

Programme financé par l'Union européenne

Coopération décentralisée

Quelques leçons du terrain sur les pratiques des autorités locales en matière de développement

Annexe 1 : Fiches de synthèse de huit études de cas

Annexe 2 : Liste des projets de coopération décentralisée cofinancés par la ligne thématique ANE-AL en 2010, 2011 et 2012

Annexe 3 : Grille des critères, questions évaluatives et indicateurs d'appréciation des relations et des projets de coopération décentralisée

Septembre 2015

Lettre de marché numéro: 2014/352090 - Version 2



Projet financé par
la Commission européenne



Proudly Incorporating HTSPE

Projet réalisé par
DAI Europe



DAI
Thamesfield House
Boundary Way
Hemel Hempstead
Herts HP2 7SR
United Kingdom
Tel: +44 (0) 1442 202400
Fax: +44 (0) 1442 266438
Web: www.dai.com

Auteurs :
Christophe Mestre
Gemma Piñol Puig

(5014166)

Imprimé sur papier recyclé

Cette publication est produite avec l'assistance de la Commission européenne. Le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de l'Union européenne, et n'engage que la responsabilité de DAI.

SOMMAIRE

Annexe 1 : Fiches de synthèse de huit études de cas	1
Annexe 2: Liste des projets de coopération décentralisée financés dans le cadre de la ligne thématique ANE-AL en 2010, 2011 et 2012, identifiés à partir de la base de données CRIS.....	54
Annexe 3: Grille des critères, questions évaluatives et indicateurs d’appréciation des relations et des projets de coopération décentralisée	57

Annexe 1 : Fiches de synthèse de huit études de cas

SOMMAIRE

PREAMBULE	2
PROJET Mancomunidad para todos - Intercommunalité pour tous.....	3
PROJET MED 3R - Plateforme Euro-méditerranéenne Recycler - Réduire – Réutiliser	9
PROJET SURE Water 4 Africa : Sustainable Urban Resilient De l'eau pour l'Afrique : Durable Urbain Résilient.....	16
PROJET PAGIC Projet d'appui à la gouvernance et à l'investissement communautaire.....	21
PROJETS Pull down the line - Effacer la frontière & Renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers de la province Elías Piña et du département du Plateau Central.....	28
PROJET SUNYA Towards Zero Waste in South Asia Vers zéro déchets en Asie du Sud	35
Projet de mise en place d'une coopération décentralisée entre la communauté d'agglomération de Reims et la commune de Zorgo.....	40
Relation de coopération décentralisée entre le Conseil Régional de Tombouctou et la Région Rhône-Alpes	47

PREAMBULE

Ce document présente huit études de cas de projets et de relations de coopération décentralisée majoritairement soutenus par l'UE sur la ligne du programme thématique « *Acteurs non étatiques – Autorités locales dans le développement* » 2007-2013.

Ces études de cas ont été choisies car :

- elles sont autant de pratiques significatives, avec leurs forces et leurs faiblesses de cette modalité de coopération entre collectivités territoriales que l'on appelle la coopération décentralisée,
- elles représentent au moins partiellement, la diversité des projets et relations de coopération décentralisée, que ce soit sur le plan géographique, sectoriel ou institutionnel.

L'analyse transversale de ces études de cas a permis de produire le rapport de synthèse intitulé « *Etudes de cas de pratiques significatives en matière de coopération décentralisée* ».

Ce rapport présente en quoi la coopération décentralisée est une modalité de coopération qui, sous réserve de réunir certaines conditions, peut produire des effets notables et spécifiques en matière de renforcement des autorités locales, de contribution aux dynamiques de développement territorial et de résilience des autorités locales et de leurs territoires en cas de crise.

Il contribue à illustrer en quoi la coopération décentralisée est une modalité de coopération qui a sa place aux côtés de la coopération non gouvernementale et de la coopération bi et multilatérale.

PROJET

Mancomunidad para todos - Intercommunalité pour tous

Informations générales sur le projet

Régions	Amérique latine Europe	
Pays	Equateur Italie	
Autorités locales partenaires	Intercommunalité du Nord de l'Equateur Province Autonome de Bolzano	
Secteurs	Planification Finances publiques	
Durée	40 mois	
Site Internet	www.mne.com.ec	
Budget	TOTAL :	742 366 €
	UE :	583 366 €

1. L'intercommunalité du Nord de l'Equateur : une dynamique interprovinciale qui fait référence, une dynamique internationale en plein développement

La décentralisation en Equateur a permis la mise en place de quatre niveaux de Gouvernements Autonomes Décentralisés (GAD) : la paroisse, la municipalité, la province et la région. A ce jour, tous les niveaux de décentralisation sont effectifs sauf les régions.

Les GAD mettent en œuvre environ 20 % du budget de l'Etat. Ce montant diminue depuis la chute du prix du pétrole qui a entamé les recettes de l'Etat. La capacité d'investissement des GAD a chuté d'environ 25 % en 2015. Ceci renforce le ralentissement global du processus de décentralisation équatorien.

La notion d'intercommunalité a été définie par la loi en 2008 et clarifiée par le code organique de l'organisation territoriale, autonomie et décentralisation de 2010.

A l'initiative du préfet de Carchi, les quatre provinces du Nord de l'Equateur faisant frontière avec la Colombie (Esmeraldas, Imbabura¹, Carchi y Sucumbíos) ont décidé de créer l'Intercommunalité du Nord de l'Equateur (MNE). Celle-ci a été reconnue par l'Etat équatorien en 2011. Il s'agit de la première intercommunalité créée dans le pays.

La loi lui permet de disposer des mêmes compétences que les provinces, y compris la compétence de coopération internationale.

En 2013, la DUE de Quito a lancé un appel à projet à destination des autorités locales sur le thème de « *l'appui aux processus de décentralisation de la gestion de l'Etat en termes de planification et de gestion des finances publiques*² ». La MNE a répondu à cet appel à proposition avec l'appui d'une organisation non gouvernementale équatorienne, le Fond Equatorien de Coopération pour le Développement (FECD). Le FECD a aidé la MNE à rédiger le projet et l'a mis en relation avec l'ONG italienne COSPE. COSPE a ainsi contribué à la rédaction du projet sur la base de son expérience de planification participative en Amérique latine et a mis la MNE en relation avec la province autonome de Bolzano en Italie. C'est ainsi que le projet « *Intercommunalité pour tous : renforcement de la gestion et planification des finances publiques pour les GAD provinciaux membres de la MNE à travers la mise en place de processus participatif et d'une approche de gestion axée sur les résultats* » a été élaboré et présenté. Ce projet est centré sur l'adoption de la gestion axée sur les résultats par les quatre provinces. Il a été soumis par la MNE comme bénéficiaire et par COSPE et la province autonome de Bolzano comme co-bénéficiaires.

Le projet a été approuvé par la DUE après une période de négociation entre la MNE et la DUE. Le contrat a été signé en décembre 2013.

Durant la phase d'élaboration du projet, la province autonome de Bolzano, reconnue sur le plan international pour sa maîtrise de la gestion axée sur les résultats, de la participation citoyenne et du contrôle citoyen, a travaillé avec COSPE pour identifier les composantes du projet sur lesquelles son apport pouvait être le plus utile en termes d'échanges de pratiques. Depuis le lancement du projet deux missions ont été réalisées en Equateur par des techniciens de la province autonome de Bolzano. La dernière visait à intervenir dans le séminaire international organisé en novembre 2014 à Quito sur le thème de « *la gestion axée sur les résultats dans les gouvernements locaux* ».

En parallèle, la MNE développe ses relations internationales, notamment à travers la signature en décembre 2014 d'une convention de jumelage avec les autorités locales de Nariño et Putumayo, départements frontières du sud de la Colombie. Elle continue à développer une stratégie de

¹ Imbabura n'a pas de frontière directe avec la Colombie, mais par sa proximité géographique elle appartient à un ensemble géographique cohérent avec les trois autres provinces.

² DUE Quito, Local publication for call for proposals, EuropeAid/134-373/L/ACT/EC

mobilisation de fonds internationaux en présentant des projets à des appels d'offre internationaux – c'est le cas du dernier appel à projet de la DUE sur le changement climatique – ou en élaborant des projets à destination de partenaires techniques et financiers comme la CTB³ pour le développement productif ou la GiZ sur la coopération transfrontalière.

Cette stratégie a permis à la MNE d'obtenir le financement de nouveaux projets avec l'ambassade du Canada pour travailler avec les réfugiés colombiens ou avec la DUE sur la mobilité. Les provinces membres de la MNE développent également leurs stratégies internationales avec leurs propres relations de coopération décentralisée⁴ et leurs propres mobilisations de fonds internationaux⁵.

Les relations initiées par le projet Intercommunalité pour tous s'inscrivent dans le montage institutionnel suivant :

- La MNE est responsable du projet et elle reçoit la subvention de l'UE. Elle est responsable de la direction technique et financière du projet depuis sa formulation jusqu'à son exécution, suivi et évaluation. La MNE a embauché pour cela la coordinatrice du projet.
- L'ONG italienne COSPE est co-responsable de la direction technique et de deux composantes du projet. La MNE lui rétrocède une partie de la subvention de l'UE.
- La province autonome de Bolzano apporte son expérience dans le champ de la gestion axée sur les résultats, la participation et le contrôle citoyen à travers la mobilisation de ses techniciens.

Jusqu'à la réalisation de la mission, la relation entre la MNE et la province autonome de Bolzano se limite à l'exécution du projet. Un premier contact direct entre élus équatoriens et italiens est prévu durant la mission qu'une délégation de la MNE doit réaliser en Italie en juin 2015.

2. Présentation du projet

L'Equateur est entré dans un processus de décentralisation et de réforme de l'Etat. Dans ce cadre, le gouvernement vise la mise en place tant au niveau national qu'au niveau des GAD d'un système de gestion axé sur les résultats (GPR)⁶. Cette réforme de la gestion publique s'accompagne de la volonté de mettre en place des mécanismes de participation citoyenne.

L'enjeu de ce projet est de contribuer au « *renforcement de la capacité de gestion des GAD provinciaux dans l'exercice efficace de leurs compétences et de la MNE dans l'exercice de ses fonctions* »⁷.

Objectifs du projet

L'objectif général du projet est de contribuer à promouvoir une société plus équitable dans les provinces de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos à travers le renforcement de la capacité de gestion des GAD provinciaux dans l'exercice de leurs compétences.

L'objectif spécifique est d'appuyer la décentralisation de l'Etat renforçant l'exercice des compétences des GAD membres de la MNE, à travers l'élaboration de politiques publiques locales et d'instruments participatifs de gestion décentralisée des finances publiques. Il s'agit tout particulièrement de diffuser la culture de la gestion axée sur les résultats au niveau des GAD.

³ Coopération Technique Belge.

⁴ Par exemple le GAD provincial de Carchi a signé une convention avec l'ARFE (association des régions frontières d'Europe).

⁵ Le GAD provincial d'Imbabura mobilise approximativement un million de dollars de la coopération internationale sur un Budget annuel d'environ 22 millions de dollars, soit 5 %.

⁶ Ce système est appelé « Gouvernement par résultats »

⁷ MNE, Intercommunalité pour tous, annexe 1 de la réponse à l'appel à projet de la DUE, décembre 2013.

Budget du projet

Source de financement	TOTAL (40 mois)	UE	MNE et provinces équatoriennes	Province autonome de Bolzano	COSPE
Montant	742 366 €	583 366 €	102 000 €	42 000 €	10 000 €
Pourcentage	100 %	79.26 %	13.74 %	5.66 %	1.35 %
Type de financement		espèces	espèces	espèces	espèces

3. Premiers résultats et effets possibles du projet.

Le projet a été signé en décembre 2013 pour une durée de 40 mois mais a commencé dans les faits en juin 2014, du fait des retards dans les transferts de fond à la MNE. Il est encore tôt pour identifier les effets du projet. Toutefois, il est déjà possible d'avancer plusieurs éléments quant aux résultats atteints et aux effets prévus.

En matière de décentralisation

Depuis la signature du contrat avec l'UE, la MNE assume le rôle de responsable du projet. Jusqu'à cette date, les principales activités ont été :

- L'organisation d'un atelier international avec des représentants des quatre GAD sur « *la gestion axée sur les résultats dans les gouvernements locaux* ». Soixante techniciens des quatre GAD de la MNE y ont participé ainsi que deux techniciens de la province autonome de Bolzano. De nombreux représentants de l'administration nationale et de l'association nationale des gouvernements provinciaux (CONGOPE) ont aussi participé.
- La réalisation de diagnostics de la situation de la gestion axée sur les résultats des quatre GAD provinciaux de la MNE. Ces diagnostics ont été réalisés par des consultants.
- La réalisation du PEFA (Dépense publique et responsabilité financière) du GAD provincial de Carchi, également réalisé par des consultants. Cette activité a été ajoutée dans le projet au cours de la phase de négociation entre la DUE et la MNE.

Bien qu'il soit encore tôt pour identifier les effets du projet dans le champ de la décentralisation, il est possible d'avancer les éléments suivant :

Le montage institutionnel du projet, dans lequel la MNE assume le rôle de responsable institutionnel du projet et où les acteurs italiens sont co-bénéficiaires, permet de contribuer au renforcement institutionnel de la MNE. Malgré tout, il est possible d'identifier des points de vigilance :

- L'approche de la gestion axée sur les résultats, qui est une préoccupation commune aux quatre GAD, demande de mettre en place les actions pour développer une compréhension commune ;
- La durée du projet de 40 mois et les ressources disponibles (750 000 euros) peuvent paraître faibles pour faire face au défi que représente le passage d'un système de gestion classique à un système de gestion axée sur les résultats ;
- La structure des activités du projet basée sur la mobilisation de consultants externes pour la réalisation des études peut limiter à long terme l'appropriation de celles-ci par les GAD. Cela limite leur effet comme facteur de changement du système de gestion.
- La systématisation de l'expérience de la MNE pour alimenter les autres GAD provinciaux, CONGOPE et les politiques nationales, demanderait d'inscrire de nouvelles activités et résultats dans le projet.

En matière de développement territorial

Jusqu'à ce jour, le projet en tant que tel n'a pas atteint de résultats opérationnels dans le champ du développement territorial. Les résultats et effets du projet se feront sentir à moyen et long terme par

l'amélioration attendue de l'efficacité de la dépense publique ou par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques à l'échelle de toute ou partie de l'intercommunalité.

Un projet qui pourrait avoir plus d'impact

En Equateur, les principaux acteurs du projet le voient comme un projet de renforcement des autorités locales. Son identité comme projet de coopération décentralisée, basé sur une relation entre autorités locales équatoriennes et italiennes, manque de clarté.

La relation de la MNE avec le co-bénéficiaire, la province autonome de Bolzano, est identifiée comme un simple appui technique, du même ordre que celui que pourrait faire un consultant externe.

La possibilité d'établir une alliance stratégique entre la MNE et la province autonome de Bolzano pour construire des compétences partagées dans le champ de la gestion axée sur les résultats au-delà du projet demandera du travail.

La première mission politique des élus de la MNE en Italie en juin 2015 pourra être une bonne opportunité pour cela.

4. L'appui reçu de la DUE

La DUE a de moins en moins de possibilités de mobiliser du temps pour l'appui aux acteurs des programmes thématiques du fait de la diminution du personnel et de ses moyens de fonctionnement. Malgré cela, elle a cherché à innover pour apporter un appui aux bénéficiaires des subventions, particulièrement les GAD qui sont une nouvelle catégorie de bénéficiaires des subventions accordées par la DUE. Elle a organisé des temps de travail communs aux bénéficiaires : formations sur les procédures, réunions thématiques semestrielles sur des thèmes comme les PEFA...

Malgré tout la capacité de la DUE est restreinte et elle a souvent tendance à renvoyer les demandes d'appui des bénéficiaires équatoriens vers leurs partenaires européens (OSC, AL...).

5. Leçons tirées du projet

L'analyse de ce projet permet de faire ressortir plusieurs conditions pour le succès d'un projet de coopération décentralisée :

La nécessité d'une bonne compréhension de la coopération décentralisée

Pour que les AL et les DUE puissent tirer le meilleur profit possible des projets qui s'insèrent dans une relation de coopération décentralisée, il est nécessaire que les différents acteurs aient une compréhension commune de la nature et de la spécificité de la coopération décentralisée.

Cette compréhension commune permettra d'organiser le projet autour des relations politiques et techniques entre les AL, donnant un rôle central à l'implication des élus et à la participation des techniciens de chaque AL et organisant l'implication des acteurs des territoires.

Un portage politique de la relation de coopération décentralisée permet d'aller plus loin que la mise en œuvre du projet

Quand la relation politique entre les AL impliquées dans le projet de coopération décentralisée est faible ou inexistante, la relation se limite aux aspects opérationnels liés à l'exécution du projet et a peu d'effet sur les AL et donc peu de chance de durer au-delà du temps du projet.

La consistance d'une relation de coopération décentralisée passe par un portage politique fort par les élus des AL porteuses du projet. Ce portage politique permet de donner des orientations claires à la coopération et d'inclure la coopération décentralisée dans le temps de travail des élus et des techniciens. Il permet de projeter la relation au-delà de la période d'exécution du projet.

L'AL du pays partenaire comme responsable du projet

Ce montage institutionnel permet à l'AL du pays partenaire d'assumer la responsabilité du projet et amène les contreparties européennes à intervenir sur les thèmes et dans les conditions fixées par l'AL responsable du projet. Cette architecture institutionnelle est garante d'un équilibre dans la relation, limitant les risques que les AL ou les OSC des Etats membres de la CE imposent leurs orientations. Elle permet par contre à l'AL du pays partenaire de mobiliser les compétences des AL et des OSC des Etats membres en fonction de ses besoins.

L'importance de la participation des AL porteuses dans l'élaboration du projet

La technicité exigée pour la conception et la rédaction des projets amène les AL porteuses à recourir de manière quasi systématique à des consultants pour l'élaboration des projets. Une étroite relation entre AL et consultants est nécessaire pour que le projet soit réellement celui des AL impliquées et pas le projet des consultants. La participation des AL dans la phase d'élaboration du projet est fondamentale pour le succès de celui-ci.

Une négociation équilibrée entre AL et DUE pour améliorer le projet

Une fois les projets des AL soumis, instruits et présélectionnés par l'UE, un temps de négociation entre l'AL porteuse du projet et la DUE peut permettre d'améliorer le projet. Toutefois pour que cette négociation soit un facteur d'amélioration, elle doit se faire de manière équilibrée. Il convient de s'assurer que les modifications apportées soient réellement portées par les différentes parties et non pas le résultat de la « *force de persuasion* » du bailleur de fonds.

L'internalisation des temps d'étude permet de capitaliser

Dans la majeure partie des projets, de nombreuses études sont programmées. Ces études sont généralement réalisées par des consultants externes aux AL. La conséquence est que la plus grande partie des apprentissages produits est centralisée par les consultants et ne renforce pas les AL. La réalisation des études par le personnel des AL permettrait de renforcer les capacités des AL et de capitaliser sur les thèmes d'étude.

Articuler les niveaux

L'une des limites connue de nombreux projets est la *sur-localisation* sur un territoire déterminé. Le projet contribue alors à développer des « *îles* » sans avoir d'impact au niveau national.

Les projets mis en place à l'échelle de la MNE permettent de dépasser en partie cette problématique. La possibilité d'articuler un projet réalisé au niveau de la MNE avec le niveau national pour alimenter et influencer sur les politiques est un facteur essentiel pour que les projets d'appui aux AL, et spécialement les projets d'appui à la coopération décentralisée, contribuent à renforcer les processus de décentralisation.

