

PUBLICACIÓN DE LA COMISIÓN  
DE DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍA  
LOCAL DE CIUDADES Y GOBIERNOS  
LOCALES UNIDOS (CGLU)

PUBLICATION DE LA COMMISSION  
DÉCENTRALISATION ET AUTONOMIE  
LOCALE DE CITÉS ET GOUVERNEMENTS  
LOCAUX UNIS (CGLU)



**Partenariado público-  
privado en la gestión  
de servicios**

**Partenariat public-  
privé dans la gestion  
des services**

**Canadá: nuevo  
capítulo relaciones  
federal-municipal**

**Canada: nouveau  
chapitre relations  
fédéral-municipal**

**Informe GOLD III  
Acceso a los servicios  
básicos**

**Rapport GOLD III  
Accès aux services  
publics**



Ciudades y Gobiernos Locales Unidos  
Comisión de Descentralización  
y Autonomía Local

Cités et Gouvernements Locaux Unis  
Commission Décentralisation  
et Autonomie Locale



Diputació  
Barcelona

.....  
**SUMARIO**

Director: Jordi Castells  
Equipo de redacción: Arnau  
Gutiérrez, Ana Tapia y Laura Pardo

Coordinación: Secretaría de la  
Comisión de Descentralización y  
Autonomía Local de CGLU  
Diputación de Barcelona  
Travessera de les Corts, 131  
Recinte Maternitat  
Pavelló Mestral, pl. 4  
08028 Barcelona

Tel. +34 934 020 759  
Fax +34 934 022 473  
c/e dal.cglu@diba.cat  
www.cities-localgovernments.org/  
committees/dal

Edición: Gabinete de Prensa y  
Comunicación de la Diputación de  
Barcelona  
Diseño: Estudi Josep Bagà  
DTP: Ramon Ojeda  
Impresión: Norprint  
Depósito legal: B-47234-2009

Todos los derechos reservados  
La publicación no puede  
ser reproducida ni total ni  
parcialmente, ni registrada en  
un sistema de recuperación de la  
información, sin el permiso previo  
por escrito del editor.

© de los textos: los autores  
de la edición: Diputación de  
Barcelona

Foto portada:  
antikainen / i Stock / Getty Images

El Secretariado de la Comisión de  
Descentralización y Autonomía  
Local de CGLU no suscribe  
necesariamente las opiniones  
manifestadas en los artículos  
firmados.

Febrero 2014

Esta publicación se ha impreso en  
papel 100% reciclado, lo que ha  
supuesto el siguiente ahorro:  
273 kg de basura; 40 kg CO<sub>2</sub>; 404 km  
de viaje en un coche europeo estándar  
5.683 litros de agua; 524 kWh de  
energía y 444 kg de madera

.....  
**EDITORIAL**

**04 Después de Rabat**

Jordi Castells, Director de Relaciones Internacionales de la Diputació de  
Barcelona

.....  
**ACTUALIDAD**

**08 Canadá abre un nuevo capítulo en las relaciones entre el nivel federal  
y el municipal**

Brock Carlton, Director Ejecutivo de la Federación de Municipios de Canadá

**16 El papel del partenariado público-privado (PPP) en la mejora en la gestión  
de los servicios de agua y saneamiento**

Ramon Masip, Director S&T MENA, Aqualogy

**30 La Mancomunidad de Cataluña y la pervivencia de su legado cien años  
después de su creación**

Xavier Forcadell i Esteller, Coordinador General de la Diputación de Barcelona

.....  
**UN RATÓ CON...**

**38 Jean-Marie Tétart**, alcalde de Houdan, Vicepresidente del departamento de  
Yvelines y diputado de la Asamblea Nacional Francesa

.....  
**MEJORES PRÁCTICAS**

**48 Ágora de las ciudades**

.....  
**INFORME DE ACTIVIDADES**

**50 Comisión de Descentralización y Autonomía Local. Balance de  
actividades y plan de trabajo 2013-2016**

.....  
**RESEÑA DE DOCUMENTOS**

**58 Tercer Informe mundial sobre la Descentralización y la Democracia Local  
GOLD III: El acceso a los servicios básicos y el proceso de urbanización  
mundial**

Directeur : Jordi Castells  
Équipe de rédaction : Arnau  
Gutiérrez, Ana Tapia et Laura  
Pardo

Coordination : Secrétariat de la  
commission Décentralisation et  
Autonomie locale de CGLU  
Conseil provincial de Barcelone  
Travessera de les Corts, 131  
Recinte Maternitat  
Pavelló Mestral, pl. 4  
08028 Barcelona

Tél. +34 934 020 759  
Fax +34 934 022 473  
Courriel dal.cglu@diba.cat  
www.cities-localgovernments.org/  
comittees/dal

Édition : Cabinet de presse et  
de communication du Conseil  
provincial de Barcelone  
Conception graphique : Estudi  
Josep Bagà  
PAO : Ramon Ojeda  
Impression : Norprint  
Dépôt légal : B-47234-2009

Tous droits réservés  
Cette publication ne peut faire  
l'objet, même partiellement,  
d'aucune reproduction et d'aucun  
stockage dans un système  
d'extraction d'information sans  
autorisation écrite préalable de  
l'éditeur.

@ des textes : les auteurs  
de l'édition : Conseil provincial de  
Barcelone

Photo de couverture :  
antikainen / i Stock / Getty Images

Le Secrétariat de la commission  
Décentralisation et Autonomie  
locale de CGLU ne partage pas  
nécessairement les opinions  
exprimées dans les articles signés.

Février 2014

Cette publication est imprimée sur du  
papier 100% recyclé, ce qui a entraîné  
les économies suivantes : 273 kg de  
déchets; 40 kg CO<sub>2</sub>; 404 km voyage sur  
une voiture standard européenne;  
5683 litres d'eau; 524 kWh d'énergie  
et 444 kg de bois

.....  
**EDITORIAL**

**04 Après Rabat**

Jordi Castells, directeur des Relations internationales du Conseil provincial de  
Barcelone

.....  
**ACTUALITÉ**

**08 Le Canada ouvre un nouveau chapitre dans les relations entre le niveau  
fédéral et l'échelon municipal**

Brock Carlton, directeur général de la Fédération canadienne des municipalités

**16 Le rôle du partenariat public-privé (PPP) dans l'amélioration de la gestion  
des services d'eau et d'assainissement**

Ramon Masip, directeur de S&T MENA, Aqualogy

**30 Cent ans après sa création, l'héritage de la Mancommunauté de  
Catalogne est toujours vivant**

Xavier Forcadell i Esteller, coordinateur général du Conseil provincial de  
Barcelone

.....  
**ENTRETIEN AVEC...**

**38 Jean-Marie Tétart**, maire de Houdan, vice-président du Conseil général des  
Yvelines et député UMP de l'Assemblée nationale

.....  
**MEILLEURES PRATIQUES**

**48 L'Agora des villes**

.....  
**RAPPORT D'ACTIVITES**

**50 Commission Décentralisation et Autonomie locale : bilan des activités et  
plan de travail 2013-2016**

.....  
**COMPTE-RENDU DE DOCUMENTS**

**58 Troisième Rapport mondial sur la démocratie locale et la décentralisation  
(rapport GOLD III) : l'accès aux services publics et l'urbanisation du monde**

## Después de Rabat

**Jordi Castells**, director de Relaciones Internacionales de la Diputación de Barcelona

«Imaginar la sociedad, construir la democracia» fue el lema bajo el cual, la Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales en Rabat nos reunimos más de 3.000 delegados, para debatir, aportar y transferir conocimiento, planteamientos e ideas desde diferentes territorios, diferentes culturas, diferentes modelos territoriales, pero con un único objetivo: mejorar el papeles de los entes locales a las sociedades para que las ciudades y los ciudadanos vean mejorado su entorno y la calidad de vida y servicios que reciben.

El presente y el futuro de nuestros pueblos y de nuestras ciudades es el mañana de nuestras sociedades. Un entorno globalizado, donde los retos sociales y económicos generan fuertes tensiones en el presupuesto pero también en la vida social, hace que sea más necesario que nunca definir las estrategias y disponer de mecanismos y experiencias para afrontar los cambios necesarios para que los próximos años, todavía con más impulso, los entes locales sean un claro referente en la estructura pública de nuestros países.

La Comisión de Descentralización y Autonomía Local, presidida por la Diputación de Barcelona, ha participado activamente en esta Cumbre. La Delegación de la Diputación, encabezada por el Presidente Salvador Esteve, participó en varios puntos del programa. En primer lugar, se celebró la reunión anual de la Comisión de Descentralización y Autonomía Local. Hay que destacar que en esta edición se celebró conjuntamente con la Comisión de Finanzas Locales, presidida por el Alcalde de Rabat. El encuentro reunió a un numeroso grupo de miembros de ambas comisiones para presentar las actividades realizadas y el plan de trabajo para el periodo 2013-16 (en el apartado 'Actividades de la Comisión' pueden ver los detalles).

En el marco de la Cumbre, el Presidente de la Comisión de Descentralización y Autonomía Local fue el encargado de presentar el 3er Informe Global

sobre Descentralización y Democracia Local (Informe GOLD 3), centrado en la gobernanza de los servicios básicos a nivel local. Este informe —una nota del cual pueden encontrar al apartado 'Reseña de documentos'— demuestra la existencia de una fuerte correlación entre la mejora de servicios básicos y la participación de los gobiernos locales en su gestión. Se han producido importantes avances en este ámbito, pero sin embargo sigue siendo necesario fortalecer capacidades y recursos de los gobiernos locales para mejorar la calidad de vida de las personas. Los servicios básicos son esenciales para garantizar la vida y la dignidad humana, pero también son fundamentales para el desarrollo económico.

Asimismo, la Comisión fue la encargada de organizar, conjuntamente con el Observatorio Internacional de Democracia Participativa, una sesión sobre servicios básicos y participación ciudadana. Esta sesión permitió discutir la relación entre los servicios básicos y la participación ciudadana, los procesos de urbanización y la problemática de los asentamientos informales (*slums*) y los nuevos actores en la prestación de servicios y la colaboración público-privada. En este número de D+ también se discuten algunos de estos temas a través del artículo sobre partenariados público-privados (PPP).

En Rabat hubo otras muchas reuniones y encuentros interesantes, pero querría destacar los resultados del Consejo Mundial, donde se renovó la presidencia de Kadir Topbas, Alcalde de Estambul, y se eligió Bogotá como sede de la próxima Cumbre Mundial de Gobiernos Locales y Regionales. Querría destacar que a partir de Rabat la Diputación de Barcelona ha pasado a ser miembro de pleno derecho del Consejo Mundial, hecho que entendemos como un reconocimiento a la tarea realizada hasta ahora en el marco de la organización mundial de gobiernos locales, hecho que quisiera compartir con los miembros de la Comisión de Descentralización por la tarea que hacen y que nos permite ofrecer productos de un altísimo nivel y reflexionar e intercambiar experiencias de modelos organizativos, siempre en defensa de los intereses del ciudadano

## Après Rabat

.....  
**Jordi Castells**, directeur des Relations  
 internationales du Conseil provincial de Barcelone  
 .....

Plus de 3 000 délégués se sont réunis à l'occasion du Sommet mondial des dirigeants locaux et régionaux à Rabat sur le thème « Imaginer la société, construire la démocratie » pour débattre et faire partager leurs connaissances, leurs approches et leurs idées, issues de territoires, de cultures et de modèles territoriaux très divers. Ce faisant, nous n'avions tous qu'un seul dessein : renforcer le rôle que jouent les collectivités locales au sein des sociétés, afin que les citoyens puissent jouir d'un meilleur environnement, d'une meilleure qualité de vie et de meilleurs services. Le présent et l'avenir de nos villes et de nos villages déterminent ce que seront demain nos sociétés. Dans un contexte mondialisé, où les problèmes économiques et sociaux sont sources de fortes tensions, non seulement au niveau des budgets mais aussi dans la vie sociale, il est plus nécessaire que jamais d'établir des stratégies et de disposer de mécanismes et d'expériences pouvant nous aider à effectuer les changements nécessaires pour que, dans les années à venir, les collectivités locales s'affirment plus encore comme un référent clair dans la structure publique de nos pays.

La commission Décentralisation et Autonomie locale, présidée par le Conseil provincial de Barcelone (Diputació de Barcelona), a activement participé à ce sommet. La délégation de la Diputació, menée par son président, Salvador Esteve, a pris part à plusieurs activités au programme, et en premier lieu à la réunion annuelle de la commission Décentralisation et Autonomie locale, qui, cette année, s'est tenue conjointement avec celle de la commission Finances locales et Développement, présidée par le maire de Rabat. De nombreux membres des deux commissions s'y sont exprimés pour présenter les activités menées à bien et le plan de travail pour la période 2013-2016 (cf. la rubrique « Rapport d'activités »).

À l'occasion du Sommet, le président de la commission Décentralisation et Autonomie locale a présenté le troisième Rapport mondial sur la démocratie locale et la décentralisation (rapport GOLD III), axé sur la gouvernance des services de base au niveau local. Ce rapport montre qu'il existe une forte corrélation entre l'amélioration des services de base et la participation des gouvernements locaux à leur gestion (cf. la rubrique « Compte-rendu de documents »). D'importantes avancées ont été réalisées en ce domaine, mais il convient néanmoins de renforcer encore les capacités des gouvernements locaux et de les doter des moyens nécessaires pour qu'ils puissent contribuer pleinement à améliorer la qualité de vie de la population. Les services de base sont non seulement indispensables pour garantir le bien-être et la dignité humaine, ils sont aussi une condition essentielle du développement économique.

Notre commission fut également chargée d'organiser, en collaboration avec l'Observatoire international de la démocratie participative, une réunion sur les services de base et la participation citoyenne. Cette réunion a permis un échange de points de vue sur la relation entre les services de base et la participation citoyenne et entre le processus d'urbanisation et le problème des quartiers informels, ainsi que sur les nouveaux acteurs de la prestation de services et les partenariats public-privé (PPP) – un article du présent numéro de D+ est consacré aux PPP.

Parmi les nombreuses autres réunions et rencontres intéressantes qui ont eu lieu à Rabat figure au premier chef le Conseil mondial de CGLU, au cours duquel Kadir Topbas, maire d'Istanbul, a été reconduit à la présidence et Bogotà a été choisie comme ville hôte du prochain Sommet mondial des dirigeants locaux et régionaux. À Rabat, le Conseil provincial de Barcelone est en outre devenu membre de plein droit du Conseil mondial, ce que nous considérons comme une reconnaissance du travail que nous réalisons au sein de l'organisation mondiale des gouvernements locaux qui revient aussi aux membres de la commission Décentralisation et Autonomie locale, car c'est grâce à eux que

y de la autonomía local, como administración más cercana al ciudadano.

Tanto para la Comisión como para CGLU, la Cumbre de Rabat ha sido un punto y seguido. Quiero remarcar el agradecimiento a la organización por el buen desarrollo de las sesiones y reconocer su tarea de movilización y gestión del gran número de representantes que nos dimos cita y, de manera muy especial, a la hospitalidad que nos ofreció la ciudad de Rabat y en su nombre su alcalde, Fatallah Oualalou.

Después de Rabat, nosotros continuamos trabajando con el objetivo de reforzar los procesos de descentralización para mejorar la gobernabilidad local y los servicios a la ciudadanía, mientras que CGLU se prepara debates de gran altura en los próximos años (como el futuro de los Objetivos del Milenio el 2015 y Habitat III en 2016). Así pues, tenemos importantes retos y mucho trabajo por hacer. Esperamos contar con vosotros en este reto de futuro, apasionando, que nos marcará los próximos años.

nous pouvons apporter des contributions d'un très haut niveau, réfléchir ensemble et échanger nos expériences en termes de modes d'organisation, toujours en défense de l'intérêt public et des collectivités locales, qui sont les autorités les plus proches des citoyens.

Tant pour notre commission que pour CGLU, le Sommet de Rabat a donc marqué un tournant. Et je tiens à ce propos à remercier les organisateurs pour le bon déroulement des sessions et pour avoir pu mobiliser et réunir dans d'aussi bonnes conditions un si grand nombre d'élus. J'exprime également ma gratitude à la Ville de Rabat et, en son nom, à son

maire, Fathallah Oualalou, pour l'accueil que sa ville nous a réservé.

Après Rabat, nous continuons à œuvrer au renforcement des processus de décentralisation afin d'améliorer la gouvernance locale et les services à la population, tandis que CGLU se prépare pour les débats de haut niveau de ces prochaines années (notamment au sujet des objectifs du Millénaire pour l'après 2015 et d'Habitat III en 2016). Il nous reste d'importants défis à relever et beaucoup de travail à faire. Nous comptons sur vous pour répondre avec nous à ce passionnant enjeu qui va marquer les années à venir.

# Canadá abre un nuevo capítulo en las relaciones entre el nivel federal y el municipal

Los gobiernos locales de Canadá están haciendo oír su voz a nivel nacional en respuesta a la devolución gradual de las responsabilidades federales a las provincias, los territorios y los municipios que se ha producido en las últimas dos décadas.

# Le Canada ouvre un nouveau chapitre dans les relations entre le niveau fédéral et l'échelon municipal

La dévolution progressive de certaines responsabilités fédérales aux provinces, territoires et municipalités ces vingt dernières années permet aux gouvernements locaux de se faire entendre au niveau national.

**Brock Carlton**, Director Ejecutivo de la Federación de Municipios de Canadá desde 2007, cuenta con muchos años de experiencia en materia de desarrollo de los gobiernos locales.

**Brock Carlton**, Directeur général de la Fédération canadienne des municipalités depuis 2007, a plusieurs années d'expérience internationale en matière de développement des gouvernements locaux.





En Canadá, los gobiernos locales están trabajando cada vez más en la cooperación con el gobierno federal, alejándose de agravios constitucionales de largo recorrido que han nublado el panorama político del país. Esta creciente cooperación surge de los cambios graduales de la responsabilidad en áreas como infraestructura, vivienda y seguridad de los gobiernos federales, provinciales y territoriales hacia los gobiernos locales. Cada vez más, todos los niveles de gobierno están reconociendo que muchas cuestiones son demasiado complejas de gestionar con eficacia para cualquier gobierno. En cambio, se está desarrollando consenso alrededor de la necesidad de cooperar en la definición y resolución de las prioridades nacionales.

Los gobiernos locales en Canadá están representados a nivel nacional por la Federación Canadiense de Municipalidades (FCM). A través de FCM, 2.000 gobiernos locales de todo el país trabajan juntos para asegurar que los asuntos municipales se sitúen en el centro de la agenda federal. Gracias a nuestros esfuerzos, los gobiernos locales son ahora una pieza clave en el escenario nacional, en particular durante las elecciones federales. Como hay mucho en juego para unos gobiernos locales a los que continuamente se les pide hacer más con menos, y a medida que se acerca el momento para que el gobierno federal cumpla con su compromiso de aumentar la financiación a los gobiernos locales en infraestructuras, estamos duplicando nuestros esfuerzos en la FCM para que nuestros miembros, socios y otras partes interesadas se movilicen, participen y hablen con una sola voz en la escena nacional.

#### **Prioridades compartidas, mayor colaboración**

Canadá es una federación muy descentralizada de 10 provincias y tres territorios. El gobierno local no está definido en la Constitución, y cada provincia y territorio define las facultades, responsabilidades y la estructura de los gobiernos locales dentro de su jurisdicción. En consecuencia, el gobierno federal ha considerado tradicionalmente a los municipios como entidades administrativas.

Les gouvernements locaux du Canada collaborent de plus en plus étroitement avec le gouvernement fédéral et tournent la page des griefs constitutionnels qui ont longtemps miné le paysage politique du pays. Cette coopération est la conséquence directe du transfert graduel de responsabilités dans des domaines comme les infrastructures, le logement et le maintien de l'ordre des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux aux gouvernements locaux. Tous les niveaux de gouvernement semblent enfin comprendre que beaucoup de problèmes trop complexes ne peuvent être gérés efficacement par un niveau seul. C'est ainsi que le consensus sur la nécessité de coopérer pour définir et prendre à bras le corps les priorités nationales a gagné du terrain.

