

# PROGRAMME DE LEADERSHIP NATIONAL

GOUVERNANCE INTÉGRÉE  
Boîte à outils (v. beta)



universidade  
de aveiro

→ pour  
le changement  
du système  
de santé



MÉCANISME DE  
FINANCEMENT  
MONDIAL



LA BANQUE MONDIALE  
BIRD • IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

## Mode d'emploi

La boîte à outils de la gouvernance intégrée contient des exemples de politiques publiques conçues, mises en œuvre ou gérées au moyen de méthodes de gouvernance intégrée. Des exemples d'outils et de mécanismes de gestion ont également été inclus, afin de mettre en place un modèle de gouvernance intégrée.

Cet outil a été développé pour le Programme de Leadership National du GFF (2020-2021), en vue d'appuyer les activités du module sur la gouvernance intégrée. Sa navigation est intuitive et se fait grâce à des liens hypertextes sur chaque page du document. La page 03 contient un index avec toutes les options de navigation : par thèmes (types de questions ou résultats escomptés), par exemples de pays, en croisant ces deux premières options (organisées sous forme de graphiques) et par mots-clés. De cette manière, le lecteur peut examiner son choix, entre les exemples et les outils, afin de développer ses connaissances en fonction de ses propres intérêts et de sa curiosité.

Nous espérons que vous profiterez de cet outil et qu'il vous sera utile dans votre travail.

Nous vous souhaitons une bonne expérience !

## Navigation dans l'index

### Les options

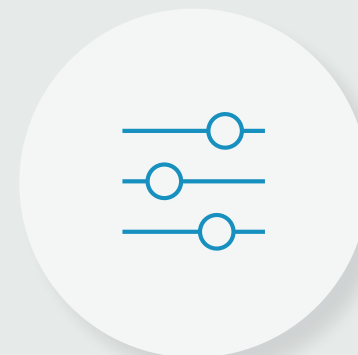


### Thème

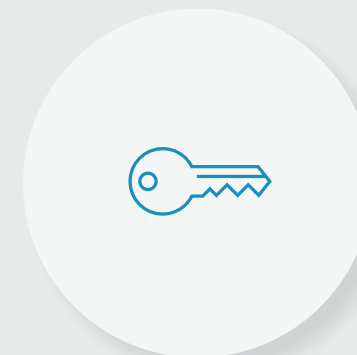
Question ou  
résultat escompté



### Pays



### Thème vs pays



### Mot-clé

## Navigation dans l'index

Questions  
ou résultats  
escomptés

COORDINATION INTERMINISTÉRIELLE

2

COORDINATION INTERSECTORIELLE  
ET ENTRE LES PARTIES PRENANTES

3

COORDINATION VERTICALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

3

COOPÉRATION HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

7

## Navigation dans l'index

Questions  
ou résultats  
escomptés

### COORDINATION INTERMINISTÉRIELLE

#### Brésil

Coordination du programme  
Bolsa Família

#### Nouvelle Zélande

Prestation de services intégrés

## Navigation dans l'index

Questions  
ou résultats  
escomptés

### COORDINATION INTERSECTORIELLE ET ENTRE LES PARTIES PRENANTES

#### Australie

Comités interministériels

#### Brésil

Conseils de politique publique

#### Pologne

Coordination intersectorielle  
des politiques locales

## Navigation dans l'index

Questions  
ou résultats  
escomptés

### COORDINATION VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

#### Brésil

Modèle décentralisé du système de santé unifié (Unified Health System, ou SUS)

#### Brésil

Transferts intergouvernementaux

#### Espagne

Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

## Navigation dans l'index

Questions  
ou résultats  
escomptés

### COOPÉRATION HORIZONTALE INTERGOUVERNEMENTALE

#### Australie

Conseil des gouvernements  
australiens (COAG) et de la  
fédération australienne (CAF)

#### Canada

La stratégie d'innovation  
pour la croissance  
économique

#### Canada

Accord de Vancouver

#### Allemagne

Forums  
intergouvernementaux

#### Afrique du Su

Association sud-africaine  
des collectivités locales  
(SALGA)

#### Espagne

Coordination horizontale  
au niveau local

#### États-Unis

Conseil des  
gouvernements d'État



# Navigation dans l'index

## Exemples nationaux

Sélectionner un pays

- 2 Australie
- 4 Brésil
- 2 Canada
- 1 Allemagne
- 1 Nouvelle-Zélande
- 1 Pologne
- 1 Afrique du Sud
- 2 Espagne
- 1 États-Unis



## Navigation dans l'index

### Exemples nationaux

Sélectionner un pays

- 2 Australie
- 4 Brésil
- 2 Canada
- 1 Allemagne
- 1 Nouvelle-Zélande
- 1 Pologne
- 1 Afrique du Sud
- 2 Espagne
- 1 États-Unis

#### **EXEMPLE 1:**

Comités interministériels

#### **EXEMPLE 2:**

Conseil des gouvernements australiens (COAG)  
et de la fédération australienne (CAF)

## Navigation dans l'index

## Exemples nationaux

Sélectionner un pays

- 2 Australie
- 4 Brésil
- 2 Canada
- 1 Allemagne
- 1 Nouvelle-Zélande
- 1 Pologne
- 1 Afrique du Sud
- 2 Espagne
- 1 États-Unis

### EXEMPLE 1:

Coordination du programme Bolsa Família

### EXEMPLE 2:

Conseils de politique publique

### EXEMPLE 3:

Modèle décentralisé du système de santé unifié (SUS)

### EXEMPLE 4:

Transferts intergouvernementaux

## Navigation dans l'index

## Exemples nationaux

Sélectionner un pays

- 2 Australie
- 4 Brésil
- 2** Canada
- 1 Allemagne
- 1 Nouvelle-Zélande
- 1 Pologne
- 1 Afrique du Sud
- 2 Espagne
- 1 États-Unis

### EXEMPLE 1:

La stratégie d'innovation pour la croissance économique

### EXEMPLE 2:

Accord de Vancouver

## Navigation dans l'index

### Exemples nationaux

Sélectionner un pays

- 2 Australie
- 4 Brésil
- 2 Canada
- 1 Allemagne
- 1 Nouvelle-Zélande
- 1 Pologne
- 1 Afrique du Sud
- 2 Espagne**
- 1 États-Unis

#### **EXEMPLE 1:**

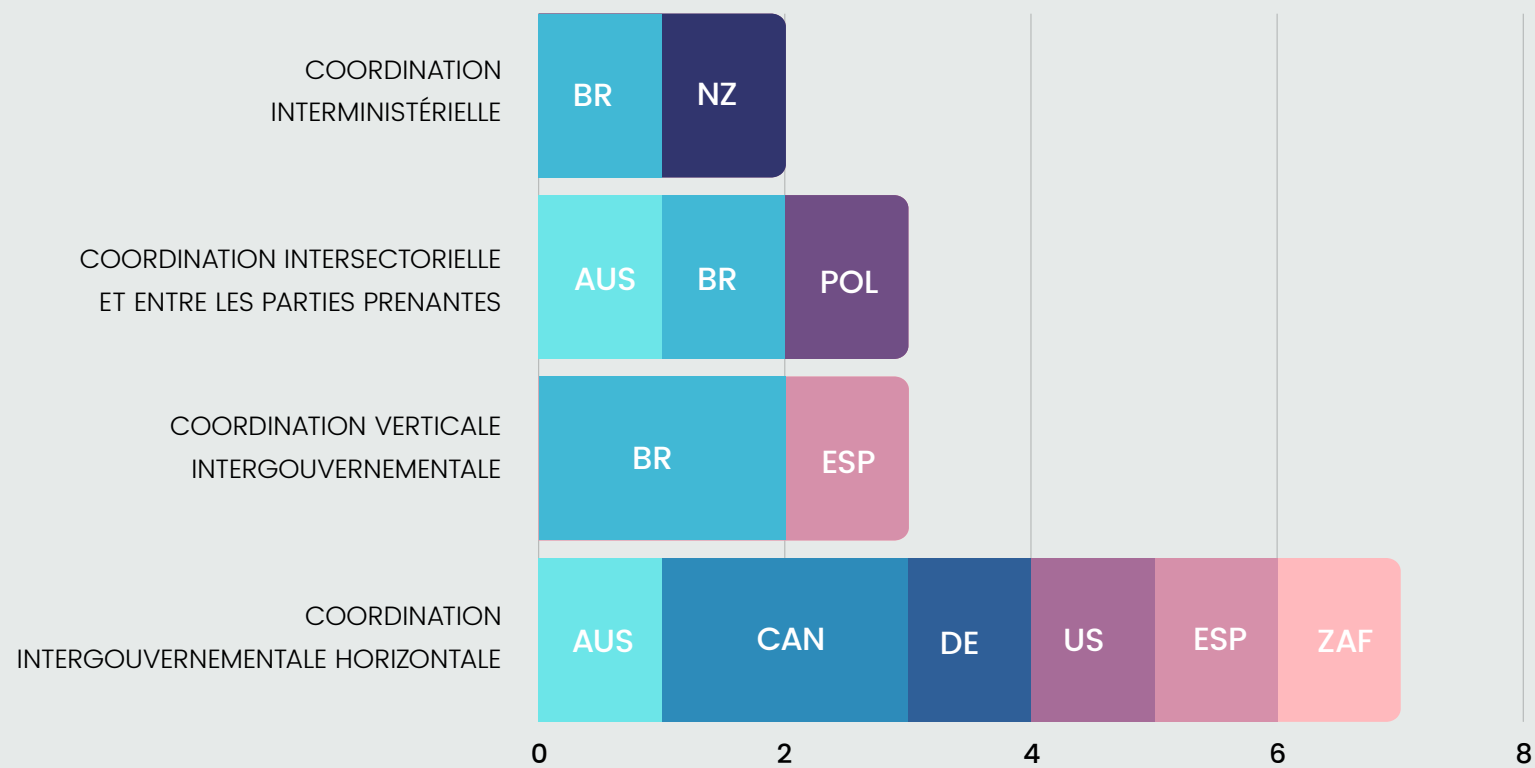
Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

