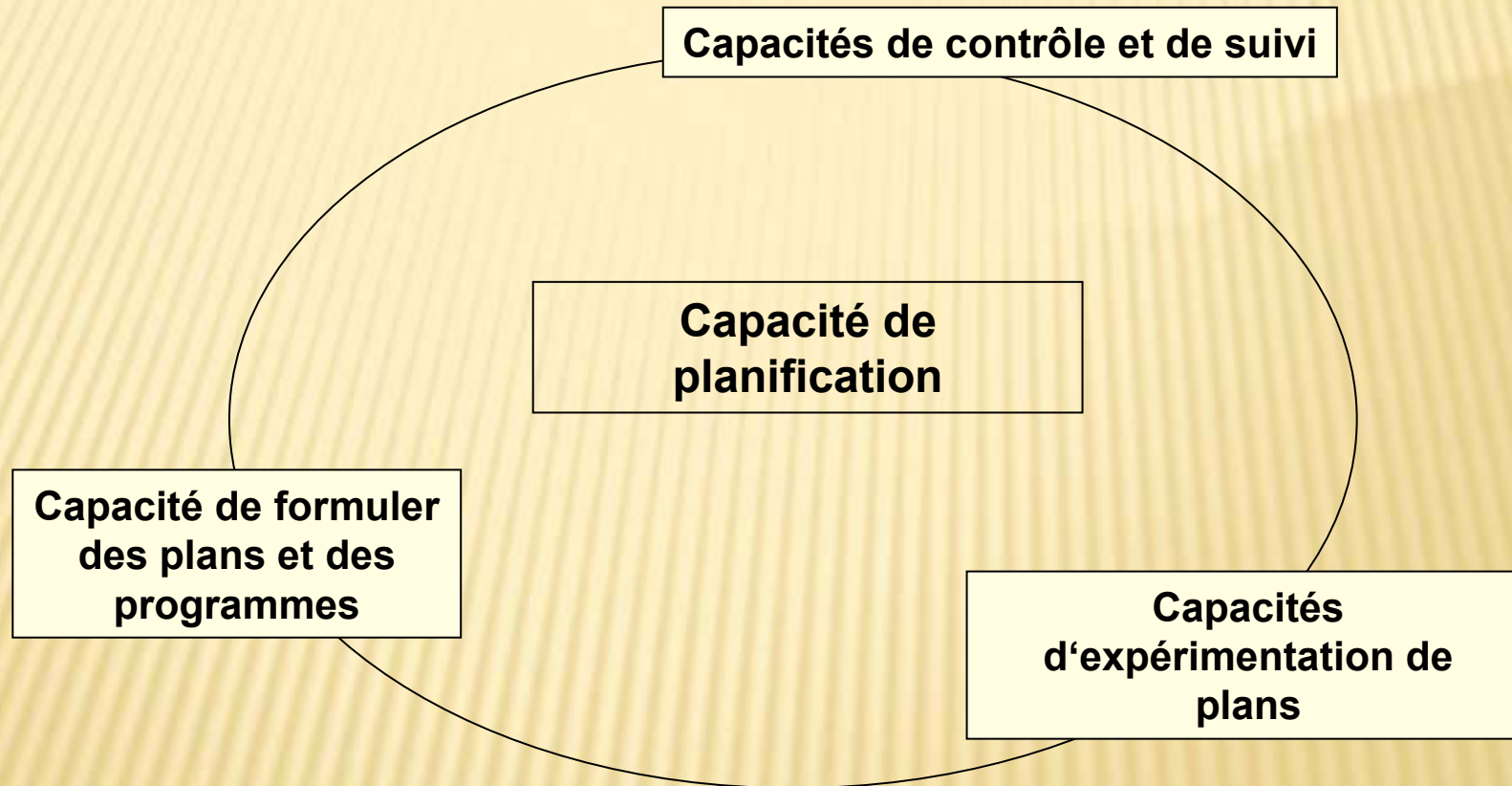
DIMENSION: GOUVERNER



DIMENSION: GERER (gestion)



DIMENSION: PLANIFIER



Quelques indicateurs pour chaque variable

GOUVERNER	INDICATEURS
Vision Stratégique	<ul style="list-style-type: none">- Existence et performance d'un plan stratégique de la commune- Engagements publique-privé à long terme- Continuité et permanence des politiques municipales- Capacité de mobiliser des ressources
Conduite des politiques locales	<ul style="list-style-type: none">- Rende des comptes par le gouvernement local- Capacité de décision des élus- Appui citoyen aux politiques locales.
Participation citoyenne	<ul style="list-style-type: none">- Participation électorale- Mécanismes et espaces de participation citoyenne- Demande de rendre des comptes
Confiance vers les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Confiance vers la l'arrondissement- Confiance vers la Commune- Confiance vers les partis politiques

Quelques indicateurs pour chaque variable

GOUVERNER	INDICATEURS
Relations à l'intérieur de la société civile	Performance des associations Niveaux de coopération et de conflit entre eux
Relations entre acteurs locaux, régionaux et nationaux	Respect des règles de répartition du pouvoir entre les niveaux gouvernementaux Relations harmonieuses entre les niveaux gouvernementaux Cession de fonctions et compétences. Décentralisation.
Relations avec des acteurs privés et sociaux	Participation des organisations sociaux et économiques aux affaires collectives Collaboration avec la Commune

Quelques indicateurs pour chaque variable

GESTION	INDICATEURS
Transparence de la gestion publique locale	Règles du jeu claires et des procédures de gestion Existence de mécanismes de contrôle Niveaux de corruption
Capacités des fonctionnaires	Fonctionnaires techniquement capacités Critères de sélection Existence d'un système de méritocratie Continuité des chefs de service
Qualité de la bureaucratie	Mécanismes d'attention aux citoyens Capacité technique pour la prestation des services Efficience dans l'utilisation de ressources publiques
	.

Quelques indicateurs pour chaque variable

PLANIFICATION	INDICATEURS
Capacité de formuler des plans et programmes	Capacité financière pour formuler des plans. Existence de fonctionnaires avec capacité.
Capacité de contrôle et de suivi de la planification	Existence et performance des systèmes de contrôle et de suivi. Existence de fonctionnaires avec capacité. Mesure des impacts des plans et programmes.
Capacité de mettre en place des plans et programmes	Modalités de prise de décision. Niveaux de consultation pour la prise de décision.

Le processus d'application du modèle de la Bonne Gouvernance Locale

1. Conceptualisation du système de bonne gouvernance locale.
Définitions des indicateurs

2. Analyse de situation des indicateurs à chaque commune.

Analyser à la lumière d'un « standard » de bonne gouvernance (point de référence) Il faut connaître les manques et les atouts existants.

3. Établir les buts à atteindre en relation à chaque indicateur et de l'ensemble du système pour améliorer la bonne gouvernance locale. Il faut établir la faisabilité et l'engagement avec les changements à introduire

4. Plan d'action. Les procédures et les actions à mettre en place pour activer le modèle et obtenir les buts établis. Il faut établir les responsables de chaque objectif, le calendrier et les modalités de suivi et de contrôle.

5. Évaluation et validation de l'application du modèle. L'évaluation doit servir pour prendre des nouvelles décisions et pour établir les mécanismes de contrôle et de suivi permanents.

