



DIAGNOSTIC DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE

Décembre 2017



Illustration 1-Participants des 2èmes Assises de la coopération décentralisée franco-libanaise au Grand Sérail, Beyrouth du 1 au 2 octobre 2012

Réalisé par Cités Unies Liban/Bureau Technique des Villes Libanaises (BTVL)

En partenariat avec Cités Unies France et le Comité des Maires Libanais

A la demande de l'Ambassade de France au Liban et du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (DAECT/MEAE)

SOMMAIRE

I/ PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE	8
I.1/ Le contexte.....	8
I.2/ L'objectif	8
I.3/ La démarche.....	9
I.3/ Les premières constatations	16
II/ LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE, ÉTAT DES LIEUX	17
II.1/ Les collectivités libanaises et la décentralisation	17
II.2/ L'évolution du concept de coopération décentralisée en France	22
II.3/ L'origine et l'évolution des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais	24
II.4/ L'état actuel de la coopération décentralisée franco-libanaise	28
III/ LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS.....	34
III.1/ Les acteurs de l'initiation du partenariat.....	34
III.2/ Les motivations du partenariat.....	36
III.3/ L'implication des élus libanais	38
III.4/ Les thématiques de coopération	39
IV/ LA GESTION INSTITUTIONNELLE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS	43
IV.1/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités libanaises	43
IV.2/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités françaises.....	47
V/ LE FINANCEMENT DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE	49
V.1/ L'Etat libanais et la coopération décentralisée franco-libanaise	49
V.2/ Le financement des projets de coopération	50
VI/LA MISE EN ŒUVRE ET L'ÉVALUATION DES PROJETS.....	56
VI.1/ La définition et le montage des projets.....	56

VI.2/ La mise en œuvre des projets de coopération	60
VI.3/ L'évaluation des projets de coopération décentralisée franco-libanais	63
VI.4/ L'impact des projets de coopération décentralisée franco-libanais	65
VII/ REFLEXION SUR LE FUTUR DE LA COOPERATION ET PROPOSITION D'AXES	
PRIORITAIRES	70
VII.1/ L'analyse des réussites et des échecs des partenariats de coopération.....	70
VII.2/ Vers une évolution de la coopération décentralisée franco-libanaise	76
VII.3/ Les proposition d'axes prioritaires de réflexion	82
VIII/ANNEXES	89

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

I/ PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE	8
I.1/ Le contexte.....	8
I.2/ L'objectif	8
I.3/ La démarche.....	9
I.3.1 Une recherche documentaire et un état des lieux	9
I.3.2 La sélection d'un échantillon représentatif.....	10
I.3.3 Les entretiens	12
I.3.4 Les questionnaires.....	13
I.3.5 La présentation de l'analyse et de l'étude	13
I.3.6 Les difficultés rencontrées.....	15
I.3/ Les premières constatations	16
II/ LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE, ÉTAT DES LIEUX	17
II.1/ Les collectivités libanaises et la décentralisation	17
II.1.1 Les réformes territoriales libanaises	17
II.1.2 Les faiblesses de la décentralisation	18
II.1.3 Les ressources humaines, une faiblesse majeure des collectivités libanaises.....	19
II.1.4 La crise des réfugiés	20
II.2/ L'évolution du concept de coopération décentralisée en France	22
II.2.1 Une coopération décentralisée sécurisée juridiquement.....	22
II.2.2 Vers une nouvelle définition de la coopération décentralisée	23
II.3/ L'origine et l'évolution des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais	24
II.3.1 Les premiers partenariats	25
II.3.2 La relance des partenariats après la guerre de 2006.....	25
II.3.3 La nouvelle dimension de la coopération décentralisée, l'axe sur la formation	26
II.4/ L'état actuel de la coopération décentralisée franco-libanaise	28
III/ LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS.....	34
III.1/ Les acteurs de l'initiation du partenariat.....	34
III.1.1 Cités Unies Liban/BTVL.....	34

III.1.2 Cités Unies France	35
III.1.3 L'Ambassade de France au Liban	36
III.1.4 La diaspora libanaise.....	36
III.1.5 Les collectivités françaises	36
III.2/ Les motivations du partenariat.....	36
III.2.1 La reconstruction du Liban	36
III.2.2 Le renforcement de la décentralisation	37
III.2.3 Des amitiés nouées sur une histoire et une culture commune.....	37
III.3/ L'implication des élus libanais	38
III.3.1 Les visites officielles, une étape cruciale pour les partenariats	39
III.4/ Les thématiques de coopération	39
III.4.1 Des nouvelles thématiques de coopération	39
III.4.2 Des secteurs encore largement délaissés par la coopération décentralisée franco-libanaise	40
III.4.3 La définition des thématiques de coopération.....	41
IV/ LA GESTION INSTITUTIONNELLE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS	43
IV.1/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités libanaises	43
IV.1.1 Une gestion des partenariats par les élus.....	43
IV.1.2 Une absence de services techniques municipaux	44
IV.1.3 Une absence de culture municipale et de connaissance de la coopération décentralisée	45
IV.1.4 Une évolution positive de la conception de la gestion municipale	46
IV.2/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités françaises.....	47
V/ LE FINANCEMENT DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE	49
V.1/ L'Etat libanais et la coopération décentralisée franco-libanaise	49
V.1.1 Un Etat libanais plus spectateur qu'acteur de la coopération décentralisée franco-libanaise	49
V.1.2 L'implication financière de l'Etat libanais dans les projets de coopération.....	50
V.2/ Le financement des projets de coopération	50
V.2.1 Une forte implication financière des collectivités françaises.....	50
V.2.2 Des sources de financement variées.....	51
V.2.3 Les fonds du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères.....	52

V.2.4 Vers une évolution du fonds du MEAE pour les projets de coopération décentralisée franco-libanais.....	53
VI/LA MISE EN ŒUVRE ET L'EVALUATION DES PROJETS.....	56
VI.1/ La définition et le montage des projets.....	56
VI.1.1 La définition des projets de coopération.....	56
VI.1.2 L'identification des besoins des collectivités libanaises.....	57
VI.1.3 La compatibilité des thématiques avec les compétences de la collectivité française.....	58
VI.1.4 Le montage de projet.....	59
VI.2/ La mise en œuvre des projets de coopération	60
VI.2.1 Le rôle des collectivités partenaires.....	60
VI.2.2 Des obstacles endogènes aux collectivités françaises et libanaises impactant la mise en œuvre des projets de coopération	61
VI.2.3 L'impact des élections.....	62
VI.2.4 L'instabilité sécuritaire de la région.....	62
VI.2.5 Communication autour du projet	62
VI.2.6 Une implication croissante de la société civile libanaise	63
VI.3/ L'évaluation des projets de coopération décentralisée franco-libanais	63
VI.3.1 Rapports techniques et financiers.....	64
VI.3.2 Pérennité des projets de coopération	64
VI.4/ L'impact des projets de coopération décentralisée franco-libanais	65
VI.4.1 L'impulsion d'une nouvelle dynamique locale au Liban.....	65
VI.4.2 Un renforcement des capacités des collectivités libanaises	66
VI.4.3 Une évolution des mentalités et des logiques électorales au Liban	67
VI.4.4 L'impact des projets en France	67
VII/ REFLEXION SUR LE FUTUR DE LA COOPERATION ET PROPOSITION D'AXES PRIORITAIRES	70
VII.1/ L'analyse des réussites et des échecs des partenariats de coopération.....	70
VII.1.1 Les causes de réussite des partenariats de coopération.....	70
VII.1.2 Les causes des échecs des partenariats de coopération.....	73
VII.2/ Vers une évolution de la coopération décentralisée franco-libanaise	76
VII.2.1 Les nouvelles orientations de la coopération décentralisée française.....	76
VII.2.2 Un accroissement des fonds des collectivités françaises vers les ONG dans un contexte de crise syrienne.....	77

VII.2.3 Faire évoluer le rôle de Cités Unies Liban/BTVL.....	78
VII.2.4 Recentrer le rôle de Cités Unies Liban/BTVL sur l'appui au partenariat.....	79
VII.2.5 Poursuivre et renforcer les formations aux acteurs publics.....	80
VII.2.6 Améliorer la communication auprès des collectivités françaises.....	80
VII.2.7 Cités Unies France.....	81
VII.3/ Les proposition d'axes prioritaires de réflexion.....	82
Axe 1. Sensibilisation et accompagnement des collectivités libanaises.....	82
VII.3.1.1 Un travail plus approfondi avec les collectivités demandeuses sur la coopération décentralisée.....	82
VII.3.1.2 Une meilleure identification des besoins pour un meilleur partenariat.....	82
VII.3.1.3 Une mise en commun et une plus grande diffusion des demandes de partenariat.....	83
VII.3.1.4 Une sensibilisation aux réseaux de villes.....	83
Axe 2. Accompagnement des collectivités françaises.....	83
VII.3.2.1 S'assurer de la compréhension du fonctionnement des municipalités libanaises.....	83
VII.3.2.2 S'assurer de la compatibilité du partenariat et de l'engagement réciproque.....	84
VII.3.2.3 Elargir les domaines de coopération.....	84
VII.3.2.4 Accompagner les collectivités françaises dans la mise en place de leur partenariat.....	85
Axe 3. Financement des coopérations.....	85
VII.3.4.1 Impliquer financièrement le gouvernement libanais.....	85
VII.3.4.2 Coordonner davantage les financements des collectivités françaises, du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement.....	85
Axe 4. Appuyer le renforcement des capacités municipales.....	86
VII.3.4.1 Développer des programmes de formations nationales pour le renforcement des capacités municipales.....	87
VII.3.4.2 Encourager l'implication de la société civile.....	87
Axe 5. Assurer la pérennité des projets de coopération.....	88
VII.3.5.1 Améliorer le suivi et l'évaluation des projets.....	88
VII.3.5.2 Proposer des projets adaptés à la spécificité de chacun des partenaires.....	88
VIII/ANNEXES.....	89

I/ PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

I.1/ Le contexte

Depuis 1995, le Comité des Maires œuvre en faveur de la décentralisation au Liban. Dans ce cadre, Cités Unies Liban/BTVL a organisé le Séminaire International sur la Décentralisation au Proche-Orient du 17 au 19 octobre 2009 à Tripoli. Rassemblant de nombreuses collectivités et partenaires français et européens mais également le Président de la république libanaise ainsi que des membres du gouvernement libanais et des institutions internationales, cet évènement a conduit à la mobilisation de nombreuses collectivités françaises afin d'appuyer le mouvement municipal libanais. Dans ce contexte, le Ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères et l'Institut français à Beyrouth ont souhaité, depuis 2010, apporter leur appui à Cités Unies Liban/BTVL pour le développement et l'optimisation de la coopération décentralisée franco-libanaise et le renforcement des partenariats. Cette initiative se traduit chaque année par des actions diverses menées par Cités Unies Liban/BTVL comme l'appui, le conseil et le suivi des partenariats franco-libanais, l'organisation de visites de délégations libanaises en France ou l'organisation de séminaires nationaux autour des questions municipales libanaises dont la coopération décentralisée. Ainsi neuf ans après les Premières Assises de la Coopération Décentralisée Franco-Libanaise de Lyon, Cités Unies Liban/BTVL a organisé les 1ers et 2 octobre 2012 les Deuxièmes Assises de la coopération décentralisée franco-libanaise au Grand Sérail. Rassemblant plus de 300 participants dont plus de 100 participants français, l'évènement s'est tenu en présence de membres du gouvernement libanais et français comme M. Najib MIKATI, Premier Ministre libanais, M. Marwan CHARBEL, Ministre libanais de l'Intérieur et des Municipalités et de M. Pascal CANFIN, Ministre français en charge du Développement. Ces Assises avaient pour objectif de favoriser une réflexion sur la question de la décentralisation à partir des expériences vécues au Liban et en France ; de dresser un bilan de la coopération décentralisée franco-libanaise et réfléchir aux outils de renforcement des partenariats ; et de développer de nouveaux partenariats. Cet évènement majeur pour la coopération décentralisée franco-libanaise a permis non seulement de donner un nouvel élan aux partenariats mais également de mettre en réseau plusieurs collectivités françaises et libanaises. Enfin ces Assises ont été l'occasion d'organiser la première réunion de la Plateforme permanente de la coopération décentralisée au Liban avec les collectivités locales françaises et libanaises, et des représentants d'institutions gouvernementales et internationales.

I.2/ L'objectif

En 2017, face à l'absence de données claires sur la coopération décentralisée franco-libanaise depuis 2012¹, l'Institut français de Beyrouth et le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (DAECT/MEAE) ont demandé à Cités Unies Liban/BTVL en étroite concertation avec Cités Unies France de réaliser un état des lieux des partenariats de coopération décentralisée ainsi qu'un

¹ AMAR KHODJA Katia et FRANCESE Marianna, Répertoire des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais, Cités Unies France, juin 2012, p. 130

diagnostic qui permettraient d'améliorer la visibilité, la mutualisation et la coordination des actions et des projets de coopération décentralisée.

Dans ce cadre, le diagnostic avait pour objectifs :

- D'analyser les causes de réussites ou d'échecs des projets de coopération décentralisée franco-libanaise au Liban ;
- D'apporter des recommandations pour améliorer les conditions de réussite des projets ;
- D'établir une stratégie pluriannuelle sur la base de ce diagnostic, se traduisant par des axes prioritaires (formation, jumelages etc...).

I.3/ La démarche

Le diagnostic a été réalisé à partir d'une étude documentaire, de questionnaires et d'entretiens.

Les entretiens et les questionnaires ont permis de compléter les informations existantes sur les partenariats de coopération franco-libanaise mais également d'approfondir les connaissances sur la réalité de ces partenariats. Des questions précises ont pu être posées sur l'historique des partenariats, l'évaluation des projets de coopération ou encore les modalités de financement de ces derniers.

La méthodologie pour la réalisation du diagnostic s'est faite de manière participative. Ainsi, la proposition de méthodologie, le choix de l'échantillon des partenariats retenus, le modèle de questionnaire pour les collectivités françaises ainsi que le guide d'entretien pour les collectivités libanaises ont donné lieu à une concertation avec Cités Unies France, l'Institut français de Beyrouth et la Direction de l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères.

Dans ce cadre, et afin de répondre aux objectifs fixés, l'équipe de Cités Unies Liban/BTVL² en charge de la réalisation du diagnostic a adopté la méthodologie suivante :

I.3.1 Une recherche documentaire et un état des lieux

Dans un premier temps, une recherche documentaire a été effectuée pour rassembler des textes de loi, des articles, des travaux universitaires,... ainsi que des documents sur les projets de partenariat franco-libanais : conventions de partenariats, rapports techniques de projets, études réalisées dans le cadre des projets, candidatures au fonds d'appui du MEAE, lettres, mails,... Plusieurs comptes rendus de réunions tenues par Cités Unies Liban/BTVL entre janvier 2017 et juin 2017, et relatifs à la coopération décentralisée franco-libanaise ont également été utilisés.³

Parallèlement à cela, un état des lieux de la coopération franco-libanaise a été réalisé et qui a permis d'identifier le nombre de partenariats en cours, le nombre de projets en cours, leurs

² L'équipe de Cités Unies Liban/BTVL en charge de la réalisation du diagnostic était composée de Béchir Odeimi, Directeur, Houda Odeimi, Responsable du Développement et de la Coordination et de Sarah Arbez, Assistante de Projets.

³ Voir Annexe 1. Liste des documents utilisés

thématiques, ainsi que les zones géographiques (mohafazat/préfecture et caza/sous-préfecture) dans lesquels ils se situent (cf. partie II/ La coopération décentralisée franco-libanaise, état des lieux).

1.3.2 La sélection d'un échantillon représentatif

Dans un deuxième temps, le choix a été fait de cibler un échantillon représentatif des partenariats de la coopération décentralisée franco-libanaise. L'échantillon retenu rassemblait différents types de collectivités territoriales françaises (régions, départements, métropoles, intercommunalités et communes) et différents types de collectivités territoriales libanaises (grandes municipalités, moyennes municipalités, petites municipalités, fédérations de municipalités urbaines et fédérations de municipalités semi-rurales).

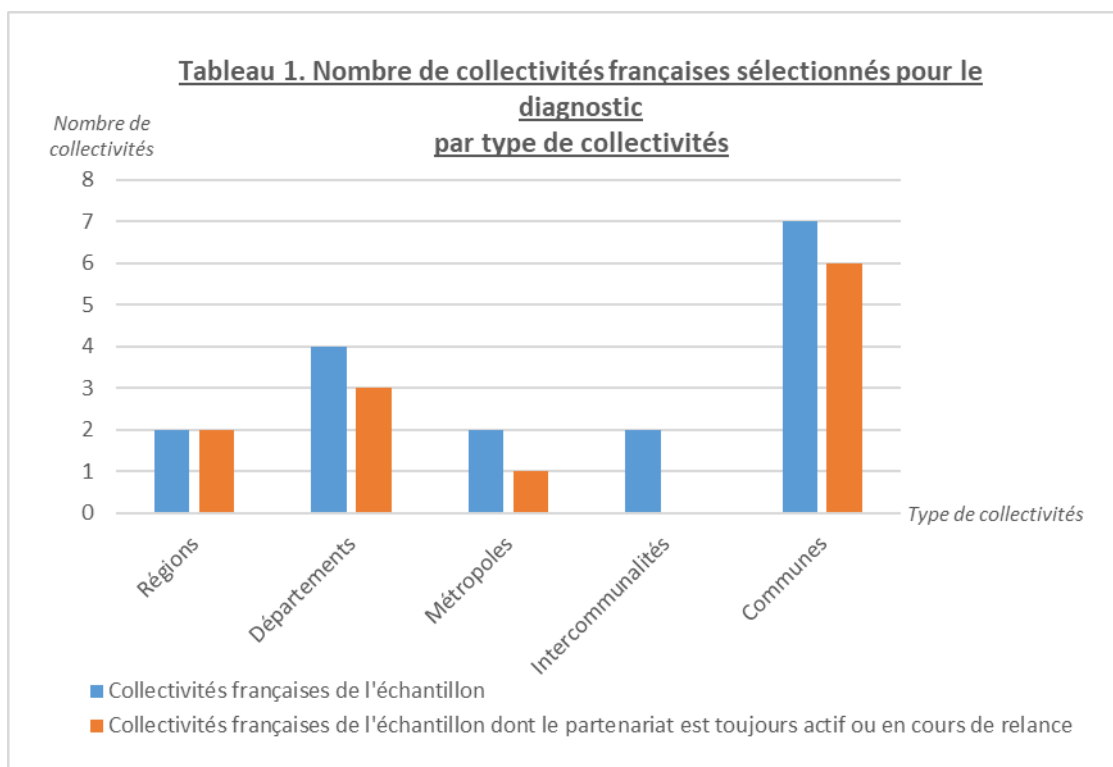
Le choix des collectivités libanaises permettait d'avoir une bonne répartition géographique (littoral, rural, urbain...). ainsi que d'avoir un panel des différentes thématiques abordées dans le cadre de la coopération décentralisée franco-libanaise (eau et assainissement, gestion des déchets, culture et patrimoine, aménagement urbain, appui institutionnel, jeunesse,...).

Dix-neuf partenariats ont ainsi été sélectionnés⁴, dont un partenariat avec un réseau de collectivités : le réseau des Villes Historiques et Archéologiques (RVHA). Il est à préciser que les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sont entendus comme les relations entre les collectivités territoriales françaises et les collectivités territoriales libanaises. Ces partenariats peuvent être actifs en 2017 ou en suspens.

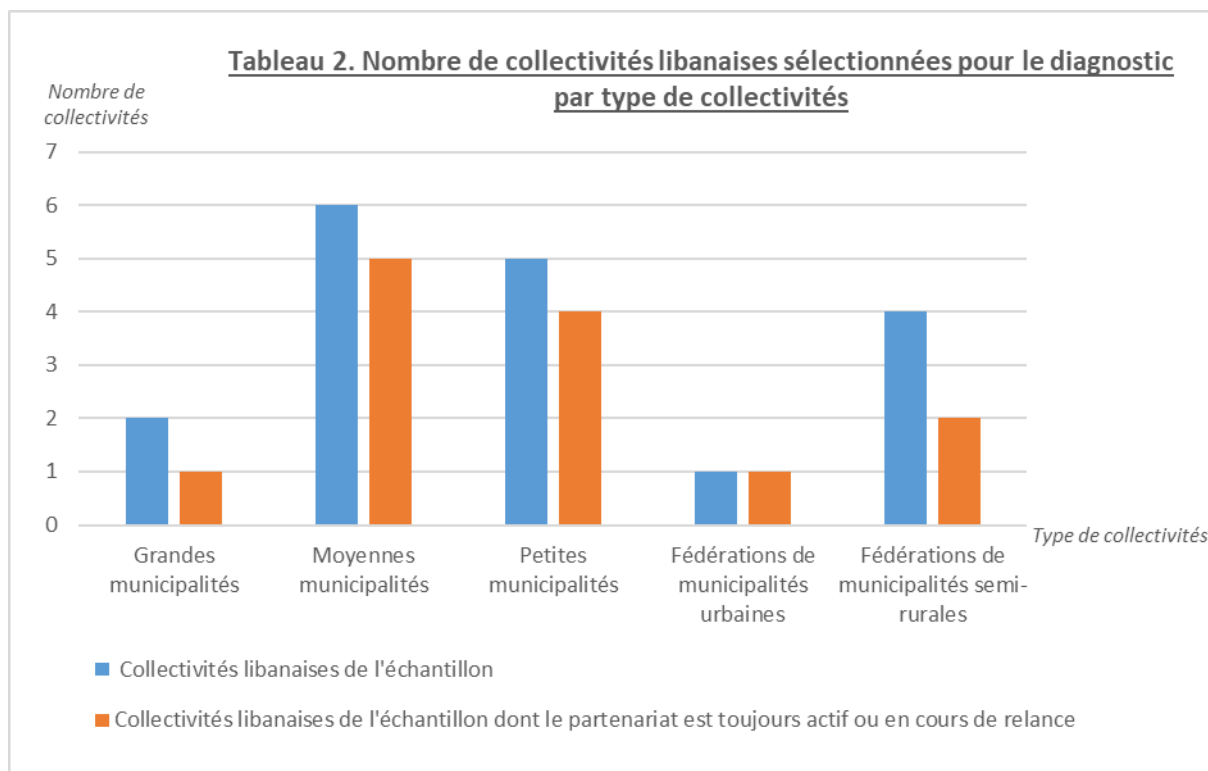
Sur les dix-neuf partenariats sélectionnés, dix-sept⁵ collectivités françaises sont engagées au Liban selon la répartition suivante :

⁴ Voir Annexe 2. Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sélectionnés pour le diagnostic

⁵ La ville d'Aix-en-Provence et le Département de l'Aude ont été respectivement retenus pour leurs deux partenariats.

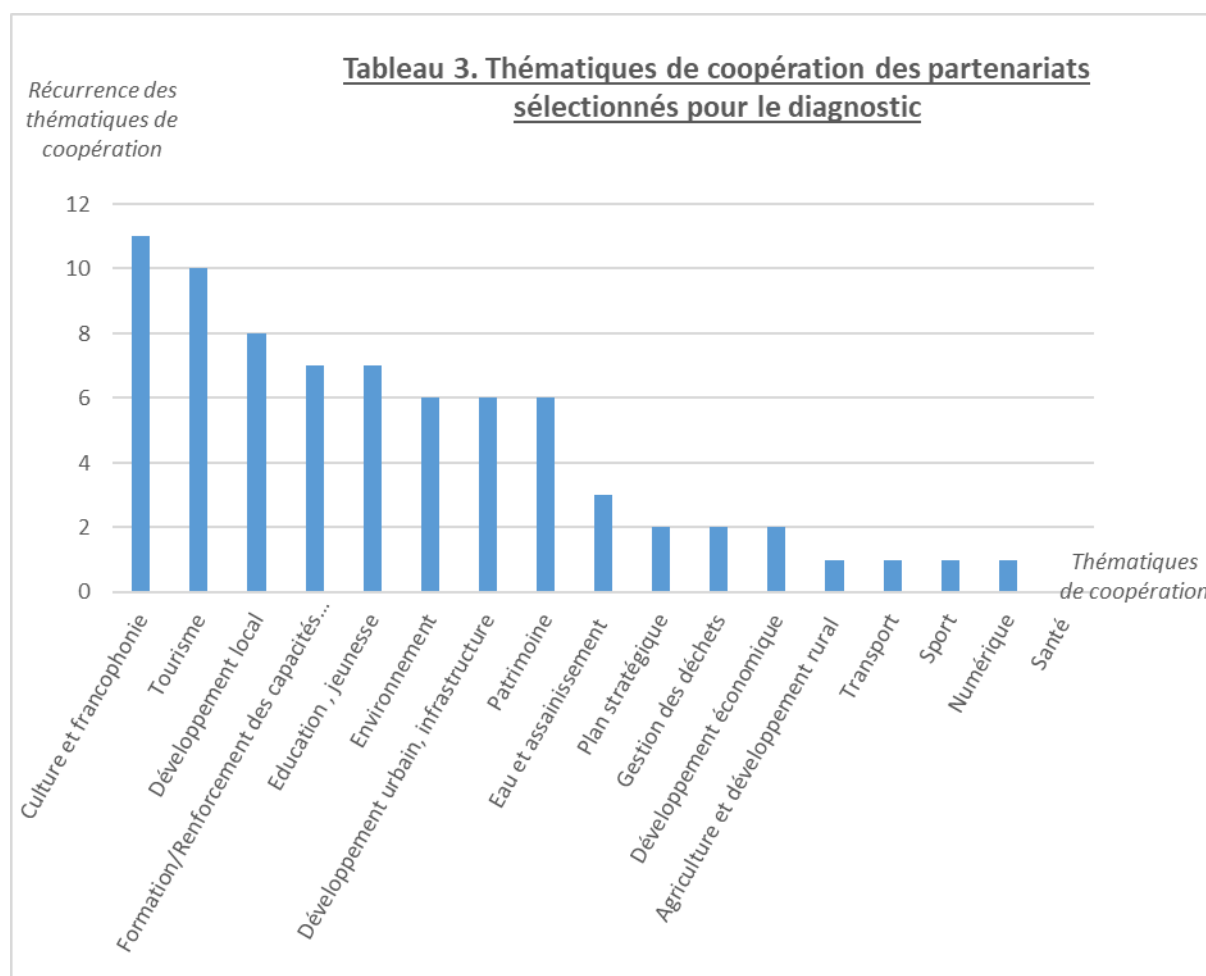


Sur les dix-neuf partenariats sélectionnés, dix-huit⁶ collectivités libanaises sont engagées selon la répartition suivante :



⁶ Le réseau des Villes Historiques et Archéologiques retenu pour son partenariat avec Aix-en-Provence n'est pas compté en tant que collectivité libanaise.

Dans le cadre des dix-neuf partenariats sélectionnés, les thématiques suivantes ont été abordées :



1.3.3 Les entretiens

Les entretiens avaient pour but de mieux comprendre les modalités de mise en œuvre des partenariats et des projets réalisés dans le cadre de la coopération décentralisée. Ces entretiens étaient nécessaires pour appréhender les différents aspects des partenariats franco-libanais (modalité de mise en place, aspect institutionnel, financier, mise en œuvre des projets, impacts et durabilité des projets,...). Ils ont été réalisés principalement au Liban.

Des collectivités libanaises et françaises ainsi que des acteurs clés de la coopération décentralisée ont été interrogés. Au total, 21 personnes⁷ ont été interrogées représentant :

- 17 collectivités libanaises : élus, consultants, techniciens et agents de développement local.
- 3 collectivités françaises : deux élus et un directeur des relations internationales. Ces entretiens ont pu être réalisés suite à la visite de deux collectivités françaises au Liban et à l'occasion d'une visite de Cités Unies Liban/BTVL en France.

⁷ Voir Annexe 3. Liste des personnes interrogées dans le cadre du diagnostic

- L'Institut Français de Beyrouth, acteur majeur d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise. L'entretien a eu lieu avec l'attachée de coopération et le chargé de coopération décentralisée.

Afin de préparer au mieux les entretiens, des guides d'entretien pour les collectivités libanaises et pour les collectivités françaises ont été réalisés⁸. Ces guides se composaient de quatre grandes parties :

1. L'identification de la collectivité
2. Les modalités du partenariat
3. L'évaluation des projets de coopération
4. La vision de la coopération décentralisée

Le guide d'entretien pour l'Institut français⁹ se composait de 6 parties :

1. La présentation de l'institution
2. Les modalités des partenariats franco-libanais
3. Les aspects institutionnels de la coopération franco-libanaise
4. Le fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise du MEAE
5. La mise en œuvre et l'évaluation des projets
6. La vision de la coopération décentralisée pour les prochaines années

Les entretiens ont été réalisés par Cités Unies Liban/BTVL. Ils ont eu lieu entre le 31 mars et le 23 mai 2017. L'ensemble des collectivités sollicitées pour un entretien a répondu favorablement. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

1.3.4 Les questionnaires

Afin de recueillir l'avis et les recommandations des collectivités françaises, un questionnaire leur a été adressé. Dans le souci de faciliter le croisement et l'analyse des données, le questionnaire reprenait les quatre grandes parties du guide d'entretien et sensiblement le schéma des questions du guide d'entretien¹⁰.

Les questionnaires ont été envoyés le 6 avril¹¹. Plusieurs relances de Cités Unies Liban et de Cités Unies France ont été nécessaires pour recevoir des réponses. Sur les 14 questionnaires envoyés, 9 collectivités ont répondu. La plupart de ces questionnaires n'ont pas été complétés en totalité.

1.3.5 La présentation de l'analyse et de l'étude

⁸ Voir Annexe 4. Guide d'entretien pour les collectivités libanaises et Annexe V. Guide d'entretien pour les collectivités françaises

⁹ Voir Annexe 6. Guide d'entretien pour l'Institut français

¹⁰ Voir Annexe 7. Questionnaire pour le diagnostic de la coopération décentralisée franco-libanaise

¹¹ Voir Annexe 8. Liste des personnes ayant reçu le questionnaire

Après la lecture des documents, la réception des questionnaires complétés et la réalisation des entretiens, un travail d'analyse a permis à l'équipe de Cités Unies Liban/BTVL de répondre aux objectifs du diagnostic. L'analyse a recoupé l'ensemble des réponses aux entretiens et aux questionnaires. Les récurrences de certaines réponses ont permis de dégager des tendances, mais également les particularités de chacun des partenariats.

Cette analyse a été menée à deux niveaux :

- Le partenariat en lui-même c'est-à-dire la relation entre une collectivité française et une collectivité libanaise (cette relation de partenariat pouvant donner lieu à des échanges, à un jumelage, à un ou plusieurs projets...) qui est analysé dans les chapitres allant de III à V.
- Le (ou les) projet(s) mis en œuvre dans le cadre du partenariat qui sont analysés dans le chapitre VI.

Ce choix a permis d'avoir davantage de visibilité sur la coopération décentralisée franco-libanaise aujourd'hui, ainsi que de comprendre certaines spécificités, dont la résilience de certains partenariats malgré l'échec des projets mis en œuvre.

Ce travail d'analyse et de rédaction a eu lieu entre les mois de juin et de juillet 2017. Avant sa publication finale, le rapport de diagnostic a été soumis à l'avis de Cités Unies France, de l'Institut français et du MEAE.

Dans ce cadre, le rapport de diagnostic est présenté de la manière suivante :

- **La coopération décentralisée franco-libanaise, état des lieux (cf. § II)**

Cette partie s'attache à décrire la situation de la gouvernance locale au Liban, l'évolution de la notion de coopération décentralisée en France et l'évolution des relations franco-libanaises. Cette partie s'achève par un état des lieux général de la coopération décentralisée franco-libanaise aujourd'hui. Ce chapitre permet une meilleure compréhension du contexte libanais et apporte une certaine visibilité sur la coopération décentralisée franco-libanaise.

- **Les modalités de mise en place des partenariats de coopération décentralisée (cf. §III)**

Cette partie du rapport couvre l'ensemble des aspects conduisant à la création d'un partenariat de coopération, du premier contact entre les partenaires à la signature de la convention de partenariat et la définition des thématiques de coopération. Il s'agit dans ce chapitre d'identifier les bases des partenariats de coopération franco-libanais et leurs impacts sur la suite du partenariat.

- **La gestion institutionnelle des partenariats (cf. §IV)**

Cette partie met en avant les différences entre les collectivités françaises et libanaises les modalités existantes dans les deux pays afin de gérer les partenariats, et l'influence du fonctionnement des collectivités sur les partenariats et sur les projets de coopération.

- **Le financement des partenariats (cf. §V)**

Cette partie présente le rôle et le niveau d'implication de l'Etat libanais sur les partenariats de coopération décentralisée ainsi que les différentes sources de financement possible de ces partenariats.

- **Mise en œuvre et évaluation des projets (cf. §VI)**

Cette partie examine les différentes étapes de la réalisation d'un projet mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat de coopération franco-libanais depuis sa définition jusqu'à ses impacts.. Il s'agit ainsi de mettre en avant les obstacles conduisant à l'échec des projets de coopération et les lacunes dans chacune de ces étapes. Parallèlement, les bonnes pratiques sont mises en avant comme des modèles possibles à suivre.

- **Réflexion sur le futur de la coopération décentralisée franco-libanaise et proposition d'axes prioritaires (cf. §VII)**

Ce dernier chapitre conclut le diagnostic. Il présente l'impact des récentes directives de la coopération décentralisée française sur les partenariats franco-libanais et l'évolution du rôle des organismes appuyant les partenariats. Il revient sur les causes de réussite et d'échecs des partenariats et, enfin, il propose des grands axes prioritaires de réflexion sur la coopération décentralisée franco-libanaise.

1.3.6 Les difficultés rencontrées

- Au niveau des questionnaires : plusieurs relances ont été nécessaires pour obtenir les questionnaires complétés par les collectivités françaises. Sur les 14 questionnaires envoyés, cinq collectivités n'ont pas renvoyé leur questionnaire et, sur les 9 questionnaires collectés, la plupart étaient incomplets.
- Au niveau des entretiens : il a été difficile d'obtenir des informations sur l'origine des partenariats et l'évaluation des projets. Cela s'explique par un renouvellement de près de la moitié des élus municipaux libanais en 2010 puis en 2016. Ainsi, certains élus nouvellement en place n'étaient pas présents lors du lancement du partenariat de coopération et n'ont pas réellement suivi les projets. Il faut également souligner que ces partenariats sont dans leur grande majorité suivis uniquement par les élus, en l'absence de techniciens ou de services dédiés au partenariat de coopération. L'absence de continuité administrative conduit dans certains partenariats à un faible suivi du partenariat et donc de l'évaluation de projets réalisés ou en cours. Ainsi, toutes les questions préparées dans le guide d'entretien n'ont pas toujours pu être posées mais de nombreux entretiens ont pu être complétés grâce à l'appui de Cités Unies Liban/BTVL qui a depuis plusieurs années accompagné et appuyé de nombreux partenariats de coopération décentralisée franco-libanais.
- Au niveau de l'analyse : la complexité des partenariats rend difficile la systématisation des tendances. En effet, la coopération décentralisée franco-libanaise dévoile une grande diversité que ce soit au niveau des thématiques de coopération, de l'implication et de la variété des acteurs mais également de contextes et d'historiques des partenariats très différents selon les collectivités.

