



DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT **DEZA**  
DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DE LA COOPERATION **DDC**  
DIREZIONE DELLO SVILUPPO E DELLA COOPERAZIONE **DSC**  
SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION **SDC**  
AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION **COSUDE**

Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten  
Département fédéral des affaires étrangères  
Dipartimento federale degli affari esteri  
Federal Department of Foreign Affairs  
Departamento Federal de Asuntos Exteriores

# Décentralisation

Document d'orientation





# **Décentralisation**

Document d'orientation

Groupe de travail «Décentralisation»

# Colophon

Le présent document a été conçu par le groupe de travail «Décentralisation».

## Membres du groupe de travail

- Dora Rapold, responsable de la Division des Ressources thématiques (direction du groupe de travail)
- Peter Bischof (Section Amérique latine)
- Armon Hartmann (Service sectoriel eau / infrastructure)
- Pradeep Itty (Service sectoriel agriculture)
- Françoise Lieberherr (Service sectoriel industrie, formation professionnelle et développement urbain)
- Hanspeter Maag (Section CEI)
- Pierre Petitat (Section Afrique occidentale)
- Marco Rossi (Section Politique et recherche)
- Martin Sommer (Section Asie I)
- Gabriella Spirli (Section Politique et recherche)
- Toni Stadler (Section Afrique orientale et australe)
- Felix von Sury (Section programmes spéciaux et régionaux)

## Consultants

Dr. Erika Schläppi (consultante et rédactrice)

Prof. Walter Kälin (consultant), Institut de droit publique, Université de Berne

Ce document d'orientation a été approuvé par la Direction le 22 janvier 2001.

Page de couverture: calebasses du Nord du Cameroun.

© Collection ethnographique du Musée d'histoire de Berne, photographie originale de K. Burri, 1968

© DDC 2001

Direction du développement et de la coopération DDC

CH-3003 Berne

ISBN: 3-905398-91-5

Disponible en français, allemand, anglais et espagnol

<http://www.deza.admin.ch>

e-mail: [governance@deza.admin.ch](mailto:governance@deza.admin.ch)

# Table des matieres

<b>1 Décentralisation: un thème d'intervention pour la DDC, hier comme aujourd'hui</b>	<b>4</b>
<b>2 Les tendances internationales de la décentralisation</b>	<b>5</b>
<b>3 Qu'est-ce que la décentralisation ?</b>	<b>6</b>
31 Les différents modèles de décentralisation	6
32 Le rôle du gouvernement central	7
<b>4 Chances et risques pour la politique de coopération: quelques indications</b>	<b>9</b>
41 Expériences positives et négatives dans les pays en développement et en transition	9
42 L'appui extérieur en faveur des processus de décentralisation: les expériences	13
43 Les facteurs de succès cruciaux: Volonté politique, conception judicieuse et adéquate au contexte	14
<b>5 Les objectifs du processus de décentralisation</b>	<b>15</b>
51 Les objectifs de la coopération au développement	15
52 Autres objectifs et motivations	16
<b>6 Principes régissant l'engagement de la DDC</b>	<b>18</b>
<b>7 Indications concernant la mise en œuvre</b>	<b>20</b>
<b>Annexe 1</b>	
<b>Les expériences concrètes prises en considération</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 2</b>	
<b>Bibliographie, études et documents de portée générale</b>	<b>23</b>

# 1 **Décentralisation: un thème d'intervention pour la DDC, hier comme aujourd'hui**

Au cours de ces dernières années, la décentralisation – le transfert de compétences décisionnelles de l'Etat central à des instances régionales ou locales – est devenue un thème important du débat sur la politique à l'égard des pays en développement. Aujourd'hui, nombreux sont les pays en développement et en transition qui sont engagés dans de vastes processus de réforme afin de mieux pouvoir relever les défis de nature politique, économique ou sociale aux échelons national et mondial. L'idée selon laquelle le renforcement des administrations et du pouvoir aux niveaux régional et local permet de résoudre au moins un certain nombre de leurs problèmes s'impose dans un nombre croissant de pays. Cette tendance a des effets directs sur les agences de développement qui, ces dix dernières années, se sont mises à soutenir activement les efforts de décentralisation entrepris par de nombreux pays.

Ce texte veut servir de guide pour l'évaluation et la mise en œuvre de projets de décentralisation. Il a pour but de montrer les chances et les risques de la décentralisation, et comment la DDC peut y contribuer.

Pour la DDC, les processus de développement décentralisés ne sont pas une nouveauté. En vertu des principes du développement participatif, la DDC a toujours mis l'accent sur l'encouragement du développement local, de manière à tenir compte des besoins immédiats de la population et à accorder à cette dernière l'importance qui lui revient. Les expériences de la DDC portent sur des décennies de collaboration avec des organisations partenaires, nationales, régionales et locales, pour améliorer les conditions de vie dans des régions reculées, loin des centres administratifs, notamment au moyen de projets de développement rural ou de projets sectoriels destinés à couvrir des besoins fondamentaux (alimentation en eau, services de santé, etc.).

L'orientation de la DDC découle partiellement des expériences positives de la Suisse en matière de répartition des rôles entre les structures centrales, régionales et locales. Dans notre pays également, en application de la maxime «l'unité dans la diversité», de telles structures ont favorisé la reconnaissance des besoins dissemblables de couches de population et de régions dont elles ont facilité l'intégration dans l'Etat national suisse.

De nos jours, la bonne gestion des affaires publiques est devenue la dimension principale pour de nombreux pays en développement et en transition. Le transfert de compétences du centre à des instances régionales et locales doit permettre d'optimiser l'organisation politique, administrative et juridique de l'Etat. La plupart du temps, les projets de décentralisation ont des implications politiques: ils modifient la structure du pouvoir en place. Pour cette raison, ils rencontrent souvent des résistances ouvertes ou cachées de la part des forces politiques qui craignent que la décentralisation ne leur fasse perdre leur position de force.

Ces processus sont un véritable défi, tant pour les partenaires de la DDC que pour ses collaborateurs. Les explications ci-après ont pour but de leur servir de guide. L'instrument de la décentralisation doit leur permettre de contribuer à améliorer efficacement les conditions de vie locales des populations défavorisées, sans toutefois perdre de vue le cadre général de l'Etat dans son ensemble.

## 2 Les tendances internationales de la décentralisation

Les Etats centralisés du monde entier ont *tendance à se décentraliser*, à des degrés variables et en fonction de priorités diverses. Au cours de ces dernières années, le monopartisme de presque tous les Etats africains à parti unique s'est effrité. Les appareils d'Etat ont tendance à s'alléger, notamment grâce à des privatisations, et le rôle de l'Etat dans la lutte contre la pauvreté est rediscuté. En Amérique latine, la décentralisation est intimement liée à la démocratisation des structures politiques, à l'intégration des couches de la population et des régions très défavorisées jusqu'ici et, en partie, à la lutte contre la pauvreté. Pour les pays d'Europe centrale et de l'Est, le passage d'une économie de plan à une économie de marché a aussi induit une tendance à la désagrégation du pouvoir de l'Etat central tout-puissant. En ce qui concerne les pays centralisés d'Asie, c'est souvent le besoin d'améliorer les services locaux qui constitue la préoccupation principale. Dans d'autres pays encore, ce sont les défis liés aux diversités ethniques et géographiques qui incitent à la décentralisation des tâches. Une telle décentralisation permet de mieux tenir compte des besoins spécifiques de certaines catégories sociales tout en les reliant à l'échelon national et d'augmenter les chances des femmes du point de vue de la participation politique.

