

ÉTUDE PORTANT SUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES D'AUTORITÉS RÉGIONALES DANS LES PAYS PARTENAIRES DE L'UNION EUROPÉENNE

RAPPORT FINAL

I. CONTEXTE

Jouissant d'une présence mondiale grandissante, les gouvernements régionaux occupent une place de plus en plus importante en tant qu'échelon intermédiaire de gouvernance territoriale. Cependant, ce que l'on entend par région couvre tout un éventail de constructions institutionnelles diverses, qui se sont constituées en fonction de la tradition politique de chaque pays, ce qui complique la compréhension du concept dans sa globalité.

Selon Michael Keating, « le phénomène de régionalisation pose des difficultés d'analyse particulières, car il recouvre une multitude de phénomènes, et les régions peuvent être définies selon de nombreux critères différents. Elles peuvent être considérées comme de pures entités géographiques, être définies selon des critères économiques ou culturels, ou se baser sur le sentiment d'une identité commune »¹.

Le terme englobe de nombreuses constructions différentes, puisqu'il peut faire référence aussi bien à des États fédérés, qu'à des régions, des communautés autonomes, des provinces, des départements et à de nombreuses autres formes politiques et administratives. Il va du premier niveau compétent de décentralisation dans les États fédéraux à l'unité territoriale de base (à l'exception des villes) dans les pays centralisés.

Parmi de nombreux facteurs cruciaux, le degré d'autonomie régionale, le cadre des compétences attribuées aux régions et la structure de leurs dépenses publiques et de leurs revenus diffèrent d'un pays à l'autre. Il existe un large fossé entre les États fédéraux et les États centralisés.

- D'un côté, les États fédéraux en Europe, en Amérique (latine et du Nord) et dans certaines régions de l'Asie-Pacifique (Australie et Nouvelle-Zélande) ont délégué des pouvoirs et transféré des compétences aux États, régions ou provinces dans des domaines très sensibles pour les citoyens, tels que l'éducation, la santé ou les infrastructures. En conséquence, la part de ces collectivités territoriales dans les dépenses publiques est significative, de même que leur capacité à générer et gérer leurs propres ressources fiscales est importante. De plus, elles disposent de

¹ *Europe and the Regions: past, present and future*. ECSA Conference, Seattle, Mai 1997.

ressources humaines et matérielles non négligeables et ont de fortes capacités pour défendre leurs propres intérêts auprès du gouvernement fédéral.

D'un autre côté, la situation dans les pays centralisés est tout à fait différente. Dans la plupart des cas, les régions sont une simple forme de déconcentration administrative du gouvernement central. Leurs responsabilités découlent des compétences des gouvernements centraux et se limitent à la gestion de certains services. Leur dimension politique s'avère très restreinte. Elles souffrent habituellement d'un manque de personnel et leurs capacités fiscales et financières sont réduites et dépendent dans une très large mesure des transferts concédés par le gouvernement central.

Devant cette toile de fond, des associations d'autorités régionales se sont créées dans certains pays, en vue de renforcer les capacités des régions afin qu'elles soient à la hauteur de leurs compétences avec les ressources appropriées et qu'elles défendent leurs intérêts face au gouvernement central.

Cependant, à l'exception des associations existant dans les États fédéraux, elles sont pour la plupart extrêmement fragiles, leurs capacités et leurs ressources nécessitant d'être renforcées afin que les régions puissent pleinement s'acquitter de leurs responsabilités.

II. OBJECTIFS DU RAPPORT

Le présent rapport vise à fournir un état des lieux des associations d'autorités régionales dans les pays partenaires de l'UE. Il est à espérer que le rapport servira de fondement pour l'élaboration de futures propositions politiques dans le cadre des programmes européens de développement destinés aux autorités locales et régionales.

III. MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

Le rapport a été élaboré en quatre étapes :

- Identification des associations de gouvernements régionaux à travers le monde
- Collecte d'informations
- Rédaction de fiches régions et de fiches pays
- Rédaction de conclusions et de recommandations

Les informations requises pour préparer le rapport proviennent de trois sources différentes :

- Littérature
- Ressources en ligne
- Données issues de l'enquête spécifique réalisée par Platforma

La littérature consacrée aux régions et aux gouvernements intermédiaires dans le monde et fournissant en même temps des cadres de comparaison est rare. Il en va de même pour des études analytiques sur les associations de gouvernements régionaux à travers le monde. Ainsi, la collecte de références bibliographiques a constitué le premier défi à relever pour préparer ce rapport.

Presque toutes les associations existantes publient des informations en ligne. Cependant, la fragilité de la plupart d'entre elles se reflète dans les informations qu'elles délivrent et dans l'accessibilité de données pertinentes.

Afin de surmonter cet écueil et d'obtenir des données fiables, Platforma a conçu une enquête en anglais, français, portugais et espagnol qui a été soumise à toutes les associations identifiées.

La liste suivante détaille les 23 associations identifiées et contactées, et celles qui ont répondu à l'enquête.

Afrique		
Burkina Faso	1. Association des Régions de Burkina Faso	www.regions.bf
Côte d'Ivoire	2. Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire	www.ardci-rd.org
Kenya	3. Council of Governors	www.cog.go.ke
Mali	4. Association des Régions du Mali (ARM)	-
Niger	5. ARENI	-
Nigéria	6. Nigeria Governors Forum	www.nggovernorsforum.org
Asie		
Inde	7. All India Institute of Local Self Government	www.aiilsg.org
Indonésie	8. Asosiasi Pemerintahan Provinsi Seluruh Indonesia	www.appsi.or.id
Népal	9. Association of District Development Committees of Nepal	www.addcn.org.np
Philippines	10. League of Provinces of the Philippines	www.lpp.gov.ph
Sri Lanka	11. Federation of Sri Lankan Local Government Authorities (FSLGA)	fslga.lk
Amérique latine		
Au niveau régional	12. OLAGI	www.olagi.org
Au niveau régional	13. ZICOSUR (Zona de integración del Centro Oeste de América del Sur)	http://www.zicosur.org.ar/
Argentine	14. Norte Grande Argentino	www.regionnortegrande.com.ar
Brésil	15. FONARI	blogfonari.wordpress.com
Colombie	16. Federación Nacional de Departamentos	www.fnd.org.co
Équateur	17. Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales de Ecuador	www.congope.gob.ec
Mexique	18. CONAGO (Conferencia Nacional de Gobernadores de México)	www.conago.org.mx
Paraguay	19. Asociación de Juntas Departamentales de la República del Paraguay	www.gobernadores.gov.py
	20. Asociación de Juntas Departamentales de la República de Paraguay	-

	(AJUDEPA)	
Pérou	21. ANGR (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales de Perú)	angr.org.pe
Uruguay	22. Congreso de Intendentes de Uruguay	www.ci.gub.uy
Région méditerranéenne		
Albanie	23. Association of Albanian Regional Councils	-
Maroc	24. Association des Régions du Maroc	-

Seules 11 associations - moins de la moitié - ont répondu à l'enquête et fourni des informations, quoique, dans certains cas, les réponses n'aient même pas été complètes. En raison de cette base tellement mince et non représentative, il est impossible de tirer des conclusions ou d'identifier des tendances.

Ainsi, afin de compléter les informations fournies dans le cadre de l'enquête et de présenter des conclusions et des tendances crédibles, une recherche systématique d'informations disponibles sur les sites internet des associations a été réalisée.

Une brève présentation de chaque association (dans la mesure où elle était disponible) est faite selon la structure suivante.

- Nom
- Année de fondation
- Objectif principal
- Statut juridique
- Organisation
- Membres
- Plan stratégique
- Activités principales
- Ressources financières et humaines (employés)
- Transparence et responsabilité
- Stratégie de communication

Les questions clés identifiées dans le mandat ont servi de fondement pour tirer des conclusions :

- Quel est le niveau de représentation des associations de collectivités territoriales ?
- Quelle capacité d'influence les associations de collectivités territoriales ont-elles sur les politiques nationales ?
- Quelle expertise en matière de renforcement des capacités l'association peut-elle apporter pour aider ses membres ?
- Quelle est la capacité de communication des associations de collectivités territoriales ?
- Quelles sont les ressources de l'association aux niveaux administratif, juridique et humain ?

IV. PRÉSENTATION DE LA SITUATION ACTUELLE DES ASSOCIATIONS DE RÉGIONS

AFRIQUE

L'Afrique est découpée en 54 pays indépendants et 14 territoires dépendants.

Le continent compte plusieurs États fédéraux dans lesquels le gouvernement fédéral partage le pouvoir avec des gouvernements régionaux semi-indépendants, comme c'est le cas aux Comores, en Éthiopie (9 régions et deux villes-régions), au Nigéria (36 États et un territoire), au Soudan (17 États) et au Soudan du Sud (10 États). Il y existe également des États dans lesquels le gouvernement central a délégué quelques-uns de ses pouvoirs aux autorités régionales, comme en Tanzanie (21 régions dites continentales). Toutefois, la plupart des pays africains sont des pays unitaires (p.ex. l'Angola, le Botswana, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, le Cap-Vert, la République centrafricaine, le Tchad, le Congo, la République Démocratique du Congo, Djibouti, la Guinée équatoriale, Érythrée, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Côte d'Ivoire, le Kenya, le

Lesotho, le Libéria, la Libye, Madagascar, le Malawi, le Mali, la Mauritanie, le Mozambique, la Namibie, le Niger, le Rwanda, Sao Tomé-et-Príncipe, le Sénégal, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, le Togo, la Tunisie, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe).

Il est vrai que les pays africains ont progressé de manière hétérogène vers la démocratisation pendant les années 1990 et au début des années 2000. Cependant, au cours des dernières années, tant les pays les plus performants tels que l'Afrique du Sud, que des pays plus répressifs comme la Gambie et l'Éthiopie, ont connu une régression. Des lacunes en matière d'État de droit, des infractions à la liberté d'expression et à la liberté d'association, une forte corruption et la discrimination des femmes et de la communauté LGBT demeurent des problèmes graves dans de nombreux pays. Néanmoins, il est vrai que, à travers le continent, le renforcement des élections et de la mobilisation citoyenne, la bonne gouvernance, la défense des droits de l'homme, l'État de droit, les médias indépendants et la coopération entre les gouvernements régionaux et locaux sont encouragés.

Dans ce contexte, on ne peut pas dire avec certitude si les pratiques de coopération entre régions ou provinces au sein des pays africains sont liées aux politiques nationales ou au processus d'intégration des politiques menées par les différents échelons de gouvernance (national, provincial et local).

La majorité des associations de régions a été créée comme un outil de promotion de l'unité, de la solidarité et de la coopération entre les autorités régionales. Là où elles existent, elles visent également à promouvoir et renforcer la gouvernance régionale ou provinciale, à définir des politiques ou législations et réglementations communes concernant des questions touchant les autorités locales, et à faciliter le dialogue avec le gouvernement central ou les acteurs internationaux.

L'Afrique ne dispose pas de plate-forme destinée aux gouvernements intermédiaires des régions de différents pays.

Dans la mesure où peu d'associations ont répondu à l'enquête, il est difficile de déterminer l'impact de leurs plaidoyers et leur potentiel pour devenir des vecteurs d'intégration dans le continent.