#### **EXEMPLE 2:**

Coordination horizontale au niveau local

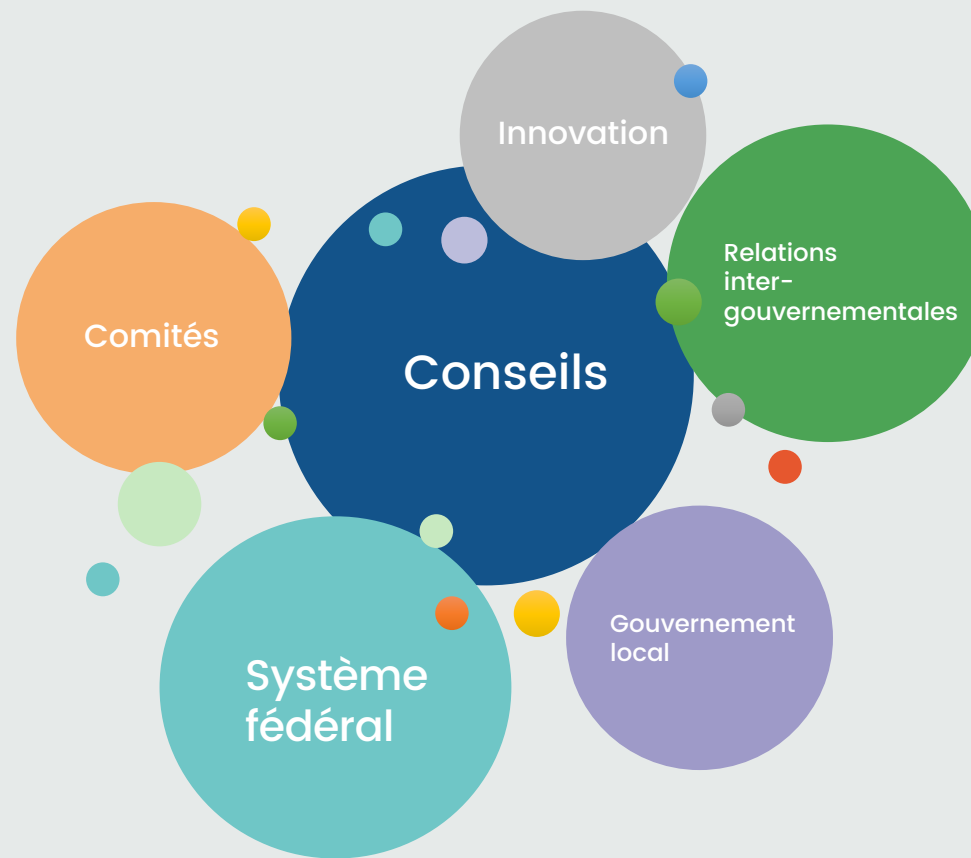
# Navigation dans l'index

## Questions vs pays



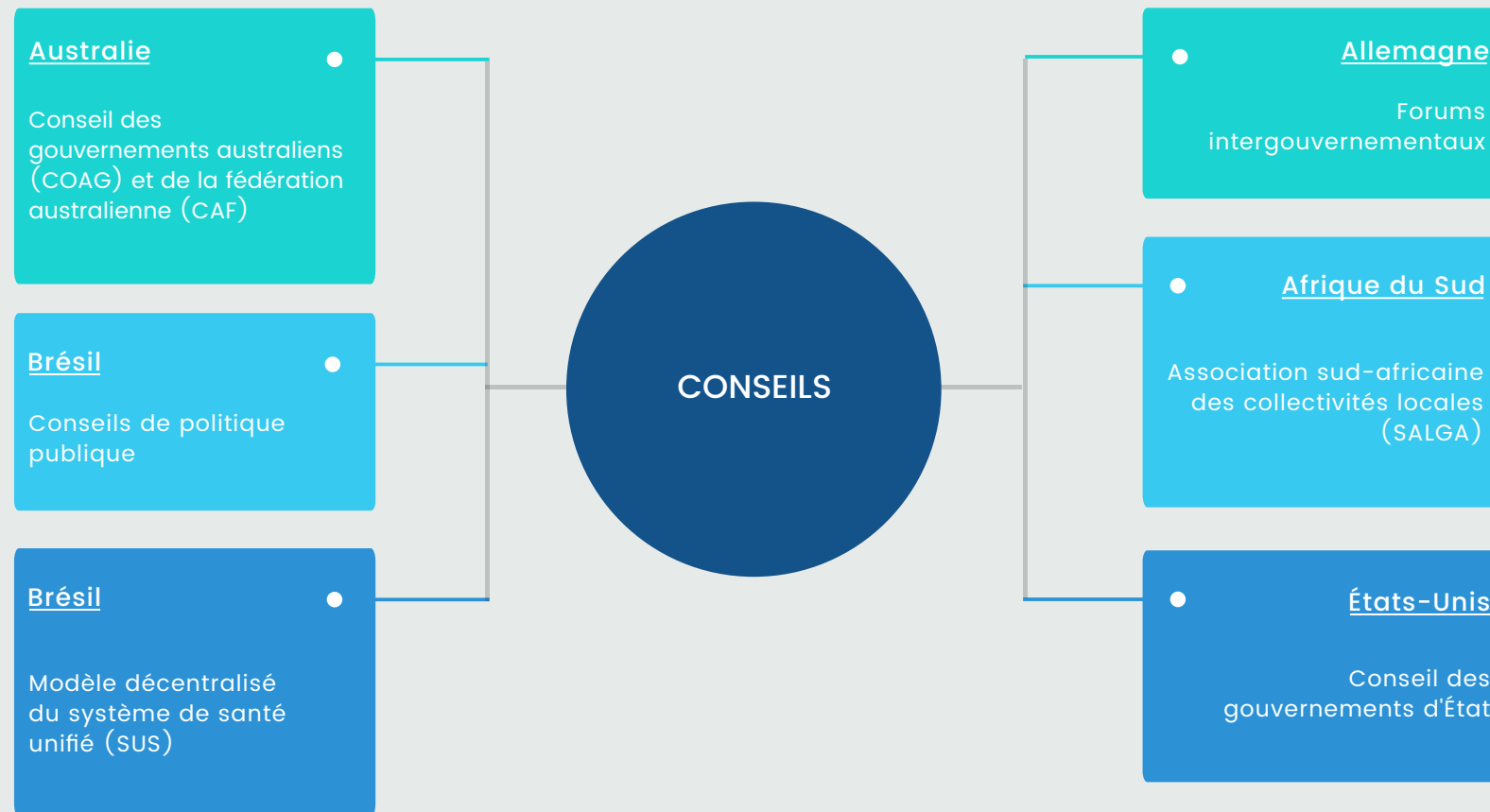
# Navigation dans l'index

Recherche par mots-clés



# Navigation dans l'index

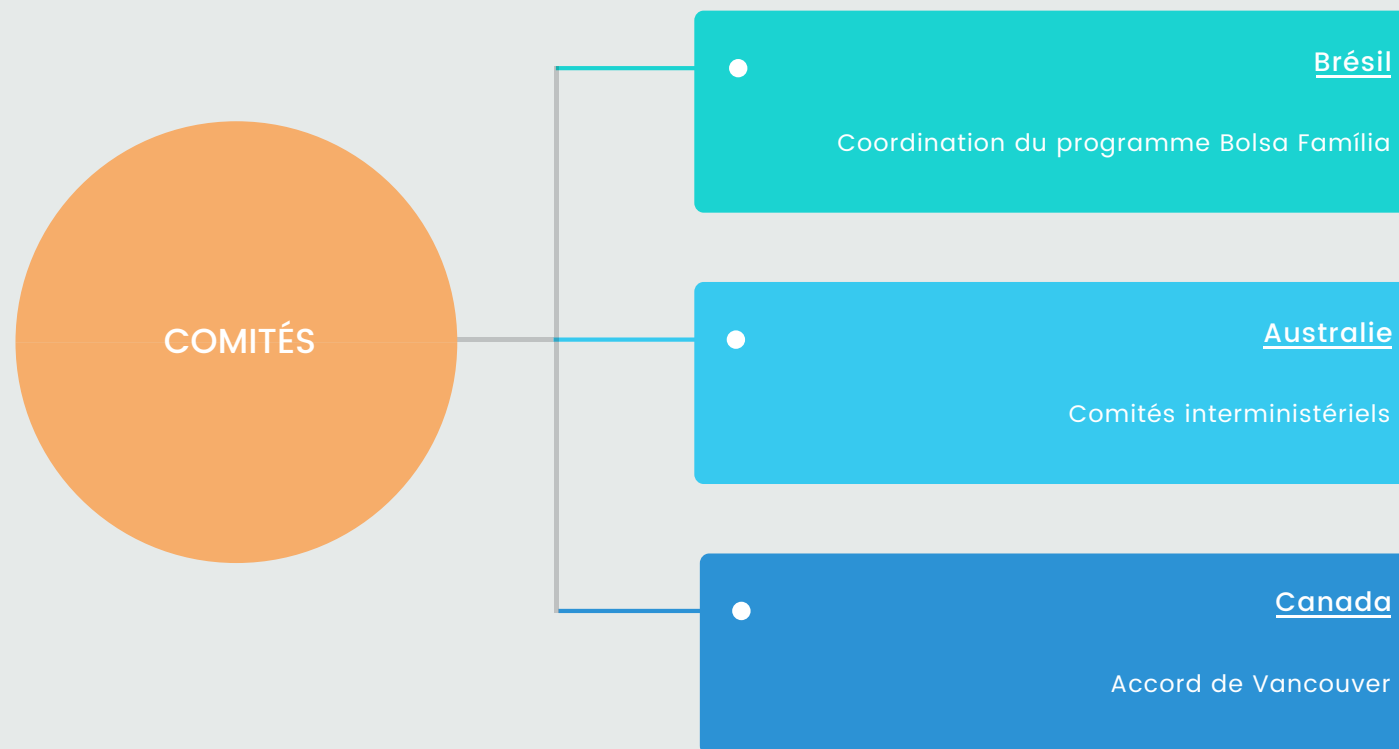
Questions vs pays





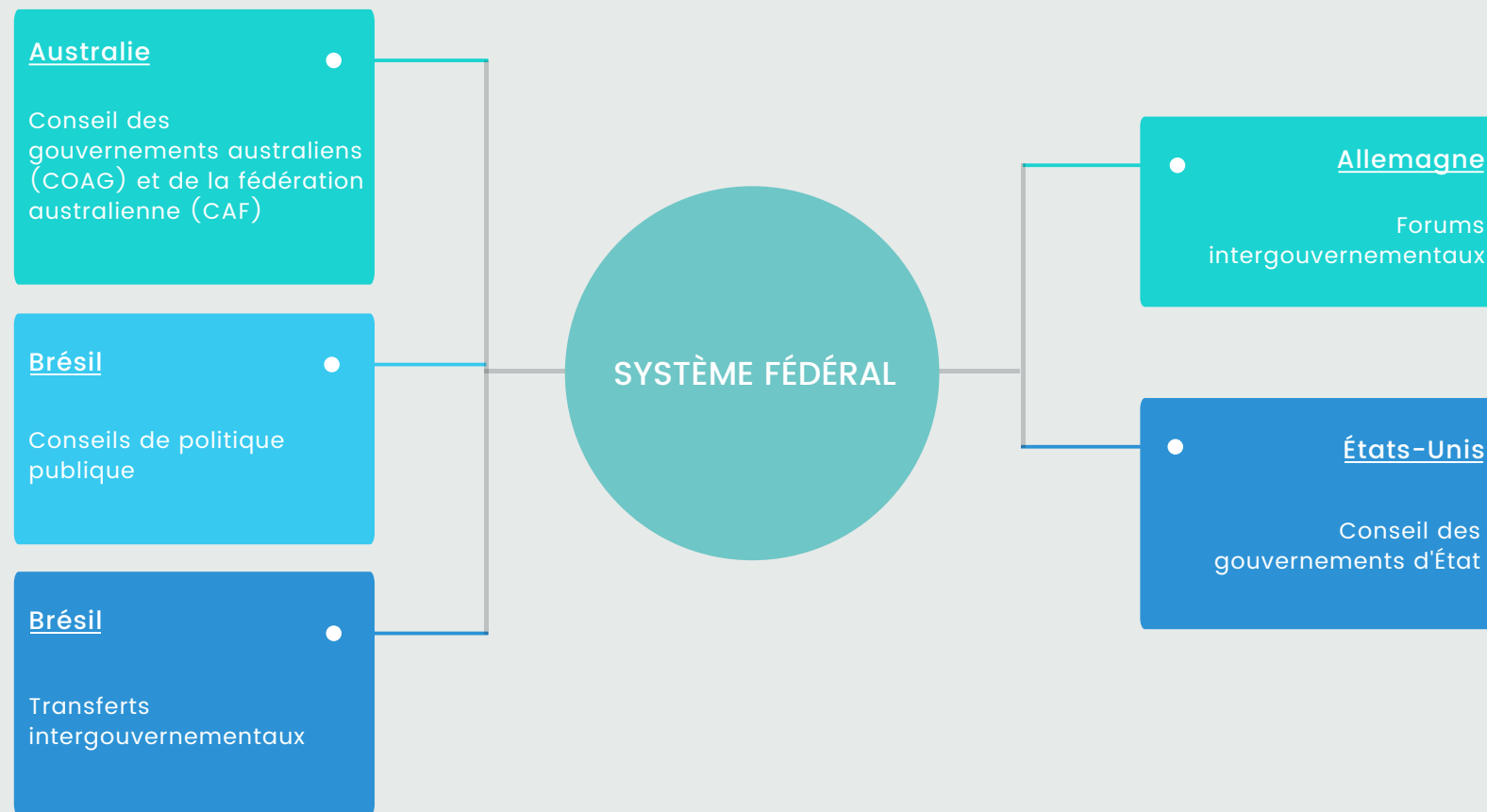
## Navigation dans l'index

Questions  
vs pays



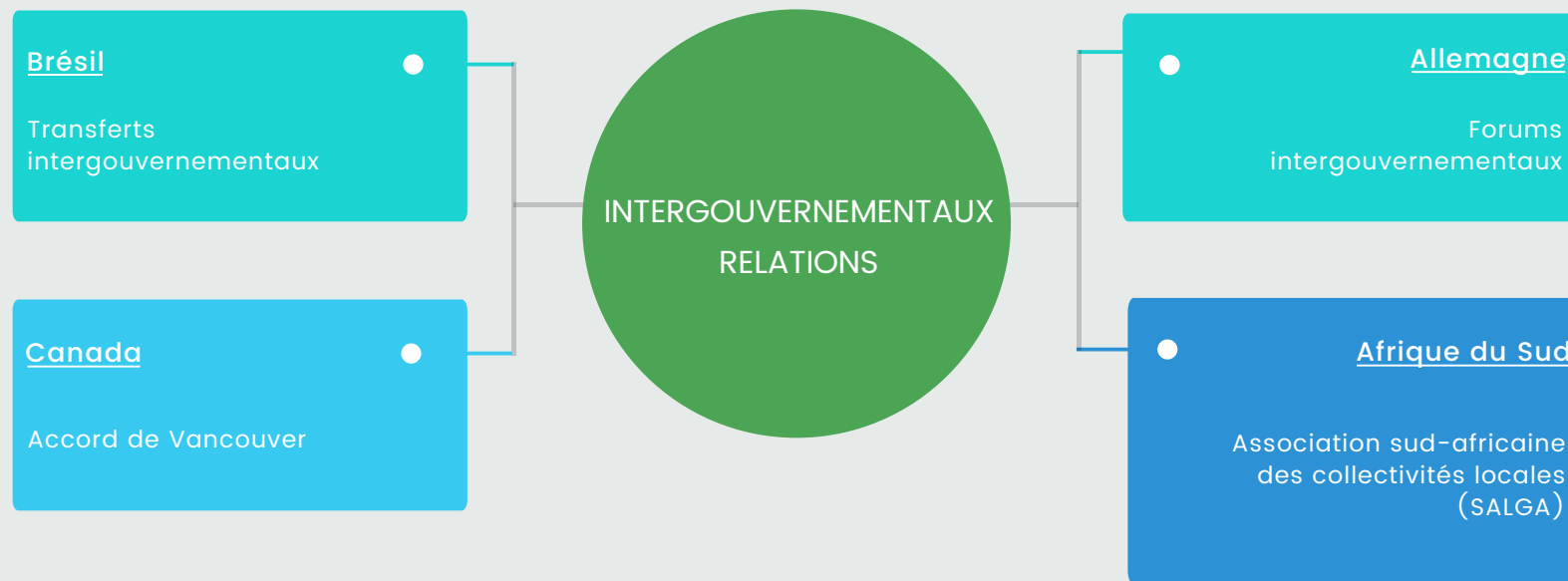
# Navigation dans l'index

Questions vs pays



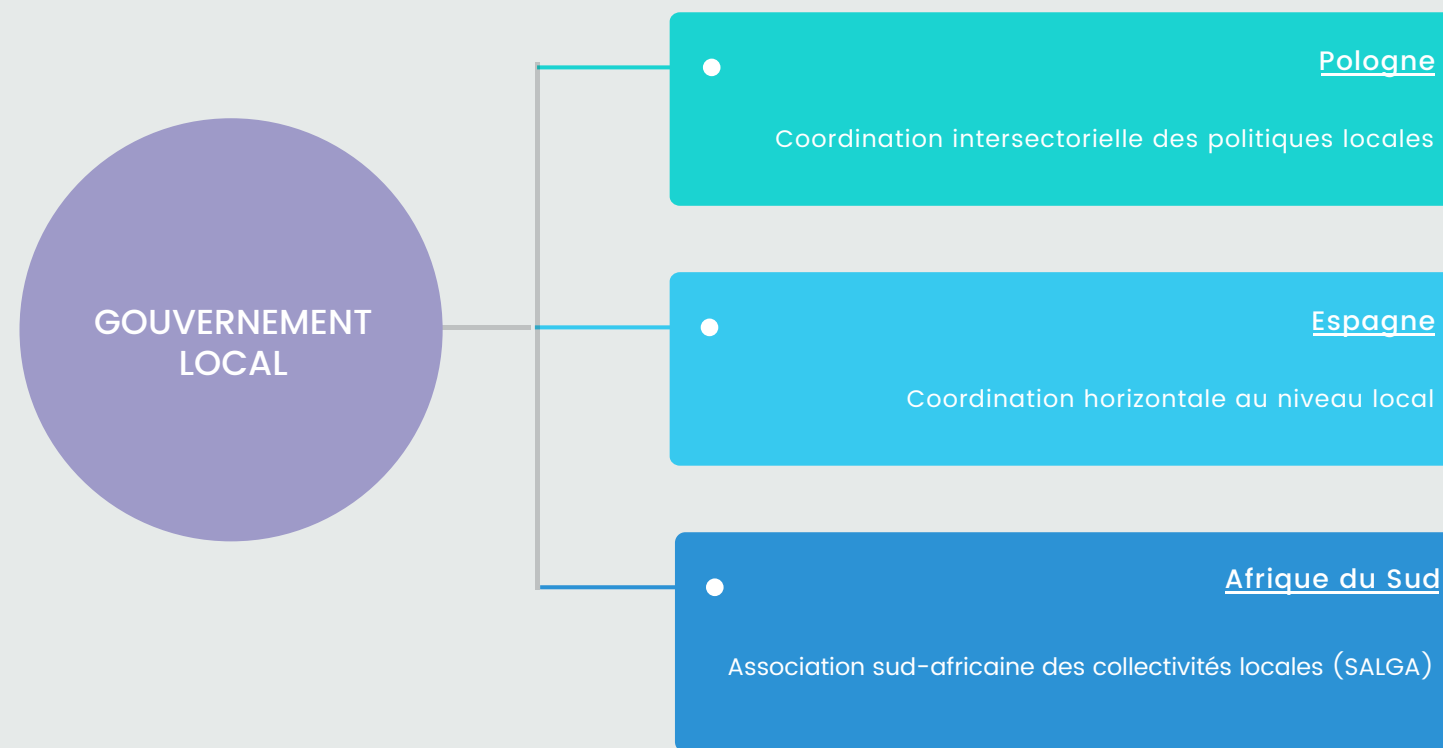
# Navigation dans l'index

Questions vs pays



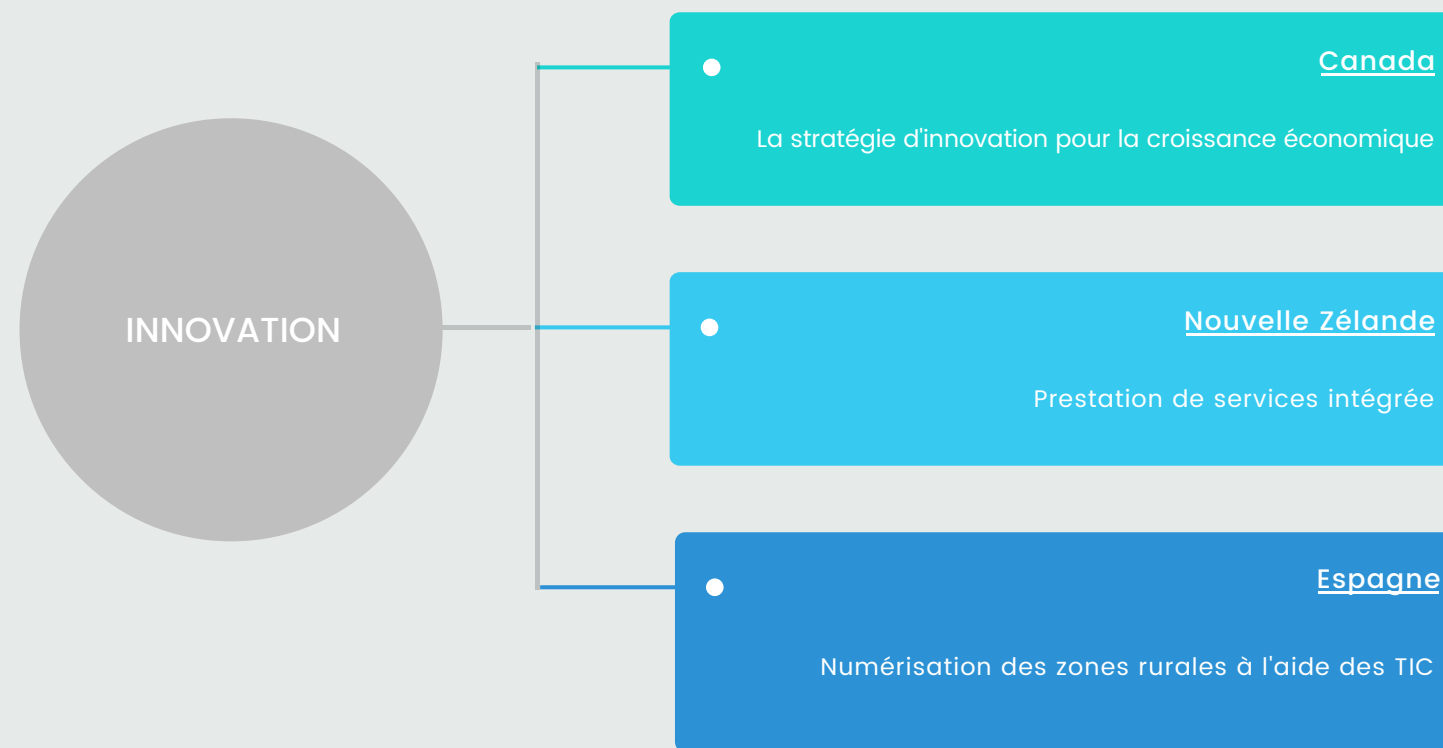
## Navigation dans l'index

Questions  
vs pays



## Navigation dans l'index

Questions  
vs pays



## Australie

### Comités interministériels

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET  
DES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
comités interministériels ;  
stratégie gouvernementale ;  
mécanismes de coordination

#### Défi

Coordination intersectorielle entre les ministères

#### Contexte

La création de lignes budgétaires communes ou de fonds mutualisés constitue un instrument important dans la promotion de la planification intégrée. Les fonds mutualisés permettent une certaine flexibilité en ce qui concerne l'appui aux activités qui peuvent être catégorisées en tant qu'aide officielle au développement et en tant qu'aide publique au développement. Cependant, le défi consiste à garantir l'intégration des deux catégories de fonds à l'aide d'une stratégie cohérente, applicable à tous les niveaux gouvernementaux.

#### L'approche:

En Australie, la coordination entre plusieurs ministères est assurée par des comités interministériels. Ces derniers ont été utilisés au sein de la fonction publique australienne de différentes manières pendant des dizaines d'années et ils sont formés, régularisés ou dissous en fonction des besoins. Ils existent à tous les niveaux du gouvernement, des rangs subalternes purement fonctionnels de la fonction publique jusqu'au niveau du Cabinet, où les ministres représentent leurs services respectifs et coordonnent la politique sous la direction du Premier ministre. Ces comités peuvent être ad hoc ou institutionnalisés. Le groupe de coordination de la politique stratégique, composé des secrétaires adjoints des ministères concernés, est un comité essentiel dans l'élaboration de la politique gouvernementale sur les engagements internationaux. Les groupes de travail interministériels, situés plus bas dans l'échelle, s'occupent des questions relatives aux politiques et aux opérations.

## Australie

### Comités interministériels

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET  
DES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
comités interministériels ;  
stratégie gouvernementale ;  
mécanismes de coordination