I.3/ Les premières constatations

Les données obtenues à travers l'analyse des documents, des questionnaires et des entretiens ont permis de faire les constatations suivantes :

Au niveau des partenariats :

- Les partenariats franco-libanais sont relativement stables et durables. Cependant, les motivations des partenariats ont évolué. Il ne s'agit plus d'apporter une aide à la reconstruction du Liban, mais de se concentrer davantage sur le renforcement des capacités municipales et de développer de nouvelles thématiques de coopération comme le tourisme et le patrimoine. La motivation du partenariat réside, certes, dans la volonté de nouer une amitié avec la France, pays partageant une histoire et une culture commune avec le Liban, mais aussi de bénéficier d'une expertise française en matière de gouvernance et de développement local.
- Les partenariats les plus actifs se concentrent sur la côte entre Beyrouth et Tripoli. Les régions du Sud du Liban et de la Békaa sont de plus en plus délaissées.
- Les principales difficultés des partenariats franco-libanais résident dans des obstacles endogènes aux collectivités françaises et libanaises à savoir la faiblesse de la gestion institutionnelle au Liban et les difficultés financières des partenaires franco-libanais.
- La réussite des partenariats de coopération s'explique par une volonté politique partagée et un fort lien entre les élus français et libanais. L'attachement au partenariat plus qu'aux résultats des projets mis en œuvre est également une des forces de la coopération décentralisée franco-libanaise. Dans certains partenariats, la compréhension mutuelle des limites des capacités de chacun ainsi qu'une adaptation aux spécificités locales permettent un renforcement de la relation de coopération et joue sur la réussite des projets.

Au niveau des projets :

- Les principales difficultés des projets de coopération proviennent du montage des projets qui ne tient pas toujours compte des particularités locales pouvant ainsi risquer leur bonne mise en œuvre, du manque de culture municipale des nouveaux élus libanais qui connaissent rarement les objectifs de la coopération décentralisée, des difficultés financières et surtout techniques des collectivités libanaises qui sont souvent sous-estimées. De même, la pérennité des projets de coopération n'est pas toujours assurée.
- La réussite des projets de coopération tient dans le renforcement des capacités municipales, notamment la présence d'un agent de développement local au sein de la collectivité libanaise, du fort soutien des acteurs de la coopération décentralisée, mais également dans l'impact majeur de ces projets qui influent sur la gouvernance locale et impulsent une nouvelle dynamique dans des collectivités souvent concentrées sur la gestion des affaires quotidiennes, sans réelle vision sur le moyen et le long terme.

II/ LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE, ÉTAT DES LIEUX

Pour comprendre le fonctionnement de la coopération décentralisée franco-libanaise, il est important de saisir le fonctionnement des collectivités libanaises et de la décentralisation au Liban. En effet, ce contexte a un impact sur les relations de partenariat qu'il est nécessaire de présenter.

Il s'agit également dans cette partie de retracer l'évolution de la notion de la coopération décentralisée en France. Ses récentes transformations doivent notamment être prises en compte pour comprendre les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais aujourd'hui. Enfin, un état des lieux de cette coopération a été réalisé afin d'apporter une meilleure visibilité de la situation actuelle de ces partenariats.

II.1/ Les collectivités libanaises et la décentralisation

En 2017, le Liban compte plus de 6.3 millions d'habitants dont plus d'un million de réfugiés syriens officiellement enregistrés¹². C'est un régime mixte avec une administration centralisée, déconcentrée et décentralisée. Actuellement, le pays est divisé en 8 Mohafazat, 25 Cazas, 1040 municipalités et 53 Fédérations de Municipalités.

Les municipalités et les fédérations de municipalités sont régies par le décret-loi 118 de 1977 leur accordant une personnalité morale. Elles jouissent donc d'une existence juridique et administrative ainsi que d'une autonomie financière. Cette reconnaissance par la loi en fait la seule institution décentralisée au Liban en charge du développement local et à même de mettre en œuvre des projets de coopération décentralisée. Les collectivités locales peuvent coopérer avec différents niveaux de collectivités locales européennes (villes, départements, régions, ...). Selon l'étude réalisée par le CNFPT en mai 2013, les municipalités et fédérations de municipalités représenteraient environ 14.000 élus locaux à l'échelle du territoire.¹³

II.1.1 Les réformes territoriales libanaises

Le Liban a connu plusieurs vagues de réformes territoriales depuis 1958 visant l'accroissement et le renforcement de la décentralisation (le projet du président de la République Fouad CHEHAB à la fin des années 50, l'accord de Taëf en 1989)

Plus récemment, le processus de renforcement de la décentralisation au Liban a été soutenu par des organismes internationaux comme USAID à travers le programme BALADI PLUS ou des associations locales comme Cités Unies Liban/BTVL qui, notamment à travers l'organisation de séminaires, dynamise le dialogue entre les collectivités locales, les institutions gouvernementales et les organismes internationaux de coopération installés au Liban. Cités Unies Liban/BTVL propose également des formations pour les municipalités dans le cadre du programme concerté Liban, du

¹² UNHCR. UNHCR Population Statistics Database [en ligne]. Disponible sur : <http://www.unhcr.org/fr/> [Consulté le 12 juin 2017]

¹³ Centre National de la Fonction Publique Territoriale, La formation, un outil essentiel pour l'administration publique locale au Liban. 2013. p. 8

programme national d'appui aux municipalités libanaises¹⁴ ainsi que du programme France/Liban expertise territoriale, proposé par le Ministère français de l'Europe et des Affaires Etrangères et mis en œuvre avec l'appui des collectivités territoriales françaises.

Ce soutien au processus de décentralisation se traduit également à travers les actions de coopération décentralisée, en particulier avec les collectivités territoriales françaises, qui accompagnent le mouvement de décentralisation au Liban.

La décentralisation a également connu un nouveau souffle sous la présidence de Michel SLEIMAN. Un projet de loi de la décentralisation administrative a été proposé en 2014 sans pour autant avoir été encore adopté.

Toutefois, le processus de décentralisation fait face à de nombreux obstacles empiétant notamment sur les projets de coopération décentralisée. En effet, si dans la loi de 1977 les municipalités et les fédérations de municipalités ont des prérogatives décisionnelles, exécutives et financières, elles sont souvent contrées par le pouvoir central et les autorités de tutelle. Plusieurs explications à la faiblesse de cette décentralisation peuvent ainsi être exposées.

II.1.2 Les faiblesses de la décentralisation

La première explication est la crainte d'une perte de pouvoir de l'Etat central. Ce dernier redoute que la décentralisation se confonde avec une fédéralisation du Liban, ce qui aboutirait au changement du profil politique du pays¹⁵. Aussi les réformes lancées depuis les années 50 n'ont pas réellement engendré un mouvement de décentralisation dans les faits mais plutôt un renforcement de la déconcentration.¹⁶

La deuxième explication tient dans l'opposition entre les compétences de fait et les compétences réelles. Les prérogatives des municipalités sont énumérées aux articles 49, 50 et 51 de la loi municipale de 1977.¹⁷ Aussi, l'article 47 précise que « toute activité ayant un caractère public ou d'utilité public, dans les limites de son territoire, relève de la responsabilité du conseil municipal ». Les municipalités ont ainsi des compétences en matière de budget, de taxes, d'aménagement urbain, de transport, d'éducation, de gestion des affaires sanitaires,... Elles

¹⁴ A la demande du Ministre de l'Intérieur et des Municipalités lors des Assises de la Coopération décentralisée franco-libanaise en 2012, un Programme National d'Appui aux Municipalités Libanaises a été proposé par le Comité des Maires Libanais avec l'appui de Cités Unies Liban/BTVL. Il s'articule autour de trois objectifs: le soutien à l'action municipale commune, le soutien à l'institution municipale et le soutien aux projets de coopération avec les collectivités européennes et principalement françaises.

¹⁵ Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu des 2èmes assises de la coopération décentralisée franco-libanaise du 1er et 2 octobre 2012* [en ligne]. 2012. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/2914/0290/0351/CR_2emes_Assises_Franco-libanaises_2012.pdf> [Consulté le 24 mai 2017]

¹⁶ Dans Dr Karam KARAM. *Décentralisation et coopération décentralisée au Liban: état des lieux* [en ligne]. 2009. Etude réalisée pour le compte de Cités Unies Liban/BTVL. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu/sitedocs/Rapport_sur_la_decentralisation_au_Liban.pdf>. [Consulté le 17 mai 2017] : « la décentralisation administrative annoncée dans l'accord [de Taëf] se limite en réalité à l'élargissement de la déconcentration administrative ». En effet, les deux notions ne sont pas dissociées et certains organes créés pour la décentralisation fonctionnent comme des organes déconcentrés.

¹⁷ Décret-Loi n° 118 du 30/6/1977 et ses amendements relatif aux municipalités libanaises, Ministère de l'Intérieur et des Municipalités.

concentrent donc l'ensemble des compétences du pouvoir central, à l'exception des pouvoirs régaliens à savoir la défense, la sécurité nationale, la politique extérieure et la politique monétaire.

Toutefois, dans la réalité, la plupart des compétences sont exercées par le pouvoir central et le rôle des municipalités se limite souvent aux services directs comme le ramassage des ordures ou l'entretien des rues et des canalisations. Cela s'explique d'une part par la tutelle du pouvoir central qui émet une série de contrôles administratifs sur les actions des municipalités. Les articles 61 et 62 de la loi municipale fixent ainsi les contours du contrôle administratif du ministère de l'Intérieur et des Municipalités et du Mohafez¹⁸ sur les décisions du conseil municipal. La plupart des actes des municipalités sont contrôlés a priori ralentissant considérablement la mise en œuvre des projets. D'autre part, concernant la gestion urbaine et le développement local, les municipalités subissent constamment l'intervention du Conseil Supérieur de l'Urbanisme et du Conseil du Développement et de la Reconstruction, qui est chargé d'exécuter les grands projets que lui confie le Conseil des Ministres.

Pour autant, l'urgence de la situation les collectivités oblige parfois à une action rapide que l'Etat libanais n'est pour le moment pas en capacité de fournir.

La limitation du pouvoir des collectivités libanaises s'explique également par l'absence de moyens financiers. Les ressources propres des pouvoirs locaux sont faibles. Financièrement, beaucoup de collectivités dépendent des taxes prélevées par l'Etat et les institutions publiques pour le compte des municipalités.¹⁹ Or ces taxes sont souvent reversées avec plusieurs années de retard. De plus, cette dépendance à l'Etat central pose la limite de l'autonomie financière pourtant acquise par la loi de 1977 puisque les collectivités locales ne peuvent pas créer de nouvelles taxes ou ne peuvent pas contrôler les taxes prélevées par l'Etat.

Un contrôle financier de l'Etat qui pèse sur les relations de coopération puisque la loi interdit aux municipalités de bénéficier directement d'investissements étrangers, et seuls les projets n'impliquant pas de financement important peuvent être réalisés sans passer par des organismes étatiques.

Enfin, les pouvoirs locaux font face à un déficit en ressources humaines. Cela s'explique non seulement par le manque de moyens financiers, mais également par l'absence d'autonomie des municipalités en matière de recrutement des fonctionnaires dont le processus est géré par le Conseil de la Fonction Publique.

II.1.3 Les ressources humaines, une faiblesse majeure des collectivités libanaises

En mai 2013, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale en France a réalisé un pré-diagnostic de l'administration publique locale au Liban à la demande de l'Ambassade de France et avec l'appui de Cités Unies Liban/BTVL. Cette étude constate ainsi de nombreux dysfonctionnements de la fonction publique locale.

1. Un déficit de ressources humaines

¹⁸ Le Mohafez est un fonctionnaire nommé par l'Etat, son rôle est similaire à celui du préfet en France.

¹⁹ Dr Karam KARAM. *Décentralisation et coopération décentralisée au Liban: état des lieux* [en ligne]. 2009. Etude réalisée pour le compte de Cités Unies Liban/BTVL. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu/sitedocs/Rapport_sur_la_decentralisation_au_Liban.pdf>. [Consulté le 17 mai 2017].

Un manque criant de ressources humaines qualifiées est constaté au niveau municipal: 75 à 85% des postes qui figurent dans les organigrammes de base sont vacants. Cela s'explique non seulement par le manque de moyens financiers, mais également par l'autonomie limitée des municipalités en matière de recrutement. Les élus, qui exercent par ailleurs leurs propres activités professionnelles, doivent ainsi suppléer parfois eux-mêmes, quand ils le peuvent, à l'absence de services techniques et d'agents municipaux.

2. Des ressources humaines mal gérées

L'étude du CNFPT révèle qu'il est difficile de cerner avec certitude et précision les règles auxquelles sont soumises les municipalités pour leur gestion. En effet, il n'existe pas de documents de référence permettant d'établir la nature des emplois et leur nombre. Certaines municipalités ne possèdent pas non plus d'organigrammes des services et des emplois.

Les modalités de recrutement des fonctionnaires sont très lourdes et inadaptées à doter la municipalité du profil de fonctionnaire recherché. En ce qui concerne les contractuels, le recrutement risque d'être soumis à un jeu d'influences politiques et confessionnelles locales difficile à maîtriser.

3. Un manque de compétences

Les agents ne connaissent pas toujours l'étendue de leurs attributions et appliquent de manière trop large ou trop restreinte leurs compétences de droit vis-à-vis des municipalités. Le manque de compétences pose notamment problème pour la conduite de projets locaux. Dans le cas de projets de coopération décentralisée, l'absence de personnels compétents et d'une vision claire des actions à mener est un obstacle qui peut parfois décourager le partenaire étranger.

Actuellement, il n'existe pas d'Institut de formation de la fonction publique au Liban. Ainsi la formation des acteurs locaux est assurée par divers organismes, de manière ponctuelle et disparate.

La situation des municipalités entraîne un manque de communication important et des incompréhensions dommageables entre l'Etat et les municipalités. Les représentants de l'Etat ne reconnaissent pas les municipalités comme des interlocuteurs crédibles et techniquement pertinents. Les municipalités ne sont donc pas associées, ou faiblement associées dans la limite d'un devoir d'information, à la réflexion sur la définition et la mise en œuvre de projets conduits par l'Etat sur leur territoire. En retour, les élus locaux qui aspirent à plus d'autonomie pour la gestion des affaires relatives au développement de leurs territoires se ferment parfois au dialogue avec un Etat qu'ils trouvent trop interventionniste et utilisent tout pouvoir de veto ou de blocage à l'encontre des projets nationaux mis en œuvre sur leur territoire. Cette situation de blocage se retrouve dans un certain nombre de projets d'infrastructures.

II.1.4 La crise des réfugiés

L'arrivée massive des réfugiés syriens à partir de 2011 au Liban a engendré des problèmes économiques, sociaux et sécuritaires majeurs dans un pays en pleine reconstruction et rongé par les inégalités.

Les municipalités libanaises sont les premières concernées par cette crise. Dans certaines collectivités, les réfugiés syriens sont parfois beaucoup plus nombreux que le nombre de résidents permanents. Cet afflux massif de réfugiés a exacerbé les difficultés financières et matérielles des collectivités libanaises. Ces dernières doivent ainsi faire face à un accroissement des problèmes économiques, environnementaux, démographiques, politiques et sécuritaires.

Avant l'éclatement du conflit syrien, les infrastructures libanaises et les services publics étaient déjà insuffisants. L'arrivée des réfugiés a entraîné une augmentation de la demande pour les services de base, pour les affaires sociales, pour assurer la sécurité publique. Or, les municipalités libanaises ne sont pas en mesure de répondre à ces besoins. La crise creuse également les inégalités. Selon une étude sur la pauvreté, la croissance et les inégalités, menées par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), un million de libanais, soit près de 30% de la population libanaise, vivent en dessous du seuil de pauvreté, avec moins de quatre dollars par jour. Quelque 8 % vivent même dans des conditions d'extrême pauvreté.²⁰

Au niveau économique, l'arrivée massive des populations syriennes a engendré une concurrence économique sur les segments peu qualifiés du marché du travail qui sont les seuls ouverts aux réfugiés syriens. A titre d'exemple, le projet « Cash for work »²¹ proposé par des ONG a pu être perçu comme déséquilibrant le marché du travail libanais.

Le conflit syrien a également des répercussions au Liban puisqu'il joue sur les tensions entre Libanais, mais s'accompagne également de problèmes sociétaux comme la criminalité et la ghettoïsation de certains quartiers. Les municipalités se retrouvent face à une gestion de fait de populations vulnérables et d'une situation souvent difficile avec les communautés hôtes sans avoir ni les moyens ni le personnel qualifié pour cela. L'ensemble des difficultés économiques, financières et sociétales entraînent les municipalités à gérer les urgences sans pouvoir proposer un développement stratégique et à moyen ou long terme pour leur collectivité.

Pour faire face à cette situation, le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités a demandé aux municipalités d'embaucher des agents de police municipale pour prévenir les problèmes sécuritaires et les conflits sociaux. La plupart de ces agents n'ont aucune formation et n'ont pas les compétences et les capacités techniques nécessaires pour assurer efficacement leur mission de prévention, de surveillance et de proximité²².

A plusieurs reprises, les élus libanais ont exprimé leurs difficultés et leurs besoins pour la mise en place d'un cycle de formation pour les techniciens municipaux y compris les policiers municipaux sur la question de l'accueil des réfugiés et la prévention des problèmes sécuritaires et

²⁰ KHODER Patricia, « Une nouvelle étude sur la pauvreté au Liban sera rendue publique en décembre », L'Orient le Jour, 17 novembre 2016

²¹ Cash for Work est un mode d'intervention humanitaire. Il propose aux populations réfugiées qui n'ont pas ou peu accès au marché du travail, un emploi sur le court terme en échange d'un salaire. Cette forme d'assistance humanitaire encourage la participation active de la population réfugiée, bénéficie à la communauté et implique les autorités locales. Si l'objectif est d'intégrer les réfugiés dans leur pays d'accueil, cette initiative peut parfois être perçue par la population locale comme une confiscation du travail en faveur des réfugiés.

²² Cités Unies Liban/BTVL, Projet de coopération pour l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services de police municipale au Liban (2016-2018). 2016. p.2

des conflits sociaux.²³ Ils ont également manifesté la nécessité de reconsidérer l'aide aux réfugiés afin que celle-ci soit davantage centrée sur les municipalités afin d'assurer la durabilité et l'efficacité des projets menés par les ONG.

II.2/ L'évolution du concept de coopération décentralisée en France

La définition française de la coopération décentralisée a fortement évolué au cours des ans. Aujourd'hui appelée action extérieure des collectivités territoriales françaises, le Sénat la définit comme « l'ensemble des actions de coopération internationale menées par convention dans un but d'intérêt commun par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes et leurs groupements), d'une part, et une ou plusieurs autorités territoriales étrangères et leurs groupements, d'autre part, dans le cadre de leurs compétences mutuelles ». Ces actions peuvent prendre des formes diverses (jumelages, "jumelages-coopération", programmes ou projets de développement, échanges techniques,...). Elles peuvent intervenir entre collectivités ou autorités territoriales de toutes zones géographiques et de tous profils économiques ou sociaux.²⁴

II.2.1 Une coopération décentralisée sécurisée juridiquement

Le jumelage est la première forme de coopération entre collectivités locales. L'objectif de ces rapprochements étant d'œuvrer pour la paix et la construction européenne. A partir des années 70, suite aux vagues d'indépendance, les jumelages se développent dans les pays du Sud, notamment en Afrique subsaharienne. Avec la fin de la Guerre Froide mais aussi suite à l'extension de l'ouverture européenne, les jumelages se multiplient en Europe de l'Est. Au fil des années, la forme traditionnelle de jumelage a évolué. Les collectivités territoriales ont entrepris des partenariats plus construits, plus développés dans des domaines variés de coopération avec une véritable vision stratégique partagée entre les deux partenaires.

La première loi sur la coopération décentralisée date de 1982. Au fil des ans et face à la multiplication des coopérations, les contours juridiques se sont précisés, notamment grâce à la loi n°2007-147 du 2 février 2007 relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et de leurs groupements dite « Loi Thiollière » qui introduit de nouvelles dispositions complétant et précisant le droit en matière de coopération décentralisée. « Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des conventions avec des autorités locales étrangères pour mener des actions de coopération ou d'aide au développement. »²⁵ La Loi Thiollière permet également aux collectivités territoriales et leurs

²³ Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu du séminaire de la police municipale au Liban : Etat des lieux, enjeux et solutions du 12 mai 2015* [en ligne]. 2015. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/9414/4247/1108/CR_seminaire_police_municipale_VF.pdf> [Consulté le 12 juin 2017].

2015, Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu du séminaire sur le rôle des municipalités dans l'action sociale du 22 avril 2015*

²⁴ Délégation du Bureau du Sénat à la Coopération décentralisée. Le Sénat et la coopération décentralisée, Rapport d'activité de la Délégation du Bureau à la Coopération décentralisée 2001-2004 [en ligne]. 2005. Disponible sur <<https://www.senat.fr/ct/ct04-02/ct04-021.html>>. [Consulté le 29 mai 2017]

²⁵ Loi n°2007-147 du 2 février 2007 relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et de leurs groupements, JORF n°31 06/02/2007, p. 2160

groupements de mettre en œuvre et de financer, lorsque l'urgence le justifie, des actions à caractère humanitaire en dehors de toute convention. L'action des collectivités françaises à l'extérieur est également règlementée par l'article L. 1115-1 du Code Général des Collectivités Territoriales²⁶.

Les évolutions juridiques vont notamment permettre d'affecter jusqu'à 1% des recettes spécifiques que les collectivités et leurs groupements collectent dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (loi Oudin Santini de 2005)²⁷, de l'énergie (amendement Pinat de 2006) et des déchets (loi d'orientation et de programmation sur le développement de 2014)²⁸.

II.2.2 Vers une nouvelle définition de la coopération décentralisée

Si juridiquement, la coopération décentralisée reste sécurisée, elle doit aujourd'hui faire face à de nouveaux enjeux. Dans un contexte de crise financière et de récession européenne, les élus locaux doivent justifier plus précisément de leur utilisation des fonds publics. Ils doivent justifier la coopération décentralisée comme un bénéfice pour le territoire et non plus seulement par solidarité avec la collectivité partenaire²⁹. L'action extérieure des collectivités territoriales doit s'inscrire dans un projet politique global avec un impact positif sur le territoire français et sur le territoire partenaire. Il convient toutefois de rappeler comme le souligne Foulques Chombart De Lauwe, Directeur de la Division en charge des relations avec les élus et les acteurs économiques à l'Agence Française de Développement, « si la dimension financière n'est pas absente de la coopération décentralisée, les territoires partenaires sont avant tout en demande d'expertise, pas de charité »³⁰.

La crise économique qui traverse l'Europe depuis 2008 a conduit à une réduction des moyens des collectivités territoriales, impactant particulièrement l'action extérieure des collectivités territoriales. Une situation d'autant plus délicate que le débat politique que suscite la coopération décentralisée s'explique par la montée des extrêmes politiques et la concentration de la gouvernance territoriale sur les compétences obligatoires³¹.

Dans ce contexte, des nouvelles directives ont été lancées en 2016 par le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. Ces nouvelles directives s'inscrivent notamment dans le cadre des dernières réformes territoriales françaises dont la loi NOTRe³² et la loi MAPTAM³³, mais

²⁶ Chapitre V : action extérieure des collectivités territoriales, art. L1115-1-1 du Code Général des Collectivités Territoriales

²⁷ Loi n°2005-95 du 9 février 2005 relative à la coopération internationale des collectivités territoriales et des agences de l'eau dans les domaines de l'alimentation en eau et de l'assainissement, JOFR n°34 du 10/02/2005, p. 2202

²⁸ Loi n°2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, JORF n°0156 du 08/07/2014, p. 11242

²⁹ LAFARGE Corinne. Coopérer à l'international malgré la crise : une chance pour les collectivités territoriales françaises. In Idée pour le développement. Blog de l'Agence Française de Développement [en ligne]. Disponible sur : <<http://ideas4development.org/>> [Page consultée le 20 mars 2017]

³⁰ Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe, *les politiques publiques de coopération au développement : Quelles réponses aux enjeux de nos territoires ?* [en ligne]. Mai 2015. Disponible au format PDF sur Internet : <<http://www.centraider.org/dyn/actualites/2015/afccre/cooperation-au-developpement--territoires---projetdargumentaire-afccre.pdf>> [Consulté le 20 mars 2017]

³¹ Ibid [Consulté le 30 mars 2017]

³² Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, JORF n°0182 du 08/08/2015, p. 13705

également dans le processus d'internationalisation des territoires. Les régions et les métropoles sont particulièrement impactées par les réformes puisqu'elles voient leur rôle renforcé en matière d'attractivité et de rayonnement de la France à l'étranger. Juridiquement la loi NOTRe ne modifie pas l'action extérieure des collectivités qui reste régie par les articles L. 1115-1 à 7 du CGCT. Cependant, comme l'explique le Livre Blanc diplomatie et territoires du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères de décembre 2016, les dernières réformes territoriales font porter l'action extérieure des collectivités françaises sur les domaines où elles sont les plus expertes : développement économique et aménagement durable pour les régions, solidarité humaine et territoriale pour les départements, services publics de proximité pour le bloc communal³⁴. Ainsi les nouvelles directives de l'action extérieure des collectivités territoriales françaises proposent :

- l'installation de conseillers diplomatiques en charge du lien avec les territoires auprès du préfet afin « d'assurer le lien avec les territoires en apportant l'information et le soutien du réseau à l'étranger ». Il est également en charge « de l'ensemble des enjeux intéressant [les] deux ministères : du développement international des territoires, notamment économique, et de la coopération décentralisée ».

- un renforcement du rôle économique des régions à l'international à travers l'élaboration de schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation

- l'émergence d'une offre touristique et sa valorisation à l'international notamment à travers les collectivités territoriales françaises

II.3/ L'origine et l'évolution des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais

La France et le Liban sont liés par plusieurs siècles d'histoire. Leur lien se caractérise par des échanges socio-politiques, culturels et économiques, qui s'effectuent dans les deux sens.

Après la signature des capitulations de 1535 entre François Ier et le Sultan Soliman le Magnifique, la France s'érige en protection des chrétiens d'Orient. Si cette protection concernait tout d'abord les sujets français vivant dans l'Empire Ottoman, elle fut étendue à tous les sujets catholiques du Sultan ottoman dont les maronites faisaient partie. Ces liens religieux vont rapidement s'étendre aux domaines consulaires et économiques pendant la Renaissance.³⁵

Toutefois, les relations franco-libanaises vont connaître un nouvel élan à partir du 19^{ème} siècle sous l'impulsion des intellectuels français comme Alphonse de Lamartine ou Gérard de Nerval. L'orientalisme français est influencé par les grands voyages de ces intellectuels notamment au Liban.

³³ Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, JORF du 28/01/2014, p. 1562

³⁴ Commission nationale de la coopération décentralisée du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée* [en ligne]. 2017. Disponible sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/livre_blanc_diplomatie_et_territoires_cle01a131.pdf> [Consulté le 24 mai 2017].

³⁵ KAZAN Rudyard. *Les relations franco-libanaises dans le cadre des relations internationales*. In site de l'armée libanaise [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/les-relations-franco-libanaises-dans-le-cadre-des-relations-internationales>> [Page consultée le 30 mai 2017]

La Société des Nations Unies va octroyer le mandat du Liban à la France à partir de 1918. Durant 20 ans, la France va développer progressivement l'administration et les institutions libanaises. Ce mandat français sur le Liban prend fin en 1946.

II.3.1 Les premiers partenariats

Ces liens historiques, économiques et culturels créent un contexte favorable au développement de partenariats de coopération décentralisée après la guerre civile (1975-1990). Les collectivités françaises se sont engagées au Liban dès les années 80 pendant la guerre civile. La première vague de coopération s'est donc attachée à la thématique humanitaire. Plusieurs collectivités ont ainsi initié des coopérations fondées sur le don d'équipement ou de matériel médical³⁶. A partir des années 90, la coopération s'oriente davantage vers la reconstruction et le développement du pays. Les coopérations se multiplient notamment avec les grandes villes françaises comme Paris et Lyon mais aussi les régions à l'instar de l'Île-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les premières assises de la coopération décentralisée franco-libanaises ont eu lieu à Lyon en octobre 2003. Une centaine d'élus libanais et le Ministre libanais de l'Intérieur et des Municipalités y ont participé montrant l'engouement autour de cette coopération.

II.3.2 La relance des partenariats après la guerre de 2006

Après la guerre de 2006, la coopération décentralisée franco-libanaise connaît un nouvel essor avec des thématiques plus diversifiées comme la culture, l'éducation, l'environnement et le tourisme.

Toutefois c'est en 2009 qu'un tournant s'opère dans les relations franco-libanaises sous l'impulsion du Comité des Maires Libanais et du réseau de Cités et Gouvernements Locaux Unies au Liban animé par Cités Unies Liban/BTVL. Plusieurs conférences ont été organisées en 2009 au Liban dont trois grandes conférences³⁷ permettant d'engendrer une dynamique de dialogue entre les collectivités locales, les institutions gouvernementales et les organismes internationaux de coopération installés au Liban. Une réflexion née ainsi sur la question de la décentralisation et sur l'efficacité du rôle des municipalités dans la gestion de leurs territoires, sur la coordination entre les différentes instances du développement local au Liban et sur l'importance du renforcement des capacités municipales.

³⁶ Cités Unies France. Le portail de la coopération décentralisée [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.cites-unies-france.org/>> [Consulté le 1 juin 2017]

³⁷ Ces trois importantes conférences organisées par le Bureau de CGLU/BTVL en 2009 sont :

- Le 2 février 2009 : « Lancement du dialogue entre les municipalités libanaises et les institutions nationales et internationales » sous le patronage du Ministre de l'Intérieur et des Municipalités, SEM Ziad Baroud, à l'hôtel Metropolitan à Sin El Fil en collaboration avec la Région de Bruxelles Capitale et l'Ambassade de Belgique.

- Le 17 mars 2009 : « Troisième conférence pour la coopération entre les municipalités libanaises et espagnoles » sous le patronage du Ministre de l'Intérieur et des Municipalités, SEM Ziad Baroud, à l'hôtel Bristol à Beyrouth en collaboration avec la Diputacion de Barcelone (Espagne) et l'Ambassade d'Espagne.

- Le 19 mars 2009 : « La coopération décentralisée : une initiative ambitieuse » sous le patronage du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative SEM. Ibrahim Shamseldine à l'hôtel Metropolitan à Sin El Fil en collaboration avec la Délégation de l'Union Européenne au Liban et le Ministère Libanais pour la Réforme Administrative.

Ces conférences ont également permis de faire émerger le rôle de la coopération décentralisée dans l'appui au renforcement de la décentralisation et du développement local. Ces réflexions ont conduit au lancement du Programme d'Appui aux Municipalités Libanaises lors du séminaire sur la Décentralisation au Proche-Orient³⁸. C'est dans ce cadre qu'a été lancé le Projet Concerté des Collectivités Françaises. Le projet regroupait onze collectivités françaises³⁹, Lyon-Grand Lyon Chef de file du Projet, Cités Unies France, Cités Unies Liban/BTVL, l'Ambassade de France au Liban, le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes. Il permettait de regrouper les coopérations franco-libanaises existantes et de les mettre en synergie afin de démontrer que l'efficacité première de la décentralisation était sur des dossiers concrets de la vie quotidienne.

Ainsi, sous l'impulsion de Cités Unies Liban/BTVL après 2009, les partenariats se développent autour du renforcement de la décentralisation et des capacités institutionnelles avec la proposition de formations et l'appui à la rédaction de plans stratégiques de développement local, mais aussi des projets concrets en matière d'eau et d'assainissement, de gestion des déchets ou de transport. Les collectivités françaises ont ainsi accompagné les collectivités libanaises au cours d'étapes primordiales pour la reconnaissance par les diverses institutions gouvernementales et internationales de leur rôle dans la mise en place de la décentralisation administrative au Liban. Ce mouvement s'est accompagné également d'une volonté politique nationale sous la présidence de M. Michel SLEIMAN d'engager un processus de décentralisation et de renforcer les collectivités locales.

C'est toutefois les 2èmes Assises de la coopération décentralisée franco-libanaise en octobre 2012, qui vont marquer un tournant majeur de la coopération. Plus de 300 personnes dont plus d'une centaine de participants français, et des membres du gouvernement libanais et français, assistaient à cet événement à Beyrouth, permettant non seulement de partager leurs expériences mais également d'entamer une réflexion autour du renforcement des partenariats. Ces Assises ont permis de faire le point depuis les Assises de 2003 sur les partenariats de coopération franco-libanais mais également d'insister sur la nécessité d'accompagner de façon plus marquée le mouvement de décentralisation. Si globalement, le bilan dressé était plutôt positif avec un engagement fort des partenaires et une implication de plus en plus importante de la société civile dans les projets de coopération, des efforts restent à faire pour mettre en place une meilleure décentralisation et une meilleure coordination des acteurs de la coopération décentralisée au Liban.⁴⁰

II.3.3 La nouvelle dimension de la coopération décentralisée, l'axe sur la formation

Dans le cadre du Programme National d'Appui aux Municipalités Libanaises et suite à l'étude de pré-diagnostic sur l'administration locale libanaise réalisée en mai 2013 par le CNFPT, les contours d'un projet national d'appui aux municipalités libanaises dans le domaine de la formation des acteurs publics locaux ont été identifiés par Cités Unies Liban/BTVL en étroite coordination avec

³⁸ Séminaire organisé en coopération avec le Comité des Maires Libanais, la communauté urbaine d'Al-Fayhaa, le Bureau CGLU/BTVL et avec l'appui de la Commission Décentralisation et Autonomie Locale de CGLU. Cette Commission est présidée par la Diputacion de Barcelone (Espagne)

³⁹ Paris, Lyon, Marseille, Nice, Nogent-sur-Marne, Ormesson sur Marne, Eybens, Territoire de Belfort, Région Île de France, Région PACA, Région Rhône Alpes.

⁴⁰ Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu des 2èmes assises de la coopération décentralisée franco-libanaise du 1er et 2 octobre 2012* [en ligne]. 2012. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/2914/0290/0351/CR_2emes_Assises_Franco-libanaises_2012.pdf> [Consulté le 24 mai 2017]

l'Ambassade de France, le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International, le CNFPT, Cités Unies France et les Départements des Yvelines et de l'Aude.

Ce projet reposait sur les deux objectifs généraux suivants :

- La mise en cohérence, la structuration et le renforcement des compétences municipales et de la pérennité des initiatives existantes en matière de formation des élus et agents des municipalités ;
- L'accompagnement de l'Etat et des municipalités dans la structuration d'un service public municipal, élément essentiel du processus de décentralisation et du développement local.

Le projet a été inscrit comme un des domaines de coopération de l'arrangement administratif, signé le 26 septembre 2014 entre le Ministère français de la Décentralisation et de la Fonction Publique ; le ministère libanais de l'Intérieur et des municipalités, et le Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative au Liban (OMSAR).

Dans ce cadre, deux projets ont été lancés depuis 2014. Le premier est le « Projet d'appui aux municipalités libanaises dans le domaine du renforcement du rôle et des compétences de la police municipale »⁴¹. Ce projet vise à apporter un appui aux élus en matière de sécurité publique et de services de proximité rendus aux citoyens tout en assurant la durabilité de leurs actions et la coordination avec les autorités étatiques et déconcentrées. Le projet est en partenariat avec le CNFPT et les collectivités françaises.