BURKINA FASO

1. Association des Régions du Burkina Faso (ARBF)

www.regions.bf

Année de fondation :

2006

Objectif principal :

L'objectif premier de l'ARBF est de contribuer à la promotion du développement régional, de renforcer la culture démocratique au niveau local et d'améliorer la décentralisation.

Statut légal :

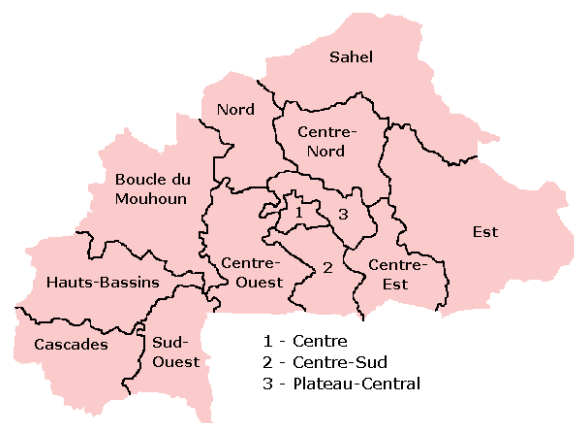
Association apolitique à but non lucratif

Organisation :

Les 3 organes centraux de l'organisation politique et exécutive de l'association sont le congrès, le bureau national et le bureau exécutif. L'association a également un secrétariat général, un secrétariat permanent et un secrétariat particulier, et elle jouit du soutien de trois services : administratif et financier, étude et planification, et le service d'appui à la promotion organisationnelle et au renforcement des capacités.

Le congrès se réunit une fois par an.

Membres :



Les 13 régions du Burkina Faso (Boucle du Mouhoun, Cascades, Sahel, Centre-Est, Centre, Centre-Nord, Centre-Ouest, Centre-Sud, Est, Hauts-Bassins, Nord, Plateau Central et Sud-Ouest).

En 2012, l'association s'est agrandie, avec l'adhésion de 125 conseillers régionaux, d'organisations de la société civile et de partenaires techniques et financiers.

Plan stratégique :

Les principaux défis de l'organisation consistent à renforcer le processus de décentralisation et les capacités et compétences des régions pour améliorer l'efficacité du secteur public, promouvoir le développement local et le secteur privé local. L'association a pour but d'améliorer le rôle des régions en tant qu'interface entre *les acteurs territoriaux principaux* (gouvernement, société civile et secteur privé).

Les objectifs principaux identifiés dans le Plan stratégique 2014 sont les suivants : promouvoir la visibilité des régions à travers des plans de communication ; améliorer la capacité des régions à travers des mécanismes de formation ; améliorer la décentralisation en renforçant le partenariat avec des acteurs clés tels que l'Union européenne, le PNUD, FOGAR, l'ARF (association des régions de France), l'AIMF (association internationale des maires francophones) et plusieurs ministères nationaux (le ministère de l'économie et des finances et le ministère chargé de l'organisation du territoire et de la décentralisation).

Activités principales

L'association approuve un plan de travail annuel. Le plan de travail 2014, disponible sur le site internet de l'association, comprend des activités liées à la stratégie de communication, des programmes de renforcement des capacités des régions, des projets de défense des intérêts et des projets de terrain.

Ressources financières et humaines (employés)

Informations indisponibles

Transparence et responsabilité

Informations indisponibles

Stratégie de communication

L'association dispose d'un site internet bien structuré, qui fournit des informations sur l'association et les activités de ses membres.

CÔTE D'IVOIRE

2. Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI)

www.ardci-rd.org

Année de fondation :

Information indisponible

Objectif principal :

Les objectifs de l'ARDCI sont :

- être un cadre de concertation et de dialogue permanent ;
- représenter l'ensemble des régions et des districts auprès des pouvoirs publics et de tout tiers au double plan national et international ;
- donner des avis sur la législation et la réglementation concernant les collectivités territoriales ;
- étudier et proposer au gouvernement les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir le développement et le bon fonctionnement des collectivités territoriales ;
- établir un programme adapté de formation en vue de permettre aux conseillers régionaux de renforcer leurs capacités et de bénéficier pleinement du droit à la formation ;
-

- mener toutes les activités pouvant contribuer à la réalisation des objectifs de l'association.

Statut légal :

Information indisponible

Organisation :

Pour mener à bien ses missions, l'Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire s'est dotée des organes suivants :

- l'Assemblée générale ;
- le bureau exécutif ;
- le comité de contrôle ;
- les commissions permanentes.

Membres

Parmi ses membres, l'association compte 12 districts, 2 districts autonomes et les 31 régions de Côte d'Ivoire.



Plan stratégique

Information indisponible

Activités principales :

L'association se concentre sur des activités de formation et de renforcement des capacités. Elle gère également un centre de démonstration et de promotion de technologies.

L'association est soutenue par l'Union européenne à travers l'AIMF (Association Internationale des Maires Francophones). Les deux institutions coopèrent dans le cadre du projet dénommé « Renforcement des capacités des collectivités locales du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire dans une logique de dialogue et de construction de la paix par le développement ».

Ressources financières et humaines (employés)

Information indisponible

Transparence et responsabilité

Information indisponible

Stratégie de communication :

L'association dispose d'un site internet très complet, qui fournit des informations concernant ses activités, sa structure et ses membres (ressources internet incluant des vidéos). L'ARDCI a également une page Facebook, et elle publie un bulletin en ligne (ARDCI Info).

KENYA

3. Council of County Governors (CoG) of Kenya

<http://www.cog.go.ke/>

Année de fondation :

2012

Objectif principal :

Depuis sa création, le *Council of Governors* (Conseil des Gouverneurs) a pour mandat de fournir un mécanisme de consultation entre les comtés, de partager des informations sur les performances des comtés dans l'exécution de leurs fonctions, de faciliter le renforcement des capacités pour les gouverneurs et de se pencher sur les rapports issus d'autres forums intergouvernementaux concernant les intérêts nationaux et des comtés.

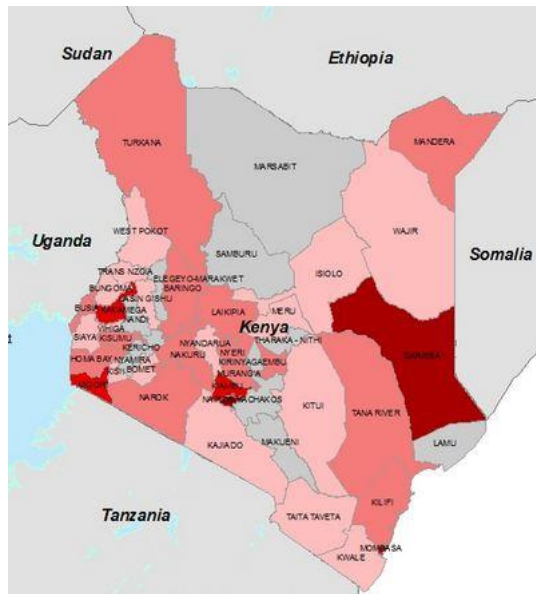
Statut juridique :

Le *Council of Governors* (CoG) du Kenya est une organisation non-partisane, conforme aux dispositions de la Section 19 de la loi de 2012 relative aux relations intergouvernementales (*Intergovernmental Relations Act*).

Organisation :

Le CoG dispose d'un organe de gouvernance conformément à la Section 19 de la loi de 2012 sur les relations intergouvernementales. Il se compose du président, du président suppléant et d'un secrétaire coopté. Le CoG compte douze commissions consacrées à des domaines thématiques spécifiques, qui fixent les termes de l'engagement avec les agences gouvernementales et d'autres acteurs. Les commissions sont les suivantes : 1.

Normes et affaires 2. Affaires légales et droits de l'homme 3. Énergie, routes et transport 4. Finance, commerce et affaires économiques 5. Formation et TIC 6. Travail et protection sociale 7. Santé et biotechnologie 8. Agriculture et terres 9. Affaires étrangères 10. Sécurité 11. Développement des terres arides et semi-arides 12. Ressources naturelles & gestions des eaux, mines & gestion des forêts



Membres :

Les 47 gouverneurs kenyans composent le CoG.

Plan stratégique :

Le plan stratégique du CoG² pour la période 2014-2017 a été approuvé en 2013, il s'agit de sa toute première stratégie officielle. Son élaboration a impliqué une large consultation sur les défis liés au processus de décentralisation initié en 2012 et sur les priorités du CoG.

Le document contient cinq sections.

² http://www.cog.go.ke/images/Reports/COG_strategic_plan.pdf

- Section 1 : description du processus de planification stratégique et structure du plan.
- Section 2 : état des lieux des environnements politiques et légaux dans lesquels le CoG opère et implications stratégiques du plan.
- Section 3 : orientation stratégique du CoG, à savoir : • Vision, mission et valeurs • Impact, répercussions, résultats et stratégies • Bénéficiaires, perdants et partenaires.
- Section 4 : Analyse de risque, difficultés de mise en œuvre et alignement stratégique.
- Section 5 : Suivi et évaluation.

Un plan opérationnel est inclus en annexe.

Activités principales :

Les fonctions principales du CoG sont :

- promouvoir un leadership visionnaire,
- partager les meilleures pratiques,
- parler d'une seule voix concernant les politiques à mener,
- promouvoir les consultations entre les comtés,
- encourager et initier le partage d'informations concernant la performance des gouvernements des comtés dans l'exécution de leurs missions,
- organiser une consultation collective sur des sujets d'intérêt pour les gouvernements des comtés.

L'une des activités essentielles du CoG est l'organisation de la Conférence sur la décentralisation (*Devolution Conference*) qui est organisée chaque année par une direction tournante, en collaboration avec le ministère chargé de la décentralisation et de la planification (*Ministry on Devolution and Planning*). La deuxième Conférence sur la

décentralisation a eu lieu du 21 au 24 avril 2015 dans le comté Kisumu et elle a réuni les acteurs clés du processus de décentralisation.

Ressources financières et humaines (employés)

Le CoG dispose d'un personnel exécutif composé de 4 personnes : un directeur général, un chef de l'administration, un responsable de programmes et un responsable des achats.

Transparence et responsabilité

Le conseil dispose d'un système bien structuré pour fournir des informations à travers le site internet, qui inclut des rapports d'activité et des audits.

Stratégie de communication

Le conseil a un site internet exhaustif et dynamique qui inclut des actualités, des informations sur ses membres, son personnel, les acquisitions, des rapports et des exemples de succès. Le CoG gère un second site internet consacré à la Conférence sur la décentralisation, et il est présent sur Twitter, Facebook et Google+.

MALI

4. Association des Régions du Mali

Année de fondation :

Information indisponible

Objectif principal :

Ses objectifs principaux sont les suivants :

- exprimer les besoins et les attentes des collectivités locales auprès du gouvernement national ;
- fournir une plate-forme nationale aux gouvernements locaux ;
- fournir des services permettant de renforcer les autorités locales ;
- négocier la décentralisation continue des compétences et des ressources ;
- offrir un espace de réseautage avec les pairs.

Statut juridique :

L'association est une entité légale de droit public.

Organisation :

Information indisponible

Membres :

L'adhésion à l'association est volontaire, elle est ouverte aux 9 gouvernements régionaux et au district de Bamako.



