



#### Contexte

Le Programme d'action pour le développement durable à l'horizon 2030 est un programme intégré, et une intégration horizontale efficace entre les secteurs est essentielle pour aborder la nature transversale et interconnectée des objectifs de développement durable (ODD), y compris les synergies et tensions entre les différents objectifs et cibles. Il est toutefois reconnu que surmonter les frontières sectorielles pour réaliser l'intégration horizontale reste un défi. Néanmoins, les gouvernements ont déjà tiré parti d'opportunités concrètes de faciliter l'intégration dans leurs structures et processus institutionnels, et le chapitre 2 du Rapport mondial sur le secteur public 2018 identifie certaines d'entre elles.

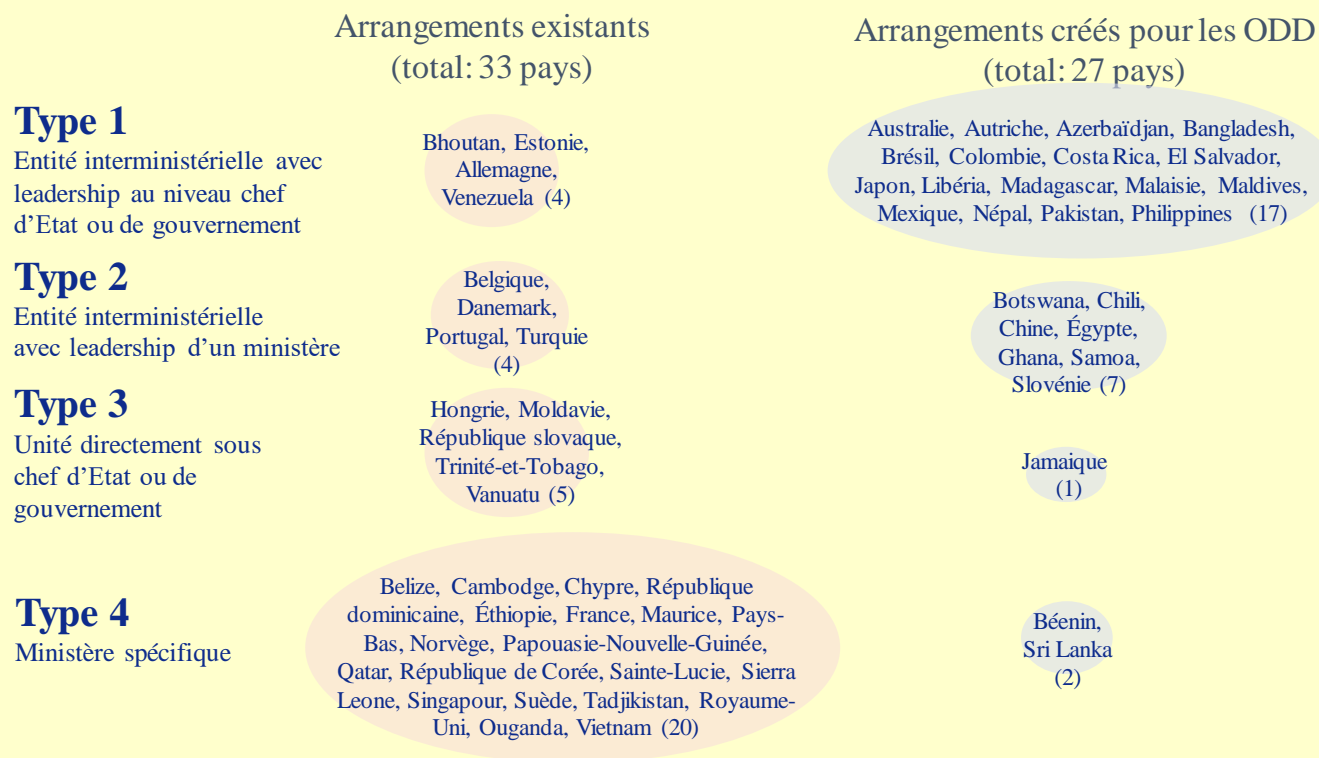
#### Organiser l'intégration entre secteurs au sein des gouvernements

Un nombre croissant de pays à travers le monde intègrent les ODD dans leurs politiques nationales et mettent en place des

cadres institutionnels spécifiques pour piloter leur mise en œuvre. Certains pays ont confié de nouveaux mandats à des mécanismes existants ; d'autres ont mis en place de nouveaux organes de pilotage et de coordination pour la mise en œuvre des ODD (par exemple, des commissions de haut niveau).