Cette tendance à la décentralisation découle du constat généralisé de l'échec du modèle de développement basé sur un Etat centralisé, à l'approche paternaliste. Les résultats des programmes d'ajustement structurel basés sur des réformes économiques et politiques des années 70 et 80 peuvent également être qualifiés de médiocres. Toutefois, même en période de globalisation et de structures orientées en fonction du marché, l'Etat doit assumer des *tâches importantes* qu'il ne peut en aucun cas déléguer à un autre acteur. L'Etat doit assumer ces tâches principales correctement et efficacement, aussi bien dans son centre que dans ses périphéries. Sans bonne gestion des affaires publiques à tous les échelons de l'Etat, il n'est pas possible de réussir un développement durable.

Il n'est donc pas étonnant que les partenaires internationaux de la coopération aient reconnu que la décentralisation est un moyen éprouvé d'encourager la bonne gestion des affaires publiques (la *bonne gouvernance*, pour reprendre un néologisme fréquemment utilisé). De leur point de vue, la décentralisation doit permettre d'améliorer les prestations de l'Etat, de gérer efficacement l'utilisation des ressources publiques en fonction des besoins effectifs de la population et d'améliorer la participation politique de cette dernière. La décentralisation est ainsi devenue un mot-clé prioritaire à l'ordre du jour de la Banque mondiale, des banques de développement régionales, du PNUD, de l'OCDE et de la plupart des pays bailleurs de fonds. Le terme de décentralisation recouvre cependant une notion dont les interprétations sont variées et ouvertes; celles-ci entraînent la définition de priorités et de stratégies très diverses. Dans la pratique, la complexité de ce concept est souvent à l'origine de problèmes de communication et de difficultés en matière de coordination, non seulement entre les acteurs locaux et internationaux, mais aussi entre les acteurs internationaux eux-mêmes.

## 3 Qu'est-ce que la décentralisation?

### 3.1 Les différents modèles de décentralisation

D'une manière générale, la décentralisation est comprise comme la délégation de compétences et de responsabilités en matière d'accomplissement de tâches publiques de l'Etat central à des autorités décentralisées (subordonnées ou autonomes) ou au secteur privé. Aujourd'hui, le terme de décentralisation est utilisé pour décrire des contextes et des phénomènes différents les uns des autres. Cela étant, certains termes utilisés dans le discours politique et scientifique le sont dans un sens relativement convergent:

- **La décentralisation politique** vise une meilleure participation populaire aux processus de décision politiques. Elle part du principe que, des autorités locales régulièrement élues se sentent plus impliquées et responsables envers leurs électeurs qu'une autorité centrale et qu'elles savent mieux représenter les intérêts locaux dans le cadre des processus de décision politiques.
- **La décentralisation administrative** attribue des compétences en matière d'exécution de tâches publiques à des autorités situées aux différents échelons de l'Etat. L'administration centrale délègue la responsabilité de la planification, de la gestion opérationnelle et, en partie, du financement d'infrastructures et de prestations à des autorités subordonnées. Il est possible de distinguer trois formes principales de décentralisation administrative:
  - **La déconcentration** correspond au transfert de certaines compétences décisionnelles et de certaines responsabilités à des unités régionales ou locales qui représentent le gouvernement central (par exemple des bureaux régionaux d'un ministère). Il s'agit de la forme de décentralisation la plus faible. D'aucuns ne la comptent d'ailleurs même pas parmi les formes de décentralisation puisque le transfert de compétences n'a lieu qu'à *l'intérieur* de la hiérarchie de l'Etat central.
  - **La délégation** est une forme de décentralisation plus affirmée que la précédente. La délégation implique un transfert de certaines compétences décisionnelles et de certaines responsabilités opérationnelles à des autorités qui disposent d'une relative autonomie vis-à-vis du pouvoir central tout en demeurant sous sa responsabilité.
  - **La dévolution** (*décentralisation du pouvoir*) représente la forme de décentralisation la plus forte. La dévolution implique que l'Etat central délègue certaines compétences décisionnelles, de financement et de gestion à des collectivités locales autonomes («*local governments*»). La plupart du temps, il s'agit de communes avec des organes élus et dont les compétences sont territorialement limitées.
- **La décentralisation fiscale** est une composante cruciale de toute décentralisation. Une unité décentralisée n'est en mesure de remplir les tâches qui lui ont été déléguées que si elle dispose des ressources nécessaires et de compétences décisionnelles en matière de dépenses. Le financement de prestations locales peut prendre les formes suivantes:
  - couverture des coûts par des émoluments payés par les utilisateurs;
  - cofinancement par les utilisateurs qui exécutent certains travaux eux-même (par exemple pour la construction d'infrastructures);



- perception d'impôts locaux;
- emprunts contractés directement par les unités décentralisées.

Dans la pratique, les formes de décentralisation rencontrées combinent les types présentés ci-dessus à des degrés divers. Les décentralisations *politique*, *administrative* et *fiscale* se complètent et se retrouvent souvent en tant qu'éléments, plus ou moins importants, de paquets de réformes actuellement en cours.

Le présent guide n'aborde pas la *décentralisation économique*. Cette forme de décentralisation concerne le transfert de tâches du secteur public vers le secteur privé: certaines tâches jusqu'ici assumées par l'Etat sont déléguées à l'économie privée, à des coopératives, à des groupes d'intérêt, à des organisations bénévoles ou à d'autres organisations non gouvernementales. La décentralisation économique peut prendre deux formes principales. La première de ces formes est la *privatisation*, c'est-à-dire le transfert de la responsabilité, entière ou partielle, de la production de certains biens et services de l'Etat à des acteurs du secteur privé. La seconde est la *dérégulation*. Celle-ci peut prendre la forme d'une réduction des barrières juridiques qui entravent la production de biens et services par le secteur privé ou d'un encouragement de la concurrence dans des domaines jusqu'ici réservés à l'Etat ou dominés par des monopoles régulés.

Le thème de la décentralisation économique comprend la question cruciale de savoir quelles tâches doivent être assumées par l'Etat et quelles tâches doivent être laissées à l'initiative privée. En revanche, les autres formes de décentralisation concernent la répartition des compétences au sein des structures de l'Etat. De ce fait, la décentralisation économique suit une logique différente. Même s'il ne fait aucun doute que la politique de coopération doit également s'en préoccuper, cela n'entre pas dans le cadre de ce document qui ne peut ni ne veut aborder ce sujet. Son but n'est pas de s'occuper de la définition des tâches de l'Etat et de leur délimitation par rapport à la responsabilité et à la marge de manœuvre privées mais bien de se concentrer sur la question de savoir *comment l'Etat* peut remplir ses tâches le plus efficacement possible.