Le deuxième projet est le « Projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local »⁴² mis en œuvre pour la période 2016-2018 en partenariat avec le Comité des Maires Libanais, les départements des Yvelines et de l'Aude, Cités Unies Liban/ BTVL et avec l'appui du Ministère français des Affaires étrangères et du développement international et l'appui technique du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Il a pour objectif de favoriser l'émergence ou le renforcement d'un service municipal de développement local dans une vingtaine de collectivités locales avec l'appui de la coopération décentralisée française.

Enfin, en 2017, le Programme France – Liban Expertise Territoriale⁴³ a été lancé par le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères afin de répondre au besoin de formation et d'accompagnement des acteurs publics locaux libanais. Ce programme propose ainsi de créer une plateforme de coopération rassemblant les projets de renforcement des capacités des municipalités libanaises afin de favoriser les échanges, de fédérer les projets mais aussi d'élargir et mutualiser l'expertise de formation mobilisable en agissant en concertation. Il offre également un accès à des fonds de la DAECT/MEAE.

Ainsi, les projets de coopération décentralisée s'élargissent depuis 2006 et tentent avant tout de répondre aux besoins des municipalités. Il ne s'agit plus seulement de s'attacher à un soutien financier pour la reconstruction du pays, mais bien d'accompagner les collectivités libanaises

⁴¹ Cités Unies Liban/BTVL, Projet d'appui aux municipalités libanaises pour le renforcement du rôle et des compétences de la police municipale. Démarche et actions 2014-2015. 2016. p. 2-4

⁴² Cités Unies Liban/BTVL, Projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local (2016-2018). 2016. p. 5

⁴³ MEAE/DAECT, Programme France – Liban Expertise Territoriale. 2017. p. 4

pour renforcer leur capacité institutionnelle à travers un partage de l'expertise française et de son savoir-faire.

II.4/ L'état actuel de la coopération décentralisée franco-libanaise

De 1985 à juillet 2017⁴⁴, 47 collectivités territoriales françaises⁴⁵ (dont un groupement de sept collectivités) se sont engagées au Liban donnant lieu à 68 partenariats (une collectivité française pouvant avoir plusieurs partenaires)⁴⁶.

En 2012, près d'une trentaine de partenariats étaient actifs et, en juillet 2017, 24 partenariats étaient actifs dont un avec un à niveau national, 5 coopérations étaient en cours de relance⁴⁷ et 31 projets de coopération étaient en cours.

Aussi, depuis 2012, les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sont restés relativement stables.⁴⁸

Sur la période 1985-2017, 4 régions, 4 départements, 4 métropoles, 4 intercommunalités, 25 communes étaient engagés au Liban. Six autres types de partenariats (Syndicat interdépartemental, association ou regroupement de collectivités, PNR...) étaient également engagés.

En juillet 2017, 2 régions, 3 départements, 2 métropoles, 2 intercommunalités et 13 communes étaient actifs au Liban ou cherchaient à relancer leur coopération avec leur partenaire libanais. Trois autres types de partenariats étaient également actifs.⁴⁹

⁴⁴ Les chiffres de 1985 à 2016 ont été rassemblés à partir de plusieurs sources, essentiellement l'Institut Français de Beyrouth, l'Atlas de la DAECT et Cités Unies France. Mais, il ne nous a pas été possible de vérifier l'exactitude et l'exhaustivité de ces chiffres.

⁴⁵ Voir Annexe 11 Liste des collectivités françaises engagées au Liban. Cf. Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017

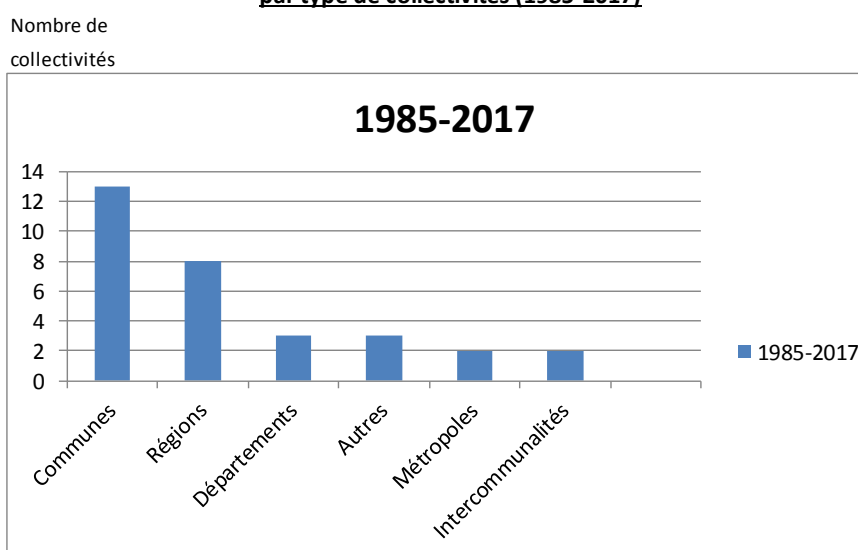
⁴⁶ Voir Annexe 12 Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais. Cf. Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017

⁴⁷ Aix-en-Provence/Baalbeck, RIF/Beyrouth, CD Territoire de Belfort/Qab Elias, Marseille/Beyrouth, Ormesson-sur-Marne/Beyrouth.

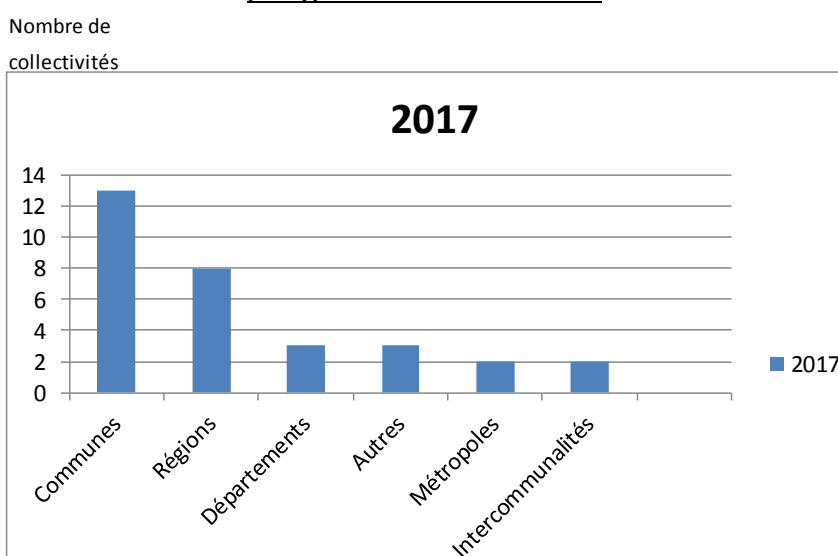
⁴⁸ Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017.

⁴⁹ Ibid

**Tableau 4. Nombre de collectivités françaises engagées au Liban
par type de collectivités (1985-2017)**



**Tableau 5. Nombre de collectivités françaises engagées au Liban
par type de collectivités en 2017**



Soixante-deux partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ont existé ou existent toujours avec des collectivités depuis 1985, et les six autres partenariats sont à niveau national.

La moitié des partenariats se concentrent dans les régions côtières et autour de Beyrouth et de Tripoli. Le Caza de Kesrouan-Ftouh concentre le nombre le plus important de partenariats par rapport aux autres Caza du Liban. Les collectivités françaises sont peu engagées dans le Sud du Liban et dans la région de la Bekaa où elles se focalisent majoritairement autour des grandes villes comme Baalbeck ou Zahlé⁵⁰.

⁵⁰ Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017

En 2017, 24 partenariats sont actifs au Liban dont un concerne un projet à niveau national.

Les deux cartes suivantes illustrent la répartition des partenariats sur le territoire libanais. La première pour les partenariats de 1985 à 2017 et la deuxième pour les partenariats de 2017.

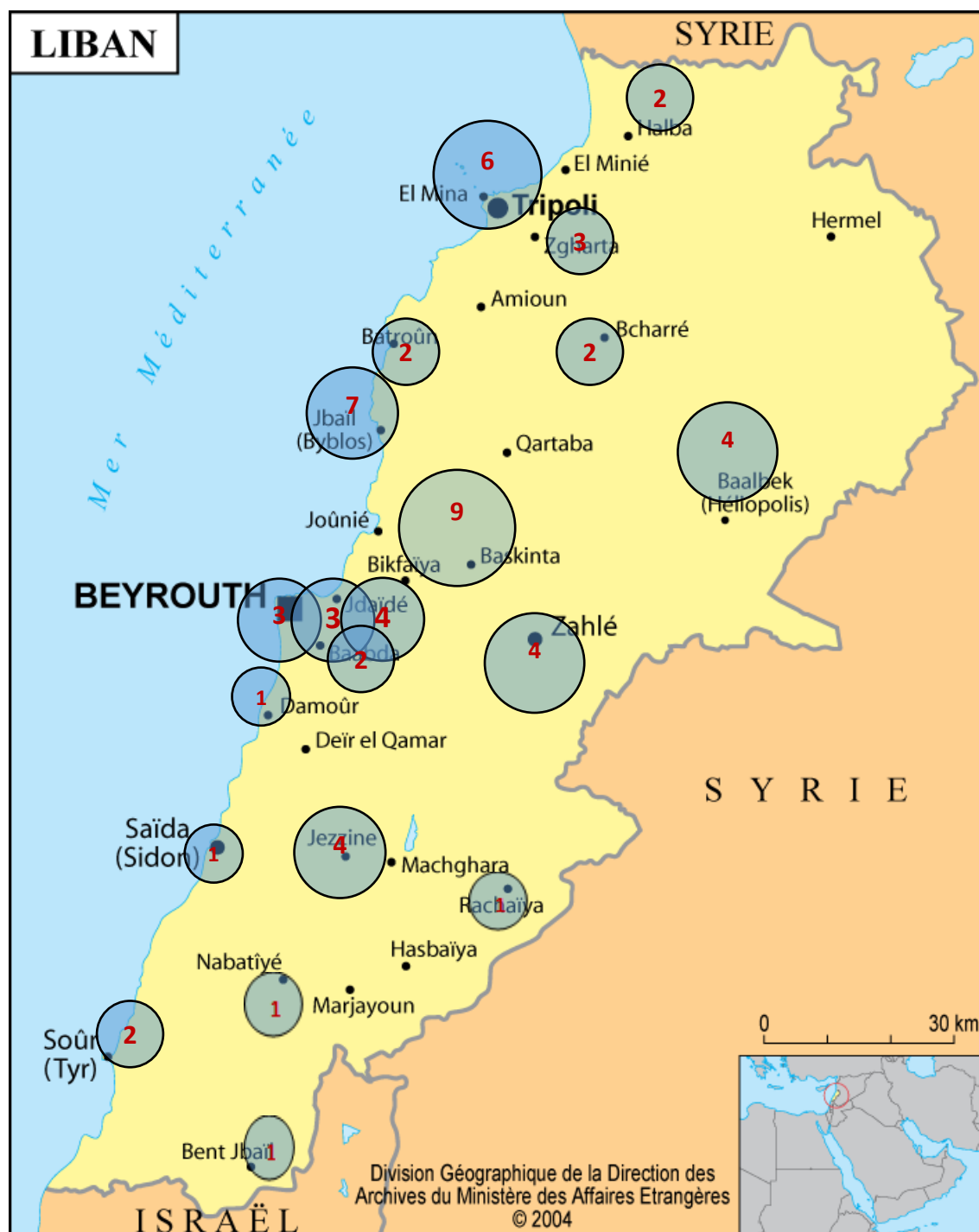


Illustration 2. Carte de répartition par Caza des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais au Liban de 1985 à aujourd'hui (hors nationaux)

2 = Nombre de partenariats de coopération décentralisée franco-libanaise dans le Caza

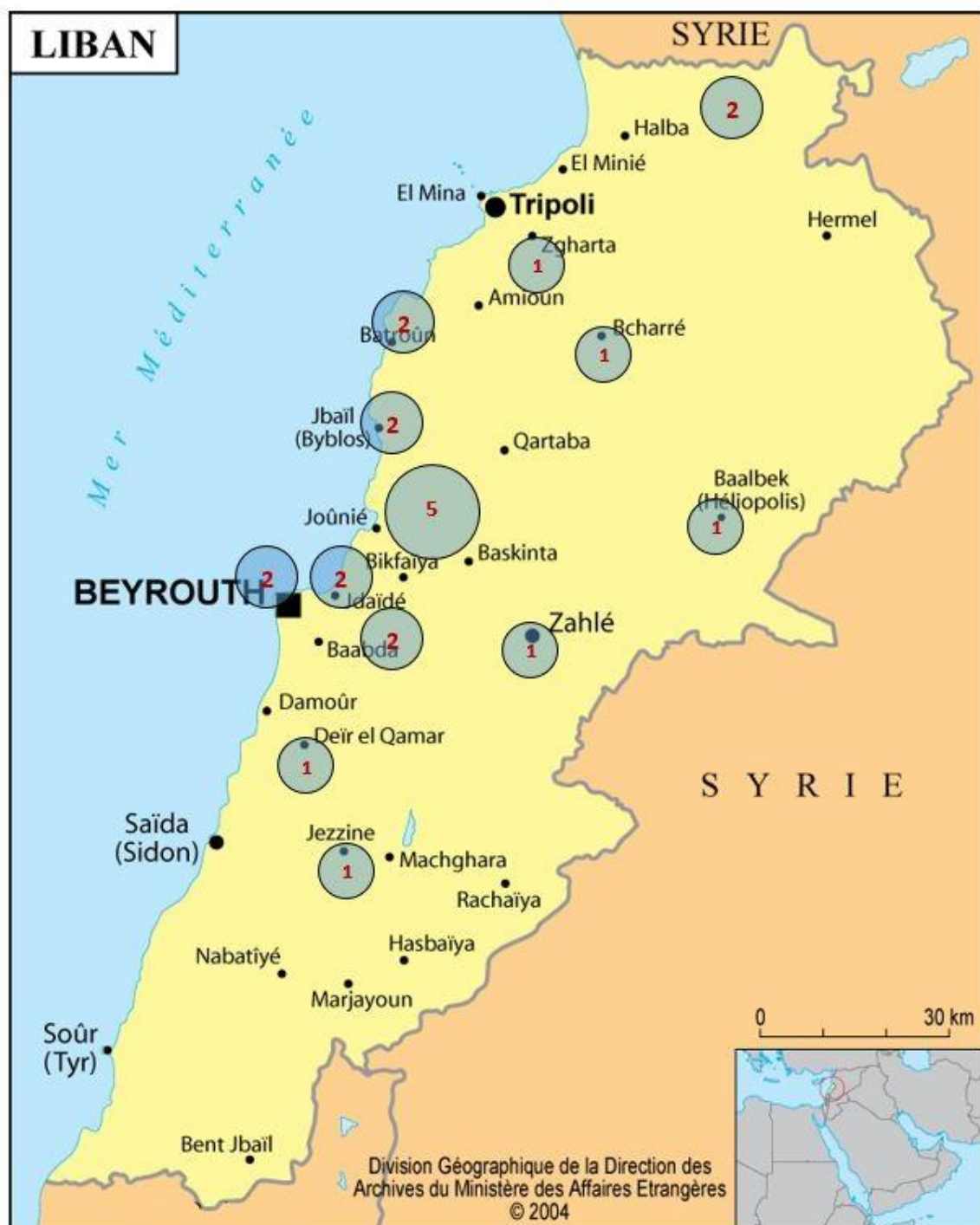
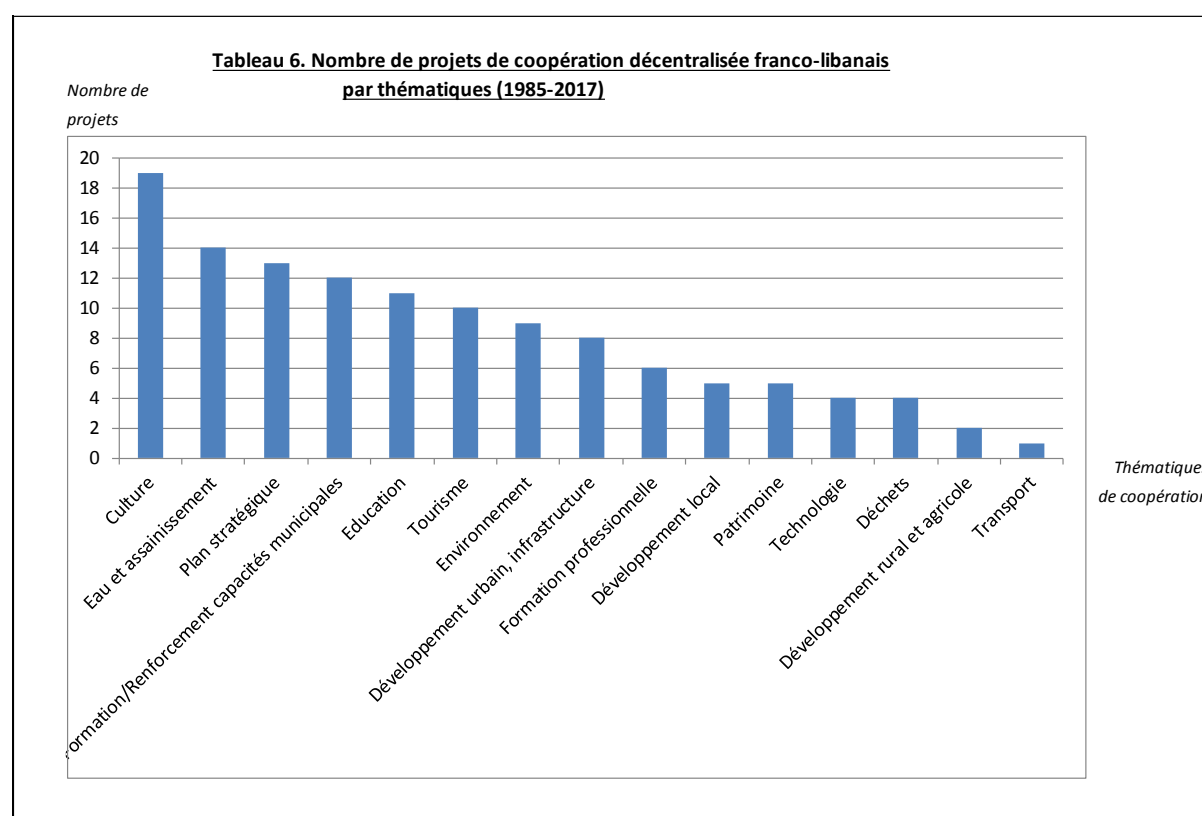


Illustration 3. Carte de répartition par Caza des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais en cours au Liban en 2017 (hors nationaux)

2 = Nombre de partenariats de coopération décentralisée franco-libanaise dans le Caza

Alors que depuis 1985, les domaines de prédilection des projets de coopération décentralisée franco-libanais sont la culture, l'appui à l'élaboration de plans stratégiques et l'eau et l'assainissement, on remarque une évolution récente des thématiques de coopération. Le tourisme, l'environnement, la formation et le renforcement des capacités municipales sont des thématiques de plus en plus choisies pour les projets de coopération décentralisée franco-libanais.⁵¹

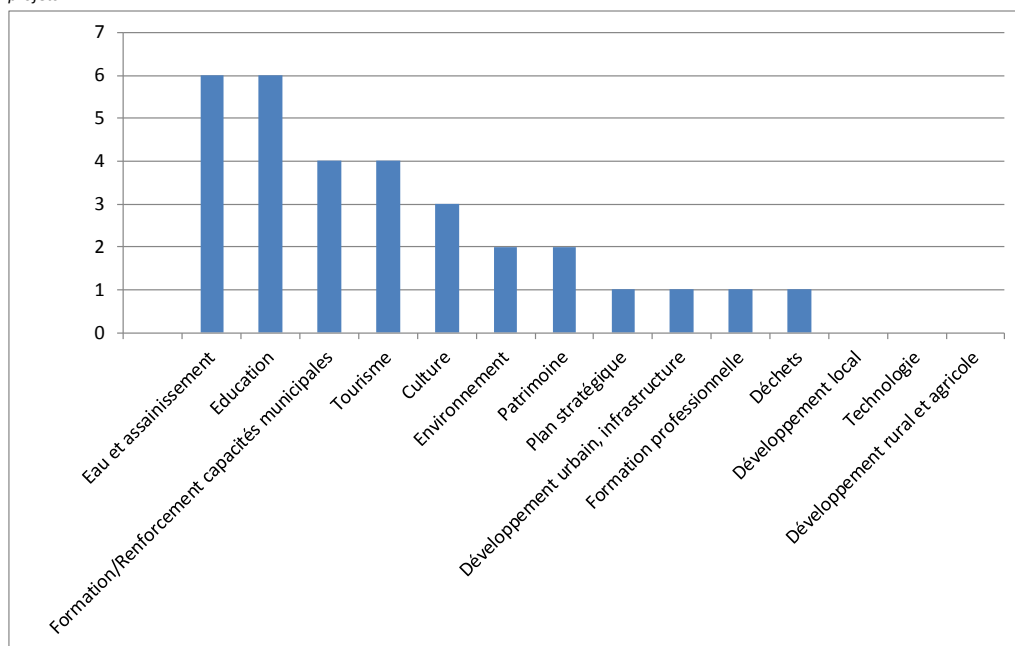


⁵¹ Voir Annexe 13 Les thématiques des projets de coopération décentralisée. Cf. Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017.

Seules les principales thématiques ont été représentées dans les tableaux 6 et 7.

**Tableau 7. Nombre de projets de coopération décentralisée franco-libanais
par thématiques en cours en 2017**

Nombre de
projets



Thématiques
de coopération

III/ LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS

Ce chapitre présente les différentes modalités de mise en place des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais à savoir les différents acteurs participant à la création du partenariat mais aussi les motivations du partenariat. Les objectifs de ce chapitre sont ainsi de comprendre comment se créer les partenariats franco-libanais et comment les domaines de coopération sont définis.

III.1/ Les acteurs de l'initiation du partenariat

Si certains maires libanais tentent parfois de prendre contact directement avec les élus d'une collectivité française identifiée, leur action est souvent infructueuse, et traduit une méconnaissance de la notion de coopération décentralisée. Une invitation à une collectivité française est ainsi envoyée sans réelle identification des besoins et des priorités de la municipalité, et sans toujours tenir compte de la compatibilité entre les caractéristiques locales de chacun des territoires. Or ce travail est nécessaire afin de s'assurer du bon fonctionnement du partenariat et de répondre aux intérêts mutuels de chacun.

Aussi, le succès de la mise en contact des partenaires est régulièrement le fait d'un acteur extérieur à la collectivité française ou libanaise. Il existe différents types d'acteurs participant à l'initiation du partenariat.

III.1.1 Cités Unies Liban/BTVL

Cités Unies Liban/BTVL représente l'organisation mondiale Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) au Liban, en charge de promouvoir les principes de démocratie locale, de partenariat et de solidarité entre les villes, notamment en soutenant des programmes de coopération décentralisée et en mobilisant des financements en faveur des actions internationales et des projets de ses membres. Cette association de droit libanais anime le Comité des Maires Libanais, créé en 1995 et élu par les villes libanaises membres de CGLU. Elle assiste les municipalités sur le plan technique et institutionnel pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets de développement ainsi que pour développer leurs relations internationales.

L'organisme est un lien entre les collectivités libanaises et françaises. Sa bonne connaissance du contexte local libanais et français, ses multiples connexions au Liban et en France et son expérience en matière de coopération décentralisée franco-libanais en font un acteur incontournable pour les collectivités souhaitant établir un partenariat au Liban ou en France. De plus, il agit dans une démarche réfléchie, s'assurant de comprendre les besoins et les attentes de chacun des territoires afin de s'assurer de la compatibilité des partenariats.

Sur l'ensemble des partenariats interrogés, plus de la moitié ont été initiés et appuyés par Cités Unies Liban/BTVL. Une grande partie des partenariats a été initiée suite à la rencontre des

collectivités lors de Congrès ou séminaires organisés par l'organisme. Ainsi, en novembre 2011, Cités Unies Liban/BTVL avait organisé le Forum International de la coopération décentralisée au Liban afin d'encourager et de dynamiser la coopération décentralisée entre les gouvernements locaux du bassin nord et sud de la Méditerranée et ailleurs dans le monde. L'évènement a attiré plus d'une centaine de participants dont plusieurs collectivités françaises. Ce forum a été l'occasion pour les élus des différentes collectivités libanaises et françaises de se rencontrer. A la suite de ce forum, 4 accords de partenariats ont été signés entre des collectivités libanaises et françaises⁵².

Grâce à son réseau, Cités Unies Liban/BTVL organise également de nombreuses visites d'études ou une participation à des événements internationaux qui permettent également aux élus français et libanais de se rencontrer et de développer des partenariats. L'organisme a donc un rôle important de mise en réseau des partenaires, et d'initiateur des partenariats.

Récemment un outil a été créé par Cités Unies Liban/BTVL, en étroite coordination avec l'Institut français de Beyrouth et la DAECT-MAEDI afin de relayer les demandes de coopération de la part des collectivités libanaises. Chaque demande est répertoriée et une fiche d'information doit être remplie par les collectivités libanaises afin de disposer d'un maximum de renseignements sur la collectivité dont notamment ses caractéristiques, ses besoins et le type d'appui attendu. La fiche d'information est ensuite diffusée auprès du MEAE ainsi que d'organismes spécialisés comme Cités Unies France ou autres réseaux de collectivités françaises.⁵³

III.1.2 Cités Unies France

Cités Unies France rassemble les collectivités territoriales françaises engagées dans la coopération décentralisée. Il représente et promeut l'action internationale des collectivités territoriales et les informe des dernières actualités de la coopération décentralisée. Le réseau anime les groupes pays réunissant les collectivités françaises travaillant sur un même pays afin de mutualiser et de capitaliser des expériences et d'impulser des actions concertées. Enfin, il relaie les demandes de coopération entre les deux pays.⁵⁴

Le groupe pays Liban a été créé en 2002 à Lyon, sous la présidence de Gérard COLLOMB, ancien député-maire de Lyon. Il rassemble les collectivités françaises engagées au Liban afin de les informer sur l'actualité au Liban et d'engager des réflexions sur l'action des collectivités françaises au Liban.

En 2011, le groupe pays Liban a lancé le programme concerté Liban afin d'accompagner les villes libanaises dans la construction de la décentralisation au Liban. Rassemblant une dizaine de collectivités françaises, le programme proposait un appui technique sous forme d'échange

⁵² Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport d'activités 2009, 2010 et 2011 du Bureau de Cités et Gouvernements Locaux Unis (Liban et Jordanie)* [en ligne]. 2012. Disponible sur : <<http://bt-villes.org/cglu2014/files/6014/0297/5098/Rapport-dactivites-2009-2011.pdf>> [Consulté le 2 juin]

⁵³ Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu de la réunion des villes libanaises autour de la coopération décentralisée du 23 mai 2017*. 2017. p. 4

⁵⁴ Cités Unies France. *Le portail de la coopération décentralisée* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.cites-unies-france.org/>> [Consulté le 1 juin 2017]

d'expériences sur les politiques publiques locales ainsi qu'un appui politique aux représentants des villes libanaises.⁵⁵

III.1.3 L'Ambassade de France au Liban

L'Ambassade de France au Liban est également un acteur notable pour la mise en place de partenariat franco-libanais. Il peut recevoir les demandes de coopération et s'assurer de mettre en contact des collectivités aux caractéristiques similaires. De même, il est un relais local pour les collectivités françaises souhaitant se renseigner sur le contexte libanais et apporte un appui important pour l'organisation des missions des collectivités locales françaises au Liban.

III.1.4 La diaspora libanaise

La diaspora libanaise en France peut jouer le rôle d'initiateur de partenariat. Sur les dix-neuf partenariats, trois ont été initiés par des représentants de la diaspora libanaise⁵⁶. A travers ce canal, un lien plus personnel entre les collectivités est créé. Il touche davantage les petites communes françaises et libanaises.

Toutefois, la diaspora libanaise, comme vecteur de mise en réseau de collectivités, est peu utilisée et une réflexion est actuellement en cours avec l'Ambassade de France au Liban et Cités Unies Liban/BTVL pour mobiliser plus efficacement cette dernière.

III.1.5 Les collectivités françaises

Les collectivités territoriales françaises peuvent également être des moteurs de partenariat entre d'autres collectivités françaises et des collectivités libanaises. Des collectivités françaises ayant ainsi une expérience au Liban peuvent connecter des collectivités ensemble ou se faire le relais de demandes locales. Un département peut également être moteur de coopérations avec des municipalités de son territoire. Le Conseil départemental des Yvelines a ainsi encouragé plusieurs communes de son territoire à engager des coopérations avec des municipalités libanaises de sa fédération de municipalités partenaire.

III.2/ Les motivations du partenariat

III.2.1 La reconstruction du Liban

Les motivations pour créer un partenariat sont multiples et ont évolué au fil des ans. Les premiers partenariats avec le Liban naissent dans les années 80 pendant la guerre civile dans un souci de protection des chrétiens du Liban, notamment au Sud du Pays. La fin de la guerre civile dans les années 90 marque le début de la reconstruction du pays. Dans une volonté d'agir pour le

⁵⁵ Cités Unies Liban/BTVL, Lyon-Grand Lyon, MEAE-DAECT, *Projet concerté des collectivités locales françaises en faveur des collectivités locales libanaises* [en ligne] 2010. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/5114/0795/8133/note_concept_projet_concerte_nov_2010-fr_modifie_et_final.pdf> [Consulté le 14 juin]

⁵⁶ Les trois partenariats sont Mâcon et Hammana, Cholet et Araya et le département du Territoire de Belfort et Qab Elias.

développement, plusieurs collectivités françaises s'engagent auprès de municipalités libanaises. Ces coopérations ont notamment été encouragées par des programmes européens comme le programme MED URBS. Lancé en 1992 dans le cadre de la « Politique Méditerranéenne Rénovée », Med Urbs était un programme de coopération entre collectivités euro-méditerranéennes pour l'amélioration de la qualité de vie dans les villes et le renforcement de la démocratie locale. Les thématiques touchaient à la démocratie locale, la gestion urbaine, le transport, l'environnement ou le développement économique. Les projets présentés devaient engager au moins deux collectivités membres de la Communauté Européenne et au moins une collectivité des Pays Tiers Méditerranées (PTM).⁵⁷ Plusieurs partenariats sont ainsi nés à travers ce programme à l'instar de la coopération entre Marseille et la Communauté Urbaine Al-Fayhaa ou Eybens et Brital. La réussite des projets européens ont conduit au renforcement des relations et à la signature de conventions.

III.2.2 Le renforcement de la décentralisation

Dans les années 2000, mais surtout après 2009 sous l'impulsion de Cités Unies Liban/BTVL, la thématique de la décentralisation et de renforcement des capacités des municipalités va pousser les coopérations à se développer sous de nouveaux angles. Ainsi, les collectivités libanaises ne cherchent plus seulement un appui financier mais une ouverture européenne pour les appuyer dans le travail municipal. En effet, l'absence d'élections municipales pendant 35 ans (entre 1963 et 1998) et de formations dédiées aux élus locaux ont entraîné un manque de culture municipale chez les élus locaux. Dans ce contexte, la recherche de partenaires français, dont l'expérience est notable en matière de décentralisation et de gouvernance, a parfois été motivée pour certaines municipalités libanaises par la volonté d'apprendre de meilleures pratiques. Arrivées au pouvoir en 1998, les élus de Brital n'avaient aucune expérience en matière de gestion municipale. Leur recherche de partenaire a ainsi été poussée par la volonté de trouver une ouverture et un appui pour leur travail.

Cette expertise française en matière de gouvernance locale est très appréciée et s'étend également à d'autres domaines. Depuis les années 80, les collectivités françaises ont considérablement accrues leurs compétences. La décentralisation française n'a cessé d'évoluer permettant aux collectivités d'acquérir une véritable expertise dans différents domaines que ce soit dans la gouvernance locale, la gestion des déchets ou les transports. Dans un contexte de décentralisation de fait et d'inactivité de l'Etat libanais, et malgré la volonté des élus libanais, le manque de ressources et d'expertise sont un frein au bon développement territorial. Ainsi dans la majorité des entretiens, les collectivités libanaises ont mis en avant l'expertise française comme un des motifs de mise en place d'un partenariat avec une collectivité française.

III.2.3 Des amitiés nouées sur une histoire et une culture commune

⁵⁷ Institut européen de recherche sur la coopération méditerranéenne et euro-arabe. *Programme MED* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.medeas.be/fr/themes/cooperation-euro-mediterraneenne/programmes-med/>> [Page consultée le 4 juin 2017]

La création d'un partenariat franco-libanais peut aussi être motivée par l'histoire commune entre le Liban et la France. De façon récurrente, les collectivités libanaises ont mentionné lors des entretiens les liens historiques et culturels comme un moteur de la coopération avec leur partenaire. L'influence française est encore notable au Liban à plusieurs niveaux et en particulier dans la culture et la pratique de la langue française, héritage du mandat français. Il existe ainsi des liens forts entre les deux pays. La majorité des élèves sont scolarisés dans des écoles dispensant un enseignement bilingue en français et en arabe. Par ailleurs, il existe des établissements scolaires accueillant près de 60.000 élèves qui dispensent un programme français. Dans le cadre du partenariat entre les villes de Mâcon et de Hammana, le poète Lamartine a été un fil conducteur. Le poète orientaliste est né à Mâcon et a fait un séjour à Hammana. Un rapprochement historique et culturel était évident entre les deux collectivités. Le rapprochement historique a ainsi été renouvelé à travers des projets éducatifs et culturels. La francophonie, liée à l'histoire franco-libanaise, est en effet un facteur de rapprochement entre les collectivités françaises et libanaises, notamment pour les collectivités de taille modeste. L'existence d'un partenaire parlant le français joue sur la motivation du lancement du partenariat puisqu'il facilite la communication, notamment entre élus. Sur les dix-sept collectivités libanaises interrogées, seulement trois entretiens n'ont pas été réalisés en français.⁵⁸ Globalement, pour les collectivités françaises, la langue est un facteur de rapprochement. Il faut également souligner que le lancement d'un partenariat avec des collectivités libanaises francophiles rentre dans le cadre national de promotion de la francophonie, soutenue par le gouvernement français. De nombreuses associations de collectivités soutiennent la francophonie à l'instar de l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) ou l'Association Internationale des Régions Francophones (AIRF). L'Organisation Internationale de la Francophonie, dont la France est membre, fait directement référence à la coopération décentralisée comme facteur de promotion de la francophonie dans son plan stratégique décennal de la Francophonie (2005-2014 et 2015-2022).⁵⁹ Dans ce cadre, nous pouvons prendre l'exemple de la ville de Cholet qui avait souhaité affirmer son soutien au développement de la Francophonie. En effet, depuis 1999, la Ville de Cholet s'est engagée dans une politique de coopération décentralisée visant à élargir et enrichir les activités internationales de la collectivité, sous le sceau de la Francophonie. Cette ligne directrice de sa politique internationale explique notamment son partenariat avec une ville libanaise francophile comme Araya.

III.3/ L'implication des élus libanais

Le lancement d'un partenariat ne peut, être réussi sans une volonté politique. Les élus n'ont pas seulement le rôle de valider légalement le partenariat, ils doivent également impulser la coopération et lui donner une ligne directrice. Pour cela, il est nécessaire que les élus libanais et français s'impliquent dans la coopération. Leur implication conduit non seulement à une meilleure compréhension du partenaire et donc à une meilleure définition des directives du partenariat, mais

⁵⁸ Les trois collectivités libanaises sont Qab Elias, la fédération des municipalités de Baalbeck et Brital.

