

RÉPONSE À LA COVID-19 : DÉFIS DE GOUVERNANCE ET INNOVATIONS PAR LES VILLES ET LES RÉGIONS

Gouvernance de l'urgence dans les villes et les régions

Juillet 2020



PRÉSENTATION DE LA NOTE D'ANALYSE #02

Cette Note d'Analyse se focalise sur les priorités et les demandes des villes et des régions en matière d'échanges internationaux d'informations liées à la gouvernance de l'urgence. Elle s'accompagne d'autres analyses de ressources en ligne.

La première Note d'Analyse de cette série avait identifié une myriade de ressources et données en ligne concernant les impacts sociaux et économiques de la COVID-19, ainsi que des documents sur la réponse politique globale. Même si la plupart de ces ressources se focalisent sur l'impact du virus et la réaction à la crise à l'échelle nationale, certaines ciblent tout de même les collectivités territoriales. Bien que les questions de gouvernance ne soient pas la thématique centrale de ces ressources, certaines comprennent des observations initiales de la gouvernance de l'urgence au sein des villes et régions.

Cette publication présente une analyse systématique de ces ressources et identifie les lacunes en matière d'information sur la gouvernance de l'urgence. Ces lacunes sont passées en revue en même temps que les besoins d'informations signalés par les décideurs des villes et des régions. Les lacunes de connaissances et les demandes prioritaires identifiées dans cette Note d'Analyse permettent d'établir les domaines où la recherche sur la gouvernance de l'urgence sera le plus utile, et les futures publications de l'Initiative sur la gouvernance de l'urgence auront pour tâche de répondre à ces demandes. Publié en parallèle de la Note d'Analyse, le Document d'Orientation #01 commence à s'atteler à cette tâche et présente des exemples de mesures d'urgence innovantes dans des domaines identifiés comme priorités pour répondre au besoin d'informations et ressources supplémentaires : la coopération et la collaboration avec les acteurs; la communication avec les citoyens et leur consultation; la coordination et l'intégration entre différents niveaux de gouvernement; et les technologies de l'information et la gestion des données.

Avec le soutien financier de:



UNION EUROPÉENNE

Ce document a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne. Le contenu de ce document est de la responsabilité de et sous aucun CGLU, Metropolis et LSE Cities prétexte il ne peut être interprété comme le reflet du positionnement de l'Union européenne



Ce document a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, Sida. Sida ne partage pas nécessairement les opinions exprimées dans ce document. La responsabilité de son contenu incombe entièrement à l'auteur.



REMERCIEMENTS

L'équipe de l'EGI souhaite remercier les douzaines de fonctionnaires de gouvernements locaux ayant pris du temps dans leur agenda très chargé pour répondre à l'enquête de cadrage malgré la justesse des délais et la crise à laquelle il·elle·s devaient faire face. Le niveau de participation témoigne bien du fait que les collectivités territoriales considèrent le partage des informations et la collaboration comme des aspects essentiels dans le développement de réponses adaptées à cette crise.

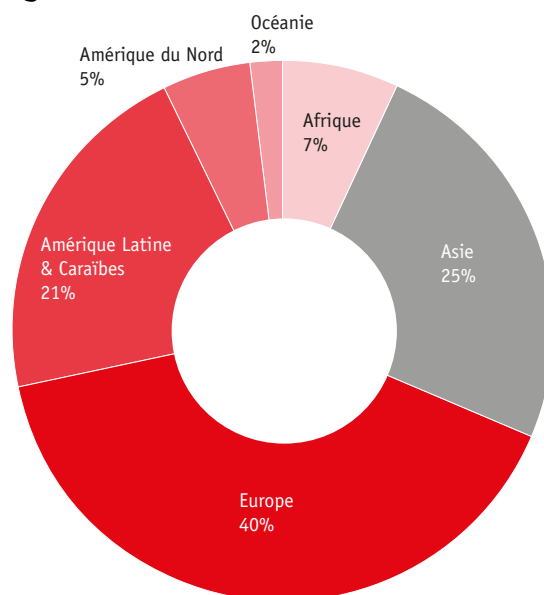
Figure 1 : Villes et régions présentes dans le questionnaire



L'enquête a été menée du 13 juillet au 22 juillet 2020, auprès de fonctionnaires travaillant au sein de gouvernements municipaux et régionaux. **L'échantillon regroupe 57 territoires de 35 pays sur tous les continents**, avec une plus forte représentation des villes/régions d'Europe (40 %), puis d'Asie (25 %) et enfin d'Amérique Latine et des Caraïbes (21 %). Un maximum de trois villes ou régions du même pays ont été incluses dans l'analyse. La population moyenne de ces territoires administratifs est de 2,3 millions, s'étendant de 6 500 à plus de 12 millions d'habitant·e·s.

Les résultats de l'enquête ont été complétés par l'analyse de 20 outils de suivi en ligne de la COVID-19 identifiés comme pertinents pour la gouvernance urbaine et régionale. Ces ressources ont été systématiquement examinées de la première à la plus récente publication/entrée, et chaque défi ou innovation cité en lien avec une ville ou une région a été codé selon les domaines de gouvernance établis (cf. liste en annexe).

Figure 2 : Répartition géographique des territoires interrogés.



Principales conclusions

Vous trouverez ci-dessous une synthèse des résultats du questionnaire et de l'analyse des ressources en ligne, structurés selon les défis de gouvernance de l'urgence, les innovations et les lacunes dans les connaissances. Les définitions de tous les termes et de toutes les catégories sont précisées en annexe de cette note. Les principales conclusions sont les suivantes :

- **Les villes et les régions ont identifié plus fréquemment des défis liés à l'administration, à la gestion technique et à l'innovation** que des défis liés aux domaines politiques de la démocratie, de la légitimation et de l'inclusion.
- **Les défis de gouvernance les plus cités sont ceux liés aux finances publiques, en particulier l'«insuffisance des budgets publics» et l'«incertitude des financements».** La «difficulté à travailler entre plusieurs niveaux de gouvernement» est également régulièrement revenue.
- **Les défis liés aux questions de gouvernance sont rarement présents dans les ressources en ligne**, et lorsqu'ils émergent, ils sont cohérents avec les conclusions de l'enquête : les défis liés aux finances publiques sont les plus prééminents.
- **Les villes et régions ont signalé la plupart des innovations en matière de gouvernance de l'urgence dans «autorité et leadership» et «coopération et collaboration avec les principaux acteurs».**
- **Malgré la prévalence des défis liés aux finances publiques, relativement peu d'innovations ont été signalées dans le domaine «finances et ressources».** Un manque d'innovation dans ce domaine a également été reflété dans les ressources des outils de suivi.