Les gouvernements locaux du Canada sont représentés au niveau national par la Fédération canadienne des municipalités (FCM). À travers la FCM, 2 000 gouvernements locaux du pays conjuguent leurs forces pour placer les questions municipales au cœur de l'agenda fédéral. Grâce à nos efforts, les gouvernements locaux assument désormais un rôle clé sur la scène nationale, y compris lors des élections fédérales. Alors que certains enjeux pèsent de plus en plus lourd sur des gouvernements locaux censés faire plus avec moins et que l'heure est venue pour le gouvernement fédéral d'honorer son engagement de renforcer les financements accordés aux gouvernements locaux pour améliorer les infrastructures, la FCM redouble d'efforts pour s'assurer que ses membres, partenaires et autres parties prenantes restent mobilisés, engagés, et parlent d'une même voix sur la scène nationale.

#### **Priorités partagées, collaboration resserrée**

Le Canada est une fédération très décentralisée de dix provinces et trois territoires. Le gouvernement local n'étant pas défini par la Constitution, il revient à chaque province et territoire de délimiter les pouvoirs, les responsabilités et la structure des gouvernements locaux dans sa juridiction. Le gouvernement fédéral considère donc les municipalités comme des entités administratives.



La FCM administra el Fondo Verde Municipal, una dotación federal de 550 millones de dólares, para proyectos de sostenibilidad ambiental en los municipios.

La FCM gère-t-elle le Fonds municipal vert, une dotation de 550 millions de dollars canadiens alloués aux projets municipaux relatifs au développement durable.



© JONATHAN TAILLEFER / ISTOCK / GETTY IMAGES

En los últimos 25 años, las políticas y programas provinciales y federales en áreas como la adaptación al cambio climático, la fiscalidad y las infraestructuras han comenzado a tener un impacto significativo en nuestros gobiernos locales. Al mismo tiempo, el gobierno federal comenzó a retirarse de la ejecución de programas en determinados ámbitos, como la igualdad de género, asuntos indígenas y desarrollo internacional, invitando a organizaciones como FCM a colaborar en la implementación de programas financiados por el gobierno federal. Por ejemplo, FCM administra el Fondo Verde Municipal, una dotación federal de 550 millones de dólares para proyectos relacionados con la sostenibilidad ambiental en los municipios. Con el apoyo de fondos del Departamento Federal de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo, FCM entrega más de 15 millones de dólares en asistencia anual

Ces 25 dernières années, l'impact des politiques et programmes provinciaux et fédéraux sur nos gouvernements locaux, dans des domaines comme l'adaptation aux changements climatiques, la fiscalité et les infrastructures, n'a cessé de croître. Simultanément, le gouvernement fédéral s'est progressivement désengagé d'autres programmes, dans des domaines comme l'égalité des genres, les questions indigènes ou le développement international, faisant appel à des organisations comme la FCM pour mettre en œuvre les programmes à financement fédéral. Ainsi la FCM gère-t-elle le Fonds municipal vert, une dotation de 550 millions de dollars canadiens alloués aux projets municipaux relatifs au développement durable. Soutenue par des financements du ministère fédéral des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement, la FCM fournit une aide au développement international représen-

para el desarrollo internacional a través de cuatro programas de cooperación al desarrollo. También gestionamos programas con fondos federales relacionados con la mujer en el gobierno local, las relaciones entre municipios y comunidades aborígenes, y adaptación al cambio climático.

Este cambio supuso un punto de inflexión para los gobiernos locales de Canadá. A través de una implementación efectiva de las prioridades nacionales y de los esfuerzos de incidencia política por parte de FCM, nuestro sector municipal ha experimentado un aumento de capital político en Ottawa, la capital del país. La FCM y nuestros miembros cambiaron el reconocimiento de la función y el lugar de los gobiernos locales en el Canadá moderno desde la arena constitucional a la arena política, optando por un enfoque pragmático basado en ir tema por tema en materia de incidencia política, hecho que construye las bases para una nueva relación intergubernamental basada en avanzar paso a paso.

En el informe titulado “*El Estado de las Ciudades y Comunidades 2013 de Canadá: la apertura de un nuevo capítulo*”,<sup>1</sup> la FCM detalla que nuestro cambio de estrategia intergubernamental ha sido la modernización de las relaciones federales y municipales, y cómo ha aumentado la capacidad de los gobiernos locales para gestionar su creciente agenda. El informe examina una serie de políticas y programas federales, así como la creciente presencia municipal en los asuntos nacionales, y extrae conclusiones sobre las bases y el futuro de la relación entre los gobiernos locales y el Gobierno de Canadá. Un inquebrantable liderazgo municipal en materia de incidencia política ha resultado en importantes avances, cuyos efectos se dejarán sentir durante la próxima década y más allá.

En paralelo al reconocimiento de la FCM como socio valioso en la gestión de programas federales, el

tant plus de 15 millions de dollars canadiens par an à travers quatre grands programmes de coopération au développement. Nous pilotons également des programmes sur fonds fédéraux liés aux femmes dans les gouvernements locaux, aux relations entre les municipalités et les communautés indigènes ou à l'adaptation aux changements climatiques.

Cette transition a marqué un tournant pour les gouvernements locaux du Canada. Leur efficacité dans la mise en œuvre des priorités nationales, conjuguée aux efforts de sensibilisation de la FCM, a permis à notre secteur municipal de voir son capital politique s'imposer à Ottawa, capitale de la nation. La FCM et ses membres ont déplacé la reconnaissance du rôle et de la place des gouvernements locaux dans le Canada d'aujourd'hui de la sphère constitutionnelle à la sphère politique, optant pour une approche programmatique axée sur une action au cas par cas qui jette les bases de relations intergouvernementales nouvelles, une avancée politique à la fois.

Notre rapport intitulé *L'état des villes et des collectivités du Canada en 2013 – Un nouveau chapitre*<sup>1</sup> décrit l'impact du changement de stratégie intergouvernementale de la FCM sur la modernisation des relations entre le niveau fédéral et l'échelon municipal et comment ce virage a amélioré la capacité des gouvernements locaux à gérer un ordre du jour qui n'a cessé de croître. Le rapport examine les grands engagements politiques et programmatiques du gouvernement fédéral, d'une part, et l'influence grandissante des municipalités sur les questions nationales, d'autre part, avant de tirer des conclusions sur les fondements et sur l'avenir des relations entre gouvernements locaux et gouvernement canadien. L'action et le leadership inébranlables des municipalités ont débouché sur des acquis majeurs dont les effets se ressentiront dans les dix années à venir et au-delà.

Tandis que la FCM gagnait ses galons de partenaire fiable pour la mise en œuvre des programmes

1 Federation of Canadian Municipalities, *The State of Canada's Cities and Communities 2013*. [www.fcm.ca]

1 Fédération canadienne des municipalités, *L'état des villes et des collectivités du Canada en 2013*. [www.fcm.ca]

El informe “Estado de la Ciudad” hace un llamamiento a una re-inversión de la relación federal-municipal. Se pide que el gobierno federal reconozca explícitamente el papel que las ciudades desempeñan en la prosperidad nacional y los desafíos a los deben hacer frente

Notre rapport L'état des villes et des collectivités du Canada en 2013 appelle à redéfinir les relations entre les niveaux fédéral et municipal. Il demande au gouvernement fédéral de reconnaître de manière explicite le rôle des villes et des collectivités dans la prospérité nationale ainsi que les enjeux auxquels elles sont confrontées

envejecimiento de las infraestructuras de Canadá y su impacto en el desarrollo económico en todas las regiones del país en un momento de recesión económica mundial surgió en 2008 como un tema de vital importancia para todos los niveles de gobierno.

En 2009, el Plan de Acción Económica del gobierno federal movilizó el nivel municipal para gestionar las inversiones federales destinadas a mitigar el impacto de la crisis económica mundial y contribuir a la competitividad económica general de Canadá. Y en 2011 la FCM tuvo éxito en sus esfuerzos destinados a asegurar que el Fondo federal de impuesto a la gasolina se convirtiera en una transferencia permanente federal a los municipios, un aumento sin precedentes para nuestros miembros y los gobiernos locales. Este fondo proporciona ahora una financiación previsible y a largo plazo para los gobiernos locales a fin de construir y revitalizar la infraestructura pública desde carreteras y puentes

du gouvernement fédéral, les infrastructures canadiennes vieillissantes et leur impact sur le développement économique dans toutes les régions du pays, combinés à la crise mondiale de 2008, sont devenus une question d'une importance cruciale pour tous les niveaux de gouvernement.

En 2009, le Plan d'action économique du gouvernement fédéral a mobilisé notre secteur municipal pour déployer les investissements fédéraux visant à amortir l'impact de la crise économique tout en stimulant la compétitivité globale du Canada. En 2011, la FCM a vu récompensés ses efforts visant à garantir le transfert permanent du Fonds fédéral de la taxe sur l'essence vers les municipalités, une victoire sans précédent pour nos membres et pour tous les gouvernements locaux du Canada. Ce fonds fournit désormais aux gouvernements locaux un financement stable, prévisible et pérenne qui leur permettra de construire ou de rénover quantité d'in-

hasta sistemas de gestión de residuos sólidos, agua, energía y transporte público.

Por último, en su presupuesto de 2013 el Gobierno de Canadá no sólo confirmó el compromiso federal de 10 años destinado a mejorar la deteriorada infraestructura del país, sino que también aumentó los ingresos recibidos a través de la Tasa del Gas con un aumento del 2% a causa de la inflación, situándola al nivel de las principales transferencias federales de Canadá en materia de salud y programas sociales. Una vez más, el gobierno federal sigue confiando en los gobiernos locales a través de la FCM para ayudar a dar forma a este compromiso y llevarlo a buen término.

### Un partenariado que evoluciona

Los avances incrementales realizados durante los últimos años han establecido las bases de una nueva relación con el Gobierno de Canadá y un nuevo papel para los gobiernos locales dentro de la federación. Han aumentado la capacidad y la credibilidad del sector municipal como socio de pleno derecho a los ojos de otros niveles de gobierno.

A pesar de estos avances, persisten importantes desafíos en materia de coordinación y colaboración política. La actual división de poderes alienta políticas federales de corto plazo, informales y ad-hoc a nivel municipal, a menudo diseñadas sin consultar a los gobiernos locales o provinciales. Las políticas resultantes son inevitablemente orientadas a responder a las presiones políticas de corto plazo y no abordan cuestiones más profundas. Dada la creciente lista de desafíos a los que deben hacer frente nuestros gobiernos locales, la necesidad de colaboración no podría haber sido mayor de lo que es hoy.

No hay ninguna razón por la cual el éxito de la última década en el desarrollo de un enfoque federal más amplio para la financiación de infraestructuras no pueda ser replicado en otros campos, dada la multitud de problemas que trascienden las jurisdicciones definidas en Canadá. Ello incluye, por ejemplo, la cooperación al desarrollo, la seguri-

fraestructuras públicas, des chaussées aux ponts, en passant par l'eau, l'énergie, les transports publics et les systèmes de gestion des déchets solides.

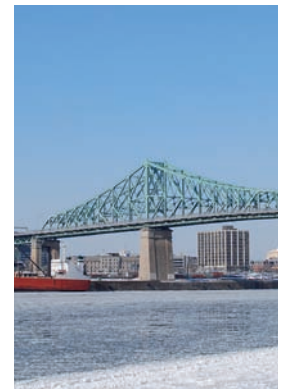
Enfin, dans son budget 2013, le gouvernement fédéral canadien a non seulement confirmé un engagement décennal visant à réhabiliter les infrastructures délabrées du pays, mais aussi augmenté les ressources du Fonds de la taxe sur l'essence en l'indexant à 2 % par an, le plaçant sur un pied d'égalité avec les autres grandes sources de financements fédéraux, concernant la santé et les programmes sociaux. Une fois encore, le gouvernement fédéral s'appuie sur les gouvernements locaux, via la FCM, pour concrétiser cet engagement et lui faire porter ses fruits.

### Un partenariat qui évolue

Les victoires engrangées au fil des ans ont jeté les bases d'une nouvelle relation avec le gouvernement canadien et d'un rôle nouveau, pour les gouvernements locaux, au sein de la fédération. Elles ont amélioré la capacité et la crédibilité du secteur municipal, devenu partenaire à part entière des autres niveaux de gouvernement.

Toutefois, aussi réconfortants que soient ces acquis, il reste de grands défis à relever en matière de coordination et de collaboration politiques. La répartition actuelle des pouvoirs encourage la mise en œuvre ciblée, informelle et à court terme des politiques fédérales au niveau municipal, lesquelles sont souvent élaborées sans véritable consultation avec les gouvernements locaux, territoriaux ou provinciaux. Conséquence : elles sont invariablement conçues pour répondre à des pressions politiques à court terme et ne résolvent pas les problèmes de fond. Eu égard à la liste croissante des défis auxquels sont confrontés nos gouvernements locaux, le besoin de collaboration pourrait n'avoir jamais été aussi criant qu'aujourd'hui.

Rien n'indique que les succès rencontrés ces dix dernières années dans l'élaboration d'une approche fédérale plus globale du financement des infrastructures ne sont pas transposables à la multitude d'enjeux transcendant les juridictions telles que



© MARTIN ROCHEFORT / ISTOCK / GETTY IMAGES

El Fondo federal del impuesto a la gasolina proporciona a los gobiernos locales financiación estable para construir y revitalizar infraestructuras públicas. Le Fons fédéral de la taxe sur l'essence fournit les financements locaux pour construire ou de rénover infrastructures publiques.

dad pública, la inmigración, la vivienda y el medio ambiente.

Para que Canadá se consolide en el siglo XXI con confianza, es necesario que sus vibrantes ciudades y comunidades sean competitivas y contribuyan plenamente al progreso nacional. Para que esto suceda, los miembros de la FCM necesitan herramientas adaptadas a las nuevas realidades y a sus nuevos roles. El informe “Estado de la Ciudad” hace un llamamiento a una re-invencción de la relación federal-municipal. Se pide que el gobierno federal reconozca explícitamente el papel que las ciudades desempeñan en la prosperidad nacional y los desafíos a los deben hacer frente. Tal reconocimiento político debe hacerse tangible a través de un marco formal y transparente que oriente el desarrollo de políticas federales, aclarando las responsabilidades de cada nivel de gobierno. Este nuevo marco de trabajo debe conducir hacia un desarrollo cooperativo en materia de políticas públicas para que éstas se centren en las cuestiones que permanecen sin resolver por culpa de obstáculos jurisdiccionales y fórmulas obsoletas. Quedarse corto en este ámbito supondría una limitación de las posibilidades de éxito para nuestras ciudades y, en consecuencia, para Canadá.

Actualmente, los líderes municipales tienen la intención de definir un nuevo papel en Canadá que esté en consonancia con las aspiraciones de cada una de sus comunidades y las del país. Manteniendo una voz unida a través de la FCM, los gobiernos locales están avanzando hacia la obtención de un nuevo rol en Canadá.

Para saber más sobre la FCM y la evolución de la relación federal-municipal en Canadá, visite [www.fcm.ca](http://www.fcm.ca)

définies au Canada. Ces enjeux vont de la coopération au développement à la sécurité publique, en passant par l’immigration, le logement et la gestion de l’environnement, entre autres.

Pour que le Canada puisse entrer de plain-pied dans le XXI<sup>e</sup> siècle, il doit pouvoir s’appuyer sur des villes et des collectivités dynamiques, compétitives et capables d’apporter une contribution pleine et entière à la défense de ses intérêts nationaux. Pour ce faire, les membres de la FCM ont besoin d’outils adaptés à leurs nouvelles réalités et à leurs nouvelles missions. Notre rapport L’état des villes et des collectivités du Canada en 2013 appelle à redéfinir les relations entre les niveaux fédéral et municipal. Il demande au gouvernement fédéral de reconnaître de manière explicite le rôle des villes et des collectivités dans la prospérité nationale ainsi que les enjeux auxquels elles sont confrontées. Cette prise de conscience politique doit se concrétiser dans un cadre officiel et transparent pour orienter l’élaboration des politiques et les interventions programmatiques fédérales en établissant clairement les responsabilités. Surtout, cette reconnaissance et ce cadre politiques doivent déboucher sur la conception concertée de politiques et programmes axés sur les problèmes non résolus, car enchevêtrés dans des politiques surannées et des obstacles juridiques. Toute autre voie entraverait la capacité des villes et des collectivités – et, au-delà, du Canada – à réussir.

Les dirigeants municipaux actuels sont attentifs à la définition, au sein de la fédération canadienne, d’un rôle pour leurs gouvernements locaux qui soit à la hauteur des aspirations de leurs collectivités respectives et de leur ambition pour le Canada. Parlant d’une seule et même voix à travers la FCM, ils posent les fondements d’un nouveau rôle, d’une nouvelle place pour les gouvernements locaux au sein de la fédération canadienne.

Pour en savoir plus sur la FCM et l’évolution des relations entre les niveaux fédéral et municipal au Canada, rendez-vous sur [www.fcm.ca](http://www.fcm.ca).

# El papel del partenariado público-privado (PPP) en la mejora de la gestión de los servicios de agua y saneamiento

La participación del sector privado en la gestión de los servicios de agua y saneamiento ha estado vinculada a esta actividad desde el inicio de lo que podríamos llamar su “etapa moderna”. El objeto de este artículo es dar una visión sintética de los distintos modelos de PPP, analizar las claves del éxito de su puesta en marcha, las mejoras en el servicio público y las principales tendencias.

# Le rôle du partenariat public-privé (PPP) dans l'amélioration de la gestion des services d'eau et d'assainissement

Le secteur privé participe à la gestion des services d'eau et d'assainissement depuis le début de ce que l'on pourrait appeler sa « phase moderne ». Le présent article présente un aperçu des différents modèles de PPP, il analyse les clés de la réussite, les améliorations apportées au service public et les principales tendances.





A mediados del siglo XIX, se inicia en Europa la puesta en marcha de una serie de proyectos de alcantarillado y de canalización para resolver los problemas sanitarios que recurrentemente afectaban a la sociedad de la época (cólera, disentería, etc.) y que los estudios vinculaban con la calidad del agua. Detrás de todo ello había un entorno muy precario, con un sistema muy primitivo de conducción y suministro de agua para consumo, y unas infraestructuras de saneamiento muy deficientes, o en muchos casos inexistentes.

La cuestión de los PPP ha sido tratada y estudiada extensamente desde la última década del siglo pasado, aunque en pocos casos de una manera consistente y basada en muestras de datos estadísticamente válidas. Asimismo, la participación privada no ha estado exenta de críticas y cuenta con detractores y defensores. Con demasiada frecuencia lo que se ha publicado o expresado ha estado basado más en aspectos políticos o ideológicos, con el consiguiente uso de información sesgada.

### ¿Qué es un PPP?

Se podría entender el partenariado público-privado (PPP) como cualquier forma de colaboración entre una entidad pública y una empresa privada en la gestión de los servicios de agua y saneamiento. En este sentido amplio se puede considerar prácticamente cualquier tipo de actividad, siendo difusa la frontera entre las distintas opciones. Así pues, es difícil establecer una taxonomía rigurosa y exhaustiva de las distintas modalidades de PPP, aunque existen definiciones aceptadas por los distintos actores involucrados (Tabla 1).

Los PPP pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, por ejemplo, en un primer nivel, podemos considerar la aportación de soluciones y tecnologías por parte del sector privado para la mejora de los servicios. Estaríamos ante un nivel básico de PPP, y se realizaría mediante la prestación de asistencia técnica, consultoría técnica y estratégica, y la aportación de herramientas de gestión, suministro de equipos, externalización de procesos, diseño, ingeniería, construcción de infraestructuras, etc. Este tipo de servicios son aportados por empresas privadas a

Au milieu du XIXe siècle, plusieurs pays d'Europe se lancent dans la construction de réseaux d'assainissement pour résoudre les problèmes sanitaires qui frappent de manière récurrente la société de l'époque (choléra, dysenterie, etc.) et que les études attribuaient à la mauvaise qualité de l'eau, dont les causes étaient un système très primitif d'acheminement et d'approvisionnement en eau portable, d'une part, et des infrastructures d'assainissement déficientes, quand elles n'étaient pas inexistantes, d'autre part.