Plan stratégique

Information indisponible

Activités principales

Information indisponible

Ressources financières et humaines (employés) :

Son budget annuel s'élève à 74 000 US\$ (50 000 US\$ issus du financement local et 24 000 US\$ de la coopération internationale).

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

Le site internet de l'association est actuellement hors service.

NIGER

5. Association des Régions du Niger (ARENI)

Année de fondation :

2012

Objectif principal :

L'ARENI a pour but de soutenir les régions nigériennes dans leurs négociations avec le gouvernement central concernant le transfert de compétences et les approches de développement. Les objectifs principaux de l'association sont les suivants : exprimer les besoins et les attentes des gouvernements locaux auprès du gouvernement national, fournir aux gouvernements locaux une plate-forme nationale, fournir des services visant à renforcer les autorités locales, négocier la décentralisation continue des compétences et des ressources, fournir un espace de réseautage avec les pairs.

Statut juridique :

L'association est une entité légale de droit privé.

Organisation :

Information indisponible

Membres :

L'adhésion est obligatoire, l'association compte des gouvernements régionaux et des communautés décentralisées.



Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

Information indisponible

Ressource financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

L'association n'a pas de site internet et n'est pas présente sur les réseaux sociaux.

NIGÉRIA

6. Nigeria Governors Forum

www.nggovernorsforum.org

Année de fondation :

1999

Objectif principal :

La mission du Forum des gouverneurs du Nigéria consiste à fournir une plate-forme de coopération entre les gouverneurs exécutifs concernant des questions de politique publique, à promouvoir la bonne gouvernance et le partage de bonnes pratiques et à améliorer la coopération entre les États et avec d'autres branches des autorités publiques et de la société.

Il cherche également à promouvoir l'unité, la bonne gouvernance, la bonne compréhension et la coopération entre les États, et à garantir une relation saine et fructueuse entre les États et d'autres niveaux de gouvernement.

Statut juridique :

Le Forum des gouverneurs est une association non-partisane enregistrée dans la Partie C de la loi de 1990 sur les sociétés et questions annexes (*Companies and Allied Matters Act - CAMA*). Il est également reconnu au titre de la Section 40 de la Constitution de 1999 de la République fédéral du Nigéria.

Organisation :

Le Forum est dirigé par un président, un directeur, deux directeurs exécutifs (l'un chargé des finances et de l'administration, l'autre de la stratégie), six conseillers et le secrétariat composé de 22 employés.

Membres :

Le NGF est une coalition des gouverneurs élus des 36 États nigériens.

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

- Élaboration de politiques dans les domaines de la gouvernance, de la santé, de l'économie, de la formation et du savoir.
- Visites officielles (avec le mandat du conseil économique national - *National Economic Council*).
- Mécanisme de revue par les pairs (*State Peer Review Mechanism - SPRM*), inspiré du mécanisme africain de revue par les pairs (MAEP), taillé sur mesure pour le contexte sous-national nigérien, techniquement robuste et le premier de son genre au niveau mondial. L'initiative a pour but d'évaluer la performance des programmes et initiatives des États comme vecteur de collecte, de soutien et de partage de bonnes pratiques ;
- Programme d'éradication de la polio (en coopération avec la Fondation Bill et Melinda Gates).



Ressources financières et humaines (employés) :

Le secrétariat technique compte six conseillers et une équipe de 22 personnes en charge de nombreuses responsabilités très variées.

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

Bien que l'association n'ait pas de stratégie de communication officielle, son site internet est bien structuré et fournit des informations utiles et actualisées. Le Forum est actif sur les réseaux sociaux à travers Facebook, Google+, Twitter et Youtube.

ASIE ET PACIFIQUE

L'Asie recense trois types d'États différents :

- des États fédéraux tels que l'Inde (29 États et 7 territoires), le Népal (14 zones) ou le Pakistan (4 provinces, 2 zones autonomes et 2 territoires) ;
- des États décentralisés, dans lesquels le gouvernement central a délégué certains de ses pouvoirs à des autorités régionales, comme la Chine (22 provinces, 5 régions autonomes, 4 municipalités au rang de province et 2 régions administratives spéciales), l'Indonésie (34 provinces, dont 5 ayant un statut spécial) et les Philippines (1 région autonome divisée en 5 provinces et 113 autres provinces et villes indépendantes regroupées en 16 autres régions non-autonomes) ;
- des républiques unitaires ou des monarchies telles que le Bangladesh, le Vietnam ou le Cambodge.

En raison de ces différentes constructions territoriales, il existe des différences nettes entre les organisations provinciales. Le *Bangladesh Union Parishad Forum* (BUPF) est

l'une des organisations de collectivités locales les plus anciennes de la région, à l'échelon de gouvernance le plus bas. Depuis plus de cent ans, il promeut le développement rural dans le pays et, actuellement, il opère sous la forme d'une association de régions. L'exemple du Népal est très semblable, avec l'*Association of District Development Committees of Nepal* (Association népalaise des comités de développement des districts). Il s'agit là d'une plate-forme nationale réunissant les gouvernements locaux en vue de renforcer leurs capacités et d'améliorer la décentralisation continue des pouvoirs et des ressources.

L'*Union of Local Authorities of the Philippines* permet aux gouvernements locaux de discuter des problèmes nationaux et locaux. La *League of provinces of Philippines* est une autre association philippine dont l'objectif est d'exprimer clairement et de cristalliser les problèmes auxquels sont confrontées les administrations provinciales et métropolitaines. C'est la seule association qui déclare clairement qu'elle sert à résoudre des problèmes auxquels font face les gouvernements locaux, par des moyens légaux appropriés.

L'Inde est l'un des pays les plus expérimentés dans le domaine de l'intégration des gouvernements locaux. L'institut *All India Institute of Local Self Government* a été fondé en 1917 et a pour but non seulement de renforcer les capacités des gouvernements régionaux, mais également de garantir aux citoyens de meilleures conditions de vie en répondant à leurs attentes en termes d'équipements collectifs, d'infrastructures et d'environnement.

D'autres pays, parmi lesquels l'Indonésie qui compte deux associations (*Asosiasi Pemerintahan Provinsi Seluruh Indonesia* et *Association of Indonesian Regency Government*), ont une volonté marquée de développer la coopération et le partenariat entre les gouvernements provinciaux et le gouvernement central afin de soutenir le succès de l'administration régionale et de l'autonomie locale. La *Federation of Sri Lanka Local Governments Authorities* a pour objectif de coordonner une approche unifiée entre les autorités gouvernementales locales afin de résoudre des problèmes communs et de développer la gouvernance participative au service du bien-être des citoyens. Elle vise

également à augmenter la participation effective des conseillers dans la planification gouvernementale locale, le développement et la prise de décision dans le cadre de la démocratie participative et dans un esprit de coopération.

En matière de transparence, trois associations, en Inde, au Népal et au Sri Lanka, ont déclaré dans l'enquête qu'elles disposaient de mécanismes d'audits internes.

INDE

1. All India Institute of Local Self Government

www.aiilsg.org

Année de fondation :

1917

Objectif principal :

L'institut se consacre essentiellement à veiller à ce que les collectivités locales puissent contribuer plus efficacement au processus de développement et garantir aux citoyens des conditions de vie meilleures en répondant à leurs attentes en termes d'équipements collectifs, d'infrastructures et d'environnement, contribuant ainsi au développement socioéconomique de la société dans son ensemble grâce à une meilleure gestion des établissements humains. Il s'agit là d'un objectif à long terme. De manière plus immédiate, l'institut poursuit les objectifs suivants :

- faire progresser la connaissance des principes et pratiques de gouvernance locale à travers la réalisation de travaux de recherche et l'organisation de cours et de programmes de formation dans divers centres à travers le pays, à l'attention de fonctionnaires et de représentants élus des collectivités locales ;
- appuyer et renforcer les institutions locales en améliorant leurs performances grâce à la formation, à des séances d'orientation et en les réunissant pour des initiatives
-

- communes à travers l'organisation de conférences spécialisées, de conventions et de séminaires ;
- fournir une plate-forme destinée aux collectivités et fonctionnaires locaux afin de faciliter les échanges d'idées et de points de vue concernant l'administration et le développement urbains ;
- représenter de temps en temps auprès des autorités plus élevées concernées les points de vue des autorités locales étayés par des travaux de recherche ;
- publier des bibliographies, des articles, des livres et toute littérature qui puisse intéresser les collectivités locales ;
- publier des revues, des bulletins et toute autre publication sur différents aspects de la gouvernance locale et les activités des institutions locales dans différents États ;
- mener des recherches sur l'administration publique, sur les problèmes des collectivités locales et sur des thèmes connexes de facteurs urbains et environnementaux, et veiller à leur publication, etc. ;
- établir et maintenir un service d'information et de documentation destiné aux collectivités territoriales ;
- réaliser des missions dans différents domaines du développement urbain et autour de divers problèmes des collectivités territoriales en vue d'améliorer et de développer l'efficacité en termes d'organisation et de gestion et au niveau opérationnel.

L'institut appuie les services et agences gouvernementaux concernés à l'échelle nationale et au niveau des États, et il coopère avec des universités, des organisations, des instituts de recherche et autres établissements de formation. Les activités de l'institut recouvrent plusieurs volets impliquant un travail d'équipe pluridisciplinaire dans le domaine du développement et de la gestion des villes et des régions.

Statut juridique :

Association de droit privé de gouvernements locaux et régionaux

Organisation :

Le conseil d'administration supervise l'organisation en veillant à ce que les programmes soient mis en œuvre tels qu'ils ont été planifiés et qu'ils respectent les objectifs, principes

et valeurs de l'organisation. Le directeur exécutif apporte des recommandations au conseil dans le processus décisionnel, en proposant des politiques et des actions, en soutenant ses politiques et orientations, et il accompagne le leadership et la gestion stratégique, ainsi que la mise en œuvre du plan stratégique.

L'Assemblée générale se réunit une fois par an.

Membres :

Information indisponible

Plan stratégique :

L'association s'est dotée d'un plan stratégique pluriannuel écrit, développé de manière participative, qui décrit les activités de l'organisation et est vaguement relié aux objectifs à long terme et aux activités en cours.

Activités principales :

Des programmes de formation spécialisés et des projets dans toutes sortes de domaines (p.ex. un diplôme pour les inspecteurs sanitaires, un diplôme sur l'autonomie locale et un certificat pour les pompiers).

Ressources financières et humaines (employés) :

Le budget annuel issu de revenus locaux s'élève à 11 075 092 US \$. L'association dispose des capacités et des ressources suffisantes pour élaborer des propositions de projet de grande valeur, gagner des fonds supplémentaires et mener des activités conformes aux objectifs stratégiques.

Le conseil d'administration se compose de 10 membres (80 % d'hommes). 32 personnes (100 % d'hommes) sont des cadres supérieurs. Le personnel technique compte 20 personnes (100 % d'hommes), tandis que 50 employés composent le personnel de service (100 % d'hommes). Les autres employés sont des professeurs invités et du personnel honoraire et contractuel.

Transparence et responsabilité :

L'association a un mécanisme d'audit interne (qui rend compte au plus haut niveau de l'association). L'association applique des règles et des normes de contrôle financier interne, garantissant ainsi la conformité avec les politiques et procédures de gestion financière.