⁵⁹ Organisation Internationale de la Francophonie, *Cadre stratégique décennal de la Francophonie (2005-2014)*. In site de l'OIF [en ligne]. Disponible sur : <https://www.francophonie.org/IMG/pdf/Cadre_strategique.pdf> [Page consultée le 15 mai 2017]

Organisation Internationale de la Francophonie, *Cadre stratégique décennal de la Francophonie (2015-2022)*. In site de l'OIF [en ligne]. Disponible sur : <https://www.francophonie.org/IMG/pdf/sommet_xv_csf_2015_2022.pdf> [Page consultée le 15 mai 2017]

donne également un poids à la relation. En effet, une coopération n'est pas uniquement un échange entre techniciens, mais également un engagement personnel des élus.

Dans plusieurs coopérations, ce lien entre élus a fortement contribué au lancement et à la poursuite du partenariat malgré les difficultés rencontrées. Ainsi 5 des 16 collectivités libanaises ont expliqué que les relations fortes entre les élus ont permis de renforcer le partenariat et de surmonter les différentes difficultés rencontrées du fait des différences culturelles, administratives et institutionnelles. Les liens d'amitié noués entre élus, mais aussi leur ouverture d'esprit et de compréhension de l'importance du développement local sont des éléments essentiels pour créer une relation dynamique avec des projets de développement permettant de bénéficier à chacun des partenaires.

III.3.1 Les visites officielles, une étape cruciale pour les partenariats

Il est également indispensable que plusieurs rencontres entre élus s'effectuent en amont de la signature du partenariat. Ces visites officielles des élus avant la signature de la convention permettent de découvrir le possible nouveau partenaire, son fonctionnement et ses besoins. Les cultures et les régimes politiques sont différents entre la France et le Liban. Sans réelle compréhension du contexte national et local de la collectivité partenaire, il apparaît difficile de définir et de faire réussir un partenariat de coopération. L'importance de ces visites est soulignée par différents acteurs de la coopération décentralisée comme Cités Unies Liban/BTVL et la Présidente du Groupe Pays Liban de CUF. Dans de nombreux cas, elles permettent aux nouveaux élus et techniciens, notamment en France, de comprendre le fonctionnement différent des collectivités libanaises et de chercher à adapter les actions de partenariat en fonction de ce fonctionnement. Les objectifs de ces visites doivent être clairement définis en amont entre des collectivités connaissant leurs spécificités et leurs besoins. Ce travail en amont permet de s'assurer que les deux collectivités ont des intérêts communs.

Les visites sont l'occasion d'apporter une réflexion sur le type de partenariat qui sera mis en œuvre et permet de définir précisément les attentes de chacun des partenaires. Dans certains partenariats, plusieurs visites sont organisées et plusieurs mois de préparation et d'échanges sont nécessaires à la bonne définition des attentes de chacun avant la signature d'un accord de coopération. Les visites d'élus en France et au Liban permettent non seulement aux deux collectivités de mieux se connaître mais également de présenter les projets définis comme prioritaires par les collectivités libanaises ainsi que la volonté et les capacités des collectivités françaises à y répondre.

Ces visites permettent donc la rencontre réelle des intérêts de chacune des collectivités et de leurs élus.

III.4/ Les thématiques de coopération

III.4.1 Des nouvelles thématiques de coopération

La formalisation d'un partenariat peut prendre diverses formes comme un jumelage, une convention de partenariat ou une convention pour un projet défini. Sur l'ensemble des dix-neuf

partenariats interrogés, un seul est en jumelage⁶⁰. Le reste des partenaires ont signé des conventions de coopération avec des thèmes définis pour la plupart. Les conventions sont généralement définies sur 3 à 5 ans renouvelables. Plus largement, il existe peu de jumelages franco-libanais et sur l'ensemble de ces jumelages peu sont encore actifs aujourd'hui.

D'un commun accord, les partenaires définissent des domaines de coopération. Les principaux domaines de coopération au Liban sont la culture, l'appui à l'élaboration de plans stratégiques et l'eau et l'assainissement. Récemment, on remarque une évolution des thématiques de coopération. En 2012, les trois premiers domaines de coopération concernaient la culture, l'élaboration de plans stratégiques et l'éducation. Aucun des projets ne concernait le tourisme ou le patrimoine. En 2017, sur les trente et un projets recensés, les quatre premiers domaines de coopération concernent la culture, l'élaboration de plans stratégiques, l'eau et l'assainissement et la formation et le renforcement des capacités municipales. Deux projets concernent le tourisme et un projet le patrimoine.⁶¹

Le tourisme, l'environnement, la formation et le renforcement des capacités municipales sont des thématiques de plus en plus choisies pour les projets de coopération décentralisée franco-libanais. Si les projets eau et assainissement se développent toujours, ils sont davantage réalisés par des organismes spécialisés et ONGs, laissant les collectivités françaises dans un rôle de bailleurs de fonds plutôt que de maîtrise d'ouvrage. Parallèlement, de nouvelles thématiques sont en essor, portant moins sur des projets d'infrastructure et d'investissement, et davantage sur des études de territoire, d'échange d'expertise pour le renforcement des capacités locales, et de formation. La question environnementale progresse également avec des projets d'éco-tourisme par exemple.

En matière de formation et de renforcement des capacités municipales, l'appui des collectivités françaises est essentiel dans un pays où la décentralisation reste fragile, et où l'Etat libanais n'a pas pris en charge le développement de l'institution municipale. Les collectivités françaises partagent ainsi leur expérience en matière de décentralisation et de délivrance de service public.

L'appui offert par les collectivités françaises se focalise de plus en plus vers des missions d'appui technique et de conseil, des études, des formations d'élus et de techniciens, l'élaboration de plans stratégiques, et de moins en moins vers l'envoi de matériel et la construction. Cette évolution fait suite à plusieurs facteurs dont la crise financière ayant touché les collectivités françaises, obligeant ces dernières à réduire leurs dépenses de coopération, et le changement des modalités d'appui à la coopération décentralisée par ses principaux bailleurs.

III.4.2 Des secteurs encore largement délaissés par la coopération décentralisée franco-libanaise

Il faut souligner que certains secteurs de coopération comme la santé, le transport et la gestion des déchets ne sont que très rarement concernés par la coopération décentralisée franco-libanaise. Dans le cas des transports, la municipalité a les compétences, selon la loi municipale, d'organiser les transports publics. Toutefois par manque de moyens financiers et humains, mais

⁶⁰ Le partenariat concerné est celui d'Ormesson-sur-Marne et Roum

⁶¹ Cités Unies Liban/BTVL, Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise. 2017.

aussi face au rôle centralisé de l'Etat dans ce secteur, très peu de projets de transport font l'objet de coopération.

En ce qui concerne la gestion des déchets, suite à la fermeture de la principale décharge accueillant les déchets de Beyrouth et de ses environs, le Liban a été frappé en juillet 2015 par une crise des déchets, conduisant à une accumulation des détritiques dans les rues du pays. Face à la pression populaire et au vu de l'absence d'un plan national durable et du rejet des responsabilités, les municipalités et fédérations de municipalités libanaises se retrouvent de fait en charge de la gestion des déchets. Plusieurs municipalités ont lancé des projets de recyclages avec l'appui d'ONGs et de bailleurs de fonds internationaux mais pour la plupart d'entre elles, il est actuellement difficile d'agir dans ce secteur puisque d'une part elles ne possèdent pas les financements et les ressources humaines nécessaires, d'autre part, le rôle des municipalités libanaises dans ce domaine n'est pas assez clair.

III.4.3 La définition des thématiques de coopération

D'une manière générale, les thématiques ont été définies autour de projets précis et selon les besoins de la collectivité libanaise. Afin de définir correctement les thématiques de coopération, il est essentiel que les collectivités libanaises définissent clairement leurs spécificités et leurs besoins. L'identification des besoins peut être réalisée par la collectivité elle-même ou à travers des diagnostics. Dans certains cas, un appui extérieur peut être nécessaire afin de prioriser et formuler les besoins de la collectivité.

Les intérêts mutuels et les thématiques partagées doivent être recherchés. Les partenariats avec le département de l'Aude se sont construits sur des spécificités communes à savoir l'espace méditerranéen, mais aussi des thématiques communes comme le patrimoine et le tourisme. La thématique de coopération à Brital est issue de la rencontre de l'intérêt des deux partenaires. D'une part, les élus de Brital avaient le souci d'intégrer les jeunes au travail municipal. D'autre part, la municipalité d'Eybens avait l'expérience du travail avec les jeunes, à travers une association de jeunes à Eybens et un bureau pour les jeunes à la municipalité. Parallèlement, un Bureau Municipal de Développement Local avait été créé à Brital afin de travailler avec les jeunes de la ville. C'est donc la rencontre des intérêts des deux municipalités qui ont défini les domaines de coopération, mais également la rencontre des compétences et de l'expérience des partenaires.

Généralement, les thèmes définis correspondent aux compétences de la collectivité française. Ainsi les projets eau et assainissement ou gestion des déchets sont généralement réalisés avec des intercommunalités ou des métropoles françaises puisque celles-ci possèdent la compétence dans ces domaines. Ainsi, les compétences et l'expertise de la collectivité française dans certains domaines spécifiques peuvent devenir un des éléments essentiels du choix du partenariat dans le cadre où la collectivité libanaise est intéressée par l'acquisition d'un savoir-faire dans ces domaines.

En résumé, les modalités de mise en place des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ont fortement évolué ces dernières années. Cette évolution s'explique non seulement par l'influence de nouveaux acteurs de la coopération décentralisée, mais aussi par un

changement des motivations des collectivités françaises et libanaises. Il ne s'agit plus d'appuyer la reconstruction des municipalités au Liban, mais d'appuyer la décentralisation. La culture et l'élaboration de plans stratégiques sont toujours les domaines prédominants. En revanche, les projets touchant à la formation et au renforcement des capacités municipales au Liban, ainsi que ceux touchant au développement local comme le tourisme et le patrimoine se développent de plus en plus.

Ainsi, si le lancement d'un partenariat entre une collectivité libanaise et une collectivité française reste motivé par les liens historiques, culturels et linguistiques, la recherche d'une expertise française reconnue devient de plus en plus un facteur essentiel de rapprochement. Cependant, cet aspect ne doit pas faire oublier l'importance du lien entre élus et de la volonté de créer une amitié et un partage, des éléments essentiels à la motivation du partenariat.

Les visites et échanges en amont de la signature de l'accord de coopération permettent une compréhension mutuelle des partenaires, de leur fonctionnement, de leurs spécificités et de leurs attentes. Elles permettent ainsi de définir le type d'appui à apporter par une meilleure connaissance du terrain de coopération, d'ouvrir les possibilités de partenariats en devenant une source d'inspiration pour de futurs projets de coopération mais aussi de définir des thématiques de coopération compatibles aux besoins des collectivités libanaises et aux intérêts et capacités des collectivités françaises.

Une fois le partenariat en place, les collectivités doivent être en capacité de pouvoir le gérer financièrement et institutionnellement.

IV/ LA GESTION INSTITUTIONNELLE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS

Ce chapitre aborde la gestion institutionnelle des partenariats de coopération décentralisée au Liban et en France. L'objectif est ainsi le fonctionnement des collectivités françaises et libanaises dans le cadre de la coopération décentralisée et les impacts de ce fonctionnement sur leur partenariat.

IV.1/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités libanaises

Au Liban, l'inachèvement de la décentralisation et le manque de projet de l'Etat pour l'appui aux municipalités libanaises, conduisent à la situation critique dans laquelle se retrouvent aujourd'hui les collectivités libanaises. Sur l'ensemble des collectivités libanaises interrogées, toutes ont déploré le manque de ressources humaines à tous les niveaux. Ainsi, il existe peu, ou même très peu, de fonctionnaires au sein des collectivités. De même, dans aucune des collectivités libanaises interrogées, il n'existe pas de service des relations internationales. Seule la municipalité de Baalbeck a créé en 2017 un poste de responsable des relations publiques et internationales.

Cette situation a un fort impact sur les partenariats de coopération décentralisée. Elle est soulignée comme un frein à la bonne mise en œuvre des projets de partenariat par la majorité des collectivités françaises interrogées dans le cadre de ce diagnostic. Non seulement ces dernières déplorent le manque de ressources humaines des collectivités libanaises mais également le manque de personnel compétent. Les collectivités françaises sont souvent surprises de ne pas trouver d'homologue en face notamment au niveau des services techniques, rendant de fait la communication et la collaboration plus compliquée.

IV.1.1 Une gestion des partenariats par les élus

De façon générale, du fait de l'absence de relais technique ou administratif au sein des services de la collectivité libanaise, ce sont les élus libanais, notamment les maires ou les présidents de fédérations de municipalités, qui gèrent directement les partenariats de coopération et donc les projets de coopération décentralisée. Les élus, qui exercent par ailleurs leurs propres activités professionnelles, doivent ainsi suppléer parfois eux-mêmes, quand ils le peuvent, à l'absence de services techniques et d'agents municipaux. Si dans certains partenariats, cette modalité de fonctionnement convient au partenaire français, elle est toutefois conditionnée à une forte implication personnelle de l' élu et limitée à la durée de son mandat. Or, les élus libanais ne sont pas rémunérés, et les maires ou les présidents de fédérations de municipalités ne reçoivent qu'une indemnité très faible, les obligeant à poursuivre, dans beaucoup de cas, leur activité professionnelle initiale. Certains élus gèrent par exemple une entreprise en parallèle.

Le suivi du partenariat et des projets est donc parfois très difficile et demande pour de nombreux élus libanais d'y passer beaucoup de temps personnels. Or, comme le montre les résultats des questionnaires, la moitié des répondants français ont estimé que la disponibilité et la

compétence des ressources humaines dans la collectivité partenaire sont moyennes voire insuffisantes.

Si, dans leur majorité les élus libanais comprennent l'importance de disposer d'une personne en charge du partenariat avec la collectivité française nombreux sont les élus considérant que la maîtrise de la langue française leur permet d'assurer seuls la gestion du partenariat. De même, si certaines collectivités ont employé des agents de développement local, un important travail de formation doit être réalisé afin de faire de ces agents des chargés de projets de coopération décentralisée. Dans ce cadre, Cités Unies Liban/BTVL a lancé en 2016 le projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local.

Il reste toutefois parfois difficile de convaincre les élus de la nécessité d'embaucher des agents et de les former. Dans d'autres cas, des agents de développement local ont été embauchés et formés, puis licenciés à cause d'un changement politique. A cela s'ajoute le problème de la loi libanaise pour l'embauche de personnes puisque les bureaux municipaux de développement local (BMDL) doivent être intégrés à l'organigramme municipal. Plusieurs municipalités tentent actuellement d'inclure ce bureau dans leur organigramme afin de pouvoir recruter des personnes titulaires, et non plus des consultants ou des contractuels qui sont souvent mal payés et doivent cumuler deux travaux comme cela est le cas dans une des municipalités interrogées. La création d'un bureau municipal de développement local au sein de l'organigramme municipal permet également d'assurer une sécurité du poste puisqu'il n'est pas soumis aux changements politiques.

IV.1.2 Une absence de services techniques municipaux

Le manque de ressources humaines et de personnel compétent impacte fortement le fonctionnement des municipalités libanaises, et donc de la coopération avec une collectivité française. L'absence de relais administratif ou technique au sein de la collectivité libanaise pose un problème de suivi et de communication pour le partenariat. Ce service a ainsi dû être externalisé dans certains cas. Certaines municipalités libanaises, par exemple, s'appuient sur Cités Unies Liban/BTVL pour gérer leur partenariat de coopération.

Pour la mise en œuvre des projets, le manque de techniciens et de fonctionnaires au sein des collectivités libanaises poussent ces dernières à avoir recours à des consultants ponctuels selon les projets. En conséquence, pour chaque nouveau projet, il est nécessaire de réexpliquer le contexte du partenariat, et de les former. Dans une autre des collectivités libanaises interrogées, un comité de jumelage est en charge de gérer le partenariat. Ce comité est composé d'élus mais aussi de personnes de la société civile. Ce partenariat, avec l'appui du comité, est actif depuis plusieurs années.

Enfin, et plus généralement, un problème de continuité de la structure municipale libanaise subsiste. La gestion des partenariats par des élus soumet la coopération au changement politique. Or comme souligné en amont, l'affinité entre les élus est capitale dans les coopérations au Liban. L'absence de service indépendant du pouvoir politique peut ainsi conduire à la perte de l'historique

de la coopération et en l'assurance du suivi des projets de coopération en cas de changement politique comme cela a été le cas dans deux des dix-neuf partenariats interrogés⁶².

IV.1.3 Une absence de culture municipale et de connaissance de la coopération décentralisée

La compréhension des élus libanais de la définition de la coopération décentralisée, mais aussi de la gouvernance municipale plus généralement, est un facteur important de réussite ou d'échec des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais. Cette situation a d'autant plus d'impact en l'absence de services techniques et dans des coopérations où les élus sont souvent les premiers interlocuteurs des collectivités françaises. Si globalement les collectivités françaises estiment qu'il existe une forte volonté politique libanaise et une bonne implication des élus dans le partenariat, plusieurs entretiens avec des collectivités libanaises ont contredits ces résultats. Le gel des élections municipales pendant 35 ans (1963-1998) dû à la situation instable du pays et à la guerre civile a conduit à la fin des années 90 – début des années 2000 à l'arrivée au pouvoir d'une classe politique sans connaissance réelle de la gestion municipale. Cette situation est exacerbée par la logique confessionnelle et tribale, affaiblissant considérablement l'institution municipale.

Dans certaines municipalités, l'absence de culture municipale a posé des problèmes dans les relations de coopération à plusieurs niveaux. Dans un des partenariats, la collectivité libanaise a souligné le manque de communication entre les élus et les techniciens. Le projet de coopération a ainsi été décidé par les élus, en interne, sans discussion avec les techniciens. Or les élus ne disposent pas forcément de l'ensemble des éléments techniques nécessaires à la bonne définition et mise en œuvre du projet. Cela est difficilement compatible avec la rigueur française dans le montage, la gestion et le suivi des projets.

A cela s'ajoute une mauvaise conception de la coopération décentralisée. Il est souvent compliqué pour les élus de comprendre que la coopération reste tout d'abord une volonté d'échanges entre deux partenaires et que les collectivités françaises peuvent apporter un appui technique et une expertise en gestion municipale. Pour de certains élus libanais la coopération décentralisée reste synonyme de bailleurs de fonds et quelques collectivités libanaises proposent ainsi directement à leur partenaire des projets à financer, notamment dans le domaine de l'eau et de l'assainissement ou de la gestion des déchets, sans penser à les impliquer dans la conception, le montage puis la mise en œuvre.

Ainsi, il est important que les élus libanais perçoivent la coopération comme un moyen d'échange et d'inspiration de l'expérience française de développement du territoire.

Comme l'explique un élu libanais, « La hiérarchisation des priorités et l'échelle des valeurs n'est pas la même que celle en France ». Or si les élus souhaitent davantage de projets tangibles dans le cadre de leur partenariat, le travail de la collectivité française est de leur faire comprendre la nécessité de mettre en place un plan stratégique de développement local, et d'avoir du personnel compétent et formé à la gestion municipale. Ce pan de la coopération est primordial et bénéfique pour les deux

⁶² Les deux partenariats sont la métropole du Grand Lyon et Tripoli, et la Communauté de Communes des Aspres et la fédération des municipalités de Joumeh Akkar.

partenaires et pour la pérennité des projets de coopération. En effet, un des intérêts de la coopération est de partager les expériences à tous les niveaux, notamment politique.

IV.1.4 Une évolution positive de la conception de la gestion municipale

Depuis quelques années, une évolution de la gestion municipale et de la prise en charge des partenariats de coopération est visible sous l'effet de plusieurs actions simultanées.

D'une part, les élections municipales de 2010 et 2016 ont conduit à un renouvellement de la classe politique. Dans certaines municipalités, des maires plus jeunes, soutenus par la société civile et avec une autre vision de la coopération et de la gestion municipale, sont arrivés au pouvoir. Ces derniers comprennent davantage la nécessité d'avoir un personnel compétent pour assurer la pérennité du partenariat et des projets de coopération. D'autre part, le travail de Cités Unies Liban/BTVL auprès des collectivités libanaises pour renforcer l'institution municipale, notamment au travers de programmes de formations comme celui du projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local⁶³, pousse les municipalités libanaises à recruter et former des agents de développement local.

Nous pouvons également ajouter les effets de la coopération décentralisée elle-même qui contribue à la formation des élus locaux libanais. En étant en contact avec des collectivités françaises consolidées par plusieurs décennies de décentralisation, les collectivités libanaises peuvent apprendre des meilleures pratiques et s'inspirer des modèles de bonne gouvernance locale.

Dans ce cadre, deux partenariats de coopération ont démarré par la formation de l'agent de développement local dans la collectivité française. La création du poste et la formation par la collectivité française de l'agent de développement local sont bénéfiques aux deux collectivités. D'une part, ils permettent à la municipalité libanaise d'avoir un agent compétent et formé pour le développement local, et donc capable de travailler sur des projets de territoire, d'autre part, la collectivité française s'assure d'un relais fiable et professionnel au sein de sa collectivité partenaire. Comme en témoigne les collectivités libanaises et françaises concernées, la formation de ces agents a indéniablement renforcé leur partenariat de coopération.

Sur les dix-sept collectivités libanaises interrogées, six emploient un agent de développement local ou un technicien qui suit la formation en développement local organisée par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec les collectivités françaises⁶⁴. Comme le font remarquer les collectivités françaises et libanaises, ces agents sont indispensables à la gestion du partenariat et contribuent au succès et à la durabilité du partenariat. Actuellement sur les 6 collectivités libanaises ayant répondu à l'entretien, 4 sont particulièrement actives.

Toutefois, si aujourd'hui la coopération décentralisée peut offrir des formations, elle ne peut pas créer et gérer du personnel. Cette décision dépend de la volonté du maire libanais et de sa conception de la gestion municipale. Il est donc possible d'encourager la décision politique en proposant un plan de formation, mais il faut commencer par identifier les agents.

⁶³ Cités Unies Liban/BTVL, Projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local (2016-2018). 2016. p. 5

⁶⁴ Les six collectivités libanaises sont la fédération des municipalités du Kesrouan, Zgharta/Edhen, Jdeideh, Tripoli, Hammana et Brital.

Bien qu'une certaine amélioration de la gestion municipale puisse être remarquée depuis plusieurs années, notamment sous l'action de la coopération décentralisée, cette évolution touche encore peu de collectivités libanaises. De façon générale, l'absence de ressources humaines et de personnes compétentes, et l'absence de relais administratifs et techniques permettant d'assurer les transitions politiques sont des obstacles majeurs à la réussite des partenariats de coopération.

Il pourrait également être envisagé de former des comités composés de personnes de la société civile agissant comme des témoins du partenariat mais aussi des acteurs de la coopération. Comme l'explique une élue interrogée, la création de ce comité permettrait d'assurer la continuité des projets, et de pousser la municipalité à s'engager et à assurer la durabilité du partenariat. Un groupe de soutien composé de personnes concernées et spécialisées dans différents domaines en lien avec le partenariat permettrait de déplacer le problème politique et confessionnel.

IV.2/ La gestion institutionnelle des partenariats au sein des collectivités françaises

Les collectivités françaises sont majoritairement satisfaites de leur structure en charge du partenariat, ainsi que de la disponibilité et des compétences des ressources humaines dans leur collectivité. Le même constat est fait par les collectivités libanaises qui soulignent le professionnalisme de leur partenaire.

Il existe plusieurs façons pour les collectivités françaises de gérer les partenariats. Pour les collectivités les plus importantes (régions, départements, métropoles), une direction des relations internationales gère le partenariat et les projets de coopération, appuyée par les services techniques de la collectivité.

Pour les régions très impliquées au Liban, un représentant local était autrefois en place pour gérer les relations. La présence de ce représentant local permettait de rendre plus fluide et dynamique la relation entre les deux collectivités, et d'assurer une gestion plus efficace des projets de coopération dans un contexte où les capacités institutionnelles du partenaire libanais sont limitées. Ce représentant était également un pont entre les collectivités françaises et libanaises, et les différentes associations libanaises. Il permettait notamment d'impliquer davantage la société civile dans les projets de coopération décentralisée franco-libanais. Aujourd'hui, les postes de ces représentants au Liban de ces régions ont été supprimés ; privant ainsi les régions d'un relais efficace sur place.

Dans les intercommunalités ou les petites communes, en l'absence de service de relations internationales, ce sont souvent des services techniques qui gèrent les partenariats. Cela est notamment le cas pour cinq des dix-neuf partenariats interrogés, dont quatre sont aujourd'hui actives au Liban.

Des comités ou associations de jumelage peuvent également être mis en place, en particulier dans les partenariats entre collectivités de petites tailles. Ces comités de jumelage sont composés de personnes de la société civile mais aussi d'élus. Si ces comités peuvent constituer un avantage pour la collectivité française puisqu'ils impliquent directement ses habitants, ils créent également un partenaire supplémentaire entre les deux collectivités, pouvant ainsi compliquer le montage financier et ralentir le dialogue.

Deux problèmes majeurs peuvent toutefois être soulevés en matière de gestion institutionnelle des partenariats par la collectivité française. Le premier concerne, en particulier, les petites communes françaises engagées dans des partenariats de coopération décentralisée. Ces dernières n'ont pas le personnel suffisant et compétent pour gérer les projets de coopération. Des organismes comme Cités Unies Liban/BTVL sont cependant présents pour appuyer et conseiller ces collectivités, notamment pour le montage des dossiers pour le fonds d'appui des projets de coopération décentralisée franco-libanais.

Le deuxième problème est la difficulté pour certaines collectivités françaises à mobiliser leurs services techniques pour des projets à l'international. Cela peut s'expliquer par le manque de disponibilité de ces derniers, déjà surchargés de projets locaux, mais également par une incompréhension hiérarchique de la nécessité d'engager leurs services pour des actions à l'international et donc ne bénéficiant pas directement à la collectivité.

En résumé, il existe un décalage important entre la gestion institutionnelle des partenariats au Liban et en France. Au Liban, l'absence de personnel compétent, de services municipaux, de culture municipale mais aussi une tendance pour certains élus à surévaluer leurs capacités à suivre les partenariats et les projets sont autant d'éléments limitant la réussite des partenariats de coopération, et pouvant dans certains cas conduire à leur échec. Toutefois, la présence d'institutions fortes en France ne garantit pas pour autant une bonne gestion du partenariat.

Plusieurs partenariats ont ainsi réussi à dépasser les obstacles institutionnels français et libanais. Cependant, cette réussite tient principalement à la capacité de chacune des collectivités de comprendre le fonctionnement de son partenaire et ses limites. Cette compréhension a permis de dépasser les obstacles institutionnels, de s'adapter aux difficultés de chacun et ainsi de renforcer le partenariat.

V/ LE FINANCEMENT DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAISE

La gestion des partenariats de coopération passe également par des capacités financières. Ce chapitre explique ainsi comment les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sont financés à savoir les différents bailleurs libanais et français et les différents fonds à disposition des collectivités.

V.1/ L'Etat libanais et la coopération décentralisée franco-libanaise

V.1.1 Un Etat libanais plus spectateur qu'acteur de la coopération décentralisée franco-libanaise

Les partenariats et les projets de coopération décentralisée se réalisent en dehors de toute tutelle de l'Etat libanais. Les municipalités libanaises ont toutefois un devoir d'information, vis-à-vis du Ministère de l'Intérieur et des Municipalités, des accords de partenariats qu'elles signent, des projets de coopération qu'elles mettent en œuvre ainsi que d'un accord sur la réception de dons ou de subventions. Malgré le fait que le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités encourage la coopération, il n'existe actuellement aucun dispositif de soutien technique ou financier pour appuyer les collectivités libanaises dans le cadre de leurs actions de coopération décentralisée.

Certaines municipalités libanaises recherchent l'implication des Ministères dans leurs projets de coopération soit pour les informer, soit pour prendre leur avis, soit pour coordonner leurs actions avec des projets mis en œuvre à niveau national, soit également pour ne pas rencontrer d'obstacles pendant la réalisation du projet. D'autres municipalités, au contraire, préfèrent gérer leur projet de coopération sans interférence des institutions de l'Etat.

D'une manière générale, et en fonction de la nature du projet, les municipalités doivent se rapprocher des institutions de l'Etat, centrales ou déconcentrées, qui pourront apporter de l'information, des conseils et même des appuis comme c'est le cas pour le Ministère du Tourisme qui a imprimé des brochures touristiques à la demande de certaines municipalités.

Il existe toutefois, dans certains projets de coopération, un manque de communication entre les instances étatiques et les collectivités libanaises, et par conséquent un manque de coordination et de cohérence dans les projets avec les ambitions nationales. Certaines collectivités ne peuvent plus attendre l'Etat pour mener des projets d'infrastructure, notamment en matière d'assainissement, et mettent en œuvre des actions qui sont déjà planifiées au niveau national depuis plusieurs années mais toujours en attente d'être réalisées. Inversement, des projets nationaux peuvent être réalisés sans concertation avec les municipalités libanaises bien que ceux-ci interviennent dans leur collectivité. Si cette absence de communication n'a pas d'impact direct sur les projets de coopération décentralisée, la création d'un dialogue plus structuré avec les autorités libanaises permettrait de réaliser des projets plus cohérents et complémentaires de l'action nationale.

Dans ce sens, les collectivités libanaises se disent prêtes à travailler davantage avec les institutions nationales pour compléter des stratégies globales du pays, et construire en collaboration

avec elles un territoire cohérent, il faudrait donc que de leur côté, les institutions nationales inscrivent dans leurs modalités d'actions la concertation systématique avec les municipalités et fédérations de municipalités avant d'engager des projets sur leurs territoires.

V.1.2 L'implication financière de l'Etat libanais dans les projets de coopération

L'Etat libanais n'apporte aucun soutien financier aux collectivités libanaises pour leur projet de coopération avec des collectivités étrangères. Si la non-participation financière de l'Etat ne pose pas réellement problème pour les collectivités libanaises craignant que cette implication soit davantage un obstacle administratif qu'une aide, certaines collectivités soulignent toutefois le besoin d'un soutien dans les projets d'infrastructures importants comme des incinérateurs ou des stations d'épuration.

Le contrôle de l'Etat intervient toutefois dans le versement des fonds étrangers aux collectivités libanaises. Les dons et subventions étrangères doivent faire l'objet d'un accord du Conseil des Ministres et l'ouverture d'un compte spécial à la Banque du Liban. Cela crée une lourdeur administrative et peut, dans certains cas, ralentir la mise en œuvre des projets. Certains projets de coopération ont ainsi été retardés suite à l'approbation tardive du Conseil des Ministres pour des financements français ou européens aux collectivités libanaises.

Afin d'éviter la lenteur administrative de l'Etat libanais, les collectivités libanaises se tournent vers d'autres solutions. La première possibilité est de confier la gestion financière à une association locale qui existe déjà ou qui peut être créée afin de gérer les fonds. Cette situation concerne en particulier les partenariats impliquant des petites communes. La gestion des fonds peut aussi revenir à un organisme extérieur au partenariat comme Cités Unies Liban/BTVL. Cette responsabilité lui a été confiée à plusieurs reprises.

La gestion des fonds par un partenaire extérieur est également un moyen pour la collectivité française de s'assurer d'un contrôle indépendant sur le financement du projet.

Une autre alternative est le versement direct des fonds aux prestataires qui interviennent dans la mise en œuvre du projet. Dans le cadre d'études, la collectivité française peut payer directement le consultant. Dans le cadre de travaux, le fournisseur peut être directement payé par la collectivité française.

V.2/ Le financement des projets de coopération

V.2.1 Une forte implication financière des collectivités françaises

Au niveau du financement des projets de coopération, les collectivités libanaises impliquent toujours des ressources propres. Toutefois, pour la majorité des collectivités françaises ayant répondu au questionnaire, les ressources financières engagées par leur collectivité partenaire restent moyennement suffisantes. Il est actuellement difficile pour les municipalités et fédérations de municipalités libanaises d'apporter davantage de financements compte tenu de leur situation.

Cette défaillance financière peut parfois mettre en danger les projets de coopération. Il peut ainsi arriver que le partenaire ne respecte pas ses engagements financiers par manque de budget au sein de la collectivité. Pour d'autres projets, un blocage politique peut conduire une municipalité libanaise à ne pas verser sa contribution financière au projet. Dans les deux cas, certains projets de coopération ont dû être reportés de plusieurs années afin d'obtenir des financements ou ont été annulés. Exceptionnellement, dans un des partenariats, la collectivité libanaise, bien que n'ayant pas de problèmes financiers, n'a pas tenu ses engagements financiers dans des plusieurs projets de coopération. De nombreux partenaires libanais, en particulier des associations, n'ont jamais été payées, conduisant ainsi à l'échec des projets lancés dans le cadre de cette coopération décentralisée.

Beaucoup de projets de coopération restent financés en majorité par la collectivité française et le cofinancement par des bailleurs. Les dépenses des collectivités françaises concernent souvent le financement de leurs propres experts, les dépenses de voyage et de séjour. Pour certains projets, il est parfois proposé par la collectivité française non pas de financer la collectivité libanaise, mais de réaliser directement le projet afin de s'assurer de la bonne utilisation des fonds dédiés à la coopération et du succès du projet.

Bien que l'appui financier ne soit pas forcément une des motivations du partenariat avec une collectivité française pour de nombreuses municipalités libanaises, ces dernières souhaiteraient toutefois un investissement financier plus important de leur partenaire afin de réaliser des projets beaucoup plus tangibles. Or, la conjoncture actuelle oblige à penser à trouver des alternatives au financement des partenariats de la coopération décentralisée.

En effet, la crise financière a fortement impacté les collectivités françaises, en particulier avec la baisse des dotations de l'Etat. Par conséquent, les dépenses liées à la coopération décentralisée ont été fortement réduites, d'autant plus qu'il ne s'agit pas d'un champ prioritaire pour les collectivités françaises.

Le faible budget, notamment pour les collectivités de taille modeste, est un des points faibles majeurs de la coopération décentralisée selon les collectivités françaises. Pour 4 collectivités françaises interrogées, la forte réduction des budgets dédiés aux coopérations décentralisées a conduit à la suspension de la coopération avec la collectivité libanaise.

V.2.2 Des sources de financement variées

Malgré les difficultés financières des collectivités françaises et libanaises, il existe des modalités de financement alternatives permettant de réaliser des projets de coopération.

Pour les collectivités libanaises, il est parfois possible d'avoir recours à des fonds privés et du mécénat pour compléter les budgets de leurs projets de coopération. C'est à travers des sponsors mais aussi des dons privés d'habitants de la commune que la municipalité de Hammana réussit à financer en grande partie le festival des Joutes Molière dans le cadre de sa coopération avec la ville de Mâcon.

En France, quatre sources alternatives des projets de coopération ont pu être identifiées. La première alternative concerne les projets de coopération touchant au domaine de l'eau et de

l'assainissement. Outre la mobilisation de la loi Oudin-Santini, les collectivités françaises peuvent solliciter les agences de l'eau afin d'appuyer la majeure partie du budget consacré au projet.

La deuxième source de financement peut être issue de l'appui d'une autre collectivité. Ainsi, le département des Yvelines soutient les coopérations entre les communes de son territoire et leurs collectivités partenaires.