- **Les lacunes de connaissances le plus souvent signalées dans la gouvernance de l'urgence sont liées aux «finances et ressources», à «participation et inclusion des populations» et à «coordination et intégration entre unités de gouvernement».**

1. DÉFIS DE GOUVERNANCE : LES PLUS GRANDES DIFFICULTÉS

Cette section met en lumière les défis essentiels ayant émergé pour les gouvernements des villes et des régions au cours des premiers mois de la crise de la COVID-19, comme a permis de l'identifier l'enquête; ils sont ensuite recoupés selon le contenu des ressources en ligne. Au cours de l'enquête, il a été demandé aux personnes interrogées d'évaluer une série de défis de gouvernance, selon les répercussions négatives qu'ils ont supposé dans les mesures d'urgence formulées par leur gouvernement.

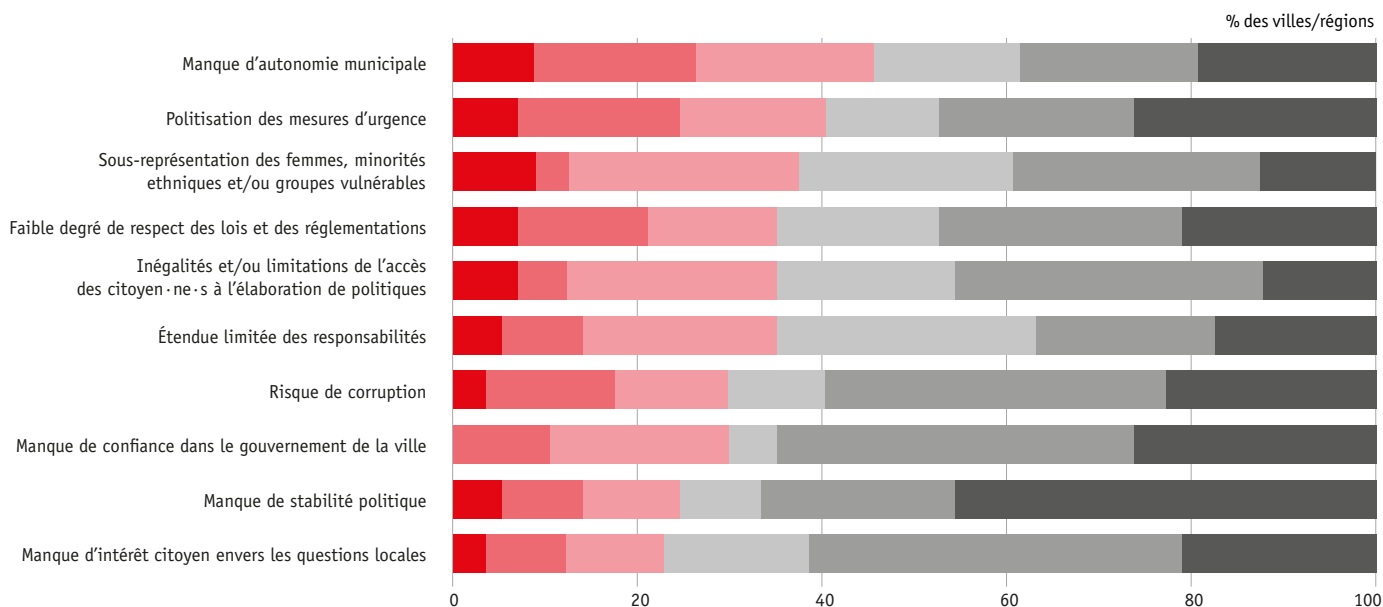
En général, les défis de gouvernance peuvent être séparés en deux grandes catégories : (1) les questions qui sont liées à la démocratie, la légitimation et l'inclusion; et (2) les questions liées à l'administration, la gestion technique et l'innovation (définitions à retrouver en annexe).

1.1 DÉFIS DE DÉMOCRATIE, LÉGITIMATION ET INCLUSION

Les défis de gouvernance de l'urgence liés aux domaines «politiques» que sont la démocratie, la légitimation et l'inclusion n'ont pas été particulièrement signalés par les territoires interrogés (voir figure 3). Toutefois, un nombre considérable de répondant·e·s ont perçu comme défis le manque d'autonomie à l'échelle des collectivités territoriales et la politisation de la crise.

Figure 3 : Résultats de l'enquête – Défis de gouvernance d'ordre «politique»

«Veuillez noter chacun de ces défis de gouvernance selon l'ampleur du problème qu'ils ont représenté dans les mesures d'urgence formulées par votre ville (de rouge foncé = un défi extrême à gris foncé = pas du tout un défi)».



Lorsque l'on compare les résultats de cette enquête au contenu couvert par les ressources en ligne (figure 4), il apparaît clairement que ces défis de gouvernance sont rarement présents dans les ressources en ligne. Cependant, les rares cas où ils sont mentionnés, l'angle adopté semble s'aligner sur les principales préoccupations signalées dans l'enquête, à l'exception des défis liés à la sous-représentation des groupes marginalisés dans les mesures d'urgence. Cité comme un défi majeur par les villes et les régions interrogées, il n'apparaît pas du tout dans les ressources en ligne.

1.2 DÉFIS D'ADMINISTRATION, GESTION TECHNIQUE ET INNOVATION

Comme le montre la figure 5, les défis liés à la gestion et à l'administration publiques des mesures d'urgence sont bien plus fréquemment cités dans l'enquête que ceux liés aux défis de gouvernance politique. En effet, de nombreuses villes et régions ont mis en avant le manque d'accès aux ressources financières et l'incertitude quant aux financements futurs, ce qui peut compliquer la planification stratégique. Les difficultés découlant de la coordination des mesures d'urgence entre différents niveaux de gouvernement constituent également de grandes préoccupations, tout comme les défis liés à l'interdépendance des secteurs politiques.