A ce niveau, l'appui de la DUE pour contribuer à ce changement d'échelle, en l'inscrivant dans les lignes directrices des appels à projet et en diffusant les résultats des projets, est essentiel.

PROJET

MED 3R - Plateforme Euro-méditerranéenne Recycler - Réduire - Réutiliser

Informations générales sur le projet

Régions	Europe Voisinage (Machrek, Maghreb)	
Pays	France Italie Jordanie Liban Tunisie	
Autorités locales partenaires	Aqaba Blat Gênes Hyères les Palmiers Jbeil Byblos Nice Métropole Côte d'Azur Sousse	
Secteur	Gestion des déchets	
Durée	36 mois	
Site Internet	www-med-3r.eu	
Budget	Total	4 787 062 €
	UE	4 308 356 €

1. Contexte et historique de la relation de coopération décentralisée

Les villes de Nice et de Sousse sont en relation depuis de nombreuses années dans le cadre d'un réseau mondial de villes, « *les villes carnavalesques* ». Cette relation entre les deux villes les a amenées à signer un accord de coopération décentralisée le 9 février 2012. Parallèlement à cet accord, la Métropole de Nice Côte d'Azur a participé à plusieurs projets européens de coopération avec d'autres autorités locales (AL) des Etats Membres. La ville de Sousse s'est quant à elle impliquée dans des réseaux d'AL (ACR+, INSER+, SWEEPNET, MEDCITES...) et des projets européens entre AL des deux rives de la Méditerranée, essentiellement autour de la problématique des déchets (MEDAPACT, CIUDAD, GODEM...).

En 2011, dans le cadre de l'IEVP (Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat) et du Programme Opérationnel Conjoint Bassin Maritime Méditerranée, l'Union européenne lance un appel à proposition pour des projets de coopération transfrontalière dans le domaine des déchets. A l'occasion d'un déplacement à Sousse de M. le maire de Nice, aussi Président de la Métropole Nice Côte d'Azur, Nice et Sousse décident de répondre à cet appel à proposition : « *L'idée de base du projet provient d'une réflexion commune née des échanges entre les délégations des villes de Nice et de Sousse, à l'occasion de la signature d'un accord de coopération entre ces deux villes* »⁸.

Une première note succincte permet de définir les contours du projet et de le présenter en première instance. Après cette première présélection, le projet est soutenu par l'élaboration d'un formulaire de demande de subvention. Le montage du projet est réalisé essentiellement par un bureau d'étude. Au final, ce projet a permis d'agrèger quinze partenaires et sept partenaires associés de sept pays différents (France, Italie, Tunisie, Jordanie, Liban, Belgique, Espagne). Pendant la mise en œuvre, 11 nouveaux partenaires se sont intégrés, soit un total de 33 partenaires de 11 pays différents.

La Métropole Nice Alpes Côte d'Azur, bénéficiaire de la subvention est chef de file du projet. Le projet a été signé en décembre 2012 pour une durée de trois ans.

2. Caractéristiques du projet

La problématique de la gestion et de la valorisation des déchets est une problématique mondiale. On constate en effet une augmentation généralisée des volumes, un renforcement des normes réglementaires et l'augmentation du coût de collecte et de stockage des déchets. En parallèle, il y a une raréfaction des ressources naturelles et un renchérissement de celles-ci.

Il existe donc un enjeu de valorisation des déchets qui peuvent devenir une source de revenu. Cette valorisation passe par le recyclage et la réutilisation des déchets mais doit s'accompagner d'une réduction de leur production pour diminuer les charges liés à leur collecte, leur traitement et leur stockage. Une mobilisation de tous les acteurs de la filière, et en particulier des autorités locales, est nécessaire pour relever ces défis.

L'objectif général du projet est de « *renforcer la gouvernance et la participation des autorités publiques, des secteurs industriels, commerciaux et éducatifs, des ONG et du public en général, afin d'améliorer le cadre institutionnel de la gestion des déchets* »⁹.

L'objectif spécifique est « *d'impulser en Méditerranée une gouvernance institutionnelle à forte valeur ajoutée transfrontalière en matière de politique publique des déchets. Les partenaires du projet, porteurs de cette ambition politique, s'engagent à concrétiser une approche avant-gardiste pour une gestion efficace, durable et intelligente des déchets traités comme une ressource d'avenir* »¹⁰.

⁸ Formulaire de demande de subvention, page 42.

⁹ ENPI CBCMED, résumé du projet MED-3R

¹⁰ Idem

La stratégie du projet est centrée autour de la mise en place d'une « *plate-forme stratégique transfrontalière d'appui et d'accompagnement à la gestion des déchets (...) qui vise à :*

- *Accompagner les collectivités et assister les autorités nationales en charge de la gestion des déchets dans l'élaboration de leur stratégie de prévention et de gestion des déchets, ainsi que dans l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs à cette gestion*
- *Renforcer le pilotage et l'adaptation aux conditions locales du transfert de techniques et de technologies liées à la gestion des déchets auprès d'autres collectivités*
- *Appuyer la recherche de financements »¹¹*

Pour cela, sept groupes de tâches ont été mis en place :

- Quatre groupes transversaux :
 - Coordination (Nice Métropole), communication (Nice Métropole), capitalisation (ANGed¹²) et évaluation (Université de Gênes)
- Trois groupes opérationnels
 - Plate-forme stratégique (Sousse), plans de gestion des déchets urbains (Gênes), actions pilotes (SEMIDE¹³)

Une des particularités du projet est d'articuler le financement d'échanges et de mise en réseau avec le financement d'actions pilotes sur le territoire de chacune des AL. Le budget des actions pilotes représente un tiers du budget du projet.

Le pilotage du projet a été établi comme suit : « *à des fins de simplicité, d'efficacité et de rationalisation des coûts de gestion du projet, un seul et unique comité de suivi et de pilotage est créé : instance décisionnelle, stratégique et opérationnelle, il sera chargé de la gouvernance générale du projet. (...) Outre les équipes référentes au projet chez chaque partenaire et chez le demandeur, le comité rassemblera au moins un décideur de chaque partenaire du projet. Il se réunira a minima trois fois pendant toute la durée du projet »¹⁴. Depuis le comité de lancement du projet en juin 2013, le comité de pilotage s'est réuni trois fois.*

Montage financier

	Total (3 ans)	UE (FEDER)	Partenaires
En euros	4 787 062 €	4 308 356 €	478 706 €
En %	100 %	90 %	10 %

3. Résultats et effets du projet

Le projet n'est pas encore finalisé et à ce titre la vision sur les résultats et effets du projet ne peut être que partielle. Il est toutefois possible d'identifier les principaux résultats :

En matière de développement local

De nombreuses actions sont en cours ou réalisées. Les actions suivantes peuvent être soulignées :

- **Actions pilotes**
Treize actions pilotes étaient prévues et ont été réalisées ou sont en cours :
 - Renforcement de la collecte des piles et accumulateurs par l'achat d'un véhicule électrique à Nice ;

¹¹ Idem

¹² Agence Nationale pour la Gestion des Déchets, Tunisie

¹³ Système Euro-Méditerranéen d'information sur les savoir-faire dans le Domaine de l'Eau, groupement européen d'intérêt économique.

¹⁴ Formulaire de demande de subvention, page 81

- Mise en place d'un système de collecte des Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux réalisés à domicile à Nice par la mobilisation des pharmacies ;
- Mise en place de quatre caissons de collecte des déchets d'équipements électriques et électroniques à Nice ;
- Réutilisation culturelle et artistique des déchets plastiques à Gênes ;
- Actions de sensibilisation des restaurateurs de Nice et Gênes sur la valorisation des déchets de la restauration et mise en place de filières de compostage et de kits permettant aux consommateurs d'emmener chez eux les restes de leur repas ;
- Mise en place d'une aire de compostage des déchets organiques à Sfax ;
- Sensibilisation et mise en place de bacs de tri sélectif à Byblos ;
- ...
- **Plans de gestion des déchets**
Des plans de gestion des déchets ont été élaborés, sont en cours d'élaboration ou sont prévus pour chacune des autorités locales impliquées
- **Echanges techniques**
Des échanges techniques sont organisés régulièrement, généralement à l'occasion des comités de suivi. Six réunions de ce type ont eu lieu depuis le début du projet.
- **Formations :**
Des formations ont été données, essentiellement en Tunisie et au Liban

L'identification des effets de ces actions reste toutefois difficile :

- la plupart des actions prévues sur la rive sud de la Méditerranée ont pris du retard et ne sont à ce jour pas totalement fonctionnelles ou n'ont pas démarré ;
- le retard dans la mise en œuvre des actions pilotes rend difficile la valorisation de celles-ci dans les échanges et en matière de capitalisation et diffusion des expériences ;
- la plate-forme collaborative, qui était au centre de la stratégie, n'est pas encore totalement fonctionnelle dans son rôle d'échange et de mise en relation entre les acteurs.

Pourtant des innovations sont produites comme par exemple à Byblos où des campagnes de communication ont été animées par des « *ambassadeurs du tri* ». Une police environnementale municipale a aussi été mise en place. De même à Sfax, l'unité de compostage des déchets organiques a été adossée à un terrain de 500 ha et à différentes infrastructures (notamment un laboratoire). Cela permet d'imaginer la mise en place d'une ferme expérimentale pour valoriser et diffuser l'usage du compost.

De même des effets non prévus peuvent être identifiés. C'est le cas de la nouvelle reconnaissance internationale de Nice Métropole dans le domaine des déchets, qui lui vaut d'être largement sollicitée ; ou encore de la souscription d'un partenariat de coopération décentralisée entre Nice et Sousse dans des domaines autres que les déchets (jeunesse, mobilité...).

Le projet produit les « *briques de base* » nécessaires pour construire des dynamiques de développement local. Mais la durée du projet n'a pas encore permis à ce jour de les assembler pour qu'elles contribuent à l'émergence ou au renforcement de ces dynamiques.

En matière d'appui à la décentralisation

La plupart des actions pilotes mises en place requièrent une articulation entre une action au niveau des autorités locales et la prise de mesures réglementaires au niveau national pour être efficaces, ceci tant sur la rive sud que sur la rive nord de la Méditerranée :

- A Gênes, la collecte et le compostage des déchets de restauration demanderait « *une réglementation nationale ainsi que des modalités d'application sur les obligations des grands producteurs de déchets organiques* »¹⁵ pour être réellement effective ;
- La réduction de l'utilisation des sacs plastiques à Aqaba ne peut être efficace que si des textes réglementaires sur l'interdiction de l'importation et de l'utilisation des sacs plastiques sont mis en place au niveau national.
- Le compostage des déchets organiques à Sfax et Sousse n'est pertinent que si des textes réglementaires sont rédigés pour permettre la commercialisation du compost produit.

Initialement prévue dans la stratégie du projet, cette articulation local–national reste à ce jour à mettre en œuvre. Elle reposait pour beaucoup sur le fonctionnement de la plate-forme stratégique de réseaux de villes et réseaux d'experts dont la mission était d'« *accompagner les autorités locales, autorités nationales et acteurs institutionnels à définir et à mettre en œuvre leurs politiques en matière de gestion et de valorisation des déchets, afin de les rendre plus efficaces et adaptées et de proposer des pistes de réforme en matière de réglementation et de certification* »¹⁶.

4. Appui de l'UE

Le projet a été instruit directement au niveau de l'UE, à Bruxelles, et géré administrativement par le Secrétariat Technique Conjoint (STC) hébergé par la Région Sardaigne. L'appui principal reçu de l'UE est un appui financier. Le STC, soumis à une forte charge de travail et à une forte mobilité de son personnel, centre de fait son activité sur les questions administratives et comptables.

Au niveau de la Délégation de l'Union européenne de Tunis, celle-ci n'a pas les moyens humains et financiers pour suivre tous les projets.

5. Leçons tirées du projet

La conception et la mise en œuvre du projet MED-3R permet de tirer de nombreuses leçons sur les conditions de succès d'un projet de coopération décentralisée. Les principales sont détaillées ci-dessous :

- **Les limites de l'externalisation de la rédaction du document de projet**
 Dans le cadre d'un appel à projet qui met en concurrence les AL entre elles, l'externalisation de la rédaction du document de projet à un bureau d'étude spécialisé dans le montage de projet pour l'UE présente l'avantage de donner plus de chances que le projet soit bien noté et donc financé.

 L'inconvénient est que le projet est souvent rédigé et imaginé davantage pour obtenir un financement que pour être mis en œuvre. Une fois le financement obtenu, la réalisation de celui-ci s'avère donc difficile.
- **La recherche d'un nombre optimum de partenaires**
 Conséquence de la mise en concurrence entre les AL pour obtenir un financement, les partenariats se multiplient autour du projet. Ils permettent d'afficher une bonne couverture géographique et une diversité dans les structures mobilisées mais rendent très difficile le partage d'une compréhension commune du projet. Le niveau de motivation est rarement homogène. La multiplication des partenariats se fait souvent au détriment de la cohérence et de l'implication dans le projet. De même, elle va de pair avec la dispersion des moyens et donc des activités. Cela ne facilite pas la contribution du projet à des dynamiques de développement local et d'appui au fonctionnement des AL.

¹⁵ Note de présentation de l'avancement du projet MED 3R, mars 2015

¹⁶ Dossier de demande de subvention, point 51, page 86

- **L'intérêt de cibler des bénéfices partagés entre AL des Etats membres et des pays partenaires**

Parmi les 13 activités pilotes programmées, le projet MED-3R en a prévu huit dans les AL des Etats membres et 5 dans les AL des pays partenaires. En ce sens, le projet MED-3R se situe bien comme un projet de coopération transfrontalière, visant l'intérêt mutuel des AL et des différents acteurs de chaque côté de la frontière. Ce type de coopération a l'avantage de permettre une motivation équivalente parmi les AL et les acteurs des Etats membres et ceux des pays partenaires. Cette motivation est d'autant plus forte et productive qu'elle s'exerce sur des thématiques communes, permettant alors de croiser les pratiques.

- **L'importance d'un portage politique, technique et financier clair et différencié**

L'existence d'un portage politique, technique et financier et de dispositifs séparés est une condition *sine qua none* du fonctionnement d'une relation de coopération décentralisée et de ce type de projet.

Ceci permet de clarifier les responsabilités qui sont clairement fléchées sur des personnes et des fonctions au sein de chaque partenaire. Les décisions d'orientation sont séparées des décisions de coordination et d'administration et on évite les confusions entre le rôle de coordination et le statut de bénéficiaire.

- **L'importance de prendre en compte le développement local comme un processus de long terme et les contraintes spécifiques des AL**

Le développement local et les politiques publiques locales ne sont pas des processus de court terme. Trois années ne sont pas suffisantes pour pouvoir concevoir, mettre en place et tirer un bilan en matière de développement local et de mise en place de politiques publiques locales. En trois ans, il est juste possible de mettre en place des actions ponctuelles.

Par ailleurs, les AL méditerranéennes ont été soumises à de fortes contraintes ces dernières années : révolution tunisienne, élections nationales, remplacement des maires par le nouveau gouvernement, crise syrienne et afflux des réfugiés sur les territoires libanais et jordaniens... Autant de situations qui ralentissent les processus, modifient les rapports de force, contribuent à la mobilité des personnels des AL et rendent difficile la tenue des calendriers prévus.

La possibilité d'ajouter des avenants aux conventions de financement et de s'adapter à ces évolutions pour s'inscrire dans des dynamiques de moyen terme est sans doute nécessaire pour que ces projets soient adaptés et utiles. A défaut, à vouloir aller trop vite, on risque de mettre en place des projets infructueux, voire néfastes s'ils « *détruisent* » des dynamiques locales.

- **L'articulation entre les institutions et les personnes**

Les projets mettent en lien des partenaires publics ou privés qui sont des institutions, mais qui sont composées d'individus. Or la solidité des partenariats repose souvent autant sur les relations et les implications interpersonnelles que sur les relations interinstitutionnelles.

Le portage politique et technique des projets demande donc à être accompagné d'un portage des personnes qui incarnent ces projets. Cela permet de garantir la continuité de ceux-ci. Sans ce portage, le risque est que le départ de certaines personnes clés fragilise le déroulement des projets, en particulier dans des contextes complexes.

- **Le rôle essentiel des échanges... s'ils s'inscrivent dans une démarche concrète.**

Les échanges entre AL évoluant dans des contextes différents mais partageant des problématiques et des enjeux communs sont essentiels pour construire des solutions adaptées à partir de pratiques analysées. C'est ce que recherche le projet MED 3R, pensé comme une « *plate-forme d'adaptation des bonnes pratiques en matière de déchets* »¹⁷.

¹⁷ Dossier de demande de subvention

Toutefois pour que ces échanges soient productifs, ils demandent à être préparés, animés et capitalisés. Il faut aussi que, dès la conception du projet, ils soient identifiés comme un aspect central de celui-ci. Des enjeux et des objets communs d'échange doivent être identifiés. Ils doivent concerner le maximum de partenaires pour que les échanges soient productifs.

Ces échanges doivent, comme c'est le cas dans le projet MED-3R, déboucher sur la mise en œuvre d'actions – au moins d'actions pilotes – afin d'aboutir à des résultats concrets et de contribuer à la motivation et l'implication des acteurs.

- **La prise en compte de l'articulation entre les niveaux**

Même quand cela est écrit dans le projet, la mise en cohérence des échelles locales, nationales et internationales reste une question secondaire pour la plupart des acteurs, la priorité étant donnée aux actions au niveau local.

L'articulation entre les niveaux est pourtant une priorité politique. Elle permet d'éviter la juxtaposition de projets ponctuels sans effets réels. C'est pourquoi elle doit être au centre des orientations données par l'UE et des préoccupations des bénéficiaires des subventions, pour éviter que l'appui à la coopération décentralisée et aux AL en général ne soit qu'un appui localisé qui ne contribue pas réellement à faire évoluer les politiques publiques.

PROJET SURE
Water 4 Africa : Sustainable Urban Resilient
De l'eau pour l'Afrique : Durable Urbain Résilient

Informations générales sur le projet

Région	Afrique	
Pays	Afrique du Sud Botswana Malawi Namibie Zambie Zimbabwe	
Autorités locales partenaires	Blantyre Bulawayo, Conseil International pour les Initiatives Ecologiques Locales (ICLEI) Francistown Lusaka Nelson Mandela Bay Walvis Bay	
Secteur	Changement climatique et gestion de l'eau	
Durée	54 mois	
Site Internet	www.awasla.org/surewater-home	
Budget	Total	1 406 563,58 €
	UE	1 265 907 €

1. La coopération décentralisée dans la Communauté de Développement d'Afrique Australe (Southern African Development Community/SADC)

La coopération décentralisée en Afrique s'intensifie à la fin des années 90 au moment de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel. Elle est alors perçue comme une alternative pour relever les défis du développement social et économique. Elle est considérée comme un nouveau modèle de coopération technique, économique, culturelle et environnementale mettant les autorités locales au cœur du processus de développement.

15 ans plus tard, les effets de la coopération décentralisée en Afrique varient d'un pays à l'autre. Elle est bien établie et active dans les pays d'Afrique de l'Ouest, surtout dans les pays francophones. Les échanges sont plus marginaux et souvent limités aux jumelages en Afrique de l'Est, en particulier dans les pays anglophones à l'exception du Botswana. Ce phénomène a déjà été identifié par une étude des Nations Unies de 2008, soulignant les problèmes d'accès des pays anglophones aux informations relatives aux projets de coopération décentralisée de l'UE. Le même document indique que le processus et les procédures d'accès aux fonds de l'UE sont considérés comme « *bureaucratiques* », « *compliqués* », « *coûteux en temps* » et « *difficiles à suivre* ». D'autres hypothèses sont avancées pour expliquer cette dichotomie telle que les structures des Etats, la situation des processus de décentralisation et la faiblesse des autorités locales.

Cependant, les divers processus de décentralisation et réformes administratives dans les pays de la SADC ont conféré plus d'autonomie aux gouvernements locaux, revalorisant ainsi la coopération décentralisée, comme en Zambie.

Dans ce contexte, les associations et plates-formes d'Autorités Locales (AL) jouent un rôle très important dans la promotion et l'efficacité de la coopération décentralisée en Afrique subsaharienne, en particulier dans les pays anglophones. Ces associations constituent de grands réseaux d'autorités locales dotés d'une expertise reconnue dans le secteur du développement local et de capacités pour gérer les fonds des partenaires techniques et financiers. Elles sont aussi capables de promouvoir la coopération entre les autorités locales européennes et africaines et entre les autorités locales africaines elles-mêmes.

ICLEI - Gouvernements Locaux pour la durabilité - Afrique est une association d'autorités locales fondée en 1990, impliquée dans le développement durable. Son objectif est d'améliorer la situation écologique globale par l'action collective des AL en faveur de l'environnement. Aujourd'hui, cette organisation regroupe plus de 370 acteurs locaux (villes, communes et associations municipales) répartis dans 61 pays.

ICLEI Afrique travaille dans la région de l'Afrique Subsaharienne dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, de l'énergie renouvelable, du changement climatique, de la biodiversité et de la planification urbaine. Son rôle est de promouvoir le développement durable localement à travers une assistance technique auprès des AL et la coopération décentralisée entre les AL dans la région de l'Afrique Subsaharienne.

2. Caractéristiques du Projet

Dans le cadre d'un appel à proposition multi-pays du programme thématique « *acteurs non étatiques – autorités locales dans le développement* », une subvention a été octroyée par l'UE à ICLEI Afrique pour la mise en œuvre du projet « *Sustainable Urban Resilient Water for Africa – Développement de solutions climatiques locales* » (SURE – Water). Le projet SURE a trois objectifs principaux :

- 1) approfondir les connaissances et la compréhension des AL sur l'impact actuel et futur du changement climatique dans la gestion de l'eau et des risques associés (sécheresses et inondations) dans les zones urbaines les plus pauvres ; mais aussi développer la capacité des législateurs et des décideurs politiques à utiliser ces connaissances et à exercer un rôle de plaidoyer au niveau local, national et régional ;

- 2) Renforcer, développer et institutionnaliser des cadres d'intervention intégrés contre les inondations et la sécheresse dans 6 autorités locales africaines avec des effets multiplicateurs dans la région ;
- 3) Renforcer la gestion des connaissances locales, nationales et régionales et faciliter le partage d'information sur l'eau, le changement climatique et le développement urbain. Le but est d'étendre les interventions à succès menées par les autorités locales.

La coopération décentralisée est un élément transversal, ayant pour but le partage des connaissances et des expériences à travers la création d'un réseau d'associations d'AL bénéficiaires.

Les bénéficiaires sont les villes de Bulawayo (Zimbabwe), Francistown (Botswana), Blantyre (Malawi), Lusaka (Zambie), Nelson Mandela Bay (Afrique du Sud), Walvis Bay (Namibie). De plus le projet inclut six villes de la région de la SADC ayant un statut d'observateur. Celles-ci s'engagent à partager leurs connaissances via la participation à des réunions régionales et autres activités similaires. L'objectif est de développer un engagement politique des AL de manière à ce qu'elles puissent être bénéficiaires du projet SURE dans un futur proche.

Enjeux auxquels répond le projet

La gestion de l'eau en zone urbaine est considérée comme un des défis les plus importants dans le développement de l'Afrique subsaharienne. Plusieurs études ont indiqué que le changement climatique aggravera les problèmes de ressources en eau et de gestion de l'eau en zone urbaine. Au cours des prochaines décennies, les tendances climatiques changeront et les phénomènes climatiques deviendront plus extrêmes avec un impact plus important sur le service de base d'approvisionnement en eau dans les villes et l'assainissement. Les gouvernements locaux feront face à de grands défis en termes de gestion du développement urbain durable liés à l'exode des populations rurales vers les grandes zones urbaines. Dans ce contexte les citoyens sont peu informés sur l'impact du changement climatique dans leurs vies, et les autorités locales ont des capacités techniques et financières limitées pour mettre en œuvre des actions de lutte contre le changement climatique.

Budget du projet

Financement	TOTAL 56 mois	UE	Partenaires
Budget	1 406 563,58 €	1 265 907 €	140 656 €
Pourcentage	100 %	90 %	10 %
Type de financement		Espèces	Espèces

3. Résultats

- **En matière de développement local / territorial**

Contribuer à développer les relations internationales des AL

Le projet a pour objectif de créer un espace de débat et de partage de connaissances sur les problèmes « quotidiens » de l'eau, d'assainissement et sur le changement climatique au niveau local. Ces problèmes étaient jusqu'à maintenant perçus comme insolubles par les leaders politiques locaux.

Dans le cadre de ce partage de connaissances, ICLEI promeut la coopération décentralisée entre les bénéficiaires du projet et les villes ayant le statut d'observateur. Concrètement, le projet facilite la coopération sud-sud entre les villes africaines ayant des problèmes similaires et des intérêts communs. De par son expérience et sa capacité dans la gestion de l'environnement et le changement climatique, Walvis Bay (Afrique du Sud) a été sélectionnée comme porteuse du projet. Sa mission est de fournir un appui technique et de contribuer activement au développement d'un cadre efficace pour accélérer les activités et méthodologies associées à la planification locale. D'autre part, ICLEI joue un rôle clé dans le partage d'informations grâce à son expérience avec les autorités locales. Son action consiste à organiser des conférences et à être en contact régulier avec les institutions et les plateformes d'autorités locales.

Pour assurer la continuité des relations entre les AL partenaires au-delà du projet et pour engager d'autres AL de la sous-région dans une région avec une coopération décentralisée embryonnaire, le projet SURE vise à mettre en place le réseau « *SADC SURE Water Network* » à l'échelle de la SADC. Cet objectif est fortement soutenu par le réseau africain AWASLA – réseau des autorités locales africaines pour l'eau et l'assainissement.

Contribuer au renforcement de l'attractivité des territoires

En matière de développement institutionnel, le projet promeut une coordination transversale entre les services de l'administration locale. La mise en œuvre du projet requiert l'engagement de différents départements de la municipalité, tels que l'unité de planification, le département de l'environnement, celui de la météorologie, de la santé, de l'eau et de l'assainissement ainsi que des agences publiques locales qui gèrent les opérations liées à l'eau (spécifiques pour chaque pays). Opérant dans le même secteur, ces départements ont cessé de travailler en « *silos* » réunissant pour la première fois des techniciens des différents départements du gouvernement local. Cette collaboration réussie a été renouvelée afin de développer des plans locaux de résilience au changement climatique et d'améliorer la fourniture de services au niveau local. Elle a impulsé dans les différents services de la municipalité de Lusaka l'adoption d'une vision commune sur le changement climatique et la connaissance de son impact au niveau local.

Le projet a aussi produit des informations utiles aux AL comme la cartographie des points d'eau publics et privés, l'état des infrastructures de l'eau et d'assainissement ou l'impact des changements de températures sur les ressources en eau. Cette étude mesure la vulnérabilité des ressources et de la fourniture d'approvisionnement en eau et assainissement, ainsi que l'efficacité du système de suivi de l'impact des interventions pour réduire cette vulnérabilité. L'information et les recommandations des études du projet SURE vont être prises en compte dans le plan de développement local et dans la stratégie de développement local de la commune.

De plus, SURE a produit une cartographie des acteurs principaux, société civile et bailleurs de fonds inclus, dans les secteurs de l'eau et de la lutte contre le changement climatique à Lusaka. Enfin, SURE a fait émerger des informations scientifiques fiables sur les effets du changement climatique dans la zone urbaine de Lusaka.

Dans ce processus, la ville de Lusaka a acquis une connaissance reconnue dans le domaine du changement climatique et de la gestion de l'eau potable. Une plate-forme d'acteurs est actuellement mise en place pour partager l'information dans ce domaine. Il y a une forte demande pour que cette plate-forme soit ouverte aux PTF et devienne un outil de coordination pour tous les acteurs, les agences en charge de la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires. Aujourd'hui, des bailleurs de fonds qui travaillent dans le domaine de l'eau, comme la Banque Mondiale et la GiZ, sont intéressés par le projet et étudient des possibilités pour travailler avec la ville de Lusaka.

- **En matière d'appui à la décentralisation**

En 2014, le gouvernement de la Zambie a élaboré une politique de décentralisation. À sa mise en place en 2015, les premières mesures élaborées ont été en faveur de la gestion environnementale, de la lutte contre le changement climatique et de la réduction des risques face aux désastres naturels, mais aussi de la décentralisation du budget et du personnel. Le projet SURE a facilité l'adoption de ces nouvelles compétences en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation menée sur l'impact du changement climatique sur les ressources en eau potable et sur l'assainissement. A cela s'ajoute une méthodologie pour la formulation de plans d'actions locaux afin de réduire la vulnérabilité de la zone cible face aux impacts du changement climatique. Le projet SURE permet donc à la ville de Lusaka de mettre en œuvre la politique de décentralisation décidée par l'Etat.

4. Appui de la Délégation de l'Union européenne

L'appui de la Délégation de l'Union européenne (DUE) a été essentiellement concentré sur l'accès aux financements et la gestion des procédures du projet. Des formations sur les procédures européennes ont été proposées à l'ICLEI par la DUE.

5. Leçons tirées du projet

Le rôle des réseaux a été fondamental dans la promotion et l'engagement des autorités locales dans une région, la SADC, où la coopération décentralisée est embryonnaire. Au cours de l'analyse de ce projet, on a observé les éléments clés suivants :

- ***Les associations d'autorités locales : des acteurs qui développent des relations de long terme avec leurs membres***
ICLEI, grâce à sa longévité, a développé des relations de coopération très fortes avec ses membres par le biais d'une communication régulière, d'appui au montage et à la mise en œuvre de projets, d'activités de développement des capacités et de conférences annuelles. Ces relations facilitent la mise en œuvre de projets avec et entre ses membres qui ont un bon niveau de relation avant même la conception du projet.
- ***Un engagement financier, technique et politique à long terme des autorités locales.***
Les autorités locales sélectionnées pour le projet SURE sont des autorités locales animées d'un fort intérêt pour leur mission et qui assument un engagement fort au niveau politique. Cette volonté se traduit par des engagements écrits des AL pour leur contribution à la mise en œuvre du projet.
- ***L'accompagnement technique et institutionnel pousse à la formulation et la mise en œuvre du projet.***
Une partie du succès de ce projet réside dans l'accompagnement technique et institutionnel d'ICLEI auprès des autorités locales cibles du projet. Cet accompagnement technique et institutionnel requiert l'engagement des autorités locales.
- ***La mise en réseau des AL au niveau international permet de traiter des problématiques qui semblent insolubles du point de vue de chaque collectivité prise individuellement.***
Avec des solutions adaptées au contexte local, le projet a été capable de rendre local un problème global. Le projet SURE a montré concrètement l'impact direct local du changement climatique.

PROJET PAGIC

Projet d'appui à la gouvernance et à l'investissement communautaire

Informations générales sur le projet

Région	Afrique Europe	
Pays	France Mauritanie	
Autorités locales partenaires	Communauté Urbaine de Nouakchott Région Ile de France	
Secteur	Appui institutionnel	
Durée	40 mois	
Site Internet		
Budget	Total	534 881,50 €
	UE	400 000.00 €

1. La coopération décentralisée entre la Communauté Urbaine de Nouakchott (CUN) et la Région Île-de-France (RIF) : vingt ans d'histoire, de relations et de projets

La décentralisation en Mauritanie, à l'agenda depuis l'Indépendance, a réellement été initiée en 1986 avec la mise en place de 216 communes et l'élection des maires au suffrage universel direct. Elle s'est accélérée entre 2005 et 2008 avec en point d'orgue la création d'un Ministère chargé de la décentralisation et de l'aménagement du territoire en 2007, mais aussi la promulgation d'un ensemble de textes de loi visant à approfondir la décentralisation ou encore la mise en œuvre d'un vaste programme européen d'appui à la décentralisation¹⁸ financé par l'UE. Depuis le coup d'Etat de 2008 et le changement de régime qui s'en est suivi, les réformes de décentralisation ont peu progressé, les transferts de ressources et de compétences en direction des collectivités territoriales ont stagné, voire régressé. De nombreux observateurs ont même parlé d'un « *recul de la décentralisation* ».

La ville de Nouakchott, fondée en 1957, est devenue capitale de la Mauritanie l'année suivante. Elle a été érigée en commune en 1986 avec un maire élu. Depuis 2001, elle a été transformée en Communauté Urbaine de Nouakchott (CUN) et les arrondissements qui la composaient sont devenus des communes à part entière, au nombre de neuf à ce jour. Elle est sous la responsabilité d'un Président élu par 37 conseillers représentant les neuf communes, et est définie juridiquement comme un « *espace de solidarité et de coordination qui permet aux communes membres d'élaborer et de conduire ensemble un projet commun de développement et d'aménagement de leur territoire* »¹⁹.

La ville de Nouakchott a connu une croissance démographique exceptionnelle, passant de quelques centaines d'habitants à sa fondation en 1957 à une population estimée entre 1 et 1,2 millions d'habitants en 2015. La ville est confrontée aux mêmes défis que toutes les capitales africaines (accès aux services – eau, électricité, assainissement, éducation, santé mobilité... – inclusion sociale, planification...) en plus de défis spécifiques liés à sa situation géographique spécifique au bord de l'océan, sur des terrains situés en dessous du niveau de la mer présentant d'importants risques d'inondation et de remontées salines.

La Région Île-de-France (RIF) soutient depuis 1993 des associations de solidarité internationale intervenant sur le territoire mauritanien. Au début des années 2000, la RIF a décidé de recentrer son action sur la capitale en appuyant un partenaire privilégié : la CUN. La coopération décentralisée entre la RIF et la CUN a été formalisée lors de la signature d'une première convention cadre en 2002, renouvelée en 2005 puis en 2012. Cette coopération décentralisée, dont la mise en œuvre a au départ été fortement déléguée à des opérateurs non gouvernementaux, a progressivement évolué vers une coopération directe entre collectivités territoriales. Les élus et services de la CUN assument les fonctions de maîtrise d'ouvrage et souvent de maîtrise d'œuvre de la coopération.

La ville de Nouakchott a bénéficié de nombreux projets ces dernières années. Ces projets s'inscrivent dans la continuité du renforcement de la capacité de maîtrise d'ouvrage de la CUN par l'identification, la sélection et le financement des actions à mettre en œuvre dans les communes de la ville.

- **Projet de Développement Social (PDS, Ambassade de France 2004-2008)**
Le projet visait, dans trois des communes de la CUN, à mettre en place un dispositif d'appui aux micro-projets favorisant la concertation entre les acteurs du développement local avec la mise en place d'un fonds d'appui aux initiatives locales dans chaque commune.
- **Fonds d'Appui aux Initiatives Communales, FAIC (RIF 2005-2008)**
La RIF a conçu le FAIC comme un outil complémentaire au PDS, en proposant un dispositif à deux volets : après un diagnostic communal partagé et une délibération du conseil municipal, le FAIC prenait en charge les projets d'infrastructures de maîtrise d'ouvrage communale. Le projet de développement social appuyait quant à lui les initiatives portées par la société civile.

¹⁸ Il s'agit du PERICLES (Programme Européen de Renforcement des Collectivités Locales et de leurs Services).

¹⁹ Loi N°2001.51 du 19 juillet 2001

La maîtrise d'ouvrage et la gestion financière de l'ensemble des projets ont été déléguées à l'AEMP (Agence d'Exécution des Micro-Projets). Le FAIC a financé 13 projets.

- **Projet d'équipement et de renforcement des communes et de la communauté urbaine de Nouakchott – PERCCUN (AFD 2006 – 2011)**
Ce projet, était centré autour de la mise en place d'un Fonds d'Investissement Communal (FIC-PERCCUN) destiné à financer des infrastructures et équipements de proximité relevant de la maîtrise d'ouvrage des neuf communes de Nouakchott. Le FIC-PERCCUN a financé 25 projets. La maîtrise d'ouvrage et la gestion financière du FIC-PERCCUN ont été externalisées à une agence d'exécution, l'AMEXTIPE.
- **Le programme d'appui à la maîtrise d'ouvrage communautaire et communale – PAMOCC (2009- 2011 RIF)**
Le programme visait à renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage de la Cellule Etudes et Projets de la CUN. Il a été mis en œuvre par une ONG internationale, le GRET.
- **Le projet Gouvernance Locale et Cohésion Sociale - GLCS (MAE français 2010-2014)**
Le projet GLCS a appuyé la mise en place du FIC-CUN (Fonds d'Investissement Communal) alimenté par la CUN, les fonds du projet et la RIF. Ce fonds a permis de cofinancer des projets dans les neuf communes de Nouakchott. Les engagements financiers du FIC-CUN étaient pris par un comité de gestion sur présentation par les élus communaux du ou des projets prioritaires. Ce fonds a été logé sur un compte géré par la CUN qui a assuré l'entière responsabilité de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion financière des investissements réalisés. La CUN a élaboré les dossiers d'appel d'offre, lancé les marchés, assuré le suivi et la réception des travaux.

C'est dans ce cadre de coopération que le projet d'appui à la gouvernance et à l'investissement communautaire (PAGIC) a été financé et mis en œuvre de 2011 à 2014.

2. Caractéristiques du projet

Le projet PAGIC a été présenté par la CUN en 2010 en réponse à un appel à projet lancé par la DUE en Mauritanie. Il répondait à l'objectif n° 2 de cet appel à projet : « *Renforcement des capacités et des moyens d'actions concrets des associations d'autorités locales, afin que celles-ci puissent être des acteurs du développement local en collaboration avec les autres acteurs de développement, en particulier les ANE, les associations d'appui au développement communal...* »²⁰. Les partenaires du projet étaient la RIF, la CUN et l'AMM (Association des Maires de Mauritanie).

Initialement prévu pour durer 36 mois, le projet a été prolongé pour atteindre une durée de 40 mois. Il a été signé en décembre 2010 et clôt en juin 2014.

Enjeu du projet

Dans un contexte de paralysie du processus de décentralisation, l'enjeu principal du projet était de renforcer la capacité de maîtrise d'ouvrage de la CUN en vue d'en faire un interlocuteur incontournable et de contribuer à améliorer les conditions de vie des habitants de Nouakchott.

Objectifs du projet

L'objectif général du projet était de « *réduire la pauvreté dans le contexte du développement durable* ». Pour cela, l'objectif spécifique fixé consistait à « *renforcer les capacités et les moyens d'actions concrets de la Communauté Urbaine de Nouakchott, en collaboration avec les autres acteurs du développement et particulièrement la société civile* ».

²⁰ DUE en Mauritanie, «Les acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement » Appel à propositions restreint, lignes directrices à l'intention des demandeurs, 18/08/2010

Résultats attendus

- un programme intercommunal de développement a été formalisé de façon participative avec les acteurs au développement de Nouakchott ;
- des projets de développement communaux ont été réalisés dans les champs de compétences communales et ont été mis en œuvre de façon fiable, efficace et durable ;
- la maîtrise d'ouvrage, la fonctionnalité et l'organisation de la CUN ont été renforcées en lien avec les neuf communes de Nouakchott et la société civile.