Des financements européens peuvent également soutenir un projet de coopération multilatéral, impliquant une coopération bilatérale franco-libanaise. L'importance des fonds octroyés permet de réaliser d'importants investissements. Des projets de cette ampleur sont possibles lorsque les deux partenaires possèdent du personnel compétent. Dans une des fédérations libanaises, la présence d'une direction stable comprenant plusieurs techniciens permet d'accéder à de tels projets. Il faut cependant souligner que les projets européens sont mal adaptés au contexte des municipalités libanaises. Outre la complexité et la lourdeur administrative de ces projets, ils nécessitent également des avances de trésorerie que les municipalités libanaises ne peuvent pas toujours assurer.

Enfin, les collectivités françaises peuvent s'appuyer sur le fonds d'appui aux projets de coopération décentralisée franco-libanais du MEAE.

V.2.3 Les fonds du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères

Afin de financer leur coopération, les collectivités françaises peuvent soumettre leurs projets au fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise du MEAE. En 2016-2018, cet appel à projet triennal a défini 5 grands thèmes de projets éligibles :

- La gestion des services des collectivités locales,
- Le développement économique local,
- La jeunesse et la formation professionnelle des jeunes,
- La culture et le patrimoine,
- La gestion des déchets.

Ce fonds permet d'obtenir un cofinancement de la part du MEAE mais il est conditionné à une participation financière minimum de la part de la collectivité française. La contribution financière des collectivités libanaises est recommandée. Le MEAE peut financer jusqu'à 35% du budget total du projet de coopération, et jusqu'à 45% si le projet est réalisé dans le cadre d'une mutualisation de collectivités françaises.⁶⁵

Sur les dix-neuf partenariats interrogés, dix-sept ont déjà fait appel au fonds d'appui du MEAE pour la coopération décentralisée et un projet de coopération a bénéficié de fonds de l'Agence Française de Développement (AFD). En 2016, le MEAE a reçu six candidatures au fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise. En 2017, les cinq projets présentés ont été acceptés.

⁶⁵ Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, *Règlement du fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise* [en ligne]. 2016. Disponible sur : http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/reglement_fonds_d_appui_franco-libanais_20162018_2eme_annee__cle438fc2.pdf [Consulté le 16 mai]

Le faible taux de projets soumis au fonds du MEAE ces dernières années, et le profil répétitif des partenariats présentant des projets peut s'expliquer par un manque d'information auprès des nouvelles collectivités engagées au Liban.

V.2.4 Vers une évolution du fonds du MEAE pour les projets de coopération décentralisée franco-libanais

Si la majorité des collectivités françaises estiment que la part de co-financement du MEAE est satisfaisante, les collectivités libanaises souhaiteraient plus de fonds de la part de l'Etat français. Pour les collectivités de petites tailles, deux problèmes majeurs se posent. D'une part, pour bénéficier du cofinancement du fonds d'appui, la collectivité française, peu importe sa taille, doit faire un apport égal à celui du Ministère (apport en numéraire et en valorisation). Or, pour les petites communes souhaitant présenter un projet de coopération, il est parfois difficile de s'investir financièrement, notamment en période de restriction budgétaire.

D'autre part, ces communes de tailles petites ou modestes, ne possèdent pas toujours le personnel qualifié pour monter le dossier qui sera présenté au MEAE. Ces deux facteurs sont des obstacles à la présentation de dossiers. Des organismes comme la DAECT, l'Ambassade de France au Liban et enfin Cités Unies Liban/BTVL sont disponibles pour conseiller et appuyer les collectivités françaises et libanaises dans le montage de leurs projets comme dans les démarches nécessaires au dépôt des dossiers au fonds d'appui du MEAE. Les collectivités françaises doivent également être conscientes de la limite de leur capacité technique et financière et ainsi proposer des projets adaptés.

Certaines collectivités libanaises et françaises estiment également que le fonds du MEAE devrait être davantage adapté au contexte libanais. Le fonds est pertinent pour l'ingénierie et le renforcement des capacités techniques et intellectuelles dans l'accompagnement de projets. Cependant, il n'est pas adapté pour mener de petites actions concrètes et immédiates. Il s'agit, par ailleurs, d'une forte demande des élus libanais qui souhaitent réaliser des projets de coopération plus concrets. Il est en effet souvent difficile de passer de l'élaboration d'études et de plans stratégiques à l'application concrète des actions planifiées. En effet, les projets de construction ou de réhabilitation d'infrastructures et les opérations ponctuelles d'urgence ne sont pas éligibles au fonds d'appui de la coopération décentralisée franco-libanais. De même, bien que soit possible pour les collectivités françaises de demander un appui auprès de l'Agence Française de Développement seul les projets dépassant les 200.000 euros sont éligibles. Or plusieurs partenariats souhaiteraient réaliser des petites actions concrètes de moins de 200.000 euros.

Depuis 2014, il existe en effet un fonds d'appui à la coopération décentralisée de l'AFD appelé Facilité de Financement des Collectivités Territoriales Françaises (FICOL). Il permet le financement direct de projets identifiés et mis en œuvre dans les pays en développement par les collectivités françaises. L'objectif de ce fonds est de financer le développement durable dans les pays d'intervention de l'AFD, à travers des projets identifiés par des collectivités françaises avec leurs partenaires étrangers. Le financement de l'AFD intervient en subsidiarité des instruments du MAEDI, c'est-à-dire que la nature du projet proposé ou son envergure (une demande de financement

supérieur à 200 000 euros) ne lui permet pas d'être éligible aux outils de la DAECT.⁶⁶ Plusieurs collectivités françaises se sont montrées intéressées par ce fonds.

Il faut toutefois souligner que selon la qualité du projet et la pertinence des actions au sein de l'ensemble du projet, le MEAE peut financer l'une de ces opérations dans la limite de 20% du projet.

Dans le livre blanc du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement international de décembre 2016 « Diplomatie et Territoire », le difficile passage de la réalisation des études à la concrétisation de ses dernières a été pris en compte. Une des propositions est ainsi de renforcer la complémentarité entre la DAECT et l'AFD. Les projets de coopération proposant la réalisation d'études et des actions de formation financées par la DAECT, et les projets d'investissement financés par l'AFD doivent être davantage en cohérence. Il est ainsi proposé d'harmoniser les critères de financement entre les deux institutions, d'impliquer l'AFD et la DAECT dans leurs comités de décision respectifs et de renforcer l'échange d'information et de bonnes pratiques. L'objectif est alors d'assurer une continuité entre les études de faisabilités et/ou de renforcement de capacités de la DAECT et le financement des investissements identifiés par l'AFD.⁶⁷

Enfin, les partenariats engagés dans des projets culturels et pédagogiques promouvant la francophonie souhaiteraient un appui plus fort de la part du MEAE.

Dans certaines coopérations, les Instituts français peuvent apporter un appui financier ponctuel pour des frais de transport comme cela peut être le cas dans certains projets d'échange culturel.

Il existe également un appel à projet généraliste du MEAE pour les collectivités françaises engagées dans des partenariats à l'étranger. Cet appel à projet soutient, entre autres, des « projets d'appui institutionnel qui favorisent la mise en œuvre des politiques publiques axées sur la promotion de la langue française, ainsi que sur les valeurs de solidarité et de dialogue des cultures portées par la Francophonie sur les thématiques suivantes : éducation (hors échanges scolaires), formation professionnelle, développement économique, réseau d'animation, de réflexion et d'information. »⁶⁸ Or, aucun des partenariats de coopération interrogés n'a pour le moment candidaté à cet appel à projet.

Pour les projets culturels et artistiques dont pourrait bénéficier certains projets touchant à la francophonie, il est proposé que la DAECT finance ces projets de coopération dans le cadre d'une convention avec l'Ambassade de France.⁶⁹ Toutefois, il n'est pas précisé si ces fonds appuieront le

⁶⁶ Agence Française de Développement, *La Facilité de financement des collectivités territoriales françaises (FICOL)*. 2017. In Agence Française de Développement [en ligne]. Disponible sur : <http://www.afd.fr/home/AFD/nospartenaires/Cooperation_decentralisee/facilite-financement-collectivite-locale-ficol> [Consulté le 6 mars]

⁶⁷ Commission nationale de la coopération décentralisée du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée*. [en ligne]. 2017. Disponible sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/livre_blanc_diplomatie_et_territoires_cle01a131.pdf> [Consulté le 24 mai 2017].

⁶⁸ Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, *Règlement de l'appel à projet (généraliste) 2017 en soutien à la coopération décentralisée* [en ligne]. 2017. Disponible sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/aap_generaliste_2017_reglement_maj_25_cle013818_01.pdf> [Consulté le 22 juin]

⁶⁹ Commission nationale de la coopération décentralisée du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée*. [en ligne]. 2017. Disponible sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/livre_blanc_diplomatie_et_territoires_cle01a131.pdf> [Consulté le 24 mai 2017].

financement des transports qui est souvent la part des dépenses la plus importante dans le cadre de ces échanges.

En résumé, le financement des partenariats de coopération franco-libanais reste assez faible. Au Liban, les collectivités faisant déjà face à des difficultés financières ne peuvent pas compter sur l'appui de l'Etat libanais. En France, les collectivités peuvent s'appuyer sur différentes sources de financements qui offrent un appui considérable, en particulier dans un contexte de limitation des dépenses publiques des collectivités françaises.

Cependant, ces fonds sont parfois mal adaptés aux demandes des collectivités libanaises et à la situation financière des collectivités françaises. De plus, ils se cantonnent aux projets de coopération décentralisée et non au partenariat qui doit être soutenu par les collectivités elles-mêmes. Comme le précise un élu français interrogé, pour les petites collectivités, le budget dédié aux relations internationales est très faible. Aussi, les visites officielles ont été financées par les élus eux-mêmes. Or ces échanges entre élus sont primordiaux pour faire vivre le partenariat.

VI/LA MISE EN ŒUVRE ET L'ÉVALUATION DES PROJETS

Comme indiqué dans le chapitre I-Présentation de la méthodologie, l'analyse a été menée par l'équipe de Cités Unies Liban/BTVL, d'une part, au niveau du partenariat entre une collectivité française et une collectivité libanaise (cf. chapitres III, IV et V) et, d'autre part, au niveau des projets qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat et qui font l'objet du présent chapitre.

Les objectifs de ce chapitre sont d'analyser dans une première partie la définition et le montage des projets de coopération décentralisée franco-libanais et leur impact sur la réussite ou l'échec de ces projets. Dans une deuxième partie, il s'agit d'étudier la mise en œuvre de ces projets, les difficultés auxquels les collectivités font face mais également comment ces difficultés ont pu être surmontées. Enfin, les deux dernières parties sont consacrées au suivi et à l'évaluation de ces projets ainsi qu'à leurs impacts pour les deux partenaires.

VI.1/ La définition et le montage des projets

La bonne définition d'un projet de coopération conditionne sa suite. Il s'agit ainsi de comprendre comment les collectivités libanaises et françaises parviennent à associer leurs besoins et leurs intérêts pour définir et monter un projet de coopération et quels acteurs sont impliqués. L'objectif est également d'identifier les obstacles mais également les bonnes pratiques lors de la définition et du montage des projets de coopération décentralisée franco-libanais qui participent à leur réussite ou à leur échec.

VI.1.1 La définition des projets de coopération

La bonne définition d'un projet de coopération et un montage rigoureux sont primordiaux pour réussir le projet. Aussi, il ne s'agit pas de copier-coller un projet réalisé dans d'autres collectivités mais de bien comprendre le contexte local et les capacités financières et humaines des deux collectivités engagées dans le projet de coopération.

Ainsi, pour les petites communes françaises, il apparaît difficilement envisageable de se lancer seules dans un projet d'envergure impliquant un budget et une technicité importants. En revanche, leur compétence en matière de gestion municipale apparaît comme un domaine où une aide peut être apportée du fait de son faible coût et de l'intérêt du partage d'une expérience d'une petite ou moyenne ville qui correspond majoritairement à la taille des municipalités libanaises.

Le Projet Concerté de 2010 proposait ainsi un appui en matière de gouvernance locale, et des formations dans les collectivités françaises.⁷⁰ Comme le souligne un élu d'une petite commune

⁷⁰ Cités Unies France, Cités Unies Liban/BTVL, Lyon-Grand Lyon, MEAE-DAECT, *Projet concerté des collectivités locales françaises en faveur des collectivités locales libanaises* [en ligne] 2010. Disponible sur : <http://btvilles.org/cglu2014/files/5114/0795/8133/note_concept_projet_concerte_nov_2010-fr_modifie_et_final.pdf> [Consulté le 14 juin]

française, les collectivités de petites tailles ont les compétences et les moyens financiers dans ce domaine et sont prêtes à coopérer pour ce type d'appui.

Parallèlement, les collectivités françaises doivent tenir compte des spécificités libanaises en matière de gouvernance locale et s'assurer que le projet est adapté au contexte municipal libanais, notamment lorsqu'il s'agit d'appui à la construction d'infrastructures dont la viabilité sur le long terme doit être assurée. En effet, plusieurs projets n'ont pas tenu compte du fonctionnement spécifique des municipalités libanaises et de leurs limites financières et en ressources humaines, conduisant parfois au non aboutissement ou la non durabilité des projets.

La définition des projets de coopération est une rencontre de multiples composantes. Il s'agit tout d'abord de la rencontre d'intérêts mutuels. D'une part, la collectivité libanaise a des besoins identifiés, d'autre part, la collectivité française a des compétences et une expérience qu'elle peut partager.

VI.1.2 L'identification des besoins des collectivités libanaises

Les besoins des collectivités libanaises peuvent être définis de différentes manières. La première est l'identification de ses besoins par les élus eux-mêmes. Dans de nombreux cas de coopération décentralisée, les besoins sont identifiés mais ne sont pas construits à partir de données fiables ou de diagnostic rigoureux. On constate en effet que beaucoup de collectivités libanaises ne disposent pas de données chiffrées ou de plans stratégiques de développement local, et peu d'élus comprennent réellement la nécessité de s'appuyer sur de tels outils. Cela traduit le manque de culture municipale des élus conduisant à gérer la municipalité au jour le jour, sans vision ou plan sur le moyen ou long terme et dans des domaines limités. Cette situation est aggravée par la crise des réfugiés. En effet, l'afflux massif de réfugiés dans certaines municipalités a parfois doublé le nombre de la population locale en peu de temps. Dans un contexte déjà difficile pour les municipalités, ces dernières n'ont pas été préparées à gérer cette nouvelle situation et s'efforcent, avec leurs moyens, de faire face aux urgences.

A l'inverse, plusieurs collectivités, sous l'impulsion de différents organismes locaux comme Cités Unies Liban/BTVL, de bailleurs de fonds internationaux comme le PNUD, et avec l'appui de collectivités françaises notamment les départements et les intercommunalités, mettent en place des plans stratégiques de développement local. Parmi les dix-neuf partenariats étudiés, deux ont travaillé à l'élaboration d'un plan stratégique de développement local.⁷¹ Le plan stratégique permet d'identifier les besoins et les priorités des municipalités. Il met en avant les points forts et les faiblesses du territoire et souligne les domaines dont le potentiel doit être développé. Le plan stratégique donne une plus grande visibilité au partenaire français des projets potentiels à développer dans un ensemble cohérent.

Le plan stratégique de développement local ou le diagnostic de territoire peuvent également être le projet initial d'un partenariat afin d'assurer une certaine continuité et logique dans les projets qui seront mis en œuvre. Sur les dix-neuf partenariats interrogés pour ce diagnostic, cinq ont commencé

⁷¹ Les deux partenariats sont le département de l'Aude et Zgharta/Edhen, et la Communauté de Communes de la Vallée de l'Hérault et la fédération des municipalités de Baalbeck.

par la réalisation d'une étude de territoire ou d'appui à l'élaboration d'un plan stratégique pour la ville.⁷²

Cette bonne connaissance des besoins basés sur des diagnostics ou des études est primordiale pour la réussite d'un projet de même que la connaissance du contexte local, toutefois ils ne sont parfois pas suffisants et des études plus approfondies sur une action précise doivent être lancées avant la mise en œuvre du projet. Dans un des partenariats de coopération, un projet de transport, identifié comme un besoin prioritaire par la collectivité libanaise selon son plan stratégique, a été initié. La collectivité française a uniquement apporté son appui afin de dessiner une carte des transports. Actuellement, aucune suite n'a été donnée à ce projet et la carte des transports n'est pas utilisable puisqu'aucune étude de mobilité n'a été réalisée en amont. Dans ce projet, une concertation entre les acteurs, un détail des objectifs et un montage précis aurait pu faciliter la réussite du projet.

La définition des projets peut également naître suite à des visites des élus libanais en France. Ces visites leur permettent de se familiariser avec le fonctionnement municipal français, l'extension de leurs compétences et les projets mis en œuvre sur leur territoire. Pour les élus libanais interrogés, ces visites sont des sources d'inspiration pour définir des projets de coopération. La visite des infrastructures municipales de Cholet comme le stade ou la bibliothèque ont inspiré le maire d'Araya pour ces projets de coopération avec son partenaire français. Dans le cadre de la coopération entre Hammana et Mâcon, c'est l'évènement Poésie dans ma Ville qui se déroule chaque année à Mâcon qui a inspiré Hammana pour lancer les Joutes Molière.

Les projets de coopération peuvent aussi être définis en collaboration avec la population locale. Cette approche est notamment privilégiée dans les petites municipalités. Ainsi quelques projets de coopération ont été définis avec l'appui d'un groupe issu de la société civile, comme un groupe de jeunes. La consultation permet ainsi d'identifier des projets précis au profit direct de la population, notamment pour des projets culturels et sportifs. Les projets sont ensuite discutés avec le partenaire français.

VI.1.3 La compatibilité des thématiques avec les compétences de la collectivité française

Ce sont des thématiques compatibles avec les compétences disponibles dans la collectivité française et une volonté de partage d'expériences qui permettent la bonne définition de projet. Ainsi, sur les thématiques du tourisme et du patrimoine, le département de l'Aude a une expérience intéressante qui est adaptée à la configuration de son partenaire Zgharta/Ehden.

A travers leurs compétences et leurs services techniques, les collectivités françaises peuvent faire bénéficier de leur expertise à leurs partenaires. Ainsi, la Communauté de Communes de la Vallée de l'Hérault possède une direction de la prospective territoriale. Cette compétence permet, entre autres, d'établir un diagnostic des territoires et propose de nouveaux modes de gouvernance

⁷² Les cinq partenariats concernés sont la région Île-de-France et Beyrouth, le département de l'Aude et Zgharta/Edhen, la Communauté de Communes de la Vallée de l'Hérault et la fédération des municipalités de Baalbeck, Cholet et Araya, et Eybens et Brital.

ainsi qu'une mise en cohérence des projets de territoires à travers des approches multi niveaux. Cette expertise a ainsi bénéficié à la fédération des municipalités de Baalbeck.

La non-maîtrise d'une compétence spécifique par une collectivité française n'empêche pas pour autant la création d'un projet de coopération dans ce domaine spécifique. Ainsi, dans un projet de coopération touchant au domaine de la gestion des déchets, l'échelon territorial départemental français ne disposait pas de la compétence. Toutefois, la collectivité française a mobilisé une autre collectivité (intercommunalité) de son territoire, possédant la compétence en matière de gestion des déchets, pour apporter un appui technique.

La bonne définition d'un projet s'effectue dans la concertation avec le partenaire et son inclusion dans la définition et le montage du projet. Un long travail d'échanges doit avoir lieu en amont, impliquant une certaine disponibilité de chacun des partenaires. Malgré le manque de disponibilité des élus et les changements politiques, de nombreux partenaires franco-libanais ont su dépasser ces difficultés et garder la communication entre les deux collectivités afin d'assurer la bonne définition du projet.

VI.1.4 Le montage de projet

Pour le montage de projet très techniques tels que l'eau et l'assainissement, l'absence de ressources humaines qualifiées dans les collectivités libanaises les oblige, pour la plupart, à engager des consultants externes. Ces consultants peuvent être libanais ou français. Ainsi dans un des partenariats de coopération, le projet a été monté par un consultant français en collaboration avec les services techniques de la collectivité libanaise.⁷³

Dans la majorité des coopérations décentralisées, ce sont les collectivités françaises qui monte le projet de coopération, en particulier si les projets sont présentés au fonds d'appui du MEAE. L'expertise française, la présence d'un service de relations internationales et des services techniques compétents contribuent ainsi au montage de projets cohérents et réalisables. Comme précisé précédemment, il est important dans la définition et le montage du projet de comprendre le contexte local dans lequel il s'inscrit et de tenir compte de la limite des capacités humaines et financières de chacune des collectivités engagées.

Certains acteurs, tels que Cités Unies Liban/BTVL, connaissant bien le contexte des municipalités libanaises, peuvent apporter conseils et appuis aux collectivités françaises dans le montage de leurs projets de coopération.

Dans l'ensemble, les projets montés dans le cadre des partenariats franco-libanais répondent aux besoins des collectivités libanaises et tentent de renforcer les capacités des municipalités libanaises. Ainsi, selon les collectivités françaises ayant répondu au questionnaire, la grande majorité affirme que les projets répondent aux objectifs locaux et nationaux de leur collectivité mais aussi de la collectivité partenaire. De même, les collectivités libanaises estiment que les projets sont correctement définis et montés, et qu'ils correspondent à leurs objectifs. Toutefois, comme l'explique certaines collectivités françaises, il est parfois difficile pour les municipalités

⁷³ Le partenariat est la métropole Nice-Côte d'Azur et les municipalités de Jdeideh et Borj Hammoud.

libanaises de formuler leurs besoins et les traduire en objectifs clairs avec un plan d'action et un budget précis.

Les municipalités libanaises qui s'appuient sur un agent de développement local ou des techniciens formés en développement local ont plus de facilités. Ainsi, sur les dix-sept collectivités libanaises interrogées, six emploient un agent de développement local ou un employé ayant suivi la formation dans le domaine du développement local, organisée par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec le CNFPT, les départements de l'Aude et des Yvelines, et l'appui du MEAE. Ils sont ainsi capables de définir et de monter des projets de coopération. Comme le font remarquer les collectivités libanaises et françaises, la présence de cet agent est un véritable atout pour la réussite des projets de coopération. Il faut également souligner que sur ces six collectivités, quatre sont aujourd'hui particulièrement actives.

Dans certains projets de coopération, afin de s'assurer d'un montage réussi, il est également possible de s'appuyer sur un consortium de partenaires locaux. Plusieurs collectivités ont ainsi impliqué des acteurs locaux comme des chambres du commerce ou des universités pour s'assurer de mieux définir les besoins et objectifs⁷⁴

Enfin, l'assurance de la bonne définition d'un projet de coopération dépend également dans la bonne répartition et compréhension des rôles de chacun des partenaires. 90% des collectivités françaises considèrent que les rôles ont été définis et donc correctement répartis. Toutefois, dans un des projets de coopération mutualisé, la définition du rôle de chacun des partenaires était floue, entraînant le retrait d'un des partenaires. Cette situation a entraîné un retard dans la mise en œuvre du projet.

VI.2/ La mise en œuvre des projets de coopération

La mise en œuvre des projets de coopération franco-libanais implique différents acteurs et une répartition distincte du rôle des collectivités françaises et des collectivités libanaises. La mise en œuvre de ces projets, bien que de nombreuses fois réussies, fait face à des obstacles endogènes et exogènes aux collectivités françaises et libanaises impactant leur réussite. Toutefois, on constate une certaine évolution depuis plusieurs années à travers une implication plus grande de la société civile permettant de consolider la mise en œuvre des projets de coopération.

VI.2.1 Le rôle des collectivités partenaires

Pour la mise en œuvre des projets de coopération décentralisée franco-libanais, les collectivités françaises sont généralement maîtres d'ouvrage et les collectivités libanaises maîtres d'œuvre. La maîtrise d'ouvrage peut être assurée avec le soutien de plusieurs organismes, notamment dans le cadre de projets d'envergure, comme le projet d'aménagement urbain de Beyrouth avec la Région Île-de-France qui a associé Cités Unies Liban/BTVL.

⁷⁴ Un des exemples est le partenariat entre le département de l'Oise et la municipalité de Zahlé.

Dans certains cas, la collectivité libanaise est également maître d'ouvrage ou partage cette dernière avec sa collectivité partenaire. Toutefois, comme l'explique certaines collectivités françaises, les collectivités libanaises ont parfois tendance à surestimer leur capacité de réalisation et n'arrivent pas à assurer la maîtrise d'ouvrage. Dans un projet de coopération franco-libanais, la fédération des municipalités libanaises a assuré la maîtrise d'œuvre du projet mais n'a pas été capable d'assurer la co-maîtrise d'ouvrage initialement prévue. Il est en effet souvent difficile pour les municipalités libanaises de travailler de façon méthodologique, de suivre de façon régulière et précise les étapes de mises en œuvre des projets, d'anticiper les difficultés.... Ce constat se reflète dans l'évaluation des collectivités françaises de leur partenaire dont plus de la moitié des répondants s'estiment moyennement satisfaits voire insatisfaits de l'accomplissement du rôle prévu de leur collectivité partenaire dans les projets. Un véritable travail de formation du personnel et d'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage est nécessaire afin s'appuyer à la réussite des projets de coopération.

En raison de leurs faiblesses institutionnelles, la plupart des collectivités libanaises s'appuient sur des partenaires locaux. Sur les dix-neuf partenariats sélectionnés pour le diagnostic, la moitié ont déjà fait appel à Cités Unies Liban/BTVL afin d'assurer la coordination technique et administrative, ou le suivi du projet.⁷⁵

La maîtrise d'œuvre peut également être déléguée à un consultant externe. Il est toutefois important de s'assurer de la qualité de ce consultant. Si le Liban possède de nombreux cabinets d'étude et experts locaux compétents, dans plusieurs projets de coopération le travail a parfois été mal réalisé conduisant la collectivité libanaise à reprendre l'ensemble du travail.

La collectivité française peut également s'appuyer sur des partenaires français pour la mise en œuvre de ses projets de coopération. L'expertise française est très appréciée au Liban comme le souligne l'ensemble des collectivités libanaises interrogées. Cette expertise peut être d'ordre économique, sociale, touristique, urbaine, environnementale... Ainsi dans le cadre du projet d'éco-tourisme de la Vallée Wadi El Salib au sein de la fédération des municipalités du Kesrouan-Ftouh, le Conseil départemental des Yvelines a fait appel à l'expertise de l'association yvelinoises CoDéRando⁷⁸ pour participer à la création de sentiers de randonnée au Liban. Les collectivités françaises n'impliquent pas seulement leurs services techniques mais cherchent également à s'appuyer sur l'expertise des entreprises et associations de leur territoire. Cela s'inscrit notamment dans les nouvelles orientations de la coopération décentralisée cherchant à promouvoir l'économie du territoire français à travers l'implication d'entreprises françaises dans les projets de coopération décentralisée.

VI.2.2 Des obstacles endogènes aux collectivités françaises et libanaises impactant la mise en œuvre des projets de coopération

⁷⁵ Les partenariats concernés sont la région Île-de-France et Beyrouth, le département des Yvelines et la fédération des municipalités du Kesrouan Ftouh, la métropole du Grand Lyon et Tripoli, la Communauté de Communes de la Vallée de l'Hérault et la fédération des municipalités de Baalbeck, la Communauté de Communes des Aspres et la fédération des municipalité de Joumeh-Akkar, Aix-en-Provence, Baalbeck et RVHA, Eybens et Brital.

Si d'une façon générale, il est important de souligner les succès des projets de coopération franco-libanais, de nombreuses difficultés sont à souligner lors de la mise en œuvre de ces projets, ayant notamment entraîné un retard dans leur réalisation, voire leur échec.

La principale difficulté mentionnée par les partenaires est la lenteur et la lourdeur de l'administration française. Il est parfois difficile pour les collectivités libanaises de comprendre le fonctionnement administratif des collectivités françaises. Cette lenteur peut parfois ralentir les projets de plusieurs mois et peut être décourageante pour les partenaires. Une situation qui se retrouve toutefois également au Liban lorsque le gouvernement est impliqué. Dans un des partenariats de coopération, un projet a été retardé faute de la reconnaissance officielle par le Ministère de l'Intérieur libanais de l'association créée dans le cadre du partenariat afin de mettre en œuvre les actions de coopération décentralisée au Liban

Le manque de moyens financiers et humains est également un obstacle majeur à la mise en œuvre des projets de coopération. D'une part, les municipalités libanaises sont dépassées par les urgences quotidiennes locales accentuées par une centralisation de l'Etat conduisant parfois les maires à réaliser des travaux qui sont du ressort de l'Etat. D'autre part, l'absence de personnels compétents et le manque de culture municipale posent un problème pour les collectivités françaises qui trouvent difficilement un homologue équivalent au sein de la municipalité libanaise. Les services techniques français traitent directement avec des élus libanais en charge des projets de coopération. Or ces derniers occupent leur poste à temps partiel afin de pouvoir poursuivre leur activité professionnelle, sont peu disponibles et ne disposent pas des compétences techniques pour gérer un projet de coopération.

VI.2.3 L'impact des élections

Les changements politiques sont un facteur de retard dans le calendrier prévisionnel des projets. La succession des élections municipales, départementales et régionales en France en 2014 et 2015, et les élections municipales libanaises de 2016 ont entraîné un temps d'arrêt dans certains projets de coopération. Le problème de synergie de temps dans les projets peut être un élément très frustrant voire décourageant de la coopération décentralisée.

VI.2.4 L'instabilité sécuritaire de la région

L'aspect sécuritaire est un obstacle majeur dans la mise en œuvre de projets de coopération. La classification de certaines régions du Liban en zone rouge empêche la tenue de missions techniques. L'accompagnement discontinu des experts français au Liban entraîne du retard dans les projets et oblige les partenaires à s'adapter aux contraintes locales, compliquant parfois les aspects logistiques du projet. Dans les projets de coopération situés dans la Bekaa, plusieurs visites techniques ont été annulées pour des raisons de sécurité.

VI.2.5 Communication autour du projet

La communication autour des projets de coopération est insuffisante. Plus de 70% des collectivités françaises interrogées estiment qu'elle devrait être améliorée. Sur des projets

d'infrastructures, l'inauguration est souvent l'occasion pour la collectivité libanaise de présenter le soutien de ses partenaires. Un support visible comme une plaque sur le mur d'une infrastructure soutenue par une collectivité française ou un autocollant sur un véhicule financé par la coopération décentralisée sont souvent les seuls moyens de communication de la collectivité. Pour les projets immatériels comme des plans stratégiques de développement local, la communication est beaucoup plus difficile bien que les collectivités libanaises ne manquent pas de mentionner l'appui de leur partenaire français lors de séminaires de partage d'expérience. Si aujourd'hui les collectivités libanaises utilisent les nouveaux moyens de communication comme les réseaux sociaux pour mettre en avant leurs projets, beaucoup d'entre elles n'ont aujourd'hui pas de sites internet pour relayer l'information de leur territoire et les projets réalisés.

Des projets d'appui à la communication des collectivités libanaises pourraient ainsi être réalisés et permettrait non seulement de renforcer leur image mais aussi profiterait à la visibilité du partenaire français auprès de la population locale.

VI.2.6 Une implication croissante de la société civile libanaise

On constate une implication croissante de la société civile dans les projets de coopération décentralisée franco-libanais. Il existe ainsi une véritable conscience de l'importance d'inclure dans les projets les jeunes, les associations, les artisans locaux,... afin que les projets soient mieux acceptés et plus efficaces. Dans le cadre de la réalisation de plans stratégiques de développement local, les collectivités libanaises semblent avoir intégré la méthodologie et ont notamment compris l'importance de l'implication de la société civile. Leur intégration peut se faire à travers des ateliers de travail sur le plan stratégique, ou au sein des comités de pilotage des projets. Il s'agit, dans ce cas, d'une démarche innovante de partenariat et d'ouverture entre les acteurs publics et la société civile.

Cependant, cela requiert une mobilisation constante, de la part de la municipalité libanaise, de tous les acteurs du projet engagés dans une dynamique de dialogue ouvert et volontaire. Si, comme l'explique les élus des collectivités libanaises, il est souvent difficile d'impliquer la société civile du fait de leur méfiance à l'égard des pouvoirs locaux, leur inclusion dans le projet leur a permis de gagner leur confiance et de légitimer le travail de la municipalité. Cela a notamment été le cas pour le plan stratégique de développement local de la fédération des municipalités de Baalbeck qui a mobilisé 150 experts bénévoles dans différents domaines ainsi que des élus.

Par cette implication, les acteurs publics s'assurent de l'appropriation du projet par la société civile et renforcent sa pérennité.

VI.3/ L'évaluation des projets de coopération décentralisée franco-libanais

Après la mise en œuvre des projets de coopération, il est important de s'assurer de leur pérennité mais aussi de pouvoir les évaluer afin d'analyser les points forts et les points faibles, ainsi que les améliorations à apporter pour les prochains projets.

VI.3.1 Rapports techniques et financiers

Selon l'ensemble des collectivités françaises ayant répondu aux questionnaires, les rapports techniques et financiers ont été rédigés de manière satisfaisante. Les rapports sont principalement rédigés par les collectivités françaises ou leur partenaire comme Cités Unies Liban/BTVL. Cependant, la majorité des collectivités libanaises interrogées n'ont pas connaissance de ces rapports. Il existe ainsi un véritable manque de communication entre les partenaires sur le suivi et l'évaluation du projet.

Les collectivités libanaises n'ont pas les compétences nécessaires à la réalisation complète des rapports techniques et financiers des projets de coopération. Le suivi et l'évaluation sont souvent réalisés de façon informelle entre les deux partenaires. Il existe ainsi un manque de visibilité, de suivi et d'évaluation sur les projets de coopération décentralisée franco-libanais. Or, il apparaît comme important que cette phase des projets de coopération ne soit pas ignorée afin que les partenaires prennent en compte les points forts et les points faibles des projets réalisés et travaillent à leur amélioration.

Il faut toutefois souligner que certaines collectivités libanaises, en particulier les petites municipalités, rédigent elle-même leur rapport. Cette action est le résultat d'un transfert de compétences opéré par la collectivité française au profit de la collectivité libanaise. Elle responsabilise la collectivité bénéficiaire et la professionnalise aux différentes étapes du cycle d'un projet.

VI.3.2 Pérennité des projets de coopération

Selon les collectivités françaises, l'atteinte des résultats des projets de coopération décentralisée est mitigée. En effet, plus de 60% des collectivités françaises ayant répondu au questionnaire estiment que les résultats escomptés n'ont pas été réellement atteints. Ces résultats peuvent s'expliquer notamment par le non aboutissement de nombreux projets de coopération. Sur les dix-neuf partenariats interrogés dans le cadre du diagnostic, six ont mentionné qu'au moins un de leur projet de coopération n'avait pas abouti au résultat escompté. Des études sont réalisées et des projets sont montés avec des partenaires français mais sont souvent non suivis d'effet ou sont arrêtés par faute de moyens financiers et humains, ou par blocage politique.

Il arrive également que les objectifs initiaux tels que définis dans le projet ne soient pas respectés par la collectivité libanaise.

Dans un des partenariats de coopération, les objectifs du projet culturel soutenu techniquement et financièrement par la collectivité française n'ont pas été respectés. Le projet sert ainsi aujourd'hui un autre but que celui défini initialement avec le partenaire français. Cela est notamment dû à un manque de culture municipale de la part de la collectivité libanaise bénéficiaire qui ne dispose pas des services municipaux adéquats pour gérer des projets culturels. La définition et le montage n'ont également pas pris en compte les spécificités du fonctionnement de la municipalité afin de réaliser un projet durable.