#### Résultats et impact

Il existe de nombreux comités interministériels en Australie, actifs dans tous les domaines du gouvernement. Ses résultats sont donc nombreux et divers. La mise en place du « Australian Open Government » constitue un exemple clair des résultats de la performance. Le comité interministériel chargé de cette question a mené des discussions sur l'évolution du modèle de performance, défini des lignes directrices pour les agences qui respectent les engagements du plan d'action national du « Australian Open Government », créé le « Open Government Forum » et le nouveau site web de « Australie OGP ».

#### Pour en savoir plus :

<https://www.directory.gov.au>

<https://ogpau.pmc.gov.au>

## Australie

# Conseil des gouvernements australiens (COAG) et de la fédération australienne (CAF)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés : conseils ;  
accords fédéraux ;  
coordination intraministérielle ;  
coopération

### Défi

Le Conseil en tant qu'instrument de coopération territoriale

### Contexte

La mise en œuvre d'instruments de coopération territoriale en Australie remonte aux années 1920. Néanmoins, dans la trajectoire la plus récente, deux initiatives sont à noter : le Conseil des gouvernements australiens (COAG), créé en 1992, et le Conseil de la fédération australienne (CAF), créé en 2006.

### L'approche:

Le principal objectif du COAG est de renforcer la coopération entre les gouvernements, de superviser et de coordonner les activités des différents conseils ministériels sectoriels constitués de membres du gouvernement fédéral et des différents États. Le COAG a été créé à la suite d'un accord officieux entre le Premier ministre et les chefs des gouvernements des États, dont les membres infranationaux se sont portés volontaires. Les décisions sont prises par consensus et il est admis que nul organisme gouvernemental ne peut s'imposer à un autre, ce qui permet d'éviter les blocages. Les décisions ne sont pas contraignantes, mais en général les participants adhèrent aux termes définis. Les accords conclus, ainsi que d'autres sujets pertinents, sont publiés sur son site web : <https://www.coag.gov.au/>



## Australie

### Conseil des gouvernements australiens (COAG) et de la fédération australienne (CAF)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés : conseils ;  
accords fédéraux ;  
coordination intraministérielle ;  
coopération

#### L'approche (suite)

Le COAG résulte d'un forum intergouvernemental formé par le Premier ministre, les premiers ministres des États, le ministre en chef des territoires et le président de l'Association australienne des collectivités locales. Ses décisions sont adoptées à l'unanimité afin d'élargir les possibilités d'adhésion de tous les organismes gouvernementaux. Sa structure d'appui technique est constituée de groupes de travail et de commissions permanentes chargés de la préparation des programmes, de la proposition de politiques et de la rédaction des accords. Ces groupes se rapprochent de la relation entre le Comité de pilotage composé du Premier ministre et des chefs des gouvernements des États (Painter, 1998 ; 1996).

