



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direction du développement  
et de la coopération DDC**

# La gouvernance à la DDC



Réunion budgétaire ouverte au Bangladesh, projet Sharique, 2012. Photo : Helvetas Swiss Intercooperation, Jens Engel

Une gouvernance inclusive et redevable est essentielle à la réalisation d'un développement durable. La bonne gouvernance constitue donc un objectif de développement durable (ODD) à part entière, l'objectif 16 (« paix, justice et institutions efficaces »), et un moyen d'atteindre les 17 ODD. Sur la base de sa propre pratique politique, la Direction du développement et de la coopération (DDC) adopte, en matière de gouvernance, une approche qui repose sur une longue

expérience et sur des valeurs suisses. Les nouvelles [directives de la DDC en matière de gouvernement](#) permettent à la DDC de réaffirmer et de renouveler son engagement en faveur d'une bonne gouvernance, ainsi que d'arrêter des priorités et des approches de travail pour la coopération internationale au développement de la Suisse.

## Les défis du développement s'apparentent aux défis de la gouvernance

Toutefois, les pays partenaires de la DDC sont confrontés à des défis multiples et toujours plus complexes en matière de développement et de gouvernance, un phénomène encore accru par la crise liée à la pandémie de COVID-19. Pour améliorer la gouvernance et contribuer à l'atteinte des ODD, il est nécessaire de prendre des dispositions permettant d'aborder dans une égale mesure : (1) les défis persistants en matière de développement tels que la pauvreté, les inégalités entre les genres, les conflits armés, les violations des droits de l'homme, la faiblesse de l'état de droit et la corruption systémique ; (2) les défis liés à la mondialisation tels que l'incohérence

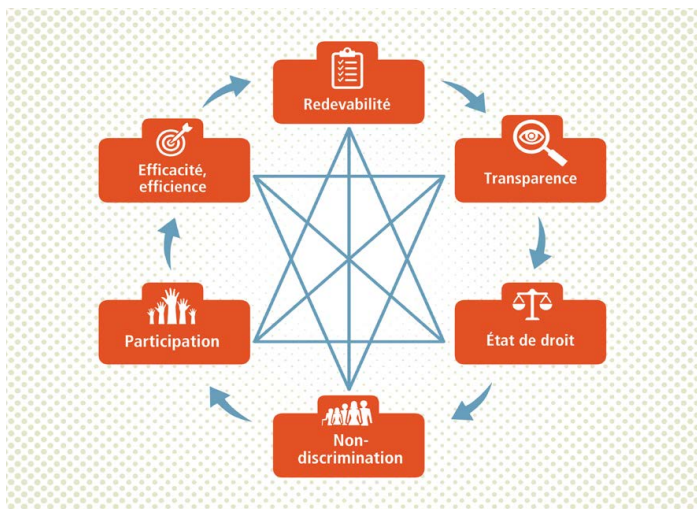
des politiques dans la gouvernance économique mondiale, les changements climatiques et la gestion des ressources naturelles, la migration et l'urbanisation ; (3) les nouvelles tendances politiques et technologiques – en particulier le recul de la gouvernance démocratique et la montée de l'autoritarisme, couplés à une réduction de l'espace dévolu à la société civile et aux médias indépendants qui menace les fondements et les valeurs démocratiques – ainsi que les nouvelles opportunités qui découlent d'une numérisation rapide et les risques associés.

## Qu'est-ce que la gouvernance ?

**La gouvernance est le processus politique par lequel l'autorité publique est créée et exercée.** Pour la DDC, la gouvernance correspond à la façon dont les fonctions essentielles de l'État sont assurées, les biens collectifs produits et distribués et le pouvoir exercé et négocié **par une multitude d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux** à différents niveaux (infranational, national et mondial).