Compte tenu de la faiblesse des collectivités libanaises tant au niveau de leurs finances que de la quantité et de la qualité de leurs ressources humaines, il est parfois difficile d'assurer la pérennité des projets. Certains projets de coopération sont ainsi mis en œuvre, mais ne sont actuellement pas fonctionnel du fait de l'absence d'employés capables d'assurer la mise en marche de la structure élaborée dans le cadre du partenariat de coopération.

Les changements politiques sont également un facteur entravant pour la pérennité des projets. L'arrivée d'un nouveau maire ayant une vision politique différente de son prédécesseur peut ainsi casser une dynamique amorcée par un partenariat de coopération décentralisée. Certaines études réalisées dans le cadre de la coopération décentralisée n'ont pas été suivies d'effet pour cause de changement politique. Une rupture logique avec le projet de partenariat précédent peut parfois conduire à la non-reconduction du partenariat.

La pérennité d'un projet tient également à son appropriation par la population locale qui participe à le faire vivre. Plus de la moitié des répondants français s'estiment toutefois moyennement satisfaits de l'appropriation du projet par son partenaire et par sa population locale. Cette composante doit être réfléchie en amont, en tenant compte des spécificités du contexte et de la culture locale.

Dans certains projets culturels, l'appropriation par la population locale n'est pas satisfaisante. La création d'une bibliothèque ou d'un centre culturel par exemple ne se résume pas uniquement à leur matérialisation, mais également à leur survie et leur utilisation par les habitants. Des actions de sensibilisation et un appui à la mise en place d'une programmation culturelle doivent être inclus dans le montage du projet.

Toutefois, ces échecs ne doivent pas cacher la réussite de nombreux projets dont la pérennité est assurée grâce à la forte volonté des collectivités bénéficiaires. La motivation et la capacité de la collectivité libanaise à trouver des fonds sont des éléments essentiels pour garantir la réalisation des actions prévues dans les études élaborées avec la collectivité française. De même, la pérennité d'un projet de coopération peut être assurée via la formation des agents locaux. Cet aspect est essentiel et doit être inclus dans les objectifs du projet. Les collectivités françaises prévoient de plus en plus cela dans le montage de leur projet, et proposent parfois la formation d'un agent au sein de leur institution.

Dans plusieurs projets de coopération, cette formation a été un élément clé de la survie du projet. Ainsi, la formation et le transfert de compétences qui s'opère renforce les capacités de la collectivité libanaise et assure la durabilité du projet à travers un agent compétent.

VI.4/ L'impact des projets de coopération décentralisée franco-libanais

Les projets de coopération, réussis ou non, ont un impact fort sur les collectivités libanaises. Cet impact touche aussi bien la population locale que les élus directement. De même, ces projets bénéficient indirectement aux collectivités françaises.

VI.4.1 L'impulsion d'une nouvelle dynamique locale au Liban

Malgré plusieurs difficultés dans leur mise en œuvre, l'aboutissement des projets de coopération décentralisée franco-libanais ont un réel impact sur les collectivités libanaises. Tout d'abord, plusieurs coopérations ont conduit à des projets d'infrastructures dans le domaine de l'eau et l'assainissement ou à travers la construction de structures à vocation culturelle, qui auraient difficilement pu être réalisés sans l'appui technique et financier du partenaire français. Six⁷⁶ des dix-sept collectivités libanaises interrogées ont ainsi bénéficié de cet appui.

⁷⁶ Les sept collectivités libanaises sont Beyrouth, Qab Elias, la Communauté de l'Al-Fayhaa, Araya, Brital et Roum.

La coopération est également un moteur pour les collectivités libanaises. Elle donne les moyens techniques et financiers pour dépasser la bureaucratie libanaise et appliquer une décentralisation de fait à travers la réalisation de projets touchant à des domaines divers comme le tourisme, l'environnement, l'eau et l'assainissement, le développement local ou la culture. La coopération permet également de créer une certaine dynamique locale. Cela s'applique particulièrement aux projets culturels dans les petites municipalités libanaises dont les faibles moyens ne permettent pas de proposer des activités culturelles aux habitants.

VI.4.2 Un renforcement des capacités des collectivités libanaises

A travers des projets d'études ou d'appui à l'élaboration de plans stratégiques, la coopération décentralisée propose une nouvelle vision de la gestion municipale, et aide à la mise en cohérence et la hiérarchisation des projets municipaux. Parallèlement et de façon indirecte, par la mise en contact avec des collectivités françaises expérimentées et professionnelles en matière de gouvernance locale, un transfert de connaissance s'opère auprès des collectivités libanaises.

A travers ce contact, les collectivités libanaises sont poussées à être davantage précises et professionnelles. Les projets de coopération décentralisée permettent également de faire prendre conscience aux élus de la nécessité d'embaucher du personnel compétent. Ainsi plusieurs projets de coopération ont conduit à l'embauche d'agents de développement local et à terme à la création de bureaux municipaux de développement local. Comme en témoigne un élu libanais, « le partenariat nous ouvre les yeux en tant qu'élus sur la valeur d'avoir des personnes de grandes compétences au sein de l'équipe municipale exécutive et en tant qu'employé. On ne se satisfait plus de la médiocrité. Nous sommes davantage conscients qu'il faut être plus pointilleux et plus professionnel. »

Bien que 66% des répondants français aux questionnaires considèrent comme moyennement satisfaisante ou insatisfaisante la capacité de la collectivité libanaise à définir une politique publique, plusieurs collectivités libanaises ont fortement évolué dans leur façon de gérer leur municipalité. Parmi les dix-sept collectivités libanaises interrogées, six ont ainsi engagé un agent de développement local depuis le début de leur coopération, deux⁷⁷ collectivités libanaises ont élaboré un plan stratégique de développement local et trois⁷⁸ ont travaillé à la rédaction de diagnostic du territoire avec l'appui de leur partenaire français.

La coopération entre le Conseil départemental de l'Aude et la municipalité de Zgharta/Edhen illustre notamment l'impact d'un partenariat de coopération sur la gouvernance locale au Liban. Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de développement local de Zgharta/Edhen, un comité local avait été monté, composé de personnalités de la société civile. Ce comité s'est approprié le plan stratégique de développement local réalisé en 2013 pour réaliser un nouveau plan plus adapté à la nouvelle configuration municipale. Actuellement, ce comité n'existe plus car une partie de ces membres a été élu à la mairie et un comité de pilotage pour les projets de développement a été créé. Cet exemple montre la progression de la gouvernance locale à laquelle a participé la coopération avec le Conseil départemental de l'Aude.

⁷⁷ Les deux collectivités sont la fédération des municipalités de Baalbeck et la municipalité de Zgharta/Edhen

⁷⁸ Les trois collectivités sont les fédérations des municipalités de Kesrouan-Ftouh et de Jezzine et la municipalité d'Araya.

VI.4.3 Une évolution des mentalités et des logiques électorales au Liban

A travers la réalisation de projets concrets mais aussi en proposant une gouvernance différente de celle à laquelle les municipalités libanaises sont habituées, certaines municipalités ont pu regagner la confiance de leurs citoyens et dépasser la logique électorale en vigueur au Liban souvent basée sur des fondements communautaires ou familiaux. Un des maires s'est ainsi félicité d'avoir été réélu sur la base des projets construits avec son partenaire et non pas pour des considérations communautaires.

Les projets de coopération bénéficient directement à la population locale. A travers la mise en place de projets nouveaux, sortant parfois des projets municipaux classiques, ils impulsent un changement incrémental de la société, en particulier dans des régions conservatrices. Une des collectivités libanaises interrogées situées dans une région reculée et conservatrice a ainsi bénéficié de son partenaire français afin d'élaborer une politique socioculturelle et construire un lieu de rassemblement municipal et non religieux. Ces projets ont largement impliqué les jeunes de la collectivité dont des jeunes filles, créant ainsi une mixité de genres et une conscience du travail municipal. Ces réalisations, dont le succès est en grande partie due au travail de l'agent de développement local, ont également permis de modifier l'image de la ville, située dans une région instable et parfois violente. Cet impact direct sur la population locale se retrouve également dans des projets d'échanges scolaires et culturels. Comme le souligne plusieurs témoignages, les échanges ont créés une certaine ouverture d'esprit chez les élèves libanais et ont motivé ces derniers à se dépasser.

VI.4.4 L'impact des projets en France

Si de façon générale, les collectivités françaises expliquent qu'un impact de la coopération sur leur collectivité n'est pas recherchée et que peu jugent que leur partenariat a été bénéfique pour leur collectivité, la coopération décentralisée est un avantage pour les collectivités françaises à plusieurs niveaux.

De façon directe, la mise en place de partenariats de coopération participe au rayonnement international de la France. Elle assure un lien avec les gouvernements locaux et promeut la francophonie dans un pays où la langue française est en net recul face à l'anglais. Les projets de coopération contribuent également à la valorisation de l'expertise française. Ils mobilisent les services techniques des collectivités françaises sur des territoires nouveaux, mais également les entreprises et associations françaises.

Dans certains projets de coopération, une réciprocité de l'action peut être engagée et les collectivités françaises peuvent, dans certains partenariats, bénéficier d'un échange d'expérience⁷⁹. Outre l'ouverture d'esprit que cet échange offre, les collectivités libanaises peuvent aussi faire bénéficier à leur partenaire français de leur expérience, notamment en matière de gestion municipale. En effet, dans quelques partenariats de coopération, les collectivités françaises ont été impressionnées par l'allègement des démarches administratives, mais aussi de leur capacité d'adaptation de projets français au contexte local libanais. Dans un des partenariats, l'élu libanais interrogé a indiqué que sa collectivité française partenaire souhaitait s'inspirer de la charte de

⁷⁹ La municipalité d'Eybens était intéressée par l'expérience de l'agent de développement local de Brital pour la mobilisation des jeunes et des volontaires autour du travail municipal.

territoire qui a été réalisée dans le cadre de la coopération pour l'appliquer dans son territoire. En effet, la charte réalisée dans le cadre du partenariat est beaucoup plus simplifiée et donc plus accessible au public, à l'inverse de la charte française ayant servi d'exemple. Le nouvel modèle de charte libanais pourrait ainsi être appliqué en France.

Enfin, en coopérant avec le Liban, les collectivités françaises se retrouvent sur des enjeux territoriaux méditerranéens. Aussi, un transfert de compétences entre des territoires aux caractéristiques similaires s'opère permettant ainsi de nourrir des politiques supranationales à l'échelle du bassin méditerranéen.

Ce chapitre a ainsi étudié les différentes étapes conduisant à la réalisation d'un projet de coopération décentralisée franco-libanais. **En résumé**, la définition des projets de coopération décentralisée est le résultat de la rencontre des intérêts mutuels, entre les besoins des collectivités libanaises dont l'identification doit être réalisée en amont afin d'assurer une cohérence des projets de territoire, les compétences des collectivités françaises et des thématiques communes. Elle repose également sur un long travail en amont de concertation entre les partenaires.

Pour le montage, considérant les faibles capacités humaines des collectivités libanaises, les collectivités françaises ou des consultants en prennent la charge. Les collectivités françaises peuvent également s'appuyer sur des organismes et acteurs locaux afin de s'assurer de la cohérence du projet avec le contexte local et de sa pérennité. Il est nécessaire de tenir compte de ces faiblesses mais aussi des atouts du territoire local pour construire une méthodologie de projet adaptée et réussie.

En ce qui concerne la mise en œuvre des projets de coopération, les collectivités françaises restent moyennement satisfaites au Liban. Leur réalisation enregistre régulièrement du retard, et la collectivité libanaise ne remplit pas toujours le rôle qui lui était assigné. A l'inverse, les collectivités libanaises, principales maîtres d'œuvre, sont globalement satisfaites de la mise en œuvre des projets de coopération, même si elles reconnaissent certaines faiblesses contribuant au retard par rapport au calendrier prévisionnel. Ainsi, malgré des évolutions récentes comme le montre l'implication plus grande de la société civile dans la réalisation des actions de coopération, les collectivités libanaises manquent cruellement de compétence en matière de maîtrise d'ouvrage. Le décalage entre les réponses des collectivités françaises et celles des collectivités libanaises met en avant la différence de perception, entre les collectivités françaises et les collectivités libanaises sur les projets, leurs résultats et leurs impacts.

En matière de suivi et d'évaluation, de nombreuses faiblesses ont été révélées. Les collectivités libanaises restent peu impliquées dans la réalisation des rapports techniques et financiers, et les évaluations sont souvent réalisées de façon informelle. De même, dans de nombreux partenariats de coopération, les conditions nécessaires à la pérennité du projet ne sont pas réunies ou n'ont pas été suffisamment planifiées dans la définition et le montage du projet.

Ces échecs ne doivent pas faire oublier la forte volonté des élus libanais d'assurer la continuité de leurs projets de coopération, mais également les impacts forts de ces projets pour les collectivités libanaises et françaises. En effet, les projets de coopération décentralisée franco-libanais ont un impact réel. La coopération permet à la collectivité libanaise de développer ses

services à travers la construction d'infrastructures mais aussi à travers un renforcement de ses capacités. L'impact est également majeur pour les populations locales qui profitent directement ou indirectement des projets de coopération. Le partenaire français impulse en effet une nouvelle dynamique locale dans des municipalités habituellement cantonnées à la gestion des affaires courantes. En revanche, l'impact des projets de coopération décentralisée franco-libanais reste assez limité pour les collectivités françaises. La réciprocité de l'échange pourrait davantage être travaillée dans les partenariats.

VII/ REFLEXION SUR LE FUTUR DE LA COOPERATION ET PROPOSITION D'AXES PRIORITAIRES

A l'issue de l'analyse des réponses aux questionnaires et entretiens des collectivités françaises et libanaises interrogées, il apparaît difficile d'évaluer un partenariat de coopération décentralisée sur la réussite ou l'échec des projets mis en œuvre. En effet, de nombreux partenariats se sont poursuivis malgré l'arrêt ou la modification des projets auxquels ils ont donné lieu.

Il convient alors dans ce chapitre de rassembler l'ensemble des causes de réussite et d'échec des partenariats de coopération franco-libanais, y compris des projets, et de s'interroger sur le futur des coopérations décentralisées franco-libanaises. Plusieurs pistes de réflexions sont proposées touchant à différents aspects étudiés tout au long de ce diagnostic.

VII.1/ L'analyse des réussites et des échecs des partenariats de coopération

Dans ce chapitre, sont présentés dans une première partie, les causes de réussite des partenariats qui a pu être relevées tout au long de l'étude, puis, dans une deuxième partie, les causes de leurs échecs.

VII.1.1 Les causes de réussite des partenariats de coopération

Plusieurs facteurs tels que la dimension humaine, la dynamique engendrée sur le territoire, le renforcement de l'institution municipale libanaise et la conception de projets complets et durables expliquent la réussite des partenariats.

- *VII.1.1.1 La forte dimension humaine des partenariats*

De façon générale, la réussite des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais s'inscrit davantage dans l'amitié nouée entre les partenaires, la durée des partenariats et l'implication des élus. La volonté politique et personnelle est, en effet, un des moteurs forts dans de nombreux partenariats.

La dimension humaine est fondamentale dans le partenariat de coopération franco-libanais. En effet, des coopérations purement techniques peuvent également fonctionner et être efficaces en termes de réalisation, mais sans la confiance réciproque et au risque d'une coopération brève et centrée sur un projet uniquement. A l'inverse, les liens personnels tissés entre les élus est une des clés de la durabilité et de la dimension de la coopération. Ces liens personnels entre élus et la forte confiance entre les partenaires ont été à de nombreuses reprises soulignés par les collectivités françaises et libanaises, en particulier dans les partenariats touchant des petites communes libanaises, comme un des succès forts de leur coopération.

- *VII.1.1.2 La durée des mandats*

La force des partenariats de coopération tient également à la durée des mandats politiques en France et au Liban. On remarque en effet que plus un président d'exécutif reste en place, plus le partenariat dure et est efficace. Ces élus sont souvent engagés dans une forte relation d'amitié avec leur partenaire, ils ont une bonne connaissance des forces et des faiblesses de celui-ci, ainsi que du contexte local. Cette relation facilite le dialogue et la réalisation des projets de coopération. A l'inverse, des changements fréquents d'élus peuvent mettre en danger le partenariat, en particulier en l'absence de services de relations internationales au sein des collectivités libanaises.

- *VII.1.1.3 Un soutien fort des acteurs de la coopération décentralisée*

Selon les collectivités libanaises et françaises interrogées, une grande partie de la réussite des partenariats de coopération franco-libanais tient au fort soutien des acteurs de la coopération décentralisée franco-libanaise à l'instar de Cités Unies Liban/BTVL, de l'Ambassade de France au Liban et de la DAECT/MEAE. Ces organismes apparaissent comme des acteurs essentiels dans les partenariats et projets de coopération à travers les conseils qu'ils fournissent, leur expérience avec les collectivités françaises et libanaises et l'appui offert pour la définition, le montage et la mise en œuvre des projets.

Les collectivités françaises soulignent également l'importance du fonds d'appui aux coopérations décentralisées franco-libanaises du MEAE qui apporte un appui financier important pour la mise en œuvre de leurs projets de coopération.

- *VII.1.1.4 Une approche innovante pour le montage et la mise en œuvre des projets de coopération*

Malgré les obstacles politiques, administratifs et techniques, de nombreux partenariats ont réussi à s'adapter au contexte local particulier du Liban afin de développer des approches innovantes pour le montage et la mise en œuvre des projets de coopération, contribuant ainsi à leurs succès.

La compréhension mutuelle des difficultés de chacun des partenaires et la prise en compte de ces difficultés dans la mise en œuvre des projets aident considérablement à réaliser des projets de coopération mais également à renforcer le partenariat. Comme l'explique une collectivité française engagée au Liban depuis 10 ans, la capacité d'adaptation réciproque aux difficultés de chacun des partenaires est un élément essentiel de la pérennité du partenariat. Certains obstacles sont en effet difficilement contournables et cette compréhension mutuelle facilite les relations entre élus et techniciens de part et d'autre.

Dans certains partenariats, leur réussite s'appuie également sur la conception d'un projet complet et durable. La collectivité française s'affiche explicitement non pas comme un financeur ou un simple expert dans un domaine particulier, mais comme un conseiller et un formateur pour le personnel de la municipalité et les élus. Ces projets proposent ainsi non seulement la réalisation d'un projet d'un point de vue technique, mais aussi un renforcement des capacités des partenaires

locaux et un accompagnement auprès des techniciens et des élus afin d'améliorer la gouvernance locale et assurer ainsi la pérennité des projets de coopération.

- *VII.1.1.5 Un renforcement des capacités des municipalités libanaises*

La réussite des partenariats de coopération franco-libanais se traduit avant tout dans le constat d'un renforcement des capacités des élus et des techniciens au sein des municipalités libanaises grâce à l'appui des collectivités françaises engagées au Liban. Les collectivités françaises ont certes apporté un appui technique et une expertise à leur partenaire libanais, mais elles ont surtout poussé les collectivités libanaises à appliquer une décentralisation de fait et à dépasser la bureaucratie libanaise.

En effet, de nombreux projets de coopération ont été inspirés de l'expérience française. A travers les visites de délégations libanaises chez leurs partenaires français, les élus libanais prennent connaissance de l'expérience des collectivités françaises et qui pourrait être partagée au Liban.

Comme le souligne plusieurs élus libanais, les collectivités françaises leur ont permis de prendre conscience de leur capacité à réaliser des projets et des études. Elles inculquent une nouvelle gestion municipale qui ne se traite plus au jour le jour mais qui est planifiée avec une vision claire, des priorités définies et des actions cohérentes.

De plus, le travail avec les collectivités françaises poussent les municipalités libanaises à être davantage professionnelles et précises dans leur travail et dans la mise en œuvre de leurs projets de coopération.

- *VII.1.1.6 Les agents municipaux de développement local*

Sur les dix-sept collectivités libanaises interrogées, six s'appuient sur un technicien ou un agent de développement local suivant une formation sur le développement local organisée par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec les collectivités françaises.

Ces agents ont acquis les compétences nécessaires pour suivre un partenariat de coopération, assurer la communication avec les services techniques en France, définir et monter un projet de coopération, et assurer le suivi du projet. Pour les collectivités libanaises comme pour les collectivités françaises, ces agents sont des acteurs incontournables aujourd'hui pour la réussite de leur partenariat.

Cette présence et cette formation des agents doivent s'accompagner d'une prise de connaissance, de la part des élus, des objectifs et de la coopération décentralisée et du rôle de l'agent de développement local. Cela permet notamment de créer un binôme élu/technicien fort qui joue considérablement sur la réussite du partenariat.

- *VII.1.1.7 Une implication croissante de la société civile dans les projets de coopération*

De plus en plus, les projets de coopération tentent d'impliquer la société civile dans leur montage et mise en œuvre. Dans les projets de coopération franco-libanais incluant des acteurs de la société civile locale, les collectivités libanaises remarquent une confiance plus grande de la part de

la population locale envers l'action municipale. Cette démarche innovante de partenariat et d'ouverture entre les acteurs publics et la société civile renforce ainsi les capacités de la municipalité et crée un lien entre la municipalité et sa population. La création ou le renforcement de ce lien nécessite cependant une mobilisation constante de tous les acteurs du projet engagés dans une dynamique de dialogue ouvert et volontaire afin d'assurer le succès du projet de coopération.

- *VII.1.1.8 Un impact des projets de coopération pour la population locale*

La majorité des collectivités libanaises interrogées ont souhaité mettre en avant l'impact des projets de coopération décentralisée franco-libanais pour la population locale à plusieurs niveaux. La concrétisation de projets mais également l'inclusion de la population locale dans la définition, le montage et/ou la mise en œuvre a permis de redonner confiance en l'institution municipale. De même, les projets de coopération, notamment dans le domaine culturel, ont créé une véritable dynamique. Plusieurs collectivités libanaises témoignent de cette impulsion donnée grâce à leur partenariat. Cela s'applique particulièrement aux petites municipalités dont le travail se limite très souvent à la gestion des affaires quotidiennes. Dans une des municipalités libanaises, le partenariat a permis de faire naître une véritable politique de développement local centrée sur la jeunesse et la culture.

La réussite des projets de coopération tient donc non seulement à leur réalisation mais à l'impact indirect que ceux-ci engendrent sur le territoire. Si dans les projets d'infrastructures, l'impact est directement ressenti par les populations, les projets touchant à des domaines comme l'environnement ou la culture influencent indirectement les habitudes et les mentalités de la population locale. Un changement incrémental des mentalités est ainsi insufflé.

VII.1.2 Les causes des échecs des partenariats de coopération

Sur les dix-neuf partenariats interrogés, six sont en suspens ou arrêtés et cinq sont actuellement en cours de relance après plusieurs années d'inactivité.⁸⁰ Ces échecs s'expliquent par plusieurs causes endogènes propres à chacun des partenaires.

- *VII.1.2 .1 Des problèmes inhérents au fonctionnement des municipalités libanaises*

La faiblesse institutionnelle des collectivités libanaises est une des causes majeures de l'échec des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais. L'absence de ressources humaines est le point faible principal selon la majorité des collectivités françaises et libanaises interrogées.

Au niveau de la prise en charge du partenariat, les collectivités libanaises ne disposent pour la plupart pas de services de relations internationales ou de personnel compétent en capacité de gérer un partenariat de coopération. Dans la plus grande majorité des partenariats, le maire, le président de la Fédération ou un adjoint est directement en charge de la relation avec la collectivité française.

⁸⁰ Voir annexe 2. Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sélectionnés pour le diagnostic

Cette situation engendre régulièrement un problème de communication entre les partenaires et une faiblesse dans le suivi des projets de coopération.

Au niveau de la gestion des projets de coopération décentralisée, l'absence de services techniques et de personnel compétent obligent à externaliser le travail requis auprès d'organismes comme Cités Unies Liban/BTVL ou de consultants externes.

Bien que les faibles ressources financières des collectivités libanaises ne sont pas un frein au lancement d'un projet de coopération, elles peuvent toutefois impacter leur pérennité si cette variable n'est pas prise en compte dans le montage des projets concernés. Certains projets de coopération ont ainsi été retardés ou annulés par manque de financement de la collectivité libanaise. Dans d'autres cas, malgré la réalisation du projet, sa mise en marche n'est pas assurée faute de personnel.

Enfin, le manque de culture municipale rend parfois difficile la réussite de certains projets de coopération. Beaucoup d'élus manquent de vision stratégique et ont des difficultés à traduire leurs besoins en objectifs clairs et précis, mais également à prioriser leurs besoins rendant ainsi le montage de projets plus complexe.

- *VII.1.2.2 Des problèmes inhérents au fonctionnement des municipalités françaises*

Les difficultés des collectivités libanaises ne doivent pas cacher les problèmes inhérents au fonctionnement des collectivités françaises.

Trois obstacles majeurs ont été identifiés. Le premier est la faiblesse des budgets consacrés aux actions de coopération décentralisée. Dans un contexte d'austérité, les collectivités françaises ont été particulièrement affectées. Sur l'ensemble des partenariats sélectionnés pour la réalisation de ce diagnostic, 3 ont été arrêtés par la collectivité française pour des raisons budgétaires. De manière générale, la baisse des dotations de l'Etat aux collectivités françaises a impacté l'appui financier apporté pour les projets de coopération décentralisée franco-libanais.

La deuxième difficulté apparaît principalement dans les petites communes, et intercommunalités rurales avec peu de moyens. Dans ces collectivités, le poste de chargé des relations internationales est souvent absent, d'une part, obligeant ainsi des élus ou d'autres services à prendre le relais, et, d'autre part, il est souvent difficile de mobiliser les services techniques pour des missions à l'étranger du fait de la surcharge de travail des employés dans leur territoire.

Un troisième obstacle mentionné par certains partenaires franco-libanais est la lenteur des procédures administratives françaises. Toutefois, cet obstacle administratif ne semble avoir jamais conduit à l'échec d'un projet de coopération et a seulement impacté le calendrier de mise en œuvre du projet.

- *VII.1.2.3 L'impact des changements politiques*

Les changements politiques en France et au Liban peuvent avoir un impact important sur les partenariats de coopération décentralisée. Dans la majorité des partenariats, les élections entraînent un temps d'arrêt pouvant impacter l'avancée du projet ou même, dans certains cas l'arrêter.

Au Liban, les élections municipales ont un impact plus important sur les partenariats de coopération décentralisée. Cela s'explique principalement par l'absence de services de relations internationales ou de personnel en charge du projet au sein de la municipalité indépendant des changements d'exécutifs et capable d'assurer la continuité du partenariat et de ses projets. Deux collectivités libanaises ont ainsi mis fin à leur partenariat avec une collectivité française suite à un changement d'élus.

La non-reconduction d'un partenariat de coopération suite à des élections municipales traduit également une méconnaissance des objectifs de la coopération décentralisée chez les nouveaux élus. Pour de nombreux élus libanais, la coopération avec un partenaire français est synonyme de financement et de réalisation de projets d'infrastructures. Ces élus ont du mal à concevoir l'appui technique et l'expertise en matière de développement local et de bonne gouvernance que les collectivités françaises peuvent partager. Aussi des projets qui prévoient des études de diagnostic ou l'appui à la définition et la mise en place d'une politique publique peuvent ne pas être poursuivis par un nouvel élu comprenant difficilement l'utilité de tels projets.

- *VII.1.2.4 Des éléments externes perturbant les partenariats de coopération*

Le contexte politique et les enjeux politico-sécuritaires au Liban peuvent compromettre le succès et la pérennité de certains projets de coopération décentralisée. Les partenariats sont particulièrement affectés par la désignation de certaines régions du Liban comme des zones rouges, soit fortement déconseillées aux ressortissants français selon la carte du MEAE. Plusieurs visites officielles et techniques ont ainsi été annulées ces dernières années dans la Bekaa, retardant l'avancée de certains projets de coopération ou même suspendant leur mise en œuvre.

- *VII.1.2.5 La fragile pérennité des projets de coopération*

Sur les dix-neuf partenariats interrogés, près d'une dizaine ont engagé des projets qui sont actuellement non aboutis, dont l'objectif initial n'a pas été respecté ou dont la pérennité n'est pas assurée.⁸¹ Toutefois, malgré les difficultés de mise en œuvre de ces projets, la majorité des partenariats se sont poursuivis ou sont actuellement en relance. En effet, pour les collectivités françaises interrogées, ces échecs ne sont pas les points faibles majeurs de leur partenariat, et ne conditionnent pas l'arrêt de leur coopération avec leurs partenaires libanais.

Les rapports techniques et financiers des projets sont en général élaborés par les partenaires français. Les élus libanais interrogés ont indiqué qu'ils n'étaient en général pas associés à l'élaboration de ces rapports. Sur l'ensemble des collectivités libanaises interrogées, seul un des projets mis en œuvre avait fait l'objet d'une évaluation approfondie. Pour un des partenaires français interrogé, les engagements financiers de la collectivité libanaise n'avaient pas été suffisamment contrôlés. Les évaluations se font souvent de manière informelle et le manque de

⁸¹ Les partenariats concernés sont la région Île-de-France et Beyrouth, le département de l'Aude et Byblos, le département de l'Oise et Zahlé, le département du Territoire de Belfort et Qab Elias, la métropole du Grand Lyon et Tripoli, la Communauté de Communes des Aspres et la fédération des municipalités de Joumeh Akkar, Paris et Beyrouth, Aix-en-Provence et Baalbeck, Ormesson-sur-Marne et Roum.

données évaluatives ne permet pas de s'appuyer sur les points forts et les points faibles des projets de coopération, ainsi que sur des recommandations pour la suite.

Comme l'expliquent de nombreuses collectivités françaises, la dispersion et la volatilité des projets de coopération décentralisée franco-libanais sont fortes. Beaucoup d'études réalisées grâce à l'appui technique et financier des collectivités françaises sont aujourd'hui non suivies d'effet pour des raisons financières, administratives ou politiques. Cet échec peut également s'expliquer par une méconnaissance du contexte municipal libanais par les collectivités françaises ou la surévaluation par les collectivités libanaises de leur capacité à réaliser et à assurer la durabilité d'un projet de coopération. Si l'on constate un effort dans certains partenariats afin d'assurer une continuité et une cohérence des projets de coopération, un long travail est encore à engager afin d'assurer la pérennité des projets.

De plus, une réflexion peut être engagée sur la multiplicité des projets ou actions de coopération au sein d'une même collectivité, sans réelle continuité ou cohérence entre eux.

VII.2/ Vers une évolution de la coopération décentralisée franco-libanaise

La notion de coopération décentralisée a fortement évolué ces dernières années en France mais aussi au Liban. En France, les réformes territoriales successives mais aussi le contexte de crise financière ont conduit à redéfinir l'action extérieure des collectivités territoriales françaises, impactant de fait leurs partenaires étrangers.

Parallèlement, bien que le Liban se soit développé ces dernières années, la crise des réfugiés syriens a accentué les faiblesses institutionnelles et financières des collectivités libanaises. Aussi, si les partenariats avec les collectivités françaises et les projets de développement soutenus par les bailleurs de fonds internationaux ont permis de donner plus d'ambition aux élus locaux pour développer leurs territoires et ont contribué à l'amélioration de la gouvernance locale, les collectivités libanaises ont toujours d'importants besoins en matière de développement.

VII.2.1 Les nouvelles orientations de la coopération décentralisée française

Fin 2016, le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, aujourd'hui Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, a publié le Livre blanc « Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée »⁸². Tenant compte de l'accroissement du rôle des régions et des métropoles suite aux dernières réformes territoriales, les nouvelles orientations de la coopération décentralisée consacrent le rôle économique de ces dernières. De nouveaux services et outils sont mis à la disposition des collectivités territoriales afin de renforcer leurs actions à l'international.⁸³ Ces nouvelles orientations cherchent notamment à assurer les intérêts mutuels

⁸² Commission nationale de la coopération décentralisée du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée*. [en ligne]. 2017. Disponible sur : http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/livre_blanc_diplomatie_et_territoires_cle01a131.pdf [Consulté le 24 mai 2017].

⁸³ Ibid

de la coopération, ainsi qu'un retour bénéfique de l'engagement français dans des partenariats de coopération décentralisée. Les collectivités françaises vont ainsi se positionner sur des collectivités étrangères qui ont des besoins identifiés qui leur correspondent et qui peuvent à terme leur être bénéfiques économiquement. Ces nouvelles orientations recentrent donc les compétences des collectivités à l'international, sans pour autant minimiser le rôle des départements et des communes françaises dans le domaine de la coopération décentralisée.

S'il est encore trop tôt pour mesurer l'impact de ces réformes sur les coopérations décentralisées franco-libanaises, il est toutefois possible de cerner un repositionnement des partenariats avec les régions françaises. Lors des visites de deux conseils régionaux français en 2017 au Liban, les aspects économiques et touristiques de la coopération décentralisée franco-libanaise ont largement été évoqués et s'affichent comme les nouveaux domaines centraux des partenariats franco-libanais avec les régions et métropoles françaises. C'est ainsi qu'une des régions françaises engagée avec une collectivité libanaise a arrêté de financer directement les associations libanaises engagées dans des projets de coopération dans le cadre de son partenariat. Dorénavant, la région française cherche davantage à impliquer les associations et entreprises de son territoire dans ses projets de coopération décentralisée.

Pour certaines collectivités françaises, il s'agit également de répondre au constat d'une dispersion et d'une volatilité des projets de coopération. La restructuration des collectivités françaises pourrait ainsi permettre une limitation des types de partenariats à leurs compétences particulières afin d'éviter l'éparpillement des projets et d'améliorer le suivi des projets de coopération décentralisée.

Toutefois, pour certaines collectivités françaises interrogées, l'application concrète de ces orientations reste floue. Si certes cela peut passer par une implication plus grande des entreprises et associations françaises, en matière de développement économique et de promotion touristique, les pouvoirs des collectivités libanaises restent relativement limités dans ces domaines.

De même, les collectivités libanaises rappellent les besoins en matière de développement et de renforcement des capacités municipales qui ne doivent pas disparaître au profit de l'économie. Des projets centrés sur le développement local, la jeunesse, la solidarité territoriale et la mobilisation des territoires ruraux, excentrés ou interurbains doivent être davantage développés au Liban. Or, dans ces domaines, à l'inverse des régions et des métropoles, les départements et les moyennes et petites communes disposent de l'expertise nécessaire et peuvent ainsi agir dans ces thématiques sur des territoires identifiés au Liban.

VII.2.2 Un accroissement des fonds des collectivités françaises vers les ONG dans un contexte de crise syrienne

Le Liban est particulièrement affecté par la crise syrienne. Selon l'UNHCR, il y aurait plus de 1.01 millions de réfugiés syriens dans un pays de 4 millions d'habitants⁸⁴. La croissance rapide de cette population depuis le début de la guerre en Syrie en 2011 a un fort impact sur les collectivités libanaises. Dans un pays où les municipalités ont de faibles capacités et luttent pour développer

⁸⁴ UNHCR. *UNHCR Population Statistics Database* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.unhcr.org/fr/> [Consulté le 12 juin 2017]

leurs infrastructures, l'arrivée massive de migrants syriens a aggravé la situation d'une grande partie de ces collectivités.