Figure 4 : Ressources en ligne – Défis de démocratie, légitimation et inclusion

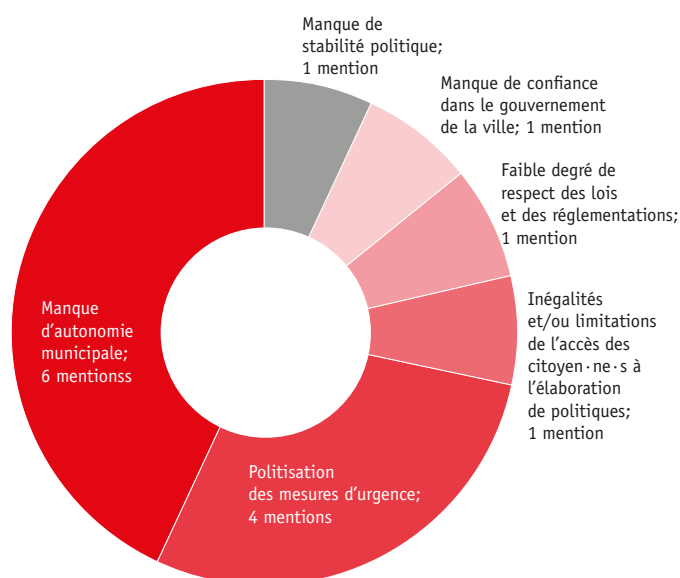
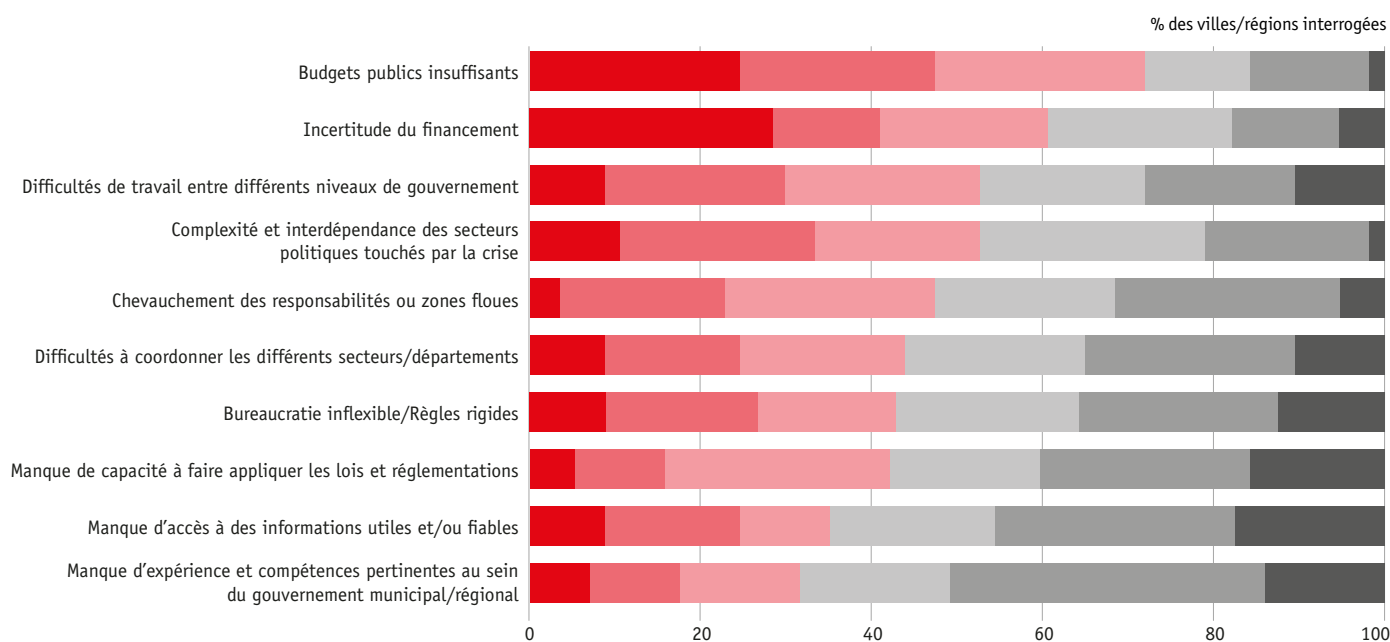


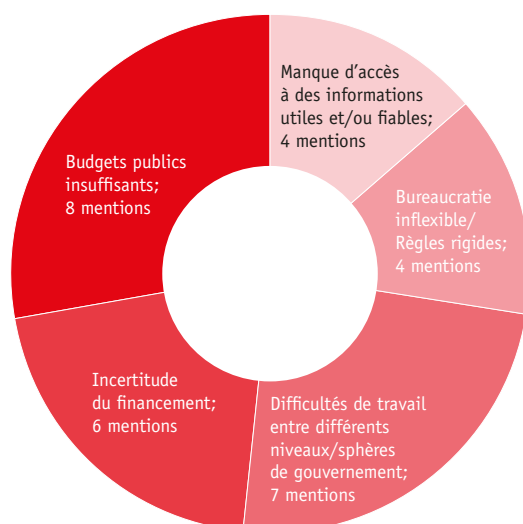
Figure 5 : Résultats de l'enquête – Défis de gouvernance d'ordre «administratif»

«Veuillez noter chacun de ces défis de gouvernance selon l'ampleur du problème qu'ils ont représenté dans les mesures d'urgence formulées par votre ville (de rouge foncé = un défi extrême à gris foncé = pas du tout un défi)».



Les défis de gouvernance d'ordre administratif apparaissent également davantage dans les ressources en ligne (figure 6). Corroborant les conclusions de l'enquête, les problèmes liés à l'insuffisance des ressources financières et à l'incertitude quant aux financements futurs ont été les plus fréquemment mentionnés. Toutefois, un défi identifié par la plupart des personnes interrogées n'était présenté en aucun cas dans les ressources en ligne : l'interdépendance et la complexité des secteurs politiques.