**La bonne gouvernance selon la DDC** est un système de gouvernance mondial, national et infranational performant qui contribue à la consolidation et au maintien de la paix et qui favorise le développement durable. La bonne gouvernance met l'accent sur le bien-être de l'ensemble de la population - femmes et hommes, filles et garçons, tous groupes sociaux confondus. Elle ne «laisse personne de côté» et respecte les diverses conceptions de la qualité de vie portées par les citoyens. En particulier, la bonne gouvernance favorise l'égalité d'accès aux services, à la protection sociale, aux ressources et à la justice pour tous, encourage la participation de tous les citoyens et garantit l'État de droit, les droits de l'homme et des institutions et processus légitimes, transparents et responsables.

Une « meilleure » gouvernance se caractérise par le respect d'un ensemble de principes et l'adaptation au contexte local. Les principes de la bonne gouvernance se recoupent, sont interdépendants et intimement liés. Les principes sont suffisamment généraux pour laisser la place à de nombreuses formes de structures et de processus différents qui tiennent compte des contextes thématiques et nationaux spécifiques. L'application et l'équilibre de ces principes permettent aux systèmes publics de répondre de manière adéquate aux multiples défis du développement.



Graphique 1 : Les principes de gouvernance

## Quelles sont les priorités de la DDC en matière de gouvernance ?

La DDC a identifié cinq domaines et piliers prioritaires comme étant les principaux domaines dans lesquels des progrès doivent être réalisés. Il s'agit des domaines suivants :

### Pilier 1 : Promouvoir la gouvernance démocratique, la participation et la redevabilité

Dans les systèmes démocratiques, la légitimité des représentants et des institutions politiques repose sur la participation et le consentement de la population, qu'elle exprime par vote direct ou par représentation, ainsi que sur la surveillance publique et la redevabilité. Les systèmes démocratiques sont considérés comme étant moins propices à la concentration et à l'abus du pouvoir, puisque qu'ils reposent sur le compromis et l'intégration. Ils sont par ailleurs cimentés par des règles qui garantissent la séparation des pouvoirs et le principe d'état de droit. Les processus décisionnels démocratiques inclusifs et les élections démocratiques offrent des possibilités de redevabilité et de changement. La DDC encourage les interactions constructives et synergiques entre les différentes forces, institutions et acteurs démocratiques. En tenant compte du contexte local, elle promeut des valeurs démocratiques plutôt qu'un modèle de gouvernance spécifique.

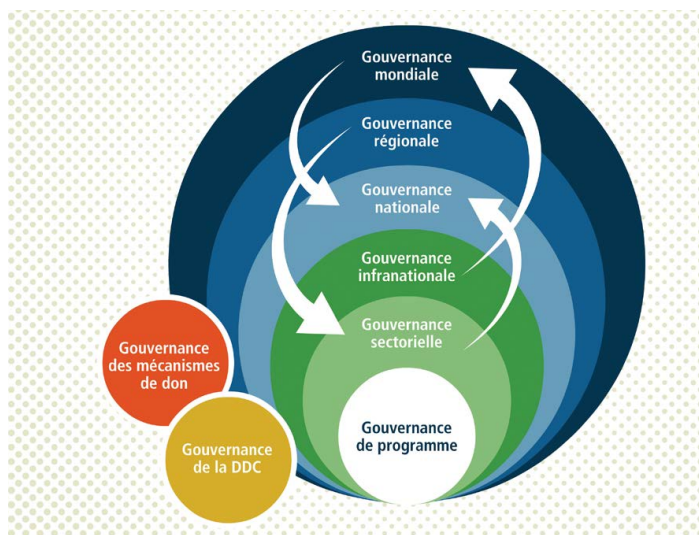
- Permettre la participation réelle des citoyens et protéger ou élargir l'espace civique
- Promouvoir des élections transparentes, inclusives et justes et encourager les partis politiques à se concentrer sur des problèmes concrets
- Promouvoir des parlements représentatifs, efficaces et responsables
- Favoriser les mécanismes de redevabilité horizontaux et verticaux et la légitimité des institutions publiques
- Renforcer les médias indépendants et pluralistes
- Promouvoir une justice indépendante, impartiale et accessible