Face à la crise syrienne, de nombreuses collectivités françaises se sont mobilisées auprès d'Organisations Non Gouvernementales françaises agissant au Liban pour les réfugiés syriens. Dans le cadre des projets d'ONG, de nombreuses collectivités libanaises dénoncent leur mise à l'écart, ce qui ne permet pas d'assurer la pérennité des projets au sein de leur territoire.

De même, les municipalités déplorent la baisse des aides qui leur sont destinées ces dernières années au profit des réfugiés, accentuant un peu plus les tensions entre communautés. Il faut toutefois souligner que de nombreuses ONG travaillent avec les municipalités sur la crise syrienne. Le fonds PISCCA de l'Ambassade de France a ainsi été adapté afin de répondre à la demande des collectivités libanaises d'être incluses dans le montage des projets des ONG pour les réfugiés syriens et les communautés hôtes.⁸⁵

Parallèlement, pour certaines collectivités, les ONG offrent davantage de garanties pour la réalisation de projets dans le cadre de la crise syrienne du fait de leurs compétences en matière de gestion de projets. Elles possèdent l'expertise et les moyens humains pour mettre en place des projets à destination de la population syrienne. De plus, elles peuvent contourner les obstacles politiques et administratifs qui sont souvent des points de blocage des municipalités libanaises. Néanmoins, ces ONG ne doivent pas agir sans une étroite concertation avec les municipalités sinon la pérennité des projets qu'elles mettent en œuvre n'est pas assurée, d'une part, et, d'autre part, il faut souligner que ces projets ne participent aucunement au renforcement de la bonne gouvernance et du développement local durable. Il est donc nécessaire que les municipalités continuent à être accompagnées par le renforcement de leurs capacités, ce qui leur permettra également de mieux répondre aux besoins de coordination du travail des ONG sur leur territoire.

Il faut toutefois noter que certaines collectivités françaises ont fait le choix de concentrer leurs actions auprès des collectivités et non plus vers les ONG. A travers cette position, les collectivités françaises concernées cherchent à institutionnaliser leur coopération et arrêter la multiplication des financements aux ONG pour des projets sans cohérences entre eux. Elles souhaitent s'inscrire à long terme sur un territoire via une municipalité.

VII.2.3 Faire évoluer le rôle de Cités Unies Liban/BTVL

Créé en 1997, Cités Unies Liban/BTVL est aujourd'hui un acteur incontournable de la coopération décentralisée franco-libanaise. Outre l'animation du réseau de collectivités membres de CGLU au Liban et du Comité des Maires Libanais, il travaille en étroite coordination avec l'Ambassade de France au Liban, la DAECT/MEAE et Cités Unies France au renforcement et à la mutualisation des projets de coopération franco-libanais. .

Les collectivités interrogées et ayant bénéficié de l'appui de Cités Unies Liban/BTVL se sont dites très satisfaites du travail de l'organisme. Elles soulignent son sérieux et son professionnalisme. De nombreuses personnes interrogées expliquent l'apport de cet organisme, non seulement pour les

⁸⁵ Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Liban, *Appel à projets 2016 pour Projets innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs (PISCCA) au Liban* [en ligne]. 2016. Disponible sur : <<http://www.institutfrancais-liban.com/Media/Files/appele-a-projets-PISCCA-termes-de-reference>> [Consulté le 25 avril]

collectivités libanaises mais pour la coopération décentralisée en général. Ainsi, Cités Unies Liban/BTVL donnent aux municipalités la possibilité d'évoluer vers des nouvelles perspectives de gestion municipale et de bonne gouvernance ainsi que de rencontrer des partenaires, à un moment où les élus n'ont pas forcément les moyens pour le faire. Il joue un rôle essentiel pour l'organisation de rencontres, de mise en réseau et de plaidoyer de la cause des municipalités libanaises. Il est également souvent mentionné comme un acteur indispensable pour la coordination des activités des municipalités libanaises avec leur partenaire à l'étranger.

Ainsi, Cités Unies Liban/BTVL apporte un appui non négligeable à la coopération décentralisée franco-libanaise, mais son action pourrait être améliorée dans les prochaines années.

VII.2.4 Recentrer le rôle de Cités Unies Liban/BTVL sur l'appui au partenariat

Cités Unies Liban/BTVL accompagne les collectivités libanaises dès leur premier pas vers la mise en place d'un partenariat. L'organisme insiste en particulier sur l'intérêt de l'appui technique et de l'expertise que les collectivités françaises peuvent apporter afin de faire changer la vision du partenaire français comme un financeur de projet. Cités Unies Liban/BTVL peut ainsi aider les collectivités libanaises recherchant des partenariats de coopération à avoir une meilleure compréhension de la notion de coopération décentralisée et de leurs attentes en matière de partenariat. Il faut néanmoins souligner que plusieurs collectivités libanaises préfèrent avoir une relation directe avec leur partenaire français et c'est souvent le partenaire français qui se tourne vers Cités Unies Liban/BTVL pour des appuis et conseils.

Il a également été évoqué la possibilité de créer une liste de municipalités étrangères intéressées par la coopération et leur domaine de spécialisation afin que les collectivités libanaises se rapprochent de celles-ci selon leur besoin. Or ce système crée des partenariats de coopération décentralisée à la carte, oubliant ainsi qu'une des clés de réussite des projets est la volonté politique partagée et les liens humains créés.

Les collectivités libanaises ont également mentionné la nécessité pour Cités Unies Liban/BTVL de renforcer ses actions dans les domaines du conseil, de l'appui au montage de projet et de la recherche de financements internationaux. L'organisme offre déjà un appui dans ces domaines, et assure une veille des bailleurs de fonds dont les appels à projet sont transférés à l'ensemble des membres de Cités Unies Liban/BTVL.

La faiblesse institutionnelle des collectivités libanaises les poussent à s'appuyer sur des organismes extérieurs afin de les aider à gérer leurs partenariats et leurs projets de coopération décentralisée. Ces dernières ont souvent des difficultés à formuler leurs besoins et leurs priorités, et ne disposent pas des compétences suffisantes pour rédiger des projets. Ainsi, à de nombreuses reprises, Cités Unies Liban/BTVL agit comme un « assistant de coopération » et son action a permis de sauver de nombreux projets de coopération.

L'action de Cités Unies Liban/BTVL devrait néanmoins se concentrer sur l'appui aux partenariats de coopération décentralisée et à l'accompagnement des projets de coopération par le renforcement institutionnel et la formation des élus et techniciens municipaux libanais.

Enfin, rappelons que Cités Unies Liban/BTVL a reçu en 2011 la distinction de l'Ordre National du Mérite français en reconnaissance de son rôle d'appui à la coopération franco-libanaise.

VII.2.5 Poursuivre et renforcer les formations aux acteurs publics

En l'absence d'un centre de formation dédié aux municipalités ou d'un programme mis en œuvre par le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités au bénéfice des municipalités, Cités Unies Liban/BTVL travaille au renforcement de l'institution municipale à travers la formation des élus et des techniciens municipaux depuis plusieurs années.

Les collectivités territoriales françaises, l'Ambassade de France au Liban, la DAECT-MEAE, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique du Ministère de l'Action et des Comptes Publics, le CNFPT et Cités Unies France apportent un appui important pour le renforcement des capacités des municipalités libanaises à travers le Programme « France/Liban expertise territoriale » qui permet d'organiser cette formation à travers :

- Des programmes de formation pluriannuels au bénéfice des techniciens municipaux : agents de développement local, policiers municipaux, ingénieurs et chefs de services techniques...
- Des congrès ou séminaires techniques thématiques organisés au Liban ou en France et faisant intervenir des experts des collectivités françaises et des acteurs intervenant auprès de ces dernières.
- Des visites d'études dans des collectivités françaises.

De nombreuses collectivités libanaises participent à ces programmes et souhaiteraient approfondir ces formations et séminaires. Parallèlement, le besoin de formation des élus a été à plusieurs reprises émis par les collectivités libanaises interrogées, notamment dans un contexte de manque de connaissance de la gestion municipale chez les élus. Des formations ciblées vers les élus sur les compétences du Conseil Municipal et du maire, la gestion municipale... pourraient être proposées.

Les demandes des collectivités libanaises interrogées font également ressortir le besoin de création d'un centre de formation national pour les élus et la fonction publique au Liban.

VII.2.6 Améliorer la communication auprès des collectivités françaises

Cités Unies Liban/BTVL travaille également auprès des collectivités françaises. A l'instar des collectivités libanaises, elles s'estiment satisfaites de l'appui de Cités Unies Liban/BTVL. L'organisme conseille en effet ces dernières sur la situation des municipalités au Liban, les possibles projets à mettre en place et fait le lien entre les intérêts des collectivités françaises et les besoins des collectivités libanaises. Il participe activement à la mise en réseau des collectivités et est un partenaire expérimenté pour le montage et la gestion des projets de coopération. Son rôle est ainsi correctement assuré selon les collectivités françaises. Toutefois, une amélioration pourrait être apportée selon elles en matière de communication et d'information sur le contexte libanais et le fonctionnement des collectivités libanaises.

VII.2.7 Cités Unies France

L'action de Cités Unies Liban/BTVL ne peut être efficace que si le Groupe Pays Liban de Cités Unies France parvient à mobiliser les collectivités françaises et suscite un intérêt à coopérer avec le Liban. Aussi, un nouvel élan pourrait être donné à ce Groupe qui ne devrait pas seulement se concentrer sur la diffusion et le partage d'information, mais également sur le relai des demandes de coopération des villes libanaises auprès de collectivités françaises et une réelle mobilisation de ces dernières...

De plus, les collectivités françaises agissant au Liban peuvent se retrouver dans le Groupe Pays Liban et réfléchir ensemble à des actions plus cohérentes sur le territoire libanais tout en gardant la spécificité de leur partenariat. C'est ainsi que le Groupe Pays Liban a participé à la mise en place du Programme France/Liban Expertise Territoriale qui propose des formations dans différents domaines touchant les collectivités libanaises comme le développement local.

En matière de communication, certaines collectivités françaises ont réclamé davantage de réflexions et d'analyse sur la situation des collectivités libanaises. Ces informations pourraient être diffusées par Cités Unies France.

En résumé, les nouvelles orientations de la coopération décentralisée en France mettent l'accent sur le développement économique et touristique réciproque. Ces domaines sont à développer au Liban au niveau local et des actions pourraient être envisagées afin de faire prendre conscience aux élus du rôle économique des collectivités libanaises. Cependant, ces nouvelles orientations ne doivent pas se réaliser au dépend du développement des territoires ruraux ou semi-ruraux et aux actions de coopération dans le développement local.

Parallèlement, le contexte de la crise syrienne ne doit pas faire oublier les difficultés des collectivités libanaises et de leur population locale, d'une part, et leurs besoins en renforcement de capacités, d'autre part.

Les avis et les recommandations des collectivités françaises et libanaises soulignent la nécessité de renforcer le rôle de Cités Unies Liban/BTVL. L'organisme accompagne et conseille les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais, et gère plusieurs projets de coopération. Il propose également des formations aux collectivités libanaises. L'ensemble de ces actions pourraient être davantage soutenues, voire étendues du cadre de son réseau de collectivités à un cadre national.

Une meilleure coordination avec l'Ambassade de France au Liban permettrait également de renforcer les partenariats de coopération et la communication sur le Liban et ces partenariats. Actuellement, les deux organismes travaillent ensemble afin d'améliorer la mise en réseau des collectivités françaises et libanaises à travers une meilleure identification des besoins des collectivités libanaises et une plus grande diffusion de leur demande en France.⁸⁶

⁸⁶ Cités Unies Liban/BTVL, Compte rendu de la réunion des villes libanaises autour de la coopération décentralisée du 23 mai 2017. 2017. p. 4

VII.3/ Les propositions d'axes prioritaires de réflexion

L'analyse des causes de réussites et d'échecs des partenariats de coopération franco-libanais permet de dégager cinq grands axes prioritaires de réflexion afin d'améliorer les conditions de réussite des projets.

Axe 1. Sensibilisation et accompagnement des collectivités libanaises

Un important travail de préparation doit être réalisé en amont avec les collectivités libanaises afin d'assurer le démarrage du partenariat sur des bases solides.

VII.3.1.1 Un travail plus approfondi avec les collectivités demandeuses sur la coopération décentralisée

Avant toute mise en contact avec un partenaire français, il est nécessaire que les collectivités libanaises comprennent la notion de coopération décentralisée et l'apport que les collectivités françaises peuvent assurer. La coopération décentralisée ne doit pas se résumer à un simple appui financier mais doit être comprise comme une valeur ajoutée à travers des échanges d'expérience et un apport d'expertise pour développer des projets au niveau local.

Les collectivités libanaises doivent également bien saisir le contexte français et le fonctionnement des collectivités françaises. Cette connaissance peut permettre une meilleure adaptation des projets de coopération aux capacités des collectivités partenaires.

Il est également important que les collectivités libanaises aient connaissance de l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée au Liban (Ambassade de France au Liban et Cités Unies Liban/BTVL), des outils à leur disposition (fonds d'appui aux projets de coopération décentralisée franco-libanais du MEAE).

VII.3.1.2 Une meilleure identification des besoins pour un meilleur partenariat

Afin d'identifier le meilleur partenaire possible, les collectivités libanaises doivent être en capacité d'identifier leurs besoins et les attentes d'un partenariat avec une collectivité française. Elles doivent également reconnaître la limite de leurs capacités.

Dans cette étape, les collectivités libanaises peuvent être appuyées par un organisme extérieur. Des études et des diagnostics de territoires peuvent ainsi être élaborés en amont afin d'identifier les besoins des collectivités libanaises, mais aussi de s'assurer de la compatibilité géographique et socio-économique des territoires, ainsi que des capacités financières nécessaires à la mise en œuvre des projets.

De même, les collectivités libanaises doivent avoir pris connaissance des caractéristiques des collectivités françaises avec lesquelles elles engagent une coopération.

VII.3.1.3 Une mise en commun et une plus grande diffusion des demandes de partenariat

Il n'existe pas d'organisme centralisant toutes les demandes de coopération au Liban. Les demandes se font directement auprès d'une collectivité identifiée, de l'Ambassade de France au Liban, de Cités Unies Liban/BTVL ou d'autres acteurs. Afin d'assurer une plus grande efficacité, l'Ambassade de France au Liban et Cités Unies Liban/BTVL coordonnent entre eux les demandes reçues et proposent aux collectivités concernées de les appuyer dans leur démarche. Les demandes sont ainsi diffusées auprès de réseaux de collectivités françaises ou encore de la DAECT/MEAE. Cette action ne remplace pas les initiatives individuelles, mais peut accompagner les collectivités dans leur démarche auprès d'une collectivité française identifiée.

VII.3.1.4 Une sensibilisation aux réseaux de villes

Les collectivités libanaises sont peu impliquées dans la diplomatie des villes⁸⁷ à travers des réseaux et peu également concernées par l'économie, la culture ou l'environnement. Ces réseaux rassemblent les collectivités autour d'un intérêt commun qui peut être vaste ou ciblé. Davantage présentés comme des moyens de lobbying des collectivités auprès des Etats et des institutions internationales, ce sont également des vecteurs de connaissances et d'échanges d'expertise.

Des actions d'information pourraient être lancées afin de faire connaître aux collectivités libanaises les réseaux de villes auxquels elles peuvent prétendre et les apports dont elles peuvent bénéficier à travers leur intégration à ces réseaux.

Axe 2. Accompagnement des collectivités françaises

Il est nécessaire non seulement que le partenaire libanais comprenne le fonctionnement municipal français et ses limites, mais également qu'à l'inverse, les collectivités françaises soient mieux informées sur le contexte libanais et ses particularités.

VII.3.2.1 S'assurer de la compréhension du fonctionnement des municipalités libanaises

Avant tout investissement dans un partenariat ou un projet de coopération décentralisée au Liban, les collectivités françaises doivent bien comprendre la situation et le contexte local. L'accent doit notamment être mis sur l'état de la décentralisation au Liban et les difficultés des municipalités libanaises. Pour les coopérations avec la municipalité de Beyrouth, le caractère atypique de son fonctionnement doit être expliqué. En prenant connaissance de ces informations, les collectivités françaises peuvent être davantage en capacité de s'adapter à la situation libanaise.

⁸⁷ VILTARD Yves, « Diplomatie des villes : collectivités territoriales et relations internationales », Politique étrangère, Automne 2010, p. 594 - Selon la définition de Rogier Van der Pluijm, spécialiste néerlandais des relations internationales, la diplomatie des villes représente « les institutions et processus par lesquels les villes engagent des relations avec des acteurs sur la scène internationale, dans l'intention de s'y représenter elles-mêmes, ainsi que leurs intérêts et réciproquement ».

Les collectivités françaises peuvent, pour cela, s'appuyer sur différents organismes comme l'Ambassade de France au Liban et Cités Unies Liban/BTVL.

VII.3.2.2 S'assurer de la compatibilité du partenariat et de l'engagement réciproque

Les collectivités françaises doivent également être conscientes de leur capacité à mener un partenariat de coopération. Aussi, doivent-elles s'assurer de la compatibilité des caractéristiques des territoires, de leurs capacités à suivre une relation ou un projet de coopération (temps des techniciens à investir...) ainsi que de l'adéquation entre le projet projeté et les ressources financières qui peuvent être mobilisées.

Il faut ainsi trouver la raison d'être du partenariat et cette raison d'être doit être déterminée et déterminante pour la suite. Le partenariat doit non seulement répondre aux besoins libanais mais doit être intéressant pour la collectivité française dans un esprit de réciprocité.

Aujourd'hui, les collectivités françaises doivent être en capacité de déterminer leurs attentes par rapport au partenariat, d'autant plus qu'une réflexion de partage aide le partenaire à devenir mature, moins assisté, et à s'impliquer davantage.

La raison du partenariat de coopération doit répondre aux besoins des collectivités libanaises, à l'intérêt des collectivités françaises tout en tenant compte des limites et des capacités de chacun.

VII.3.2.3 Elargir les domaines de coopération

Dans le cadre des nouvelles orientations de la coopération décentralisée et comme souligné par les régions et grandes villes françaises ayant répondu aux questionnaires, les champs économique et touristique pourraient être davantage développés dans les partenariats de coopération afin de faire bénéficier aux deux partenaires des bonnes pratiques de chacun. Cela peut se traduire notamment par une implication croissante des entreprises et associations du territoire de la collectivité française dans des projets de coopération décentralisée franco-libanais. Pour les collectivités libanaises, il est difficile de concevoir concrètement des projets dans le domaine économique. En effet, les élus ont souvent du mal à imaginer le rôle de leur collectivité comme un acteur du développement économique. Davantage de projets de coopération se focalisant sur le développement économique local par les acteurs publics pourraient ainsi être mis en œuvre. Ces projets permettraient de faire prendre conscience du rôle économique que peut jouer leur collectivité.

Parallèlement, la thématique du développement local, en particulier des territoires ruraux, excentrés ou interurbains pourrait être un plus accentué. Les départements, les intercommunalités et les communes pourraient concentrer leur partenariat dans ce domaine où ils ont une expertise adaptée au contexte libanais. En effet, une des caractéristiques du territoire libanais est le dépeuplement des zones rurales ou semi-rurales et la concentration des populations le long de la côte méditerranéenne. Les départements, intercommunalités et communes françaises pourraient ainsi davantage concentrer leurs actions sur ces territoires, notamment ceux délaissés par les régions et les métropoles. En partant des richesses du territoire, en mobilisant les acteurs locaux et

en développant les services de proximité, les projets de coopération décentralisée peuvent ainsi impulser un changement au niveau local au Liban.

VII.3.2.4 Accompagner les collectivités françaises dans la mise en place de leur partenariat

Il est possible de proposer un accompagnement aux collectivités françaises dans leur recherche de partenariat au Liban ou dans la mise en place de leur partenariat avec une collectivité libanaise afin de s'assurer de l'adéquation du partenariat entre les besoins des collectivités libanaises et les attentes des collectivités françaises. En effet, il est important pour les collectivités françaises de comprendre le fonctionnement des municipalités libanaises, leurs capacités et les limites de leurs actions. Parallèlement, un travail similaire peut être organisé au Liban sur le contexte du pays partenaire, la notion de coopération décentralisée et ses limites, avec notamment une formation sur l'identification des besoins de la collectivité libanaise et leur formulation en objectifs clairs et précis.

Axe 3. Financement des coopérations

Les faiblesses financières de certaines collectivités françaises et libanaises amène à une réflexion autour des sources de financement des partenariats de coopération.

VII.3.4.1 Impliquer financièrement le gouvernement libanais

Bien que la non-implication du gouvernement libanais n'ait pas d'impact sur les partenariats et les projets de coopération décentralisée franco-libanais, plusieurs collectivités libanaises souhaiteraient un appui financier de la part des ministères pour leur projet de coopération.

Il semble toutefois très difficile sinon impossible d'impliquer les ministères libanais comme le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités, le Ministère du Tourisme ou le Ministère de la Culture à l'heure actuelle à cause de la faiblesse de leurs budgets.

VII.3.4.2 Coordonner davantage les financements des collectivités françaises, du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement

Une meilleure coordination pourrait être réalisée entre les collectivités françaises, l'Ambassade de France au Liban, le MEAE, Cités Unies Liban/BTVL, Cités Unies France et l'AFD afin de disposer de fonds davantage adaptés au contexte local français et libanais. Une réflexion commune pourrait notamment être engagée afin d'appuyer plus particulièrement le soutien aux communes françaises disposant de faibles moyens, la réalisation de projets concrets, et l'appui à la francophonie.

1. Soutenir les communes françaises afin de préserver leur partenariat de coopération

Les communes ont été particulièrement affectées par les restrictions budgétaires imposées par l'Etat. Si certaines ont dû arrêter leur partenariat de coopération avec une collectivité libanaise, elles gardent cependant la volonté politique de s'engager au Liban. Afin de préserver ces coopérations, le MEAE pourrait apporter un appui financier aux petites communes et sans leur demander d'apport mais avec la condition que les communes s'engagent sur un projet durable. Alternativement, le département ou la région peut appuyer les communes dans leur coopération décentralisée.

Un appui est ainsi apporté par le département des Yvelines aux communes de son territoire coopérant au Liban. Dans une autre collectivité, la région souhaite proposer un appel à projet de coopération décentralisée annuel aux communes de son territoire afin de les appuyer dans le développement de leur partenariat à l'étranger.

2. Encourager la réalisation de projets concrets

Afin de répondre à la demande des collectivités libanaises de développer des projets concrets, mais aussi de permettre la réalisation d'actions définies dans le cadre de plans stratégiques de développement local ou d'études, une adaptation des fonds du MEAE au contexte libanais pourrait être mise en place. Les fonds du MEAE sont adaptés pour la partie ingénierie et renforcement de capacités techniques et intellectuelles d'accompagnement de projet. En revanche, il est plus difficile d'obtenir des fonds pour mener des petites actions concrètes et immédiates.

De façon non seulement à inciter au développement de projets stratégiques mais également à soutenir le passage de la planification à la réalisation, un appui du MEAE pourrait être étudié ainsi que le recours à d'autres sources de financements.

3. Appuyer les projets pour la francophonie

L'ensemble des collectivités libanaises francophones interrogées ont regretté le manque de soutien de la France aux projets de coopération touchant à la francophonie, et déplore le recul de la langue française au Liban face à l'anglais.

Or, il est difficile aujourd'hui pour les partenariats franco-libanais d'obtenir des financements pour des échanges culturels et pédagogiques autour de la francophonie. Un soutien plus important peut être offert aux projets francophones. Dans ce cadre, l'implication d'organismes comme l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) ou l'Organisation Internationale de la Francophonie pourrait être développée.

Axe 4. Appuyer le renforcement des capacités municipales

Les faiblesses institutionnelles des municipalités libanaises sont un des obstacles majeurs à la réussite des partenariats et des projets de coopération décentralisée franco-libanais. Il s'agit donc d'accentuer les projets de coopération sur la formation et le renforcement des capacités municipales au Liban bénéficiant ainsi directement aux collectivités libanaises mais aussi à leurs partenaires français.

VII.3.4.1 Développer des programmes de formations nationales pour le renforcement des capacités municipales

La formation des collectivités territoriales est un des points faibles du Liban en l'absence d'une formation initiale et continue organisée pour tous les fonctionnaires territoriaux. Le besoin primordial de renforcement des capacités des élus et des agents municipaux pourrait être traité au niveau national. Pour certaines municipalités libanaises, un ARAL II devrait être mis en place⁸⁸.

Le programme France-Liban Expertise Territoriale en partenariat avec Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'Ambassade de France au Liban, Cités Unies France, Cités Unies Liban/BTVL et le CNFPT vient d'être lancé. Ce programme propose de créer une plateforme de formations à destination des collectivités libanaises financées par la DAECT et des collectivités françaises. Les formations touchent à différents aspects de la gestion municipale, du développement local au génie urbain. De plus, certaines collectivités françaises continuent de proposer des formations aux élus et aux techniciens de leur partenaire dans le cadre spécifique de leurs projets de coopération. Plusieurs collectivités françaises ont ainsi exprimé leur intérêt à participer à des programmes de formations à niveau national pour les collectivités libanaises sans pour autant délaisser leur partenariat.

Des formations spécifiques à destination des élus libanais pourraient également être proposées. Ces formations permettraient de mieux les préparer pour leurs projets de coopération et d'appuyer plus efficacement les agents de développement local en poste. L'objectif de ces formations aux élus seraient aussi d'inculquer une nouvelle culture municipale passant par la planification et l'investissement dans des projets « immatériels »⁸⁹, des champs d'action encore faibles dans les municipalités libanaises.

VII.3.4.2 Encourager l'implication de la société civile

Les collectivités libanaises prennent de plus en plus conscience de l'importance d'inclure la société civile dans leurs projets de coopération et des avantages que cela procure. Des efforts restent toutefois à faire dans ce domaine. Les populations locales sont souvent peu au courant des projets de coopération avec les partenaires français. Des sessions d'information peuvent ainsi être organisées par la municipalité afin d'informer ses habitants des projets en cours ou prochainement développés.

De même, il est nécessaire de travailler plus en amont des projets avec la population locale, directement bénéficiaire de la coopération. En impliquant différents représentants de la société civile, les partenaires s'assurent de répondre directement à leurs besoins. Leur inclusion est

⁸⁸ ARAL est le programme d'Assistance à la Réhabilitation de l'Administration Libanaise (ARAL), financé par l'Union Européenne et placé sous l'égide du Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative (OMSAR) qui a été lancé en 2004. ARAL proposait un soutien financier et technique au processus de transformation de l'administration libanaise (efficacité, transparence, décentralisation,...). Il a notamment permis l'élaboration dans 12 regroupements de municipalité, d'un Plan Simplifié de Développement Local, la rédaction de projets et la mise en place de Bureaux de Développement Local dans les 12 regroupements. Cités Unies Liban/BTVL a notamment appuyé le développement de partenariats de coopération décentralisée pour les 12 groupements dont plusieurs sont encore actifs aujourd'hui comme la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la région Ile de France et le département des Yvelines.

⁸⁹ L'on définit ici comme projets immatériels les projets qui ne sont pas des projets d'infrastructure.

également un garant de la légitimité de leur action et pose les bases de l'appropriation du projet par les bénéficiaires.

La municipalité doit être le moteur de la coopération. Toutefois, des personnes plus concernées par les domaines de coopération peuvent être impliquées pour leur mise en œuvre. La municipalité a un rôle clé, mais elle peut également y associer des personnes concernées, et qui n'ont pas d'enjeu personnel ou financier, pour renforcer le projet.

Axe 5. Assurer la pérennité des projets de coopération

VII.3.5.1 Améliorer le suivi et l'évaluation des projets

Le suivi et l'évaluation des projets doivent être davantage réalisés de façon formelle et en engageant chacun des parties impliquées dans les projets. D'une part, cela permet un meilleur contrôle de l'appui des collectivités françaises et renforce la responsabilité des collectivités libanaises dans la réalisation des projets de coopération, d'autre part, l'évaluation permet une meilleure visibilité sur le projet et sur le partenariat lui-même, incitant ainsi à l'amélioration des projets de coopération.

VII.3.5.2 Proposer des projets adaptés à la spécificité de chacun des partenaires

Afin d'éviter la dispersion des projets de coopération décentralisée mais aussi dans l'objectif de garantir leur pérennité, plusieurs propositions peuvent être développées.

La première est de concentrer le partenariat sur des projets plus petits. Les projets sont ainsi moins ambitieux mais ils permettent de tenir compte des capacités de chacun des partenaires.

Afin de bien encadrer les modalités et les relations entre les partenaires, il est également possible de concentrer le partenariat sur un ou deux projets structurants et durables, avec un appui pour le montage et un accompagnement pour la maîtrise d'ouvrage. Cela permet notamment de concentrer davantage de moyens financiers et humains et de proposer un projet complet à savoir des études, des formations et des réalisations concrètes.

La troisième solution s'adresse en particulier aux petites collectivités françaises disposant de peu de moyens. Dans ce cadre, la mutualisation des projets de coopération peut être encouragée. La mutualisation des projets de coopération décentralisée permet de maximiser les recettes et de partager les connaissances. En effet, elle assure une complémentarité des compétences, notamment entre des collectivités d'échelon différent. La mutualisation peut cependant être confrontée à un positionnement politique différent de chacun des partenaires impliqués, pouvant mettre en péril le projet de coopération.

Enfin, les collectivités françaises peuvent davantage se concentrer sur de nouveaux projets construits sur les actions précédemment réalisées avec leurs partenaires. Aussi, lors du montage de projets de coopération, une vision plus large du projet peut ainsi être proposée à savoir l'appui à la définition d'une politique publique dans laquelle plusieurs actions cohérentes et complètes pourraient s'inscrire.

VIII/ANNEXES

Liste des abréviations	90
Liste des illustrations et des tableaux.....	91
ANNEXE 1. Liste des documents consultés.....	92
ANNEXE 2. Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sélectionnés pour le diagnostic.....	98
ANNEXE 3. Liste des personnes interrogées dans le cadre du diagnostic.....	101
ANNEXE 4. Guide d'entretien pour les collectivités libanaises.....	103
ANNEXE 5. Guide d'entretien pour les collectivités françaises	108
ANNEXE 6. Guide d'entretien pour l' Ambassade de France au Liban	113
ANNEXE 7. Questionnaire pour un diagnostic des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais.....	118
ANNEXE 8. Liste des collectivités françaises ayant reçu le questionnaire.....	128
ANNEXE 9. Résultats partiels des questionnaires.....	130
ANNEXE 10. Extrait de la loi municipale libanaise de 1977	133
ANNEXE 11. Liste des collectivités françaises engagées au Liban	137
ANNEXE 12. Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais.....	139
ANNEXE 13. Thématiques des projets de coopération décentralisée.....	141

Liste des abréviations

AFD : Agence Française de Développement

AIMF : Association internationale des Maires francophones

AMF : Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité

CGLU/UCLG : Cités et gouvernements locaux unis/United Cities and Local Governments

Cités Unies Liban/BTVL : Cités Unies Liban/Bureau Technique des Villes Libanaises

CNCD : Commission nationale de la coopération décentralisée

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

DAECT : Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales

FACECO : Fonds d'action extérieure des collectivités territoriales

Loi MAPTAM : loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

Loi NOTRe : loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

OIF : Organisation internationale de la Francophonie

ONG/NGO : Organisation non gouvernementale/Non-Governmental Organisation

PISCCA : Projets Innovants des Sociétés Civiles et Coalitions d'Acteurs

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle (au sein des ambassades de France)

Liste des illustrations et des tableaux

- Illustration 1. Photographie des participants des 2èmes Assises de la coopération décentralisée franco-libanaise au Grand Sérail, Beyrouth du 1 au 2 octobre 2012
- Illustration 2. Carte de répartition par Caza des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais au Liban de 1985 à aujourd'hui
- Illustration 3. Carte de répartition par Caza des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais en cours au Liban en 2017.
- Tableau 1. Nombre de collectivités françaises sélectionnés pour le diagnostic par type de collectivités
- Tableau 2. Nombre de collectivités libanaises sélectionnées pour le diagnostic par type de collectivités
- Tableau 3. Thématiques de coopération des partenariats sélectionnés pour le diagnostic
- Tableau 4. Nombre de collectivités françaises engagées au Liban par type de collectivités (1985 - 2017)
- Tableau 5. Nombre de collectivités françaises engagées au Liban par type de collectivités en 2017
- Tableau 6. Nombre de projets de coopération décentralisée franco-libanais par thématiques (1985- 2017)
- Tableau 7. Nombre de projets de coopération décentralisée franco-libanais par thématiques en cours en 2017

ANNEXE 1. Liste des documents consultés

1) Termes de référence des appels à projet de coopération et projets déposés au fonds d'appui du MEAE pour la coopération décentralisée franco-libanaïses

- Aix-en-Provence, Baalbeck et le Réseau des Villes Historiques et Archéologiques, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2009 pour le projet « Appui au développement local, touristique et du patrimoine »*. 2009. p. 18
- Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, *Règlement de l'appel à projet (généraliste) 2017 en soutien à la coopération décentralisée* [en ligne]. 2017. Disponible sur : < http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/aap_generaliste_2017_reglement_maj_25_cle013818_01.pdf> [Consulté le 22 juin]
- Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, *Règlement du fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaïse* [en ligne]. 2016. Disponible sur : < http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/reglement_fonds_d_appui_franco-libanais_2016-2018_2eme_annee__cle438fc2.pdf> [Consulté le 16 mai]
- Communauté de Communes des Aspres, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Projet de coopération entre la Communauté de Communes des Aspres et le Sydetom 66 (France) et la Fédération de Municipalités de Joumeh Akkar (Liban) sur la gestion des déchets solides »*. 2016. p. 23
- Communauté de communes de la Vallée de l'Hérault, Fédération de municipalités de Baalbeck et Fédération des municipalités du Haut Jord Bhamdoun, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2012 pour le projet « Accompagner l'élaboration des plans stratégiques de développement local dans les Fédérations de municipalités de Baalbeck et du Haut Jord Bhamdoun par le développement de l'ingénierie territoriale »*. 2012. p. 16
- Communauté de communes de la Vallée de l'Hérault et Fédération de municipalités de Baalbeck, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2013-2015 pour le projet « Appui à l'élaboration du Plan stratégique de développement local de la Fédération de municipalités de Baalbeck »*. 2013. p. 14
- Communauté de communes de la Vallée de l'Hérault et Municipalité de Baalbeck, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Définition d'une démarche durable de valorisation du patrimoine archéologique, historique, culturel et naturel au Liban en s'appuyant sur l'expérience française des Grands Sites de France. »* 2017. p. 22
- Conseil départemental de l'Aude, Byblos/Jbeil et Zgharta/Edhen, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Mise en valeur du patrimoine touristique et son appropriation par les habitants »*. 2016. p. 27
- Conseil départemental de l'Aude et Municipalité de Zgharta/Edhen. *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Coopération entre le Département de l'Aude et la*

Municipalité de Zgharta Ehden pour la poursuite du projet de mise en valeur du patrimoine touristique et son appropriation par les habitants. ». 2017. p. 21

- Conseil départemental de l'Aude et Municipalité de Zgharta/Edhen. *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Étude pour un appui au développement du service public municipal de l'eau ». 2017. p. 17*

- Conseil départemental des Yvelines et la Fédération des municipalités, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2012 pour le projet « Le Kesrouan, un espace nature à découvrir et à parcourir aux portes de Beyrouth ». 2012. p. 24*

- Métropole du Grand Lyon et Municipalité de Tripoli, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2010-2012 pour le projet « Appui à la gouvernance locale dans les champs du développement culturel et touristique ». 2010. p. 21*

- Municipalités d'Eybens et de Brital, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2012 pour le projet « Accompagner le lancement et la gestion du centre socioculturel de Brital ». 2012. p. 10*

- Municipalités de Paris et de Beyrouth, *Candidature pour l'appel à projet franco-libanais 2016-2018 pour le projet « Assistance à Maîtrise d'ouvrage pour le projet culturel de la Maison Jaune - Beit Beirut ». 2016. p. 16*

- Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Liban, *Appel à projets 2016 pour Projets innovants des sociétés civiles et coalitions d'acteurs (PISCCA) au Liban [en ligne]. 2016. Disponible sur : <<http://www.institutfrancais-liban.com/Media/Files/appel-a-projets-PISCCA-termes-de-reference>> [Consulté le 25 avril 2017]*

2) Articles de presse :

- ALAMI Mona, « Deux millions de syriens. Une poudrière pour le Liban », Magazine le Mensuel, n° 2916, septembre 2013.