Montage financier

	Total (40 mois)	UE	CUN
En euros	534 881,50 €	400 000.00 €	134 881 50 €
En %	100 %	74.78%	25.22%
		Espèces	Espèces et valorisation

3. Résultats et effets du projet

Le projet PAGIC a été mis en œuvre en parallèle avec le projet GLCS financé par la coopération française et le PRIC (Projet de Renforcement de l'Investissement Concerté) financé par la RIF. Les services de la CUN et les représentants des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ont intégré ces trois projets dans le cadre d'un ensemble appelé PDLC (Projet de Développement Local Concerté). Ce PDLC faisait l'objet d'une programmation unique et de la mise en place d'un Fonds d'Investissement Communal²¹ (le FIC CUN) unique, doté comme suit :

	Total	CUN	RIF	GLCS	PAGIC
Dotation	1 260 000	60 000	300 000	600 000	300 000

Le PDLC a été doté d'une démarche méthodologique commune, avec la mise en place dans chaque commune d'un Agent de Développement Local (ADL), la constitution d'un Comité de Concertation Communal (CCC) associant élus et société civile et une démarche de priorisation des investissements par commune pour soumission à un comité de gestion au niveau de la CUN. Ensuite les projets étaient réalisés sous maîtrise d'ouvrage de la CUN, que ce soit sur le plan de la gestion budgétaire (le compte où est logé le FIC-CUN est un compte de la CUN ; les sommes sont libérées par la signature du Président de la CUN) ou de la mise en œuvre (DAO, suivi et réception des travaux sont réalisés par les services de la CUN). Le PDLC est piloté par la Direction des Etudes, Projets et Développement Durable de la CUN (DEPDD), liée à la Cellule Etudes et Projets.

A ce titre :

- Le PAGIC, qui était un projet d'appui à la CUN, devient de fait un projet qui s'insère dans la relation de coopération décentralisée entre la CUN et la RIF. Il contribue à renforcer cette relation de coopération qui est à l'origine de la mise en place du FIC.
- Les effets du PAGIC sont indissociables des effets des autres projets mis en œuvre dans la même démarche, sous le pilotage de la CUN (GLCS et PRIC).

Dans le champ de décentralisation

Une contribution au renforcement institutionnel de la CUN...

Indéniablement le PAGIC a contribué, par l'alimentation du FIC-CUN mais aussi par l'utilisation de la même démarche que les autres composantes du PDLC et par le recours systématique aux services et aux élus de la CUN, à renforcer celle-ci dans son rôle de maîtrise d'ouvrage.

²¹ Le FIC CUN est un outil financier de la CUN institué par délibération du 22 décembre 2010.

... et au positionnement de celle-ci comme étant en capacité de contribuer à l'alignement de l'aide

L'intégration du PAGIC au PDLC dans le cadre d'une programmation et de dispositifs communs pilotés politiquement et techniquement par la CUN a contribué à positionner celle-ci comme une structure publique capable d'amener les PTF à coordonner leurs aides et à rentrer dans une démarche commune. Même si la contribution du PAGIC au FIC-CUN a, pour des raisons administratives, été logée sur un fond différent du fond alimenté par la RIF et le projet GLCS, les deux fonds ont été mis en place suivant les mêmes modalités et gérés suivant les mêmes procédures.

Des effets qui restent principalement centrés sur la présidence de la CUN et sur la DEPDD

Le renforcement de la capacité de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre est toutefois resté centré sur la présidence de la CUN et dans la DEPDD. Il n'y a pas à ce jour eu d'effet positif notable au niveau des autres directions de la CUN.

Un effet au niveau national, la diffusion de l'expérience des CCC

Le PAGIC a contribué par son implication dans la conception, la mise en place et le recours aux CCC, à crédibiliser ces instances de concertation communale, permettant leur reconnaissance au niveau national. Le MIDEDEC (Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation) a ainsi pris un arrêté qui donne un cadre légal national aux CCC. Dans la continuité de cet arrêté, les premiers CCC (hors Nouakchott qui était l'exception) sont en cours de mise en place dans plusieurs communes de l'intérieur du pays. C'est par exemple le cas à Bogué ainsi que dans les trois communes rurales de Keur Macène, Mederdra et Tiguent, où les CCC sont mises en place dans le cadre d'un projet de soutien à la coopération décentralisée financé par l'UE, le projet PIROG (Programme intercommunal de renforcement des communes dans la maîtrise d'ouvrage et la gestion des services locaux). Cette diffusion est encouragée par l'évolution du cadre légal et l'initiative de membres des CCC de Nouakchott qui diffusent l'innovation.

Dans le champ du développement local

Un renforcement institutionnel de la CUN

Le PAGIC a contribué, dans le cadre du PCDL, à lancer une réelle dynamique de développement local sur les neuf communes. Le recrutement d'un agent de développement local, aujourd'hui pris en charge à 100 % par les communes, a renforcé les ressources humaines. La mise en place des CCC a été plutôt bien gérée dans le temps puisque dans 6 communes sur 9, elles ont passé l'épreuve du renouvellement de leurs membres et des élus communaux. De même sur le plan du mécanisme de financement, le FIC-CUN est en bonne voie de pérennisation avec la mise en place d'un FIC-REDD (Résilience et Développement Durable) qui va être alimenté par la RIF et pour lequel d'autres partenaires sont intéressés (Banque Africaine de Développement...). Enfin, en matière de coopération décentralisée, la mise en place du FIC-CUN et son alimentation par les PTF (UE...) a permis aux élus et techniciens de la CUN de faire valoir leurs compétences et la capacité de la CUN à assumer maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre sans avoir besoin de recourir à des opérateurs qui peuvent contribuer (volontairement ou non) à déposséder les collectivités territoriales de leur rôle. Ceci a permis à la CUN de faire évoluer la coopération décentralisée avec la RIF, en amenant le centre de gravité de celle-ci vers la collectivité mauritanienne. Cette évolution a été actée par un comité de pilotage de la coopération tenu en 2012 à Nouakchott entre élus de la Région Île-de-France et élus de la Communauté Urbaine de Nouakchott. Toutefois certains partenaires, bien qu'utilisant la démarche de travail avec les CCC et les ADL, ne rentrent toujours pas dans le dispositif du FIC et financent directement les prestataires qui réalisent les investissements pour le compte de la CUN.

Des projets très localisés mais participatifs

Le PAGIC a permis le financement d'un projet dans chacune des communes, sauf une pour raison de force majeure (zone inondée suite aux pluies de septembre 2013). Ces projets, de nature très diverses (construction de portail pour les écoles, réhabilitation d'une arène de lutte, réhabilitation du centre de la petite enfance...) sont certes utiles pour les habitants et sont identifiés dans le cadre d'un processus participatif, mais s'inscrivent peu dans des dynamiques territoriales de long terme ou dans des échelles

structurantes au niveau intercommunal. A ce titre, les effets du projet restent pour le moment limités à du développement localisé plus qu'à du développement local. Toutefois le PAGIC, a contribué à la conception, l'élaboration et la diffusion des Plans de Développement Communaux (PDC) des neuf communes, qui sont les premiers des communes de Nouakchott.

Une contribution de long terme au développement local et à la décentralisation

En 40 mois d'exécution, les effets en matière de développement local et de décentralisation du PAGIC ne peuvent être que limités. Mais l'inscription de ce projet dans des dispositifs portés par une relation de coopération décentralisée et pleinement appropriés par la collectivité bénéficiaire en ont fait un outil de contribution au changement.

En effet, après la fin du PAGIC :

- la CUN, en partenariat avec la RIF, a répondu à un appel à proposition de la DUE pour la mise en place d'un projet d'accompagnement des demandeurs d'emploi, le projet de Renforcement de la CUN et des Communes de Nouakchott au service de l'Insertion des Jeunes (RECUNIJ). Le projet a été approuvé par la DUE. Un financement complémentaire est en cours d'obtention auprès de l'AFD et il bénéficie de l'appui technique des services de la RIF²² et d'acteurs du territoire d'Ile-de-France. Le bénéficiaire de la subvention de l'UE est la CUN.
- Un travail prospectif, cofinancé par la CUN, la GiZ, l'UE (sur les reliquats du PAGIC), l'AFD et l'Ambassade de France, a été réalisé à l'échelle de la ville par les Ateliers de Cergy. Ce travail a produit des propositions d'orientations pour l'avenir de la ville.

Ces actions ne sont pas la conséquence directe du PAGIC, mais celui-ci y a contribué par son action de renforcement institutionnel de la CUN et par des apports financiers.

4. Appui de la DUE

L'appui de la DUE a été essentiellement limité à l'accès aux financements, même si des temps de formation sur les procédures européennes ont été proposées aux partenaires des projets européens.

5. Leçons tirées du projet

La coopération décentralisée comme un processus inscrit dans le temps

De manière générale, l'appui aux autorités locales et à la coopération décentralisée s'inscrit dans un temps différent des autres projets, un temps plus long et ponctué par les calendriers électoraux, les alternances politiques...

Cette capacité à s'inscrire dans le temps au-delà du temps des projets représente l'une des conditions de succès de la coopération décentralisée. L'appui doit pouvoir évoluer dans le temps au rythme des deux partenaires et les projets s'inscrivent dans cette relation, comme des moments, des opportunités ou des choix stratégiques sur des actions déterminées, et non pas comme une fin en soi.

Le portage politique et technique de la relation vont de pair

Le portage politique de la relation de coopération décentralisée est une condition nécessaire pour le succès de la relation et des actions menées. Il s'appuie sur un portage technique par les services, qui permet la mise en cohérence des différentes actions et projets.

Le portage politique seul n'est pas suffisant, le portage technique non plus. C'est l'articulation des deux qui permet à la relation de fonctionner :

- Un portage politique qui réaffirme la place de la collectivité territoriale du pays partenaire dans la relation, sa capacité à être maître d'ouvrage et éventuellement maître d'œuvre et sa

²² L'appui des services de la RIF est pour le moment « gelé » pour des raisons sécuritaires liées aux contraintes des agents des collectivités territoriales françaises pour se déplacer en dehors du territoire national.

- capacité à commanditer directement les appuis externes (bureaux d'études, ONG) pour éviter les risques de substitution ;
- Un portage technique fiable et compétent qui permette de mettre les décideurs politiques en capacité de décider dans l'intérêt général.

Le portage permet l'alignement de l'aide

Le portage politique et technique de la coopération décentralisée est une condition nécessaire pour que les élus de la collectivité territoriale du pays partenaire soient en capacité d'amener les différents PTF à s'aligner sur les orientations prises par la collectivité.

Les collectivités territoriales des pays membres doivent renforcer et respecter la maîtrise d'ouvrage des partenaires

La volonté et la capacité des autorités locales des pays membres de l'UE à reconnaître la maîtrise d'ouvrage des collectivités partenaires, sans déléguer systématiquement celle-ci à une agence d'exécution, un bureau d'études ou une ONG, est aussi une condition nécessaire pour le succès d'une coopération décentralisée.

Cette reconnaissance de la maîtrise d'ouvrage n'exclut pas pour autant un dialogue politique sur les orientations et le contenu de la coopération, ni l'existence de mécanismes de contrôle et de redevabilité.

L'ouverture des partenaires techniques et financiers est nécessaire

L'alignement de l'aide qui permet d'organiser les projets autour de politiques, services et démarches communes ne peut se faire que si les PTF présents ont une ouverture assez grande pour accepter que « leurs » projets soient intégrés dans un programme plus vaste, et « perdent » de leur identité propre.

PROJETS

Pull down the line - Effacer la frontière & Renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers de la province Elías Piña et du département du Plateau Central

Projet : Pull down the line - Effacer la frontière

Informations générales sur le projet

Régions	Caraïbes Europe	
Pays	Espagne Haïti Italie République dominicaine	
Autorités locales partenaires	Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMCI) Fonds des Autorités Locales pour la Coopération Décentralisée et le Développement Durable Umbria (FELCOS Umbria) Communes de la province d'Elías Piña Communes du département du Plateau Central Fond Provincial Milanais pour la Coopération Internationale (FPMCI)	
Secteurs	Coopération transfrontalière Développement agricole	
Durée	36 mois	
Site Internet	http://www.pulldowntheline.org	
Budget	Total	1 302 539 €
	UE	976 904.25 €

PROJET : Renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers de la province Elías Piña et du département du Plateau Central

Informations générales sur le projet

Région	Caraïbes	
Pays	Haïti République dominicaine	
Autorités locales partenaires	Communes de la province d'Elías Piña Communes du département du Plateau central	
Secteurs	Coopération transfrontalière Développement rural	
Durée	27 mois	
Site Internet	https://fr-fr.facebook.com/pages/Otracompra/178412758993064	
Budget	Total	1 173 750 €
	UE	880 312.50 €

1. Les municipalités de la province Elías Piña (République dominicaine) et du département du Plateau Central (Haïti), quinze ans de dynamique transfrontalière.

La province d'Elías Piña est constituée de six municipalités frontalières avec le département du Plateau Central d'Haïti. Le diagnostic socio-démographique des provinces de la région sud de la République dominicaine de 2010²³ classe la province d'Elías Piña comme l'une des plus pauvres du pays. En 2010 la moitié des habitants n'avaient pas accès à l'eau potable, un quart de la population de plus de 15 ans était analphabète (alors que la moyenne nationale est de 15 %) et le nombre d'années de scolarisation des enfants y était de moins de cinq années, alors qu'il est de 6,7 ans au niveau national.

Du côté haïtien, le département du Plateau Central est également constitué de six municipalités. En Haïti et dans ce département en particulier, les indices de pauvreté sont très élevés. Les services médicaux et scolaires sont quasiment inexistantes ou totalement dépendants de l'aide extérieure. Le taux d'accès à l'eau potable est de moins de 20 % et le taux d'analphabétisme dépasse les 50%. La majeure partie des centres urbains frontaliers n'a pas d'accès permanent à l'énergie électrique. Les principales sources d'énergie sont donc le bois et le charbon végétal, ce qui contribue à la déforestation de la zone de la frontière.

Alors que la relation entre Haïti et la République dominicaine est caractérisée par sa complexité et son caractère conflictuel, spécialement sur la zone frontière, le maire de la commune de Pedro Santana de la province d'Elías Piña a commencé à développer une relation avec la commune haïtienne frontalière de Thomassique depuis le début de son mandat en 1998. Cette relation s'est concrétisée par un appui de la commune de Pedro Santana à la réalisation et la réhabilitation de pistes d'accès entre Thomassique et Pedro Santana pour améliorer le transport des produits entre les deux communes et développer le commerce transfrontalier.

En mai 2006, le nouveau maire de la commune de Comendador (chef-lieu de la province d'Elías Piña) et le maire de Pedro Santana partagent la conviction qu'il est nécessaire pour le bénéfice de tous que les municipalités dominicaines et haïtiennes frontalières se développent conjointement. A ce titre, leur réflexion est que la frontière doit être un lien et non pas un mur entre les deux peuples ni entre les communes.

Mi-2007, les six maires de la province d'Elías Piña participent au forum sur le développement frontalier appuyé par la Fondation Friedrich Ebert, l'association Villes et frontières et le projet de renforcement des municipalités d'Elías Piña de l'Ambassade de France²⁴. C'est à cette occasion que les élus dominicains vont se convaincre que la frontière doit être une source de relation et de solidarité et non pas une séparation.

A partir de là, les élus dominicains commencèrent à se concerter de manière régulière et forment un comité inter-municipal pour le développement d'Elías Piña. Dans ce cadre ils identifient les actions prioritaires à réaliser au bénéfice des communes de chaque côté de la frontière, dans une relation de dialogue permanent avec les élus haïtiens.

Parmi les résultats obtenus de ce premier temps de mobilisation, ressortent en particulier :

- L'amélioration ou la création de pistes rurales dans les communes haïtiennes et entre les communes haïtiennes et les communes dominicaines. Ceci dans un premier temps sur les ressources propres des municipalités dominicaines et haïtiennes et ensuite avec l'appui de la DGDF²⁵ ;
- La construction d'un marché transfrontalier dans la commune de Pedro Santana avec l'appui du PMR-FED ;

²³ ONE, Bureau national des statistiques de la République dominicaine.

²⁴ Projet FSP « appui institutionnel aux municipalités d'une province frontalière » du MAE français, mis en œuvre de novembre 2006 à novembre 2010

²⁵ Direction Générale du Développement Frontalier. Institution publique dominicaine sous la responsabilité directe de la Présidence de la République.

- La création d'entreprises municipales liées au commerce transfrontalier comme l'abattoir municipal de Comendador.

La relation permanente entre les maires dominicains et haïtiens a débouché sur la création le 17 juillet 2008 du Comité Inter municipal Transfrontalier (CIT) qui réunit les six communes dominicaines de la province d'Elías Piña et les six communes haïtiennes du département du Plateau Central²⁶. La mission du CIT est de « *parvenir à des accords opérationnels et impulser des actions entre les gouvernements locaux haïtiens et dominicains pour le développement économique, social, culturel et environnemental de nos sociétés dans les cadres réglementaires nationaux, le respect mutuel et l'amitié* »²⁷.

En 2009 les maires dominicains ont vu la nécessité de créer un bureau technique comme bras droit du comité inter-municipal de la province Elías Piña et du CIT. Le « *bureau technique inter-municipal d'Elías Piña* » (OTIMEP) fournit des services d'appui technique et d'élaboration de projets aux municipalités de la province d'Elías Piña et au CIT. L'OTIMEP est formé d'une équipe de trois techniciens et d'une secrétaire. Son budget provient essentiellement des contributions des communes dominicaines. L'OTIMEP contribue principalement à la création de nouvelles relations avec des PTF et à l'obtention de financements pour de nouveaux projets²⁸. En 2012, le bureau technique des six municipalités haïtiennes du département du Plateau Central, BUTICOPLACE, a été créé. La même année, le comité inter-municipal pour le Développement d'Elías Piña est devenu la première intercommunalité légalement reconnue en République dominicaine, la MAMDEPI.

C'est dans ce cadre que sont exécutés depuis 2011 deux projets complémentaires :

- Le projet « *Effacer la frontière* » dont le chef de file est le FPMCI²⁹ et qui associe FELCOS Umbría³⁰, FAMSI³¹, l'Université polytechnique de Milan et la Confédération italienne des agriculteurs (en Europe), FEDOMU (en République Dominicaine) et les départements du Nord, du Centre et du Sud d'Haïti.
- Le projet « *renforcement des capacités de gestion des producteurs frontaliers de la province d'Elías Piña* » dont le chef de file est la commune de Comendador.

2. Présentation des projets.

Les deux projets :

- concernent la même aire géographique, les 12 communes du CIT ;
- interviennent sur des thématiques de travail complémentaires ;
- impliquent en grande partie les mêmes acteurs institutionnels.

Pour ces raisons il est pertinent de les analyser de manière conjointe.

²⁶ Ce sont les communes de Comendador, El Llano, Banica Pedro Santana, Juan Santiago et Hondo Valle de la province Elías Pina y les communes de Cerca la Source, Thomazique, Belladere, Las Caobas, Savanette y Thomonde du département du Plateau Central.

²⁷ Statut du CIT.

²⁸ En 2010 FAMSI et AECID financent le projet "Renforcement des capacités des municipalités frontalières en planification et gestion du développement territorial participatif". En 2011 l'ONG Progressio met en œuvre le projet « participation citoyenne » dans la province d'Elías Pina. En 2012 l'UE finance le projet binational "renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers" mis en œuvre par la municipalité de Comendador. En 2012, l'UE finance le projet binational « Amélioration des conditions environnementales et de vie de la populations autour de cinq affluents du bassin versant de l'Artibonite à travers l'assainissement et la reforestation », mis en œuvre par la commune de Hondo Valle.