Les PPP ont fait l'objet de nombreuses études dans les vingt dernières années, mais celles-ci manquent souvent de cohérence et sont rarement fondées sur des données statistiques fiables. En outre, la participation du secteur privé n'a pas manqué de susciter des critiques et elle compte aussi bien des détracteurs que des défenseurs. Trop souvent, ce qui est publié ou exprimé repose à beaucoup d'égards sur des choix politiques ou idéologiques, avec le manque d'objectivité que cela suppose.

### Qu'est-ce qu'un PPP ?

On entend par partenariat public-privé (PPP) toute forme de collaboration entre une entité publique et une entreprise privée pour la gestion de services d'eau et d'assainissement. Ce sens large regroupe presque tout type d'activité, rendant diffuse la frontière entre les différentes options. Ainsi est-il difficile d'établir une taxonomie rigoureuse et exhaustive des différents types de PPP, bien que des définitions acceptées par l'ensemble des acteurs concernés existent (voir tableau 1).

Les PPP peuvent être envisagés sous différentes perspectives. Le premier niveau de PPP est l'apport, par le secteur privé, de solutions et technologies visant à améliorer les services. C'est le PPP de base, caractérisé par la prestation de services d'assistance technique et de conseil technique et stratégique, ainsi que par la fourniture d'outils de gestion, la distribution d'équipements, l'externalisation des processus, de la conception et de l'ingénierie, la construction d'infrastructures, etc. Ce type de services est fourni



Un primer nivel de PPP es la aportación de soluciones y tecnologías por parte del sector privado para la mejora de los servicios. **Le premier niveau de PPP est l'apport, par le secteur privé, de solutions et technologies visant à améliorer les services.**



operadoras públicas del servicio (esta actividad también puede darse con una operadora privada). Dado el creciente nivel de requisitos por parte de las administraciones en lo relativo a los estándares de calidad y a los indicadores de eficiencia y rendimiento, estos servicios, aunque de un nivel operativo más básico, van asumiendo un papel cada vez más relevante en el conjunto de los PPP. Un aspecto que los caracteriza es su fuerte componente tecnológico y de innovación. Un caso de prestación de este tipo de servicios que está siendo cada vez más considerado es el de los Performance Based Contracts,<sup>1</sup> en los que la empresa que aporta los servicios recibe una parte relevante de sus ingresos en función de la consecución y mantenimiento de unos niveles óptimos en algunos indicadores relevantes del servicio (por ejemplo, la mejora del rendimiento de las redes de agua potable y la mejora de los indicadores de la gestión del cliente en los proyectos de reducción de agua no facturada).

Otro tipo de PPP serían aquellos en los que hay una delegación, total o parcial, de la responsabilidad

**par des entreprises privées à des opérateurs publics du service (cette activité pouvant aussi être assurée par un opérateur privé). Eu égard au niveau d'exigence croissant des administrations concernant les normes de qualité et les indicateurs d'efficacité et de performance, ces services, bien que d'un niveau opérationnel plus basique, revêtent une importance grandissante dans le panel de PPP. L'un de leurs atouts est leur forte composante technologique et leur degré d'innovation. C'est le cas des performance-based contracts<sup>1</sup> (contrats axés sur les résultats), qui sont de plus en plus prisés. Dans ce genre de contrat, une part significative des revenus de l'entreprise prestataire des services est fonction de niveaux optimaux à atteindre et à conserver selon des indicateurs clés pour le service (par exemple, l'amélioration des performances des réseaux d'eau potable et la progression des indicateurs de gestion de la clientèle dans les projets de réduction des volumes d'eau non facturés).**

**Le deuxième type de PPP consiste à déléguer, totalement ou partiellement, la responsabilité de la**

1 En este artículo se utiliza la nomenclatura anglosajona para facilitar las posibles referencias a otras publicaciones.

1 Pour faciliter les références éventuelles à d'autres publications, nous utiliserons, dans cet article, la nomenclature anglo-saxonne.

Después de 150 años de aplicación, se puede afirmar que el modelo PPP ha sido un éxito en los países desarrollados donde está implantado con un notable impacto positivo. Las claves de este impacto residen en la contribución financiera del sector privado, que ha permitido afrontar las inversiones en unos plazos y volúmenes inviables para el sector público en solitario, y, más importante todavía, el hecho que los PPP han supuesto la introducción de las mejores prácticas de gestión empresarial, orientada a la calidad, la eficiencia, la eficacia y la viabilidad financiera en los servicios

Après 150 ans de mise en œuvre, on peut affirmer que les PPP sont un succès dans les pays développés où ils sont implantés, car leur impact positif est avéré. Les clés de cet impact résident dans la contribution financière du secteur privé, qui a permis d'absorber les investissements dans des délais et des volumes inenvisageables pour le seul secteur public et, plus important encore, dans le fait que les PPP ont nécessité la mise en place de meilleures pratiques dans la gestion d'entreprise, axées sur la qualité, l'efficacité et la viabilité financière des services

de la gestión de los servicios por parte de la administración en la empresa privada. Un ejemplo serían los Management Contract, en los que el operador privado se responsabiliza de algún ámbito de la gestión de los servicios de agua y saneamiento de una forma integral o parcial; o los contratos de O&M (operación y mantenimiento), en los que se asume la gestión de alguna instalación o proceso particular, normalmente plantas de tratamiento de agua potable y de aguas residuales; en ambos casos el operador privado no asume ninguna de las inversiones que puedan ser necesarias. En este tipo de PPP la remuneración al operador privado puede variar en función de los indicadores prioritarios del proyecto (cobertura del suministro, calidad del servicio, etc.).

Otros suponen una mayor implicación por parte del operador privado, incluyendo también inversión en algunos casos. Entre los más representativos de esta tipología encontraríamos los contratos de Concesión y los de Leasing-Affermage o las distintas variantes de los proyectos tipo BOT,<sup>2</sup> este último vinculado a la construcción de infraestructuras con financiación privada.

Un caso particular, normalmente vinculado al modelo de Concesión, es el de las empresas mixtas. En este caso la empresa titular de la concesión es una empresa mixta participada por la administración pública y por la empresa privada. Esta última ejerce el papel de operadora del servicio y ostenta una participación minoritaria (aunque frecuentemente cercana al 50 %). Es un modelo con un alto nivel de implantación en España y en diversos países de América Latina y que en general ha tenido éxito debido a que facilita una gestión sostenible a largo plazo.

2 BOT son las siglas en inglés correspondientes a *Build Operate Transfer*, que se utilizan para proyectos, normalmente de infraestructuras, que son financiadas, construidas y operadas por la empresa privada durante un periodo medio-largo de tiempo. El operador privado es remunerado por la inversión y por la operación a lo largo del periodo establecido, pasando la propiedad de la infraestructura a la administración pública contratante al final de dicho periodo.

gestion des services à une entreprise privée. C'est le cas des management contracts (contrats de gestion), dans lesquels un opérateur privé assume tout ou partie de la responsabilité d'un volet donné de la gestion des services d'eau et d'assainissement, ou des contrats O&M (exploitation et maintenance), dans lesquels l'opérateur privé assume la gestion d'une installation ou d'un processus particulier, généralement des usines de traitement de l'eau potable et des eaux résiduelles. Dans les deux cas, l'opérateur privé n'assume aucun des investissements nécessaires. Dans ce type de PPP, la rémunération de l'opérateur privé peut varier en fonction des indicateurs prioritaires du projet (couverture de l'approvisionnement, qualité du service, etc.).

Dans la troisième catégorie de PPP, l'opérateur privé est davantage impliqué, allant, dans certains cas, jusqu'à réaliser des investissements. Parmi les plus représentatifs de ces PPP, citons ceux qui reposent sur des contrats de concession et de leasing-affermage (bail-affermage) ou les variantes des projets de type BOT<sup>2</sup>, ce dernier étant lié à la construction d'infrastructures grâce à des financements privés.

Le cas des entreprises mixtes, normalement lié au modèle de la concession, est particulier. Ici, l'entreprise titulaire de la concession est une entreprise mixte détenue par l'administration publique et l'entreprise privée. Cette dernière exerce le rôle de prestataire du service et dispose d'une participation minoritaire (bien que souvent proche des 50 %). C'est un modèle très répandu en Espagne et dans plusieurs pays d'Amérique latine, qui doit son succès à la possibilité d'une gestion durable, sur le long terme.

2 Build, Operate and Transfer », utilisés pour des projets, généralement d'infrastructures, financés, construits et exploités par une entreprise privée pour une durée moyenne à longue. L'opérateur privé est rémunéré pour l'investissement et l'exploitation sur la période fixée, la propriété de l'infrastructure revenant au pouvoir public adjudicateur à la fin de ladite période.

Tabla 1. **Modelos PPP**

Tipo de contrato	Definición de las responsabilidades del operador	Fuente de ingresos para el operador	Riesgos	Propiedad de activos de explotación	Propiedad de activos de infraestructura	Duración
Management Contract	Ofrece servicios de gestión de los servicios.	Cuota fija + prima (en función de indicadores de gestión)	Depende del tipo de la prima por resultados. Riesgo bajo.	Administración pública contratante	Administración pública contratante	3-5 años
Affermage	Dirige la empresa, cobra un anticipo (generalmente distinto a la tarifa del cliente) basado en el volumen de agua vendida, pero no financia inversiones en activos de infraestructura. Emplea personal y es responsable de la operación y el mantenimiento.	Cuota del affermage vinculada al volumen de agua vendida y/o producida.	Riesgos operativos y comerciales Riesgos significativos	Operador	Administración pública contratante	5 – 15 años
Leasing	Dirige la empresa, retiene ingresos de las tarifas del cliente, paga una renta a la administración pública contratante, pero no financia inversiones en activos de infraestructura. Emplea personal y es responsable de la operación y el mantenimiento.	Ingresos de clientes (tarifa)	Riesgos operativos y comerciales. Riesgos significativos	Operador	Administración pública contratante	5 – 15 años
Concesión	Dirige la empresa y financia inversiones, pero no es propietaria de activos de infraestructura. Puede haber una cuota de concesión a pagar por el operador. Emplea personal y es responsable de la operación y el mantenimiento. Financia y gestiona la inversión.	Ingresos de clientes (tarifa)	Riesgos operativos, comerciales y asociados a la inversión Riesgos significativos	Operador	Administración pública contratante	20-30 años
Disinvestment	Dirige la empresa, financia inversiones y es propietaria de activos de infraestructura. En la mayoría de casos la propiedad de los activos se obtiene mediante compra. Emplea personal y es responsable de la operación y el mantenimiento. Financia y gestiona la inversión.	Ingresos de clientes (tarifa)	Riesgos operativos, comerciales y asociados a la inversión: Riesgos significativos	Operador	Operador	Indefinida

Fuente: elaboración propia a partir de datos de PPIAF/World Bank y UNECE Public-Private Partnership Initiative.

Tableau 1. **Modèles de PPP**

Type de contrat	Responsabilités de l'opérateur	Source de revenus pour l'opérateur	Risques	Propriété des actifs d'exploitation	Propriété des actifs d'infrastructure	Durée
Management Contract	Fournit des services de gestion des services.	Part fixe + prime (selon indicateurs de gestion).	Dépendent du type de prime sur résultats. Risque faible.	Pouvoir public adjudicateur	Pouvoir public adjudicateur	3-5 ans
Affermage	Dirige l'entreprise, encaisse une avance (généralement distincte du tarif du client) basée sur le volume d'eau vendue, mais ne finance pas les investissements en actifs d'infrastructure. Emploie du personnel et assume l'exploitation et l'entretien.	Part de l'affermage liée au volume d'eau vendue et/ou produite.	Risques opérationnels et commerciaux. Risques significatifs.	Opérateur	Pouvoir public adjudicateur	5-15 ans
Leasing	Dirige l'entreprise, dégage des revenus des tarifs du client, verse une rente au pouvoir public adjudicateur, mais ne finance pas les investissements en actifs d'infrastructure. Emploie du personnel et assume l'exploitation et l'entretien.	Revenus provenant des clients (tarifs).	Risques opérationnels et commerciaux. Risques significatifs.	Opérateur	Pouvoir public adjudicateur	5-15 ans
Concession	Dirige l'entreprise et finance les investissements, mais n'est pas propriétaire des actifs d'infrastructure. L'opérateur peut avoir à payer une redevance pour la concession. Emploie du personnel et assume l'exploitation et l'entretien. Finance et gère l'investissement.	Revenus provenant des clients (tarifs).	Risques opérationnels, commerciaux et liés à l'investissement. Risques significatifs.	Opérateur	Pouvoir public adjudicateur	20-30 ans
Disinvestissement (désinvestissement)	Dirige l'entreprise, finance les investissements et possède les actifs d'infrastructure. Dans la plupart des cas, la propriété des actifs est obtenue par un achat. Emploie du personnel et assume l'exploitation et l'entretien. Finance et gère l'investissement.	Revenus provenant des clients (tarifs).	Risques opérationnels, commerciaux et liés à l'investissement. Risques significatifs.	Opérateur	Opérateur	Indéterminée

Source : réalisation personnelle à partir de données du PPIAF/Banque mondiale et de l'Initiative « Partenariat public-privé » de la Commission économique pour l'Europe des Nations unies (CEENU).

### Las claves de la implantación de PPP en los países desarrollados

El modelo PPP ha funcionado con éxito en los países desarrollados en los últimos 150 años. Su implantación no ha sido generalizada, ni está presente en todos ellos, ni es la única fórmula de gestión en aquellos en los que sí está presente. Por un lado, hay países en los que no se ha implantado el modelo PPP, como los Países Bajos, donde los servicios de agua y saneamiento son gestionados exclusivamente por entidades públicas, o Alemania, en la que la participación privada es muy minoritaria. Por otro lado existen países con una amplia implantación de PPP. Sería el caso de países como España, donde más del 50 % de los servicios de suministro de agua potable (en términos de población servida) son gestionados con distintos modelos PPP, con una fuerte implantación de los modelos de concesión y de empresa mixta; o Francia, con una participación del sector privado en los servicios de distribución de agua potable del 72 % (en términos de población servida, BIPE-FP2E 2008), donde el modelo de *Affermage* es el dominante.

Después de 150 años de aplicación, se puede afirmar que el modelo PPP ha sido un éxito en los países desarrollados donde está implantado con un notable impacto positivo. Las claves de este impacto residen en la contribución financiera del sector privado, que ha permitido afrontar las inversiones en unos plazos y volúmenes inviables para el sector público en solitario, y, más importante todavía, el hecho de que los PPP han supuesto la introducción de las mejores prácticas de gestión empresarial, orientada a la calidad, la eficiencia, la eficacia y la viabilidad financiera en los servicios. Ha sido un proceso continuo y progresivo en el que a lo largo de los años los modelos de gestión se han ido adaptando a las necesidades y requerimientos de cada momento. Otros factores de éxito han sido la presencia de un marco legal y regulatorio adecuado y la descentralización (en la mayoría de países la gestión se realiza a nivel municipal) que en muchos casos ha pasado por un proceso de corporativización previa. La convivencia entre la gestión privada

### Les clés de la mise en place de PPP dans les pays développés

Le modèle du PPP a bien fonctionné dans les pays développés ces 150 dernières années, mais son implantation ne s'est pas généralisée : il n'est pas présent dans tous les pays et ne constitue pas l'unique formule de gestion dans les pays où il l'est. Ainsi, le modèle du PPP ne s'est pas développé aux Pays-Bas, où les services d'eau et d'assainissement sont exclusivement gérés par des organismes publics, et en Allemagne, où la participation privée est très minoritaire. Ailleurs, en revanche, le modèle du PPP est très largement répandu. C'est le cas de l'Espagne, où plus de 50 % des services d'eau potable (en termes de population desservie) sont gérés à l'aide de divers modèles de PPP, avec une forte implantation des modèles de la concession et de l'entreprise mixte, ou en France, avec une participation du secteur privé dans les services de distribution d'eau potable atteignant 72 % (en termes de population desservie, BIPE-FP2E 2008), où le modèle de *l'affermage* est dominant.

Après 150 ans de mise en œuvre, on peut affirmer que les PPP sont un succès dans les pays développés où ils sont implantés, car leur impact positif y est avéré. Les clés de cet impact résident dans la contribution financière du secteur privé, qui a permis d'absorber les investissements dans des délais et des volumes inenvisageables pour le seul secteur public et, plus important encore, dans le fait que les PPP ont nécessité la mise en place de meilleures pratiques dans la gestion d'entreprise, axées sur la qualité, l'efficacité et la viabilité financière des services. Ce fut un processus continu et progressif dans lequel, au fil des ans, les modèles de gestion se sont adaptés aux besoins et exigences qui se sont présentés. Parmi les autres facteurs de succès, citons l'existence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat ou la décentralisation (dans la plupart des pays, la gestion est municipale), qui, dans de nombreux cas, a traversé une phase préalable de logique d'entreprise. La cohabitation entre gestion privée et gestion publique des services a nécessité





© GJP311 / ISTOCK / GETTY IMAGES

Los posibles cambios que puedan producirse en la situación financiera de los países, la evolución de las tecnologías, etc. Hacen indispensable una cierta flexibilización en los contratos PPP.

**Les changements susceptibles de soulever dans la situation financière des pays, l'évolution des technologies, etc. rendent indispensable une certaine souplesse dans les contrats de PPP.**

y la gestión pública de los servicios ha supuesto una sana competencia que ha ayudado a elevar los estándares de gestión a los más altos niveles.

A pesar de ello hay cierta controversia y cierta contestación respecto a la participación privada. Esta no es mayoritaria ni homogénea en todos los países, así por ejemplo, hay una contestación muy baja en países como España y Francia, con un alto nivel de implantación de PPP, contestación prácticamente nula en Reino Unido, donde tienen plena privatización, y en cambio hay una fuerte oposición en países con una nula o muy baja presencia de PPP, como es el caso de Alemania o los Países Bajos. Esta contestación tiene mayoritariamente una base ideológica y muy poco contexto de análisis cualitativo y cuantitativo fiables (con una muestra estadística válida).

### **La importancia de los PPP en los países en desarrollo**

Se ha trabajado mucho en el análisis de las claves del éxito en la implantación de PPP en los países en desarrollo, a partir de la experiencia acumulada en los proyectos de éxito (una mayoría), y también en los proyectos que no han prosperado (una minoría). En este apartado presentamos una síntesis de las claves para la correcta implantación de PPP.

Un primer requisito para la implantación de PPP es el reconocimiento de la administración pública de la necesidad de mejora del servicio (en algunos casos también la necesidad de obtener financiación para esta mejora) y el convencimiento de que un modelo PPP es la opción adecuada.

La fase previa a la puesta en marcha de un PPP es fundamental. Es muy importante una adecuada comunicación e interacción con todas las partes interesadas (ciudadanos, sindicatos, administraciones implicadas, etc.) así como una determinación detallada de aspectos como el establecimiento, o reforma, de un marco legal y regulatorio adecuado, qué modelo PPP es el que mejor se ajusta a las necesidades y a las posibilidades, cómo se estructurará el proyecto dentro del contexto organizativo y de servicios de la administración pública (descentralización,

una competencia sana que ha contribuido a elevar las normas de gestión al más alto nivel).