La gestion et l'administration financières mettent en œuvre et suivent une série exhaustive de politiques écrites concernant la gestion de fonds, qui recouvre les procédures d'autorisation de dépenses et autres procédures de gestion financière et de comptabilité. Des mécanismes permettent de contrôler les liquidités de manière opportune, de gérer la trésorerie, de budgétiser, de publier des rapports financiers, de financer des opérations, de réaliser des audits, de gérer les taxes et de planifier la solvabilité.

Selon les résultats de l'enquête, le personnel chargé de la gestion financière et de la comptabilité a les compétences professionnelles requises en matière de planification et d'analyse financières et de comparaison des comptes réels avec les budgets, en fournissant des informations de gestion spécifiques, des analyses de la performance financière par rapport aux objectifs quantifiés.

Rôles du personnel, descriptions des fonctions et responsabilités : le personnel connaît et reconnaît ses tâches, ses responsabilités, ses supérieurs et ses responsabilités internes pour garantir des résultats. L'organigramme et les descriptions des fonctions reflètent les rôles et sont régulièrement mis à jour.

L'ensemble du personnel a été exclusivement recruté sur le mérite, l'expertise et l'expérience professionnelle. Des plans de formation et de développement tiennent compte des plans de développement personnel, et une stricte égalité des chances règne entre les employés pour recevoir une formation leur permettant d'élargir leurs compétences et d'améliorer leurs performances. Le personnel fait preuve d'une grande motivation pour fournir des résultats concrets, et la productivité est élevée.

Stratégie de communication

L'association dispose d'un site internet et d'une page Facebook. Elle a un accès internet et publie un bulletin d'information au format papier. Une stratégie de communication a été publiée, qui identifie les informations requises par les membres, précise comment les sources des informations seront mentionnées et les informations traitées avant d'être diffusées, et souligne les meilleures méthodes de diffusion des différentes catégories d'informations.

INDONÉSIE

2. Asosiasi Pemerintahan Provinsi Seluruh Indonesia

www.appsi.or.id

Année de fondation :

1999

Objectif principal :

L'association a pour but d'approfondir la coopération et le partenariat entre les gouvernements provinciaux et le gouvernement central, afin de soutenir le succès de l'administration régionale et l'autonomie locale. De même, elle souhaite garantir la prospérité, la justice et le bien-être des citoyens. Elle s'est également fixé les objectifs suivants :

- encourager la mise en place d'une organisation démocratique au sein des gouvernements provinciaux, qui se distingue par son professionnalisme, son honnêteté, sa fiabilité et sa responsabilité ;
- maintenir la diversité des communautés locales tout en renforçant l'attachement à la nation ;
- encourager et faciliter la coopération entre les régions, les gouvernements locaux et les tiers ainsi que les agences de coopération internationale ;

- fournir des informations et échanger des expériences concernant la mise en place du gouvernement provincial ;
- Élaborer une conception commune du rôle du gouverneur en fonction des dynamiques et des défis à relever.

Statut juridique :

Information indisponible

Organisation :

L'association a un conseil d'administration.

Membres :

Les gouvernements provinciaux



Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales

Information indisponible

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité

Information indisponible

Stratégie de communication :

Le site internet n'est pas disponible en anglais.

NÉPAL

3. Association of District Development Committees of Nepal (ADDCN)

www.addcn.org.np

Année de fondation :

1995

Objectif principal :

- Promouvoir l'auto-gestion participative et le développement ;
- Diffuser auprès du gouvernement et du parlement des informations sur les initiatives de développement des districts et les activités des comités des districts de développement (DDC).
- Faciliter le processus de développement soutenu au niveau des districts, en se basant sur la participation citoyenne ;
- Renforcer les capacités des DDC à travers l'information, la consultation, la formation, les soutiens technique et professionnel et les services ;
- Instaurer un fond de développement des districts (*District Development Fund*) afin d'améliorer les revenus des DDC ;
- Établir des liens et des jumelages avec des institutions nationales et internationales aux vues similaires, et les sensibiliser sur le processus de décentralisation au Népal.

Organisation :

L'ADDCN est composée d'un conseil, d'un comité exécutif et d'un secrétariat basé à Katmandou. Chaque district est représenté dans le conseil de l'ADDCN qui fonctionne comme un organe souverain. Le président et le vice-président du DDC en sont des membres d'office, tandis que deux autres membres, au moins une femme, sont élus parmi les représentants des DDC des districts membres. Le conseil se réunit normalement une fois par an. Le conseil élit les membres du comité exécutif pour un mandat de deux ans et demi. Le président et le vice-président sont élus par les membres du conseil parmi les 23 membres du comité exécutif, tandis que 15 membres du comité sont élus sur une base

régionale, avec trois (3) membres pour chaque région de développement. Les six (6) autres membres sont nommés par le corps élu, garantissant que les leaders des DDC appartenant aux différents partis politiques minoritaires et les femmes soient inclus. Le secrétaire général exécutif est nommé par le comité exécutif. Une personne titulaire de diplômes universitaires élevés et d'un certain renom au niveau national dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale peut prétendre à cette position. Il est responsable de toutes les questions politiques et institutionnelles de l'ADDCN:

Membres :

Les 75 comités des districts de développement népalais

Plan stratégique :

L'association s'est dotée d'un plan stratégique et d'un programme annuel.



Activités principales :

Formation, soutien juridique et conseil en matière de politiques à mener et de gestion.

Ressources financières et humaines (employés) :

Le budget annuel (en dollars US) se décompose de la manière suivante : revenus locaux 7 371 dollars US ; transferts 25 000 dollars US ; fonds de coopération 89 318 dollars US ; divers 9 757 dollars US (subvention du gouvernement central). Ainsi, entre les fonds locaux, les subventions et les revenus issus de la coopération, le budget annuel s'élève à environ 130 000 dollars US. Revenu issus des frais d'adhésion - 50 % des autorités locales paient les frais d'adhésion qui sont principalement utilisés pour couvrir les coûts opérationnels, tandis que les donateurs financent la plupart des programmes et activités.

Au moins deux autres sources de revenus propres qui rapportent en tout au moins 10 % des revenus.

Des mécanismes permettent de contrôler les liquidités de manière opportune, de gérer la trésorerie, de budgétiser, de publier des rapports financiers, de financer des opérations, de réaliser des audits, de gérer des taxes et de planifier la solvabilité.

Le personnel chargé de la gestion financière et de la comptabilité a les compétences professionnelles requises en matière de planification et d'analyse financières et de comparaison des comptes réels avec les budgets, en fournissant des informations de gestion spécifiques, des analyses de la performance financière par rapport aux objectifs quantifiés.

L'organisation compte 2 cadres supérieurs (2 hommes) et 1 technicien. Au niveau administratif, l'organisation compte 2 employés chargés des services (2 hommes), et un employé qui ne fait pas partie des catégories citées plus haut (1 homme). D'autres employés de l'association sont consultants pour des missions spécifiques de manière périodique.

L'association a une structure appropriée pour les objectifs institutionnels qu'elle s'est fixés, et le personnel perçoit des salaires compétitifs. Néanmoins, le personnel technique n'est pas suffisant. En effet, le déficit majeur réside dans le manque d'expertise. Le personnel administratif est trop restreint, et les problèmes essentiels proviennent du manque de budget.

Le personnel technique a les capacités appropriées pour remplir ses missions, mais il souffre d'un manque de formations additionnelles. Pourtant, l'association n'a offert aucune formation au personnel technique l'an dernier.

Le personnel connaît et reconnaît ses tâches, ses responsabilités, ses supérieurs et ses responsabilités internes afin de garantir des résultats. L'organigramme écrit et les descriptions des fonctions reflètent les rôles et sont régulièrement mis à jour.

Certains membres du personnel sont parfois recrutés sur le mérite. La formation est souvent proposée ad hoc et seulement pour quelques employés qui recherchent des opportunités de formation de leur propre initiative. La motivation du personnel est limitée et n'inclut pas d'avantages sociaux.

Transparence et responsabilité

Information indisponible

Stratégie de communication :

L'association dispose d'un site internet et d'une page Facebook. L'association a une connexion internet et publie un bulletin d'information au format papier. Elle a une stratégie de communication non écrite, dont les ressources et les capacités sont inappropriées pour garantir une communication efficace.

Selon les réponses données dans le cadre de l'enquête, les positions de lobbyisme et de défense des intérêts sont présentées de manière crédible, cohérente et convaincante, en recourant à des informations empiriques et en proposant des alternatives viables et des solutions concrètes en vue d'améliorer la situation actuelle. L'association a rédigé une stratégie appropriée de lobbyisme et de défense de ses intérêts, mise en œuvre avec les compétences et les ressources adéquates.

Cette stratégie porte ses fruits à travers la participation passive à des réunions de groupes de travail et en commentant des documents législatifs et politiques « prêts à l'emploi », sans avoir d'impact sur leur initiation ni leurs répercussions.

Par ailleurs, il y a visiblement une participation active, une contribution aux réseaux locaux, régionaux et internationaux pertinents, et le développement de synergies avec ces derniers. L'association contribue et fait appel de manière proactive à des réseaux afin d'améliorer ses chances de réaliser ses objectifs.

PHILIPPINES

4. League of provinces of the Philippines

www.lpp.gov.ph

Année de fondation :

1991

Objectif principal :

La ligue des provinces philippines (*League of Provinces of the Philippines*) a avant tout pour but d'exposer, d'exprimer clairement et de cristalliser des problèmes touchant les administrations provinciales et métropolitaines. De même, par des moyens légaux appropriés, elle sert à rechercher des solutions aux problèmes auxquels sont confrontées les collectivités locales.

Les objectifs spécifiques de la ligue sont les suivants :

- favoriser l'unité et la coopération entre les provinces du pays ;
- apporter une force de cohésion qui incarne les opinions et les aspirations des provinces membres ;
- jouer le rôle d'un forum de discussion et de retour sur les expériences faites, mécanisme concernant les politiques qui touchent les gouvernements locaux ;
- collaborer avec les agences gouvernementales nationales et autres agences locales en établissant des relations intergouvernementales efficaces et effectives afin d'élaborer des programmes de développement qui enrichiront et amélioreront les capacités des autorités locales ;
- impliquer les fonctionnaires et les membres de la ligue dans des associations internationales, des conventions et des séminaires.

Statut juridique :

Organisation mandatée par le *Local Government Code* de 1991.

Organisation :

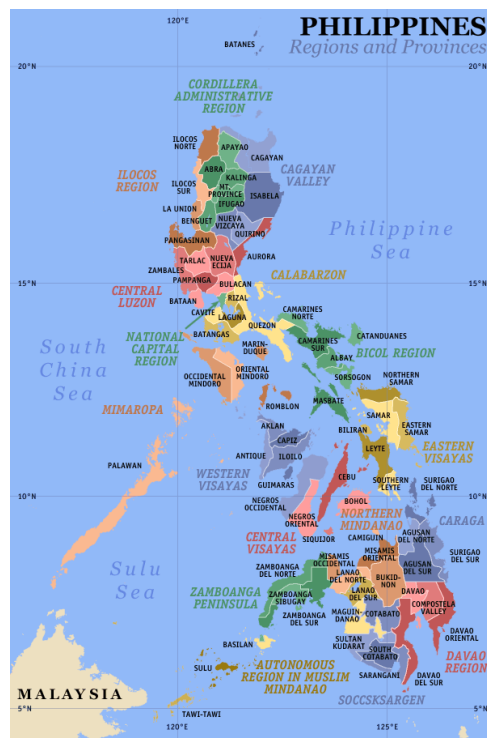
Informations indisponibles.