### Pilier 2 : Contribuer à la décentralisation et au bon fonctionnement de la gouvernance multiniveaux

La décentralisation définit le cadre de la gouvernance multiniveaux et détermine les rôles, les fonctions et les pouvoirs, ainsi que les ressources financières et humaines des autorités infranationales. Pour autant que les responsabilités, les ressources et le pouvoir décisionnel soient équilibrés et qu'une coopération multiniveaux soit assurée, un système de gouvernance local peut rendre les processus de développement plus efficaces et plus rentables, les institutions publiques plus accessibles et plus responsables, et la participation citoyenne plus active. La DDC contribue au renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre de réformes de décentralisation, pour l'établissement de systèmes de transferts budgétaires intergouvernementaux adéquats, prévisibles et transparents, pour l'instauration d'un vaste dialogue sur les réformes et pour la protection des intérêts des administrations infranationales. Elle encourage par ailleurs les systèmes de gouvernance démocratiques au niveau infranational et cherche à renforcer la capacité des institutions infranationales à exercer leurs fonctions.

- Soutenir la décentralisation administrative, politique et budgétaire
- Renforcer la qualité de la gestion des finances publiques locales et la capacité des administrations infranationales
- Renforcer le développement économique local
- Relever les défis liés à l'urbanisation rapide





Graphique 2 : La gouvernance multinationale

### Pilier 3 : Lutter contre la corruption à tous les niveaux

La bonne gouvernance est essentielle pour garantir l'intégrité des personnes qui exercent le pouvoir et pour lutter contre la corruption, qui constitue un obstacle majeur au développement inclusif. La corruption a des effets négatifs sur la fourniture des services de base, et le vol de fonds publics entraîne des déficits financiers, sape l'état de droit et mine la gouvernance démocratique. L'importance de la lutte contre la corruption est attestée par l'ODD 16, qui lui est spécialement consacrée. Définie par Transparency International comme « un abus d'un pouvoir confié à des fins privées », la corruption se présente sous une multitude de formes et à différents niveaux (par ex. la petite corruption, la grande corruption ou la corruption politique et la captation de l'État). Des travaux de recherche récents soulignent que la corruption est un phénomène très complexe qui revêt de multiples facettes. Il est donc essentiel de mieux comprendre les différents types et moteurs de la corruption dans son contexte pour mettre au point des stratégies efficaces de lutte contre ce phénomène.

- Investir dans une meilleure analyse et une meilleure compréhension des types de corruption et des facteurs favorisant ce phénomène
- Renforcer les mesures stratégiques de lutte contre la corruption
- Intégrer dans les programmes sectoriels un volet anticorruption
- Promouvoir le dialogue politique
- Prendre part à des initiatives mondiales

### Pilier 4 : Exploiter les possibilités et relever les défis découlant de numérisation

L'essor de la numérisation est une tendance clé du développement qui façonnera et influencera les processus de gouvernance de multiples manières. Les formes modernes de participation démocratique, les nouveaux médias et la responsabilisation (sociale) sont étroitement liés à la numérisation de la société, de l'économie et de la sphère publique. Les nouvelles formes de gouvernance numérique devraient permettre une gestion des affaires publiques plus efficace et plus transparente et aider à prévenir et réduire les risques de corruption. Cependant, dans les pays qui présentent d'importants déséquilibres de pouvoir et un faible état de droit ou qui sont soumis à un régime autoritaire, les technologies numériques peuvent devenir un puissant outil de répression, de contrôle et de surveillance. La numérisation donne la possibilité d'exploiter la production

de données là où l'absence de données empêche la prise de décisions et l'élaboration de politiques reposant sur une base objective. Elle permet notamment de pallier le manque de données à l'échelle infranationale et concernant les groupes « laissés pour compte ». Par conséquent, des dispositifs et des processus de gouvernance internationaux et nationaux adéquats seront nécessaires pour orienter l'utilisation publique et privée des nouvelles technologies et des solutions numériques afin de s'assurer qu'elles sont à la fois utilisées dans l'intérêt de la population et au service du développement durable.

- Promouvoir la recherche et l'apprentissage en lien avec les possibilités et les risques découlant de (l'essor de) la numérisation et appuyer le renforcement des capacités des partenaires
- Promouvoir la gouvernance numérique en tant que processus de fourniture de biens et de services publics sous forme numérique et étudier les moyens d'intégrer dans les programmes de la DDC des initiatives de démocratie numérique
- Prendre part à des débats et à des initiatives sur la gouvernance numérique dans le monde
- Favoriser la disponibilité des données à tous les niveaux de gouvernance

### Pilier 5 : Renforcer la gouvernance en tant que levier et thème transversal

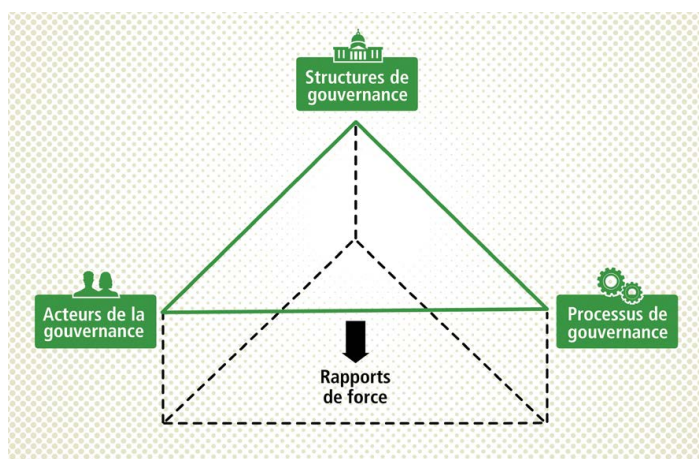
La gouvernance est à la fois un objectif de développement durable à part entière (ODD 16) et un moyen et un levier essentiel aux transformations systémiques nécessaires pour réaliser les 17 ODD. Dans le cadre de ses activités, la DDC s'attaque à la gouvernance en suivant une double approche. D'une part, elle investit dans des programmes consacrés à la gouvernance qui visent en premier lieu à corriger les lacunes en la matière et à atteindre des résultats concrets dans les domaines prioritaires de la DDC. D'autre part, compte tenu du caractère multisectoriel de la gouvernance et conformément à l'engagement de la DDC de réfléchir et d'agir dans une perspective politique, elle applique une approche transversale : elle renforce la gouvernance en tant que levier et thème transversal et intègre l'angle de la gouvernance ainsi que les principes de bonne gouvernance dans tous les secteurs et domaines de coopération. Afin d'intégrer la gouvernance dans chaque secteur, la DDC suit une approche systémique et contextuelle :

- **Approche systémique** : analyser et prendre en compte le système de gouvernance (d'un secteur) en étudiant trois aspects, à savoir les structures, les processus et les acteurs, et considérer les dynamiques de la gouvernance dans une perspective multinationale associant de multiples parties prenantes.
- **Principes de gouvernance** : utiliser les principes de bonne gouvernance pour évaluer la qualité des processus de gouvernance, repérer des points d'ancrage spécifiques à un secteur, assurer un suivi et documenter les résultats obtenus en matière de gouvernance.
- **Réfléchir et agir dans une perspective politique** : adopter une approche politique de la gouvernance en tenant compte des rapports de force sous-jacents ainsi que des règles et normes formelles et informelles, et favoriser le dialogue pour renforcer les mécanismes locaux de résolution des problèmes. Renforcer les capacités d'analyse de l'économie politique et d'élaboration de programmes adaptés.

# Comment la DDC travaille-t-elle sur la gouvernance ?

Les interventions de la DDC reposent sur une **conception systémique de la gouvernance, qui prend en compte le contexte**. Ses interventions dans ce domaine sont toujours intégrées dans l'ensemble d'un système et comprises comme telles. Les approches participatives et l'appropriation locale des changements de gouvernance doivent être au cœur de toute coopération. En particulier, l'approche systémique de la DDC comprend :

**1) Aborder les structures, les processus et les comportements** : Les aspects politiques et fonctionnels des systèmes de gouvernance sont déterminés par différentes dimensions de celle-ci : ses structures, ses processus et ses acteurs. Ils sont interdépendants et peuvent être envisagés comme les pointes d'un triangle tridimensionnel.