Malgré tout persiste une certaine controverse, voire une certaine contestation, autour de la participation privée. Celle-ci n'est pourtant pas majoritaire ni homogène dans tous les pays. Ainsi, la contestation est très faible dans des pays comme l'Espagne et la France, où les PPP sont bien implantés, et pratiquement nulle au Royaume-Uni, où la privatisation est totale. Mais l'opposition est très vive dans des pays où les PPP sont rares ou inexistants, comme en Allemagne et aux Pays-Bas. Cette mise en cause est toutefois essentiellement idéologique et peu étayée par des analyses qualitatives et quantitatives fiables (à partir d'un échantillon statistique valide).

### **L'importance des PPP dans les pays en développement**

La réussite des PPP dans les pays en développement a fait l'objet de nombreux travaux basés sur l'expérience accumulée dans les projets couronnés de succès (une majorité), mais aussi dans les projets qui n'ont pas prospéré (une minorité). Dans cette partie, nous présentons une synthèse des clés d'une bonne implantation de PPP.

Pour qu'un PPP puisse voir le jour, l'administration publique doit d'abord être convaincue de la nécessité d'améliorer le service (ainsi que, dans certains cas, de celle d'obtenir un financement pour cette amélioration) et persuadée qu'un modèle de PPP serait l'option adéquate.

La phase préparatoire du lancement d'un PPP est fondamentale. Une bonne communication et une bonne interaction entre toutes les parties prenantes (administrés, syndicats, établissements publics impliqués, etc.) sont très importantes, ainsi qu'une définition détaillée de composantes comme l'instauration ou la réforme du cadre juridique et réglementaire, le modèle de PPP le mieux adapté aux besoins et aux possibilités, la manière de structurer le projet par rapport à l'organisation et au mode de prestation de services de l'administration

Un PPP sostenible y duradero se ha de fundamentar, por un lado, en unas reglas muy claras, perfectamente definidas desde el inicio del proyecto. Por otro lado, se han de considerar ciertos criterios de flexibilidad en aquellos PPP de duración media o larga

Pour qu'il soit durable, un PPP doit reposer sur des règles très claires, parfaitement définies dès le début du projet. Il convient, par ailleurs, de tenir compte de certains critères de flexibilité de ces PPP à moyen ou à long terme

corporativización), el establecimiento de las reglas de mercado (tarifas, remuneración del operador, etc.), la definición precisa de las responsabilidades del operador, el análisis y la asignación de riesgos, etc.

Un PPP sostenible y duradero se ha de fundamentar, por un lado, en unas reglas muy claras, perfectamente definidas desde el inicio del proyecto. Por otro lado, se han de considerar ciertos criterios de flexibilidad en aquellos PPP de duración media o larga. Los posibles cambios que puedan producirse en la situación financiera de los países, la evolución de las tecnologías, etc., hacen indispensable una cierta flexibilidad en los contratos PPP. Algunas de las causas de abandono o rescisión de contratos PPP más comunes han estado vinculadas a la rigidez en algunos aspectos clave (tarifas, inversiones, etc.) que han impedido una necesaria adaptación frente a cambios de contexto no previstos o ante la necesidad de corregir posibles errores en la concreción inicial del proyecto.

Respecto al impacto que estos proyectos han tenido en los países en desarrollo y al dilema "gestión privada versus gestión pública", se puede concluir que la comparación entre algunos indicadores de rendimiento y de calidad del servicio pone de mani-

publicque (décentralisation, logique d'entreprise), l'instauration des règles du marché (tarifs, rémunération de l'opérateur, etc.), la définition précise des responsabilités de l'opérateur, l'analyse et l'assignation des risques, etc.

Pour qu'il soit durable, un PPP doit reposer sur des règles très claires, parfaitement définies dès le début du projet. Il convient, par ailleurs, de tenir compte de certains critères de flexibilité de ces PPP à moyen ou à long terme. Les changements susceptibles de survenir dans la situation financière des pays, l'évolution des technologies, etc., rendent indispensable une certaine souplesse dans les contrats de PPP. Les motifs d'abandon ou de résiliation de contrats de PPP les plus courants sont liés à la rigidité de certains aspects clés (tarifs, investissements, etc.) empêchant la nécessaire adaptation à une évolution de contexte imprévue ou à la nécessité de corriger d'éventuelles erreurs dans la conception initiale du projet.

Concernant l'impact de ces projets dans les pays en développement et le dilemme « gestion privée vs gestion publique », disons que la comparaison entre certains indicateurs de performance et de qualité

fiesto claras mejoras si se analizan antes y después de la puesta en marcha de un PPP<sup>3</sup>.

Algunos indicadores:

- Un aumento del 12 % de conexiones residenciales.
- Un aumento del 19 % en la cobertura de servicios de saneamiento.
- Un aumento del 18 % del agua facturada por empleado (del PPP).
- Un aumento del 45 % en las tasas de cobro de facturas de la electricidad
- Un aumento del 41 % en el número de horas de servicio diario de agua.

Por otro lado, el sobredimensionamiento del número de empleados en la gestión pública ha supuesto que, con la puesta en marcha de un PPP y la correspondiente búsqueda de eficiencia, en muchos casos haya habido una reducción del número de empleados. Por lo tanto, uno de los aspectos que deben considerarse en la puesta en marcha de un PPP es la evaluación y la búsqueda del equilibrio entre la eficiencia y el impacto social de la posible pérdida de puestos de trabajo.

Respecto al aumento de tarifas debido a la pue-

du service met en évidence de nettes améliorations entre la situation qui précède la mise en œuvre d'un PPP<sup>3</sup> et celle qui lui succède.

Quelques indicateurs :

- Progression de 12 % des raccordements de foyers.
- Progression de 19 % de la couverture des services d'assainissement.
- Progression de 18 % du volume d'eau facturé par employé (du PPP).
- Progression de 45 % du taux de recouvrement des factures d'électricité.
- Progression de 41 % du nombre d'heures d'approvisionnement quotidien en eau.

D'un autre côté, le sureffectif dans la gestion publique a entraîné, avec la mise en œuvre de PPP et la quête d'efficacité qui en découle, la réduction du nombre d'employés. Par conséquent, l'un des points à prendre en compte dans la mise en œuvre d'un PPP est l'évaluation et la recherche de l'équilibre entre l'efficacité et l'impact social de la suppression éventuelle de postes de travail.

Quant à la hausse des tarifs suite à la mise en

---

3 Para valorar el impacto de estos proyectos nos remitimos a los resultados de dos publicaciones: "Public-Private Partnerships for Urban Water Utilities A Review of Experiences in Developing Countries", Philippe Marin, 2009 y "Does Private Sector Participation Improve Performance in Electricity and Water Distribution?", Katharina Gassner, Alexander Popov, Nataliya Pushak, 2009. Ambas publicadas por PPIAF, World Bank. El primero de ellos examina el impacto de los PPP en los servicios de agua y saneamiento y de distribución de energía eléctrica utilizando un conjunto de datos de más de 1.200 empresas de servicios públicos en 71 países en desarrollo y economías en transición. La muestra incluye 301 empresas de servicios públicos con PPP y 926 empresas de propiedad estatal (con gestión pública) con más de una década de funcionamiento. El conjunto de datos compilado es único en su cobertura y tamaño, y su composición hace que sea posible abordar por primera vez los problemas metodológicos que han afectado a la investigación empírica y han obstaculizado la obtención de resultados concluyentes.

---

3 Pour évaluer l'impact de ces projets, nous nous référons aux résultats de deux publications du PPIAF/ Banque mondiale : *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains. Bilan des expériences dans les pays en développement*, de Philippe Marin (2009), et *Does Private Sector Participation Improve Performance in Electricity and Water Distribution?*, de Katharina Gassner, Alexander Popov et Nataliya Pushak (2009). La première publication se penche sur l'impact des PPP sur les services d'eau, d'assainissement et de distribution d'énergie électrique grâce à des données collectées auprès de plus de 1 200 entreprises de service public réparties dans 71 pays en développement ou à économie en transition. L'échantillon comprend 301 entreprises de services publics en PPP et 926 entreprises d'État (gestion publique) en activité depuis plus de dix ans. L'ensemble des données compilées est unique par sa couverture et son importance, tandis que sa composition permet d'aborder pour la toute première fois les problèmes méthodologiques ayant jusqu'alors ralenti la recherche empirique et l'obtention de résultats concluants.

ta en marcha de un PPP, el estudio concluye que no hay ninguna relación. Las variaciones de tarifa se han producido tanto en entornos de gestión pública como en casos PPP y se ha debido fundamentalmente a la necesidad de cubrir inversiones y asumir un equilibrio financiero del servicio.

#### **Caso de éxito: Orán (Argelia)**

En 2007, el gobierno argelino lanzó un concurso público para la puesta en marcha de tres contratos de gestión delegada (Management Contracts) en tres de las provincias del país: Orán, Annaba y Constantina. Estos proyectos PPP forman parte de un plan estratégico del gobierno argelino (que incluye la construcción de grandes desalinizadoras, trasvases y otras infraestructuras) y tenía como objetivo resolver el problema endémico de suministro de agua y saneamiento que históricamente ha tenido el país. El proyecto se estructuró con el apoyo del Banco Mundial.

Una de las características de este PPP es que ha supuesto un proceso radical de descentralización. En Argelia la responsabilidad de la gestión del suministro de agua y del saneamiento radica, a nivel global en todo el país, en la ADE (Algérienne des Eaux) y la ONA (Office National de l'Assainissement) respectivamente. La puesta en marcha de este PPP supuso la previa creación de una empresa pública para cada proyecto. La nueva empresa, 100 % pública, asume una gestión integral del servicio, incluidos agua y saneamiento, y le son transferidos todos los activos de la ADE y de la ONA correspondientes, tanto humanos como técnicos y de instalaciones.

La empresa AGBAR es la adjudicataria del contrato de gestión delegada, por un período de cinco años y medio, de la empresa pública SEOR, creada para la provincia de Orán.

En este caso, la tarifa del agua está fuertemente subvencionada por el estado y una de las mejoras obtenidas ha sido la disminución del nivel de subvención necesario para cubrir las necesidades operativas de la empresa. En el siguiente cuadro se presenta la evolución de los principales indicadores.

œuvre d'un PPP, l'étude conclut que le lien n'est pas établi. Les variations de tarifs ont été constatées aussi bien dans des contextes de gestion publique que dans le cadre de PPP et elles sont imputables à la nécessité de couvrir les investissements et d'assurer l'équilibre financier du service.

#### **Histoire d'une réussite : Oran (Algérie)**

En 2007, le gouvernement algérien a lancé un appel d'offres portant sur trois contrats de gestion déléguée (management contracts) dans trois des principales wilayas du pays : Oran, Annaba et Constantine. Ces projets de PPP s'inscrivent dans un plan stratégique du gouvernement algérien (prévoyant la construction de grandes usines de dessalement, de barrages et d'autres infrastructures) visant à résoudre le problème historique et endémique de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement dans le pays. Les projets ont été montés avec le soutien de la Banque mondiale.

L'une des caractéristiques de ce PPP, c'est qu'il s'appuyait sur un processus de décentralisation radical. En Algérie, la gestion de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement est respectivement dévolue, au niveau national, à l'Algérienne des eaux (ADE) et à l'Office national de l'assainissement (ONA). La mise en œuvre de ce PPP a donc nécessité la création préalable d'une entreprise publique pour chaque projet. La nouvelle entreprise, 100 % publique, assume la gestion intégrale du service, approvisionnement en eau et assainissement compris, et se voit transférer tous les actifs de l'ADE et de l'ONA correspondants (ressources humaines et matérielles, mais aussi installations).

La société AGBAR est l'adjudicataire du contrat de gestion déléguée, pour une période de cinq ans et demi, de l'entreprise SEOR créée par la wilaya d'Oran.

Dans ce cas, le tarif de l'eau est fortement subventionné par l'État. L'une des améliorations obtenues est la diminution des subventions nécessaires pour couvrir les besoins opérationnels de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des principaux indicateurs.

<b>Indicadores</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>
Número de clientes	200.833	287.000
Continuidad del suministro de agua	8 h	24 h
Población con agua 24h día / 7 días semana	10 %	99,7 %
Número de analíticas de calidad del agua / año	8.841	365.048
Ingresos anuales	7,24 M €	21,61 M €
Renovación de redes de agua	29 km. / año	170 km. / año
Renovación de redes de saneamiento	8,5 km. / año	60 km. / año
Subvención del Estado	0,45 € / m <sup>3</sup>	0,23 € / m <sup>3</sup>

<b>Indicateurs</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>
Nombre de clients	200 833	287 000
Continuité de l'approvisionnement en eau	8 h	24 h
Population bénéficiant d'un approvisionnement en eau 24 h/24, 7 j/7	10 %	99,7 %
Nombre d'analyses de la qualité de l'eau/an	8 841	365 048
Revenus annuels	7,24 millions €	21,61 millions €
Rénovation des réseaux d'acheminement de l'eau	29 km/an	170 km/an
Rénovation des réseaux d'assainissement	8,5 km/an	60 km/an
Aides de l'État	0,45 €/m <sup>3</sup>	0,23 €/m <sup>3</sup>

# La Mancomunidad de Cataluña y la pervivencia de su legado cien años después de su creación

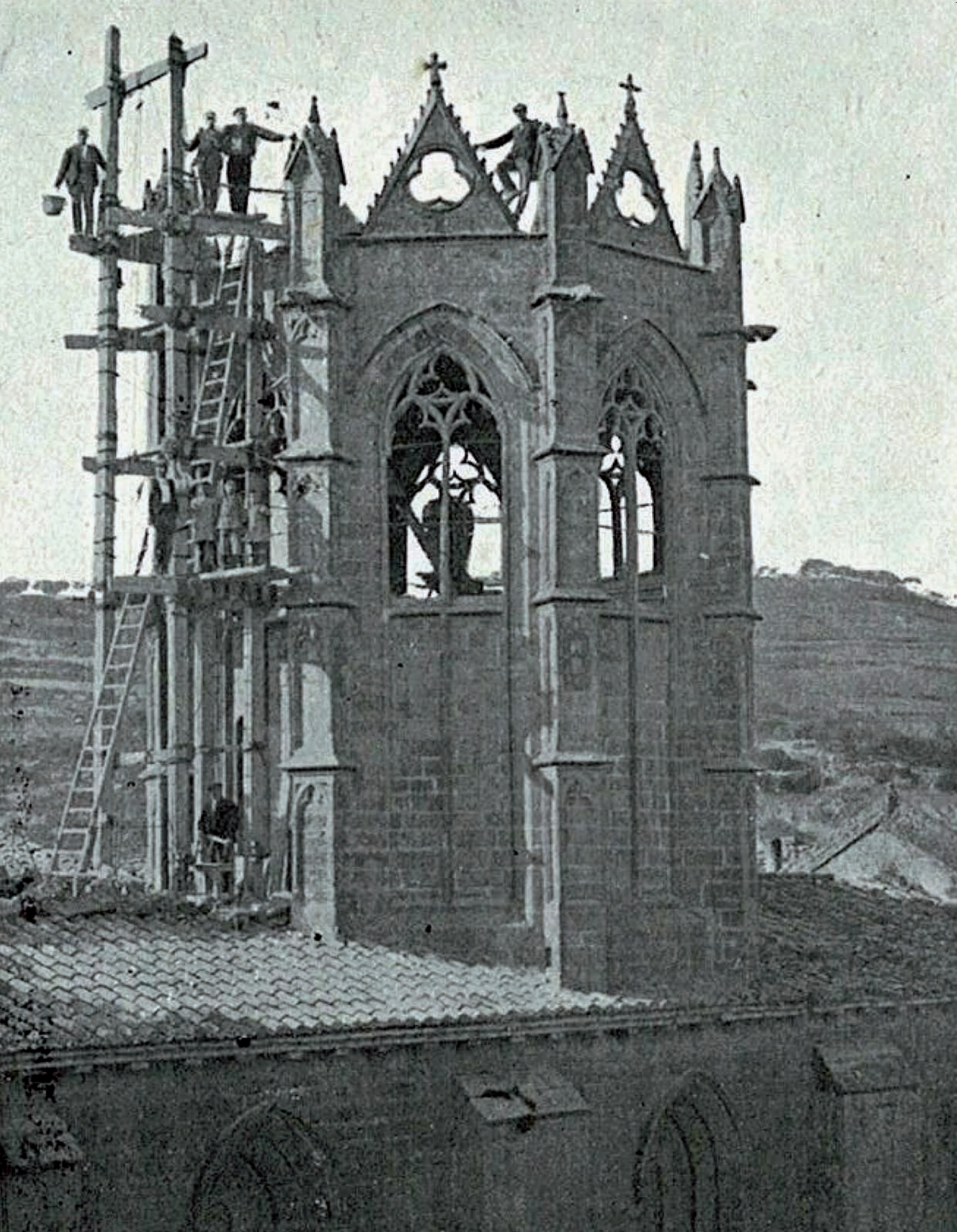
La Diputación de Barcelona impulsó, en 1914, la creación de un organismo que uniese las cuatro administraciones provinciales catalanas: la Mancomunidad. Concebida como una opción para restablecer la unidad administrativa de Cataluña, su nacimiento fue objeto de una limitación importante en cuanto a las competencias, la cuales tenían que proceder de las delegaciones de las mismas diputaciones y el poder central.

# Cent ans après sa création, l'héritage de la Mancommunauté de Catalogne est toujours vivant

Le Conseil provincial de Barcelone fut à l'origine, en 1914, de la création d'un organisme regroupant les quatre institutions provinciales catalanes : la Mancomunitat de Catalunya. Conçue pour rétablir l'unité administrative de la Catalogne, elle avait au départ des compétences très limitées, car celles-ci devaient lui être déléguées par les conseils provinciaux qui la composaient et par le pouvoir central.

**Xavier Forcadell i Esteller**, Coordinador General de la Diputació de Barcelona, secretario municipal y profesor asociado de Derecho Administrativo en la Universidad Rovira y Virgili de Tarragona. Es Coordinador de los actos de conmemoración del centenario de la Mancomunidad (1914-2014).

**Xavier Forcadell i Esteller**, coordinateur général du Conseil provincial de Barcelone, secrétaire municipal, professeur associé de droit administratif à l'université Rovira i Virgili (Tarragone) et coordinateur des manifestations organisées à l'occasion du centenaire de la Mancommunauté de Catalogne (1914-2014).



La Mancomunidad de Cataluña,<sup>1</sup> hace ahora cien años, nació como el producto de una estrategia de país y catalanista que, a pesar de considerar que las diputaciones eran un instrumento ajeno, encontró en la unión provincial una opción para restablecer la unidad administrativa de Cataluña, paso indispensable en el proceso de construcción nacional. El fracaso de la Solidaridad Catalana y de los intentos de reforma local, unido a la convulsión derivada de los hechos de la Semana Trágica, derivó en un retroceso del movimiento nacionalista catalán que reavivó con la voluntad de mancomunar las cuatro diputaciones catalanas.

En esta voluntad se mezclaron las aspiraciones relacionadas con la regionalización de la administración local, la descentralización administrativa y la autonomía política regional con la estrategia del catalanismo conservador, que deseaba el autogobierno sin afectar la hegemonía del régimen establecido. Se consideraba, pues, un objetivo factible por parte de todas las fuerzas políticas del momento. Prat de la Riba, como hombre de estado, consciente del contexto político del momento, supo ganar como nadie la colaboración de las más grandes personalidades políticas e intelectuales de la época e hizo confluír la voluntad de todo un pueblo en la configuración de un proyecto común: la Mancomunidad de Cataluña.

Su constitución formal se remonta al 6 de abril de 1914, momento en que Prat de la Riba, presidente de la Diputación de Barcelona, impulsaba la idea de crear un organismo que uniese las cuatro diputaciones catalanas: la Mancomunidad de Cataluña. Su nacimiento, pero, fue objeto de una limitación

La Mancommunauté de Catalogne fut,<sup>1</sup> il y a aujourd'hui cent ans, le fruit d'une stratégie nationale catalaniste visant à réunir les provinces catalanes, bien que celles-ci aient été considérées comme des institutions imposées par l'État central, de façon à rétablir l'unité administrative de la Catalogne, étape indispensable dans le processus de construction nationale. L'échec du mouvement unitaire Solidarité catalane et des tentatives de réforme locale, allié aux conséquences des événements de la Semaine tragique, déboucha sur un recul du mouvement nationaliste catalan, qui ne retrouva une force nouvelle qu'avec le projet de regrouper les quatre conseils provinciaux catalans.