#### Résultats et impact

Il se peut que les résultats des réunions du COAG donnent lieu à des accords formels qui peuvent être incorporés par d'autres organismes intergouvernementaux, dans le cadre d'accords nationaux ou d'accords de partenariat nationaux.

Le COAG a donné lieu à de nombreuses réformes qui ont eu un impact sur la gestion publique et la réalité nationale en Australie. La réforme microéconomique liée à la politique nationale de la concurrence au milieu des années 1990, par exemple, a laissé en héritage une économie plus compétitive, plus efficace et plus flexible qui a permis à l'Australie d'affronter une série de défis économiques au cours des deux dernières décennies.

## Australie

### Conseil des gouvernements australiens (COAG) et de la fédération australienne (CAF)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés : conseils ;  
accords fédéraux ;  
coordination intraministérielle ;  
coopération

#### Résultats et impact (suite)

La formation du Conseil national de réforme de la Fédération (NFRC) et la suppression du Conseil des gouvernements australiens (COAG) ont été approuvées par le Cabinet national le 29 mai 2020, dans le cadre d'une nouvelle structure fédérale. Le NFRC est composé du Premier ministre, des Premiers ministres des États et des ministres en chef des territoires, des trésoriers de chaque juridiction et du président de l'Association australienne des collectivités locales (ALGA). Je me focalise sur les questions prioritaires de la fédération nationale.

#### Pour en savoir plus

- [www.coag.gov.au](http://www.coag.gov.au)
- [www.federation.gov.au](http://www.federation.gov.au)
- Painter, M.(1998). Collaborative Federalism: economic reform in Australia in the 1990s. [Fédéralisme collaboratif : réforme économique en Australie dans les années 1990.] Cambridge: Cambridge University Press.
- Painter, M. (1996) The Council of Australian Governments and Intergovernmental Relations: A Case of Cooperative Federalism. [Le Conseil des gouvernements australiens et les relations intergouvernementales : un exemple de fédéralisme coopératif.] Publius – The Journal of Federalism, 26 (2): 101-120.
- Philipmore, J & Fenna, A. (2017). Intergovernmental councils and centralization in Australian federalism [Conseils intergouvernementaux et centralisation dans le fédéralisme australien], Regional and Federal Studies, 27 (5): 597-621.

## Brésil

# Coordination du programme Bolsa Família

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
instruments du gouvernement fédéral ;  
transfert de revenus ;  
réduction de la pauvreté ;  
mécanismes de coordination ; comités

### Défi

Mécanismes et instruments de coordination des politiques publiques utilisés par la branche du pouvoir exécutif du gouvernement fédéral brésilien dans le cadre du programme Bolsa Família.

### Contexte

Le programme Bolsa Família - PBF a été créé en combinant un ensemble de politiques de transfert de revenus du gouvernement de Fernando Henrique Cardoso (FHC) et du gouvernement du président Lula, avec une analyse de la nécessité de surmonter les chevauchements et d'améliorer les effets sur les bénéficiaires publics. D'une manière générale, le programme avait pour objectif de relever les défis structurels du pays, ce qui nécessitait des stratégies de création de partenariats intersectoriels, notamment durant la phase de mise en œuvre. En effet, la complexité des objectifs et des dispositifs institutionnels (impliquant plusieurs organisations et un large éventail de mesures gouvernementales) ressort clairement, de même que l'intégration de nouveaux instruments de coordination.

### L'approche:

Le PBF a été conçu en 2003 par le Bureau consultatif spécial du président Luis Inácio Lula da Silva et le coordinateur du programme en a assuré la gestion, jusqu'à la création du Ministère du développement social (MDS), en 2004. Outre le transfert d'argent aux familles en situation de pauvreté, le PBF comportait trois objectifs : i) le soulagement immédiat de la pauvreté et de la faim, ii) l'inclusion des enfants dans l'éducation et la réduction du taux de décrochage scolaire, et iii) l'amélioration de l'accès aux soins de santé, notamment pour les enfants et les femmes enceintes.

## Brésil

### Coordination du programme Bolsa Família

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
instruments du gouvernement fédéral ;  
transfert de revenus ;  
réduction de la pauvreté ;  
mécanismes de coordination ; comités

#### L'approche (suite)

Par conséquent, les ministères de l'éducation, de la santé et des finances, le ministère des affaires publiques (MP), la banque publique Caixa Econômica Federal et le département d'État ("Casa Civil" dans la structure gouvernementale brésilienne) ont été régulièrement impliqués dans sa coordination. Cependant, la participation du département d'État et du ministère public était plus un facteur de faisabilité, en termes politiques et budgétaires-financiers, plutôt que de coordination.

Les instruments de coordination qui apparaissent dans les actes de création du PBF comprennent son Conseil de gestion et le Registre unique des programmes sociaux du gouvernement fédéral. Cependant, deux autres instruments de coordination mis en place au cours du premier mandat de la présidence de Lula ont été systématiquement utilisés pour la durée du programme : les objectifs présidentiels et le « Agenda Groupe » (Groupe chargé de l'élaboration des programmes). Les objectifs étaient axés sur la définition et le suivi des priorités fixées par le président. Son modèle de coordination était basé sur l'expérience chilienne et appuyé par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Pour sa part, le Agenda Groupe avait pour fonction de concevoir des stratégies de communication susceptibles de faciliter le lancement de nouvelles politiques ou le développement de programmes en cours.

## Brésil

### Coordination du programme Bolsa Família

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
instruments du gouvernement fédéral ;  
transfert de revenus ;  
réduction de la pauvreté ;  
mécanismes de coordination ; comités

#### L'approche (suite)

De nombreuses études analysent les multiples aspects du programme Bolsa Família, dont l'une qui est axée sur sa coordination. Après avoir mené des entretiens avec des hauts fonctionnaires ayant participé à l'expérience du PBF, cette dernière étude a conclu que les instruments informels (réunions et constitution de groupes de travail ad hoc) ont été plus utilisés que les instruments formels (lois ou autres normes non juridiques). Naturellement, les procédures formelles, telles que le traitement des actes administratifs, faisaient également partie de la routine du noyau gouvernemental. Cependant, en cas de besoin urgent en matière d'informations ou de prise de décision, les outils ad hoc, tels que les réunions, les visites aux ministères et à d'autres organismes, ainsi que les communications téléphoniques, étaient privilégiés. Il se peut que cette option ait été liée au dynamisme et à l'urgence des questions inhérentes à cette politique. Les preuves démontrent que les instruments formels et procéduraux ont été interprétés comme un moyen de retirer le pouvoir à la haute direction et de le partager avec la bureaucratie. L'option délibérée par le Conseil d'exécution du budget - JEO, représente un exemple typique de ce comportement dans les décisions stratégiques (au détriment de tous les instruments constitutionnels existants et des systèmes de planification et de budgétisation).

Il a également été démontré que la coordination exercée par le noyau gouvernemental était une coordination classique et plutôt négative, axée sur l'arbitrage des divergences et des conflits ministériels, ainsi que sur l'établissement de paramètres pour la prise de mesures par les ministres. Cependant, la coordination positive du noyau gouvernemental est apparue au moment de l'élaboration des priorités et de la stratégie générale du gouvernement, notamment pour préparer et organiser les informations nécessaires à la prise de décision du président.

## Brésil

### Coordination du programme Bolsa Família

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
instruments du gouvernement fédéral ;  
transfert de revenus ;  
réduction de la pauvreté ;  
mécanismes de coordination ; comités

#### Résultats et impact

Le FBP est l'un des programmes de transfert de revenus les plus étudiés dans la littérature occidentale de ce siècle. Ses résultats sont nombreux et convaincants, avec une mise en évidence du faible coût du programme (0,5 % du produit intérieur brut - PIB), de son impact sur la réduction de l'extrême pauvreté (selon les estimations, celle-ci pourrait être supérieure d'un tiers à la moitié, sans le programme), et de la diminution de l'inégalité des revenus (avec une forte réduction du coefficient de Gini sur une dizaine d'années). En ce qui concerne l'éducation, Bolsa Família a contribué à la réduction des taux de décrochage scolaire et à l'augmentation des taux de progression parmi les bénéficiaires. Au niveau de la santé, en plus d'avoir contribué à la réduction de la mortalité infantile, il a été constaté que les enfants bénéficiaires avaient des taux de vaccination plus élevés, et que les femmes enceintes avaient plus de consultations prénatales que les non-bénéficiaires du même profil. Par ailleurs, le programme a eu un effet multiplicateur sur le PIB et le revenu familial total, tout en réduisant les inégalités régionales au Brésil.

#### Pour en savoir plus

Cavalcante, P., Gomide, A., & Barbosa, S. (2018). A COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS PRIORITÁRIOS SOB A PERSPECTIVA DO NÚCLEO DE GOVERNO FEDERAL (2007-2014). In P. L. C. Cavalcante & A. de Á. Gomide (Eds.), O Presidente e seu Núcleo de Governo a coordenação do Poder Executivo (p. 415). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Souza, P. H. G. F. de, & Osório, R. G. (2013). O perfil da pobreza no Brasil e suas mudanças entre 2003 e 2011. In T. Campello & M. Côrtes Neri (Eds.), Programa Bolsa Família : uma década de inclusão e cidadania. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea.

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19366/programa-bolsa-familia-uma-decada-deinclusao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Brésil

# Conseils de politique publique

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET ENTRE  
LES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
conseils ; politiques sociales publiques ;  
instruments démocratiques institutionnels ;  
participation de la société civiles

### Défi

Conseils de politique publique

### Contexte

Au Brésil, les conseils de politique publique sont des mécanismes juridiques et institutionnels de contrôle social de la politique. Ils ont été conçus à partir du débat et des mobilisations populaires qui ont permis d'institutionnaliser la participation de la société civile dans la prise de décision du pouvoir exécutif et leur existence est garantie par la Constitution fédérale de 1988. Ils fournissent des espaces démocratiques pour la prise de décision et la participation sociale dans l'élaboration des politiques publiques.

### L'approche:

Les Conseils interviennent au niveau fédéral, au niveau des États et au niveau municipal. Il s'agit d'organes collégiaux créés par l'État, dont le fonctionnement est régi par des lois spécifiques, telles que la loi organique sur la santé (Organic Health Law, LOS), le statut de l'enfant et de l'adolescent (Child and Adolescent Statute, ECA), la loi organique sur l'assistance sociale (Organic Social Assistance Law, LOAS) et le statut de la ville (Cities Statute). La composition et les compétences de ces conseils sont déterminées par la loi qui les a institués. Il s'agit de structures institutionnelles de partage du pouvoir, composées par l'État lui-même, avec une représentation mixte de membres de la société civile et d'acteurs gouvernementaux. Leur objectif est de renforcer les liens entre l'État et la société, en se focalisant sur l'intégration, le renforcement, l'inspection et le contrôle des lignes directrices pour la mise en œuvre des droits fondamentaux. Ces espaces institutionnels sont essentiels à l'élaboration des politiques publiques de manière démocratique, ainsi qu'à la pratique de la participation sociale et de la légitimité.

## Brésil

# Conseils de politique publique

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET ENTRE  
LES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
conseils ; politiques sociales publiques ;  
instruments démocratiques institutionnels ;  
participation de la société civiles

### L'approche (suite)

Les conseils peuvent remplir quatre fonctions distinctes : la supervision, la mobilisation, la délibération ou la consultation. La fonction de supervision implique le suivi et le contrôle des activités des fonctionnaires. La fonction de mobilisation consiste à encourager la participation populaire à la gestion publique et à contribuer à l'élaboration et à la diffusion de stratégies d'information sur les politiques publiques à l'intention de la société. Pour sa part, la fonction de délibération correspond à la prérogative des conseils en matière de prise de décision sur les stratégies utilisées dans le cadre des politiques publiques de leur domaine de compétence. Finalement, la fonction de consultation est liée aux opinions et aux propositions émises sur les questions connexes.

### Résultats et impact

Actuellement, le Brésil compte plus de 40 000 conseils de gestion des politiques publiques, constituant un vaste réseau participatif pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Cet instrument a été considéré comme un facteur de transformation de la réalité sociale. En plus de communiquer les demandes de la population à l'administration, les conseils formalisent les délibérations qui ont un effet contraignant sur l'administration publique. De ce fait, ils acquièrent un caractère juridique, ce qui est extrêmement important pour l'efficacité de la démocratie et pour la réalisation des droits fondamentaux.