Membres :

79 provinces

Plan stratégique :

Information indisponible



Activités principales :

La ligue travaille main dans la main avec des agences nationales et des organisations internationales au service du développement et du renforcement des capacités. Les membres sont également en contact avec différentes plates-formes d'échanges avec des institutions et des organisations. Son plan d'action stratégique recouvre plusieurs thèmes, qui sont la gouvernance locale, la nature --- des collectivités locales, le mérite et la reconnaissance accordés aux provinces, les échanges scolaires et universitaires et la coopération entre provinces à travers la reproduction des meilleures pratiques. D'autres services sont l'inclusion, l'élaboration de propositions politiques, le partage de l'information et du savoir, la mise en place d'une coopération avec le secteur privé et les organisations et institutions internationales.

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité

Information indisponible

Stratégie de communication :

Information indisponible

SRI LANKA

5. Federation of Sri Lanka Local Governments Authorities (FSLGA)

fslga.lk

Année de fondation :

2007

Objectif principal :

La mission de la fédération consiste à coordonner une approche homogène entre les collectivités locales, tout en augmentant leur participation effective, en élargissant leurs fonctions et renforçant leur capacité afin de faciliter leurs actions conjointes, en établissant de bonnes relations à travers des représentations influentes lors de forums et de rencontres et à travers le partage de bonnes pratiques et de leur expertise, et en entretenant des liens et des relations de collaboration aux niveaux local, national et international.

Ses objectifs sont les suivants :

- exprimer les besoins et les attentes des collectivités locales auprès du gouvernement ;
- fournir une plate-forme nationale destinée aux collectivités locales ;
- fournir des services en vue de renforcer les autorités locales ;
- négocier le processus continu de décentralisation des compétences et des ressources ;
- fournir un espace de réseautage entre pairs.

Statut juridique :

Il s'agit d'une association d'institutions (municipalités et gouvernements régionaux) dans un pays unitaire. Elle prend la forme d'une entité juridique de droit privé (p.ex. ONG, entreprises) et l'adhésion n'est pas obligatoire.

Organisation :

La FSLGA est un organisme affilié au *Commonwealth Local Government Forum* (CLGF), à l'*International City & County Managers Association* (ICMA) et aux *United Cities and Local Government* (UCLG). Le président de la FSLGA est actuellement le président du CLGF pour la région Asie-Pacifique du Commonwealth et pour la région Asie-Pacifique de UCLG (ASPAC).

Le conseil d'administration de la fédération se compose actuellement de 43 membres (dont 12 femmes).

Le conseil d'administration a été élu conformément aux statuts en vigueur, il supervise l'organisation, et il relève de sa responsabilité de veiller à ce que les programmes soient mis en œuvre tels qu'ils ont été planifiés et qu'ils respectent les objectifs, les principes et les valeurs de l'organisation. Enfin, il agit conformément aux statuts et garantit que le reste de la fédération fait de même.

Membres :

Les 17 gouvernements régionaux et les 144 gouvernements locaux sont représentés dans la fédération.

Plan stratégique :

Selon les résultats de l'enquête, la fédération a une vision claire et une réelle planification stratégique de ses activités, de même qu'elle compte des commissions de travail, s'est dotée d'un bon plan de communication et entretient de bonnes relations avec d'autres acteurs.



Activités principales :

La fédération consacre ses activités à deux domaines principaux :

- Défense des intérêts : la fédération a lancé plusieurs initiatives en vue de promouvoir la décentralisation et d'améliorer le rôle du gouvernement local à travers sa participation au processus législatif. Les positions cruciales de défense des intérêts sont présentées de manière crédible, cohérente et convaincante, en recourant à des informations empiriques et en proposant des alternatives viables et des solutions concrètes en vue d'améliorer la situation actuelle.
- L'assistance technique et les programmes de formation sont conçus pour renforcer ses capacités politiques et administratives.

Ressources financières et humaines (employés) :

Le budget annuel se compose de revenus locaux à hauteur de 8 000 US\$ et d'autres revenus, principalement apportés par des organisations internationales, d'un montant de 30 000 US\$.

Concernant les ressources humaines, la fédération est gérée par 2 cadres supérieurs (deux hommes), 5 techniciens (dont 2 femmes) et 7 employés chargés des services (dont 2 femmes). Selon les résultats de l'enquête, l'organigramme est en adéquation avec les objectifs de l'organisation, bien que le personnel technique soit trop restreint, ne dispose pas de l'expertise suffisante et que le budget soit nettement trop limité.

Transparence et responsabilité

L'association s'est dotée d'un mécanisme d'audit interne, dont les résultats sont transmis à la direction. L'association exige des rapports internes officiels et prend des dispositions concrètes pour remédier aux problèmes qui y sont mentionnés. Pour définir la planification de l'association, on peut souligner les éléments suivants : plan stratégique écrit élaboré, rédigé de manière participative, revues stratégiques, feedback, suivi et évaluation périodiques à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs clairs et actualisés tenant compte des avis d'experts, du conseil d'administration et des commissions pertinentes.

Stratégie de communication :

L'association a un site internet et une page Facebook. L'association a une connexion internet et publie un bulletin d'information au format papier.

AMÉRIQUE LATINE

Le processus de régionalisation en Amérique latine est assez hétérogène. En fonction du niveau d'autonomie, des compétences et des ressources attribuées aux gouvernements intermédiaires, on peut distinguer trois groupes de pays :

- les États fédéraux (Argentine, Brésil et Mexique) ;

- les pays régionalisés (Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou et Uruguay) ;
- les pays centralisés (Chili, Costa Rica, Salvador, Guatémala, Honduras, Nicaragua, Panama, Paraguay et Venezuela).

Les trois États fédéraux de la région sont les plus peuplés et sont aussi les économies les plus fortes. Ils sont structurés en trois niveaux : le gouvernement central (gouvernement fédéral), les États et les municipalités. Les États (des provinces en Argentine) sont élus démocratiquement et disposent de compétences fortes, de ressources élevées et d'une réelle capacité à légiférer.

Au sein de ce groupe, le Mexique est le seul disposant d'une association structurée et reconnue, la CONAGO, qui rassemble des gouverneurs et défend les intérêts des États vis-à-vis du gouvernement fédéral. Les États brésiliens ne sont pas organisés autour d'une plate-forme commune, à l'exception de FONARI, une association des délégués aux relations internationales au niveau des municipalités et des États. L'Argentine, quant à elle, affiche plusieurs expériences d'associations de provinces dans ce que l'on pourrait définir comme des macro-régions ou des plates-formes interprovinciales d'intégration, en vue de partager les services et les politiques de coordination.

Les pays inclus dans le deuxième groupe ont traversé une profonde décentralisation au cours de la dernière décennie, qui a conduit à la consolidation des gouvernements intermédiaires comme acteurs clés dans les territoires. Les départements, en Colombie, en Bolivie ou en Uruguay, les régions au Pérou et les provinces en Équateur jouissent d'un niveau non négligeable d'autonomie politique, et elles se voient attribuer des compétences et des ressources appropriées.

À l'exception de la Bolivie, les gouvernements intermédiaires de ces pays ont créé des plates-formes communes qui favorisent le dialogue politique avec le gouvernement central et garantissent la coordination et la défense de leurs intérêts. Dans certains cas, les associations fournissent également des services de formation et une assistance technique et elles gèrent certains impôts (p.ex. en Colombie, la fédération des départements prélève la taxe sur les boissons alcoolisées).

Le troisième et dernier groupe se compose de pays moins décentralisés où les gouvernements intermédiaires ont des pouvoirs et des ressources limités et sont parfois

une simple structure administrative déconcentrée des gouvernements centraux. C'est le cas du Chili ou du Salvador, où les « *intendentes* » régionaux ou les gouverneurs sont encore nommés par le président de la république. Ce groupe inclut également le Venezuela, un pays officiellement fédéral, mais qui a évolué vers un système politique très centralisé.

Même si l'Amérique latine a vu la création de deux plates-formes de gouvernements intermédiaires, OLAGI et ZICOSUR, en vue de couvrir l'ensemble de la région, leurs capacités pour agir et défendre les intérêts de leurs membres sont assez limitées et leur impact est faible. Cependant, à une époque où le rôle des gouvernements intermédiaires évolue de manière significative, il est important de souligner qu'elles ont un réel potentiel pour appuyer cette évolution et devenir des instruments importants du processus d'intégration.

PLATES-FORMES RÉGIONALES

1. Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (OLAGI)

www.olagi.org (actuellement hors service)

Année de fondation :

2004

Objectif principal :

OLAGI, l'organisation latino-américaines des gouvernements intermédiaires, représente et défend les intérêts communs des gouvernements intermédiaires en Amérique latine et dans les Caraïbes, à travers l'instauration d'initiatives de coopération, en renforçant la gouvernance, la relation avec les organisations internationales engagées dans l'agenda de développement au niveau des territoires et dans la production permanente d'informations utiles pour la gestion des territoires.

Statut juridique :

Organisation privée internationale à but non lucratif

Organisation :

Information indisponible

Membres :

65 gouvernements intermédiaires issus de 11 pays

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

- Défense des intérêts : promouvoir la décentralisation et le rôle des gouvernements intermédiaires en Amérique latine.
- Formation : en 2014, OLAGI a lancé l'ESCOLAGI, une école de formation dont l'objectif est de renforcer les capacités des représentants des gouvernements intermédiaires et de promouvoir les programmes universitaires dans les domaines du développement et de la gouvernance des territoires.

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

Le site internet de l'organisation est actuellement hors service.

2. ZICOSUR

<http://www.zicosur.org.ar/>

Année de fondation :

1997

Objectif principal :

L'objectif premier de ZICOSUR est d'une part de réaliser l'intégration de la région pour en favoriser la compétitivité dans le contexte international, en développant le commerce extérieur avec des marchés internationaux à travers la coordination des voies de communication, et d'autre part de promouvoir l'intégration sociale et culturelle en tant que mécanisme permettant de développer économiquement et socialement les régions membres.

L'organisation a une série d'objectifs spécifiques :

- coordonner les efforts pour optimiser la capacité de production des régions membres, promouvoir l'expansion et la diversification des échanges et garantir l'arrivée d'investissements productifs et de nouvelles technologies afin d'accroître les potentiels dans les domaines de l'agriculture, de l'agro-industrie, de l'énergie et des hydrocarbures ;
- favoriser les connexions entre voies fluviales grâce au réseau de communication bi-océanique et développer le transport multimodal en améliorant le corridor ferroviaire bi-océanique ; réaliser l'intégration progressive dans le secteur de l'énergie en favorisant les investissements dans le génie électrique et dans le gaz ; optimiser les traversées de frontières et rationaliser les agences de contrôle frontalier dans les pays de la région.
- soutenir le développement durable ;
- promouvoir l'intégration dans le domaine du tourisme à travers l'expansion de routes régionales et en facilitant la libre circulation des touristes.

Statut juridique :

ZICOSUR n'a pas de statut juridique.