Ce projet répondait à des aspirations liées à la régionalisation de l'administration locale, à la décentralisation administrative et à l'autonomie politique régionale et était dans la ligne de la stratégie du catalanisme conservateur, qui souhaitait que la volonté d'autonomie de la Catalogne n'aille pas jusqu'à remettre en cause l'ordre établi. Il s'agissait donc d'un objectif acceptable par l'ensemble des partis politiques de l'époque. Prat de la Riba, homme d'État conscient du contexte politique d'alors, sut parfaitement s'assurer le soutien des plus hautes personnalités politiques et des intellectuels de son temps et rassembler tout un peuple autour d'un projet commun : la Mancommunauté de Catalogne.

Elle fut créée le 6 avril 1914, lorsque Prat de la Riba, qui présidait le Conseil provincial de Barcelone, donna corps à l'idée de créer un organisme regroupant les quatre conseils provinciaux catalans. Mais elle avait au départ des compétences très

1 Este artículo ha estado confeccionado a partir del discurso pronunciado por el propio autor en el marco de la intervención realizada en el acto del Centenario de la Mancomunidad, que tuvo lugar en el Salón Sant Jordi del Palacio de la Generalidad el 24 de mayo de 2013, y que cuenta con la presencia del Muy Honorable Presidente de la Generalidad de Cataluña, de la Muy Honorable Presidenta del Parlamento de Cataluña y de los Presidentes de las cuatro diputaciones catalanas.

1 Cet article est tiré du discours prononcé par son auteur lors de la cérémonie du centenaire de la Mancommunauté de Catalogne, organisée dans le salon Sant Jordi du palais de la Generalitat, le 24 mai 2013, en présence du président du Gouvernement de Catalogne, de la présidente du Parlement de Catalogne et des présidents des quatre conseils provinciaux catalans.





© ARXIU GENERAL DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA – AGDB

La obra de la Mancomunidad también supuso la modernización de la educación y la difusión del conocimiento y la cultura.

*La Mancommunauté s'attela également à la modernisation de l'éducation et à la diffusion du savoir et de la culture.*

importante en cuanto a las competencias, la cuales, tenían que proceder de las delegaciones de las mismas diputaciones y el poder central. No obstante, y a pesar de su reconocimiento por Real Decreto del 18 de diciembre de 1913, estas atribuciones no se llegaron a realizar por parte del Estado.

Aun y basándose en la federación de las cuatro diputaciones, la Mancomunidad se convirtió en un claro ejemplo de descentralización con respecto a la estructura administrativa establecida por el Estado central, articulada a través de las provincias desde la aprobación del Decreto de Javier de Burgos de 30 de noviembre de 1833. De hecho, se puede afirmar que la Mancomunidad de Cataluña fue pionera y que su articulación contrarrestó la estructura centralizadora existente al configurarse a partir de la voluntad y autonomía de las provincias catalanas y del resto de gobiernos locales de Cataluña. Con todo, pero, la Mancomunidad significó también la unión del territorio de Cataluña bajo un ideal catalanista para conseguir un hito común. De aquí que el Decreto de diciembre de 1913 respondiera a la demanda catalana de construir la Mancomunidad con muchas restricciones y que las atribuciones a

*limitées, car celles-ci devaient lui être transférées par les conseils provinciaux dont elle était issue et par le pouvoir central. En outre, malgré un décret royal du 18 décembre 1913 allant en ce sens, l'État ne procéda à aucun transfert de compétences.*

*Bien que née de la fédération des quatre conseils provinciaux catalans, la Mancommunauté se révéla être un exemple évident de décentralisation par rapport à la structure administrative établie par l'État central, organisée autour des provinces à partir de l'adoption du décret pris par Javier de Burgos le 30 novembre 1833. On peut donc affirmer que la Mancommunauté de Catalogne fut une instance pionnière, conçue pour contrecarrer la structure centralisatrice existante et bâtie sur la base de la volonté et de l'autonomie des provinces catalanes et des autres collectivités locales de Catalogne. La Mancommunauté symbolisait aussi l'union du territoire catalan, le rassemblement d'une population entière autour de l'idéal catalaniste pour réaliser son objectif commun. Et cela bien que le décret de décembre 1913 ne satisfaisait que très partiellement la demande catalane de construire la Mancommunauté et que les compétences que s'engageait à céder le pouvoir*

Aun y basándose en la federación de las cuatro diputaciones, la Mancomunidad se convirtió en un claro ejemplo de descentralización con respecto a la estructura administrativa establecida por el Estado central, articulada a través de las provincias desde la aprobación del Decreto de Javier de Burgos de 30 de noviembre de 1833

Bien que née de la fédération des quatre conseils provinciaux catalans, la Mancommunauté se révéla être un exemple évident de décentralisation par rapport à la structure administrative établie par l'État central, organisée autour des provinces à partir de l'adoption du décret pris par Javier de Burgos le 30 novembre 1833

conceder por parte del poder central no se llegaron a materializar.

A pesar de que la Mancomunidad desarrolló su tarea en un contexto de dificultades, dentro del marco configurado para las divisiones provinciales y sin contar con las competencias que, por razón de su tarea, le correspondían, Prat de la Riba la dotó del contenido que las instituciones estatales no le confirieron y la convirtió en una institución ambiciosa, nutrida de un acentuado patriotismo nacional capaz de llevar a cabo obras y proyectos que pervivirían al largo del tiempo, como son, entre otros: el Instituto de Estudios Catalanes, la Escuela de Administración Pública de Cataluña o la Biblioteca Nacional. La obra de la Mancomunidad también supuso una mejora de las infraestructuras alrededor del territorio, la modernización de la educación y la difusión del conocimiento y la cultura, tarea siempre inspirada por el ideario catalanista propio de la Mancomunidad.

Igualmente remarkable fue el trabajo de la Mancomunidad con respecto a los gobiernos locales en su ámbito territorial. De hecho, fue a través de estos entes que esta institución llegaba a los ciudadanos

central ne furent jamais transférées.

Bien que la Mancommunauté ait eu à travailler dans un cadre peu propice marqué par les divisions provinciales et sans disposer des compétences requises par la mission qui lui avait été dévolue, Prat de la Riba sut la doter des pouvoirs que l'État lui déniait et en fit une institution ambitieuse, nourrie d'un patriotisme national qui l'encouragea à réaliser des travaux et à lancer des projets qui perdurent encore de nos jours, tels que, notamment, l'Institut d'études catalanes, l'École d'administration publique de Catalogne ou la Bibliothèque nationale. La Mancommunauté s'attela également à l'amélioration des infrastructures sur tout le territoire, à la modernisation de l'éducation et à la diffusion du savoir et de la culture, toujours dans l'esprit de l'idéal catalaniste qui l'inspirait.

La Mancommunauté a également accompli un travail remarquable en s'appuyant sur les collectivités locales. C'est à travers elles que son action touchait la population, notamment pour ce qui concernait l'aide sociale et la promotion de la langue et de la culture catalanes auprès de l'ensemble de la population. En outre, la Mancommunauté affichait

.....

en el despliegue de las tareas de beneficencia y de asistencia a las personas y en la aproximación de la lengua y la cultura catalana al conjunto de la población. Además, era clara la voluntad de la Mancomunidad de contar con los gobiernos locales como expresión primera y más genuina de la participación de los ciudadanos a la vida pública, y es que la Mancomunidad era, en realidad, una administración local. En este sentido, Prat de la Riba, cuando orientaba su obra al logro de un hito común y contando muy especialmente con el mundo local, mantenía que: «Tener a los ayuntamientos es tener también a Cataluña. Renovar la vida de las corporaciones municipales, liberarlas de la esclavitud de la vieja política, hacer llegar la primavera a nuestro renacer que vivifica, fecunda y regenera, es renovar y liberar y fecundar todo Cataluña. Que de los municipios salen los diputados que legislan, y los municipios educan a los hombres de la raza para la vida pública. Para administrar y gobernar, para trabajar provechosamente en las superiores empresas colectivas».<sup>2</sup>

Esta convicción de la Mancomunidad de ir más allá y convertirse en una institución que, aprovechando el carácter de proximidad inherente a su condición de administración local, nutriera desde la base la sociedad catalana del sentimiento catalanista que impulsaría la articulación de las primeras estructuras de Estado, se hacía también evidente cuando Prat de la Riba afirmaba, en 1917, de ser reelegido por segunda vez Presidente de la Mancomunidad de Cataluña, que: «No hemos creado la Mancomunidad para tener una Diputación más grande, no para dar al alma catalana un pequeño cuerpo de administración subordinada, secundaria: una provincia. Todos, yendo más o menos allá, quien deteniéndose pronto, quien viendo lejos todavía el término de su ideal, todos queremos para Cataluña un cuerpo de Estado, todos sentimos que la volun-

.....

clairement sa volonté de travailler avec les collectivités locales, considérées comme l'expression la plus profonde et la plus authentique de la participation des citoyens à la vie publique. Et cela parce que la Mancommunauté était elle-même, en fait, une administration locale. Expliquant pourquoi il n'envisageait pas d'œuvrer à la réalisation d'un objectif commun sans s'appuyer en premier lieu sur le tissu local, Prat de la Riba, déclara :

« Avoir les mairies à ses côtés, c'est avoir la Catalogne avec soi. Redynamiser les organismes municipaux, les libérer de l'esclavage de la vieille politique, faire arriver jusqu'à eux le printemps de notre renaissance qui vivifie, féconde et régénère, c'est rénover, libérer et féconder toute la Catalogne. Que des communes sortent les députés qui légifèrent, que les communes éduquent des hommes du terroir pour la vie publique. Pour administrer et gouverner, pour travailler utilement à des entreprises collectives d'un intérêt supérieur.<sup>2</sup> »

Cette volonté de la Mancommunauté d'aller de l'avant et de se convertir en une institution capable, en tirant parti de la dimension de proximité inhérente à toute administration locale, de nourrir depuis la base la société catalane du sentiment catalaniste qui devait impulser la mise en place de ses premières structures d'État, est également patente lorsque Prat de la Riba affirme, en 1917, après avoir été réélu président de la Mancommunauté de Catalogne :

« Nous n'avons pas créé la Mancommunauté pour avoir un plus grand conseil provincial, ni pour donner à l'âme catalane un petit corps d'administration subordonnée, secondaire, c'est-à-dire une province. Tous, que nous souhaitions aller plus ou moins loin, en s'arrêtant en chemin pour certains, en voyant loin encore l'accomplissement de leur idéal pour d'autres, oui, tous, nous voulons pour la Catalogne un corps d'État, tous nous sentons que le peuple catalan exige fermement des formes d'État,

---

2 «Las elecciones municipales»; *La Veu de Catalunya*, 1 de noviembre de 1905.

---

2 Les élections municipales », *La Veu de Catalunya*, 1er novembre 1905.

«No hemos creado la Mancomunidad para tener una Diputación más grande, no para dar al alma catalana un pequeño cuerpo de administración subordinada, secundaria: una provincia. Todos, yendo más o menos allá, quien deteniéndose pronto, quien viendo lejos todavía el término de su ideal, todos queremos para Cataluña un cuerpo de Estado, todos sentimos que la voluntad popular catalana exige imperiosamente, más o menos acentuadas o atenuadas, formas de Estado». Prat de la Riba, al ser reelegido presidente de la Mancomunidad en 1917

« Nous n'avons pas créé la Mancommunauté pour avoir un plus grand conseil provincial, ni pour donner à l'âme catalane un petit corps d'administration subordonnée, secondaire, c'est-à-dire une province. Tous, que nous souhaitions aller plus ou moins loin, en s'arrêtant en chemin pour certains, en voyant loin encore l'accomplissement de leur idéal pour d'autres, oui, tous, nous voulons pour la Catalogne un corps d'État, tous nous sentons que le peuple catalan exige fermement des formes d'État, plus ou moins accentuées ou atténuées. » Prat de la Riba, après avoir été réélu président de la Mancommunauté de Catalogne, en 1917



Enric Prat de la Riba, primer president de la Mancomunitat de Catalunya, 1914-1917.  
Enric Prat de la Riba, premier président de la Mancommunauté de Catalogne, 1914-1917.

tad popular catalana exige imperiosamente, más o menos acentuadas o atenuadas, formas de Estado».

Con su acción, la Mancomunidad rebasó ampliamente los umbrales en el que la querría haber recludido su norma creadora y, con ella, quedó demostrada la capacidad de los catalanes para regirnos. De hecho, a pesar de su disolución prematura con la dictadura de Primo de Rivera, la Mancomunidad sembró la semilla para la reinstauración de lo que posteriormente sería la Generalitat Republicana y, pasada la Guerra civil y la Dictadura franquista, la Generalidad actual, institución continuadora de una sólida voluntad que, aunque arraigada en el pasado, se ha desarrollado siempre hacia el futuro.

Cataluña cuenta con un legado que le ha venido dado por la Mancomunidad y que, en su momento, significó un surco espiritual que se hizo visible también sobre el territorio, al asentar las bases para la recuperación de Cataluña a partir del mundo local. Es por ello que el año del centenario de su creación, la Generalidad de Cataluña, las cuatro diputaciones catalanas y otras instituciones, siguiendo el espíritu de la obra la Mancomunidad y de Enric Prat de la Riba, han previsto la realización de una serie de actividades que contribuirán a explicar su obra alrededor de cuatro ejes inspirados en los ámbitos en los que la Mancomunidad desarrolló su tarea: un eje institucional y de afirmación nacional, dirigido al reconocimiento de instituciones impulsadas por la Mancomunidad; un eje divulgativo, basado en la organización de exposiciones; un eje académico, centrado en la colaboración con instituciones académicas, y un cuarto eje dirigido a garantizar la continuidad del trabajo de la Mancomunidad.

En un momento como el actual, hay que aprovechar el camino marcado por Prat de la Riba y las personas que conformaron la Mancomunidad, en tanto que configuradores de verdaderas estructuras de Estado, para construir la Cataluña que libremente deciden los catalanes, todo haciendo honor a aquellos que nos han precedido pero siempre con la mirada puesta en el futuro.

plus ou moins accentuées ou atténuées. »

Par son action, la Mancommunauté est allée largement plus loin que ce que prévoyait la législation qui l'avait créée. Grâce à elle, les Catalans ont prouvé qu'ils sont capables de se gouverner eux-mêmes. En fait, malgré sa dissolution prématurée sous la dictature de Primo de Rivera, la Mancommunauté a semé la graine qui allait mener à la réinstauration de la Generalitat sous la République et, après la guerre civile et la dictature franquiste, à la Generalitat actuelle, une institution qui s'inscrit dans la continuité d'une volonté inébranlable qui, bien qu'enracinée dans le passé, a toujours été tournée vers l'avenir.

La Catalogne est riche d'un héritage qui lui vient de la Mancommunauté, laquelle a tracé un sillon spirituel qui a marqué tout le territoire de son empreinte en jetant les bases du rétablissement de la Catalogne à partir du monde local. C'est pour cela qu'à l'occasion du centenaire de sa création, la Generalitat de Catalogne, les quatre conseils provinciaux catalans et de nombreuses autres institutions, en adéquation avec l'esprit de l'œuvre de la Mancommunauté et d'Enric Prat de la Riba, ont prévu d'organiser toute une série d'activités qui contribueront à faire connaître leur grande œuvre autour de quatre axes liés aux champs d'action de la Mancommunauté : un axe institutionnel et d'affirmation nationale, sous forme d'hommage à des institutions créées à l'initiative de la Mancommunauté ; un axe à vocation divulgatrice, consistant en l'organisation d'expositions ; un axe académique, avec la collaboration des établissements d'enseignement ; et, enfin, un axe visant à garantir la continuité du travail de la Mancommunauté.

Dans le contexte actuel, il convient de suivre la voie tracée par Prat de la Riba et les hommes et les femmes qui, avec la Mancommunauté, ont su jeter les bases de véritables structures d'État, pour construire la Catalogne qu'auront librement choisie les Catalans, en faisant honneur à ceux qui nous ont précédés tout en gardant toujours le regard tourné vers l'avenir.

## **Jean-Marie Tétart, Alcalde de Houdan, Vicepresidente del departamento de Yvelines y Diputado de la Asamblea Nacional Francesa**

Jean-Marie Tétart, formado como ingeniero de Puentes y Caminos, es un alto funcionario francés. Desde 1995 es alcalde de Houdan y vicepresidente del departamento de Yvelines. Ha sido secretario de la Federación Mundial de Ciudades Unidas, que a partir de 2004 se fusionó con otras redes para formar CGLU. Desde 2012 es diputado en la Asamblea Nacional Francesa por la Union por un Movimiento Popular (UMP).

## **Jean-Marie Tétart, Maire de Houdan, Vice Président du Département des Yvelines et Député l'Assemblée Nationale française**

Jean-Marie Tétart, formé comme ingénieur des Ponts et Chaussées est un haut fonctionnaire en France. Il est Maire de Houdan depuis 1995 et Vice-président du Département des Yvelines. Il a été Secrétaire général de la Fédération Mondiale des Cités Unies, qui depuis 2004 a fusionné avec d'autres pour former des réseaux internationaux de CGLU. Depuis 2012 est membre de l'Assemblée Nationale française pour l'Union pour un mouvement populaire (UMP).



**Alcalde, Vicepresidente del departamento de Yvelines, Diputado de la Asamblea Nacional... Usted tiene múltiples funciones. ¿Cuál es la más gratificante y por qué?**

En 35 años, he tenido el placer de ocupar cargos electos a nivel municipal, intermunicipal y departamental, y desde hace 18 meses a nivel nacional. Está claro que cuando se tiene la oportunidad de trabajar para un territorio, un municipio o una intermunicipalidad, se obtiene una gran satisfacción. Esta posición permite apreciar mejor que en otros lugares la evolución de la sociedad, sus necesidades, sus preocupaciones, sus expectativas. Es una responsabilidad que aporta la satisfacción de poder cambiar las cosas, aunque con humildad, ver como los habitantes se apropian de los nuevos equipamientos y servicios.

Esta función se construye sobre un pacto de confianza formado por otros electos, habitantes, actores económicos y actores de la sociedad civil. Es un cargo que no permite eludir responsabilidades; no se puede dar la espalda a los ciudadanos descontentos. El cargo obliga a rendir cuentas. Por ello, lo más gratificante para mí ha sido construir progresivamente, durante casi quince años, una mancomunidad de 37 municipios, que lleva a cabo un verdadero proyecto de territorio. ¡Y esto algunas veces conlleva reconocimientos y elogios! ¿Que más se puede pedir?

**Usted ha sido Secretario General de la Federación Mundial de Ciudades Unidas, la cual a partir de 2004 se fusionó con otras redes internacionales para formar CGLU. ¿Por qué es importante que exista una organización mundial de gobiernos locales?**

Debe tenerse en cuenta, en primer lugar, que no hay un solo tema que no concierna a las autoridades locales; des del calentamiento global a la gestión de la salida de conflictos, de la lucha contra la pobreza a la educación, los gobiernos locales son siempre partes implicadas en los efectos en las soluciones y en su desarrollo. No ha sido hasta

**Maire, Vice-président du Département des Yvelines, Député de l'Assemblée Nationale, vous avez de multiples fonctions. Quelle est la plus gratifiante et pourquoi ?**

En 35 années, j'ai eu le plaisir d'être investi de fonctions électorales exécutives locales au niveau communal, intercommunal et départemental. Depuis dix huit mois je découvre la fonction parlementaire. Il est clair que lorsque l'on a la chance de servir dans la durée un territoire, une commune, une intercommunalité, on en retire beaucoup de satisfaction. C'est une position qui permet de sentir mieux qu'ailleurs l'évolution de la société, de ses exigences, de ses souffrances, de ses espérances.