## 32 Le rôle du gouvernement central

Décentraliser ne veut pas dire enlever toute responsabilité au gouvernement central dans le domaine de compétence concerné. L'exécution optimale des tâches nécessite une *interconnexion* différenciée et judicieuse des divers échelons de l'organisation de l'Etat. Au sens de la bonne gestion des affaires publiques, le gouvernement central doit décentraliser les responsabilités et les ressources chaque fois que cela sert l'*exécution optimale des tâches de l'Etat*. À l'inverse, il doit maintenir dans son domaine de compétence toutes les tâches qui peuvent être accomplies mieux et plus efficacement lorsqu'elles le sont de manière centralisée. L'exécution décentralisée des tâches implique une structure complexe. Elle attribue les responsabilités de manière différenciée selon l'importance que les facteurs locaux peuvent jouer dans l'accomplissement des tâches. D'une manière idéale, les autorités centrales prennent les décisions et fixent des objectifs au niveau stratégique (par exemple, dans le domaine de l'éducation primaire, elles fixent les plans d'enseignement, les moyens d'enseignement ainsi que le niveau d'enseignement, tant du point de vue qualitatif que quantitatif) et laissent aux autorités locales le soin de leur mise en œuvre au niveau opérationnel (soit, pour poursuivre l'exemple précédent, le soin de nommer les enseignants, de les rémunérer, de créer et d'entretenir l'infrastructure nécessaire, etc.).

La décentralisation revalorise les autorités décentralisées et *modifie le rôle de l'autorité centrale*. Cette dernière perd en effet certaines compétences opérationnelles, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de certaines mesures. En revanche, elle garde toute compétence en matière de fixation des cadres légal et politique de l'action locale et demeure responsable du contrôle de leur respect. C'est sur ce point qu'un système décentralisé se distingue plus particulièrement d'un

*système fédéraliste*. En effet, les Etats membres d'une fédération disposent d'une autonomie «initiale». Contrairement aux formes d'organisation décentralisées, les unités fédérées n'ont pas d'obligation de rendre des comptes à l'autorité nationale pour tout ce qui touche à leur propre organisation et à leurs domaines d'autonomie constitutionnellement garantis. En outre, dans les systèmes fédéralistes les unités qui constituent un Etat fédéral participent souvent largement au processus décisionnel à l'échelon de la fédération – par exemple grâce à un parlement bicaméral dont l'une des deux chambres est constituée de représentants des unités fédérées.

## 4 Chances et risques pour la politique de coopération: quelques indications

### 4.1 Expériences positives et négatives dans les pays en développement et en transition

La décentralisation est un processus complexe qui dépend de nombreux facteurs politiques et sociaux ainsi que des tendances et des rapports de force aux niveaux national et international. Les processus de décentralisation dépendent souvent étroitement d'autres processus politiques et leur succès ou leur échec est fonction de nombreux facteurs liés au pays et à son contexte spécifique. En outre, pour de nombreux pays, la décentralisation est un phénomène qui appartient à l'histoire très récente. Pour toutes ces raisons, il est difficile d'apprécier les effets des processus de décentralisation.

Les attentes et les craintes suscitées par les processus de décentralisation sont très variées et souvent contradictoires. En partant de conditions favorables ou de conditions défavorables, les expériences qui ont été faites dans divers pays au cours de ces dernières années donnent une image très contrastée d'effets positifs et négatifs ainsi que de réussites et d'échecs. Il n'est donc pas étonnant que les chances et les risques soient parfois évalués de manière contradictoire par les différents acteurs de ces processus.

Cette constatation s'applique également à la DDC. À l'instar de celles des autres organismes bailleurs de fonds, certaines expériences de la DDC confirment ses attentes ou ses craintes alors que d'autres les relativisent. En fonction des attentes et des craintes les plus fréquemment mentionnées, les expériences faites jusqu'ici en matière de décentralisation peuvent être résumées de la manière suivante:

#### **Attente:**

*La décentralisation permet de démanteler les structures de pouvoir sclérosées*

#### **Expériences:**

La décentralisation politique est par essence synonyme de limitation, voire de perte de pouvoir politique et économique des acteurs des structures centralisées. Une telle limitation n'a de chance de s'imposer que si d'importantes forces politiques jouent un rôle moteur et s'engagent en faveur de la décentralisation. Souvent toutefois, malgré les déclarations d'intention du gouvernement, le pouvoir central ne fait pas suffisamment preuve de volonté politique lorsqu'il est concrètement question de mise en œuvre des mesures de décentralisation. Certaines forces politiques qui craignent la perte de pouvoir freinent le processus, voire le bloquent complètement.

Lorsque, malgré les résistances, il est possible de mener un projet de décentralisation à bien, une nouvelle dynamique parvient rompre avec les structures et les concentrations de pouvoir sclérosées, jusque-là dans les mains d'une même élite (souvent corrompue). Les structures décisionnelles décentralisées et les responsabilités locales, politiques et financières, constituent une première étape sur le chemin qui, du bas vers le haut, mène à la démocratie. Cela présuppose toutefois que l'échelon local est organisé de manière démocratique et dans le respect du principe de la séparation des pouvoirs.

#### **Attente:**

*La décentralisation encourage l'«empowerment», la participation de la population et la mise en place de structures démocratiques au sens large.*

### **Expériences:**

Dans un certain nombre de pays, la décentralisation politique et la nouvelle légitimité démocratique d'institutions décentralisées ont effectivement contribué à consolider le processus de prise de décisions politiques au niveau local, à améliorer l'exploitation des potentiels locaux et, progressivement, à motiver la population à mieux exposer ses besoins dans le cadre de la discussion politique. D'une manière générale, la décentralisation permet une revalorisation politique de (petits) centres urbains et, parfois, de régions rurales. Le fait qu'à l'échelon local l'environnement politique soit plus facile à cerner qu'à l'échelon national permet souvent aux femmes de participer à la vie politique, au-delà du simple chemin des urnes.

Toutefois, les structures politiques implantées au niveau local font défaut en de nombreux endroits. La population locale n'est pas associée à la prise de décisions politiques. Soit parce que, comme avant la décentralisation, la formation de l'opinion dans les périphéries ne parvient pas à s'affranchir de la formation de l'opinion des centres urbains, soit parce que le pouvoir est accaparé par des élites locales qui agissent de manière non transparente, quasiment sans légitimité politique, et qui pratiquent le clientélisme.

### **Attente:**

*La décentralisation élève le niveau d'acceptation des structures de l'Etat par la population.*

### **Expériences:**

Dans de nombreux pays, l'Etat ne dispose pas d'une légitimité suffisante pour que la population puisse s'identifier à ses structures. Lorsque, depuis toujours, la population voit en l'Etat une institution qui permet aux élites de s'enrichir, il est indispensable que les gouvernements locaux doivent commencer par prouver qu'ils fonctionnent mieux, accordent plus de place à la participation et travaillent dans l'intérêt de tous. Lorsqu'ils y parviennent rapidement, l'action décentralisée des administrations et des gouvernements locaux peut améliorer la crédibilité de l'Etat dans son ensemble. En revanche, les autorités locales sont particulièrement mal perçues lorsque les frontières des collectivités locales (communes) ont été plus ou moins arbitrairement décrétées par l'autorité centrale.

### **Attente:**

*La décentralisation constitue une protection pour les minorités*

### **Expériences:**

Bien que les frontières territoriales des unités décentralisées ne soient la plupart du temps pas fixées en fonction de critères ethniques et dans le but de protéger d'éventuelles minorités locales, la décentralisation peut considérablement contribuer à la protection des minorités ethniques ou religieuses. Là où elles sont localement majoritaires, la décentralisation donne à ces minorités la possibilité de se gouverner elles-mêmes et leur permet d'accéder à une certaine autonomie culturelle et religieuse. Ce mécanisme ne fonctionne cependant que dans la mesure où les minorités concernées atteignent une certaine concentration territoriale. À l'inverse, la décentralisation peut avoir des effets négatifs chaque fois qu'elle expose une minorité à une majorité dominante dans un environnement chargé de tensions.

**Attente:**

*La décentralisation encourage l'exécution efficace et adéquate des tâches de l'Etat*

**Expériences:**

Par rapport aux mécanismes de planification et de décision centralisés, les structures décisionnelles décentralisées présentent un certain nombre d'avantages comme l'encouragement du contrôle des infrastructures par les collectivités locales («*ownership*»), une meilleure acceptation de l'action de l'Etat, une exploitation plus judicieuse des potentiels locaux ainsi qu'une meilleure prise en compte des priorités locales. Cela vaut principalement lorsque l'exécution efficace et adéquate des tâches publiques dépend pour une bonne part de la connaissance du contexte, des besoins et des priorités à l'échelon local, notamment dans les domaines tels que les services locaux ou la construction, l'exploitation et l'entretien d'infrastructures locales. Le fait d'implanter les compétences décisionnelles à l'échelon local augmente également les chances d'une meilleure reconnaissance des besoins des femmes.

Force est cependant de constater que, en de maints endroits, il a déséquilibre entre décentralisation des tâches et décentralisation des ressources: La décentralisation des ressources est insuffisante pour remplir les tâches décentralisées de manière adéquate. Les mécanismes de péréquation financière qui devraient permettre de tenir compte des différentes conditions qui prévalent d'une région à l'autre sont souvent inexistantes ou pas suffisamment efficaces. D'une manière générale, il est indéniable que le transfert de ressources du centre vers les périphéries induit des effets économiques favorables pour les régions marginalisées. Il arrive cependant que des conditions locales différentes génèrent des charges financières très inégales d'une région à l'autre. Dans un tel cas de figure, et en l'absence de tout mécanisme de péréquation efficace, la décentralisation des ressources aggrave encore les inégalités régionales existantes.

**Attente:**

*Lorsqu'elles sont restreintes, la décentralisation contribue à une utilisation plus efficace et plus juste des ressources et génère des effets plus durables.*

**Expériences:**

La mesure dans laquelle les efforts de décentralisation permettent de dégager plus de ressources et de les utiliser plus efficacement est un sujet peu étudié. La qualité et la quantité de prestations fournies de manière décentralisée varient beaucoup d'un pays à l'autre. Certaines améliorations ont cependant été constatées dans bon nombre d'entre eux. Dans quelques cas, l'augmentation de la transparence en matière de responsabilité et de disponibilité des ressources locales a permis à la population d'exercer un certain contrôle sur l'utilisation des moyens. Dans de telles circonstances, la population est souvent disposée à engager un supplément de ressources propres afin d'obtenir de meilleures prestations. Cela étant, l'exécution décentralisée des tâches exige parfois un savoir-faire qui ne se trouve pas, ou pas en quantité suffisante à l'échelon local. De plus, l'absence d'une surveillance financière régulière, efficace et sachant éviter de s'immiscer dans l'exécution des tâches décentralisées est fréquemment déplorée.

La décentralisation n'est pas un remède miracle pour les pays pauvres: il est évident qu'un accomplissement décentralisé des tâches ne permet pas de compenser le manque de ressources finan-

cières. Les attentes dans ce sens et les déceptions qu'elles produisent inévitablement freinent l'assimilation des processus de décentralisation par la population.

**Attente:**

*La décentralisation contribue à la lutte contre la pauvreté.*

**Expériences:**

Une décentralisation réussie contribue de manière importante au développement et au renforcement des initiatives locales de régions auparavant marginalisées. Cela est en particulier valable pour les petites agglomérations et leur environnement rural précédemment négligés. C'est de cette manière que les structures décentralisées peuvent contribuer à la lutte contre la pauvreté. Même si les structures décentralisées sont organisées démocratiquement, les couches de la population locale qui profitent principalement des impulsions du développement induit ne font pas partie des plus pauvres même si, en comparaison nationale, elles peuvent paraître très défavorisées. La décentralisation n'est donc qu'un instrument indirect de lutte contre la pauvreté.

**Crainte:**

*La décentralisation déstabilise les entités étatiques faibles*

**Expériences:**

De nos jours, il est rare que la décentralisation apparaisse en tant que menace pour l'identité nationale. Dans les pays multiethniques et multiculturels, de larges couches de la population se définissent plus en fonction de critères ethniques et religieux, qu'en fonction des autorités de l'Etat, qu'elles soient centralisées ou décentralisées. En tout état de cause, l'unité nationale n'est pas mise en danger lorsque la décentralisation ne crée pas de grandes régions politiquement puissantes, mais dote l'Etat d'une organisation fine de districts et de communes. Comme l'histoire récente l'a montré, le risque d'une désintégration est particulièrement important lorsque les différentes régions d'un Etat, fortement différenciées du point de vue culturel, économique et politique, n'ont pas été en mesure d'échapper au carcan du pouvoir central. Au contraire, dans pareil cas c'est par manque de décentralisation que l'Etat se morcèle. La décentralisation constitue une force d'intégration chaque fois qu'elle permet de satisfaire les besoins d'autonomie des différents groupes de population et des diverses régions de manière différenciée au sein d'un même Etat.

**Crainte:**

La décentralisation est synonyme de démantèlement pur et simple de l'exécution des tâches publiques.

**Expériences:**

L'ampleur des tâches et des responsabilités transférées aux unités décentralisées peut être très diverse. En règle générale, les tâches et les responsabilités sont transférées avec discernement et l'effet redouté ne se produit pas. Il y a cependant des cas dans lesquels l'Etat central se décharge purement et simplement de ses responsabilités en matière d'accomplissement de certaines tâches essentielles sur les collectivités locales alors que celles-ci manquent notablement du savoir-faire ainsi que des ressources humaines et financières indispensables. Les régions déjà marginalisées et dont les ressources sont très limitées souffrent particulièrement d'un tel démantèlement des pres-

tations de l'Etat. Pour cette raison, toute décentralisation politique et administrative doit être soutenue par une décentralisation fiscale appropriée. Celle-ci permet de garantir que les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches par l'échelon local sont effectivement disponibles.