### Pour en savoir plus

- Abers, R. N. (2000). *Inventing local democracy: grassroots politics in Brazil*. [Inventer la démocratie locale : la politique communautaire au Brésil] Boulder: Lynne Rienner Publishers.

<https://www.ipea.gov.br/participacao/outras-pesquisas-2/348-estudos-sobre-conselhos>



## Brésil

# Modèle décentralisé du système de santé unifié

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
système de santé ; commission  
de gestion ; conseils ; formulation  
des politiques publiques

### Défi

Modèle décentralisé du système de santé unifié, avec la participation des 3 niveaux de gouvernance

### Contexte

Avant la Constitution fédérale de 1988 (CF-88), seuls les travailleurs affiliés à la sécurité sociale, soit environ 15% de la population, ont pu bénéficier du système de santé publique brésilien. Cependant, à partir de 1988, le système de santé unifié (SUS) a commencé à prendre forme. Actuellement, il est l'un des systèmes de santé publique les plus vastes et les plus complexes au monde, englobant les soins primaires et les soins hautement complexes. Il garantit un accès complet, universel et gratuit à l'ensemble de la population.

### L'approche:

Le SUS est constitué du ministère de la Santé, des États et des municipalités, de manière coresponsable. Le ministère de la Santé est le gestionnaire national du SUS, responsable de la formulation, de la normalisation, de l'inspection, du suivi et de l'évaluation des politiques et des interventions, en collaboration avec le Conseil national de la santé. Il fonctionne dans le cadre de la Commission tripartite de gestion (CIT) pour convenir du plan national de santé.

## Brésil

### Modèle décentralisé du système de santé unifié

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
système de santé ; commission  
de gestion ; conseils ; formulation  
des politiques publiques

#### L'approche (suite)

Les secrétariats d'État à la santé (SES) participent à la formulation des politiques et des interventions de santé. La planification, l'organisation, le suivi, l'évaluation et la mise en œuvre des interventions et des services de santé sont assurés par les secrétariats municipaux à la santé (SMS). Les deux organismes agissent en collaboration avec leurs conseils respectifs (étatiques et municipaux) pour approuver et mettre en œuvre les plans de santé aux niveaux étatique et municipal; et ils sont représentés au sein de la Commission interagences bipartite (CIB).

Les conseils et les commissions sont des instances de gouvernance essentielles au fonctionnement du SUS et du système de santé lui-même. Le Conseil de la santé est un organe collégial composé de représentants du gouvernement, de prestataires de services, de professionnels de la santé et des utilisateurs des services de santé: il intervient dans la formulation des stratégies et dans le contrôle de la mise en œuvre de la politique de santé, y compris les aspects économiques et financiers. Les commissions inter-gestionnaires sont des forums de négociation et de consensus entre les gestionnaires fédéraux, étatiques et municipaux, concernant les aspects opérationnels du SUS. De nombreux conseils agissent dans le cadre du CIT en tant qu'organismes représentatifs, pour aborder les questions liées à la santé.

Les principes organisationnels qui régissent le SUS sont les suivants : (i) la régionalisation et la hiérarchisation ; (ii) la décentralisation et le commandement unique ; et (iii) la participation populaire. La régionalisation est perçue comme un processus de coordination entre les services existants, dont l'objectif est de parvenir à un commandement unifié.

## Brésil

### Modèle décentralisé du système de santé unifié

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
système de santé ; commission  
de gestion ; conseils ; formulation  
des politiques publiques

#### Résultats et impact

Le SUS bénéficie à environ 200 millions de personnes et il a facilité la prise d'environ 2,8 milliards de rendez-vous par an. Outre la démocratisation de la Santé, la mise en œuvre du SUS a également représenté un changement dans l'interprétation du concept de la Santé dans le pays, passant d'une logique de "non-maladie", c'est-à-dire des efforts visant à traiter la survenue de maladies, à une logique de promotion de la Santé et de la prévention des maladies dans le cadre de la planification de la politique publique.

#### Pour en savoir plus

<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z-l/s/sistema-unico-de-saude-sus-estrutura-principios-e-como-funciona>

<http://www.livrosinterativoseditora.fiocruz.br/sus/>

<http://conselho.saude.gov.br/>

## Brésil

# Transferts intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
transferts intergouvernementaux ;  
ressources redistributives ;  
accords fédéraux ; instruments des  
gouvernements nationaux

### Défi

Transferts intergouvernementaux et redistribution fiscale

### Contexte

Au Brésil, les conseils de politique publique sont des mécanismes juridiques et institutionnels de contrôle social de la politique. Ils ont été conçus à partir du débat et des mobilisations populaires qui ont permis d'institutionnaliser la participation de la société civile dans la prise de décision du pouvoir exécutif et leur existence est garantie par la Constitution fédérale de 1988. Ils fournissent des espaces démocratiques pour la prise de décision et la participation sociale dans l'élaboration des politiques publiques.

La question de la décentralisation fiscale a été considérée comme un aspect important des relations intergouvernementales, tant dans les pays fédéraux que dans les pays unitaires. Au Brésil, les mesures législatives ont eu un impact sur l'affectation des dépenses municipales, renforçant le lien avec les politiques sociales. La Constitution de 1988 avait établi un niveau minimum de 25% des recettes fiscales et des transferts des municipalités aux dépenses d'éducation. L'amendement constitutionnel n°29 a fixé un minimum de 15% des recettes municipales à consacrer à la Santé. En plus de ces liens de revenus, le gouvernement central a augmenté les dépenses consacrées aux politiques sociales, en effectuant des transferts par l'intermédiaire de fonds spéciaux. Ces transferts sont régis par des lois spécifiques qui établissent les conditions de réception des fonds, impliquant l'adhésion des municipalités aux politiques formulées au niveau national. Les fonds sociaux adoptent le mécanisme de transfert d'un fonds national vers les fonds municipaux, sur une base régulière et sans avoir besoin d'accords ou d'autres instruments similaires.

## Brésil

# Transferts intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
transferts intergouvernementaux ;  
ressources redistributives ;  
accords fédéraux ; instruments des  
gouvernements nationaux

### L'approche

Les changements survenus au niveau du fédéralisme fiscal brésilien ont consolidé une diversité de sources de financement pour les municipalités, dont les suivantes méritent d'être soulignées :

1. Ressources fiscales propres ;
2. Transferts constitutionnels : montants transférés d'un organisme fédéral à un autre, à titre obligatoire et en vertu d'une définition constitutionnelle. Au Brésil, ce sont les transferts inconditionnels et redistributifs de l'Union qui prévalent, dont l'objectif est d'atténuer les énormes inégalités qui existent au sein du pays. Le Fonds de participation municipale (FPM) et le Fonds pour le maintien et le développement de l'éducation de base et la valorisation des professionnels de l'éducation (Fundeb) sont particulièrement importants à cet égard.
3. Transferts licites : transferts de fonds de l'Union aux municipalités, régis par des lois spécifiques qui définissent les bénéficiaires et les conditions dans lesquelles ceux-ci sont autorisés à recevoir des fonds. Ces transferts sont classés en deux catégories : (i) les transferts inconditionnels, qui permettent aux municipalités de définir la destination des ressources reçues ; et (ii) les transferts assujettis à des fins spécifiques, qui permettent des transferts automatiques, sans avoir besoin d'accords ou d'autres instruments similaires.
4. Transferts du système de santé unifié (SUS) : transferts redistributifs du gouvernement fédéral, destinés à financer les interventions et les services du SUS. Ils sont privilégiés en raison de la pertinence du sujet et non du type de transfert. Ils peuvent être effectués en signant des accords, des contrats de rétrocession et, principalement, de rétrocession d'un fonds à un autre.

## Brésil

# Transferts intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
transferts intergouvernementaux ;  
ressources redistributives ;  
accords fédéraux ; instruments des  
gouvernements nationaux

### L'approche (suite)

5. Transferts volontaires du gouvernement fédéral : ressources transférées aux municipalités, principalement par le biais d'accords et de contrats de rétrocession. L'accord est un instrument juridique qui régit le transfert de ressources dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique publique d'intérêt mutuel. Il a une durée définie et s'inscrit dans un modèle de coopération mutuelle, impliquant une contrepartie financière et un partage de responsabilité en ce qui concerne l'utilisation et l'inspection des ressources. Le contrat de rétrocession est un instrument similaire, qui diffère par le fait qu'il implique l'intermédiation d'institutions ou d'agences financières officielles du gouvernement fédéral dans le transfert de ressources.

Les cinq sources de ressources municipales cherchent à concilier l'autonomie fiscale et le caractère redistributif. Les transferts constitutionnels ont une intention redistributive, cherchant à promouvoir une plus grande équité fiscale. La plupart des transferts légaux et ceux du SUS sont de nature redistributive, mais ils n'ont pas de valeurs précises et ils sont liés à des politiques publiques élaborées au niveau national.

En ce qui concerne les contraintes techniques, le Secrétariat national du Trésor régit la signature des accords de l'Union, en établissant une série d'exigences, notamment la proposition d'un plan de travail pour le sujet en question par la partie intéressée. Ce plan doit être accompagné des justificatifs fiscaux, de main-d'œuvre et de défaut d'exécution, ainsi que de la reddition des comptes des accords précédents et des informations sur la propriété ou la possession du bien faisant l'objet de l'intervention. Dans le cas de travaux, d'installations ou de services, il est nécessaire d'avoir un projet de base pour pouvoir déterminer l'intervention à réaliser et, dans certains cas, un permis d'environnement.

## Brésil

# Transferts intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
transferts intergouvernementaux ;  
ressources redistributives ;  
accords fédéraux ; instruments des  
gouvernements nationaux

### Résultats et impact

La littérature indique que l'un des principaux objectifs des transferts intergouvernementaux est de promouvoir une plus grande péréquation fiscale entre les unités territoriales - en accordant des ressources supplémentaires aux organismes dont le pouvoir de perception fiscale est le plus faible. Au Brésil, depuis les années 1990, l'Union intervient de façon plus marquée dans la détermination des dépenses municipales, ce qui se traduit par un engagement accru des ressources obtenues par le biais des transferts intergouvernementaux (avec des politiques sociales conçues par le gouvernement fédéral), avec des transferts exemplaires entre fonds pour les politiques sociales, la Santé, l'Éducation et l'Aide sociale. Les intellectuels et les analystes affirment que les transferts qui ont un caractère ou une condition de redistribution ont contribué à la réduction des inégalités territoriales. Ils ont également permis aux organismes fédérés de remplir leurs fonctions gouvernementales, d'assurer un niveau minimum de bien-être social pour tous, indépendamment de leur emplacement, et de garantir une plus grande stabilité politique.

### Pour en savoir plus

- CGU. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Gestão de recursos federais: manual para os agentes municipais. Brasília, 2005. In:

[www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-efiscalizacao/arquivos/cartilhagestaorecursosfederais.pdf](http://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-efiscalizacao/arquivos/cartilhagestaorecursosfederais.pdf)

- Litvack, J., Ahmad, J., & Bird, R. (1998). Rethinking Decentralization in Developing Countries. The World Bank [ Réexamen de la décentralisation dans les pays en développement. La Banque mondiale ] ; Sector Studies Series.

<https://doi.org/10.1596/0-8213-4350-5>

Canada

## La stratégie d'innovation pour la croissance économique

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
stratégie de développement ;  
coopération interministérielle ;  
programme d'innovation

### Défi

Coopération interministérielle pour établir la stratégie d'innovation pour la croissance économique au Canada.

### Contexte

En 2001, le gouvernement du Canada a souligné l'importance de l'innovation dans la croissance économique et la création d'opportunités pour tous les Canadiens. Pour ce faire, il a mis en place un vaste système de coordination horizontale dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'innovation de l'administration centrale. Outre la classification du programme comme une principale priorité pour le gouvernement au cours des années suivantes, des engagements ont été pris, notamment pour doubler les dépenses consacrées aux activités de recherche et de développement dans le secteur public d'ici à 2010.

### L'approche:

Afin de garantir la croissance économique, l'importance d'une main-d'œuvre qualifiée et bien préparée a été mise en évidence, afin de constituer une société plus innovante. Pour cette raison, un programme d'innovation devrait inclure le développement des compétences et l'apprentissage. Dans ce contexte, le ministère de l'Industrie et le ministère du Développement des ressources humaines ont été chargés d'élaborer un document commun en vue de promouvoir le programme gouvernemental en matière d'innovation et d'apprentissage.

Les deux ministères ont commencé à collaborer sur ce qui leur semblait être le livre blanc de l'innovation. Pour commencer, ils ont défini un schéma conceptuel comme base de leurs travaux et ils ont fini par se focaliser sur deux questions clés : les compétences et l'apprentissage, dont le ministère du Développement des ressources humaines serait responsable, ainsi que la recherche et le développement – qui constituent désormais la principale priorité des interventions menées par le ministère de l'Industrie.