C'est une responsabilité qui apporte la satisfaction de pouvoir changer les choses, même humblement, de les voir changer, de voir les habitants s'approprier de nouveaux équipements et services. C'est une fonction qui se construit sur un pacte de confiance à former avec les autres élus, les habitants, les acteurs économiques, les acteurs associatifs. C'est une fonction qui ne permet pas d'échapper à ses responsabilités: on ne peut changer de trottoir face à des habitants mécontents. C'est une fonction qui oblige à rendre compte. A ce titre, le plus gratifiant pour moi a été de construire progressivement, en presque quinze années, une intercommunalité de 37 communes qui porte un vrai projet de territoire. Et puis quelque fois vous recevez aussi des merci et des compliments! Que voulez vous de plus!

**Vous avez été Secrétaire général de la Fédération Mondiale des Cités Unies qui, en 2004, a fusionné avec d'autres réseaux internationaux pour former CGLU. Pour quelles raisons est-ce important qu'il existe une organisation mondiale des gouvernements locaux ?**

Constatons tout d'abord qu'il n'y a pas dans ce monde un seul sujet qui ne concerne pas les autorités locales : du réchauffement de la terre à la gestion des sorties de conflits, de la lutte contre la pauvreté à l'éducation, les pouvoirs locaux sont toujours parties prenantes de leurs effets et parties





HOUDAN. DÉPARTEMENT DES YVELINES

«Lo más gratificante para mí ha sido construir progresivamente una mancomunidad de 37 municipios, que lleva a cabo un verdadero proyecto de territorio».

« Le plus gratifiant pour moi a été de construire progressivement de 37 communes qui porte un vrai projet de territoire ».

que la globalización no se ha impuesto progresivamente, no solamente por razones económicas sino también medioambientales, que la gobernanza local no ha empezado a verse como reguladora de cambios, amortiguadora de impactos o apoyo de dinámicas de cambio.

Si las ONG son legítimas para representar a la población, las autoridades locales también lo son. Sin embargo, durante décadas han sido totalmente ignoradas por las instituciones internacionales, siendo menospreciadas en su posibilidad de impulsar y guiar el proceso. Por lo tanto, sí, las asociaciones internacionales de municipios deben agruparse en una organización mundial de gobiernos locales con el fin de explicar las orientaciones y decisiones de los organismos nacionales e internacionales y crear condiciones y partenariados favorables para su desarrollo.

preñantes aux solutions et aux progrès à mettre en chantier. Depuis que globalisation et mondialisation se sont imposées progressivement, pas seulement pour des raisons économiques mais aussi environnementales, la gouvernance locale n'a jamais été autant perçue comme étant un régulateur de ces évolutions, l'amortisseur de leurs impacts et le support des dynamiques de changement.

Si les ONG sont légitimes pour représenter la population, les autorités locales le sont tout autant. Et pourtant, pendant des décennies elles ont été totalement ignorées par les institutions internationales. Elles ont été considérées comme la cinquième roue du carrosse alors qu'elles sont en position de le tirer, le guider. Alors oui, il fallait réunir les associations internationales de villes en une organisation mondiale des gouvernements locaux pour éclairer les orientations et décisions des

«Las asociaciones internacionales de municipios deben agruparse en una organización mundial de gobiernos locales con el fin de explicar las orientaciones y decisiones de los organismos nacionales e internacionales y crear condiciones y partenariados favorables para su desarrollo»

« Il fallait réunir les associations internationales de villes en une organisation mondiale des gouvernements locaux pour éclairer les orientations et décisions des organismes nationaux et internationaux et créer les conditions et les partenariats favorables à leur mise en œuvre »

**Es usted miembro del cuerpo de funcionarios alto nivel de la administración pública francesa. En algunos países, como el suyo, la función pública ha estado tradicionalmente bien valorada. Sin embargo, en otros, los funcionarios parecen representar un problema más que una solución: ¿qué opina usted?**

En algunos países los funcionarios públicos pueden ser considerados un problema, incluso a menudo son la variable de reajuste en los planes de recuperación económica. Es cierto que en Francia la función pública siempre ha jugado un papel importante, con funcionarios de alta calidad, independientemente de sus niveles y funciones jerárquicas. Los funcionarios están bien formados, cuentan con una buena carrera profesional y constituyen un importante yacimiento de personal para las administraciones locales. En cuanto a los funcionarios de alto nivel, continúan ocupando la mayor parte de los puestos de toma de decisión del sector público, del para-público y a menudo también del sector privado, con el que ya se han establecido vínculos.

organismes nationaux et internationaux et créer les conditions et les partenariats favorables à leur mise en œuvre.

**Vous êtes membre du corps des hauts fonctionnaires de l'administration publique française. Dans certains pays, comme le vôtre, la fonction publique a traditionnellement été particulièrement valorisée. Cependant, pour certains, les fonctionnaires semblent représenter un problème plutôt qu'une solution : qu'en pensez-vous ?**

Dans certains pays, les fonctionnaires peuvent être considérés comme un problème, ils sont même souvent comme la variable d'ajustement des plans de redressement économique. C'est vrai qu'en France la fonction publique a toujours joué un grand rôle avec des fonctionnaires de grande qualité quels que soient leurs niveaux hiérarchiques et leurs fonctions. Ils sont bien formés, bénéficient d'un plan de carrière valorisant et du vaste gisement d'emploi des collectivités locales. Pour les hauts fonctionnaires, ils continuent à occuper la plupart



«En Francia, la función pública siempre ha jugado un papel importante, con funcionarios de alta calidad, independiente de su nivel y funciones».

« En France, la fonction publique a toujours joué un grand rôle avec des fonctionnaires de grande qualité quels soient leurs niveaux et leurs fonctions ».

También están presentes en el mundo de la política en una proporción mayor a su peso demográfico. ¿Es esto positivo? ¿Es negativo? Lo desconozco. Esta es la historia de mi país, con los funcionarios y el sector privado se ha construido lo que somos. Las cosas evolucionan bajo la presión económica, las directivas europeas, y hoy en día las grandes écoles, tan criticadas, alimentan tanto a las administraciones como al sector privado! El verdadero desafío no es tanto el de reducir el número de funcionarios en los servicios, sino ser capaz de realizar un ajuste efectivo, ya que por más que se reduzca la función pública, debe ser de buena calidad, para poder prescribir, negociar, contratar y evaluar con pertinencia, eficacia y autoridad.

### **También es asesor especial del Presidente del Institut de la Gestion Délégée - IGD. ¿Podría presentarnos el IGD y sus misiones?**

El Institut de la Gestion Délégée (IGD) es una fundación de empresas dedicadas a los servicios y al fomento de la contratación en todas sus formas, y en particular de los partenariados público-privados (PPP). Reúne a administraciones, asociaciones de administraciones locales, bancos de financiación de administraciones, y asociaciones de usuarios. El IGD trabaja para la promoción de la delegación de la gestión de los servicios públicos, negociando las condiciones de ejecución con los poderes públicos nacionales y europeos. También se ocupa de preparar la documentación que acompaña la gestión servicios (documentos de contratación, indicadores de rendimiento...), asegura el control documental y jurídico y elabora informes y evaluaciones.

Desde la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, el IGD ha puesto en marcha un debate sobre el acceso universal de los servicios básicos, estrechamente vinculado a la elaboración de las "Directrices internacionales de descentralización y acceso a los servicios básicos para todos". Además es el origen en muchos países de un desarrollo a cuatro bandas, que se ha aplicado también en la elaboración del informe GOLD III. Igualmente

des postes de décision du public bien sur, du parapublic et souvent du secteur privé avec lequel des passerelles leur ont été ouvertes. Ils ont aussi présents dans le monde de la politique dans des proportions supérieures à leur poids démographique. Est-ce que c'est bien ? Est-ce que ce n'est pas bien ? Je n'en sais rien ! C'est l'histoire de mon pays, c'est avec les fonctionnaires qu'il s'est construit avec succès autant qu'avec le secteur privé ? Les choses évoluent sous la pression économique, les directives européennes. Et aujourd'hui les grandes écoles, tant critiquées, alimentent autant les administrations que le secteur privé ! Le vrai challenge, ce n'est pas tant de réduire le nombre de fonctionnaires dans les services mais d'être capable que l'effectif ajusté sera d'excellente qualité car plus on réduit la fonction publique plus elle doit être de qualité pour être capable de prescrire, négocier, contracter, évaluer avec pertinence, efficacité, autorité.

### **Vous êtes également Conseiller spécial du Président de l'Institut de la Gestion Délégée. Pourriez-vous nous présenter l'IGD et ses missions ?**

L'Institut de la Gestion déléguée est une fondation d'entreprises dédiée aux services publics et à la promotion de la contractualisation sous toutes ses formes et en particulier les PPP. Il regroupe des administrations, des associations de collectivités locales, des banques de financement des collectivités, des associations d'usagers. L'IGD milite bien sûr pour faire la promotion de la délégation de gestion des services publics, en négocier les conditions d'évolution avec les pouvoirs publics national ou européen. Il œuvre également à mettre au point tous les documents qui peuvent accompagner la délégation de gestion des services (documents de contractualisation, indicateurs de performance, ...), assure la veille documentaire et juridique et élabore retours d'expérience, évaluations, etc.

Depuis le sommet du développement durable à Johannesbourg, l'IGD a lancé une réflexion sur l'accès aux services de base pour tous, a été très étroitement associé à l'élaboration des « Lignes directrices inter-

trabaja para que las administraciones locales estén en la base de la prestación de servicios básicos, asumiendo la responsabilidad, aunque puedan delegar la contratación a otros operadores.

**Usted ha sido uno de los principales colaboradores del informe GOLD III, publicación presentada en Rabat durante el Congreso de CGLU: ¿Cuáles son las principales conclusiones de este informe?**

El informe GOLD III constata en primer lugar que, afortunadamente, diez años después de la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el acceso de la población a los servicios básicos (agua, saneamiento, gestión de residuos, energía, transporte...) ha mejorado. Pero también muestra que se avanza de forma desigual: se producen grandes avances en América Latina, pero también vemos un estancamiento y deterioro en algunos países del sureste asiático y en las zonas urbanas del África subsahariana.

El informe también confirma que los progresos son más rápidos y consolidados allí donde la descentralización y los gobiernos locales están más desarrollados, con poderes y recursos reales, independientemente del nivel de ingresos de estos países. Este hecho viene a confirmar que hace falta situar a los gobiernos locales en un papel central, lo que permitirá las reorganizaciones territoriales para encontrar el nivel adecuado de subsidiariedad, dotándoles de los recursos necesarios para poder asumirlo, y permitiendo el acceso a financiación incluyendo el préstamo.

Deben idearse nuevos métodos de gestión de los servicios públicos, especialmente incluyendo todas las formas de colaboración asociadas a capacidades del sector privado. Los métodos de gestión se han diversificado con la aparición de empresas de servicios públicos y la participación del sector privado en la prestación de estos servicios. Por otra parte, se observa que el sector privado reivindica cada vez menos la opción de privatización o concesión, en pro de otras formas de asociación basadas en una

nacionales para la descentralización y para el acceso a los servicios de base para todos». Il est aussi à l'origine de la démarche « quadrilogue » dans de nombreux pays et s'est associé aux travaux du rapport Gold III. Il milite pour faire considérer que les collectivités locales sont au cœur de la délivrance des services, qu'elles en ont la responsabilité mais qu'elles peuvent s'appuyer sous toute forme de délégation contractuelle et réversible à des opérateurs adaptés.

**Vous avez été l'un des principaux collaborateurs du Rapport GOLD III, publication présentée à Rabat au cours du Congrès de CGLU : quelles sont les principales conclusions de ce rapport ?**

Le rapport Gold III constate tout d'abord, et c'est heureux dix ans après l'adoption des objectifs du millénaire pour le développement, que l'accès des populations aux services de base (eau, assainissement, déchets, énergie, transport,...) a progressé. Mais on constate aussi que c'est de manière inégale, de grosses avancées en Amérique latine, mais une stagnation voire une dégradation dans certains pays d'Asie du Sud et dans les zones urbaines d'Afrique Subsaharienne,

Le rapport confirme aussi que les progrès sont plus rapides et consolidés là où la décentralisation et les pouvoirs locaux sont développés avec de réels pouvoirs et des moyens. Et cela est indépendant du niveau de revenus de ces pays. Cela vient confirmer qu'il faut miser sur un rôle central des autorités locales, ce qui demandera de provoquer des réorganisations territoriales pour trouver le bon niveau de subsidiarité, leur donner les moyens de l'assumer et les autoriser à accéder aux moyens de financement y compris le recours à l'emprunt.

Il faudra imaginer de nouveaux modes de gestion des services publics notamment par toutes les formes de partenariat associant les compétences du privé. Les modes de gestion se sont en effet diversifiés avec l'émergence d'entreprises de services publics et la participation du secteur privé dans la prestation de services. On constate d'ailleurs que le secteur privé revendique de moins en moins l'op-

«El informe GOLD III constata en primer lugar que, afortunadamente, diez años después de la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el acceso de la población a los servicios básicos (agua, saneamiento, gestión de residuos, energía, transporte, etc.) ha mejorado, pero también muestra que se avanza de forma desigual»

« Le rapport GOLD III constate tout d'abord, et c'est heureux dix ans après l'adoption des objectifs du millénaire pour le développement, que l'accès des populations aux services de base (eau, assainissement, déchets, énergie, transport,...) a progressé. Mais on constate aussi que c'est de manière inégale »

contratación reversible. El informe subraya que sea cual sea el tipo de gestión, debe basarse en la participación ciudadana y el fortalecimiento de la planificación urbana. Se reconoce a los Estados la responsabilidad de organizar el sector de los servicios públicos, y a las autoridades locales el deber de prestar el servicio con la libre elección del modo de gestión.

**En Europa, ¿cuáles son, según usted, los principales desafíos a los que se enfrenta la administración en lo que respecta a la mejora de los servicios públicos?**

¿Se refiere a mejorar los servicios públicos, o simplemente mantenerlos en el nivel adecuado? Podríamos plantearnos esta pregunta. La provisión de servicios básicos se enfrenta a una ecuación cuya solución es compleja. Es obvio que en primer lugar debemos darnos cuenta de la disminución de los recursos de financiación solidaria (subvenciones y donaciones), aun teniendo la obligación de limitar las tarifas en función de las dificultades de los hogares

tion privatisation ou concession mais au contraire toutes formes de partenariat s'appuyant sur une contractualisation réversible. Le rapport souligne enfin que, quelque soit le type de gestion, il doit s'appuyer sur la participation citoyenne et sur un renforcement de la planification urbaine opérationnelle. Il reconnaît aux Etats la responsabilité d'organiser le secteur des services publics et aux autorités locales le devoir d'organiser le service avec le libre choix du mode de gestion.

**Selon vous, en Europe, quels sont les principaux défis auxquels l'administration est confrontée lorsqu'il s'agit d'améliorer les services publics ?**

Améliorer les services publics ou simplement les garder au bon niveau ? On peut se poser la question. La fourniture de services de base se heurte à une équation dont la solution est complexe ! Il est clair tout d'abord qu'il faut acter d'une diminution des ressources de financement de solidarité (subventions et dons), et d'une obligation de contenir la tarification en fonction des difficultés des ménages

o empresas. Al mismo tiempo, debido al desempleo, la reducción de los recursos en los hogares y una mayor conciencia de la necesidad de un desarrollo sostenible, ha habido un descenso en el consumo de servicios públicos, y por tanto hay menores ingresos a idénticos costes fijos.

Para complicar la ecuación, se constata que las obligaciones resultantes de las normas, la jurisprudencia contagiosa o simplemente las exigencias de los consumidores continúan creciendo de manera irresponsable a pesar de los costes que esto genera. Debemos replantearnos el equilibrio de los servicios y para ello es indispensable tener una pausa normativa. Estos son los verdaderos desafíos de los servicios públicos, y no tanto la guerra público/privada alrededor de su gestión.

**¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de los partenariados público- privados? ¿Dónde y cómo deben ser aplicados?**

El partenariado público-privado es un concepto relativo que permite grados y formas distintas de colaboración entre una autoridad pública (un gobierno local en general y una empresa privada local, nacional o internacional). El partenariado se formaliza en el marco de un contrato que define los objetivos, las responsabilidades y funciones de cada una de las partes, las modalidades de financiación, las condiciones de ejecución y la reversibilidad del partenariado. Pero, ¿no es este también el marco que debería regir la relación entre un gobierno local y su empresa pública local? En este tipo de partenariado, la parte privada aporta una experiencia técnica en algunas cuestiones específicas que se puede ampliar hasta el infinito, ya que se puede replicar una experiencia concreta en distintos partenariados.

También aporta una experiencia colectiva adquirida en diversos ámbitos, basada en la acumulación de experiencias de gestión con infraestructuras distintas, usuarios diversos tanto por su cultura como por los recursos económicos, y objetivos de los servicios diferentes. El partenariado público-

ou des entreprises. Dans le même temps, à cause du chômage et de la baisse des ressources des ménages et d'une conscience accrue des exigences de développement durable, on constate une baisse des consommations de services publics donc moins de recettes avec pourtant des charges fixes identiques ! Et pour compliquer l'équation, on constate que les contraintes résultant des normes, de jurisprudences contagieuses ou simplement des exigences des consommateurs continuent à croître rapidement de manière irresponsable au regard des coûts qu'elles engendrent. Il faut repenser l'équilibre des services et il est certainement indispensable de bénéficier d'une pause normative. Ce sont cela les vrais défis pour les services publics pas d'engager la guerre public/privé autour des la gestion des services !

**Quels sont les principaux avantages et inconvénients des Partenariats Public Privé ? Où et comment doivent-ils être appliqués ?**

Le partenariat public privé est une notion relative vague qui permet différents degrés et formes d'alliance entre une autorité publique (une autorité locale en général et une entreprise privée locale, nationale ou internationale). Le partenariat se noue dans le cadre d'un contrat qui définit les objectifs, les responsabilités, les rôles de chaque partie, les modalités de financement, les conditions d'évolution et de réversibilité du partenariat. Mais n'est ce pas là aussi le cadre qui devrait régir la relation entre une autorité locale et son entreprise publique locale si elle a fait ce choix ? Dans ce partenariat, le privé apporte une expertise technique individuelle dans différents métiers particuliers qu'il peut élargir à l'infini puisqu'il peut mutualiser une expertise particulière sur différents partenariats. Il apporte aussi une expertise collective acquise sur de nombreux terrains fondée sur l'accumulation d'expériences de gestion avec des infrastructures différentes, des populations d'utilisateurs diversifiés tant par la culture que par les ressources économiques, des objectifs de services différents. Le partenariat public privé repose aussi sur le puissant moteur



«El Informe GOLD III reconoce a los Estados la responsabilidad de organizar los servicios públicos, y a las autoridades locales el deber de prestar el servicio con la libre elección del método de gestión».

« Le rapport GOLD III reconnaît aux Etats la responsabilité d'organiser le secteur des services publics et aux autorités locales le devoir d'organiser le service avec le libre choix du mode de gestion ».



HOUDAN. DÉPARTEMENT DES YVELINES

privado se basa también sobre el potente motor que constituyen los incentivos o beneficios, que están ligados a sus resultados y a su competitividad, junto con otro potente motor que son las sanciones en caso de resultados insuficientes. Aunque el socio privado no aporte más que la financiación para la inversión, puede tener que asumir otras responsabilidades financieras por hacer de facilitador para la captación de socios inversores.

Los inconvenientes existen, como en todos los contratos; si las dos partes no tienen la misma capacidad de negociación, si no son suficientemente transparentes, si la situación del servicio o el territorio donde éste se ofrece no se conoce bien, si los términos/cláusulas de ejecución del contrato no son realistas o no están adaptados... Es necesario, por tanto, aumentar la capacidad de los gobiernos locales para que puedan contratar a empresas privadas de servicios públicos.

que constitue l'intéressement ou le profit qui est lié à ses résultats et sa compétitivité, sur le puissant moteur que sont les pénalités en cas de résultats insuffisants. Si le partenaire privé n'apporte plus que très rarement le lourd financement pour l'investissement, il peut par contre rendre les choses finançables par sa capacité à monter des dossiers et jouer le facilitateur vis-à-vis de financeurs.