²⁹ Fondo Provinciale Milanese per la Cooperazione Internazionale. Il s'agit d'une association qui regroupe une trentaine d'autorités locales italiennes pour la mise en œuvre en leur nom d'actions de coopération décentralisée et de solidarité internationale.

³⁰ Fondo di entilocali per la cooperazione decentrata e lo sviluppo umano sostenibile.

³¹ Fondo Andaluz de Municipios para la solidaridad internacional.

Projet “Effacer la frontière”

La frontière entre les deux pays constitue une véritable source de division, d'exclusion et de discrimination entre les deux peuples. La zone frontalière concentre les plus hauts niveaux de pauvreté des deux pays. Le projet doit contribuer à développer une culture de coopération transfrontalière entre autorités locales et acteurs des territoires. Cette coopération déboucherait sur des actions de développement local au bénéfice des citoyens des zones frontalières.

Trois espaces géographiques frontaliers sont concernés : les municipalités de Elías Piña et du Plateau Central ; de Dajabon et Ouanaminthe ; de Jimani, Malpasse et Fonds Verette.

L'objectif général de ce projet est « *d'appuyer le développement d'actions qui soient mises en œuvre par des autorités locales transfrontalières en coopération avec les communautés locales et les groupes de population vulnérables en vue de promouvoir une société inclusive* ».

Les principaux objectifs spécifiques du projet sont :

- Etablir des pactes régionaux permettant d'organiser le développement agricole
- Développer les territoires concernés par le projet en créant des productions autosuffisantes qui exploitent les ressources locales et renforcent les marchés locaux ;
- Renforcer le sentiment d'identité locale de la population concernée par le projet ;
- Créer un réseau permanent et une synergie continue entre les autorités locales des deux pays et les dispositifs financiers de l'UE pour la coopération internationale ;
- Sensibiliser, informer, renforcer les capacités et former les autorités locales, les partenaires, les acteurs clefs et les populations bénéficiaires du projet ;
- Diffuser l'expérience du projet à travers les réseaux des partenaires.

Le projet a été initié en décembre 2011 pour une durée de trois ans et est aujourd'hui clos.

Budget du projet

Sources de financement	TOTAL (3 ans)	UE	Partenaires
Montant	1 302 539 €	976 904.25 €	325 634.75 €
Pourcentage	25 %	75 %	25 %
Type de financement		Espèces	Valorisation et espèces

Projet « Renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers de la province d'Elías Piña »

Ce projet part du même diagnostic que le projet « *Effacer la frontière* ». Ce qui est en jeu avec ce projet c'est le renforcement d'une dynamique de développement local binationale basée sur la valorisation des ressources locales (agriculture, patrimoine) et le renforcement des capacités des autorités locales et des organisations de la société civile. Ce projet concerne les six communes de la province d'Elías Piña et les six communes du département du Plateau Central.

L'objectif général du projet est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des habitants de la province Elías Piña de République dominicaine et des communes du département du Plateau Central d'Haïti.

Il a comme objectif spécifique d' « *améliorer la qualité et de renforcer les échanges commerciaux agricoles, culturels et environnementaux concertés entre les acteurs non-étatiques et les autorités locales du département du Plateau Central et de la province Elías Piña* ».

Le projet a commencé en février 2012 pour une durée de 27 mois.

Budget du projet:

Source de financement	TOTAL (27 mois)	UE	Comendador
Montant	1 173 750 €	880 312.50 €	293 437.50 €
Pourcentage	100 %	75 %	25 %
Type de financement		Espèces	Valorisation

3. Résultats et effets des projets

Le projet « *Effacer la frontière* » a été exécuté sous la responsabilité d'une coordinatrice de projet expatriée de la FMPCI en coordination avec le partenaire du projet qui était FEDOMU. Les associations d'autorités locales d'Elías Piña et du Plateau Central étaient bénéficiaires du projet.

Le projet « *renforcement de la capacité de gestion des producteurs frontaliers de la province d'Elías Piña* » a été exécuté directement par la municipalité de Comendador qui a embauché à cet effet une coordinatrice faisant fonction d'unité de gestion du projet pour son exécution.

Dans le champ de la décentralisation

Les deux projets ont permis de :

- Maintenir jusqu'à ce jour la relation des autorités locales dominicaines avec les autorités locales haïtiennes, dans une période qui a vu le remplacement des autorités locales haïtiennes élues par des autorités locales nommées par le gouvernement haïtien ;
- Développer les relations des AL dominicaines avec des AL italiennes et espagnoles grâce à la tenue de comités de pilotage du projet à Milan et à Séville. Cela a permis de développer de nouvelles relations et d'obtenir de nouveaux financements ;
- Renforcer les autorités locales dominicaines dans leur rôle de responsables du développement de leur territoire, celles-ci articulant les deux projets et mettant en place une planification conjointe aux deux projets à travers la MAMDEPI.

Cette articulation a concerné d'autres projets comme le projet « *Développement local transfrontalier d'accompagnement du programme binational* » mis en œuvre par le PNUD avec des fonds de l'UE, le projet « *Construisant ensemble la gouvernance locale* » et le projet « *Construisant citoyenneté* » mis en œuvre par FEDOMU avec des fonds de l'UE.

Les deux projets ont permis de renforcer les autorités locales dominicaines, et dans une moindre mesure haïtiennes, dans leur capacité de planification du développement, d'identification et d'élaboration de projets et de mobilisation de ressources.

Dans le champ du développement territorial

Les deux projets ont eu comme principaux effets :

- ***Au niveau de la production agricole***
Renforcer les capacités des producteurs agricoles par la formation pratique sur le terrain et l'approvisionnement en intrants et en petit matériel ;
- ***Au niveau de la commercialisation des produits agricoles***
Etablir le bureau de mise en marché à vocation binationale « *Otracompra* », dont le fonctionnement est basé sur l'organisation des producteurs, tant en République dominicaine qu'en Haïti. Ce bureau de mise en marché vise à améliorer la planification de la production, la mise en marché des produits et à informer sur les prix dans les marchés locaux et nationaux pour que les producteurs soient en capacité de mieux négocier avec les commerçants ;
- ***Au niveau de l'organisation des producteurs agricoles***

Constituer un groupe de producteurs haïtiens et dominicains qui représente les organisations agricoles de base. Ce groupe a reçu des formations et a des compétences pour un dialogue binational. Ceci lui permet d'assumer le rôle d'orientation du bureau de mise en marché binational « *Otracompra* » ;

- ***Au niveau du patrimoine***

Un musée de la culture frontalière a été mis en place. Pour cela, des pièces de valeur historique et patrimoniale ont été collectées. Le musée s'appuie sur la formation et sélection d'opérateurs touristiques locaux et la conception et mise en œuvre de produits touristiques des deux côtés de la frontière ;

- ***Au niveau du renforcement des autorités locales et du dialogue binational***

Maintenir une concertation entre autorités locales haïtiennes et dominicaines. L'effectivité des activités programmées n'a pas été optimale du fait du remplacement des maires haïtiens par des autorités nommées.

Les projets ont permis de réunir les éléments de base pour une dynamique de développement territorial binational en s'appuyant sur la valorisation des ressources locales et des acteurs du territoire.

Des projets dont les effets auraient pu être plus importants

Ces projets sont basés sur les relations fortes qui existent déjà entre les communes dominicaines et haïtiennes dans le cadre du CIT, et sur les relations entre les communes dominicaines dans le cadre de FEDOMU.

Toutefois, la relation avec les AL italiennes (les membres de FMPCI) et espagnoles (les membres de FAMCI) restent limitées. L'essentiel des relations est établi avec les techniciens de la FMPCI et de FAMCI ainsi qu'avec les acteurs de ces territoires (universités, organisations professionnelles...). La faible relation entre élus des AL de République dominicaine et d'Haïti avec des élus des AL italiennes et espagnoles limite le potentiel de plus-value de la coopération décentralisée pour les AL dominicaines et haïtiennes impliquées.

4. Appui reçu de la DUE

La DUE a fourni un appui pour l'élaboration des réponses aux appels à projet, un appui financier à travers les subventions octroyées et un appui technique dans le cadre des missions de suivi des projets réalisées par les agents de la DUE.

Il convient également de faire mention de la visite de l'Ambassadrice de l'UE à Comendador en décembre 2012 qui a contribué à légitimer le travail réalisé par les autorités locales dominicaines et haïtiennes.

5. Leçons tirées du projet

Ces projets permettent d'identifier les conditions suivantes pour le succès d'un projet de coopération décentralisée :

Un portage politique fort par toutes les autorités locales pour pallier aux défaillances

Le portage politique de la relation de coopération décentralisée par les autorités locales est une condition nécessaire au succès des projets de coopération décentralisée.

Ce portage politique demande à être partagé entre les différentes autorités locales parties prenantes. Dans le cas où une des autorités est défaillante, il reste important que le portage soit au moins assuré par les autres, pour permettre que les actions réalisées s'inscrivent bien dans une vision politique et qu'elles gardent un minimum de cohérence.

Un portage politique fort est une condition pour obtenir un alignement de l'aide, en particulier sur des territoires où il existe plusieurs projets de différentes sources de financement avec une multiplicité d'opérateurs techniques.

Enfin, c'est aussi une condition pour permettre que des projets qui ont été conçus depuis les bureaux avec peu de connaissances du terrain soient appropriés et réorientés en fonction des priorités des autorités locales.

L'existence d'intérêts communs

Le caractère transfrontalier de la coopération décentralisée entre les communes haïtiennes et dominicaines facilite l'existence et l'identification d'intérêts communs qui permettent une implication forte de toutes les autorités locales concernées.

Un appui direct aux autorités locales, notamment les politiques

Pour que la coopération décentralisée ait un impact dans le champ de la décentralisation et du développement local, les autorités locales doivent avoir un rôle central dans les projets :

- quand le projet est présenté et exécuté par des associations d'autorités locales il y a le risque que les projets soient appropriés par les techniciens plus préoccupés par la bonne exécution des actions que par le renforcement des autorités locales ;
- quand une personne spécifique est embauchée pour mettre en œuvre le projet, sous la forme d'une unité de gestion du projet, il y a le risque que le projet ne renforce pas l'autorité locale comme telle.

Il est donc nécessaire de trouver des modalités d'exécution du projet qui mettent en première ligne les autorités locales, leurs responsables élus et leurs équipes comme responsables des politiques et programmes de développement de leurs territoires.

L'inscription des projets dans le cadre de relations existantes pour une relation continue

Les projets de coopération décentralisée qui s'inscrivent dans le cadre de relations existantes entre autorités locales permettent d'assurer que la relation ne va pas se terminer avec la fin du projet. En conséquence il y a plus de possibilité d'assurer la continuité des actions démarrées dans le cadre des projets et donc que ces actions aient un réel impact.

Une participation des autorités locales des Etats membres basée sur l'apport d'une plus-value politique et technique

Les autorités locales des Etats membres et les acteurs de leurs territoires doivent apporter une réelle plus-value aux projets de coopération décentralisée. La solidité de la relation qui va se nouer entre autorités locales, et donc sa durabilité, va dépendre de la consistance de cet apport.

Si la plus-value de l'apport des autorités locales des Etats membres n'est pas notable, la relation prendra fin au terme du projet.

Des approches qui ne reproduisent pas les erreurs de l'aide humanitaire

La situation d'Haïti depuis le séisme a contribué à renforcer les pratiques *assistencialistes* de la part des acteurs de l'aide humanitaire. Par exemple certains acteurs de l'aide ont acheté aux producteurs haïtiens le maïs au double de son prix sur le marché pour « *améliorer le niveau de vie des populations* ». Les producteurs haïtiens ont pensé que cette pratique allait se reproduire avec le bureau de mise en marché « *Otracompra* ».

Il est nécessaire, dès le début de la relation et des projets, de prendre de la distance avec ces pratiques pour assurer la viabilité des actions réalisées et des institutions mises en place.

L'existence d'une vision du développement territorial

Valorisation des ressources locales, reconnaissance des acteurs du territoire, renforcement des capacités, articulation entre le local, le régional, le frontalier et l'international... l'existence chez les responsables politiques des autorités locales d'une vision du développement territorial permet à la dynamique de coopération décentralisée de se développer même dans des conditions institutionnelles difficiles car elle est enracinée dans le territoire et basée sur des intérêts communs.

PROJET SUNYA
Towards Zero Waste in South Asia
Vers zéro déchets en Asie du Sud

Informations générales sur le projet

Régions	Asie Europe	
Pays	Belgique Bangladesh Bhoutan Inde Népal Sri Lanka	
Autorités locales partenaires	ICLEI (Gouvernements Locaux pour le Développement Durable – Asie du sud) Dhaka Nord Coimbatore Hetauda Matale MuAN (Association des municipalités du Népal) Pheuntsholing Shimla Tansen VVSG (Association des Villes et Collectivités Locales Flamandes)	
Secteur	Gestion des déchets	
Durée	36 mois	
Site Internet	www.sunyaproject.org	
Budget	Total	1 541 150 €
	UE	1 387 035 €

1. La gestion des déchets, l'inclusion sociale et le développement durable

La production mondiale de déchets solides municipaux devrait doubler dans les quinze prochaines années³². Ce sont principalement les pays en développement qui contribuent à cette augmentation, sous les effets conjugués de la forte croissance urbaine et du développement économique.

Dans un contexte de forte pression démographique, de développement économique et d'urbanisation, les pays du Sud de l'Asie sont confrontés à la difficulté de gérer de manière durable des quantités de déchets de plus en plus importantes. Il est prévu que l'augmentation de la consommation des ressources naturelles et de la production des déchets ait des impacts sociaux et économiques très forts. Les villes asiatiques très peuplées sont à la recherche de lieux où stocker les déchets, ce qui va contribuer à intensifier la pression sur le foncier urbain. Le traitement des déchets n'est donc pas suffisant, leur production doit également diminuer.

Dans ce processus de changement vers un scénario « zéro déchet », l'engagement des autorités locales (AL), le développement d'une gestion intégrée de la filière et l'amélioration des modalités de recyclage sont des clés pour relever ce défi. Dans la plupart des villes asiatiques, il existe des activités économiques dédiées à collecter, trier et recycler les déchets. Cependant, ce secteur n'est régi par aucune norme et n'est pas valorisé dans la société.

2. Caractéristiques du projet

Dans le cadre du programme thématique « *acteurs non étatiques – autorités locales dans le développement - appel à proposition multi-pays* », l'Association d'Autorités Locales du Népal (MUAN) a obtenu une subvention pour la mise en œuvre du projet SUNYA. Celui-ci a pour objectif de promouvoir la gestion des déchets de manière durable dans des zones urbaines d'Asie du Sud, en mettant en place le scénario « zéro déchet » et en participant à la normalisation du statut des collecteurs de déchets du secteur informel, les chiffonniers.

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- Le développement de la capacité des membres des AL (fonctionnaires et responsables politiques) pour mettre en place un système de gestion des déchets.
- La réduction du volume des déchets à travers la mise en place du scénario « zéro déchet » et la création d'une culture de réduction et de recyclage des déchets.
- La reconnaissance du statut des collecteurs de déchets, leur acceptation sociale et la prise en compte de leurs activités dans la gestion des déchets.
- La sensibilisation sur le tri et la gestion durable des déchets.

L'Association des Autorités Locales du Népal a été l'organisation porteuse du projet, les villes de Dhaka Nord (Bangladesh), Shimla (Inde) Coimbatore (Inde), Hetauda (Népal), Tansen (Népal), Pheuntholing (Bhoutan), Matale (Sri Lanka) ont été les bénéficiaires mais étaient aussi en charge de la mise en œuvre du projet. Les organisations européennes et sous régionales (Conseil International pour les Initiatives Ecologiques Locales – ICLEI Asie du Sud, l'Association des Villes et Collectivités Locales Flamandes - VVSG, le bureau d'étude autrichien spécialisé dans le domaine des déchets ARGE) ont eu un rôle d'assistance technique et d'accompagnement institutionnel au niveau de la mise en œuvre du projet.

La formation de ce partenariat n'est pas le produit du hasard. MUAN est membre d'ICLEI depuis longtemps. Les deux organisations ont aussi de l'expérience dans la mise en œuvre de projets dans le secteur du développement durable. Pour l'identification des partenaires du projet, MUAN a utilisé le réseau des autorités locales d'ICLEI.

³² Lefilleur J., Secteur privé et développement N°15 : les déchets quels enjeux pour les pays en développement ?, PROPARGO-AFD, novembre 2012.

Pour s'assurer de la solidité de l'engagement des AL partenaires, ICLEI leur demande de s'investir directement dans la mise en œuvre des projets, au niveau technique et politique. Pour cela, à l'occasion de la formulation du projet, ICLEI a demandé aux AL de signer un accord où leur participation au projet est clairement définie.

Les villes partenaires ont été sélectionnées sur la base de conditions géographiques similaires et de défis partagés dans la gestion des déchets.

Enjeux auxquels le projet répond

Chaque année dans les villes asiatiques, une part importante des déchets n'est pas collectée et finit dans des décharges à ciel ouvert qui polluent l'environnement. Pourtant de nombreux déchets sont revendus par des *chiffonniers* informels. Ceux-ci récupèrent les éléments recyclables tels que les métaux, le plastique, le papier et le verre. Ils le font dans un cadre insalubre et dans de mauvaises conditions de travail. Cela a des conséquences sur la santé de ces collecteurs d'ordures qui voient leur espérance de vie réduite. L'enjeu du projet est donc de réduire la quantité de déchet non collectés, de valoriser ceux qui peuvent l'être, et d'améliorer les conditions de travail dans les métiers liés à la gestion de la filière déchets.

Budget du projet

Financement	TOTAL (36 mois)	UE	Partenaires
Budget	1 541 150 €	1 387 035 €	154 115 €
Pourcentage	100%	90%	10%
Type de financement		Espèces	Espèces et valorisation

3. Résultats : des résultats atteints, un impact positif

- **En matière de développement territorial**

En matière de développement territorial, les résultats attendus émanant du projet ont été atteints et ont eu un impact très positif.

Amélioration des services publics et contribution à des politiques publiques inclusives

L'un des principaux résultats du projet a été l'amélioration de la collecte des déchets. Auparavant, les déchets étaient collectés tous ensemble dans les mêmes bennes. Dans le cadre du projet SUNYA, un système de collecte des déchets par catégorie a été mis en place dans les villes d'Hetauda et de Shimla : trois collectes séparées sont réalisées par type de déchet, au lieu d'une collecte unique pour tous les déchets.

Un autre effet du projet a été la formalisation du secteur de la gestion des déchets et la reconnaissance du statut des chiffonniers. A Hetauda, le projet comprenait la réalisation d'une enquête sur la situation socio-économique des chiffonniers informels. Les résultats de l'enquête ont révélé des informations importantes, en particulier que l'essentiel des revenus des chiffonniers était dépensé dans la consommation d'alcool. Seulement 300 des 500 chiffonniers investissaient dans l'éducation et la santé de leurs enfants. Au vu des résultats de l'enquête, la municipalité a appuyé l'organisation des chiffonniers et la création par ceux-ci d'un fond commun d'épargne. La municipalité a donné une subvention et chaque membre a contribué ce qui a permis de créer un fonds de garantie. Ils ont alors pu payer les frais de scolarité de leurs enfants et avoir accès à des crédits dans les banques commerciales auxquels ils n'avaient pas accès auparavant.

À Shimla, les chiffonniers sont maintenant des employés de l'autorité locale via une structure autonome en charge de la collecte des déchets, Shimla Environment Heritage and Beautification Society (SEHB). Leur travail est reconnu et respecté par les habitants du

quartier. Ils ont aussi établi des relations avec les fonctionnaires de l'AL. La commune de Shimla fait appel à eux pour réaliser des sondages dans les ménages ou bien pour informer la population sur les actions de la commune dans le quartier.