#### **Crainte:**

*La décentralisation complique et renchérit le travail des autorités de l'Etat.*

#### **Expériences:**

La décentralisation est généralement à l'origine de la création ou de l'extension d'unités administratives aux échelons régional et local, et cela sans que ces mesures n'entraînent de réduction des capacités de l'appareil central. De plus, en pratique, la définition et la délimitation des rôles des représentants du centre et des unités décentralisées ne sont souvent pas claires. Des problèmes d'information et de communication réciproques entre les divers échelons viennent encore souvent s'y ajouter. Ces circonstances ne manquent pas de compliquer et de renchérir les procédures.

Dans un modèle de décentralisation bien conçu, les coûts supplémentaires peuvent néanmoins être compensés par d'autres avantages déployant des effets positifs sur les coûts. En effet, une décentralisation efficace permet d'accélérer les processus décisionnels, d'éviter la bureaucratie et d'agir en fonction des besoins réels de la population locale, d'exploiter des ressources locales supplémentaires et, plus généralement, elle contribue à ce que l'action de l'Etat génère des effets durables.

#### **Crainte:**

*Avec la décentralisation, la corruption de l'Etat central est remplacée par un clientélisme local.*

#### **Expérience:**

La décentralisation revalorise le rôle d'autorités locales qui, à l'instar des membres du pouvoir central, peuvent être tentées d'abuser de leur propre pouvoir pour satisfaire des intérêts particuliers. Cependant, le transfert à l'échelon local de compétences en matière de dépenses en facilite le contrôle. Les responsabilités en matière d'usage de biens publics et, partant, la corruption deviennent plus visibles. Cela étant, la lutte contre la corruption aux échelons inférieurs de l'appareil de l'Etat nécessite un savoir-faire local dans des domaines tels que la comptabilité, les finances, le contrôle de gestion et le contrôle des finances.

## **42 L'appui extérieur en faveur des processus de décentralisation: les expériences**

Au cours de ces dernières décennies, les bailleurs de fonds ont accumulé des expériences en matière d'*appui* en faveur de processus de décentralisation dans différents contextes.

- Les actions soutenant l'efficacité des tâches à l'échelon local peuvent prendre diverses formes. L'une de ces formes consiste à *appuyer le processus* qui permet de clarifier la répartition des tâches et les rapports entre les autorités centrales et locales. Une autre forme consiste à soutenir les efforts des unités décentralisées en matière de mise en place et de *développement* des

structures politiques et administratives. Une autre forme encore consiste à soutenir des *projets sectoriels mis en œuvre par des autorités locales* de manière à encourager le développement local.

- Une *connaissance approfondie de la situation socio-politique* du pays et de sa culture politique est une condition indispensable à tout engagement en faveur d'un projet de décentralisation. Les acteurs extérieurs accèdent difficilement aux connaissances nécessaires sur l'environnement politique des processus de décentralisation.
- Les bailleurs de fonds assimilent souvent leur rôle à celui d'un catalyseur du processus de décentralisation et concentrent leurs efforts à la création et au renforcement de capacités locales.
- Le soutien efficace des processus de décentralisation démocratiques ne réussit que si l'Etat dispose d'un *cadre juridique* adéquat et que son contexte politique permet un minimum de pluralisme politique. Les effets d'un appui externe ne sont pas durables lorsque les autorités locales ne disposent ni d'une marge de manœuvre garantie ni des *ressources* indispensables à l'exécution des tâches décentralisées.
- Sans engagement important des principales forces politiques, la décentralisation ne saurait réussir. Il est crucial d'entretenir la dynamique des *forces motrices* des processus de décentralisation.
- De nombreux bailleurs de fonds travaillant avec les autorités centrales ont montré, eux aussi, un certain penchant pour la centralisation. Ils ont souvent appuyé des processus de décentralisation qui partaient de l'échelon supérieur et qui n'étaient pas portés par une véritable volonté de partage du pouvoir. Les résultats obtenus dans ces conditions restent modestes.
- Longtemps, l'appui extérieur s'est principalement attaché à l'aspect technique de la décentralisation des structures administratives. Ce n'est qu'au cours de ces dernières années qu'il tient systématiquement compte des processus et des rapports de force politiques.
- Entre eux, les bailleurs ont souvent des idées très différentes de la décentralisation, ce qui est source de confusion et nuire à la durabilité du processus. La coordination et la coopération sont des processus complexes, difficiles et coûteux.

### **43 Les facteurs de succès cruciaux: Volonté politique, conception judicieuse et adéquate au contexte**

Les expériences de la DDC et d'autres bailleurs de fonds montrent clairement que la décentralisation peut avoir des effets politiques, économiques et sociaux très divers. Du point de vue de la politique du développement, les processus de décentralisation comportent des chances et des risques. La mesure dans laquelle le pays concerné dispose d'une *volonté* politique suffisante pour réaliser de telles réformes est déterminante. En outre, la conception des réformes planifiées doit être articulée en fonction des contextes politique, économique et social du pays en question. Plus de décentralisation ne rime, en effet, pas automatiquement avec meilleure gestion des affaires publiques; la qualité de la réforme est bien plus déterminante.

Il s'agit maintenant d'aborder la question de savoir quelle conception de décentralisation mérite d'être soutenue du point de vue de la DDC.



## 5 Les objectifs du processus de décentralisation

### 5.1 Les objectifs de la coopération au développement

Comme présenté précédemment, les processus de décentralisation sont liés à des attentes diverses et peuvent servir d'instruments pour atteindre divers objectifs. Pour la DDC, comme pour d'autres acteurs de la coopération au développement d'ailleurs, il faut avant tout soutenir les processus de décentralisation qui servent les *objectifs de la politique de coopération au développement*. Au bout du compte, la décentralisation doit permettre d'encourager les processus qui favorisent une collaboration constructive et dynamique entre l'Etat, le secteur privé et la société civile ainsi qu'entre les forces politiques de l'Etat central et les forces politiques des entités décentralisées. Dans cette optique, la décentralisation doit avoir des effets positifs sur le *développement durable et la bonne gestion des affaires publiques* des pays partenaires. Dans ce domaine, il est possible de distinguer **trois axes** principaux qui se recoupent en partie, et s'influencent mutuellement:

#### Amélioration des rapports entre l'Etat et la population, c'est-à-dire:

- une meilleure légitimité politique de l'Etat, et particulièrement de l'Etat central;
- une meilleure participation (démocratique) de la population locale, des minorités et des femmes dans les processus de formation de l'opinion politique;
- une meilleure intégration sociale des femmes et des groupes sociaux marginaux;
- D'avantage de contrôle sur le pouvoir grâce à la répartition du pouvoir politique entre divers acteurs;
- le renforcement d'une société civile structurée de manière décentralisée, mieux à même de jouer son rôle de contre-pouvoir à l'échelon local;
- une meilleure protection des minorités, une meilleure défense de leurs intérêts et une meilleure prise en compte de leurs besoins.