Les inconvénients n'existent, comme dans tous les contrats, que si les deux parties ne sont pas d'égale capacité à négocier, ne sont pas sincères, si la situation du service et du territoire à desservir n'est pas bien connue, que si les clauses d'évolution du contrat ne sont ni réalistes, ni adaptées ! Il faut donc faire monter en capacité les autorités locales pour qu'elles puissent contracter avec des entreprises privées de service public, car c'est bien le qualificatif que méritent la plupart des sociétés privées qui œuvrent dans le domaine des services de base.

## Ágora de las Ciudades, espacio de encuentro entre alcaldes y expertos de América Latina, la región Mediterránea y Europa

### Descripción

El Ágora de las Ciudades es un espacio de encuentro entre alcaldes y expertos de América Latina, la región Mediterránea y Europa, creado con el objetivo de promover el diálogo y el intercambio de conocimientos alrededor de la gobernabilidad local, y de enfrentarse a los retos actuales. La primera edición de esta iniciativa se celebró en la ciudad de Barcelona el 2013, y trató los siguientes temas: los liderazgos necesarios en las ciudades para hacer frente a la situación actual, la descentralización política y fiscal, y las alianzas en el territorio (cooperación publico-privada). Los principales resultados de este acto se han recogido en una publicación titulada *Ágora de las Ciudades. Los retos estratégicos de la gobernabilidad Local*.

El Ágora de las Ciudades forma parte de una iniciativa de carácter más global GOBERNA CIUDAD, pensada para mejorar la eficacia y la capacidad del mundo local, adaptándolo a los nuevos retos que se plantean a través del liderazgo político, innovación institucional y proyección exterior de los municipios. GOBERNA CIUDAD incluye un conjunto de actividades entre las cuales destacan el Ágora de las Ciudades y el Curso “Nueva Gestión de Ciudades” dirigido a políticos y técnicos de alto nivel de gobiernos locales y regionales.

### Objetivos

El Ágora de las Ciudades tiene el objetivo de fomentar el debate político alrededor de la gobernabilidad local y de valorizar la acción de los gobiernos locales a través del dialogo, el intercambio de conocimientos y las buenas prácticas. Se trata

de capacitar y dotar a los gobiernos locales de los recursos necesarios para mejorar la eficacia y la eficiencia de sus políticas, enfrentándose a retos comunes, y facilitando la convivencia y las condiciones de vida de la ciudadanía.

### Ámbito de aplicación/ Importancia

El ámbito de aplicación de esta iniciativa se centra principalmente en las ciudades, entendiendo por ciudades espacios centrales de gobierno; núcleos urbanos donde viven más de dos terceras partes de los habitantes del planeta y cuyas políticas públicas tienen un gran impacto en el bienestar de los ciudadanos. Las ciudades son ejes de desarrollo, innovación, creatividad, pluralidad y convivencia, así como también espacios de exclusión, contaminación y inseguridad; son actores que operan en el ámbito internacional, y se proyectan y compiten por la búsqueda de oportunidades de desarrollo.

Los liderazgos locales, en un mundo en constante cambio y en progresiva globalización, tienen cada vez más relevancia pública. Asimismo, existe un consenso internacional donde los gobiernos locales son actores fundamentales en los procesos de desarrollo y juegan un papel clave en la salida de la crisis. No obstante, para que puedan desarrollar de forma correcta su misión, es fundamental dotarlos de poder político y de recursos suficientes, y reforzar su visión estratégica y capacidad para articular con diferentes actores.

### Socios

Este espacio se enmarca dentro del conjunto de actividades presentadas por GOBERNA CIUDAD, una iniciativa liderada por la Diputación de Barcelona, la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administraciones y Políticas Públicas (FIIAPP) y

la Fundación Ortega-Marañón. Aunque los socios principales sean españoles, la iniciativa cuenta con una red de gobiernos locales e instituciones asociadas tanto de Europa, América Latina y la región Mediterránea.



## L'Agora des villes, lieu de rencontre entre maires et experts d'Amérique latine, d'Europe et de la région méditerranéenne

### Description

L'Agora des villes est un lieu de rencontre entre maires et experts d'Amérique latine, d'Europe et de la région méditerranéenne créé afin de promouvoir le dialogue et les échanges de connaissances autour de la gouvernance locale et affronter plus efficacement les défis actuels. La première Agora des villes a eu lieu à Barcelone en 2013 avec des thèmes suivantes : les leaderships nécessaires aux villes pour mieux faire face à la situation actuelle, la décentralisation politique et fiscale, et les alliances au sein du territoire (partenariats public-privé). Les principales conclusions de cette rencontre ont été réunies dans une publication intitulée *Agora des villes. Les défis stratégiques de l'avenir de la gouvernance locale*.

L'Agora des villes fait partie d'une initiative plus large, GOBERNA CIUDAD, conçue pour améliorer l'efficacité et renforcer les capacités des collectivités locales en leur donnant les moyens de répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain grâce au leadership politique, à l'innovation institutionnelle et à l'ouverture sur l'extérieur des communes. GOBERNA CIUDAD met en place toute une série d'activités, dont l'Agora des villes et le Stage « Nouvelle gestion des villes », organisé à l'intention d'élus et de hauts fonctionnaires de gouvernements locaux et régionaux.

### Objectifs

L'Agora des villes a pour objectif d'encourager le débat politique autour de la gouvernance locale et de renforcer l'action des gouvernements locaux par le dialogue, l'échange de connaissances et les bonnes pratiques. Elle vise à renforcer

les capacités des collectivités locales et à les doter des moyens nécessaires pour améliorer l'efficacité et la portée de leurs politiques, faire face aux défis qui leur sont communs et améliorer la cohésion sociale et les conditions de vie des citoyens.

### Champs d'application / Portée

Cette initiative est principalement axée sur les villes, en tant que lieux centraux de gouvernement, qu'espaces où vivent plus des deux tiers des habitants de la planète et où les politiques publiques ont un grand impact sur le bien-être des citoyens. Les villes sont des pôles de développement, d'innovation et de créativité, des lieux de pluralité et de vivre-ensemble, mais elles sont aussi des endroits d'exclusion, de pollution, d'insécurité. Elles sont des acteurs qui opèrent au niveau international, s'ouvrent sur l'extérieur et rivalisent dans la recherche d'opportunités de développement.

Dans un monde en changement constant et dans un contexte de mondialisation croissante, le rôle des dirigeants locaux est toujours plus important. Il y a un consensus international sur le fait que les gouvernements locaux sont des acteurs clés dans les processus de développement et jouent un rôle essentiel pour sortir de la crise. Cependant, pour qu'ils puissent accomplir correctement leur mission, il est essentiel de les doter de pouvoirs politiques et de moyens suffisants, ainsi que de renforcer leur vision stratégique et leur capacité à agir de concert avec différents acteurs.

### Membres

L'Agora des villes est intégrée dans un ensemble d'activités proposées par GOBERNA CIUDAD, initiative dont les chefs de file sont le Conseil provincial de Barcelone, la Fondation internationale et pour l'Amérique latine d'administration et de politiques

publiques (FILAPP) et la Fondation Ortega-Marañón. Bien que ses principaux membres soient espagnols, elle s'appuie sur un large réseau d'institutions et de gouvernements locaux européens, latino-américains et de la région méditerranéenne.

## Comisión de Descentralización y Autonomía Local

### Balance de Actividades y Plan de Trabajo 2013-2016

La Comisión tiene el objetivo de reforzar los procesos de descentralización y autonomía local para mejorar la gobernabilidad local en todas las regiones del mundo con el fin de conseguir gobiernos locales más eficientes y mejorar los servicios a la ciudadanía. Su trabajo contribuye a la estrategia de la Organización mundial en este ámbito.

El presente documento recoge un resumen de las principales actividades realizadas por la Comisión de Descentralización y Autonomía Local durante el período 2010-2013, y presenta el plan de trabajo para el mandato 2013-2016. Este nuevo plan es la continuación del trabajo que la Comisión ha llevado a cabo durante los mandatos anteriores. El documento se estructura siguiendo las prioridades estratégicas de CGLU: 1) Liderazgo y Gobernabilidad; 2) Representación; 3) Inteligencia; 4) Cooperación y 5) Organización

#### 1. Liderazgo y gobernabilidad

Con el objetivo de contribuir a la construcción de una estrategia común en favor de la descentralización y autonomía local, la Comisión, durante este período, ha actuado como observatorio de análisis en los procesos de descentralización y gobernabilidad local en el mundo, con el fin de definir estrategias de incidencia política y fortalecer el papel de los gobiernos locales adaptándose a las realidades de cada país o región. En esta línea ha desarrollado una serie de actividades:

- Apoyo al Secretariado Mundial en la elaboración y difusión del Informe Mundial de la Descentralización y la Democracia Local (Informe GOLD), participando activamente en forma de apoyo económico, así como en la elaboración de los contenidos y en la difusión de los informes.
  - GOLD II. La Financiación de los Gobiernos Locales: Desafíos del siglo XXI (2010)
  - GOLD III. El acceso a los servicios básicos y el proceso de urbanización
  - En el período 2013-2016, se dará apoyo a la definición, elaboración y difusión del GOLD IV

## Commission de Décentralisation et Autonomie Locale

### Rapport des activités et Plan de travail 2013-2016

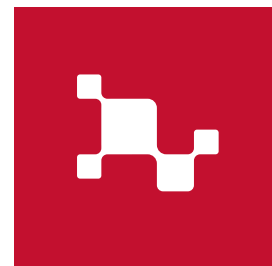
La Commission vise à renforcer la décentralisation et l'autonomie locale en vue d'améliorer la gouvernance locale dans toutes les régions du monde, afin de favoriser les gouvernements locaux plus efficace et d'améliorer la provision des services aux citoyens. Son travail contribue à la stratégie de l'Organisation mondiale dans ce domaine.

Ce document comprend un résumé des principales activités menées par la Commission de Décentralisation et Autonomie Locale au cours 2010-2013, et présente le plan de travail du mandat 2013-2016. Ce nouveau plan est la continuation du travail que la même a mis au point dans les derniers ans. Ceci est construit en accord avec les priorités stratégiques de CGLU: 1) Leadership et gouvernance; 2) Représentation; 3) Intelligence; 4) Coopération et 5) Organisation.

#### 1. Leadership et gouvernance

Afin de contribuer à la mise en place d'une stratégie commune en faveur de la décentralisation et l'autonomie locale, la Commission, pendant cette période, a agi comme un observatoire pour l'analyse de processus de décentralisation et gouvernance locale dans le monde, pour définir des stratégies de lobby politique et de renforcer le rôle des autorités locales aux réalités de chaque pays ou région. Dans cette ligne, les principales activités qui ont été menées sont :

- Soutien au Secrétariat Mondial face à l'élaboration et la diffusion du Rapport Mondial sur la Décentralisation et de la Démocratie Local (Rapport GOLD), en participant activement au développement de contenu, à l'appui financier et à la diffusion des résultats obtenus.
  - GOLD II- Le financement des collectivités locales: les défis du 21ème siècle (2010)
  - GOLD III- L'accès aux services publics et l'urbanisation du monde (2013)
  - Dans la période 2013-2016, on soutiendra à la définition, l'élaboration et la diffusion du GOLD IV



La Comisión tiene el objetivo de reforzar los procesos de descentralización y autonomía local para mejorar la gobernabilidad local en todas las regiones del mundo con el fin de conseguir gobiernos locales más eficientes y mejorar los servicios a la ciudadanía. Su trabajo contribuye a la estrategia de la Organización mundial en este ámbito

La Commission vise à renforcer la décentralisation et l'autonomie locale en vue d'améliorer la gouvernance locale dans toutes les régions du monde, afin de favoriser les gouvernements locaux plus efficace et d'améliorer la provision des services aux citoyens. Son travail contribue à la stratégie de l'Organisation mondiale dans ce domaine

- Impulso al Observatorio Mundial de Descentralización y Democracia Local de CGLU como instrumento de conocimiento en el análisis de avances y retrocesos de la descentralización en el mundo.
- Refuerzo a la estrategia de comunicación, elemento fundamental de la acción de la Comisión para promover los principios de descentralización y autonomía local a nivel mundial. En estos años la Comisión ha desarrollado diferentes herramientas de comunicación con el objetivo de difundir y compartir los conocimientos, actividades y estrategias que se han llevado a cabo. En esta nueva etapa la Comisión centrará su trabajo en la mejora e innovación de estos instrumentos:
  - La página Web de la Comisión es una plataforma de actualidad alrededor de la descentralización y la gobernabilidad local que agrupa información de interés para los gobiernos locales.
- Promotion de l'Observatoire Mondial de CGLU sur la décentralisation et la démocratie locale comme un outil de connaissance dans l'analyse des progrès et des récessions du processus de décentralisation dans le monde.
- Renforcement de la stratégie de communication, un élément clé de l'action de la Commission pour la promotion des principes de la décentralisation et l'autonomie locale au monde. La Commission a développé des instruments de communication afin de diffuser et de partager des connaissances, des activités et des stratégies qui ont été menées. Dans cette nouvelle étape, la Commission concentrera son travail sur l'amélioration et innovation de ces outils de communication:
  - Le site Web de la Commission est une plateforme d'actualité autour des questions de gouvernance locale et décentralisation, qui com-

El objetivo es conseguir una Web más dinámica, que fomente la interacción entre los miembros de la Comisión y del Secretariado Mundial.

- Las circulares son la herramienta de comunicación interna de la Comisión. A través de correo electrónico se informa con detalle a los miembros y socios de la Comisión de sus actividades y de otras informaciones de interés.
- El boletín de la Descentralización, de periodicidad mensual, es una publicación de noticias destacadas, de las actividades de la comisión y de otras actividades de agenda futura, editado en cuatro idiomas (inglés, francés, español y catalán). El boletín con unos 800 suscritos se ha convertido en una de los principales instrumentos de comunicación de la Comisión.
- Las redes sociales son la última herramienta que se ha incorporado a la estrategia de comunicación de la Comisión. A través de la dinamización del twitter y otras redes sociales se pretende difundir de una manera ágil y rápida el trabajo de la comisión así como las últimas novedades entorno a la descentralización y la gobernabilidad local.

**2. Representación**

El trabajo de la Comisión promueve los procesos de descentralización a nivel internacional y da apoyo a la autonomía de los gobiernos locales y regionales. Con esta consigna, y con la intención de aumentar la influencia de los gobiernos locales y regionales en la formulación de las políticas, la Comisión dedica una parte importante de su trabajo a colaborar con socios de interés, participar en iniciativas especializadas y crear documentos de análisis:

- Colaboración con organismos multilaterales con el fin de asegurar la representación de los gobiernos locales en estos organismos, como por ejemplo:
  - Promoción de las Directrices de Descentralización y Fortalecimiento de las Autoridades Locales y de Acceso a los Servicios Básicos de ONU Habitat

prend des informations d'intérêt pour les gouvernements locaux. La Commission vise à réaliser dans cette période un site Web dynamique, qui encourage l'interaction entre les membres de la Commission et le Secrétariat mondial.

- La circulaire est l'outil de communication interne de la Commission. Le courrier électronique est le moyen par lequel on informe aux membres et aux partenaires des activités et des renseignements d'intérêt.
- Le Bulletin de la Décentralisation, avec une périodicité mensuelle, est une publication de nouvelles d'intérêt, des activités réalisées par la Commission et d'autres d'événements future, publié en quatre langues (anglais, français, espagnol, catalan). Le bulletin avec 800 souscrites est devenu un des principaux outils de communication de la Commission.
- Les réseaux sociaux ont été le dernier instrument intégré à la stratégie de communication de la Commission. À travers de la dynamisation du twitter et d'autres réseaux sociaux, la Commission vise à diffuser son travail d'une façon agile et rapide, ainsi que ses dernières nouveautés sur la décentralisation et la gouvernance Locale.

**2. Représentation**

Le travail de la Commission favorise des processus de décentralisation à échelle internationale et soutient l'autonomie des gouvernements locaux et régionaux. Avec ce slogan, et avec l'intention d'accroître l'influence des gouvernements locaux et régionaux dans l'élaboration des politiques, la Commission a consacré une partie importante de son travail à collaborer avec de partenaires intéressantes, à participer à des initiatives spécialisées et à créer des documents d'analyse:

- Collaboration avec organisations multilatérales afin d'assurer la représentation des autorités locales dans ceux-ci, par exemple:
  - Promotion des Lignes Directrices sur la Décentralisation et le Renforcement pour les autorités locales et l'Accès aux Services de Base d'ONU Habitat.



Salvador Esteve, Presidente de la Comisión Descentralización y Autonomía Local durante su intervención ante el Bureau ejecutivo de CGLU, en Rabat.

Salvador Esteve, président de la Commission de Décentralisation et Autonomie Locale dans son discours devant le bureau exécutif de CGLU à Rabat.



- Apoyo a la elaboración y promoción de la Carta Iberoamericana de Autonomía Local.
- Soporte a la construcción del grupo de ministros de gobiernos locales latinoamericanos.
- Participación en el Comité de Pilotaje del proyecto de ONU Habitat “Identificación de buenas prácticas, políticas públicas y legislación facilitadora para la provisión local de servicios urbanos básicos”.
- Participación en encuentros especializados con el objetivo de promover los principios de la descentralización desde un punto de vista global. Algunos de estos encuentros han sido:
  - Programa de Diálogos Nacionales de Descentralización
  - Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales.
  - Foro Urbano Mundial
- Appui au développement et à la promotion de la Charte Ibéro- Américaine de l’Autonomie Locale.
- Soutien à la création du groupe de ministres des gouvernements locaux de l’Amérique latine.
- Participation au Comité de pilotage du projet d’ONU Habitat «Identification de bonnes pratiques, politiques publiques et législation favorable à la fourniture locale de services urbains de base ”
- Participation aux réunions spécialisées en vue de promouvoir les principes de la décentralisation dans une perspective globale. Certains de ces réunions:
  - Programme des Dialogues Nationales de la Décentralisation.
  - Forum Ibéro- Américaine de Gouvernements

Para fortalecer los procesos de descentralización es necesario que los gobiernos locales y regionales dispongan de herramientas de análisis, información y capacitación ajustadas a la situación actual. Este hecho ha permitido definir estrategias, compartir conocimientos y mejorar la posición de los gobiernos locales

Pour renforcer le processus de décentralisation est nécessaire que les gouvernements locaux et régionaux disposent d'outils d'analyse, d'information et de formation adaptées au contexte actuel. Cela permet de définir des stratégies, partager ses connaissances et d'améliorer la position des gouvernements locaux

- Elaboración de documentos de análisis e incidencia política para incidir políticamente en las decisiones de los organismos internacionales, proteger y fomentar los intereses locales a nivel global:
  - *Concept note* sobre los riesgos y oportunidades de la descentralización
  - *Task force* sobre la descentralización y el papel de la autonomía local y regional en el proceso legislativo, así como su implementación a nivel europeo a través de la Comisión CIVEX del Comité de las Regiones.

### 3. Inteligencia

Para fortalecer los procesos de descentralización es necesario que los gobiernos locales y regionales dispongan de herramientas de análisis, información y capacitación ajustadas a la situación actual. Este hecho ha permitido definir estrategias, compartir conocimientos y mejorar la posición de los gobiernos locales. Por ello, la Comisión continúa apostando por las siguientes actividades:

- Curso *online* de Descentralización y Gobernabilidad Local, concebido para responder a las demandas de formación de las diferentes secciones, miembros y gobiernos, aportando conocimiento técnico y práctico, fortaleciendo las capacidades de los participantes y creando un espacio de reflexión común para fomentar el debate. Esta formación se compone por dos versiones una en inglés y la otra en español. En el 2013 se ha llevado a cabo la cuarta edición del curso.
- Revista *D+* de Descentralización y Autonomía Local, de carácter bianual, cuatrilingüe y de alcance mundial, con artículos de reflexión, noticias de actualidad y entrevistas. Esta publicación se elabora a través de aportaciones de electos locales, expertos en este ámbito y colaboradores de la Comisión.
- Banco de Buenas Prácticas en descentralización y gobernabilidad local, accesible a través de la página Web de la Comisión, es una herramienta pensada para favorecer y fomentar el intercambio

Locaux.