Figure 6 : Ressources en ligne – Défis d'administration, gestion technique et innovation



2. INNOVATIONS DANS LA GOUVERNANCE DE L'URGENCE : PROGRÈS À CE JOUR

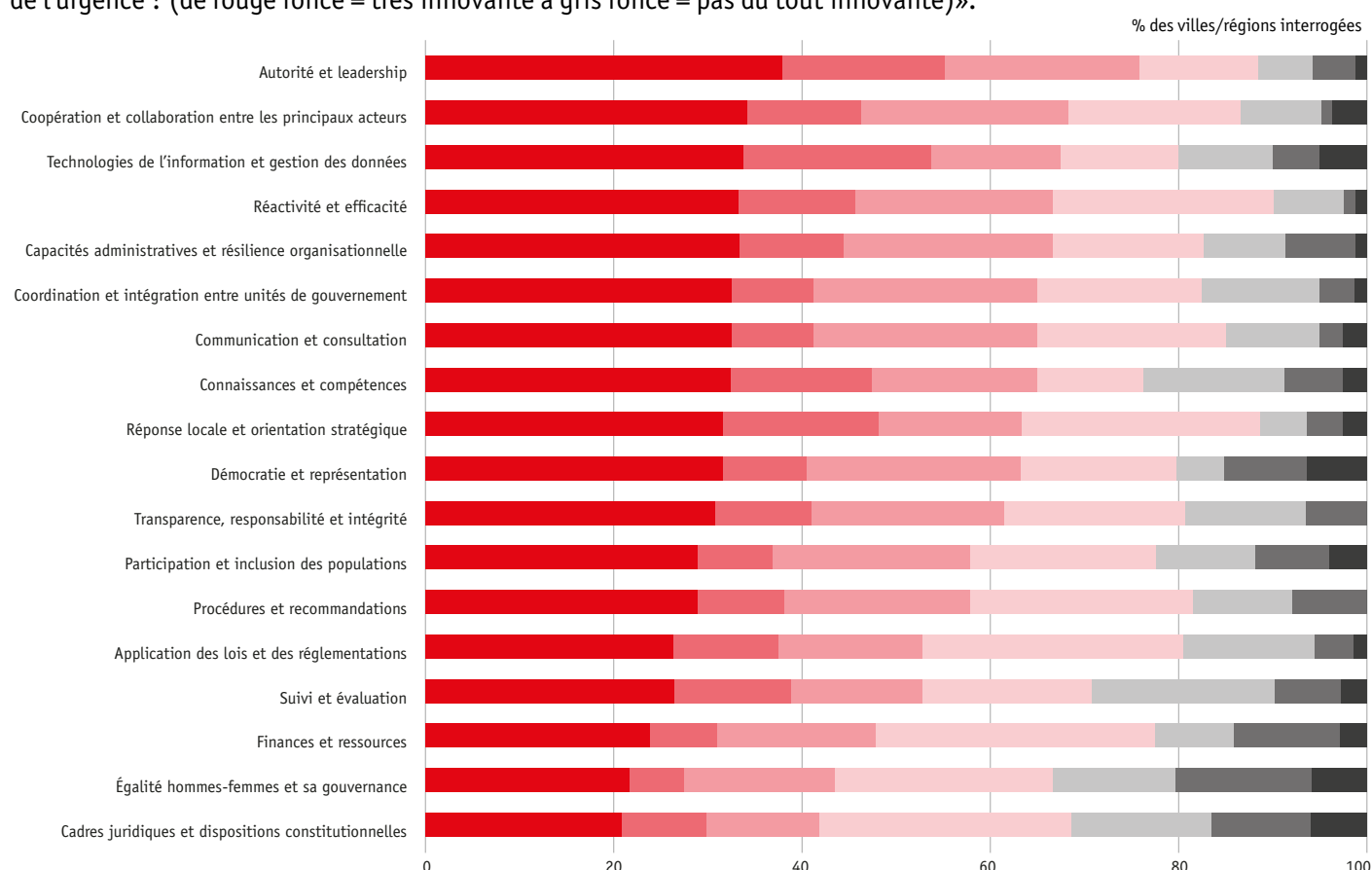
2.1 POINTS D'INTÉRÊT DES VILLES INTERROGÉES

La plupart des répondant·e·s ont signalé de l'innovation en lien avec le leadership et l'autorité au sein des mesures d'urgence (figure 7). Ceci laisse entendre que nombre de collectivités territoriales se sont focalisées sur la recherche de nouveaux moyens d'assurer les citoyen·ne·s, acteurs et autres niveaux de gouvernement de leur fiabilité en temps de crise. D'autres innovations cruciales signalées par environ la moitié des villes et régions interrogées étaient liées à la collaboration avec les acteurs; l'information et la gestion des données; la réactivité et l'efficacité; et les capacités administratives.

Les lacunes en matière d'innovation touchent aux cadres juridiques et aux dispositions constitutionnelles; à l'égalité hommes-femmes et à sa gouvernance; aux finances et ressources. Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature imprévue et sans précédent de cette situation d'urgence si particulière, par les contraintes juridiques/institutionnelles, les priorités politiques divergentes et/ou le manque d'information disponible ou d'expertise dans ces domaines.

Figure 7 : Résultats de l'enquête – Innovations par domaines de gouvernance de l'urgence

«Dans quelle mesure votre ville/région a-t-elle fait preuve d'innovation dans les domaines suivants de gouvernance de l'urgence ? (de rouge foncé = très innovante à gris foncé = pas du tout innovante)».



2.2 POINTS D'INTÉRÊT PRÉSENTS DANS LES RESSOURCES EN LIGNE

Même si elles se focalisent énormément sur les défis de gouvernance relatifs à l'insuffisance des budgets publics, les ressources en ligne ne comprenaient pas beaucoup d'exemples de bonnes pratiques liées aux finances et à la gestion des ressources (voir figure 8). Les innovations les plus répandues avaient à voir avec les technologies de l'information et la gestion des données. Les ressources en ligne citent régulièrement des exemples de villes et de régions créant de nouvelles modalités de connectivité numérique entre fonctionnaires du gouvernement et citoyen·ne·s, ainsi que des moyens innovants de suivi et de traçage des données relatives aux taux d'infection, à la capacité des infrastructures sanitaires et au risque local d'exposition à la COVID-19. La coopération et la collaboration avec les principaux acteurs sont également fréquemment revenues, notamment des exemples de gouvernements municipaux et régionaux nouant des partenariats avec des groupes de la société civile et des organisations du secteur privé pour renforcer leurs mesures d'urgence.