Sur un échantillon de 60 pays sélectionnés pour l'analyse dans ce chapitre, 27 ont créé une nouvelle structure pour la mise en œuvre des ODD (y compris 17 nouvelles entités intersectorielles). La mise en œuvre des ODD est présidée, coordonnée ou dirigée par les chefs d'État et de gouvernement dans 27 pays. Le leadership au plus haut niveau est souvent considéré comme une condition favorable, et traduit un engagement fort à la mise en œuvre des ODD dans de nombreux pays. Sur les 60 pays examinés, 32 ont mis en place des dispositifs institutionnels inter-sectoriels pour la mise en œuvre des ODD. Cela peut être une indication de l'intérêt des pays à aborder de front la nature intégrée des ODD et de leur détermination à rallier l'ensemble du gouvernement autour de leur réalisation.

Figure 1 Arrangements institutionnels pour le pilotage et la coordination des ODD au niveau national



Source : élaboration des auteurs.

Aucune approche de l'innovation institutionnelle ne semble intrinsèquement plus susceptible de faciliter l'intégration indépendamment du contexte national. Adapter les ODD aux contextes nationaux tout en garantissant l'adhésion des parties

prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement est une tâche politique délicate. Au-delà des besoins déclarés d'amélioration de l'intégration et de l'efficacité intersectorielles, les facteurs influençant le choix des arrangements institutionnels

comprennent la dynamique et l'équilibre du pouvoir et des ressources dans le pays, ainsi que les systèmes politiques et institutionnels dominants.

### **Moyens et outils pour l'intégration**

Au-delà des arrangements institutionnels, d'autres instruments sont à la disposition des gouvernements pour promouvoir l'intégration. Le rapport en examine cinq : les stratégies nationales de développement durable, les processus budgétaires, le service public et les incitations au sein des institutions publiques, les cadres de suivi et d'évaluation et le rôle des institutions de contrôle.

Les stratégies et plans nationaux fournissent une vision à long terme qui sert de référence commune pour les approches intégrées et permet une compréhension partagée des objectifs généraux du gouvernement à travers les frontières sectorielles. Cela permet à différentes parties de l'administration de voir comment diverses interventions peuvent se renforcer mutuellement pour atteindre des objectifs spécifiques. De nombreux pays ont établi des correspondances entre les ODD et leurs stratégies nationales de développement, et un nombre important d'entre eux, en particulier des pays en développement, ont explicitement aligné leurs stratégies sur les ODD. La stratégie intégrée de la Sierra Leone dans le cadre de l'Agenda pour la prospérité 2013-2018 illustre cette approche.

Le processus budgétaire peut aider à mettre en œuvre des stratégies nationales au niveau des programmes et des activités, et l'existence d'allocations budgétaires pour les priorités intersectorielles peut encourager les programmes à s'aligner sur les ODD. Les budgets peuvent aussi être utilisés pour suivre le soutien donné à des objectifs spécifiques et identifier les opportunités d'ajustement. Les cas du Mexique et de la Norvège montrent comment le processus budgétaire peut être utilisé pour faire avancer l'intégration intersectorielle et le Programme d'action 2030.