#### Amélioration de l'efficacité des prestations de l'Etat, c'est-à-dire:

- un accomplissement des tâches de l'Etat à l'échelon le plus approprié; conformément au principe de subsidiarité, les tâches nécessitant avant tout un *savoir-faire* local et nécessitant une participation locale doivent être exécutées par des autorités locales;
- une prestation des services d'intérêt public par les acteurs du secteur public ou du secteur privé en fonction de leurs avantages comparatifs dans le contexte local;
- d'avantage de prestations et de meilleure qualité fournies à l'échelon local et qui profitent également plus aux pauvres;
- une utilisation plus efficace des ressources grâce à une transparence accrue, à une répartition claire des responsabilités et à l'obligation de rendre des comptes («accountability»);
- des prestations plus conformes aux besoins;
- la mobilisation de ressources locales supplémentaires.

#### Encouragement du développement local, c'est-à-dire:

- un plus grand nombre de programmes et de projets adaptés au contexte;
- une meilleure exploitation des potentiels de développement locaux;
- une meilleure péréquation économique entre le centre et la périphérie;
- une augmentation des compétences et des capacités à l'échelon local;
- appropriation au niveau local.

## 52 Autres objectifs et motivations

Les objectifs visés par les acteurs politiques des *pays partenaires* au moyen des processus de décentralisation correspondent souvent aux objectifs exposés ci-dessus. Ils peuvent cependant aller parfois dans un sens contraire. Les objectifs déclarés et non déclarés («hidden agendas») en matière de développement et de gestion du pouvoir peuvent se recouper ou être contradictoires. Ces objectifs imprègnent *la conception* même de processus de décentralisation en fonction de l'influence concrète des groupes d'intérêt sur les modes de décision. Dans la pratique, les éléments suivants apparaissent souvent prépondérants:

- Les processus de décentralisation s'inscrivent souvent dans un *contexte de réformes politiques* plus amples qui portent sur le rôle de l'Etat ainsi que sur ses relations avec l'économie privée et la société civile. À cet égard, le passage d'un raisonnement étatique à un raisonnement axé sur l'économie de marché, le retrait de l'Etat de la production de biens et services plus ou moins commercialisables, le redimensionnement de la palette des tâches de l'Etat («privatisations») et le développement de nouvelles formes de réalisation des tâches publiques pouvant impliquer également des acteurs privés sont les jalons cruciaux de ce processus. Les processus de décentralisation et leurs effets ne peuvent être considérés indépendamment des objectifs mêmes de ces réformes politiques ni de leurs propres conséquences.
- En maints endroits, la décentralisation est étroitement liée à la constatation que l'Etat central n'a ni suffisamment de moyens ni suffisamment de ressources humaines pour pouvoir assumer ses tâches. Certains gouvernements (et bailleurs de fonds) associent la volonté de faire des *économies à tout prix* au processus de décentralisation. Les autorités de l'Etat central peuvent recourir au processus de décentralisation pour se débarrasser d'une manière politiquement acceptée de tâches difficiles et dont l'exécution est coûteuse. Enfin, la décentralisation peut être utilisée par les autorités centrales pour minimiser leur rôle dans l'échec de l'Etat, et en transférer la responsabilité à l'échelon local.
- Lorsque les acteurs étatiques à l'échelon local ne sont pas en mesure de reprendre les tâches assumées jusque là par l'Etat central, la décentralisation peut, de fait, encourager la «privatisation» de ces tâches. Selon le contexte, les effets qui s'ensuivent peuvent être positifs ou, au contraire, servir les intérêts des forces politiques qui souhaitent «privatiser» l'exécution de tâches de l'Etat central de manière non contrôlée, au détriment des intérêts des groupes de population défavorisés.
- Pour les gouvernements de certains pays partenaires dont l'économie est fragile et qui dépendent de la coopération internationale, le processus de décentralisation peut avoir pour but de *répondre aux attentes des agences de coopération*.
- Il arrive aussi que le processus de décentralisation soit déclenché sous la pression exercée par des *forces centrifuges et séparatistes* qui visent la division du pays.

- Certains gouvernements voient dans la décentralisation la possibilité *d'intensifier leur contrôle sur la population locale*. Ils s'imaginent que la présence d'antennes locales de l'autorité centrale est de nature à renforcer le pouvoir de l'Etat central.
- Lorsque la notion de décentralisation est perçue de manière positive, elle peut servir de *sujet de campagne électorale* pour rallier le soutien des périphéries dont le poids est souvent important dans la balance politique.

## 6 Principes régissant l'engagement de la DDC

- Si les objectifs des processus de décentralisation sont multiples et complexes, les modalités de mise en œuvre le sont aussi. Il existe de nombreuses manières de décentraliser l'action gouvernementale tant à des niveaux administratif et politique variés que sur la base de motifs divers. *La DDC ne se limite pas à la propagation et à l'encouragement d'un certain modèle de décentralisation. Elle soutient les formes de décentralisation qui fonctionnent et permettent d'améliorer la gestion des affaires publiques et contribuent ainsi au développement durable.*
- La mise en place de systèmes décentralisés efficaces n'est possible qu'à la condition de tenir compte *des contextes* historique, politique, économique et social du pays concerné. La *conception* d'un processus de décentralisation devrait pouvoir, dans la mesure du possible, s'inspirer des expériences faites par d'autres pays. Toute tentative de mise en œuvre de modèles de décentralisation étrangers au contexte du pays concerné est cependant vouée à l'échec. *La DDC veille à ce que les processus de décentralisation accordent une attention suffisante aux conditions propres des pays partenaires.* Les projets pilotes et les «phases test» permettent à la DDC de mieux comprendre les problèmes de mise en œuvre qui se posent concrètement et de se familiariser avec les rapports souvent complexes et peu transparents qui lient les forces politiques locales et celles au niveau central.
- Malgré le grand nombre de formes de décentralisation envisageables, il est tout de même possible de distinguer un certain nombre de *conditions* et de *critères* dont l'importance est cruciale pour l'efficacité et l'autonomie des unités décentralisées face à l'appareil de l'Etat central. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une exigence préalable à un appui extérieur, *la DDC cherche toujours à influencer le processus de décentralisation de manière à s'assurer qu'un certain nombre de conditions soient réunies comme:*
  - L'existence d'une *base légale et politique stable* pour les collectivités décentralisées. Celles-ci ne peuvent accomplir efficacement les tâches qui leur sont dévolues si elles vivent avec la crainte permanente d'être supprimées;
  - une *répartition des compétences* légalement étayée qui, tout en évitant les chevauchements et les délimitations floues, attribue aux échelons les tâches, les responsabilités et les compétences nécessaires conformes à chaque niveau respectif;
  - une *marge de manœuvre* suffisante permettant aux organes décentralisés d'assumer leurs propres responsabilités;
  - des *ressources financières*, propres ou transférées, en suffisance pour permettre l'exécution des tâches attribuées à l'échelon décentralisé;
  - des *ressources humaines* en suffisance pour exécuter les tâches décentralisées et en assumer la responsabilité à l'échelon local;
  - un *mécanisme de surveillance et de contrôle*, que les autorités centrales doivent nécessairement exercer afin de vérifier le respect des objectifs centraux fixés et éviter les abus de pouvoirs à l'échelon local: Les autorités centrales doivent toutefois respecter les marges de manœuvre et de décision des autorités locales;
  - des procédures institutionnalisées permettant de *garantir la transparence* à l'échelon décentralisé et, le cas échéant, d'exiger une reddition des comptes aux autorités locales;

- un système institutionnalisé d'équilibre des pouvoirs permettant d'*empêcher* leur concentration autoritaire et, partant, les *abus de pouvoir* qui en découlent (par exemple: mécanismes de décision participatifs, séparation des pouvoirs locaux, «concurrence» entre instances décentralisées);
  - des mécanismes de *participation de la population locale* qui garantissent également la participation des femmes, des pauvres et des membres de minorités.
- La décentralisation n'est pas un état définitif et statique. Au contraire, il s'agit d'un *processus* qui s'accompagne presque toujours de conflits. La décentralisation recherche un équilibre dynamique entre les forces centrales et périphériques. Lorsque les conditions changent, le processus voit des phases plus statiques et des phases plus dynamiques se succéder. Plus que des solutions et des répartitions du pouvoir établies, il s'agit de développer des procédures politiques qui contribuent à l'équilibre des forces centrales et périphériques. *La DDC soutient ce processus politique et non pas un modèle spécifique de décentralisation.*
- Les processus de décentralisation sont extrêmement complexes et de longue haleine. *Lorsque la DDC travaille dans le domaine de la décentralisation, elle s'engage à long terme.*
- Un processus de décentralisation ne peut réussir si les forces politiques déterminantes n'ont pas la volonté de transférer des tâches, des ressources financières et le pouvoir correspondant du centre vers la périphérie. *En l'absence d'une volonté clairement exprimée, en particulier de la part de l'Etat central, la DDC a une attitude réservée pour ce qui est de l'appui à des mesures de mise en œuvre concrètes.* Cependant, la DDC peut également influencer sur les processus de décision et de *formation de l'opinion*. De cette manière, elle peut contribuer à ce que les acteurs politiques se rendent compte des avantages d'une décentralisation judicieusement conçue, développent leur propre projet, s'engagent dans une mise en œuvre adaptée au contexte et deviennent ainsi les forces motrices du processus.
- Le *contrôle* du processus de décentralisation ne peut pas être abandonné au seul pouvoir central. Pour que les autorités centrales procèdent effectivement à un transfert de compétences et de ressources, il est indispensable que l'échelon local organise ses capacités et fasse preuve d'un engagement actif. En outre, la société civile doit également s'engager en faveur d'une forme de décentralisation qui respecte l'Etat de droit ainsi que les principes de démocratie. *La DDC soutient les efforts qui influencent le processus de décentralisation dans une optique décentralisée.*
- Les processus de décentralisation ne déploient des effets durables que s'ils sont compris, acceptés et utilisés dans l'intérêt de tous les citoyens. Une information large et complète de la population sur les objectifs et les instruments du processus de décentralisation est indispensable. *La DDC soutient les efforts d'information et de sensibilisation de la population portant sur les processus de décentralisation et les enjeux pour la gestion locale des affaires publiques.*

## 7 Indications concernant la mise en œuvre

Du point de vue de la DDC, les processus de décentralisation qui déploient des *effets positifs* sur les objectifs de la DDC présentés plus haut, méritent d'être soutenus. À l'inverse, la DDC n'appuie pas les processus de décentralisation qui ont des incidences négatives sur ces objectifs. Lorsqu'elle en a la possibilité, la DDC tente d'influencer les processus de décentralisation en cours, de manière à ce que ceux-ci répondent le mieux possible aux objectifs déclarés de la politique de coopération.

Tout engagement de la DDC dans le domaine de la décentralisation présuppose une analyse précise de la situation concrète ainsi qu'une évaluation soigneuse des plans de décentralisation du pays concerné et des projets d'autres bailleurs de fonds. Dans le but de soutenir les bonnes *forces motrices* et de coordonner ses activités avec celles des autres bailleurs de fonds, la DDC suit la situation régulièrement et avec attention. Elle évalue les conditions du processus qui évoluent constamment et, dans l'optique de la politique de coopération, elle évalue les chances et les risques inhérents.

Dans le cadre de la gestion décentralisée des affaires publiques, la DDC peut intervenir dans divers *domaines d'activités* selon les conditions spécifiques au pays concerné:

- Elle peut soutenir le *processus de décentralisation* en tant que tel en fonction des principes formulés plus haut.

La DDC est un agent externe de taille relativement modeste, ne disposant que de moyens limités et dont l'influence est plutôt restreinte. Elle ne dispose généralement pas des moyens suffisants qui lui permettraient de soutenir de manière importante la totalité d'un processus de décentralisation. Elle concentre donc son appui dans certains domaines cruciaux. Elle s'attache notamment à soutenir les acteurs internes qui ont une importance fondamentale pour le processus de décentralisation mais qui n'ont pas les compétences ou le poids politique nécessaires. Son appui s'étend, par exemple, à des activités dans le domaine de la formation ou visant à donner une voix politique aux échelons décentralisés et à favoriser leur organisation.

- Elle peut également favoriser la *bonne gestion des affaires publiques à l'échelon local* (administration locale) et soutenir les efforts des autorités décentralisées dans le développement de structures organisationnelles et d'instruments participatifs et transparents, dans la mise en place des capacités en ressources humaines nécessaires ou encore dans l'accomplissement de tâches concrètes.

Il s'agit d'appliquer concrètement les principes abstraits de la *bonne gestion des affaires publiques au niveau local*. Autrement dit, le but consiste à mettre en place, à l'échelon local, un service public contrôlable, fonctionnant selon les principes de la participation et de la transparence et utilisant les ressources humaines et financières à bon escient. Les résultats ainsi obtenus peuvent être importants tant du point de vue de la bonne gestion des affaires publiques à l'échelon national que de celui du processus de décentralisation. La tradition de la Suisse en matière d'administration communale et son expérience pratique donne un certain avantage comparatif à la DDC par rapport à d'autres agences de coopération.

Il va de soi que, dans ce domaine également, les capacités limitées de la DDC ne lui permettent pas d'agir à l'échelle d'un pays dans son ensemble. Toutefois, la concentration des efforts sur certaines régions ou sur certains aspects engendrent une accumulation d'expériences, de connaissances et de réalisations (tels qu'instruments, *savoir-faire* pratique, manuels et autres) qui peuvent être utiles à d'autres administrations locales intéressées ou au processus de décentralisation en tant que tel.

- La DDC peut également *soutenir les autorités centrales* dans leurs efforts en vue de mieux jouer le rôle qui leur revient dans le cadre de l'exécution des tâches décentralisées (notamment en ce qui concerne la définition des objectifs des acteurs décentralisés ou la surveillance de l'exécution des tâches et des finances). Dans ce cas également, la DDC doit se limiter à certains aspects importants du processus.
- Pour ce qui est des *autres secteurs* dans lesquels elle est active, la DDC peut accorder une attention toute particulière à l'accomplissement décentralisé des tâches et orienter ses projets de manière à ce que les autorités et les organes locaux puissent également en profiter (notamment grâce à l'acquisition de compétences nécessaires) ou, tout du moins, que leur position ne s'en trouve au moins pas affaiblie.