- Forum Urbain Mondial
- Préparation des documents d'analyse pour influencer politiquement dans les décisions des instances internationales, protéger et promouvoir les intérêts locaux au niveau mondial :
  - *Concept note* sur les risques et les opportunités de la décentralisation.
  - *Task force* sur la décentralisation et le rôle de l'autonomie locale et régionale dans le processus législatif, et sa mise en œuvre au niveau européen grâce à la Commission CIVEX du Comité des Régions.

### 3. Intelligence

Pour renforcer le processus de décentralisation est nécessaire que les gouvernements locaux et régionaux disposent d'outils d'analyse, d'information et de formation adaptées au contexte actuel. Cela permet de définir des stratégies, partager ses connaissances et d'améliorer la position des gouvernements locaux. Pour ce faire, la Commission continue de miser sur les activités suivantes:

- Le Cours en ligne sur la Décentralisation et la Gouvernance Locale, créé pour répondre aux besoins de formation des différentes sections, des membres et des gouvernements, en fournissant des connaissances techniques et pratiques, en renforçant les capacités des participants et en permettant la création d'une espace de réflexion commune du débat. Cette formation se compose par deux cours, un en anglais et l'autre en espagnol. La quatrième édition du cours aura lieu l'année 2013.
- La Magazine *D+* sur la décentralisation et l'autonomie locale, avec caractère biennal et portée mondiale, inclut des documents de réflexion, des nouvelles et des interviews. Cette publication est élaborée grâce à la participation d'élus locaux, d'experts dans ce domaine et des collaborateurs de la Commission.
- Le Banque des Meilleures Pratiques de la décentralisation et gouvernance locale, accessible sur

de buenas prácticas y reforzar el papel de los gobiernos locales en los procesos de descentralización, provisión de servicios públicos de calidad y mejora de financiación local.

#### **4. Cooperación**

La cooperación descentralizada ha demostrado ser un buen instrumento de intercambio, promoción y progreso de los gobiernos locales. Durante estos años la Comisión ha acumulado experiencia en este ámbito, especialmente en las regiones de América Latina y la Mediterránea, y ha participado en redes de cooperación internacional. En este sentido la Comisión apuesta por la cooperación descentralizada y por la colaboración en proyectos internacionales:

- Colaboración con redes de gobiernos locales y regionales, como Arco Latino (red de cooperación entre provincias y administraciones de segundo nivel de España, Francia, Italia y Portugal).
- Apoyo a proyectos de cooperación descentralizada y gobernabilidad local como la Conferencia Centroamericana y del Caribe para la Descentralización del Estado y Desarrollo Local (CONFEDELCA), o Plataforma Local Med-Marruecos (una red de municipios catalanes y marroquíes que promueve el aprendizaje, la sistematización y el intercambio de experiencias en políticas públicas locales)
- Promoción de la capacitación y el aprendizaje entre los gobiernos locales a través de iniciativas como GOBERNA CIUDAD, que fomenta el diálogo, y el intercambio de conocimientos y de buenas prácticas de gobiernos locales.

#### **5. Organización**

Para reforzar el papel de la Organización Mundial y contribuir a desarrollar una estrategia conjunta en favor de los gobiernos locales y regionales del mundo, la Comisión lleva a cabo actividades en diversos ámbitos:

- Dinamización de los miembros de la Comisión, con el propósito de facilitar la colaboración e implicación de los mismos en las actividades pro-

le site Web de la Commission, est un outil pensé par favoriser et promouvoir l'échange des expériences et renforcer le rôle des gouvernements locaux sur la décentralisation, la fourniture de services publics de qualité et l'amélioration du financement local.

#### **4. Coopération**

La coopération décentralisée s'est avéré être un outil pour l'échange, la promotion et le progrès des gouvernements locaux. Pendant cette période, la Commission a travaillé sur le terrain, en acquérant de l'expérience, en particulier dans les régions de l'Amérique latine et la Méditerranée, et en participant à des réseaux de coopération internationale. Par conséquent, la Commission est favorable à la coopération décentralisée et la collaboration à des projets internationaux:

- Collaboration avec les réseaux de gouvernements locaux et régionaux, tels que l'Arc Latin (un espace de coopération entre collectivités territoriales d'Espagne, France, Italie et Portugal).
- Appui à des projets de coopération décentralisée et gouvernance locale comme la Conférence de l'Amérique centrale et le Caraïbe pour la Décentralisation de l'État et le Développement Local (CONFEDELCCA) ou la Plate-forme Locale Med-Maroc (un réseau de municipalités catalanes et marocaines qui favorise l'apprentissage, la systématisation et l'échange d'expériences dans le domaine des politiques publiques locales).
- Promotion de la formation et de l'apprentissage entre les gouvernements locaux à travers des initiatives telles que GOBERNA CIUDAD, qui favorise le dialogue, et l'échange des connaissances et des meilleures pratiques des gouvernements locaux.

#### **5. Organisation**

Afin de renforcer le rôle de l'Organisation mondiale et aider à développer une stratégie commune qui favorise les gouvernements locaux et régionaux en termes généraux, la Commission mène des activités dans divers domaines:



- puestas por la Comisión, y crear un plan de trabajo conjunto que cubra sus objetivos y necesidades.
- Participación en los órganos de gobierno de CGLU para dar apoyo a la estructura de la Organización y mejorar la cualidad de su trabajo, así como en las reuniones anuales de comisiones y grupos de trabajo coordinadas por el Secretariado Mundial.
  - Promoción y coordinación entre las secciones regionales y comisiones de CGLU con en fin de crear espacios de trabajo común, sumando esfuerzos y reduciendo las duplicidades. En este sentido, destaca las diferentes colaboraciones con la Comisión de la Mediterránea, la Comisión al Desarrollo y Diplomacia de las Ciudades, y la Comisión de Finanzas Locales.

- Dynamisation des membres de la Commission, afin de faciliter la collaboration et la participation des membres aux activités proposées par la Commission et de créer un plan de travail conjoint qui répond à leurs besoins et objectifs.
- Participation dans les instances dirigeantes de CGLU pour soutenir à la structure de l'Organisation et d'améliorer la qualité de son travail, ainsi que lors des réunions annuelles des commissions et groupes de travail coordonnés par le Secrétariat Mondial.
- Promotion et coordination entre les sections régionales et les commissions de CGLU afin de créer des espaces du travail communs, en ajoutant des efforts et réduisant la reduplication des tâches. En ce sens, il faut remarquer la collaboration avec la Commission Interrégionale Méditerranée, la Commission pour la Coopération au Développement et Diplomatie des Villes et la Commission Finances Locales et Développement.

## Tercer Informe mundial sobre Descentralización y Democracia Local GOLD III

**El acceso a los servicios básicos y el proceso de urbanización mundial**

El Informe GOLD se ha consolidado, ya en su tercera edición, como documento de referencia para fomentar el debate sobre el estado de los gobiernos locales y regionales, la democracia local y la descentralización. Si GOLD I se centró en las responsabilidades de los gobiernos locales y GOLD II en la financiación de los mismos, el informe GOLD III ofrece en esta ocasión una panorámica sobre el proceso de urbanización mundial y la gobernanza de los servicios básicos.

Como destacó Salvador Esteve, presidente de la Diputación de Barcelona, con ocasión de la presentación del informe durante el Congreso Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos de Rabat, el documento examina «la manera de construir un futuro en el que todas las personas puedan vivir con dignidad, en una sociedad próspera, respetuosa de la justicia social, y de la sostenibilidad ambiental, para lo que se necesitan servicios básicos universales y de calidad».

El Informe demuestra que los progresos en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se deben en gran medida al nivel de descentralización y al trabajo que llevan a cabo los gobiernos locales en estrecha colaboración con los gobiernos nacionales. Así, llama a la unidad y a la mejora de la distribución de competencias entre varios agentes: organizaciones internacionales, gobiernos de distintos niveles (nacional, intermedio, local), y ciudadanos, que deberían ver aumentada su capacidad de participación en las decisiones sobre la gestión de los servicios básicos. De hecho, queda demostrado que el intercambio de buenas prácticas entre gobiernos es una de las herramientas más efectivas para la mejora en la gestión.

El estudio establece siete subdivisiones regionales (África, América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico, Eurasia, Europa, y Medio Oriente y Asia Occidental, junto con una sección específica de análisis de las metrópolis). Debe tenerse en cuenta que en alguna de ellas ha resultado difícil determinar cuál es el estado de la cuestión, puesto que en algunas áreas (especialmente en las áreas rurales) no existen datos disponibles para el análisis.

## Troisième Rapport mondial sur démocratie locale et décentralisation (rapport GOLD III)

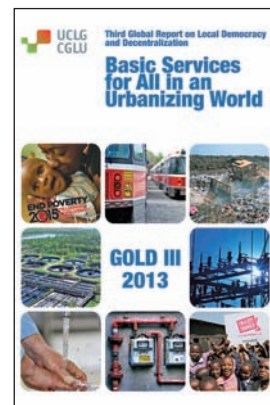
**L'accès aux services publics et l'urbanisation du monde**

Le rapport GOLD, qui en est déjà à sa troisième édition, s'est imposé comme un document de référence dans le débat sur l'état des lieux de la gouvernance locale et régionale, de la démocratie locale et de la décentralisation à travers le monde. Alors que GOLD I portait sur les compétences exercées par les gouvernements locaux et GOLD II sur leurs modes de financement, GOLD III s'intéresse à la gouvernance des services de base dans un monde en urbanisation.

Comme l'a souligné Salvador Esteve, président du Conseil provincial de Barcelone, lors de la présentation du rapport au Congrès mondial de Cités et gouvernements locaux unis à Rabat, GOLD III analyse « la manière de bâtir un avenir dans lequel chacun puisse vivre avec dignité, dans une société prospère, respectueuse de la justice sociale et du développement durable, et, à cette fin, il est indispensable que les services de base soient mis à la portée de tous ».

GOLD III montre que les progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement sont en grande partie dus au niveau de décentralisation et au travail des collectivités locales, en étroite collaboration avec l'État. Il lance ainsi un appel à l'unité pour améliorer la répartition des compétences entre les différents acteurs : les organisations internationales, les différents niveaux de gouvernance (national, intermédiaire, local), mais aussi les citoyens, dont les possibilités de participation aux prises de décisions sur la gestion des services de base devraient être augmentées. Il est, à cet égard, largement démontré que l'échange de bonnes pratiques entre les différents niveaux de gouvernance est l'un des moyens les plus efficaces pour améliorer la gestion.

Le rapport est structuré en sept chapitre régionaux (Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie-Pacifique, Eurasie, Europe, et Moyen-Orient et Asie occidentale), auxquels s'ajoutent notamment un chapitre consacré à l'analyse des métropoles. Il convient de préciser qu'il a été difficile de dresser un état des lieux dans certaines régions où, particulièrement dans les zones rurales, il est souvent impossible de disposer de données fiables pour mener une étude poussée.





Presentación del tercer Informe Global sobre Descentralización y Democracia Local (GOLD III) en el Congreso Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos en Rabat. *Présentation du troisième rapport mondial sur la décentralisation et la démocratie locale (GOLD III) lors du Congrès mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis, à Rabat.*

No obstante, el informe es exhaustivo en el estudio de los diversos aspectos de la gestión de servicios básicos, por lo que sí ha cumplido su objetivo principal, convirtiéndose en documento de referencia para el fomento del debate, el intercambio de prácticas entre gobiernos y la reflexión sobre el estado de consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Agenda de Desarrollo Post-2015 y la nueva Agenda Urbana Habitat III.

GOLD III muestra que los principales problemas de acceso a los servicios básicos se concentran en los barrios marginales de las periferias urbanas. En la mayoría de las regiones estudiadas las autoridades locales tienen responsabilidades directas o indirectas en la gestión de los servicios básicos, pero no en todas ellas disponen de poderes reales y recursos necesarios para proveer esos servicios.

Muchos países de Asia, América Latina y África se están acercando a niveles de cobertura casi universales con acceso a fuentes mejoradas de agua potable, pero la cobertura está disminuyendo en

*Néanmoins, le rapport analyse de façon exhaustive les différents aspects de la gestion des services de base et il a donc atteint son objectif principal : être un document clé pour encourager le débat et l'échange de bonnes pratiques entre gouvernements, ainsi que la réflexion sur le niveau de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), l'Agenda du Développement post-2015 et le nouvel Agenda urbain Habitat III.*

*GOLD III montre que les principaux problèmes d'accès aux services de base sont concentrés dans les quartiers défavorisés des périphéries urbaines. Dans la plupart des régions étudiées, les collectivités locales sont directement ou indirectement responsables de la gestion des services de base, mais toutes ne disposent pas de compétences réelles et de moyens suffisants pour offrir ces services.*

*De nombreux pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique se rapprochent presque d'une couverture universelle d'accès à l'eau potable. Cependant, la couverture décline en Afrique subsaharienne, au*

GOLD III muestra que los principales problemas de acceso a los servicios básicos se concentran en los barrios marginales de las periferias urbanas. En la mayoría de las regiones estudiadas las autoridades locales tienen responsabilidades directas o indirectas en la gestión de los servicios básicos, pero no en todas ellas disponen de poderes reales y recursos necesarios para proveer esos servicios

GOLD III montre que les principaux problèmes d'accès aux services de base sont concentrés dans les quartiers défavorisés des périphéries urbaines. Dans la plupart des régions étudiées, les collectivités locales sont directement ou indirectement responsables de la gestion des services de base, mais toutes ne disposent pas de compétences réelles et de moyens suffisants pour offrir ces services

África subsahariana, el Cáucaso y Asia Central. La proporción de la población urbana con agua corriente en sus hogares se ha incrementado en más de 20 puntos porcentuales en muchos países desde 1990, pero en muchos otros esta provisión se ha estancado o disminuido entre 1990 y 2010. Por ejemplo, en el 2010 en África subsahariana sólo un 16% de la población recibía agua a domicilio, con un aumento del 1% respecto a 1990. En Asia del Sur, el porcentaje era del 25% en 2010, y del 20% en 1990. Incluso reteniendo los bajos estándares utilizados bajo la mención “instalaciones sanitarias mejoradas”, sólo el 30% de la población de África subsahariana y el 41% de la población de Asia del Sur tenían acceso a tales servicios en el 2010.

En los países de ingresos bajos y algunos países de ingresos medios, la falta de electricidad y el uso generalizado de equipamientos y combustibles baratos generan altos niveles de contaminación del aire y aumentan el riesgo de incendio. Se estima que alrededor de 700 millones de habitantes urbanos no tienen

Caucase et en Asie centrale. La part de la population urbaine ayant l'eau courante à domicile a augmenté de plus de 20 % dans beaucoup de pays depuis 1990, mais dans certains pays cette proportion s'est stabilisée ou a diminué entre 1990 et 2010. Par exemple, en 2010 en Afrique subsaharienne seulement 16 % de la population avait accès à l'eau à domicile, soit une augmentation de 1 % par rapport à 1990. En Asie du Sud, le taux d'accès était de 25 % en 2010 contre 20 % en 1990. Même avec les faibles standards retenus sous la mention « installations améliorées » pour l'assainissement, seulement 30 % de la population d'Afrique subsaharienne et 41 % de la population d'Asie du Sud avaient accès à ces services en 2010.

Dans les pays à revenu faible et dans certains pays à revenu intermédiaire, le manque d'accès à l'électricité et l'utilisation généralisée d'équipements et de combustibles bon marché entraînent une forte pollution de l'air et augmentent les risques d'incendie. Environ 700 millions de citoyens n'ont pas accès aux combustibles propres et 279 millions n'ont pas accès

acceso a combustibles limpios y que 279 millones no disponen de electricidad. En los países de ingresos altos, en torno al 90% de la basura es recogida y tratada, mientras que en los países de ingresos medios la tasa media de recogida es del 75%. El promedio en los países de ingresos bajos se halla en torno al 41%.

Como tendencia general, se detecta falta de inversión en el transporte público. A pesar de los esfuerzos durante los últimos años para proporcionar soluciones innovadoras, los nuevos sistemas han sido insuficientes y a menudo mal integrados con los sistemas de transporte existentes.

Se prevé que en 2030 la población mundial supere los 8.000 millones y que en 2050 sea de 9.000 millones de habitantes. La mayor parte de este crecimiento se producirá en áreas urbanas, que verán incrementada su población en 1.400 millones durante los próximos 15 o 20 años. Por tanto, un aspecto determinante de nuestro futuro dependerá de la capacidad que tengan los gobiernos nacionales y subnacionales para suministrar servicios básicos en un mundo en constante crecimiento.

Para ello, el informe destaca como esencial hacer de los servicios básicos una prioridad, hecho que implicará desarrollar planes estratégicos a largo plazo para ampliar infraestructuras básicas y estrategias financieras sostenibles que aseguren el acceso; promover alianzas y partenariados multiactor y multinivel innovadores, y reforzar las capacidades internas para definir las políticas, gestionar y supervisar los servicios básicos. Como aspecto destacado, es necesario reforzar el rol de los gobiernos locales, aprovechando el potencial de su gestión de base y la participación social, hecho que se ha mostrado determinante para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La versión final de GOLD III, que consiste en un documento de más de 400 páginas, fue presentada en Rabat con ocasión del 4º Congreso Mundial de CGLU y será publicada en 2014, aunque ya está disponible el resumen ejecutivo.

à l'électricité. Dans les pays à revenu élevé, environ 90 % des déchets sont collectés et traités, tandis que dans les pays à revenu intermédiaire la moyenne de la collecte est de 75 %. Dans les pays à revenu faible, la moyenne se situe aux alentours de 41 %.

De façon générale, on constate un manque d'investissements dans les transports publics. Malgré les efforts réalisés ces dernières années pour fournir des solutions novatrices, les nouveaux systèmes se sont révélés insuffisants et souvent mal intégrés avec les systèmes de transport existants.

En 2030, selon les projections actuelles, la population mondiale dépassera les 8 milliards d'habitants, pour atteindre 9 milliards en 2050. Cette croissance démographique se concentrera essentiellement dans les villes, dont la population augmentera de 1,4 milliard dans les prochains 15-20 ans. Notre avenir dépendra donc en grande partie de la capacité des États et des collectivités locales à fournir des services de base efficaces dans un monde en croissance constante.

À ce titre, le rapport souligne qu'il est essentiel de faire des services de base une priorité, ce qui veut dire, d'une part, lancer des plans d'action à long terme visant à augmenter les infrastructures de base et à mettre en place des stratégies financières viables garantissant l'accès à ces services, et, d'autre part, créer des alliances et des partenariats multi-acteurs et multi-niveaux innovants, ainsi que renforcer les capacités internes pour définir les politiques et gérer et superviser les services de base. Il est à cet égard indispensable de renforcer le rôle des gouvernements locaux en tirant parti du potentiel de leur gestion au plus proche du citoyen et de leur savoir-faire en matière de démocratie participative, qui s'est révélée déterminante pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

La version finale de GOLD III, qui est un document de plus de 400 pages, a été présentée à Rabat lors du quatrième Congrès mondial de CGLU. Elle sera publiée en 2014, mais un résumé en est d'ores et déjà disponible en ligne.



Ciudades y Gobiernos Locales Unidos  
**Comisión de Descentralización  
y Autonomía Local**

Cités et Gouvernements Locaux Unis  
**Commission Décentralisation  
et Autonomie Locale**



**Diputació  
Barcelona**