Au vu des résultats, la commune de Shimla a élaboré un plan de gestion des déchets sur trois ans et a créé une plate-forme réunissant les différentes parties prenantes. Des consultations ont permis de définir une zone cible bénéficiaire, d'adopter une approche prenant en compte les caractéristiques de cette zone et de mettre en place un projet pilote de tri des déchets.

Les municipalités de Shimla et d'Hetauda répliquent actuellement les systèmes développés par le projet pilote. Elles ont déjà identifié d'autres zones et vont étendre le système sur financement propre du budget municipal.

Des échanges internationaux de savoir-faire

La coopération décentralisée a clairement apporté une valeur ajoutée à la mise en œuvre du projet. Les membres des autorités locales ont souligné que le soutien des organisations européennes et le partage d'information et d'expérience avec d'autres villes de la région ont permis un apprentissage constant, une mise en œuvre du projet plus effective et innovante. Les leaders politiques et les techniciens engagés ont eu l'opportunité de rendre visite aux membres de l'Association des Villes et Municipalités Flamandes, partenaire du projet. Lors de cette visite, ils ont découvert le statut de la communauté de communes pour la gestion intercommunale d'un service public. Les AL du Népal ont réfléchi sur ce type d'association au niveau municipal pour la gestion des déchets et ils sont en train de le mettre en place.

Ces visites ont permis l'apprentissage de nouvelles techniques de gestion et d'organisation. Après une visite en Belgique dans le cadre du projet SUNYA, le conseil municipal de Shimla a amélioré les techniques de gestion de ses finances en mettant en place des procédures de programmation budgétaire. D'autres mesures similaires ont été mises en œuvre dans d'autres villes népalaises. Les AL au Népal ont des capacités limitées et un système administratif peu développé, ce qui affaiblit leur gouvernance interne. Le projet a accru les capacités de gestion financière et de suivi des AL, améliorant ainsi leur fonctionnement.

Enfin, la participation de l'Association des Villes et Municipalités Flamandes et du bureau d'étude ARGE a favorisé la conduite d'études de qualité qui ont permis de faire des suggestions et recommandations réalistes basées sur une expertise au niveau local.

- **En matière d'appui à la décentralisation et aux politiques publiques nationales**

Le projet a eu un impact plus limité dans le processus de décentralisation. Cet impact est différent selon les pays participants. Alors que l'Inde est un Etat fortement décentralisé, le Népal vient juste de commencer la mise en place d'un processus de décentralisation. Dans les deux cas, la collecte et le traitement des déchets est une compétence des AL.

Par contre le projet SUNYA a permis la mise en place d'un système formel de tri des déchets pour la première fois au Népal. Les municipalités bénéficiaires et MUAN ont demandé aux autorités du gouvernement central la création d'une politique publique suivant le principe du « *zéro déchet* » comprenant la mise en place d'un système de tri des déchets. Le gouvernement a répondu par l'affirmative et a commencé à travailler à l'élaboration de cette politique à travers le Centre pour la gestion des déchets solides, autorité gouvernementale en charge de la conception des modalités de gestion de déchets au niveau national.

4. Appui de la DUE

En Inde, l'appui de la DUE a été essentiellement limité à l'accès aux financements.

La DUE a été très active dans le suivi de la mise en œuvre du projet. Elle a participé à la conférence de lancement du projet, aux réunions annuelles des partenaires et a réalisé plusieurs visites sur le terrain. Ceci a permis au personnel de la DUE d'être bien informé sur l'évolution du projet et sa mise en œuvre.

Par contre, la DUE regrette que la diminution de ses ressources humaines et financières limite sa participation au suivi de ce type de projet.

5. Leçons tirées

La principale leçon tirée de ce projet est que la coopération décentralisée représente une réelle valeur ajoutée en termes de coopération au développement et ceci sur plusieurs plans :

Une plus large ouverture à de nouveaux modes d'organisation

Les déplacements internationaux et le développement des relations internationales des autorités locales les amène à découvrir d'autres formes d'organisation des autorités locales et de l'action publique locale. Cela permet aux AL de s'en inspirer pour faire évoluer leur mode d'organisation et leur action. Toutefois ceci n'est possible que si les déplacements internationaux et les réunions avec les délégations internationales sont bien préparés et prévoient de réels temps de dialogue et de travail entre autorités locales.

Le renforcement de la gouvernance locale par la réutilisation des méthodes

La coopération décentralisée permet de renforcer les capacités de gestion et de suivi de l'action publique des AL. En effet, les cadres administratifs de gestion des projets de coopération décentralisée amènent les AL à devoir élaborer une programmation budgétaire, à tenir une comptabilité analytique, à produire des rapports de suivi et à rendre compte régulièrement.

Une fois identifié l'intérêt de ces outils et méthodes, certaines AL les appliquent au reste de leur activité de manière à améliorer l'efficacité de la dépense publique mais aussi la redevabilité envers les citoyens et *in fine* à améliorer la gouvernance institutionnelle.

Une meilleure mobilisation de l'expertise technique qui permet aux AL d'innover

La participation des AL et organisations européennes sur des fonctions d'assistance technique a permis aux AL dans les pays partenaires d'avoir accès à une expertise technique spécialisée dans la gestion des déchets au niveau local et de mettre en œuvre des innovations sociales et techniques.

Cela demande toutefois, au-delà de l'expertise technique pure, le développement de capacités d'échange technique pour éviter le risque de diffusion de modèles importés qui seraient inadaptés au contexte local.

Projet de mise en place d'une coopération décentralisée entre la communauté d'agglomération de Reims et la commune de Zorgho

Informations générales sur le projet

Régions	Afrique Europe	
Pays	Burkina Faso France	
Autorités locales partenaires	Reims Métropole Zorgho	
Secteur	Gestion de l'eau et de l'assainissement Appui institutionnel	
Durée	48 mois	
Site Internet	http://eau.reimsmetropole.fr/L-eau-dans-le-monde.html	
Budget	Total	680 000 €
	UE	0 €

1. Contexte et historique de la relation de coopération décentralisée

La décentralisation au Burkina Faso est un processus progressif qui a débouché sur la communalisation intégrale du pays et la tenue d'élections locales sur tout le territoire national en 2006. Le transfert aux communes des compétences en matière d'eau et d'assainissement a été légiféré en 2004 et règlementé en 2009. Les communes sont responsables de la construction et de la gestion des réseaux de distribution de l'eau.

L'ONEA, Office National de l'Eau et de l'Assainissement, est une société d'Etat qui a la responsabilité de la gestion déléguée du service de l'eau de 53 communes du pays, dont celle de Zorgho qui est une commune urbaine d'environ 50 000 habitants dont la moitié vivent dans le périmètre urbain de la commune.

En 2007, l'ONEA a pris conscience de l'importance que représentait le transfert de la compétence eau et assainissement aux communes et du fait que l'ONEA ne pourrait pas devenir le délégataire de tous les réseaux d'eau du pays. Pour cela l'ONEA a impulsé d'une part la mise en place d'un centre de formation aux métiers de l'eau (le CEMEAU) et d'autre part la mise en place d'un projet pilote dans dix communes, dont Zorgho. Ce projet vise à produire des modules de formation sur l'exercice de la compétence eau par les communes à partir d'expérimentations de terrain. L'ONEA a fait appel au Syndicat des Eaux d'Ile de France (SEDIF) qui a mobilisé à son tour Reims Métropole et l'Agence de l'Eau Seine Normandie (AESN). Ces trois autorités locales (AL) ont contribué au cofinancement de ce projet pilote, le PASEP (Projet d'Amélioration du Service de l'Eau Potable dans les communes du Burkina Faso), dont la mise en œuvre a été confiée à des opérateurs français et burkinabé.

A l'occasion des missions de suivi du projet par les élus de Reims Métropole et des missions des élus de Zorgho en France, des relations se sont nouées entre les deux collectivités. En 2012, les deux collectivités ont élaboré un projet « *pour la mise en place d'une coopération décentralisée entre la communauté d'agglomération de Reims Métropole et la commune de Zorgho* » et signé une convention de coopération.

2. Caractéristique du projet

Enjeu de la relation de coopération décentralisée

L'enjeu du projet est double. Pour Zorgho, il s'agit de pouvoir renforcer son service public local de l'eau et de l'assainissement sur le plan des équipements comme de la gestion, grâce à l'appui financier et technique de Reims Métropole et de l'AESN. D'autre part, les deux collectivités peuvent espérer valoriser les échanges entre techniciens et élus pour mettre en place une relation de coopération décentralisée répondant aux enjeux de développement des deux territoires.

Objectifs de la relation de coopération décentralisée

L'objectif général de ce projet est de contribuer à l'atteinte des OMD³³ en matière d'eau et assainissement par la construction d'une relation de coopération décentralisée.

Il vise cinq objectifs spécifiques :

- Améliorer la desserte en eau du périmètre urbain de la ville de Zorgho ;
- Améliorer l'offre de service d'assainissement dans la ville de Zorgho ;
- Renforcer la capacité d'exercice de la compétence eau et assainissement de la commune de Zorgho ;
- Renforcer la capacité d'autofinancement du service de l'eau potable de la commune de Zorgho ;
- Construire la relation de coopération décentralisée entre Reims Métropole et Zorgho.

³³ Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Montage financier

Financement	TOTAL (quatre ans)	Reims Métropole	AESN	Zorgho
Budget	680 000	204 000	440 000	36 000
Pourcentage	100 %	30 %	65 %	5 %
Type de financement		Espèces	Espèces	Espèces

3. Appuis reçus

Le projet, sous maîtrise d'ouvrage des deux autorités locales, bénéficie pour sa mise en œuvre de l'appui de deux opérateurs, l'un français et l'autre burkinabé. Ils sont chargés de l'appui à la mise en place de la relation de coopération décentralisée et de l'appui au renforcement et à la gestion du réseau d'adduction d'eau et des infrastructures d'assainissement.

4. Résultats et effets du projet

En matière d'appui à la décentralisation

Une autorité locale qui assume la maîtrise d'ouvrage du service public local de l'eau

La commune de Zorgho, maître d'ouvrage du service public local de l'eau, dispose pour son centre urbain d'un réseau d'adduction d'eau potable qui a été inauguré en 2005. Ce réseau est confié en gestion déléguée à l'ONEA. Le projet PASEP a permis à la commune de Zorgho de jouer pleinement son rôle de maître d'ouvrage du service de l'eau :

- Le contrat qui lie le délégataire³⁴ à la commune, renégocié dans le cadre du PASEP, prévoit le versement par le délégataire de 5 % du chiffre d'affaire du réseau à la commune pour qu'elle puisse assumer la maîtrise d'ouvrage du service public local de l'eau. La commune a pu mettre en place un service technique eau et assainissement sur ce budget.
- Le montant des amortissements et les résultats d'exploitation du service public local de l'eau sont versés par le délégataire sur un compte trésor de la commune qui a la responsabilité de l'engager par délibération municipale pour prendre en charge les dépenses de renforcement du réseau délibérées par le conseil municipal.
- Les comptes rendus techniques et financiers du délégataire sont présentés en conseil municipal débattus et soumis à délibération.

La mise en place d'un espace public d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale

Dans le cadre du PASEP, la commune a mis en place une commission extramunicipale³⁵, qui regroupe élus, fonctionnaires municipaux, délégataire, services de l'Etat, fontainiers, personnes qualifiées...). Cette commission est en charge d'appuyer la commune dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale du service de l'eau et de l'assainissement. Elle étudie les CRTF avec le délégataire avant qu'ils soient soumis à délibération du conseil municipal, identifie les priorités d'investissement pour le renforcement du réseau et propose au bureau municipal des délibérations à soumettre au conseil municipal. Enfin, dans le cadre d'une autre coopération décentralisée centrée sur le périmètre rural de la commune, les compétences de cette commission ont été étendues à l'aire rurale de la commune.

La mobilisation de moyens pour renforcer la qualité du service public local de l'eau

Dans le cadre du projet, la commune a mobilisé, en lien avec le délégataire, des moyens pour renforcer le service public local de l'eau. Par exemple suite à la chute du château d'eau pendant une tempête, le

³⁴ En droit, le délégataire est la personne morale publique ou privée qui gère un service public au nom d'une personne morale de droit public (Etat, Autorité Locale...) dans un cadre contractuel et contre rémunération.

³⁵ Cette commission extramunicipale est appelée « commission communale de l'eau et de l'assainissement » (CCEA)

déléataire a dans un premier temps assuré la continuité du service public puis a déplacé un château d'une autre localité pour l'installer à Zorgho. De même depuis 2014, le déléataire mobilise en lien avec la commune l'aide budgétaire sectorielle eau et assainissement pour réaliser une partie des investissements de renforcement du réseau (production, stockage et distribution).

Une démarche d'échange technique novatrice

Reims Métropole assure le service de l'eau et de l'assainissement en régie directe à travers sa direction de l'eau et de l'assainissement (DEA). Dans le cadre du projet, des échanges techniques ont été organisés entre la DEA de Reims Métropole (200 salariés), le service technique eau et assainissement de Zorgho (3 salariés) et l'ONEA (1000 salariés), au niveau de l'équipe du centre de l'ONEA de Zorgho, de la direction régionale de l'ONEA et des services centraux de l'ONEA à Ouagadougou.

Ces missions d'échanges techniques « *multiniveaux* » ont ainsi permis d'intéresser tous les métiers de la DEA de Reims Métropole, la commune de Zorgho et le déléataire au niveau local, régional et national. C'est ainsi que se développe un ambitieux programme de travail sur les relevés des compteurs par terminaux mobiles, qui intéresse en premier lieu la commune de Zorgho. Cette méthode limite le coût des relevés, les risques d'erreur et permet d'identifier les anomalies de fonctionnement (fuites...). Ces échanges techniques, soigneusement préparés de part et d'autre prennent la forme de missions de deux semaines et sont considérés par les techniciens comme d'un excellent apport réciproque. Les techniciens de Reims Métropole identifient comment ils peuvent travailler de façon plus économe et les techniciens de la commune de Zorgho et de l'ONEA acquièrent de nouvelles compétences.

Une amélioration durable du service public rendu au citoyen

Tout ceci se traduit par une amélioration du service rendu au citoyen :

- L'égalité d'accès au service est améliorée : le taux d'accès au service est passé de 35 % en 2007 à 83 % en 2013 ;
- La continuité du service est maintenant quasiment garantie pendant toute l'année, les rationnements ont disparus en 2015 ;
- La mutabilité du service est effective avec par exemple le passage au relevé par terminal mobile.

Une mission d'échange technique de Reims Métropole à Zorgho en janvier 2015 a permis de travailler sur le renforcement du réseau pour assurer la régularité et la qualité de la distribution d'eau, en termes de pression, sur tout le périmètre urbain. Les résultats de ces échanges techniques ont fait l'objet d'un plan d'investissement qui sera initié fin 2015.

Des effets limités par la lente évolution des modes de fonctionnement des institutions publiques...

Toutefois, ces effets restent à nuancer. En effet, toutes les institutions publiques burkinabé n'ont pas totalement intégré les évolutions liées au processus de décentralisation et empiètent parfois sur la maîtrise d'ouvrage communale, en particulier en prenant des décisions d'investissement en lieu et place de l'autorité locale.

...par un contexte institutionnel défavorable...

De même, le contexte national burkinabé, avec les élections locales de 2012 puis les événements de 2014 et enfin le remplacement des élus par des délégations spéciales, a fragilisé l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale.

... et qui restent timides en termes de contribution au processus de décentralisation national

En termes d'impact au niveau national, le projet a permis :

- que l'innovation du PASEP de mise en place d'une commission extramunicipale soit réappropriée au niveau national faisant l'objet d'un décret instituant les CCEA (comité communal eau et assainissement), ce qui relève d'un impact national ;

- que les modules de formation produits à partir des expérimentations locales soient utilisés pour former des élus, techniciens municipaux et cadres de la fonction publique au niveau national ;
- que des échanges techniques avec la DEA de Reims Métropole permettent de renforcer les services centraux de l'ONEA.

Ces effets sont indéniablement des avancées, mais ils restent toutefois limités au regard des défis que pose au pays l'exercice de la compétence eau par les 351 communes.

En matière de développement territorial

Un effet levier

L'engagement de Reims Métropole et de Zorgho dans une coopération de long terme pour améliorer le service de l'eau et de l'assainissement et l'implication d'opérateurs d'appui pour la mise en œuvre des actions a permis de mobiliser des moyens complémentaires. Les 644 000 euros mobilisés par Reims Métropole et l'AESN dans le cadre de ce projet ont permis de mobiliser environ le même montant (90 000 euros de la commune de Zorgho, 157 000 euros du MAEDI français et 400 000 euros d'aide budgétaire sectorielle), doublant ainsi le budget du projet.

La prise en compte du potentiel de développement local de l'extension de l'accès à l'eau

La coopération décentralisée permet d'élaborer des programmes d'investissement dans l'extension du réseau qui tiennent compte des plans de développement de la ville et de l'approvisionnement des infrastructures et activités génératrices de revenu et d'emploi (port sec, abattoir...). Les plans d'extension du réseau ont ainsi un réel potentiel structurant pour le développement de la ville.

Une extension progressive du champ géographique et thématique de la coopération décentralisée

La coopération décentralisée entre Reims Métropole et Zorgho s'est étendue dans deux dimensions complémentaires :

- sur le plan géographique, elle a commencé à intégrer de nouvelles AL tant en France qu'au Burkina Faso, dans une orientation de coopération de territoire à territoire ;
- sur le plan thématique, partant du domaine de l'eau et de l'assainissement, elle a permis d'identifier les autres enjeux des territoires et de commencer à développer de nouveaux champs d'action, par exemple sur la collecte, le tri et la valorisation des déchets, sur l'ouverture internationale des scolaires et des jeunes tant en France qu'au Burkina Faso, etc.

Cette extension de la relation de coopération permet de mobiliser de plus en plus d'acteurs et d'ancrer la coopération décentralisée sur les deux territoires.

Une ouverture internationale des acteurs du territoire

La relation et la mise en œuvre du projet permet la réalisation de missions d'échanges politiques et techniques entre les deux territoires. Ces missions qui privilégient les relations directes et, quand cela est possible, le logement chez l'habitant, permettent une réelle ouverture interculturelle et le développement de relations interpersonnelles. Ceci débouche sur un maillage entre les territoires. Certains participants aux échanges, français et burkinabé, maintiennent les relations nouées par courriel et téléphone mais aussi à l'occasion de voyages privés.

Des effets limités par une institution communale encore faible

Ces effets en matière de développement territorial sont réels, importants et structurants. Ils restent limités pour deux raisons :

- les acteurs, tant publics que privés, qui investissent sur le territoire communal ont encore du mal à prendre en compte la commune comme interlocuteur principal ;
- la commune n'a pas toujours la légitimité et la capacité pour encadrer et réguler des activités comme le lavage du minerai issu de l'orpaillage artisanal. Ces activités représentent un

potentiel économique mais aussi un danger pour les ressources en eau, les sols et la santé publique.

5. Leçons tirées du projet

Cette relation de coopération décentralisée dont les origines remontent à 2007 et les actions mises en œuvre dans ce cadre, permettent de tirer les leçons suivantes :

L'importance de la durée dans la relation

La durée dans la relation est essentielle pour permettre une bonne interconnaissance entre élus, entre techniciens, et pour développer progressivement des relations humaines, techniques et politiques qui permettent d'inscrire les actions de coopération dans le temps sans être contraint par les calendriers de projet, les alternances politiques et les mutations de personnel.