Figure 8 : Ressources en ligne – Innovations citées
Répertoriées dans le même ordre que la figure 7



2.3 DOMAINES AVEC PEU D'INNOVATION

Les domaines de la gouvernance pour lesquels les dirigeant·e·s des villes et régions n'ont reporté que peu d'innovation (figure 7) ont été également rarement signalés par les ressources en ligne (figure 8). Il s'agit des domaines des cadres juridiques et dispositions constitutionnelles; de l'égalité hommes-femmes et sa gouvernance; des finances et ressources. Le manque d'information concernant ce dernier domaine est le plus criant, étant donné l'importance signalée des défis relatifs aux finances publiques.

La section suivante cherche à établir si le manque de suivi peut s'expliquer par une absence de «demande» par les gouvernements d'exemples de bonnes pratiques et d'innovation dans ces domaines. Quoi qu'il en soit, la rareté des études de cas pour ces domaines indique clairement les points où les initiatives internationales telles que l'Initiative sur la gouvernance de l'urgence peuvent apporter de la valeur ajoutée.

3. LACUNES DANS LES CONNAISSANCES : CE QUE LES VILLES ET RÉGIONS SOUHAITENT APPRENDRE

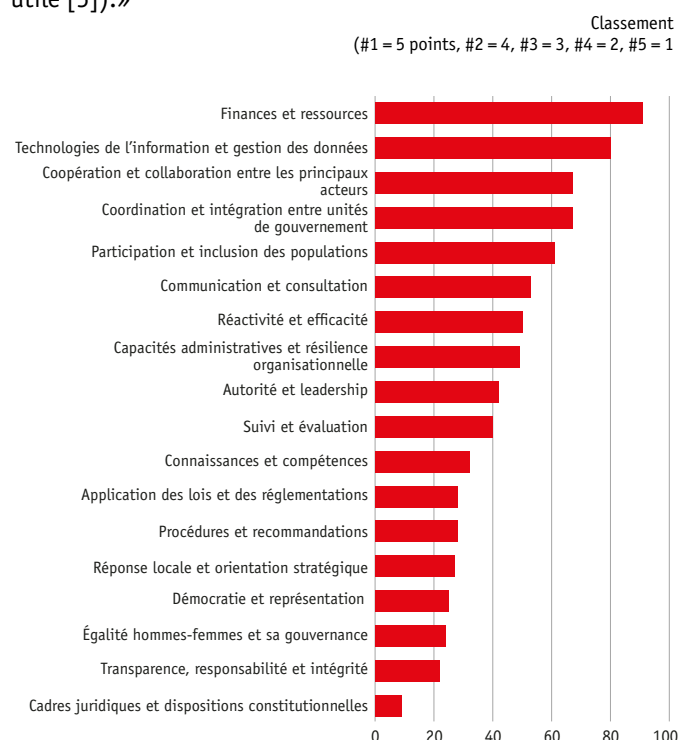
3.1 DEMANDE D'APPRENTISSAGE ET DE PARTAGE D'INFORMATIONS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Les territoires interrogés réclament clairement des informations sur les finances et les ressources, une priorité pour environ la moitié des répondant·e·s. Comme l'illustre la figure 9, il existe une demande significative en matière de technologies de l'information et de gestion des données; de coopération et collaboration entre les principaux acteurs; de coordination et collaboration entre les différentes unités de gouvernements; et de participation et inclusion des populations.

Les domaines des cadres juridiques et des dispositions constitutionnelles; de la transparence, responsabilité et intégrité; et de l'égalité hommes-femmes et sa gouvernance ont été moins sélectionnés par les villes et les régions de l'échantillon. Plusieurs explications possibles à cette demande plus faible, par exemple : le fait que certains de ces domaines puissent être considérés par les collectivités territoriales comme étant moins exploitables, requérant des changements sur le long terme, les rendant infaisables en temps de crise.

Figure 9 : Résultats de l'enquête – Demande en matière d'information selon les domaines de gouvernance

«Parmi ces domaines de gouvernance de l'urgence, choisissez ceux pour lesquels davantage d'informations et de références à des pratiques innovantes pourraient être utiles à votre gouvernement municipal/régional (veuillez classer 5 domaines à partir de la liste fournie, du domaine le plus utile [1] au moins utile [5]).»



3.2 LACUNES DANS LES CONNAISSANCES ET PRATIQUES INNOVANTES

Alors que de hauts niveaux d'innovation s'accompagnent de hauts degrés d'intérêt envers : la réponse locale et l'orientation stratégique; les connaissances et les compétences; et l'autorité et le leadership, les nécessités d'information pour les autres domaines restent considérables et ne bénéficient que de très peu d'exemples de pratiques innovantes. Le décalage entre «demande» et «offre» est particulièrement grand dans les domaines des finances et des ressources; de la participation et de l'inclusion des populations; de la coordination et de l'intégration entre unités de gouvernement; de la coopération et de la collaboration entre principaux acteurs; et de la communication et de la consultation.