Organisation :

La structure institutionnelle de ZICOSUR est fixée par le Protocole de Campo Grande, approuvé au cours la réunion extraordinaire qui s'est tenue à Campo Grande (Brésil) en 2005.

- L'Assemblée générale : il s'agit de la plus haute instance de l'organisation, elle est composée de gouverneurs qui représentent tous les membres de la plate-forme et est présidée par la région qui organise la réunion annuelle. L'AG dirige l'organisation et définit ses priorités politiques.
- Le comité directeur des gouverneurs : composé de 3 gouverneurs, il coordonne la mise en œuvre des décisions prises par l'AG.
- Le secrétariat exécutif intérimaire : structure technique hébergée par le président et chargée de la mise en œuvre des décisions politiques prises par l'AG.
- Commissions thématiques : 10 commissions thématiques ont été instaurées pour que les membres partagent leur savoir et leurs expériences, pour qu'ils élaborent des projets conjoints et parlent d'une voix pour représenter leurs intérêts auprès des gouvernements nationaux.

L'organisation travaille en étroite collaboration avec le secteur privé à travers le réseau d'entrepreneurs de ZICOSUR, et avec les universités, à travers l'organisation du forum annuel des Universités de ZICOSUR.

Membres :

Actuellement, 44 régions de 6 pays différents sont membres de ZICOSUR.

- Argentine : Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, Misiones, Salta, Santiago del Estero, Tucumán
- Brésil : Mato Grosso do Sul
- Pérou : Arequipa, Moquegua, Puno, Tacna
- Paraguay : Alto Paraguay; Alto Paraná; Amambay, Boquerón, Caaguazú, Caazapá, Canindeyú, Central, Concepción, Cordillera, Guairá, Itapúa, Misiones, Ñeembucú, Paraguari, Presidente Hayes, San Pedro

- Bolivie : Beni, Chuquisaca, Cochabamba, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz, Tarija
- Chili : Antofagasta, Arica y Parinacota, Atacama, Tarapacá

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

- Activités institutionnelles : organisation d'une assemblée annuelle et de réunions de commissions thématiques, communication et diffusion des activités et des résultats.
- Défense des intérêts : représenter les intérêts des membres auprès des gouvernements nationaux dans le cadre du processus d'intégration régionale.
- Diffusion d'informations concernant des salons commerciaux, d'une base de données d'entreprises d'exportation et instauration d'un service pour les investisseurs ainsi que d'un système de commerce en ligne.

Ressources financières et humaines (employés) :

Budget annuel : 500 000 US\$

Personnel : 3 employés, y compris le secrétaire intérimaire

Transparence et responsabilité :

Aucune politique spécifique

Stratégie de communication :

Le site internet n'a pas été actualisé depuis octobre 2014.

ARGENTINE

3. REGIÓN NORTE GRANDE ARGENTINO

www.regionnortegrande.com.ar

Année de fondation :

1998

Objectif principal :

Norte Grande est l'une des quatre régions d'Argentine. Son principal objectif est de promouvoir et de renforcer le processus d'intégration des provinces du nord.

Statut juridique :

Aucun statut juridique officiel. La région est gérée conformément aux termes d'un accord d'intégration interprovincial adopté en 1999.

Organisation :

Le Traité d'intégration interprovinciale a établi le conseil régional de Norte Grande (CRNG) qui se compose des organes suivants :

- le conseil des gouverneurs, la plus haute autorité, composée des gouverneurs des provinces - sa mission centrale consiste à définir les orientations principales politiques, institutionnelles et administratives de l'organisation ;
- le conseil exécutif, composé d'un ministre de chaque province, veille au bon fonctionnement du Conseil du point de vue exécutif ;
- le comité de coordination (composé de deux gouverneurs, l'un représentant les provinces de l'Est, l'autre celles de l'Ouest) veille au bon fonctionnement du conseil exécutif ;
- la commission exécutive interministérielle chargée de l'intégration régionale (CEIIR).

Cependant, depuis 2008, l'activité institutionnelle du conseil régional semble suspendue.

Membres :

10 provinces : Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero et Tucumán.

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

Entre 1998 et 2004, la région a été très active, en se consacrant à l'institutionnalisation des différents organes de gouvernance. En 2004, la charte du conseil régional a été approuvée à Resistencia (province de Chaco) à travers ce qui semble être le dernier acte officiel du conseil des gouverneurs.

Durant cette période, la région a encouragé quelques études prospectives dans certains domaines d'intérêt commun, concernant notamment le secteur du transport, les infrastructures, l'énergie et l'attraction des investissements.

Le premier forum des législateurs s'est tenu en 2008. Toutefois, aucun suivi n'a été effectué par la suite.

Depuis lors, aucune activité n'est mentionnée, à l'exception des informations fournies à travers le portail régional d'actualités.

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité :

Aucune politique spécifique

Stratégie de communication :

Son site internet est mis à jour quotidiennement.

BRÉSIL

4. Fórum Nacional de Secretários e Gestores Municipais de Relações Internacionais (FONARI)

blogfonari.wordpress.com

Année de fondation :

2005

Objectif principal :

L'objectif est de défendre les intérêts et d'exposer clairement les actions des gouvernements locaux et des États brésiliens dans le domaine des relations internationales. Le forum cherche à renforcer les capacités de ses membres, à agir en tant qu'acteur légitime sur la scène internationale et à entretenir un dialogue ouvert avec d'autres échelons de gouvernance et les universités, le secteur privé et la société civile.

Statut juridique :

Association privée à but non lucratif

Organisation :

Les statuts de FONARI établissent les organes suivants :

- l'Assemblée générale, qui réunit tous les membres de l'association ;
- le comité exécutif, composé de 4 membres ;
- le président (coordinateur) et le vice-président (coordinateur adjoint), élus pour quatre ans parmi les membres de l'association ;
- le secrétariat exécutif, pris en charge par le président.

Membres :

28 municipalités (Aceguá, Bagé, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Canoas, Contagem, Curitiba, Diadema, Fortaleza, Goiânia, Guarulhos, Jaboatão dos Guararapes, Jundiá, Maringá, Osasco, Porto Alegre, Recife, Rio Branco, Rio de Janeiro, Santos, Santo André, São Bernardo do Campo, São Carlos, São Luís, São Paulo, Sorocaba and Vitória) et 10

États (Minas Gerais; Pernambuco; São Paulo; Rio Grande do Sul; Rio de Janeiro; Espírito Santo; Paraná; Santa Catarina; Goiás; Bahia).

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

FONARI concentre ses efforts sur les activités suivantes :

- Défense des intérêts : représenter les intérêts des gouvernements locaux et des États fédérés auprès des autres échelons de gouvernance, en particulier auprès de l'État fédéral, dans le domaine des relations internationales. L'association a beaucoup travaillé avec les institutions législatives nationales afin de mieux reconnaître l'action internationale des municipalités et des États.
- Coordination : articulation d'efforts communs en vue d'améliorer les politiques et activités internationales des municipalités et des États ;
- Formation et échange d'expériences ;
- Recherche et connaissance sur l'internationalisation des gouvernements locaux et des États.

Ressources financières et humaines (employés) :

La présidence intérimaire veille au bon fonctionnement du secrétariat exécutif avec ses propres ressources (humaines et financières).

Transparence et responsabilité :

Aucune politique spécifique

Stratégie de communication :

FONARI a un site internet ainsi qu'une page Facebook et un compte Twitter. Ces trois canaux sont parfaitement mis à jour et fournissent des informations sur les activités initiées par l'association, ainsi que sur l'association elle-même et sur ses membres.

COLOMBIE

5. Federación Nacional de Departamentos de Colombia (FND)

www.fnd.org.co

Année de fondation :

1994

Objectif principal :

Promouvoir l'autonomie territoriale et renforcer et approfondir le processus de décentralisation entériné par la Constitution de 1991 comme un moyen de relever les défis du développement.

Statut juridique :

La FND est définie comme une entité publique à but non lucratif.

Organisation :

La FND s'organise autour des organes suivants :

- l'Assemblée générale est la plus haute instance de la fédération, elle réunit les 39 gouverneurs ;
- le comité directeur : composé de 7 gouverneurs, parmi lesquels le président et le vice-président, élus pour une période d'un an par l'Assemblée nationale, et un gouverneur pour chacune des cinq régions du pays (Amazonie, Caraïbe, Eje Cafetero, Pacifique, Sud) ;
- le directeur exécutif : nommé par l'assemblée générale.

Avec ces organes, le secrétariat général, nommé par le directeur exécutif, assume les fonctions administratives et un auditeur est nommé par l'Assemblée générale pour une période d'un an afin de réaliser le contrôle fiscal.

Les membres de la FND travaillent dans le cadre de commissions thématiques afin d'aborder les différents sujets liés à leurs intérêts. Les commissions sont politiques (groupes de travail composés de gouverneurs) ou techniques.

Membres :

Les 32 départements colombiens sont représentés dans la FND.

Plan stratégique :

Bien que le site internet de la FND contienne des informations relatives au plan d'action 2012-2013, le document n'est pas disponible et aucune information n'est publiée concernant le plan adopté pour la période 2014-2015.



Activités principales :

- Défense des intérêts : la FND s'engage pour renforcer le processus de décentralisation politique et financière en Colombie et ses répercussions au niveau départemental. La FND appuie auprès du congrès national et du gouvernement central les initiatives de réforme visant à renforcer le rôle des départements.
- Des programmes spécifiques consacrés à la politique de lutte contre la contrebande, à l'agriculture, aux infrastructures, à l'éducation, au logements ou à l'exploitation minière.
- Conseiller les départements, fournir une assistance technique et de formation et soutenir des études techniques dans certains domaines d'intérêt commun.
- Développer les contacts avec des organisations nationales et internationales afin de favoriser le transfert de technologie et l'échange d'expériences dans le domaine de la gestion et du développement territorial.
- Veiller à la conception et au développement de plans détaillés et de programmes de développement au double plan régional et national.

- Représenter les départements auprès des agences, organisations et instances auxquelles ils doivent participer conformément aux dispositions constitutionnelles et légales.

Ressources financières et humaines (employés) :

La FND dispose de ses propres ressources financières et de son propre personnel.

Aucune information n'est disponible concernant le budget ou le nombre de personnes travaillant pour l'organisation.

Il est important de souligner que, selon la loi 223 de 1995, la fédération est chargée de lever les taxes sur les boissons alcoolisées et sur le tabac. Ceci fournit à la fédération un revenu conséquent.

Transparence et responsabilité :

La FND ne publie aucune information concernant sa politique de transparence et de responsabilité.

Stratégie de communication :

La FND s'est dotée de ce qui semble être une réelle politique de communication bien structurée.

Le site internet de l'organisation fournit des informations concernant la fédération et ses membres et les actualités importantes à l'échelle départementale. Elle est également présente sur les réseaux sociaux, avec une page Facebook et un compte Twitter, et elle publie le magazine *Autonomía Territorial*.

ÉQUATEUR

6. Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales de Ecuador (CONGOPE)

www.congope.gob.ec

Année de fondation :

2011

Objectif principal :

- Promouvoir et articuler les besoins et les attentes des gouvernements provinciaux auprès des acteurs nationaux et internationaux, notamment auprès du gouvernement central, tout en renforçant le processus continu de décentralisation des compétences et des ressources ;
- Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles des gouvernements provinciaux à travers une plate-forme nationale de services.