L'importance de la prise en compte des calendriers spécifiques des AL

Les autorités locales sont des institutions publiques soumises aux calendriers politiques : cycles des élections locales et nationales, interruption des processus démocratiques par décision de l'Etat... Ces calendriers peuvent retarder comme accélérer l'action publique en ouvrant et fermant des fenêtres d'opportunité. La coopération décentralisée, tant dans le cadre des relations établies entre les AL que dans le cadre des projets, se doit de prendre en compte ces dimensions. Il est alors important qu'elle puisse s'adapter avec souplesse à ces contraintes.

La flexibilité dans la gestion de projet permet de maximiser les effets de la coopération

Les évolutions locales, régionales et nationales sur un projet prévu sur une durée déterminée font apparaître des besoins et ouvrent des opportunités non prévues au départ :

- Opportunité d'accès à de nouveaux fonds ;
- Elections produisant des alternances politiques et amenant en fonction de responsabilité des élus plus ou moins moteurs de la relation de coopération décentralisée ;
- Apparition de nouveaux enjeux sur les territoires (orpaillage artisanal...)

C'est cette situation qui dans le cas de la coopération décentralisée entre Zorgho et Reims Métropole a amené avec la possibilité de mobiliser l'ABS à restructurer le budget prévisionnel, à prolonger la mise en œuvre du projet, et à diversifier les champs d'action.

L'importance d'articuler le politique, le technique et le financier

L'articulation entre des échanges politiques, des échanges techniques et des apports financiers pour des réalisations opérationnelles (au Burkina Faso mais aussi en France³⁶) permet de réellement développer des relations de qualité, exigeantes et qui produisent des effets. En effet, les échanges entre élus et entre techniciens sont polarisés par le fait qu'ils débouchent sur la mise en œuvre d'actions concrètes au bénéfice des citoyens et de l'autorité locale. C'est cette motivation qui donne de la consistance aux échanges.

La recherche des effets sur les AL des Etats membres

Comme l'indique la communication sur les autorités locales de 2013, l'UE vise à soutenir la coopération décentralisée « *sur la base de partenariats institutionnels durables fonctionnant d'égal à égal* ». Ceci signifie bien qu'une relation de coopération décentralisée vise à produire des effets tant sur l'AL du pays partenaire que sur l'AL de l'Etat membre. Les échanges entre techniciens des AL sont un moyen de développer des compétences de part et d'autre. Les échanges techniques amènent à réfléchir sur ses propres pratiques, à les remettre en cause et à les améliorer, ce qui est particulièrement important dans un contexte où les ressources des AL des Etats membres se contractent.

³⁶ Par exemple le projet prend en charge la réalisation d'une exposition sur la coopération décentralisée qui est mise en œuvre depuis les services de Reims Métropole

L'importance du travail de lobbying pour faire reconnaître le rôle des AL dans le développement

La reconnaissance par l'Etat, les organisations internationales et les ONG du rôle des AL dans le développement, comme pilote ou pour le moins coordonnateur du développement sur leur territoire, reste un défi permanent.

Il est nécessaire d'effectuer un travail régulier d'information sur le cadre réglementaire régissant la décentralisation, mais aussi un travail de conviction sur la capacité des AL à assumer les compétences qui leur sont transférées et d'interpellation quand les autorités de l'Etat empiètent sur les responsabilités des AL. La coopération décentralisée, par l'association d'acteurs des Etats membres et des pays partenaires, est alors un excellent levier en matière de lobbying.

Relation de coopération décentralisée entre le Conseil Régional de Tombouctou et la Région Rhône-Alpes

Informations générales sur le projet

Régions	Afrique Europe	
Pays	France Mali	
Autorités locales partenaires	Conseil Régional de Tombouctou Région Rhône-Alpes	
Secteurs	Appui institutionnel Développement territorial Urgence	
Durée	Début de la relation de coopération décentralisée en 1984.	
Site Internet	http://www.rhonealpes.fr/180-cooperation-afrique.htm	
Budget	Total (4 ans de 2012 à 2014)	3 628 665 €
	UE	0 €

1. Contexte et historique de la relation de coopération décentralisée

La coopération entre la Région Rhône-Alpes (RRA) et la Région de Tombouctou s'inscrit dans la longue durée. Née de la mobilisation d'acteurs rhônalpins suite à la grande sécheresse de 1983 – 1984 et à l'appel à la solidarité internationale lancé par le gouvernement du Mali, la coopération entre les deux régions a d'abord été une coopération non gouvernementale. C'est une caractéristique qu'elle a d'ailleurs conservée, avec l'implication sur la durée de plus d'une dizaine de partenaires essentiellement originaires de la Région Rhône-Alpes qui interviennent sur financement de la Région et sur financement propre.

En 1994, une première convention de coopération est signée entre le Haut-Commissariat de la Région de Tombouctou (représentant de l'Etat au niveau régional) et la Région Rhône-Alpes (autorité locale). Cette convention débouche d'une part sur un appui aux projets des ONG en soutien à la décentralisation et d'autre part sur la mise en place après les élections locales de 1999 du PADL (Projet d'Appui au Développement Local), associant la Région Rhône-Alpes, l'Agence Française de Développement et l'Etat malien.

A partir de l'élection d'une autorité locale régionale, l'Assemblée Régionale de Tombouctou (ART), la coopération évolue en prenant comme principe d'intervention l'appui à la maîtrise d'ouvrage des autorités locales de la région de Tombouctou (Communes, Cercles et Région). Une première convention entre l'ART et la RRA est signée en 2000, prévoyant un appui à l'ART, la poursuite du PADL et le soutien aux projets des partenaires rhônalpins.

Une deuxième convention est signée pour la période 2005 – 2010 sur les mêmes orientations et formalise l'arrêt du PADL début 2011.

Puis une troisième convention est signée entre la RRA et l'ART pour la période 2011-2013, centrée sur l'appui à l'ART et le développement régional. Cette convention est basée sur le principe d'une maîtrise d'ouvrage régionale des actions de coopération par l'ART.

C'est dans ce contexte qu'a lieu le 22 mars 2012 le coup d'Etat qui destitue le Président de la République malien et l'offensive des groupes armés qui a abouti à l'occupation de la région de Tombouctou à partir du 2 avril 2012 (entrée des groupes armés dans la ville de Tombouctou). Ces événements conduisent l'ART à délocaliser son siège de façon provisoire à Bamako, même si une partie du personnel et des élus continuent à résider ou à faire des allers-retours en région de Tombouctou.

La libération de la région de Tombouctou par les forces armées maliennes et françaises dans le cadre de l'opération SERVAL a lieu le 28 janvier 2013 et ouvre un lent processus de retour à la normal dans la région.

Après la libération de la région de Tombouctou, une quatrième convention de coopération est signée entre les deux Régions pour la période 2013 - 2017. C'est elle qui est actuellement en vigueur.

2. Caractéristiques de la coopération décentralisée durant la période 2012-2013

A partir de l'occupation de la région de Tombouctou par les groupes armés, de la délocalisation du siège du CRT à Bamako et durant les mois qui ont suivi sa libération, la question de la continuité de la relation et des actions de coopération décentralisée entre les deux Régions s'est posée.

Finalement les deux Régions ont pris l'option de continuer leur relation de coopération décentralisée dans l'intérêt des habitants de la région de Tombouctou et de la continuité des institutions régionales.

Enjeu de la relation de coopération décentralisée

L'enjeu principal de la coopération décentralisée pendant cette période était d'assurer la continuité du fonctionnement et de l'activité du Conseil Régional de Tombouctou pour que celui-ci puisse agir au bénéfice des habitants de la région.

Objectifs de la relation de coopération décentralisée

Les objectifs de la coopération décentralisée durant la période de l'occupation de la région par les groupes armés puis pendant les premiers mois de la libération de la région étaient les suivants :

- assurer la permanence de la présence de l'autorité locale régionale comme interlocuteur des habitants de la région et de leurs représentants (élus locaux, responsables des coopératives de production, responsables associatifs...) restés sur place, déplacés ou réfugiés ;
- contribuer à assurer un dialogue et une concertation avec l'Etat malien sur la situation de la région et les actions à mener ;
- contribuer à coordonner les acteurs de l'aide humanitaire autour de la réalité des besoins des habitants ;
- coordonner et valider les actions des partenaires rhônalpins en région de Tombouctou ;
- contribuer à assurer la continuité de la production agricole et pastorale pour garantir la sécurité alimentaire des populations ;
- permettre que les services publics de base (santé, éducation, eau potable, électricité) soient assurés au mieux dans le respect des règles républicaines.

Budget

Financement	Région Rhône-Alpes					Partenaires
	2012	2013	2014	2015	Total 4 ans	
Budget	915 000 €	513 000 €	1 178 315 €	1 022 350 €	3 628 665 €	Non connu
Type de financement	Espèces	Espèces	Espèces	Espèces	Espèces	Espèces et valorisation

3. Résultats et effets de la coopération décentralisée en termes de résilience

La coopération décentralisée entre le CRT et la RRA a contribué à renforcer la résilience du CRT et du territoire de la région de Tombouctou sur plusieurs plans :

Le fonctionnement politique et technique du CRT

La coopération décentralisée a permis durant la période, en l'absence de recouvrement et de reversement de la fiscalité locale par l'Etat, d'assurer le fonctionnement de base du CRT :

- prise en charge des frais d'organisation de sessions du CRT ;
- prise en charge des primes des agents techniques du CRT ;
- prise en charge de l'équipement des locaux attribués par l'Etat malien au CRT délocalisé à Bamako ;
- fonctionnement courant (déplacement, communications...) du CRT.

Cet appui a permis au CRT, après un temps de « flottement », de se remettre en ordre de marche pour jouer pleinement son rôle politique et technique au service des habitants et du pays durant la période d'occupation de la région par les groupes armés, puis lors de la période de libération.

Le CRT a notamment pu maintenir la relation avec les habitants et les autorités restées sur place, déplacées à l'intérieur du pays ou réfugiées dans les pays voisins (Mauritanie en particulier).

Cela a permis de renforcer la légitimité du CRT qui a ensuite obtenu de nouveaux appuis (Etat malien, FAO, Coopération Suisse...) pour contribuer à la relance économique de la région.

Dialogue et influence politique

Le maintien de la fonctionnalité du CRT a permis à celui-ci de participer à de nombreux espaces de dialogue et de plaider tant au niveau national qu'international, avec les autorités maliennes et étrangères, en particulier celles de la Région Rhône-Alpes.

Ces actions de dialogue et d'influence politique ont contribué à l'organisation de la conférence nationale « *les collectivités françaises pour la paix et le développement du Mali* » le 19 mars 2013 à l'hôtel de Région de la RRA. Cette conférence, organisée par la RRA en partenariat avec le MAE français et Cités Unies France, a contribué à préparer la conférence des donateurs pour le Mali tenue à Bruxelles en mai 2013, qui a confirmé la place des AL et qui a lancé l'objectif du transfert de 30 % des recettes budgétaires de l'Etat malien aux AL maliennes. Depuis, cet objectif a été repris – à l'horizon 2018 – dans l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

Coordination de l'aide

Le CRT a mis en place un système d'information sur les besoins des populations et les initiatives en région de Tombouctou. Il a aussi participé aux cadres de concertation des acteurs humanitaires, aux réunions des services de l'Etat sous la présidence du gouverneur de la région de Tombouctou, aux comités de crise dans plusieurs des communes et des cercles de la région et a mis en place un cadre de concertation des partenaires rhônalpins intervenant en région de Tombouctou.

Cette participation aux espaces d'information et de coordination de l'aide a permis au CRT de faire entendre la voix des populations et des autorités locales, en particulier au niveau des acteurs de l'aide internationale.

Impulsion d'actions humanitaires

Le CRT a appuyé l'ouverture par la Croix Rouge malienne du premier corridor humanitaire en direction de la région de Tombouctou, avec le convoiage d'un premier lot de médicaments et de produits alimentaires dès le mois de mai 2012.

Parallèlement le CRT, dans le cadre de la coopération décentralisée et en lien avec les partenaires rhônalpins a impulsé de nombreuses actions humanitaires, comme des actions d'assistance alimentaire aux populations déplacées.

La sécurisation alimentaire, sanitaire et économique des populations restées sur place

Le CRT a contribué à mobiliser dès juin 2013 des partenaires techniques et financiers (FAO, UNICEF, gouvernement finlandais, gouvernement des Pays Bas, RRA, Etat malien, ONG nationales, rhônalpines et internationales...) qui ont pris le risque de financer et mettre en œuvre des actions dans la région occupée et d'envoyer des personnels maliens sur place³⁷.

Ceci, couplé à une bonne pluviométrie, a permis d'assurer une bonne production agricole et pastorale durant l'hivernage 2012, ce qui a permis aux habitants de reconstituer leurs stocks de céréales et d'oléo protéagineux ainsi que de sécuriser leur cheptel, se mettant ainsi à l'abri des risques d'insécurité alimentaire et réduisant la dépendance par rapport à l'aide alimentaire.

³⁷ C'est ainsi que durant la campagne d'hivernage 2012, plus de 160 000 litres de carburant, de 160 tonnes de semences, de 300 tonnes d'engrais... ont pu être mobilisés pour les périmètres irrigués de la région.

Cette mobilisation a continué durant la contre saison 2012-2013 puis durant les campagnes agricoles 2013, permettant d'éviter ainsi une chute de production et de revenu des producteurs agricoles et pastoraux de la région.

De même dans le domaine de la santé, le CRT a contribué à mobiliser les acteurs pour améliorer la couverture sanitaire de la population après la désorganisation de la couverture sanitaire liée aux exactions et pillages commis au début de l'occupation. Ces acteurs de la santé, comme dans les autres domaines, ont innové dans leurs modes d'action et pris des risques humains, techniques et financiers pour assurer la continuité ou le redémarrage des services de santé.

Enfin, dès 2013 l'Etat malien a transféré des fonds au CRT pour la relance des activités économiques, ce qui a permis au CRT de financer plusieurs projets de relance de l'activité économique (boulangeries, unités d'ensilage d'eau...).

Des effets limités par le manque de prise en compte des AL par les acteurs de l'aide humanitaire

Dans la pratique certains acteurs de l'aide humanitaire, tant des ONG que des organisations internationales, ont eu tendance à agir sans prendre en compte les AL, privilégiant la mise en œuvre des actions plutôt que la coordination, l'écoute des attentes des habitants et la réflexion sur les besoins prioritaires des populations. Même s'ils s'en défendent, cela les amène à agir sans réelle concertation avec les représentants légitimes des habitants que sont les élus malgré les déclarations publiques. Ce manque de concertation opérationnelle contribue à fragiliser les autorités locales qui ne parviennent pas à jouer leur rôle de coordination locale de l'aide humanitaire.

Des autorités locales des Etats membres timorées dans l'appui aux processus de réconciliation

Qui dit situation de crise dit exacerbation des tensions entre différents groupes sociaux et au sein de ceux-ci. La gestion des conflits et l'atténuation de ces situations passent par la mise en place d'espaces de concertation et de réconciliation inclusifs, qui concernent de fait les différents groupes sociaux, y compris ceux qui ont pu contribuer à la naissance de la crise ou ceux qui en ont profité. Ces processus de réconciliation, nécessaires tant au niveau local qu'au niveau national, sont sensibles et difficiles à suivre et à analyser de l'extérieur. Il est alors difficile pour des AL des Etats membres de s'y impliquer, de crainte de s'engager dans des processus dont elles ne maîtrisent pas les implications locales, nationales et internationales.

Les autorités locales maliennes comme le CRT ont ainsi beaucoup de difficultés à obtenir les moyens nécessaires pour jouer leur rôle en matière de gestion des conflits, ce qui limite leur reconnaissance comme acteur de paix par les différents groupes sociaux du territoire.

La coopération décentralisée produit des effets qui vont au-delà de la résilience des AL.

Au-delà du renforcement de la résilience de l'AL et du territoire, la coopération décentralisée entre la RRA et le CRT a contribué à renforcer auprès des autorités nationales comme des partenaires techniques et financiers la légitimité des AL comme acteurs d'atténuation et de gestion de la crise par le rôle important que le CRT a joué en région pour éviter une catastrophe humanitaire et sécuritaire durant la période d'occupation et les premiers mois de la libération de la région.

Les pratiques de ce type ont contribué à renforcer le processus de décentralisation, fortement questionné et ralenti depuis 2002 et remis au centre du débat politique malien depuis la tenue des états généraux de la décentralisation fin 2013.

4. Appuis reçus

Durant la période, le CRT a reçu un appui institutionnel de la part d'un organisme rhônalpin spécialisé dans l'appui à la décentralisation et au développement local le CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local).

5. Leçons tirées du projet

Une relation de confiance construite dans la durée qui donne de la souplesse

En période de crise, dans des situations complexes et dans une ambiance de suspicion généralisée, l'existence d'une relation de confiance construite dans la durée entre les partenaires permet de maintenir des relations, politiques, techniques et financières, même si le cadre institutionnel (occupation du territoire, désorganisation des systèmes financiers publics, absence de services publics, difficultés de communication téléphoniques, risques sécuritaires...) fragilise la relation.

Cette relation de confiance et ce maillage entre acteurs des territoires sont des facteurs essentiels pour pouvoir prendre et mettre en œuvre des mesures de soutien aux AL en situation de crise.

Un financement du fonctionnement institutionnel des AL en situation de crise leur permet d'exister

La mise à disposition de manière rapide, flexible et concertée des moyens minimum pour que l'AL du pays en situation de crise reprenne son fonctionnement « normal » est une condition nécessaire pour assurer la résilience des AL. Elle leur permet de relancer leurs actions :

- tenue régulière des instances délibératives de l'AL ;
- remise en ordre des services de l'AL permettant de mettre en œuvre des actions en direction des populations ;
- communication en direction des médias, des partenaires et des différents interlocuteurs, en permettant la diffusion d'informations issues du terrain et validées.

Cet appui est principalement donné dans le cadre des relations de coopération décentralisée, et basé sur la confiance réciproque construite dans la durée. Majoritairement les autres PTF se sont centrés sur le financement des actions sans donner aux AL les moyens de les coordonner et de les suivre, faute de financement institutionnel.

Un appui institutionnel dans la durée permet de prendre du recul par rapport à une crise

L'existence d'un dispositif d'appui institutionnel, léger, disponible à la demande permet de faire le lien entre les AL concernées et d'appuyer celles-ci dans la conception des actions à mettre en œuvre au bénéfice des populations, des institutions et du pays.

En effet, une situation de crise est déstabilisante, elle génère des perceptions parfois très éloignées des réalités, et la présence d'un dispositif institutionnel à la fois proche et distancié par rapport aux réalités du terrain, permet de faciliter la relation entre les AL partenaires, de clarifier le champ des possibles et de donner un cadre aux actions possibles à mener sur le territoire.

Une ouverture internationale pour une meilleure analyse

La coopération décentralisée donne la possibilité aux élus et aux techniciens de l'AL en situation de crise de pouvoir se déplacer à l'international.

Ces temps sont nécessaires car d'une part ils permettent de diminuer la pression qui repose sur les personnes, mais ils permettent aussi de comprendre comment la situation est perçue et analysée à l'international. Ils les obligent aussi à construire un discours argumenté sur la situation traversée par le territoire en se positionnant comme « ambassadeurs » de leur territoire.

Un rôle politique réaffirmé des élus des AL

La capacité de la coopération décentralisée à repositionner les élus comme responsables politiques légitimes, respectés et écoutés, en les recevant, en leur offrant la possibilité de s'exprimer à la tribune et devant les médias... permet à ceux-ci de se re-légitimer, tant par rapport aux populations que par rapport à l'Etat et aux PTF.