3.3 QUEL ANGLE DEVRAIENT ADOPTER LES FUTURES RECHERCHES?

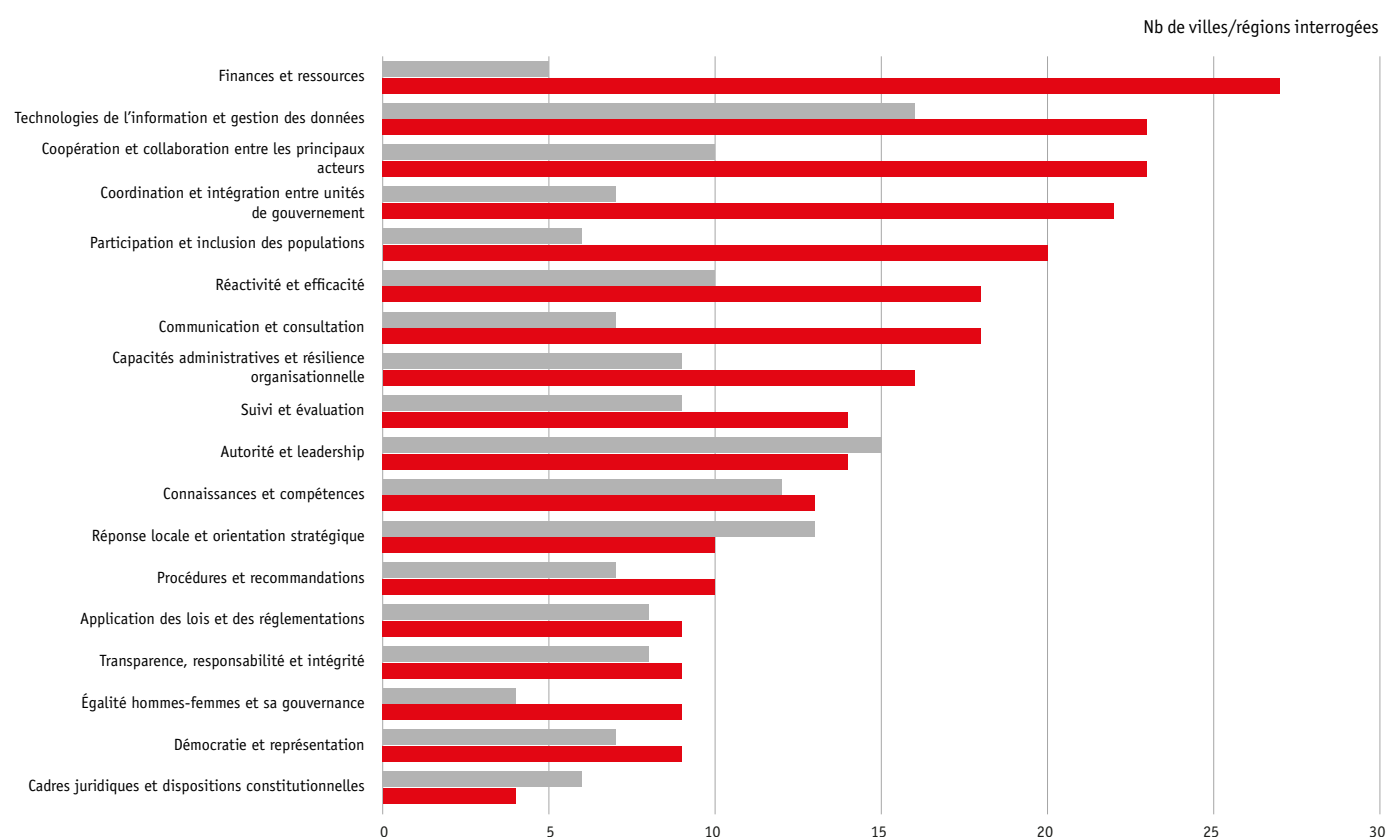
Pour fournir aux gouvernements municipaux et régionaux des renseignements exploitables, des cadres appropriés, des connaissances et des ressources, pour répondre aux nouvelles exigences inhérentes à la gestion des mesures d'urgence, l'Initiative sur la gouvernance de l'urgence tentera de combler certaines des lacunes existantes en matière de connaissances et identifiera les pratiques innovantes au sein des domaines de gouvernance qui seront les plus utiles aux décideurs des villes et des régions.

Toutefois, cela ne veut pas forcément dire que les recherches futures devraient uniquement se focaliser sur les domaines

signalés comme priorités par les villes et régions interrogées pour faire face à la crise de la COVID-19 (voir figures 9 et 10). Les territoires ayant des nécessités ou priorités autres que celles représentées ne doivent pas être ignorés. En outre, les réformes et les innovations de la gouvernance de l'urgence mises en place dans le contexte de la COVID-19 ne sont pas exclusivement pertinentes à cette pandémie. D'autres défis – les crises du dérèglement climatique et du logement, par exemple – sont de plus en plus présentés comme des urgences complexes, et les expériences des décideurs des villes et des régions dans la gestion des mesures de lutte contre la COVID-19 influenceront vraisemblablement la gouvernance des futures situations d'urgence. Il n'est pas encore clair à ce stade si les urgences de nature différente mèneront à des défis de gouvernance du même ordre. La crise actuelle passant par des progrès et des transitions, il en va de même pour les défis, les innovations et les lacunes dans les connaissances. Les commentaires de retour des décideurs des villes et régions continueront de façonner les priorités de l'Initiative de gouvernance de l'urgence.

La figure 10 classe les différents domaines de gouvernance de l'urgence selon le nombre total de fois qu'ils ont été sélectionnés par les villes et régions interrogées comme domaines pour lesquels des informations supplémentaires et références à des pratiques innovantes (en rouge) pourraient leur être utiles. La figure montre également le nombre total de fois que les répondant·e·s ont déclaré que leurs villes et régions avaient été «hautement innovantes» dans leurs mesures d'urgence (en gris).

Figure 10 : Résultats de l'enquête – Lacunes dans les connaissances et pratiques innovantes selon les domaines de gouvernance de l'urgence



ANNEXE – DÉFINITIONS UTILISÉES DANS L'ENQUÊTE

Les définitions des défis et domaines de gouvernance utilisés dans cette analyse sont répertoriés ci-après.

Défis de gouvernance liés à la démocratie, la légitimation et l'inclusion

Politisation des mesures d'urgence

Ce terme peut s'étendre de la simple opposition aux mesures d'urgence en raison de l'appartenance politique/de la politique de parti, jusqu'à l'exploitation de la crise par les partis politiques ou figures politiques rivaux à des fins électorales.

Manque de stabilité politique

Affaiblissement de la capacité du gouvernement municipal/régional à fonctionner correctement. Ceci peut être dû à un renouvellement gouvernemental élevé (changements fréquents dans le gouvernement); à des conflits politiques; à une concurrence féroce entre partis politiques; à des tensions entre autres institutions gouvernementales (locales, étatales, nationales); à des problèmes économiques graves, ou à d'autres défis fondamentaux posés à la continuité du gouvernement.

Manque d'autonomie municipale

La gouvernance de la ville/région est fortement centralisée à l'échelle de l'État ou nationale et les pouvoirs de décision du gouvernement municipal/régional sont limités dans les mesures d'urgence sans approbation par des supérieurs.