Statut juridique :

Il s'agit d'une association publique créée et régie par la Constitution et le Code organique de 2010 relatif à l'organisation du territoire, l'autonomie et la décentralisation (*Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*).

Organisation :

Selon ses statuts, la gouvernance politique de CONGOPE est assurée par :

- l'Assemblée générale, la plus haute instance de l'organisation. Elle se compose des 23 provinces représentées par leur préfet respectif.
- le président, élu par l'Assemblée générale.
- le vice-président, élu par l'Assemblée générale.
- le comité exécutif, le plus haut organe exécutif qui garantit le leadership politique, administratif et institutionnel de l'association. Il se compose du président, du vice-président et de trois membres élus par l'Assemblée générale.

La gestion et l'administration de CONGOPE relèvent de la responsabilité du directeur exécutif, proposé par le président et nommé par le comité exécutif et son personnel.



Membres :

23 gouvernements autonomes décentralisés provinciaux de l'Équateur (*Gobierno Autónomo Descentralizado*) font partie de CONGOPE. Selon les termes du Code organique relatif à l'organisation du territoire, l'autonomie et la décentralisation, l'adhésion est obligatoire.

Plan stratégique :

Bien que CONGOPE ait déclaré dans l'enquête qu'elle avait un plan stratégique bien élaboré et axé sur la demande, contenant des objectifs à moyen et long terme, des stratégies et des programmes d'action spécifiques et un plan financier, le document n'est pas disponible sur le site internet de l'association.

Activités principales :

CONGOPE concentre son action politique et institutionnelle sur les activités suivantes :

- Défense des intérêts : l'association joue un rôle important dans le dialogue politique mené avec le gouvernement national et le pouvoir législatif. Au cours des dernières années, CONGOPE a participé à l'élaboration de plusieurs lois (p.ex. en 2014, lois dans des domaines cruciaux tels que la gestion des eaux, la planification territoriale et la question du genre).
- Coordination : une importance particulière est accordée à la coordination et à l'articulation des efforts avec d'autres échelons de gouvernance, local et central.
- Renforcement des capacités : CONGOPE offre de l'assistance technique et des modules de formation à ses membres, en vue de renforcer leurs capacités institutionnelles et opérationnelles et leurs compétences en matière de gestion des territoires.
- Coopération internationale : l'association promeut la conclusion d'accords de coopération avec des partenaires internationaux en vue de financer ses propres activités et celles de ses membres.
- Communication et diffusion d'informations : CONGOPE dispose d'une politique de communication forte, dont l'objectif est de diffuser des informations sur ses activités et celles de ses membres.

Ressources financières et humaines (employés) :

Les ressources financières sont d'origines diverses, avec un bon équilibre entre la part du budget total financée par les membres et d'autres sources de revenu.

Transparence et responsabilité :

CONGOPE affiche une politique cohérente et bien définie en matière de transparence et de responsabilité.

À travers son site internet, l'association publie des informations concernant des questions organisationnelles, les salaires, les services, les marchés publics et les contrats, le budget, y compris les emprunts et les indemnités quotidiennes, les audits internes et externes et les redditions de comptes.

Stratégie de communication :

CONGOPE mène une politique cohérente en matière de communication. Le site internet de l'association fournit des informations bien structurées sur l'association et ses membres, ainsi que des actualités sur des questions relatives aux territoires et sur d'autres sujets liés aux compétences et responsabilités des provinces.

L'association gère une bibliothèque en ligne, donnant accès à de nombreuses ressources et publications, de même qu'elle publie un bulletin d'information au format papier et est présente sur Facebook et Twitter.

MEXIQUE

7. Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO)

www.conago.org.mx

Année de fondation :

2002

Objectif principal :

La Conférence nationale des gouverneurs (CONAGO) est un forum permanent qui cherche à renforcer le fédéralisme à travers des mécanismes démocratiques, tout en garantissant le respect total des institutions mexicaines. Il s'agit d'un espace ouvert à toutes entités, indépendamment de leur couleur politique.

La Conférence est un forum permanent de dialogue, de consultation et de rencontre entre l'exécutif national et autres instances, qui s'engage en faveur de la promotion d'une vision démocratique et fédéraliste des États fédérés, afin de renforcer les espaces institutionnels qui affectent le développement et le bien-être de tous les Mexicains.

Statut juridique :

Bien qu'elle n'ait pas de statut juridique, la CONAGO opère en tant que plate-forme informelle au service du dialogue politique entre les gouverneurs et le gouvernement fédéral.

Organisation :

La Conférence nationale des gouverneurs réunit les 32 gouverneurs des États du pays. Elle se tient généralement tous les quatre mois et suit un agenda politique défini en vue de conclure des accords exceptionnels contenus dans une déclaration politique. Ces accords impliquent normalement le gouvernement fédéral.

Les gouverneurs sont également appelés à travailler au sein de commissions thématiques créées en vue de traiter de thèmes spécifiques d'intérêt commun (il existe actuellement 38 commissions).

La branche exécutive de la CONAGO est assurée par le personnel du gouverneur qui assume la présidence.

Membres :

Les 32 gouverneurs des États du Mexique sont membres, l'adhésion n'est pas obligatoire.



Plan stratégique :

Il est variable et fait l'objet d'ajustements à chaque nouvelle présidence et en fonction de l'agenda de travail de l'une des 38 commissions.

Activités principales :

- CONGOPE promeut le renforcement des États pour contribuer davantage au développement du pays et disposer des ressources et de la réactivité nécessaires pour répondre aux besoins des communautés.
- Elle réaffirme l'engagement des États en faveur du pacte fédéral et le devoir de promouvoir un véritable processus politique de décentralisation et un renforcement du fédéralisme.
- Elle propose également des programmes inclusifs qui répondent aux exigences de sécurité, de justice, de bien-être social, de démocratie et de transparence.
- Elle réalise des projets et des études politiques, économiques, sociales et juridiques afin de discuter et de proposer des solutions aux problèmes liés à la politique budgétaire, aux transferts de compétences et de ressources, au développement social, à la sécurité publique, aux services publics, aux processus de développement et de décentralisation, aux politiques d'investissement public, en renforçant les gouvernements locaux et les relations intergouvernementales.
- L'organisation réalise des projets de coopération internationale, des recherches professionnelles, des enquêtes, des conférences, des études universitaires, des représentations culturelles et artistiques. Ce sont quelques-unes des activités actuellement mises en œuvre par la CONAGO au niveau international, accompagnées de la recherche de partenaires à travers le monde et de nouveaux moyens d'améliorer, de renforcer et d'élargir l'agenda international des gouvernements locaux.

Ressources financières et humaines (employés) :

Les 32 membres de la CONAGO paient chaque année une contribution dont le montant est fixé en fonction de leur importance économique et du budget disponible. Cette contribution sert à financer les salaires des employés du secrétariat technique (siège), le travail de bureau, l'entretien du site internet, la documentation requise lors des réunions, le transport, parmi d'autres dépenses administratives.

Transparence et responsabilité :

Le directeur exécutif ou le chef du personnel de la CONAGO est chargé de soumettre les rapports annuels concernant toutes les dépenses et le budget utilisé en fonction des activités de la Conférence. Dans certains cas, le président en fonction, un gouverneur en particulier, peut augmenter ou utiliser tout le budget disponible pour réaliser des activités extraordinaires. Ainsi, les rapports sont présentés par le président avant la fin de sa présidence afin de garantir la transparence et la responsabilité et de restaurer le budget standard en cas de diminution.

Stratégie de communication :

La CONAGO est devenue un acteur politique majeur qui a suscité l'intérêt de la société civile, des médias, du secteur privé et des acteurs internationaux. En conséquence, elle mène une politique active de communication basée sur les canaux conventionnels, un site internet, des publications, etc. et une forte présence sur les réseaux sociaux.

PARAGUAY

8. Consejo de Gobernadores del Paraguay

www.gobernadores.gov.py

Année de fondation

Information indisponible

Objectif principal :

L'objectif principal du Conseil est de soutenir le processus de décentralisation au Paraguay et de renforcer le rôle des gouverneurs auprès du gouvernement central et du pouvoir législatif.

9. Asociación de Juntas Departamentales de la República de Paraguay (AJUDEPA)

Cette association a été incluse dans le rapport afin d'en souligner l'existence. Cependant, aucune information n'est disponible la concernant, excepté le fait qu'elle est animée par le vice-président du pays.

PÉROU

10. Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales de Perú (ANGR)

angr.org.pe

Année de fondation :

2007

Objectif principal :

Le principal objectif de l'ANGR, l'assemblée nationale des gouvernements régionaux du Pérou, est d'encourager, développer, approfondir et soutenir le processus de décentralisation mis en œuvre dans le pays, en représentant et renforçant les gouvernements régionaux dans leurs territoires respectifs.

Statut juridique :

Information indisponible

Organisation :

L'instance dirigeante de l'ANGR est le conseil d'administration formé par différents gouverneurs à tour de rôle.

Membres :

L'association est ouverte aux régions péruviennes.

Plan stratégique :

Bien qu'elle ne dispose pas de plan stratégique, l'ANGR déclare qu'elle opère sur la base des alignements stratégiques suivants :

- renforcer les capacités humaines et améliorer les conditions de fonctionnement des gouvernements régionaux ;
- encourager l'intégration régionale, la création d'associations et la décentralisation fiscale ;
- institutionnaliser les relations intra- et intergouvernementales ;
- favoriser la gestion décentralisée des territoires ;
- renforcer la capacité des représentants des gouvernements régionaux ;
- articuler des stratégies d'alliance avec les différents échelons de gouvernance, la société civile et la coopération internationale.



Activités principales :

L'organisation consacre ses activités à trois domaines principaux :

- Défense des intérêts : promouvoir le rôle des gouvernements régionaux et défendre leurs intérêts et ceux des opérateurs régionaux auprès du gouvernement central, du pouvoir législatif et de la communauté internationale.

Études et assistance technique : en vue d'étayer ses visions politiques par des preuves concrètes, l'ANGR réalise des études, des rapports techniques et appuie des bonnes pratiques dans quatre domaines en lien avec quatre groupes de travail (planification du territoire, décentralisation fiscale et budget, résolution et gestion de conflit, formation).

-

- Partage du savoir et de l'expérience : en vue de renforcer les gouvernements régionaux, l'ANGR --- l'organisation de divers événements et rencontres afin de partager et d'échanger les expériences, les informations et le savoir avec d'autres niveaux de gouvernement (local, national et international) et avec d'autres acteurs tels que la société civile, les universités et le secteur privé.

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

Vu la qualité de son site internet, l'ANGR semble avoir une réelle stratégie de communication.

URUGUAY

11. Congreso de Intendentes

www.ci.gub.uy

Année de fondation :

1943

Objectif principal :

Ses objectifs sont les suivants :

- articuler les besoins et les attentes des gouvernements locaux auprès du gouvernement national,
- fournir une plate-forme nationale aux gouvernements locaux,
- fournir des services visant à renforcer les autorités locales,

- négocier la décentralisation continue des compétences et des ressources,
- fournir aux membres un espace de dialogue et de rencontre avec leurs pairs.

Statut juridique :

Il s'agit d'une entité légale de droit public (au titre de l'art. 262 de la Constitution de l'Uruguay).