Pour pouvoir s'engager et soutenir des processus de décentralisation et d'autonomie locale, la DDC a besoin de divers instruments:

- Il faut des *compétences spécifiques* pour analyser les conditions qui règnent dans le pays partenaire, clarifier le rôle de la DDC et élaborer des programmes et des projets concrets.
- Il faut *systematiser toutes les expériences pratiques* accumulées par la DDC et par d'autres acteurs. De cette manière, la DDC sera en mesure d'acquérir et d'utiliser un savoir-faire institutionnel correspondant aux besoins pratiques.
- Il faut des *stratégies spécifiques* à chaque pays. Ces stratégies doivent être basées sur une analyse systématique et régulière des conditions régnant dans ces pays et tenir compte des activités déployées par les autres agences de coopération. Les stratégies à court, moyen et long terme, déterminent les points forts des activités de la DDC, délimitent les champs d'activité et identifient les partenaires.
- Des *ressources humaines et financières en suffisance* sont nécessaires pour pouvoir garantir un engagement à long terme.

# Annexe 1

## Les expériences concrètes prises en considération

Pour l'élaboration du présent document, le groupe de travail «Décentralisation» de la DDC a basé ses travaux sur la présentation et la discussion de divers cas concrets. Il a en particulier étudié, les expériences de la DDC et d'autres acteurs de la coopération dans les pays suivants: *Népal, Bolivie, Chili, Pérou, Pologne, Burkina Faso, Mozambique, Tanzanie, Rwanda, Afrique du Sud et Madagascar.*

Dans ces domaines, les sections géographiques concernées peuvent fournir des renseignements détaillés et tenus à jour.

Le groupe de travail s'est également penché sur les expériences capitalisées par d'autres organismes de coopération comme les organisations multilatérales (voir les sources bibliographiques de l'OCDE, du PNUD et de la Banque mondiale citées à l'annexe 2).



## Annexe 2

### Bibliographie, études et documents de portée générale

- Aasen / Arnesen / Eriksen / Tesli (Norwegian Institute for Urban and Regional Research NIBR), Evaluation of decentralization and development: Decentralization in developing countries: experiences and lessons learned, Oslo 1997
- Basta Lidija R. / Ibrahim Jidrin (eds.), Federalism and decentralization in Africa: the multicultural challenge, Fribourg (Institut du fédéralisme) 1999
- Cohen John M. / Peterson Stephen B., Administrative decentralization: a new framework for improved governance, accountability, and performance, Cambridge (Harvard University) 1997
- Norton Alan, International Handbook of local and regional government, Cheltenham UK (Edward Elgar Publishing) 1994
- Simon Klaus / Stockmayer Albrecht / Fuhr Harald (Hrsg.), Subsidiarität in der Entwicklungszusammenarbeit: Dezentralisierung und Verwaltungsreformen zwischen Strukturanpassung und Selbsthilfe, Baden-Baden 1993
- Steinich Markus, Dezentralisierung und Entwicklung: Licht in die entwicklungspolitische Dunkelheit, Nord-Süd aktuell 1997 Nr. 1, p. 69 ss.

### PNUD

[Informations actualisées concernant des pays spécifiques, voir: <http://magnet.undp.org> (*site Web du Management and Governance Network du PNUD*)]

- UNDP Decentralized Governance Programm: Strengthening capacity for people-centred development, Management Development and Governance Division, September 1997
- UNDP, Participatory local governance, New York (UNDP Management Development and Governance Division) 1998
- UNDP, UNDP and governance: experiences and lessons learned (UNDP Management Development and Governance Division), en particulier le chapitre 5 (Participatory Governance: Decentralization, local governance and urban development)
- UNDP, Decentralized Governance country thematic assessment framework and guidelines (UNDP Management Development and Governance Division)
- UNDP, Capacity Development (UNDP Management Development and Governance Division), en particulier pp. 55 ss. (décentralisation)

### OCDE

[Informations actualisées concernant des pays spécifiques, voir: [www.oecd.org/dev](http://www.oecd.org/dev) (*site Web du Centre de développement de l'OCDE*) et [www.oecd.org/dac](http://www.oecd.org/dac) (*site Web du Comité d'aide au développement de l'OCDE*)]

- Fukasaku Kichiro / Hausmann Ricardo (eds.), Democracy, decentralisation and deficits in Latin America, Paris OECD 1998
- OECD DAC Expert Group on Aid Evaluation, Evaluation of programs promoting participatory development and good governance: Synthesis report, Paris 1997

- OECD DAC Ad hoc Working Group on Participatory Development and Good Governance, Final Report, en particulier la section II, Lessons form experience in selected areas of support, chapitre 5: Democratic decentralization, Paris 1997
- De Mello Luiz R. / Fukusaku Kiichiro, Fiscal decentralisation in Emerging Economies: Governance issues, Paris 1999 (Development Centre Seminars)

### Groupe de la Banque mondiale

[Informations actualisées concernant des pays spécifiques, voir: [www1.worldbank.org/publicsector/decentralization](http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization), et [www1.worldbank.org/wbiwp/decentralization](http://www1.worldbank.org/wbiwp/decentralization) (*site Web de l'Institut de la Banque mondiale, WBI*)]

- Bahl Roy, Intergovernmental transfers in developing and transition countries: principles and practice, Washington (WBI) 1999
- Bird Richard / Wallich C., Fiscal decentralization and intergovernmental relations in transition economies: towards a systematic framework of analysis, Policy Research Working Paper WBS no.1122, Washington.
- Burki Shahid Javed / Perry Guillermo / Dillinger William, Beyond the center: decentralizing the State, Washington D.C. / World Bank Latin American and Caribbean Studies) 1999b
- Fisman Raymond / Gatti Roberta, Decentralization and corruption: cross-country and cross-state evidence, Washington 2000
- Huther J. / Shah A., Applying a simple measure of Good Governance to the debate on fiscal decentralization, Washington 1998
- Litvack Jennie / Ahmad Junaid / Bird Richard, Rethinking decentralization in developing countries, Washington D.C. (The World Bank) 1998
- Litvack Jennie / Seddon Jessica (eds.), Decentralization Briefing Notes, Washington D.C. (WBI) 1999
- Manor James, The political economy of democratic decentralization, World Bank Directions in Development Series, Washington D.C. 1999
- Prud'homme Rémy, On the dangers of decentralization, Washington D.C. (IBRD) 1994
- Shah Anwar, Balance, accountability, and responsiveness: Lessons about decentralization, Policy Research Working Paper 2021, Washington 1998

### DDC

Décentralisation et développement, (Écrits sur le développement de la DDC), Berne 1999, points de vue théoriques et pratiques





DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT **DEZA**  
DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DE LA COOPERATION **DDC**  
DIREZIONE DELLO SVILUPPO E DELLA COOPERAZIONE **DSC**  
SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION **SDC**  
AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION **COSUDE**

Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten  
Département fédéral des affaires étrangères  
Dipartimento federale degli affari esteri  
Federal Department of Foreign Affairs  
Departamento Federal de Asuntos Exteriores