Étendue limitée des responsabilités

Le gouvernement municipal/régional a une responsabilité limitée dans les mesures d'urgence ou pour les secteurs/services politiques qui seraient déterminants pour réagir efficacement à l'urgence.

Manque de confiance dans le gouvernement de la ville

Manque de confiance de la part des citoyen·ne·s envers le gouvernement municipal/régional et sa capacité à assumer ses responsabilités essentielles.

Manque d'intérêt citoyen envers les questions locales

Manque d'intérêt chez les citoyen·ne·s envers les questions municipales/régionales, à savoir les préoccupations du gouvernement local telles que la planification locale, les affaires sociales ou le transport urbain.

Faible degré de respect des lois et des réglementations

Ceci peut être dû soit au manque de respect par les citoyen·ne·s et/ou les agents du secteur public des lois et réglementations, soit à une incompréhension générale des lois et réglementations.

Sous-représentation des femmes, minorités ethniques et/ou groupes vulnérables

Les femmes, les minorités ethniques et les groupes vulnérables dans la ville/région (telles que les communautés à faibles revenus, les migrant·e·s et les personnes handicapées) sont sous-représenté·e·s au sein des instances dirigeantes et des systèmes urbains plus élargis de gouvernance.

Inégalités et/ou limitations de l'accès des citoyen·ne·s à l'élaboration de politiques

Les canaux au travers desquels les citoyen·ne·s peuvent contribuer à l'élaboration de politiques et stratégies pour la ville sont limités. Plus qu'une simple consultation, ceci devrait impliquer la co-production et l'implication active des citoyen·ne·s aux processus de prise de décisions. Cet accès limité peut avoir plusieurs causes, par exemple : une brèche numérique donnant lieu à une inégalité dans l'accès à l'information et la participation en ligne ou la capacité limitée du gouvernement à se coordonner avec les principaux acteurs, tels que les organisations de la société civile ou les entités du secteur privé chargées de fournir l'alimentation, des logements, etc.

Risque de corruption

Les institutions, autorités gouvernementales de la ville ou de la région et le secteur public local sont exposés au risque d'abus de pouvoir par des individus ou des groupes à des fins personnelles (acceptation de pots-de-vin, détournement de fonds ou utilisation de l'influence politique et sociale pour des traitements de faveur).

Défis de gouvernance liés à l'administration, la gestion technique et l'innovation

Bureaucratie inflexible/Règles rigides

Structures et procédures administratives rigides s'accompagnant de lois strictes ne permettant pas tellement de flexibilité et/ou de réponse rapide en cas d'urgence (ex. : budgets inflexibles ou obligations légales drastiques en matière de passation de marchés et prestations de services publics).

Budgets publics insuffisants

Les ressources financières mises à disposition du gouvernement municipal/régional sont insuffisantes pour les mesures d'urgence et la continuité de la prestation des services publics.

Incertitude du financement

La disponibilité des ressources financières pour le gouvernement municipal/régional à l'avenir est incertaine ou il n'existe pas de modèle ou programme de financement clair, ce qui complique encore davantage la planification en temps opportun.

Manque de capacité à faire appliquer les lois et réglementations

Le gouvernement municipal/régional n'a qu'une capacité limitée pour faire appliquer les lois et les réglementations (ex. : prévalence des économies informelles, absence de ressources policières ou d'inspection, pas de capacité à poursuivre en justice).

Complexité et interdépendance des secteurs politiques touchés par la crise

Les secteurs politiques et les problèmes sont très étroitement liés et les mesures mises sur pied pour aborder un problème (par exemple : protéger les entreprises locales) peuvent entraîner des conséquences imprévisibles menant à de nouveaux problèmes ailleurs (ex. : accroissement des inégalités). En même temps, des efforts d'intégration et de coordination plus ambitieux requièrent du temps et des efforts et retardent l'action.

Difficultés de travail entre différents niveaux/sphères de gouvernement

Difficultés à coordonner les mesures d'urgence avec les autres niveaux de gouvernement (ex. : départements gouvernementaux nationaux, instances gouvernementales de district, instances gouvernementales locales, instances gouvernementales d'état, etc.).

Difficultés à coordonner les différents secteurs/départements

Difficultés à coordonner les mesures d'urgence entre différents secteurs/départements au sein du gouvernement municipal/régional (ex. : département de la santé, du logement, etc.).

Chevauchement des responsabilités ou zones floues

Cas de secteurs/départements ayant des responsabilités pour le même domaine de la mesure d'urgence, et/ou cas où la responsabilité d'un domaine clé de la mesure d'urgence n'a été attribuée à aucun secteur/département.

Manque d'accès à des informations utiles et/ou fiables

Manque d'accès à des informations fiables qui pourraient aider aux mesures d'urgence.

Manque d'expérience et compétences pertinentes au sein du gouvernement municipal/régional

Le gouvernement municipal/régional souffre d'un manque d'expérience dans la gouvernance de l'urgence, et/ou d'un manque de personnel interne ou d'accès

à des expert·e·s externes ayant les compétences nécessaires pour répondre efficacement à l'urgence (ex. : expert·e·s du contrôle des infections et de la santé publique, modélisateur·rice·s de données).

Domaines de la gouvernance de l'urgence

Catégories utilisées pour les innovations en matière de gouvernance et les lacunes de connaissances

Coordination et intégration entre unités de gouvernement (verticales et horizontales)

Introduction de mesures efficaces afin de coordonner et intégrer les mesures d'urgence entre différents niveaux de gouvernement (national, échelle de l'état, municipal, etc.) et différents départements (santé, logement, sécurité sociale, etc.). Par exemple : établir un organisme commun à d'autres gouvernements infranationaux pour acheter et distribuer du matériel médical selon les besoins régionaux.

Coopération et collaboration entre les principaux acteurs (transversalité entre organisations gouvernementales, privées et du troisième secteur)

L'introduction de mesures efficaces pour la coopération et la collaboration entre principaux acteurs des secteurs public, privé et du troisième secteur. Par exemple : un groupe de travail commun s'occupant de sécuriser les services de mobilité tels que les trains, les bus, les taxis et autres prestataires de mobilité.

Capacités administratives et résilience organisationnelle

Par exemple, les changements dans les structures gouvernementales (attribution précise des responsabilités, tâches, fonctions, etc.), les ressources humaines (compétences, recrutement, formation, bien-être, etc.), et/ou les systèmes et outils (listes de contrôle, outils TCI, manuels, etc.) qui accroissent la capacité du gouvernement d'une ville à gérer et maintenir son fonctionnement lors

d'une urgence (ex. : mettre des services de bien-être et de soutien à disposition du personnel travaillant sur les mesures contre la pandémie).

Suivi et évaluation

Suivi complet de l'urgence et évaluation des mesures d'urgence pour mesurer l'efficacité et identifier les domaines où un changement s'avère nécessaire (ex. : établir des analyses par bloc pour mesurer les impacts spécifiques au contexte des mesures de contrôle des infections).

Finances et ressources

Approvisionnement innovant et flexible en ressources supplémentaires (financières, sanitaires, ressources humaines, etc.), et/ou application de techniques innovantes pour budgétiser efficacement ces ressources pour des mesures d'urgence efficaces (ex. : négocier avec les usines locales pour reconvertir leurs lignes de production et passer à la fabrication de matériel médical).

Démocratie et représentation

Intégration réussie des principes de démocratie et de représentation publique tout au long des mesures d'urgence et de reprise (ex. : établissement d'une commission chargée de la reprise post-COVID-19 élue démocratiquement).

Participation et inclusion des populations

Par exemple, l'usage de techniques innovantes de participation publique afin d'impliquer les citoyen·ne·s dans la conception des mesures d'urgence et de reprise, et afin de veiller à ce que les mesures d'urgence soient inclusives et répondent bien aux besoins de tous les pans de la société (ex. : établissement de comités de quartiers de réponse à la crise, en contact permanent avec les fonctionnaires de la ville).

Transparence, responsabilité et intégrité

Intégration de nouveaux mécanismes pour garantir que la gouvernance de l'urgence soit transparente, que les pouvoirs d'urgence fassent bien preuve de responsabilité et soient soumis à examen régulier, et que l'intérêt général soit

protégé à chaque instant (ex. : établissement d'un comité de surveillance citoyen indépendant pour effectuer un suivi des mesures d'urgence et veiller à ce qu'elles soient nécessaires, proportionnelles et temporaires).

Cadres juridiques et dispositions constitutionnelles

Ajout de nouveaux amendements d'urgence aux cadres juridiques de la ville ou de la région qui permettent une réponse efficace aux situations d'urgence (ex. : amendements à la charte de la ville permettant une réaffectation rapide des ressources budgétaires lors de l'urgence ou des changements permanents dans les lois de planification d'urgence afin d'établir un cadre de gestion de situations d'urgences simultanées, le cas échéant).

Technologies de l'information et gestion des données

Usage innovant des données et informations avec recours aux technologies numériques pour entreprendre des mesures d'urgence efficaces, proportionnelles et ciblées (ex. : usage de données open-source dans la modélisation de la propagation de l'infection).

Autorité et leadership

Démonstration d'un fort leadership et d'autorité en première ligne des mesures d'urgence, transmettant ainsi de la confiance aux citoyen·ne·s, acteurs et autres niveaux de gouvernement (ex. : établissement de nouvelles plateformes pour informer et être en contact avec les citoyen·ne·s, et/ou création de nouvelles coalitions de leadership, en faisant appel aux leader·se·s de la communauté locale et religieux pour informer les gens des dangers de l'infection et de l'importance de suivre les recommandations).

Application des lois et des réglementations

Changements dans la façon de faire appliquer les lois et les réglementations dans la ville/région (ex. : plus strictement, moins strictement; et/ou en utilisant différentes méthodes comme l'usage de drones par la police pour contrôler le confinement).

Procédures et recommandations

Mise en place de nouvelles recommandations claires et efficaces pour aider les différentes institutions, secteurs et les citoyen·ne·s à réagir de façon appropriée à la situation d'urgence (ex. : traduction des recommandations de contrôle des infections dans toutes les langues parlées dans la ville/région afin que tous les pans de la société, et en particulier les migrant·e·s et les populations réfugiées, soient informé·e·s).

Connaissances et compétences

Le recours à et l'usage innovants de nouvelles connaissances et compétences pour éclairer les mesures d'urgence (ex. : établissement de programmes ponctuels et virtuels de renforcement des capacités et de programmes de tutorat entre personnels expérimentés dans les situations d'urgence et leurs collègues ayant moins de connaissances et d'expérience).

Réactivité et efficacité

Changements garantissant une réponse efficace, flexible et rapide du gouvernement de la ville à la situation d'urgence, dès le départ, mais également à mesure que la situation évolue (ex. : suspension temporaire des procédures de marchés publics pour veiller à ce que les ressources puissent être déployées de façon plus flexible au sein des mesures d'urgence).

Réponse locale et orientation stratégique

Par exemple, développement de nouvelles approches établissant un équilibre entre la mise en place efficace d'une orientation stratégique cohérente et unifiée à l'échelle plus élargie de la ville ou de la région, tout en permettant aux décideurs locaux de gérer la situation dans leur domaine avec des politiques et stratégies spécifiques au contexte (ex. : établissement d'un comité chargé de la stratégie de reprise composé de représentant·e·s des différentes zones et domaines locaux, tout en laissant de la place à la mise en œuvre de stratégies de reprise développées localement).

Communication et consultation

Usage de nouveaux canaux de communication et de consultation des citoyen·ne·s et des acteurs (ex. : usage régulier d'enquêtes citoyennes en ligne pour mieux comprendre les problèmes associés à la distanciation sociale et aux mesures de confinement).

Égalité hommes-femmes et sa gouvernance

Par exemple, intégration systématique des perspectives de genre dans les mesures d'urgence et les plans de reprise pour veiller à des mesures sensibles au genre et qui reconnaissent que les femmes vivent souvent différemment les impacts du virus et des mesures d'urgence, et pour s'assurer qu'elles ne sont pas affectées de façon disproportionnée par la situation d'urgence (ex. : établissement d'un groupe de travail pour prendre des nouvelles des femmes vulnérables lors du confinement).