La fonction publique met en œuvre les stratégies et les plans nationaux et joue un rôle important dans la mise en œuvre des ODD au jour le jour. Par conséquent, les fonctionnaires doivent avoir la compréhension, les incitations et les mandats nécessaires pour travailler à la réalisation des ODD. Sur la base de la recherche entreprise pour le rapport, peu de pays semblent avoir systématiquement mobilisé les fonctionnaires autour des ODD. Cela dit, il existe des pratiques qui visent à inciter à une meilleure intégration, comme l'inclusion dans la rémunération d'une composante basée sur la participation à des initiatives multi-agences, ou des systèmes facilitant la mobilité des fonctionnaires entre agences du gouvernement.

Le suivi et l'évaluation sont essentiels à l'intégration. L'un des défis existants est le fait que les cadres de suivi et d'évaluation tendent à cibler des interventions de politique publique spécifiques (par exemple, une mesure ou un programme unique dans un secteur particulier), alors qu'il est important d'évaluer de manière globale les progrès vers des objectifs et cibles interdépendants. Sur la base de la recherche effectuée pour le rapport, le suivi et l'évaluation intégrés dans le contexte de la mise en œuvre des ODD pourraient inclure les éléments suivants: assurer l'alignement entre la stratégie de mise en œuvre des ODD

et le processus de suivi et d'évaluation; identifier les interactions critiques entre les objectifs et cibles au niveau national et identifier des indicateurs associés; tirer parti du suivi et de l'évaluation en tant qu'outil dynamique pour encourager la collaboration intersectorielle en continu; anticiper les données qui seront nécessaires pour le suivi et l'évaluation et combler les lacunes dans les données; s'assurer que la capacité de suivi et d'évaluation existe à tous les niveaux du gouvernement là où cela est nécessaire; et renforcer le retour d'information entre l'évaluation et l'élaboration des politiques et les cycles budgétaires - une limitation des processus d'évaluation souvent mentionnée.

Les parlements et les institutions supérieures de contrôle ont un rôle important à jouer pour faciliter l'intégration. Les parlements, grâce à leurs fonctions de contrôle et d'approbation du budget, peuvent aider à faire en sorte que les politiques publiques soutiennent les ODD et soient intégrées. Les institutions supérieures de contrôle (Cours des comptes ou institutions équivalentes) peuvent jouer un rôle clé en examinant les effets intersectoriels des politiques publiques et en examinant les efforts des gouvernements pour réaliser les ODD, y compris en termes d'intégration.

Les actions des partenaires de développement, tant bilatéraux que multilatéraux, peuvent soutenir ou entraver les efforts des gouvernements pour adopter des approches intégrées. Des agendas différents, le manque de coordination et d'approches intégrées entre les partenaires eux-mêmes peuvent sérieusement entraver ou même contrecarrer l'intégration horizontale au niveau des pays. Comme l'illustre le rapport, des pays dans différents contextes se sont efforcés de résoudre ce problème.

### **Pistes pour l'avenir**

À l'avenir, les pays pourraient être en mesure d'améliorer l'intégration horizontale en combinant divers moyens et instruments. Par exemple, la combinaison de processus budgétaires révisés et intégrés, d'incitations au travail inter-agence dans la fonction publique et du renforcement de la capacité des institutions publiques à mesurer les progrès des ODD peuvent réduire la probabilité que des efforts d'institutions individuelles soient bloqués par des problèmes dans d'autres parties de l'administration.

Progresser vers plus d'intégration horizontale exigera un leadership fort, des stratégies appropriées, des arrangements, processus et cultures institutionnels adaptés, mais aussi un engagement collectif. Il devrait être clair pour l'ensemble des acteurs institutionnels que les ministères, les départements et les individus dépendent les uns des autres pour atteindre des objectifs spécifiques et les ODD dans leur ensemble. Atteindre les ODD n'implique pas la mise en œuvre d'efforts isolés pour atteindre un ensemble de cibles individuelles, mais plutôt un exercice de collaboration et d'efforts conjoints au sein du gouvernement, à un niveau jamais vu auparavant.

### **Pour plus d'information**

Le Rapport mondial sur le secteur public peut être téléchargé à : <https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports>