

PRINCIPES DE « BONNE GOUVERNANCE »

Les administrations municipales sont de nos jours confrontées à des demandes de services plus nombreux et de meilleure qualité, à des attentes en matière de responsabilité, de transparence et d'optimisation de l'investissement des contribuables, à des coûts croissants et parfois à une diminution des ressources. De plus en plus, les administrations locales procèdent à un examen critique de leurs programmes, de leurs services et de leurs systèmes et structures de soutien, depuis la gouvernance et la direction jusqu'à la prestation de services de première ligne.

La gouvernance municipale, comme toute gouvernance, a un rôle essentiel dans la direction, l'intendance et la surveillance de l'organisation. Elle donne également le ton au comportement de l'organisation et fait partie intégrante de la création d'une culture qui permettra d'obtenir des performances durables. L'ouverture et la responsabilité sont importantes à tous les niveaux. Une bonne gouvernance implique de se concentrer sur la manière dont l'ouverture et la responsabilité sont assurées dans toute l'organisation et par ceux qui agissent en son nom. Une gouvernance efficace requiert plus qu'un dévouement et un engagement individuels pour une prise de décision responsable et réceptive. Elle exige un système et une structure qui permettent de prendre des décisions claires, éclairées, efficaces et démocratiques, et qui favorisent la responsabilité et la performance au sein de l'organisation.

Bien qu'il n'existe pas de modèle de gouvernance unique, des principes et processus de gouvernance sains aident à guider les personnes chargées de la gouvernance. Les principes appliqués lors de l'examen des structures et des processus de gouvernance de la Ville de Winnipeg ont été identifiés grâce à une analyse de la documentation connexe ainsi que des attentes communes du gouvernement. Ces principes sont les suivants :

Responsabilité – La responsabilité ultime d'un fonctionnaire ou d'un organe élu est envers ses électeurs, qui peuvent choisir de ne pas les réélire. Entre deux élections, la responsabilité peut être soutenue par des principes connexes. La *surveillance* est le suivi constant visant à garantir que les politiques sont mises en œuvre et que les ressources sont utilisées comme prévu, ainsi que les rapports connexes au public. Les *recours* désignent les moyens de rectifier les actions incorrectes ou les effets non intentionnels, et comprennent des processus pour enquêter sur les plaintes du public, protéger les dénonciateurs, et permettre l'accès à l'appel des décisions municipales (Taylor, 2016).

Transparence – Le libre accès à l'information concernant les décisions, le processus décisionnel et le fondement ou les motifs des décisions, telles que les résultats des processus de consultation ou des activités de lobbying, permet aux citoyens d'évaluer la qualité des décisions et de leur mise en œuvre, et de s'assurer de l'équité des processus de gouvernance (Taylor, 2016). Si la transparence est également un aspect important de la responsabilité, elle est suffisamment importante dans la société actuelle pour être considérée séparément.

Efficience – L'efficience de la gouvernance consiste à garantir la meilleure utilisation possible des ressources disponibles (Conseil de l'Europe, 2008). Cela comprend des processus rationalisés qui réduisent au minimum les doubles emplois et les chevauchements, avec seulement une redondance délibérée. L'opportunité des processus de gouvernance est incluse dans ce principe comme un facteur

d'équilibre pour le temps et les ressources nécessaires pour soutenir la responsabilité, la transparence et l'inclusivité. Un processus parfait n'a pas de valeur si les décisions sont prises trop tard pour répondre à des problèmes urgents ou si les retards imposent des charges excessives aux parties prenantes.

Efficacité – L'efficacité signifie essentiellement que les résultats atteignent les objectifs convenus. Elle comprend également les systèmes et les processus permettant d'évaluer les performances de l'organisation. Des audits sont effectués à intervalles réguliers pour évaluer et améliorer les performances (Conseil de l'Europe, 2008).

Inclusivité – Les processus inclusifs sont à la fois un bien inhérent et une condition nécessaire à une action efficace, soutenant le capital social. Les personnes qui estiment avoir eu une possibilité raisonnable de participer à un processus sont plus susceptibles de se conformer volontairement aux résultats (Taylor, 2016) (Wilde, Narang, Laberge, & Moretto, 2009; Nogales & Zelaya-Fenner, 2012). Aux fins de cet examen, nous considérons l'inclusion comme la possibilité pour les citoyens de contribuer aux processus décisionnels, et la mesure dans laquelle les délibérations du Conseil reflètent le processus démocratique.

Impartialité – L'impartialité fait généralement référence à l'équité et à l'objectivité des processus de décision, sans parti pris pour un intérêt particulier. Ces principes sont généralement soutenus par des codes de conduite qui mettent l'accent sur l'honnêteté et le traitement impartial, ainsi que sur le devoir de suivre les orientations politiques dans le cadre de la loi (Taylor, 2016) (Conseil de l'Europe, 2008).

Apprentissage – L'apprentissage comprend les processus et la mesure dans laquelle les connaissances et les compétences des personnes chargées de la gouvernance sont continuellement maintenues et renforcées, et les performances sont prises en compte pour identifier les possibilités de croissance. Il comprend également la manière dont les décisions peuvent être éclairées par l'information et les leçons tirées de l'expérience passée (Conseil de l'Europe, 2008).

RÉFÉRENCES

Conseil de l'Europe. (2008). *Les 12 principes de bonne gouvernance au niveau local*.
<https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles>: Conseil de l'Europe.

Nogales, M.-T., & Zelaya-Fenner, S. (2012). *Best Practices in Democratic Governance: A Guide for Local Governments*. www.iri.org: International Republican Institute.

Taylor, Z. (2016). *Good Governance at the Local Level: Meaning and Measurement*. University of Toronto: Institute on Municipal Finance & Governance.

Wilde, A., Narang, S., Laberge, M., & Moretto, L. (2009). *A Users Guide to Measuring Local Governance*. Oslo: UNDP Oslo Governance Centre.