## Canada

# La stratégie d'innovation pour la croissance économique

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
stratégie de développement ;  
coopération interministérielle ;  
programme d'innovation

### L'approche (suite)

Il est intéressant de noter que, bien que les travaux aient été élaborés conjointement au cours des premiers mois de l'initiative, la plupart du temps, les deux ministères ont travaillé indépendamment au développement de leurs éléments respectifs dans le cadre de la stratégie. Toutefois, un système de consultations interministérielles a été structuré, des comptes rendus ont été fréquemment échangés et il y a eu un échange d'analyses sur le travail en cours.

Au cours des six premiers mois de travail, d'autres ministères ont également été consultés grâce à une série de réunions interministérielles, au cours desquelles des demandes ont été faites pour des commentaires et des propositions susceptibles d'être inclus dans le document.

En mai 2001, malgré tous les progrès positifs identifiés par les parties concernées, le Bureau du Conseil privé a décidé d'interrompre le processus interministériel en cours et il a demandé la préparation de documents distincts, l'un pour le programme de compétences et d'apprentissage et l'autre pour le programme de recherche et de développement. Apparemment, cette décision a été motivée par les préoccupations croissantes au sein du Bureau du Conseil privé et du ministère des Finances, craignant que la stratégie d'innovation impliquait un nombre trop important de parties prenantes, chacune avec des propositions différentes, ce qui pourrait imposer une pression financière excessive sur le Trésor public. Toutefois, les ministères ont continué à collaborer dans le cadre de réunions non officielles jusqu'à ce que le travail ait été réalisé.

## Canada

# La stratégie d'innovation pour la croissance économique

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
stratégie de développement ;  
coopération interministérielle ;  
programme d'innovation

### Résultats et impact

En février 2002, la stratégie d'innovation a été approuvée par le cabinet du Premier ministre et lancée au moyen d'un paquet interministériel unique, constituant le programme national d'innovation pour les années à venir.

### Pour en savoir plus

- Bakvis, H., & Juillet, L. (2004). The Horizontal Challenge : Line Departments , Central Agencies and Leadership. [Le défi horizontal : les ministères, les agences centrales et le leadership ] Canada School of Public Service.

<http://publications.gc.ca/site/fra/9.686919/publication.html>

Canada

## Accord de Vancouver

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
relations intergouvernementales ;  
gestion des politiques publiques ;  
comités ; régénération urbaine

### Défi

Articuler les trois niveaux de gouvernement, divers ministères et organismes municipaux pour faire face à une crise urbaine.

### Contexte

À la fin des années 90, la zone orientale du centre de Vancouver, connue sous le nom de Vancouver Downtown Eastside, a connu plusieurs situations de pauvreté et de détérioration urbaine. La consommation de drogue, la pauvreté des enfants, les taux de criminalité, le problème des sans-abri, les taux de maladie (VIH et hépatite C) et la pauvreté de la population autochtone ont créé l'une des plus grandes crises urbaines enregistrées au Canada.

### L'approche:

L'Accord de Vancouver (AV), annoncé le 9 mars 2000, a résulté de longues discussions entre les trois niveaux de gouvernement, dans le cadre d'un processus qui a inclus des consultations publiques. Avec la participation de 12 ministères fédéraux, de trois ministères provinciaux et de plusieurs organismes municipaux, l'AV est considéré comme l'un des meilleurs exemples de gestion horizontale efficace dans un domaine de grand intérêt pour le public, à savoir la pauvreté et la détérioration en milieu urbain.

Plusieurs agences gouvernementales, dont le ministère du développement des ressources humaines et la police de Vancouver, étaient responsables d'un ou plus des problèmes susmentionnés, ou de leurs conséquences. L'accord était un effort conscient de collaboration, conçu pour que les efforts combinés aient un impact plus important que la somme des efforts individuels (explorant l'idée de synergie).

## Canada

### Accord de Vancouver

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
relations intergouvernementales ;  
gestion des politiques publiques ;  
comités ; régénération urbaine

#### L'approche (suite)

L'accord était basé sur une stratégie composée de trois éléments :

- 1) la santé et la sécurité au sein de la communauté
- 2) le développement économique et social
- 3) le développement des capacités communautaires.

Les fonds provenant des programmes existants ont été utilisés car il n'y avait pas de nouvelles ressources disponibles pour soutenir l'initiative. Une structure administrative a été mise en place pour coordonner les activités des différents ministères et agences. Elle était composée d'un comité politique, d'un comité de pilotage et d'une série de processus conçus pour permettre à la communauté de participer en direct à la définition des priorités et à la mise en œuvre des stratégies et des plans d'action.

Le comité politique était composé du Ministre fédéral de la Diversification économique de l'Ouest du Canada, d'un ministre provincial (Services communautaires, Services aux Autochtones et aux femmes) et du maire de Vancouver. Le comité de pilotage était composé de neuf officiers, dont trois nommés par le gouvernement - l'un des délégués provinciaux devant être un représentant de « Vancouver Coastal Health Authority » (Autorité sanitaire de la côte de Vancouver). Le gouvernement fédéral était représenté par les trois ministères responsables - le ministère de la Diversification économique du Canada de l'Ouest, le ministère du Développement des ressources humaines et le ministère de la Santé. En dessous des comités de politique et de gestion, une équipe de coordination a été mise en place, qui comptait pour sa part 14 équipes subordonnées chargées de tâches spécifiques. Ces dernières menaient des activités dans différents domaines, notamment le chômage des jeunes autochtones et les maladies transmissibles. La plupart des travaux prévus dans l'Accord de Vancouver ont été réalisés par cette équipe de coordination et ses 14 équipes subordonnées.

## Canada

### Accord de Vancouver

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
relations intergouvernementales ;  
gestion des politiques publiques ;  
comités ; régénération urbaine

#### Résultats et impact

Malgré sa reconnaissance comme l'une des expériences les plus remarquables en matière de gouvernance intégrée, certains défis n'ont pas été relevés. Par exemple, l'un des problèmes était lié à l'analyse coût-avantage de l'initiative et à son système de redevabilité, car ses résultats étaient difficilement mesurables. Toutefois, le domaine en question a montré de nombreux signes d'amélioration au cours des premières années suivant l'entrée en vigueur de l'AV, ce qui a finalement été attribué à une meilleure coordination et collaboration entre les trois niveaux de gouvernement – une coordination qui a été fortement renforcée par l'Accord de Vancouver.

Par ailleurs, l'accord a apporté plusieurs innovations dans le domaine de la gestion publique. Par exemple, des innovations ont été apportées par le ministère de la Diversification économique de l'Ouest du Canada, qui a incorporé un modèle de santé de la population dans son approche relative au développement économique. Il a essentiellement démontré que la santé de la population bénéficiaire devait être suffisamment bonne pour que celle-ci puisse profiter des opportunités de développement économique, avant qu'elles ne soient créées.

#### Pour en savoir plus

– Bakvis, H., & Juillet, L. (2004). The Horizontal Challenge : Line Departments , Central Agencies and Leadership. [Le défi horizontal : les ministères, les agences centrales et le leadership ] Canada School of Public Service.

<http://publications.gc.ca/site/fra/9.686919/publication.html>

# Allemagne

## Forums intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
conseils ; système fédéral ;  
forums intergouvernementaux ;  
coopération ; Bundesrat ; Länder

### Défi

Forums intergouvernementaux

### Contexte

En Allemagne, le chancelier fédéral invite les chefs de gouvernement des Länder à deux réunions annuelles, basées sur les ordres permanents de l'État fédéral, pour discuter de questions économiques, sociales, politiques et financières. Il s'agit de réunions confidentielles qui cherchent à réduire les conflits intergouvernementaux et à adapter les agendas politiques. Quatre conférences annuelles des chefs de gouvernement des Länder sont également organisées, et la norme est d'avoir une présidence tournante d'un an. Les décisions suivantes peuvent être adoptées : accords mutuels sur une législation uniforme pour les Länder, positions communes pour les négociations avec le gouvernement fédéral et/ou avec l'Union européenne (Watts, 2003 ; Lottha et Blumenthal, 2015).

### L'approche:

Les points inscrits à l'ordre du jour du Bundesrat ne peuvent pas être abordés dans cet espace de coopération et de coordination horizontales dans les domaines de compétence des Länder, tels que l'éducation, la culture et la politique de communication. Le Bundesrat et le forum des Länder sont interconnectés, mais leurs règles de prise de décision sont différentes : le premier est de type majoritaire et le second de type unanime (Lottha et Blumenthal, 2015). Les décisions prises au forum des Länder ne sont pas juridiquement contraignantes, mais revêtent une grande importance politique, notamment pour éviter d'imposer des questions qui pourraient miner l'autorité de ce forum. Les décisions qui touchent tous les Länder – telles que les questions budgétaires – nécessitent un consensus, tandis que pour les autres décisions, la majorité qualifiée (treize sur seize) suffit.

## Allemagne

### Forums intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
conseils ; système fédéral ;  
forums intergouvernementaux ;  
coopération ; Bundesrat ; Länder

#### L'approche (suite)

Les forums régionaux sont fréquents parmi les Länder qui suivent une structure d'organisation semblable à celle des chefs de gouvernement. Les agences créées conjointement par le gouvernement fédéral et les gouvernements des Länder (ou seulement à ce niveau), sont caractéristiques du fédéralisme allemand, qui se manifeste par des accords formels comprenant le cofinancement et la répartition des responsabilités. Ces agences sont supervisées par le pouvoir judiciaire. Les organismes créés par les deux ordres de gouvernement collaborent souvent dans les domaines de compétence communs (par exemple, la politique fiscale) ou lorsque le niveau fédéral cherche à exercer une influence par le biais d'une assistance technique (par exemple, l'enseignement supérieur). Il existe également des espaces de coopération sectorielle formés grâce à 18 conférences de cabinets de ministres des Länder. Trois formes d'organisation peuvent être identifiées : a) celles qui ont une structure administrative indépendante (par exemple dans le domaine de l'éducation et de la culture), b) celles qui sont soutenues par la commission du Bundesrat, mais qui ne sont pas officiellement rattachées à la chambre fédérale, c) les conférences qui dépendent de l'administration du Länder. Les décisions sont généralement prises à l'unanimité, bien que certaines d'entre elles soient prises à la majorité simple (santé) et d'autres à la plus grande majorité (égalité de genre).

Les décisions prises dans le cadre de ces forums ne sont pas non plus contraignantes. La présence du gouvernement fédéral n'est pas constante dans ces forums (membre permanent dans certains et invité dans d'autres) et dans de nombreux cas, il n'a pas le droit de vote (par exemple, dans les domaines de l'éducation et de la culture, et des affaires intérieures qui s'occupent de la sécurité publique) (Lottha et Blumenthal, 2015).

# Allemagne

## Forums intergouvernementaux

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
conseils ; système fédéral ;  
forums intergouvernementaux ;  
coopération ; Bundesrat ; Länder

### Résultats et impact

Le cadre est très institutionnalisé et principalement horizontal. Il existe 18 domaines politiques spécifiques et un domaine qui réunit les 16 premiers ministres régionaux. La Fédération allemande se distinguant par un niveau élevé d'influence du gouvernement régional au niveau national (via le Bundesrat), les relations intergouvernementales peuvent se focaliser sur l'interaction horizontale. Cependant, il existe certaines différences dans les secteurs politiques : en ce qui concerne les règles partagées (comme les finances et l'environnement), l'influence horizontale est recherchée, tandis que la défense régionale de l'autonomie des Länder n'est problématique que dans le contexte de l'autonomie gouvernementale (affaires intérieures) (Hegele et Behnke, 2017). La conférence des ministres de l'éducation est la plus institutionnalisée en termes d'appui administratif et de groupes de travail (Schnabel, 2020).

### Pour en savoir plus

- Hegele, Y. & Behnke, N. (2017). Horizontal coordination in cooperative federalism: The purpose of ministerial conferences in Germany [La coordination horizontale dans le fédéralisme coopératif : L'objectif des conférences ministérielles en Allemagne] . Regional and Federal Studies, 27 (5): 529-548.
- Lotha, R & Blumenthal, J. (2015). Intergovernmental Relations in the Federal Republic of Germany: complex cooperation and party politics [Les relations intergouvernementales en République fédérale d'Allemagne : coopération complexe et politique des partis]. In: J. Poirier; C. Saunders & J. Kincaid (Eds.). Intergovernmental Relations in Federal Systems: comparative structures and dynamics (pp.206-238). Ontario. Oxford University Press.
- Schnabel, J. (2020). Managing Interdependencies in Federal Systems: Intergovernmental Councils and the Making of Public Policy [Gérer les interdépendances dans les systèmes fédéraux : les conseils intergouvernementaux et l'élaboration des politiques publiques] . Switzerland: Pallgrave Mcmillan

<https://www.baden-wuerttemberg.de/en/government/baden-wuerttemberg-in-the-federation/conference-ofminister-presidents/>



## Nouvelle-Zélande

### Prestation de services intégrés

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
prestation de services ; gouvernement  
régional ; services intégrés ; innovation

#### Défi

Prestation de services intégrés et coordination régionale.