Graphique 3 : Les trois dimensions de la gouvernance systémique

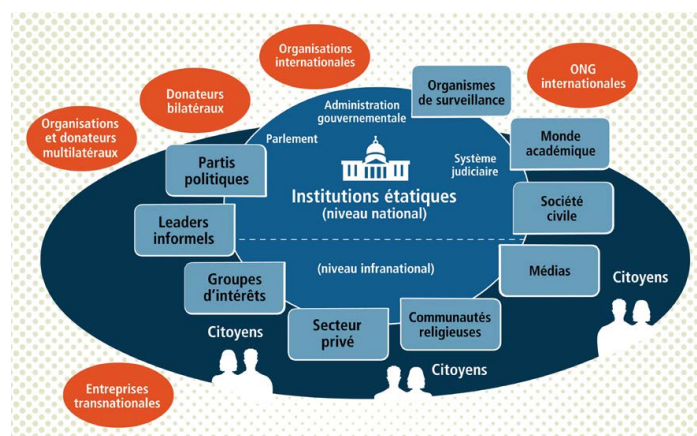
**2) Avoir conscience des rapports de force (« réfléchir et agir dans une perspective politique »)** : La gouvernance concerne la gestion du pouvoir et de l'autorité. Inévitablement, les processus de gouvernance influencent les rapports de force – formels ou informels, visibles ou cachés – entre acteurs de la gouvernance, et sont influencés par eux. Souvent, la persistance de mauvaises politiques et le dysfonctionnement des institutions sont moins liés à un manque de connaissances ou de financement qu'aux agissements de puissants acteurs, groupes ou mouvements qui profitent d'arrangements existants et ne sont pas intéressés par le changement. Ainsi, les changements touchant à la gouvernance impliquent souvent de renégocier les rapports de force et les ressources. En outre, ils sont complexes et imprévisibles.



Graphique 4 : Parties visibles et invisibles de l'iceberg de la gouvernance

**3) Travailler sur les dynamiques de gouvernance en adoptant une perspective multiniveaux** : Les systèmes de gouvernance se définissent par leurs limites et leurs subdivisions internes, ainsi que par la multiplicité et les interactions des acteurs et des institutions qui les composent. Différents systèmes de gouvernance (des structures de gouvernance mondiale aux systèmes politiques nationaux et infranationaux en passant par les organisations régionales et les réseaux internationaux) sont interconnectés et s'influencent mutuellement.

**4) Renforcer les parties prenantes dans leurs rôles en matière de gouvernance (sur la base d'une approche fondée sur les droits de l'homme)** : Les dynamiques politiques et la fonctionnalité de l'État et d'autres institutions de la sphère publique sont influencées par de très nombreux acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux du système de gouvernance. « Gouvernement » n'est pas synonyme de « gouvernance », en cela qu'un gouvernement ne détermine pas à lui seul la gouvernance d'un pays ou d'un secteur ; c'est l'interaction des différents acteurs de la gouvernance qui est déterminante. La DDC favorise des dynamiques de gouvernance positives entre tous les acteurs et parties prenantes gouvernementaux et non gouvernementaux, en adéquation avec leurs rôles respectifs dans le système de gouvernance. Ce faisant, la DDC suit une approche basée sur les droits de l'homme en renforçant les institutions étatiques pour qu'elles puissent remplir leurs obligations et en aidant les citoyens à connaître leurs droits et à les faire valoir.



Graphique 5 : Les acteurs de la gouvernance

**5) Œuvrer activement pour une plus grande cohérence des politiques au service du développement durable** : Les partenaires au développement et les organismes d'aide sont des acteurs du système de gouvernance mondiale et des systèmes de gouvernance des États partenaires, et leurs interventions intersectorielles peuvent améliorer – ou péjorer – la gouvernance des États en question, avec des répercussions négatives sur la durabilité du changement escompté.

## Impressum

Direction du développement et de la coopération DDC  
 Governance Network  
 3003 Berne  
[www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch), [sdc\\_governance@eda.admin.ch](mailto:sdc_governance@eda.admin.ch)  
 Berne, 2020