Une fonction de coordination essentielle

Enfin, la relocalisation de la coordination des actions (politiques, techniques, d'information...) au niveau des AL permet de faire le lien entre la connaissance du terrain, les flux d'information réguliers et les actions d'aide humanitaire et de développement. C'est une condition nécessaire pour permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins et les actions.

Annexe 2: Liste des projets de coopération décentralisée financés dans le cadre de la ligne thématique ANE-AL en 2010, 2011 et 2012, identifiés à partir de la base de données CRIS

Annexe 2 : Liste des projets de coopération décentralisée financés dans le cadre de la ligne thématique ANE-AL en 2010, 2011 et 2012, identifiés à partir de la base de données CRIS.													
No.	Domaine	Année d'exécution du contrat	Numero du contrat	Statut	Titre	Délégation en charge	Chef de file du projet	Type de partenariat (EU-PP/Sud-Sud)	Partenariat	Localisation de l'Action	Région (s)	Secteur	Budget (EUR)
1	DCI-NSAPVD	2011	233312	Ongoing	From pilot to sustainable towns: Satellite cities and metropolitan governance	India	EUROPEAN NEW TOWNS PLATFORM	EU-PP	Countries, region(s): Baoshan district (China), Qingpu district (China), Ahmedabad (India), New Raipur (India), Basildon District Council (UK)	Countries, region(s): Baoshan district (China), Qingpu district (China), Ahmedabad (India), New Raipur (India), Basildon District Council (UK)	Asie, EU	Développement urbain	677,110
2	DCI-NSAPVD	2011	233592	Ongoing	Education for development: upgrade children in action		COMUNE DI REGGIO EMILIA	EU-PP	Mozambique – Province of Cabo Delgado - Pempa Brazil – Minas Gerais state – Prefeitura de Belo Horizonte Italy - Regione Emilia Romagna -Reggio Emilia	Mozambique- Province of Cabo Delgado-Pempa Brazil- Minas Gerais state - Prefeitura de Belo Horizonte Italy- Regione Emilia Romagna- Reggio Emilia	Afrique, AL, EU	Promotion of development awareness	1,496. 150
3	DCI-NSAPVD	2011	233789	Ongoing	CIUDAD Y MUJERES: enfoque de género en la planificación urbana y la gestión del territorio	Colombia	COMUNE DI PONTEDERA	Sud-Sud	Colombia, Departamento del Valle del Cauca, Municipio de Santiago de Cali Guatemala, Departamento de Sacatepequez, Municipio de La Antigua Guatemala, Medina Associazione per la Cooperazione tra i popoli	Colombia, Departamento del Valle del Cauca, Municipio de Santiago de Cali Guatemala, Departamento de Sacatepequez, Municipio de La Antigua Guatemala	AL	Genre	872,061
4	DCI-NSAPVD	2011	234365	Ongoing	SUNYA – Towards Zero-Waste in South Asia	India	MUNICIPAL ASSOCIATION OF NEPAL	EU-PP	ICLEI South Asia Secretariat (ICLEI-SA), Hetauda Municipality, Tansen Municipality, Dhaka City Corporation, Association of Flemish Cities and Municipalities, ARGE, Abfallvermeidung GmbH, City of Matala, Coimbatore Municipal Corporation, Shimla Municipal Corporation, City of Phuentsholing	Asia : Nepal, India, Bhutan, Bangladesh, Sri Lanka Europe : Belgium, Austria	Asie	Développement urbain/développement durable	1,541,150
5	DCI-NSAPVD	2011	238695	Ongoing	Projet de développement de l'intercommunalité en Côte d'Ivoire	Ivory Coast	UNION DES VILLES ET COMMUNES DE COTE D IVOIRE (UVICOCI) ASSOCIATION	EU-PP	AIME, Université des collectivités, Partenariat pour le développement municipal, Bureau national d'études techniques	Côte d'Ivoire. 15 communes réparties à l'échelle nationale	Afrique	Inter-communalité	511,470
6	DCI-NSAPVD	2011	245427	Ongoing	Inclusion et participation sociale dans les quartiers périurbains d'Oujda, Maroc; FELCOS Umbria.	Morocco	ASSOCIAZIONE FELCOS UMBRIA - FONDODI ENTI LOCALI PER LA COOPERAZIONE DECENTRATA E LO SVILUPPO UMANO SOSTENIBILE	EU-PP	Université Mohammed Premier, Oujda, ASSOCIAZIONE FELCOS UMBRIA	Oujda, maroc	Voisinage	Décentralisation	190 095
7	DCI-NSAPVD	2010	259033	Ongoing	WANAPE - Water, nature and people in vanishing landscapes.	Russia	MUNICIPALNOE OBRAZOVANIE POLESSKIYMUNICIPALNIY RAYON		Center "Zapovedniks" (Russia), Alterra Wageningen UR (Netherlands), Lepel municipality (Belarus), Berezinsky biosphere reserve (Belarus)	Russia (Polesk municipality, Kaliningrad region), Belarus (Lepel municipality, Vitebsk region).	Voisinage	Tourisme	649,890
8	DCI-NSAPVD	2011	268879	Ongoing	Maternal and Child Health: Local Authorities and Decentralisation of Services in SADC Area	South Africa	TOSCANA	EU-PP	Or Tambo district, Kandoa District, Region North - Kivu, UCODEP, CMSR, COSPE	O.R. Tambo District in Eastern Cape Province (South Africa); Kandoa District Council in Dodoma Region (Tanzania); and Ville de Kananga in Western Kasai Province (DRC)	Afrique	Santé	1,300,000
9	DCI-NSAPVD	2011	278059	Ongoing	PULL DOWN THE LINE - Building a territorial alliance between the cross-border areas from Haiti and the Dominican Republic for the local development, social inclusion and against interethnic discriminations	Dominican Republic	FONDO PROVINCIALE MILANESE PER LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE APS	EU-PP	Dominican Republic, Haiti, Spain and Italy	Dominican Republic, Haiti	Caribe	Coopération transfrontalière	1,302,539
10	DCI-NSAPVD	2011	281056	Ongoing	Amélioration des services publics locaux d'assainissement solide et liquide	Benin	Département des Yvelines	EU-PP	Groupement Intercommunal du Mono, Département des Yvelines , Commune d'Anêho, UNION DES COMMUNES DU TOGO (UCT)	Bénin, sur le territoire des six communes du département du Mono (Athiéomé, Bopa, Comé, Grand-Popo, Houéyogbé et Lokossa) ; Togo, dans la commune d'Anêho.	Afrique	Gestion des déchets	2 198 226,77

11	DCI-NSAPVD	2009	201736	Closed	Patrimoine culturel et développement local Renforcement des capacités des autorités locales d'Afrique de l'Ouest dans le domaine de la protection et de la valorisation durables du patrimoine culturel	Benin	AIMF	EU-PP		Benin, Cap Vert, Mali, Mauritanie, Senegal, Cote d'Ivoire	Afrique	Patrimoine culturel	838,890
12	DCI-NSAPVD	2013	287288	Ongoing	G.Lo.B.- Governance Local para a Biodiversidade	Brazil	REGIONE VENETO	EU-PP	Estado da Bahia (Brasil), Província de Namibe, Regione Veneto, (Angola), Província de Maputo (Moçambique)	Estado da Bahia (Brasil), Província de Namibe (Angola), Província de Maputo (Moçambique)	AL, Afrique	Public sector policy and administrative management	1,124,978
13	DCI-NSAPVD	2013	288300	Ongoing	Golfo de Fonseca: un modelo de gestión mancomunada trinacional sostenible del territorio y sus recursos ambientales	Nicaragua	PUGLIA	EU-PP	Puglia, Nicaragua, Honduras, El Salvador	Nicaragua Departamento de Chinandega: Municipios de Somotillo, Puerto Morazán, El Viejo, Villa Nueva, Corinto, Chinandega; Departamento de León: Municipio de León; Honduras: Departamento de Valle: Municipios de Alianza, Amapala, Goascorán, Nacaome, San Lorenzo; Departamento de Choluteca: Municipios de Marcovia, Namasigue, El Triunfo. El Salvador: Departamento de La Union: Municipios de Conchagua, Pasaquina, Intipucá, Santa Rosa de Lima, Bolívar, La Unión, El Carmen, San Alejo, Meanguera del Golfo	AL, EU	Construction policy and administrative management	1,060,000
14	DCI-NSAPVD	2012	288973	Ongoing	Descentralizado e participacao comunitaria na gestao de resíduos solidos nas cidades de s.tome-fase 2	Gabon	UNIAO DAS CIDADES CAPITAIS LUSO-AFRO-AMERICO-ASIATICAS ASSOCIACAO	Sud-Sud	Zatona, UCCLA, Sao Tome e Principe, Agua Grande	Sao Tome and Agua Grande	Al, Afrique	Urban development and management	448,892
15	DCI-NSAPVD	2012	297514	Ongoing	Programme Pilote de promotion de l'Intercommunalité en Itasy	Madagascar	ASSOCIATION CENTRE INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE RECHERCHE	EU-PP	Region Itasy, CIDR,	Madagascar	Afrique	Decentralisation and support to subnational government	350,000
16	DCI-NSAPVD	2012	310773	Ongoing	Environmental protection and sustainable development: building local capacities on solid waste management in Myanmar	Myanmar	COMUNE DI TORINO	EU-PP	Comune di Torino, Yangon City, ITHACA - Information Technology for Humanitarian Assistance Cooperation and Action, Cesvi Fondazione	Local Authorities (20 staff from Yangon City Development Committee) Urban Community groups in three townships Urban population of three townships	Asie, EU	Waste management /disposal	more than 900,000
17	DCI-NSAPVD	2012	302896	Ongoing	Projeto de melhora das capacidades institucionais e da consolidação das Autoridades Locais e redes de AL do Brasil e Moçambique, como atores de cooperação internacional descentralizada		Ciudades e Govenos Locais (CGLU)	EU-PP	Moçambique (ANAMM); - Frente Nacional de Prefeitos (FNP) – Brasil; - Ciudades y Gobiernos Locales Unidos Africa (CGLUA) – Marrocos; - Arquitectos Sin Fronteras-Espanha (ASF) – Espanha; - Catedra UNESCO – Red CIMES (Ciudades Intermediárias) / Universidad de Lleida (UdL).	7 Municípios de Moçambique (Maputo, Lichinga, Nampula, Maniça, Xai-Xai, Matola, Inhambane, Dondo) e 3 Municípios do Brasil (Belo Horizonte, Porto Alegre e Várzea Paulista)	Africa, LA, EU	Développement de capacités	830,205
18	DCI-NSAPVD	2013	321885	Ongoing	Mobilisation des recettes et modernisation de l'gestion financière de la Ville de Libreville	Gabon	ASSOCIATION INTERNATIONALE DES MAIRES ET RESPONSABLES DES CAPITALES ET METROPOLES PARTIELLEMENT OU ENTIEREMENT FRANCOPHONES	EU-PP	Association des Comunes du Gabon	Libreville - Gabon	Afrique	GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY	730,484

19	DCI-NSAPVD	2012	303792	ongoing	Bonne Gouvernance de la gestion des dechetesa Pakse et Haiphong (Laos) dans la continuité des relations Ajaccio Haiphong Asie Horizon 2020 et Ajaccio Pakse Asie Horizon 2020	CE a Bruxelles	Ville d'Ajaccio (Corseca)	EU-PP	Ajaccio, Pakse (Laos), Haiphong (Vietnam)	Ajaccio, Pakse (Laos), Haiphong (Vietnam)	Asie	Environment	
20	DCI-NSAPVD	2012	304689	ongoing	Jovens contra violencia de genero		Comune di Torino	EU-PP	Torino, Collegno, Genova, Andalusie, Junta Galicia, Junta Andalusia,Bucarest, Baia Mare, Sao Paulo e Ceara, Maputo, Praia	Torino, Collegno, Genova, Andalusie, Junta Galicia, Junta Andalusia,Bucarest, Baia Mare, Sao Paulo e Ceara, Maputo, Praia	AL, Afrique	Genre	
21	DCI-NSAPVD	2012	303795	ongoing	Sustainable Urban Resilient Water for Africa: Developing Local Climate Solutions (SURE Water 4 Africa: Developing LoCS)		ICLEI - Local Governments for Sustainability - Africa (Germany)	Sud-Sud	Desert Research Foundation (DRFN), Municipality of Walvis Bay (Namibia),Urban Councils Association of Zimbabwe, ICLEI	Southern Africa (SADC): Local Authorities (LAs) in Botswana, Malawi, Namibia, South Africa, Zambia, Zimbabwe and nationally through national ALAs.	Afrique	Changement Climatique	1,406,563
22	DCI-NSAPVD	2010	258055	ongoing	Appui aux communes dans la gouvernance de la sécurité urbaine	Cote Ivoire	Forum Ivoirien pour la Sécurité Urbaine	EU-PP	Forum Européen pour la Sécurité Urbaine	Maires des communes de Côte d'Ivoire et leurs partenaires institutionnels et locaux	Afrique	Sécurité	399,436
23	DCI-NSAPVD	2012	303736	ongoing	Cooperación en políticas públicas locales entre Europa y Centro América para una mejor gobernanza y un manejo integrado de los recursos hídricos		Waterschap Noorderzijlvest (Netherlands)	EU-PP	EUSKAL FONDOA – Asociación de entidades locales vascas cooperantes, AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA - ANA (nicaragua),ASODELCO - Asociación para el Fomento del Desarrollo Local Ecosostenible en Río San Juan, Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF) (Honduras),Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS) (Honduras), San Carlos País: Honduras; Departamento: La Paz; Municipio: Marcala, ACRA (ONG Italien)	País: Nicaragua; Departamento: Río San Juan; Municipio: San Carlos País: Honduras; Departamento: La Paz; Municipio: Marcala	AL	Eau	
24	DCI-NSAPVD	2011	303739	closed	La Alianza de Autoridades Locales Latinoamericanas para la Internacionalización y la Cooperación Descentralizada «Proyecto AL-LAs»		Ciudad de Mexico	EU-PP	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú • Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador • Municipio de Medellín, Colombia a través de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) • Prefeitura de Belo Horizonte, Brasil a través de la Secretaría de Educación • Intendencia de Montevideo, Uruguay • Municipio de Morón, Argentina • Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, España (FAMSI) • Ciudades Unidas de Francia (CUF) 	Gobierno Ciudad de Mexico, Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú <ul style="list-style-type: none"> • Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador • Municipio de Medellín, Colombia a través de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) • Prefeitura de Belo Horizonte, Brasil a través de la Secretaría de Educación • Intendencia de Montevideo, Uruguay • Municipio de Morón, Argentina 	AL, EU	Développement de capacités	
25	DCI-NSAPVD	2012	336075	ongoing	Mancomunidad de todos: Fortalecimiento de la Gestión y Planificación de las Finanzas Públicas para los GADs provinciales miembros de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, mediante la implementación de procesos participativos y un enfoque de Gestión por Resultados	Ecuador	Mancomunidad del Norte del Ecuador – MNE	EU-PP	Ecuador, provincias de Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbios y ciudad de Quito; COSPE - Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergenti;Provincia Autonoma di Bolzano/Bozen	Ecuador, provincias de Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbios y ciudad de Quito.	AL	Gouvernance locale/ Développement de capacités	

Annexe 3: Grille des critères, questions évaluatives et indicateurs d'appréciation des relations et des projets de coopération décentralisée

Objet	Critère	Question évaluative	Exemple d'indicateurs
Relations de coopération décentralisée			
	Equité partenariale	La gouvernance de la relation de coopération décentralisée est-elle équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un dispositif de pilotage politique paritaire entre les AL parties prenantes ; • Existence d'un dispositif technique paritaire entre les AL parties prenantes ; • Existence d'un dispositif financier paritaire entre les AL parties prenantes.
		Le partenariat entre les autorités locales est-il équitable ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'enjeux communs ou partagés entre les AL et avec les parties prenantes.
	Durabilité	Le partenariat entre les autorités locales est-il durable ?	<ul style="list-style-type: none"> • Inscription de la relation dans des enjeux de moyen ou long terme entre les AL parties prenantes.
	Institutionnalité	Le partenariat entre les autorités locales et les partenaires impliqués s'inscrit-il dans un cadre institutionnel ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre réglementaire de la coopération décentralisée compatible dans les pays concernés ; • Existence d'un document conventionnel entre les AL parties prenantes ; • Existence de documents conventionnels avec les autres partenaires impliqués.
Projets de coopération décentralisée			
	Pertinence Cohérence Transparence Equité	Le projet répond-il aux enjeux des AL parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun explicite des enjeux à coopérer par les AL parties-prenantes.
	Faisabilité	Le projet est-il réaliste ?	<ul style="list-style-type: none"> • La conception du projet privilégie la faisabilité du projet sur sa conformité aux lignes directrices.
	Responsabilisation	Les AL parties prenantes du projet assument-elles leurs rôles et responsabilités ?	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions financières et en ressources humaines des AL conformes aux prévisions ; • Participation régulière des AL aux dispositifs du projet ; • Mise en œuvre par les AL des activités prévues et des décisions prises.

Objet	Critère	Question évaluative	Exemple d'indicateurs
	Efficacité	Le projet permet-il d'atteindre les objectifs prévus ?	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage du projet par objectif.
	Efficience	Le projet produit-il les résultats au meilleur coût ?	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation optimale par les AL de l'implication des autres AL et partenaires parties prenantes du projet.
	Cohérence	Le projet est-il cohérent avec les politiques et stratégies de la coopération européenne dans le pays ?	<ul style="list-style-type: none"> Articulation du projet avec les documents de programmation de la coopération entre l'UE et le pays partenaire (PIN...).
	Durabilité	Le projet contribue-t-il à renforcer la relation de coopération décentralisée entre les AL parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> Inscription du projet dans la relation de coopération décentralisée.
		Le projet contribue-t-il au renforcement des AL ?	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités des AL (techniciens, élus) et des acteurs du territoire ; Renforcement des ressources des AL ; Amélioration de la qualité et de la durabilité des services publics rendus aux habitants.
	Impact	Le projet renforce-t-il la capacité de maîtrise d'ouvrage des AL des pays partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement des élus comme responsables du pilotage du projet ; Apport des techniciens en termes d'aide à la décision des élus ; Gestion financière du projet de la responsabilité des AL du pays partenaire.
		Le projet permet-il d'améliorer la conception, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques locales ?	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une démarche de conception, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques locales co-construite entre les parties prenantes ; Amélioration de la qualité et de la durabilité des services publics rendus aux habitants.
		Le projet contribue-t-il au développement territorial ?	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de l'approche territoriale du développement local (TALD)
		Le projet a-t-il des effets au niveau national ?	<ul style="list-style-type: none"> Existence de mécanismes de valorisation et de diffusion de l'expérience au niveau national ; Exemples de démultiplication des résultats du projet au niveau national.
	Valeur-ajoutée	Le projet permet-il un réel échange et apprentissage entre pairs ?	<ul style="list-style-type: none"> Existence et mise en œuvre d'une démarche d'échange entre pairs.
		Le projet permet-il aux différentes parties	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'intérêts communs ou partagés entre les parties prenantes

Objet	Critère	Question évaluative	Exemple d'indicateurs
		prenantes d'y trouver leur intérêt ?	impliquées dans le projet.
		Le projet permet-il de développer l'ouverture internationale des parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la lecture des enjeux internationaux par les parties prenantes du projet.
		Le projet permet-il de développer des relations de confiance entre les parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de temps réguliers de dialogue formels et informels entre les parties prenantes.
		Le projet permet-il d'améliorer les pratiques de gouvernance territoriale des AL impliquées ?	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et mise en place d'innovations en matière de gouvernance territoriale à partir des échanges entre les parties prenantes.