#### Contexte

En décembre 2001, trois points d'intérêt ont été identifiés dans le système de gestion publique en Nouvelle-Zélande :

- 1) la nécessité de parvenir à une prestation de services mieux intégrés et axés sur le citoyen, notamment en cas de problèmes sociaux complexes traités par de multiples agences ;
- 2) la fragmentation et la nécessité d'améliorer l'alignement, notamment en accentuant l'importance des résultats, en développant des moyens de collaboration plus efficaces et plus fiables, en exploitant la technologie et en réexaminant le grand nombre d'agences, ainsi que la tendance à privilégier les responsabilités verticales plutôt que les intérêts du gouvernement dans son ensemble ; et
- 3) la nécessité de valoriser le personnel et la culture du secteur public.

En réponse à ces questions, le Cabinet a approuvé plusieurs séries d'activités, dont une série d'initiatives permettant d'améliorer l'intégration de la prestation de services. Parmi ces initiatives, le volet « coordination régionale » avait pour objectif de promouvoir la prestation de services intégrés, en améliorant et en développant les modèles de coordination et de collaboration au niveau régional, entre le gouvernement central et le gouvernement local, les agences communautaires et les Maoris.

## Nouvelle-Zélande

### Prestation de services intégrés

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
prestation de services ; gouvernement  
régional ; services intégrés ; innovation

#### L'approche

Le projet de coordination régionale était constitué de deux composantes : une analyse documentaire et une étude qualitative avec des parties prenantes impliquées dans la coordination régionale. L'analyse documentaire a mis en évidence la manière dont les concepts relatifs à la prestation de services intégrés et à la coopération régionale peuvent être dissociés et interprétés. Elle a également cité de nombreuses initiatives visant à améliorer l'intégration des services et la coopération régionale, particulièrement en Europe et en Amérique du Nord.

L'étude a montré qu'en Nouvelle-Zélande, le potentiel de coordination régionale était menacé par le non-alignement des frontières régionales, à la fois au sein des services gouvernementaux et entre ceux-ci, ainsi qu'entre le gouvernement central et le gouvernement local, et d'autres agences de services. Les frontières des Iwis ajoutent à la complexité. L'un des modèles possibles consiste à élargir les bureaux régionaux du gouvernement, s'occupant des secteurs de l'environnement, pour inclure tous les réseaux régionaux de l'administration centrale. Il a été établi que l'adoption d'un modèle similaire pourrait améliorer la planification et la prestation de services aux niveaux local et régional, et permettre de répondre aux demandes des communautés en ce qui concerne la focalisation des services de l'administration centrale dans les régions.

## Nouvelle-Zélande

### Prestation de services intégrés

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERMINISTÉRIELLE

Mots clés :  
prestation de services ; gouvernement  
régional ; services intégrés ; innovation

#### L'approche (suite)

Quelques temps après, le cabinet néo-zélandais a entamé un changement important au niveau des méthodes de gestion des ministères. Ce changement a exigé que les ministères adoptent une approche plus stratégique et plus axée sur les résultats en matière de planification, de gestion et d'élaboration de rapports, tout en restant redevables de la production des extrants. Le gouvernement a également élaboré une déclaration de ses intentions pour l'amélioration les relations entre la communauté et le gouvernement (Statement of Intentions for an Improved Community-Government Relationship). Il exprime ainsi son engagement en faveur de l'approche « pangouvernementale », qui consiste à donner la priorité à la collaboration entre les agences gouvernementales, à la suppression des « silos » et à la mise en place de politiques et de programmes coordonnés et intersectoriels.

#### Résultats et impact

Examen et mise à jour du modèle de gouvernance néo-zélandais lancé en 2001

#### Pour en savoir plus

<https://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2003-integratedservice-delivery-regional-coordination-literature-review.pdf>

## Pologne

# Coordination intersectorielle des politiques locales

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET ENTRE  
LES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

### Défi

Coordination intersectorielle des politiques locales dans la ville, dans un cadre impliquant plusieurs parties prenantes et plusieurs niveaux.

### Contexte

Comme beaucoup d'autres villes polonaises, Gdańsk était en cours d'élaboration d'un programme de régénération urbaine pour les quartiers les plus défavorisés. Une approche innovante de la gestion du programme s'est avérée nécessaire pour relever plusieurs défis. En premier lieu, les données nécessaires à l'identification des quartiers les plus défavorisés n'étaient pas facilement disponibles. La plupart des données avaient été collectées auprès des services sectoriels et l'échelle spatiale de désagrégation des données n'était pas comparable d'un secteur à l'autre. Le traitement des données était traditionnellement organisé autour d'une logique sectorielle et non spatiale (basée sur le lieu). Deuxièmement, la ville envisageait de faire une demande de financement auprès de l'UE, ce qui exigeait le respect de plusieurs conditions formelles, ainsi qu'une coopération avec d'autres niveaux de gouvernement (régional, national et européen). Troisièmement, la ville avait décidé d'élaborer le programme en coopération avec les entreprises locales et la communauté locale. Par ailleurs, la mise en œuvre du programme nécessitait la participation active des entreprises et des partenaires sociaux; et la création d'un partenariat était donc une condition de réussite de la mise en œuvre des politiques. Une autre complication était liée au fait que les communautés des quartiers défavorisés étaient fortement touchées par des problèmes sociaux (chômage, problèmes d'alcool et de drogue, etc.) et que les habitants avaient un faible niveau d'intérêt pour les affaires publiques et la participation à la gouvernance locale.

## Pologne

# Coordination intersectorielle des politiques locales

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET ENTRE  
LES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

### L'approche

Les autorités locales de Gdańsk ont réalisé que leurs structures administratives n'étaient pas adaptées à la gestion d'initiatives intégrées au niveau local. Le système de collecte d'informations était organisé d'une manière qui compliquait la collecte d'informations complexes sur divers secteurs dans certaines zones de la ville. Le maire a donc décidé de nommer des coordinateurs locaux, responsables de certaines zones (quartiers) de la ville. La décision du maire de Gdańsk, d'introduire une simple innovation organisationnelle, s'est avérée fructueuse, permettant de résoudre les problèmes liés à la collecte et à l'analyse des données.

En comparaison avec d'autres villes polonaises, le programme de régénération urbaine de Gdańsk avait un bon équilibre entre les investissements physiques dans les infrastructures et le volet social.

La préparation du programme s'est accompagnée de vastes consultations publiques (y compris une enquête auprès des citoyens, des entretiens avec des groupes cibles et des réunions avec les citoyens), menées avec l'appui de sociologues de l'université de Gdańsk. Outre le programme de régénération urbaine, la ville a également participé à un autre programme social, « Open Dolne Miasto » (Dolne Miasto est le nom du principal quartier couvert par le programme). Ce dernier était un partenariat formel entre 18 ONG et le gouvernement de la ville, impliquant également une douzaine de petites et moyennes entreprises qui ont participé à la mise en œuvre du programme.

## Pologne

### Coordination intersectorielle des politiques locales

EXEMPLE DE COORDINATION  
INTERSECTORIELLE ET ENTRE  
LES PARTIES PRENANTES

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

#### L'approche (suite)

Le programme était une initiative ascendante des ONG et le rôle de la ville était de faciliter, de coordonner et de financer les projets proposés, plutôt que de lancer le programme. Plus précisément, ce rôle de la ville a été principalement assumé par une employée de l'«unité de régénération urbaine » de la ville, qui a pris un rôle de gestion du programme. Son activité a été soutenue par les responsables administratifs et politiques de la ville.

#### Résultats et impact

Le programme de régénération urbaine de Gdańsk, qui a été lancé au milieu de la première décennie du 21ème siècle, s'est poursuivi avec succès au cours des années suivantes et ses résultats ont été évalués positivement par la majorité des citoyens. Il a contribué aux succès électoraux du maire de Gdańsk, qui a été réélu par les citoyens en 2010, 2014 et 2018. Il était l'un des maires les plus populaires de Pologne jusqu'à sa mort tragique lors d'une tentative d'assassinat en 2019.

#### Pour en savoir plus

[https://urbact.eu/sites/default/files/boostinno\\_partnerprofiles.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/boostinno_partnerprofiles.pdf)

## Afrique du Sud

### Association sud-africaine des collectivités locales (SALGA)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

#### Défi

L'association de collectivités locales en tant que partie prenante du système de relations intergouvernementales (Intergovernmental relations system, IGR).

#### Contexte

En Afrique du Sud, des forums intergouvernementaux sont constitués autour de questions techniques, exécutives et législatives. Les municipalités sont représentées par des «collectivités locales organisées », par l'intermédiaire de l'Association sud-africaine des gouvernements locaux (SALGA). Il existe également des organismes territoriaux qui s'occupent de la gouvernance coopérative, de la modélisation des politiques et des décisions relatives à l'allocation des ressources.

#### L'approche

L'Association sud-africaine des collectivités locales est un organe autonome regroupant les 257 collectivités locales sud-africaines et comprenant une association nationale chargée de la supervision des collectivités locales. L'adhésion à l'association est volontaire. Le rôle de SALGA a été défini comme étant de représenter, promouvoir et protéger les intérêts des collectivités locales, ainsi que de promouvoir l'image des collectivités locales, entre autres objectifs.

La stratégie 2017-2022 de SALGA repose sur le fait que les collectivités locales représentent le secteur le plus proche de la population. Elles ont donc besoin de moyens, de ressources et de capacités pour assumer leur rôle essentiel dans la prestation de services de qualité.

## Afrique du Sud

### Association sud-africaine des collectivités locales (SALGA)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

#### L'approche (suite)

L'Association fait partie d'un ensemble d'organismes qui comprend également le « Cabinet plus large », par exemple. Le « Cabinet plus large » réunit les premiers ministres provinciaux et le président de SALGA. Il s'agit du forum de plus haut niveau qui conseille le bureau national lors de la finalisation de la structure fiscale et du partage des revenus entre les organismes. Le « Conseil de coordination du président » fait également partie de ce groupe d'organismes. Il est présidé par les neuf premiers ministres provinciaux, le président de SALGA, les maires des villes métropolitaines et les ministres responsables des fonctions transversales telles que les affaires internes, le service public, l'administration et les finances.

En tant que partenaire à part entière du gouvernement, la SALGA est censée participer activement au système de relations intergouvernementales (IGR). Il doit également fournir des positions politiques communes sur de nombreuses questions et communiquer les intérêts des collectivités locales; ainsi que proposer des solutions aux défis auxquels sont confrontées les collectivités locales de manière plus générale.

#### Résultats et impact

L'objectif de SALGA est de s'assurer que le gouvernement local parvienne à la justice spatiale et à la cohésion sociale grâce à une gestion intégrée de l'espace, de l'économie et de la population. Pour l'Association, cela peut se faire à travers trois résultats stratégiques : (i) une croissance économique durable et inclusive reposant sur une transformation spatiale ; (ii) une bonne gouvernance et des institutions municipales résilientes ; et (iii) la viabilité financière des collectivités locales et une plus grande équité fiscale.



## Afrique du Sud

### Association sud-africaine des collectivités locales (SALGA)

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
politiques locales ; mise en œuvre  
des politiques publiques ; gouvernance  
locale ; régénération urbaine

#### Résultats et impact

Pour ce faire, les priorités suivantes ont été identifiées : (i) les TIC, pour s'assurer que le gouvernement local bénéficie des développements technologiques, de façon à fournir des services meilleurs et plus efficaces ; (ii) l'intelligence des données, pour fournir des indicateurs et des données permettant de faciliter la planification, la gouvernance et la prise de décision globale sur une base empirique ; (iii) l'innovation, pour explorer de nouvelles et meilleures façons de fournir des services ; (iv) la recherche et la gestion des connaissances - en examinant les meilleures pratiques du monde, le gouvernement local peut s'appuyer sur l'expertise mondiale pour éclairer ses propres pratiques ; (v) le plaidoyer en faveur de l'IGR et l'engagement structuré - garantissant que le gouvernement local soit pleinement représenté à différents niveaux, y compris le Conseil national des provinces, divers comités parlementaires et les relations intergouvernementales ; (vi) les partenariats stratégiques, identifiant les organisations et les programmes qui permettront à la SALGA et au gouvernement local d'atteindre des objectifs de développement communs ; et (vii) le profilage stratégique, servant de plateforme pour les conversations sur le gouvernement local et les initiatives pédagogiques.