Organisation :

Le Congrès suit une structure classique, composée de 5 organes :

- le conseil, qui compte 19 intendants ; il se réunit une fois par mois.
- le bureau : composé du président et de deux vice-présidents élus par le conseil.
- les conseillers : personnel politique issu des différents partis politiques représentés dans le conseil.
- le secrétariat exécutif : il offre un soutien administratif au conseil.

Membres :

Le conseil est composé des 19 départements du pays. L'adhésion est obligatoire.

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

- Coordination des politiques menées par les 19 départements.
- Garantie du dialogue politique avec le gouvernement central et participation au processus législatif dans des questions relevant des compétences des départements.
- Prélèvement de la taxe sur les véhicules.



Ressources financières et humaines (employés) :

Le budget annuel s'élève à environ 500 000 US\$.

Le conseil lève la taxe sur les véhicules.

Il se compose des 3 membres du bureau, des 16 conseillers, des cadres supérieurs (6 femmes), de 4 techniciens (1 femme) et d'une personne chargée des services.

Transparence et responsabilité :

Au-delà des bonnes intentions politiques manifestées dans l'enquête et de la reconnaissance du droit à l'information (affichée sur le site internet), le conseil ne semble pas s'être doté d'une politique cohérente de transparence et de responsabilité.

Stratégie de communication :

Le conseil n'a visiblement pas de stratégie de communication bien définie. Cependant, le site internet et le bulletin d'information fournissent des informations sur l'association et ses membres, et sur le développement local et les questions de gouvernance.

RÉGION MÉDITERRANÉENNE

ALBANIE

1. Association of Albanian Regional Councils

www.acra.al (le site internet est actuellement hors-service).

Année de fondation :

2000

Objectif principal :

L'objectif premier de l'association des conseils régionaux albanais est d'approfondir le processus de décentralisation en Albanie, en renforçant la capacité des communes, des

municipalités et des régions à travers l'amélioration de leur information continue et du cadre institutionnel et légal afin d'aider les instances locales.

Statut juridique :

Information indisponible

Organisation :

Information indisponible

Membres :

L'association se compose des 12 régions du pays.

Plan stratégique :

Information indisponible

Activités principales :

Information indisponible

Ressources financières et humaines (employés) :

Information indisponible

Transparence et responsabilité :

Information indisponible

Stratégie de communication :

Le site internet de l'association est actuellement hors service. Aucune information n'est disponible en ligne.

MAROC

2. Association des Régions du Maroc

Cette association, la seule de tout le monde arabe, a été incluse dans le rapport afin d'en mentionner l'existence. Cependant, dans la mesure où elle n'a pas répondu à l'enquête et où aucun site internet n'est en fonctionnement actuellement, aucune information n'a pu être collectée.

V. CONCLUSIONS PRINCIPALES

La rédaction de ce rapport a fait face à de lourdes contraintes qui ont sapé la possibilité de dresser des conclusions empiriques claires. Le nombre réduit de réponses reçues, seules 11 associations sur 24 identifiées ayant répondu à l'enquête (parfois de manière incomplète), et la faible qualité des informations et données disponibles en ligne ne nous permettent pas de présenter des conclusions exhaustives et fiables. De plus, il est important de souligner que l'enquête a été conçue comme une auto-évaluation. En conséquence, la subjectivité des données et des informations fournies doit être prise en compte.

Ceci est d'ailleurs un symptôme évident de la fragilité de la plupart des associations de gouvernements régionaux dans les pays à revenus moyens et à faibles revenus. À l'exception de quelques cas, comme la CONAGO au Mexique, la FND en Colombie, CONGOPE en Équateur et l'*All India Institute*, la plupart des associations opèrent avec des ressources institutionnelles et opérationnelles limitées et souffrent d'un manque aggravé de capacités institutionnelles et administratives.

Même si quelques associations ont été fondées il y a plus de cent ans, elles ont pour la plupart été créées dans le courant des années 1990 et au début des années 2000.

Elles ont toutes plus ou moins la même raison d'être. En ce sens, toutes les associations ou réseaux se sont fixé au moins l'un des objectifs suivants :

- promouvoir le dialogue avec les États centraux et les autres échelons de gouvernance (principalement concernant les processus de décentralisation et les politiques et pouvoirs des gouvernements locaux) ;
- garantir la coordination et les échanges entre leurs membres ;
- renforcer les capacités de leurs membres (pour une meilleure gouvernance et une meilleure mise en œuvre des politiques et des services) ;
- établir des liens avec des acteurs internationaux et identifier des opportunités pour leurs membres.

En conséquence, toutes mènent peu ou prou les mêmes activités principales : défense des intérêts de leurs membres auprès des gouvernements nationaux, formation et renforcement des capacités dans la définition des politiques et les services, communication, organisation d'événements et de conférences, développement de projets techniques. Par ailleurs, lorsqu'elles ont quelque activité au niveau international, elles sont le plus souvent liées à leur participation à des réseaux ou à la collecte de fonds.

Néanmoins, seules quelques associations ont un groupe d'experts en renforcement des capacités ainsi que des outils et programmes de renforcement des capacités. Presque toutes expriment le besoin d'améliorer la performance des autorités régionales, de les rendre plus efficaces (en appliquant des normes de gouvernance plus élevées, en utilisant des technologies plus modernes, en améliorant leur gouvernance à travers une bonne participation de la communauté et une éthique publique, en développant et introduisant des outils et une expertise innovants et en facilitant la communication). Des formations, ateliers et mécanismes de revue par les pairs permettent de combler ces lacunes.

Dans certains cas, les associations sont également chargées de mettre directement en œuvre certaines politiques ou certains programmes sur le territoire couvert par leurs membres (ce qui est le cas dans certains pays africains) ou même de fournir quelques services ou de lever des impôts (p.ex. le *Congreso de Intendentes* en Uruguay et la *Federación Nacional de Departamentos* en Colombie).

De même, l'influence potentielle sur les politiques nationales dépend de la structure, de l'histoire, du contexte culturel local et régional, des priorités du pays et des programmes

de réforme de la gouvernance. Mais les gouvernements nationaux (comme le montrent les réponses à l'enquête ou leur site internet) sont appelés à reconnaître davantage les associations de gouvernements régionaux comme des acteurs clés du développement et à soutenir leur pleine participation, leur consultation et leur engagement dans les dialogues politiques nationaux et sectoriels concernant le développement régional.

À travers une politique de défense de leurs intérêts, quelques associations cherchent à instaurer un cadre légal pour que les gouvernements nationaux et les programmes permettent aux gouvernements régionaux d'être pris en considération et pour renforcer la coopération décentralisée.

Dans la mesure où la défense de leur intérêts apparaît être l'une des activités centrale de toutes les associations tant au niveau national qu'à l'échelle internationale, des capacités plus importantes devraient être mobilisées pour en améliorer l'impact.

Il n'y a pas de lien direct entre leur statut juridique et leur mission. Selon les pays, nous avons observé trois catégories :

- des associations enregistrées comme des organismes publics (créées parfois par une loi spécifique votée par le gouvernement national) ;
- des associations enregistrées comme des entités privées ;
- des associations sans personnalité juridique.

Qu'elles aient une personnalité juridique publique ou privée ou pas, presque toutes les associations ont des structures similaires qui répondent au schéma classique, avec un président, un conseil ou un bureau, un directeur ou un secrétaire général et du personnel technique (habituellement employé par un secrétariat technique). Selon les informations collectées dans les plupart des associations, il y a encore des préjugés important à l'égard des femmes, un pourcentage élevé d'hommes occupant les postes à responsabilité.

Les associations ayant répondu à l'intégralité de l'enquête ont déclaré que la structure de leur organisation est adaptée à leurs objectifs institutionnels, même lorsque les salaires du personnel ne sont pas compétitifs. Les résultats de l'enquête montrent que les nombre

d'employés techniques et administratifs n'est pas suffisant et que les associations souffrent d'un manque évident d'expertise.

Concernant leurs membres, il apparaît que, bien que des gouvernements régionaux ou provinciaux soient systématiquement représentés, quelques associations admettent d'autres instances locales, voire certains secteurs de la société (c'est le cas de plusieurs associations africaines et asiatiques). Cependant, dans certaines associations, ce ne sont pas les gouvernements régionaux en soi qui sont membres, mais ceux qui représentent l'institution (p.ex. la *Conferencia Nacional de Gobernadores* au Mexique ou le *Congreso de Intendentes* en Uruguay).

Toutes les associations représentent les gouvernements régionaux et locaux et, dans de nombreux cas, des acteurs privés, en fonction de leur objectif principal. Elles tentent d'augmenter la visibilité des gouvernements régionaux et de leurs préoccupations au niveau national. Bon nombre d'entre elles opère également à l'échelle internationale, en rendant visibles les gouvernements locaux dans des forums et négociations internationaux. Dans la plupart des pays, les associations représentent et comptent parmi leurs membres tous les pairs, même si, dans quelques rares cas, tous les gouvernements équivalents d'un pays donné ne sont pas membres de l'association.

Les plus grandes associations (plus consolidées que d'autres) ont des plans stratégiques qui affichent une vision claire et une planification stratégique effective des affaires, se dotent de commissions de travail et d'un plan de communication efficace et entretiennent de bonnes relations avec d'autres acteurs. De plus, même si la mission, la vision et une sorte de plan de travail ont pu être clairement identifiés pour un grand nombre d'entre elles, bien souvent, aucun plan stratégique n'a été trouvé.

Il est intéressant de souligner que les associations qui ont répondu à l'enquête ont déclaré que les informations les plus importantes étaient accessibles et qu'elles disposaient d'instruments de communication clairs. Pourtant, lorsque l'on se penche sur les différentes associations, bien que la plupart d'entre elles ait un site internet et que bon nombre ait un compte Facebook ou Twitter, seules quelques-unes se sont dotées d'une stratégie de communication bien définie. Par ailleurs, de nombreuses associations ont un site internet

qui ne fonctionne pas ou qui n'est pas mis à jour. Il en va de même pour leurs bulletins d'information : lorsqu'ils existent, peu d'associations publient les dernières nouvelles de façon continue.

Comme cela a été dit plus haut, même si une majorité des associations dispose d'un site internet ou d'une page Facebook, seules quelques-unes semblent avoir une réelle politique de communication en tant qu'organes représentatifs des gouvernements régionaux auprès des institutions nationales et internationales. C'est sans doute la plus grande faiblesse de certaines associations. Il est nécessaire de clarifier les objectifs de communication, les groupes-cibles, les messages qu'elles souhaitent faire passer, les relations avec les médias, les outils et leurs évaluations. Les instruments de communication et les capacités de nombreuses associations pour les maintenir à jour en continu posent problème.

Enfin, il n'est pas surprenant que, au-delà de ce que les associations ont déclaré dans l'enquête, la transparence et la responsabilité aient encore un long chemin devant elles (le résultat global de cette enquête en est un exemple flagrant). Quelques exceptions mises à part, dans de nombreux cas, toutes les informations ne sont pas disponibles et, lorsqu'elles le sont, elles ne sont pas présentées de manière claire et structurée. Cependant, le *Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales* en Équateur est tout à fait exemplaire en la matière, puisqu'il consacre toute une rubrique de son site internet à la transparence.