#### Pour en savoir plus

<https://nationalgovernment.co.za/units/view/171/south-african-local-government-association-salga>

<https://www.salga.org.za>

## Espagne

# Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
services publics numériques ;  
collaboration intersectorielle ; TIC ;  
territoires ruraux ; innovation

### Défi

Gouvernance verticale efficace et numérisation des zones rurales à l'aide des TIC pour la prestation de services

### Contexte

Les zones rurales représentent 85% du territoire espagnol, mais elles ne comptent que 20% de la population. La division entre les espaces urbains et ruraux menace de plus en plus la cohésion sociale. La Castille-León, l'une des plus grandes régions de l'Union européenne, est l'un des territoires espagnols les plus touchés par ces phénomènes. La dispersion géographique des zones rurales signifie qu'il est plus difficile d'accéder à certains services et opportunités.

### L'approche

Depuis 2007, un réseau de « villages intelligents » a été développé sur le territoire de Castilla-León sous le nom de « Territoire rural intelligent » (Smart Rural Territory). Ce projet de numérisation des zones rurales développe une plateforme logicielle commune pour la prestation coordonnée et intelligente de certains services publics locaux, grâce à l'utilisation de capteurs. Actuellement, les services de collecte des déchets, de gestion de l'eau, d'éclairage public et de protection du patrimoine historique (qui revêt une grande importance pour Castilla-León) sont inclus dans cette initiative. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) fournissent des données en temps réel qui permettent d'adapter la prestation de services aux besoins réels de la population dans chaque municipalité.

## Espagne

### Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
services publics numériques ;  
collaboration intersectorielle ; TIC ;  
territoires ruraux ; innovation

#### L'approche (suite)

L'objectif principal de « Territoire rural intelligent » est d'améliorer l'efficacité et la transparence dans la gestion des services publics. En fin de compte, le projet vise à améliorer la qualité de vie des habitants des zones rurales et à maintenir la population dans ces zones.

D'un point de vue organisationnel, l'initiative est fondée sur une approche de gouvernance à plusieurs niveaux. Les gouvernements régionaux et provinciaux, ainsi que certaines municipalités, ont décidé de manière autonome de collaborer sur ce projet. Ils l'ont conçu et mis en œuvre conjointement, compte tenu de leurs responsabilités partagées quant à la prestation de ces services. De plus, une entreprise privée (Telefonica, l'un des principaux prestataires de services numériques en Espagne) a développé le système logiciel et apporte son appui à l'administration publique. La procédure d'appel d'offres a été suivie par 13 entreprises, ce qui montre le grand intérêt du secteur privé dans ce domaine. Enfin, une part importante du financement du projet provient du Fonds européen de développement régional (FEDER), le reste étant contribué par le gouvernement régional.

## Espagne

# Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

EXEMPLE DE COORDINATION  
VERTICALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
services publics numériques ;  
collaboration intersectorielle ; TIC ;  
territoires ruraux ; innovation

### Résultats et impact

Le cas de la numérisation des territoires ruraux en Castille et Léon est considéré comme une initiative réussie en raison de la collaboration public-privé sur laquelle elle est fondée. Des initiatives similaires existent à travers le pays, mais celle-ci a été jugée très innovante. Les entretiens avec les principaux administrateurs responsables du programme révèlent que la réussite de la collaboration à plusieurs niveaux a résulté, en grande partie, des contacts personnels informels (préalables et étroits) entre les responsables administratifs des différents niveaux territoriaux.

L'introduction d'un programme nouveau et innovant dans le programme et sa mise en œuvre réussie ont été facilitées par le fait que les interactions et la confiance entre les fonctionnaires étaient déjà établies. L'étape précédente d'établissement de la confiance a facilité un dialogue ouvert, ce qui est indispensable pour trouver des solutions aux problèmes pouvant survenir au cours du processus.

Les résultats montrent les moyens par lesquels l'innovation numérique et sociale peut être utilisée d'une manière nouvelle et créative pour améliorer les services de base dans les zones rurales.

### Pour en savoir plus

- Junta de Castilla y León, Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation (RIS3) of Castilla y León 20142020. Executive Summary [Stratégie de recherche et d'innovation pour une spécialisation intelligente (RIS3) de Castilla y León 20142020. Sommaire exécutif, disponible en ligne] (available online: [http://www.jcyl.es/junta/cp/Resumen\\_RIS3\\_eng\\_20140626.pdf](http://www.jcyl.es/junta/cp/Resumen_RIS3_eng_20140626.pdf)).
- VVAA, Smart villages: Revitalising Rural Services, EU Rural Review, 26, 2018 [Revitaliser les services ruraux, Revue rurale de l'UE, 26, 2018, disponible en ligne] (available online: [https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-26-smart-villages-revitalising-rural-services\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-26-smart-villages-revitalising-rural-services_en))

## Espagne

# Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
association de municipalités ;  
administration locale ; association  
de collectivités locales ; coordination

### Défi

Une coordination horizontale locale et efficace, permettant d'influencer les niveaux supérieurs de gouvernement.

### Contexte

L'Espagne représente un exemple de fragmentation locale extrême. Sur ses 8 131 municipalités, 50% comptent moins de 500 habitants et 1 360 moins de 100. Cette situation pose un défi au système politique à plusieurs niveaux, notamment en ce qui concerne la capacité des municipalités à communiquer la « voix locale » (les préférences locales) aux niveaux supérieurs de gouvernement. Les institutions gouvernementales supérieures (régionales et nationales) prennent des décisions dans lesquelles les intérêts locaux sont en jeu et l'inclusion des perspectives locales dans ce scénario fragmenté a peu de chances d'être canalisée efficacement, à moins que des procédures et des mécanismes formels ou informels ne soient adoptés.

### L'approche

Les associations multipartites de municipalités au sein des pays ou des régions sont l'un des mécanismes par lesquels les intérêts locaux ont été efficacement communiqués. Leur fonction est de canaliser la voix locale, à la fois dans les structures formelles des IGR et par le biais de stratégies plus informelles telles que le lobbying. L'associationnisme local est une stratégie traditionnelle de prise de mesures collectives et de représentation des intérêts locaux. La création de certains d'entre elles remonte à plusieurs siècles (COSLA, Scottish Local Governments Associations). D'autres, comme la Fédération espagnole des municipalités et provinces (FEMP), sont nées plus récemment (1980), à la suite des premières élections démocratiques, mais elles ont été très actives dans la défense de leurs intérêts face à d'autres administrations publiques. En période de crise mondiale ou de réformes pertinentes dans lesquelles les gouvernements nationaux tendent à centraliser le processus décisionnel, les associations de municipalités possèdent le pouvoir et les connaissances nécessaires pour apporter une contribution valable et précieuse à la prise de décision.

## Espagne

# Numérisation des zones rurales à l'aide des TIC

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
association de municipalités ;  
administration locale ; association  
de collectivités locales ; coordination

### Résultats et impact

Pour illustrer les résultats positifs des activités de ces organisations, examinons le cas de l'Espagne. Au cours de la gestion de la COVID-19, l'association espagnole des municipalités (FEMP) a joué un rôle clé pour permettre aux municipalités d'accroître leur capacité financière, afin de répondre aux demandes sociales et économiques. Les réformes d'austérité menées pendant la période de la grande récession ont imposé des règles financières strictes (Navarro & Pano, 2018), empêchant les collectivités locales d'utiliser leurs sommes excédentaires. La FEMP a présenté la demande locale au ministère des finances. En quelques mois d'interactions et d'analyses cherchant une solution juridique réalisable, la règle financière a été suspendue par le gouvernement national et les municipalités locales ont pu ajouter plus de ressources financières pour financer des programmes sociaux et économiques. Tous les citoyens et tous les niveaux de gouvernement ont bénéficié de ce résultat final.

### Pour en savoir plus

- Association of Scottish Governments <https://www.cosla.gov.uk/about-cosla>
- Fédération espagnole des municipalités et des provinces <http://www.femp.es>

## États-Unis

### Conseil des gouvernements d'État

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
conseils ; système fédéral ;  
défis nationaux ; coopération

#### Défi

Les accords interétatiques, un instrument de coopération entre les États

#### Contexte

Le centre des accords est un programme issu du Conseil des gouvernements des États (Council of States Government - CSG) qui, depuis plus de 75 ans, encourage la résolution de problèmes interétatiques et défend le rôle des États dans la détermination de leurs avenir respectifs. Au cours de cette période, le CSG a commencé à faire le suivi des progrès de plus de 200 accords interétatiques actifs, à rechercher des solutions innovantes pour les États et à les rassembler pour parvenir à un consensus sur des questions nationales. Le « Centre national pour les accords interétatiques » (National Center for Interstate Compacts, NCIC) est donc un programme politique développé par le CSG pour permettre aux États d'élaborer des contrats entre eux, également connus sous le nom d' « accords interétatiques ».

#### L'approche

Les gouvernements des États préfèrent souvent s'orienter vers la collaboration lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes transfrontaliers. Les accords se sont révélés être un mécanisme efficace, permettant aux États de résoudre leurs problèmes conjointement, en évitant souvent l'intervention du gouvernement fédéral. Toutefois, des obstacles structurels entravent la coopération entre les États, notamment au niveau de la structure des incitations intergouvernementales : contrairement aux systèmes parlementaires, les pouvoirs exécutifs sont confrontés à l'opposition des législateurs pour protéger leur pouvoir. Les accords et les commissions ne constituent pas la norme, étant donné la division du pouvoir entre les gouvernements et le corps législatif, ce qui montre la faible coordination des politiques publiques (Bolleyer, 2009).

## États-Unis

### Conseil des gouvernements d'État

EXEMPLE DE COORDINATION  
HORIZONTALE  
INTERGOUVERNEMENTALE

Mots clés :  
conseils ; système fédéral ;  
défis nationaux ; coopération

#### L'approche (suite)

Néanmoins, le NCIC est une expérience intéressante appuyée par une loi fédérale/nationale, qui sert de centre d'échange d'informations, de fournisseur de programmes de formation et d'assistance technique. Son rôle consiste également à faciliter l'examen et la création de nouveaux accords interétatiques destinés à résoudre des problèmes communs à plusieurs États. Pourtant, même s'il s'agit d'instruments de coopération interétatique, il existe un organisme national qui offre une assistance technique.

#### Résultats et impact

Jusqu'à présent, le CSG a suivi plus de 200 pactes interétatiques et il a contribué à la recherche de solutions innovantes pour les États. De plus, il a rassemblé les États pour qu'ils parviennent à un consensus sur des questions d'intérêt national.

#### Pour en savoir plus

- [www.csg.org/NCIC/about.aspx](http://www.csg.org/NCIC/about.aspx)
- Bolleyer, N. (2009). Intergovernmental cooperation: rational choices in federal systems and beyond [Coopération intergouvernementale : choix rationnels dans les systèmes fédéraux et autres.]. Oxford: Oxford University Press: EPCR.
- Smith, T. (2015). Intergovernmental Relations in United States in the age of partisanship and executive assertiveness [Les relations intergouvernementales aux États-Unis à l'ère de la partisanerie et de l'affirmation du pouvoir exécutif]. In: J. Poirier; C. Saunders & J. Kincaid (Eds.). Intergovernmental Relations in Federal Systems: comparative structures and dynamics (pp. 411-439). Ontario. Oxford University Press.



# Boîte à outils de la gouvernance intégrée par



universidade  
de aveiro

## Coordinateur



**Professor Dr. Filipe Teles**

filipe.teles@ua.pt

### Chercheur à temps plein

Unité de recherche sur la gouvernance,  
la compétitivité et les politiques publiques  
Département des sciences sociales,  
politiques et territoriales Université d'Aveiro

ORCID [orcid.org/0000-0002-5059-368X](https://orcid.org/0000-0002-5059-368X).

## Équipe de l'Université d'Aveiro



**M.Sc. Ana Santos**  
ana.santos@ua.pt

Assistante chef de projet  
Département des sciences sociales,  
politiques et territoriales  
Université d'Aveiro



**M.Sc. Gabriela Morena Chaves**  
gabriela.chaves@ua.pt

Assistant de recherche  
Département des sciences sociales,  
politiques et territoriales  
Université d'Aveiro

## Équipe de consultants internationaux



**Prof. Dra. Carmen Navarro**  
Professeur associée

Département de sciences politiques  
Université autonome de Madrid



**Prof. Dr. Eduardo José Grin**  
Chercheur à temps plein

Getulio Vargas Foundation's Center for Public  
Administration and Government Studies (FGVceapg)



**Prof. Dr. Pawel Swianiewicz**  
Chef de département

Département du développement local et de la  
politique, Université de Varsovie