- KHODER Patricia, « Une nouvelle étude sur la pauvreté au Liban sera rendue publique en décembre », L'Orient Le Jour, 17 novembre 2016.

- VILTARD Yves, « Diplomatie des villes : collectivités territoriales et relations internationales », Politique étrangère, Automne 2010, p. 594-604

3) Comptes rendus

- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu des 2emes assises de la coopération décentralisée franco-libanaise du 1^{er} et 2 octobre 2012 [en ligne]. 2012. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/2914/0290/0351/CR_2emes_Assises_Franco-libanaises_2012.pdf> [Consulté le 24 mai 2017]*

- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu du séminaire sur le rôle des municipalités dans l'action sociale du 22 avril 2015 [en ligne]. 2015. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/6314/4256/4058/Compte_rendu_seminaire_social.pdf> [Consulté le 16 juin 2017]*

- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu du séminaire de la police municipale au Liban : Etat des lieux, enjeux et solutions du 12 mai 2015*. [en ligne]. 2015. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/9414/4247/1108/CR_seminaire_police_municipale_VF.pdf> [Consulté le 12 juin 2017]
- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte-rendu du séminaire sur le rôle des municipalités et fédérations de municipalités dans la gestion des déchets dans le cadre du Congrès annuel des municipalités et fédérations de municipalités libanaises membres de CGLU du 6 octobre 2016*. 2016. p. 5
- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu de la réunion avec la région des Pays de la Loire du 7 février 2017*. 2017. p. 3
- Cités Unies Liban/BTVL, *Compte rendu de la réunion des villes libanaises autour de la coopération décentralisée du 23 mai 2017*. 2017. p. 4
- Municipalité de Bourj Hammoud, *Compte rendu de la réunion du 6 septembre 2010 sur la coopération Nice, Bourj Hammoud et Jdeideh*. 2010. p. 2

4) Documents et projets de coopération décentralisée

- Arrangement administratif entre la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique de la République Française, le Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative de la République Libanaise et le Ministre de l'Intérieur et des Municipalités de la République Libanaise. 2014. p. 5
- Cités Unies France, Cités Unies Liban/BTVL, Lyon-Grand Lyon, MEAE-DAECT, *Projet concerté des collectivités locales françaises en faveur des collectivités locales libanaises* [en ligne] 2010. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu2014/files/5114/0795/8133/note_concept_projet_concerte_nov_2010-fr_modifie_et_final.pdf> [Consulté le 14 juin]
- Cités Unies Liban/BTVL, *Guide méthodologique sur les bureaux municipaux de développement local* [en ligne] 2012. Disponible sur : <<http://bt-villes.org/cglu2014/files/5314/0298/1737/Guide-methodologique-2012.pdf>> [Consulté le 27 avril].
- Cités Unies Liban/BTVL, *Projet de coopération entre la Communauté de Communes des Aspres et le Sydetom 66 (France) et la Fédération de Municipalités de Joumeh Akkar (Liban) sur la gestion des déchets solides (2016-2018)*. 2016. p.3
- Cités Unies Liban/BTVL, *Projet de coopération pour l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services de police municipale au Liban (2016-2018)*. 2016. p. 7
- Cités Unies Liban/BTVL, *Projet d'appui aux municipalités libanaises pour le renforcement du rôle et des compétences de la police municipale*. Démarche et actions 2014-2015. 2016. p.4
- Cités Unies Liban/BTVL, *Projet de renforcement des capacités des municipalités libanaises et de formation dans le domaine du développement local (2016-2018)*. 2016. p. 5
- DAECT/MEAE, *Programme France – Liban Expertise Territoriale*. 2017. p. 4

- Comité syndical du SYDETOM 66 (Syndicat Départemental de Transport de Traitement et de Valorisation des Ordures Ménagères et déchets assimilés des Pyrénées-Orientales), *Délibération n°49/16 du 13 octobre 2016*. 2016. p. 4
- *Convention cadre de coopération décentralisée entre la municipalité de Bourj Hammoud, la municipalité de Jdeideh et la Communauté urbaine « Nice Côte d'Azur »*. 2011. p. 5
- Métropole du Grand Lyon, *Présentation de l'action internationale de Lyon au Liban [en ligne] 2012*. Disponible sur : http://www.economie.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/fichiers/site_eco/20130522_gl_ri_cooperation_lyon_liban_beyrouth_tripoli_lbn_actions_fiche.pdf > [Consulté le 15 juin 2017]

5) Pages web :

- Agence Française de Développement, *La Facilité de financement des collectivités territoriales françaises (FICOL)*. 2017. In Agence Française de Développement [en ligne]. Disponible sur : http://www.afd.fr/home/AFD/nospartenaires/Cooperation_decentralisee/facilite-financement-collectivite-locale-ficol > [Consulté le 6 mars 2017]
- Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe. *Les politiques publiques de coopération au développement : Quelles réponses aux enjeux de nos territoires ?* [en ligne]. Mai 2015. Disponible au format PDF sur Internet : <http://www.centraider.org/dyn/actualites/2015/afccre/cooperation-au-developpement--territoires--projetdargumentaire-afccre.pdf> > [Consulté le 20 mars 2017]
- Cités Unies France. *La coopération décentralisée franco-libanaise* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cites-unies-france.org/La-cooperation-decentralisee> > [Consulté le 30 mai 2017]
- Institut européen de recherche sur la coopération méditerranéenne et euro-arabe. *Programme MED* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.medeia.be/fr/themes/cooperation-euro-mediterraneenne/programmes-med/> > [Page consultée le 4 juin 2017]
- KAZAN Rudyard. *Les relations franco-libanaises dans le cadre des relations internationales. In site de l'armée libanaise* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/les-relations-franco-libanaises-dans-le-cadre-des-relations-internationales> > [Page consultée le 30 mai 2017]
- LAFARGE Corinne. *Coopérer à l'international malgré la crise : une chance pour les collectivités territoriales françaises*. In Idée pour le développement. Blog de l'Agence Française de Développement [en ligne]. Disponible sur : <http://ideas4development.org/> > [Page consultée le 20 mars 2017]
- UNDP. *Human Development Data (1990-2015)* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cites-unies-france.org/La-cooperation-decentralisee> > [Consulté le 26 juin 2017]

6) Rapports et études

- AMAR KHODJA Katia et FRANCESE Marianna, *Répertoire des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais*. 2012. p. 130

- Centre National de la Fonction Publique Territoriale, *La formation, un outil essentiel pour l'administration publique locale au Liban*. 2013. p. 23
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport final du projet « Appui à la mise en place d'une politique culturelle à visée touristique pour la ville de Tripoli »*. 2010. p. 12
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport d'activités 2009, 2010 et 2011 du Bureau de Cités et Gouvernements Locaux Unis (Liban et Jordanie)* [en ligne]. 2012. Disponible sur : <<http://bt-villes.org/cglu2014/files/6014/0297/5098/Rapport-dactivites-2009-2011.pdf>> [Consulté le 2 juin]
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport technique (2011-2012) du partenariat entre la ville d'Aix en Provence et le Bureau de Cités et Gouvernements Locaux Unis Liban, Syrie, Jordanie/ Bureau Technique des Villes Libanaises*. 2012. p. 6
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport semestriel et final technique et financier du projet « Élaboration d'une politique municipale d'aménagement des espaces publics de Beyrouth »*. 2013. p. 23
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport technique et financier du projet « Développement d'une politique socioculturelle pour la ville de Brital »*. 2014. p. 72
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport d'activités 2014*. 2015. p. 23
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport d'activités 2015*. 2016. p. 20
- Cités Unies Liban/BTVL, *Rapport du séminaire sur le rôle des municipalités et fédérations de municipalités dans la gestion des déchets du 6 octobre 2016*. 2016. p. 6
- Cités Unies Liban/BTVL, *Evaluation finale du projet de coopération « Vie à l'ancienne » entre le Conseil départemental des Yvelines et de la Fédération des Municipalités de Kesrouan Ftouh*. 2017. p.59
- Cités Unies Liban/BTVL, *Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-libanaise*. 2017. p. 196
- Commission nationale de la coopération décentralisée du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Diplomatie et territoires, Pour une action extérieure démultipliée*. [en ligne]. 2017. Disponible sur : <http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/livre_blanc_diplomatie_et_territoires_cle01a131.pdf> [Consulté le 24 mai 2017].
- Délégation du Bureau du Sénat à la Coopération décentralisée. Le Sénat et la coopération décentralisée, *Rapport d'activités de la Délégation du Bureau à la Coopération décentralisée 2001-2004* [en ligne]. 2005. Disponible sur < <https://www.senat.fr/ct/ct04-02/ct04-021.html> >. [Consulté le 29 mai 2017]
- Dr KARAM KARAM. *Décentralisation et coopération décentralisée au Liban: état des lieux* [en ligne]. 2009. Disponible sur : <http://bt-villes.org/cglu/sitedocs/Rapport_sur_la_decentralisation_au_Liban.pdf>. [Consulté le 17 mai 2017].
- HYDROCONSEIL, *Etude de capitalisation sur le secteur de l'assainissement au Liban*. [en ligne]. 2014. Disponible sur : <<http://www.hydroconseil.com/fr/publications/17-publications-fr/372-etude-de-capitalisation-sur-le-secteur-de-l-assainissement-au-liban>> [Consulté le 30 mai 2017].

- Municipalité de Beyrouth et le Bureau de la Région Île-de-France au Liban, *Programme d'aménagement des espaces publics de la ville de Beyrouth* [en ligne]. 2013. Disponible sur : http://www.bt-villes.org/cglu2014/files/5014/0796/0265/AMO_Beyrouth_08012014.pdf > [Consulté le 27 mars 2017].

- STOUF Thomas, *Diagnostic Territorial Simplifié du Kesrouan – Ftouh*. 2011. p. 95

7) Sites web :

- UNHCR. *UNHCR Population Statistics Database* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.unhcr.org/fr/>> [Consulté le 12 juin 2017]

- Cités Unies Liban/BTVL [en ligne]. Disponible sur : <<http://bt-villes.org/cglu2014/fr/accueil/>> [Consulté le 7 juin 2017]

- Cités Unies France. Le portail de la coopération décentralisée [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.cites-unies-france.org/>> [Consulté le 1 juin 2017]

8) Textes de lois :

- Chapitre V : action extérieure des collectivités territoriales, art. L1115-1-1 du Code Général des Collectivités Territoriales

- Décret-Loi n° 118 du 30/6/1977 et ses amendements relatif aux municipalités libanaises, Ministère de l'Intérieur et des Municipalités.

- Loi n°221 amendée par les Lois n°241 du 8 juillet 2000 et n°377 du 14 décembre 2001 de réglementation du secteur de l'eau

- Loi n°2005-95 du 9 février 2005 relative à la coopération internationale des collectivités territoriales et des agences de l'eau dans les domaines de l'alimentation en eau et de l'assainissement, JOFR n°34 du 10/02/2005, p. 2202

- Loi n°2007-147 du 2 février 2007 relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et de leurs groupements, JORF n°31 06/02/2007, p. 2160

- Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, JORF du 28/01/2014, p. 1562

- Loi n°2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, JORF n°0156 du 08/07/2014, p. 11242

- Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, JORF n°0182 du 08/08/2015, p. 13705

ANNEXE 2. Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais sélectionnés pour le diagnostic

LISTE DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE FRANCO-LIBANAIS SÉLECTIONNÉS POUR LE DIAGNOSTIC					
N	Nom de la collectivité française	Nom du partenaire Libanais	Année du partenariat	Domaine de coopération	Etat du partenariat
1	Région Île-de-France	Beyrouth	1999 Convention de partenariat	- Développement local - Développement urbain, infrastructure - Education - Environnement - Culture et francophonie	En cours de relance
2	Région Provence Alpes Côte d'Azur	Fédération de municipalités de Jezzine	2002 avec 20 municipalités du Sud Liban 2008 avec FM Convention de partenariat	- Culture et francophonie - Environnement - Tourisme - Développement local - Développement urbain, infrastructure - Formation/renforcement des capacités municipales	En cours
3	Conseil Départemental des Yvelines	Fédération de municipalités de Kesrouan Ftouh	2008 Convention cadre de 5 ans	- Tourisme - Développement économique - Formation/renforcement des capacités municipales	En cours
4	Conseil Départemental de l'Aude	Zgharta	2012 Convention de partenariat	- Tourisme - Environnement - Eau et Assainissement - Formation/renforcement des capacités municipales - Plan stratégique	En cours avec deux projets
5		Byblos	2012 Convention de partenariat	- Tourisme - Transport - Patrimoine	En cours, finalisation d'un projet
6	Conseil départemental de l'Oise	Zahlé	2000 Convention de partenariat	- Education - Développement agricole et rural - Développement urbain, infrastructure - Culture et francophonie - Développement	En suspens

				économique	
7	Conseil départemental du Territoire de Belfort	Qab Elias	2006 Convention de partenariat	- Culture - Développement local - Education - Environnement - Gestion des déchets	En cours de relance
8	Métropole Nice Côte d'Azur	Jdeidé-Bouchrieh-Sidd	2011 Convention de partenariat	- Eau et Assainissement - Environnement	Clarifications attendues
		Bourj Hammoud			
9	Grand Lyon	Tripoli	2008	- Culture - Tourisme	En suspens
10	Communauté de Communes de la Vallée de l'Hérault	Fédération de municipalités de Baalbeck	2012 Convention de partenariat	- Plan stratégique - Formation/renforcement des capacités municipales	Terminé
11	Communauté de Communes des Aspres	Fédération de municipalités de Joumeh Akkar	2016 Convention de partenariat	- Gestion des déchets - Formation/renforcement des capacités municipales	En cours avec changement de partenaire libanais
12	Paris	Beyrouth	1993 Pacte d'Amitié et de Coopération 2006 MoU	- Culture et francophonie - Patrimoine - Développement urbain et infrastructures	En cours
13	Marseille	Communauté Urbaine d'Al Fayhaa	2011 Convention de partenariat	- Aménagement urbain durable et littoral - Numérique - Tourisme - Environnement - Développement local - Culture et Francophonie	En cours mais en attente d'un appel à projet européen
14	Aix-en-Provence	Baalbeck	2003 Convention de partenariat	- Tourisme - Patrimoine - Développement urbain et infrastructures - Culture et francophonie - Développement local	En cours de relance

15		RVHA	2001	- Patrimoine - Tourisme	En cours de relance
16	Macon	Hammana	2011 Convention renouvelable au bout de 3 ans	- Culture et francophonie - Education	En cours avec deux projets
17	Cholet	Araya	2003 Convention de partenariat	- Développement local - Tourisme durable - Sport - Culture - Patrimoine - Education, Jeunesse	En cours avec un futur projet
18	Eybens	Brital	2002 Convention de partenariat Pour 3 ans renouvelables	- Développement local - Jeunesse - Culture - Formation/renforcement des capacités municipales	En suspens
19	Ormesson sur Marne	Roum	2007 Jumelage	- Tourisme - Développement local - Formation/renforcement des capacités municipales	En cours de relance

ANNEXE 3. Liste des personnes interrogées dans le cadre du diagnostic

Nom de la collectivité libanaise	Nom de la personne interrogée	Fonction de la personne interrogée
Araya	M. Pierre BEJJANI	Maire d'Araya
Baalbeck	Général Hussein LAKKIS	Maire de Baalbeck
Beyrouth	M. Rachid El ACHKAR	Ancien Adjoint au Maire de Beyrouth
Bourj Hammoud	Mme Arpiné MENKASARIAN	Ancienne cheffe des services Techniques
Brital	M. Hussein SALEH	Agent de développement local à la municipalité de Brital
Jbeil/Byblos	Mme Najwa BASSIL-PIETTON	Adjointe au Maire de Byblos
Communauté Urbaine d'Al Fayhaa	Mme Dima HOMSI	Directrice de la Communauté Urbaine d'Al Fayhaa
	M. Abdallah ABDEL WAHAB	Ancien directeur de la Communauté Urbaine d'Al Fayhaa
Fédération des Municipalités de Baalbeck	M. Hussein AWADA	Ancien Président de la Fédération des Municipalités de Baalbeck
Fédération des Municipalités de Jezzine	M. Khalil HARFOUCHE	Président de la Fédération des Municipalités de Jezzine
Fédération des Municipalités du Kesrouan-Ftouh	M. Charbel GHOSN	Maire de Dlehta
	M. Rachid OTAKI	Agent de développement à la Fédération des Municipalités du Kesrouan-Ftouh
Hammana	M. Béchir FARHAT	Maire de Hammana
	Mme Daad BOU ASSAF	Institutrice à l'école Saint d'Antoine de Hammana
Jdeideh	M. Antoine GEBARA	Maire de Jdeideh
	M. Nazih YAZBECK	Adjoint au Maire de Jdeideh
Qab Elias	M. Jihad EL MOALLEM	Maire de Qab Elias
Roum	M. Danny HADDAD	Maire de Roum
Tripoli	Mme Samira BAGHDADI	Ancienne adjointe au Maire de Tripoli
Zgharta/Edhen	M. Ghassan TAYOUN	Vice-Président de Zgharta/Edhen

Nom de la collectivité française	Nom de la personne interrogée	Fonction de la personne interrogée
Conseil départemental des Yvelines	M. Cédric LEBRIS	Directeur des Relations Internationales du Conseil Départemental des Yvelines
Conseil départemental de l'Aude	Mme Valérie DUMONTET	Vice-Présidente du Conseil Départemental de l'Aude
Ormesson-sur-Marne	M. Hubert DROIT	Ancien Adjoint à la municipalité

		d'Ormesson-sur-Marne
--	--	----------------------

Nom de l'organisme	Nom de la personne interrogée	Fonction de la personne interrogée
Ambassade de France au Liban	Mme Bernadette CHEHU	Attachée de coopération
	M. Victor MICHALLAND	Chargé de mission coopération décentralisée et ONG

ANNEXE 4. Guide d'entretien pour les collectivités libanaises



ENTRETIEN (collectivités libanaises)

POUR UN DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-LIBANAIS

**Réalisé par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec le Groupe Pays Liban
de Cités Unies France et avec l'appui du Ministère français des Affaires
Etrangères et du développement International (DAECT/MAEDI) et de
l'Ambassade de France au Liban**

Entretien réalisé le

Pour toutes questions relatives à ce diagnostic, merci de nous contacter à l'adresse mail
suivante : sarah.arbez@bt-villes.org

I/ Identification

Nom de la collectivité libanaise

Type de collectivité

Nom de la personne ayant répondu à l'entretien

Fonction de la personne ayant répondu à l'entretien

Nom du partenaire français

II/ Les modalités du partenariat

1. Comment est né le partenariat avec la collectivité française ?

- Quelles ont été les modalités de lancement du partenariat (acteur de l'initiative) et quelles ont été les motivations de la collectivité ?
- Avez-vous été appuyé pour initier le partenariat ? Par qui ?
- Cet appui était-il utile ? Pourquoi ?
- Ce partenariat a-t-il été difficile à mettre en place ? Si oui, pourquoi ?
- Suite à cette initiative, des visites d'élus ont-elles été organisées ? Ses visites ont-elles influencé les modalités du partenariat ?

2. Que contient votre convention de partenariat ? (fond et forme)

- Quelle est la forme juridique retenue ? Pourquoi ?
- Comment les domaines de coopération ont-ils été définis ?
- Le partenariat convient-il aux objectifs de votre collectivité ?
- Quels sont les domaines de coopération retenus ?

3. Quels types d'appuis ont été apportés ?

- Etudes, formations, appui technique, matériel, construction...

4. Quels ont été les projets mis en œuvre ?

5. Quel est l'état de votre partenariat actuellement ? Si suspendu ou arrêté, pourquoi ?

6. De quelle façon le partenariat est-il pris en charge institutionnellement ?

- Qui sont les personnes en charge du partenariat dans votre collectivité ? (élu, comité de jumelage, un ADL,...)
- Est-ce suffisant quantitativement ?
- Est-ce que ces personnes ont les qualifications nécessaires pour suivre un partenariat de coopération ?
- Ont-elles une bonne compréhension de ce qu'est la coopération décentralisée ?
- Si les personnes en charge sont différentes des élus, de quelle manière les élus se sont-ils investis dans le partenariat ? (impulsion des projets, simple validation des projets,...)

7. Êtes-vous satisfait du suivi de votre partenariat par la collectivité française ?

- Quelles personnes sont en charge de votre partenariat en France (service des relations internationales, comité de jumelage, élus,...) ?
- Le suivi est-il régulier ?

8. Quelles relations ont eu les institutions nationales dans votre partenariat ?

- Ont-elles appuyé les projets ? ont-elles freiné les projets ?
- Ont-elles facilité les versements des fonds à votre collectivité ?
- Autre relation ?

9. Comment est assuré le financement de votre partenariat ?

- S'agit-il de ressources propres ? pouvez-vous donner une estimation de l'investissement financier annuel de votre collectivité ?
- Votre collectivité partenaire contribue-t-elle financièrement ? ? pouvez-vous donner une estimation de l'investissement financier annuel de votre collectivité partenaire ?
- Ces ressources ont-elles été suffisantes ou avez-vous mobilisé des ressources externes (MAEDI, UE...) ?
- Si vous avez eu recours à des fonds extérieurs (MAEDI, UE,...), les modalités d'application à ces fonds sont-elles satisfaisantes ?

III/ la mise en œuvre et l'évaluation des projets

10. Comment les projets ont-ils été définis et montés ?

- Quels sont les acteurs impliqués ?
- Une structure externe a-t-elle aidé à la définition et au montage des projets ? Cet appui a-t-il été utile ?
- Votre partenaire a-t-il participé à la conception des projets ? Si non, pourquoi ?
- Comment les objectifs du projet ont-ils été définis ? Par votre collectivité ? Par la collectivité partenaire ? A partir d'une étude de besoins ou d'un diagnostic ? Autres ?

11. Considérez-vous que les projets aient été définis et montés correctement ?

- Les objectifs étaient clairs et en adéquation avec les objectifs de votre partenariat ?
- Les objectifs répondaient à des besoins exprimés ? Constatés et évalués ?
- Les plans d'actions étaient cohérents et réalisables ?

12. Considérez-vous que la mise en œuvre des projets se soit déroulée correctement ?

- Les partenaires ont-ils correctement rempli leur rôle ?
- Avez-vous fait appel à des institutions externes aux collectivités pour la mise en œuvre des projets ? Etiez-vous satisfaits de ce choix ?
- Les calendriers de mise en œuvre étaient-ils logiques ? Ont-ils été respectés ? Si retard, à quoi cela était-il dû ?
- Les budgets étaient-ils suffisants et en adéquation avec les actions à mettre en œuvre ? Ont-ils été respectés ? Si non, pourquoi ?
- Les fonds ont-ils été versés à temps ? Si retard, quels en sont les causes ?
- S'agissait-il de ressources internes ou externes aux collectivités partenaires ?
- Considérez-vous que les ressources financières aient été dépensées de façon satisfaisante ?
- La répartition des affectations des volumes financiers a-t-elle été transparente ?
- La société civile a-t-elle été impliquée dans les projets ? De quelle manière ? Son implication a-t-elle influencé les projets ?
- Les rapports techniques et financiers ont-ils été correctement rédigés ? Ont-ils été remis à temps.

- 13. Considérez-vous que l'expertise interne ou externe apportée par la collectivité française ait répondu aux attentes définies par le projet ?**
- 14. Quelles ont été les difficultés récurrentes rencontrées lors de la mise en œuvre des projets ?**
- 15. Le suivi et l'évaluation des projets ont-ils été réalisés ? Si oui, quelles ont été les remarques ?**
- 16. Pensez-vous que la durabilité des projets est assurée ?**
 - Considérez-vous que votre collectivité se soit approprié les projets ?
- 17. Quels sont les impacts des projets sur votre collectivité ?**
 - Les projets ont-ils atteint les résultats attendus ?
 - Les projets ont-ils engendré une dynamique particulière sur votre collectivité (retombées économiques, sociales, renforcement des capacités,...) ?
- 18. Quels sont les impacts des projets pour la collectivité française ?**
 - De quelle manière les projets de coopération ont-ils bénéficié à la collectivité française ? Les bénéfices sont-ils satisfaisants et pourquoi ?
- 19. Avez-vous assuré la communication autour de ce projet ? (information auprès de la population locale, média, panneau d'affichage sur le projet)**
- 20. De quelle manière la réalisation des projets a-t-elle influencé votre partenariat ? (poursuite des actions définies, suspension du partenariat, arrêt du partenariat, renforcement du partenariat, redirection du partenariat,...)**
- 21. Avez-vous mené des actions mutualisées avec d'autres villes libanaises dans le cadre de votre partenariat ? Si oui, comment ces actions se sont-elles déroulées ?**
 - Quelles étaient les actions ?
 - La mutualisation a-t-elle permis une plus grande efficacité des projets ? Un plus grand impact sur votre collectivité ?
 - Quels sont les autres avantages des actions mutualisées ?
 - Quelles sont les difficultés récurrentes rencontrées dans des actions mutualisées ?

IV/ Vision de la coopération décentralisée pour les prochaines années

- 22. Quel bilan faites-vous de votre partenariat de coopération avec la collectivité française ?**
 - A votre avis, qu'est-ce que votre partenariat a apporté à votre collectivité ?
 - Avez-vous remarqué une évolution, des changements dans votre collectivité ?
 - Depuis 2012, les actions de partenariat ont-elles participé au renforcement institutionnel de votre collectivité et à l'affirmation de la décentralisation au Liban ? Comment ?
 - Quelles améliorations pourraient être apportées ?
 - Pouvez-vous résumer : les points forts de votre partenariat ? Les points faibles de votre partenariat ?
- 23. De nouvelles directives de la coopération décentralisée (retombées économiques sur le territoire, présence de Business France dans les actions extérieures des collectivités, promotion touristiques des territoires,...) ont été définies en France. Ressentez-vous ces nouvelles directives ? De quelle manière influencent-elles votre partenariat ?**

- 24. Qu'attendez-vous d'organismes comme Cités Unies Liban/BTVL ? Comment leur action pourrait être améliorée ?**
- 25. Quelles seraient vos recommandations pour les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ?**

ANNEXE 5. Guide d'entretien pour les collectivités françaises



ENTRETIEN (Collectivités françaises)

POUR UN DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-LIBANAIS

**Réalisé par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec le Groupe Pays Liban
de Cités Unies France et avec l'appui du Ministère français des Affaires
Etrangères et du développement International (DAECT/MAEDI) et de
l'Ambassade de France au Liban**

Entretien réalisé le

Pour toutes questions relatives à ce diagnostic, merci de nous contacter à l'adresse mail
suivante : sarah.arbez@bt-villes.org

I/ Identification

Nom de la collectivité française

Type de collectivité

Nom de la personne ayant répondu à l'entretien

Fonction de la personne ayant répondu à l'entretien

Nom du partenaire libanais

II/ Les modalités du partenariat

1. Comment est né le partenariat avec la collectivité libanaise ?

- Quelles ont été les modalités de lancement du partenariat (acteur de l'initiative) et quelles ont été les motivations de la collectivité ?
- Avez-vous été appuyé pour initier le partenariat ? Par qui ?
- Cet appui était-il utile ? Pourquoi ?
- Ce partenariat a-t-il été difficile à mettre en place ? Si oui, pourquoi ?
- Suite à cette initiative, des visites d'élus ont-elles été organisées ? Ses visites ont-elles influencé les modalités du partenariat ?

2. Que contient votre convention de partenariat ? (fond et forme)

- Quelle est la forme juridique retenue ? Pourquoi ?
- Comment les domaines de coopération ont-ils été définis ? Répondent-ils aux besoins de la collectivité libanaise et comment ?
- Le partenariat convient-il aux objectifs de votre collectivité ?
- Quels sont les domaines de coopération retenus ?

3. Quels types d'appuis ont été apportés ?

- Etudes, formations, appui technique, matériel, construction...

4. Quels ont été les projets mis en oeuvre ?

5. Quel est l'état de votre partenariat actuellement ? Si suspendu ou arrêté, pourquoi ?

6. De quelle façon le partenariat est-il pris en charge institutionnellement ?

- Avez-vous un service dédié aux relations internationales ? Un comité de jumelage ?
- De quelle manière les élus se sont-ils investis dans le partenariat ? (impulsion des projets, simple validation des projets,...)
- Ont-ils une bonne compréhension de ce qu'est la coopération décentralisée ?

7. Quels sont vos interlocuteurs au Liban pour ce partenariat ?

- Considérez-vous que la collectivité partenaire possède les structures et le personnel adéquats pour développer un partenariat (service des relations internationales, chargé de mission, chargé de projet,...) ?
- Le même personnel est-il en charge du suivi de la relation de partenariat et de la mise en œuvre des projets ?

8. Quelles relations ont eu les institutions nationales dans votre partenariat ?

- Ont-elles appuyé les projets ? ont-elles freiné les projets ?
- Ont-elles facilité les versements des fonds à la collectivité libanaise ?
- Autre relation ?

9. Comment est assuré le financement de votre partenariat ?

- S'agit-il de ressources propres ? pouvez-vous donner une estimation de l'investissement financier annuel de votre collectivité ?
- Votre collectivité partenaire contribue-t-elle financièrement ? ? pouvez-vous donner une estimation de l'investissement financier annuel de votre collectivité partenaire ?
- Ces ressources ont-elles été suffisantes ou avez-vous mobilisé des ressources externes (MAEDI, UE...) ?

III/ la mise en œuvre et l'évaluation des projets

10. Comment les projets ont-ils été définis et montés ?

- Quels sont les acteurs impliqués ?
- Une structure externe a-t-elle aidé à la définition et au montage des projets ? Cet appui a-t-il été utile ?
- Votre partenaire a-t-il participé à la conception des projets ? Si non, pourquoi ?
- Comment les objectifs du projet ont-ils été définis ? Par votre collectivité ? Par la collectivité partenaire ? A partir d'une étude de besoins ou d'un diagnostic ? Autres ?

11. Considérez-vous que les projets aient été définis et montés correctement ?

- Les objectifs étaient clairs et en adéquation avec les objectifs de votre partenariat ?
- Les objectifs répondaient à des besoins exprimés ? Constatés et évalués ?
- Les plans d'actions étaient cohérents et réalisables ?
- Les budgets étaient suffisants et en adéquation avec les actions à mettre en œuvre ?
- Les calendriers de mise en œuvre étaient logiques ?

12. Considérez-vous que la mise en œuvre des projets se soit déroulée correctement ?

- Les partenaires ont-ils correctement rempli leur rôle ?
- Avez-vous fait appel à des institutions externes aux collectivités pour la mise en œuvre des projets ? Etiez-vous satisfaits de ce choix ?
- Les calendriers prévisionnels ont-ils été respectés ? Si retard, à quoi cela était-il dû ?
- Les budgets ont-ils été respectés ? Si non, pourquoi ?
- Les fonds ont-ils été versés à temps ? Si retard, quels en sont les causes ?
- S'agissait-il de ressources internes ou externes aux collectivités partenaires ?
- Considérez-vous que les ressources financières aient été dépensées de façon satisfaisante ?
- La répartition des affectations des volumes financiers a-t-elle été transparente ?
- La société civile a-t-elle été impliquée dans les projets ? de quelle manière ? son implication a-t-elle influencé les projets ?
- Les rapports techniques et financiers ont-ils été correctement rédigés ? ont-ils été remis à temps.

13. Considérez-vous que l'expertise interne ou externe apportée par votre collectivité ait répondu aux attentes définis par le projet ?

14. Quelles ont été les difficultés récurrentes rencontrées lors de la mise en œuvre des projets ?

15. Le suivi et l'évaluation des projets ont-ils été réalisés ? Si oui, quelles ont été les remarques ?

16. Pensez-vous que la durabilité des projets est assurée ?

- Considérez-vous que la collectivité libanaise se soit approprié les projets ?
- La société civile est-elle impliquée ?

17. Quels sont les impacts des projets sur la collectivité libanaise ?

- Les projets ont atteint les résultats attendus ?
- Les projets ont-ils engendré une dynamique particulière sur la collectivité (retombées économiques, sociales, renforcement des capacités,...) ?

18. Quels sont les impacts des projets pour votre collectivité ?

- De quelle manière les projets de coopération ont-ils bénéficié à votre collectivité ? Les bénéfices sont-ils satisfaisants et pourquoi ?

19. Etes-vous satisfait de la visibilité et de la communication réalisées autour du projet dans la collectivité partenaire ? Le soutien de votre collectivité a-t-il été suffisamment mis en avant ?

20. De quelle manière la réalisation des projets a-t-elle influencé votre partenariat ? (poursuite des actions définies, suspension du partenariat, arrêt du partenariat, renforcement du partenariat, redirection du partenariat,...)

21. Avez-vous d'autres partenaires au Liban ? Si oui, mutualisez-vous vos actions au Liban ?

- Quelles étaient les actions ?
- La mutualisation a-t-elle permis une plus grande efficacité des projets ? Un plus grand impact sur votre collectivité ?
- Quels sont les autres avantages des actions mutualisées ?
- Quelles sont les difficultés récurrentes rencontrées dans des actions mutualisées ?

IV/ Vision de la coopération décentralisée pour les prochaines années

22. Quel bilan faites-vous de votre partenariat de coopération au Liban ?

- A votre avis, qu'est-ce que votre partenariat a apporté à votre collectivité partenaire ?
- Avez-vous remarqué une évolution, des changements dans votre collectivité partenaire ?
- Depuis 2012, vos actions de partenariat ont-elles participé au renforcement institutionnel des collectivités libanaises et à l'affirmation de la décentralisation au Liban ? Comment ?
- Quelles améliorations pourraient être apportées ?
- Pouvez-vous résumer : les points forts de votre partenariat ? Les points faibles de votre partenariat ?

23. De quelle manière les nouvelles directives de la coopération décentralisée (retombées économiques sur le territoire, présence de Business France dans les actions extérieures des collectivités, promotion touristiques des territoires,...) ont-elles influencées votre vision de la coopération décentralisée ?

24. Pensez-vous que votre collectivité serait intéressée par mener des actions de coopération au niveau national ?

25. Qu'attendez-vous d'organismes comme cités Unies France et Cités Unies Liban/BTVL ? Comment leur action pourrait être améliorée ?

26. Quelles seraient vos recommandations pour les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ?

ANNEXE 6. Guide d'entretien pour l'Institut français



ENTRETIEN

POUR UN DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-LIBANAIS

**Réalisé par Cités Unies Liban/BTVL avec l'appui du Ministère français des
Affaires Etrangères et du développement International (DAECT/MAEDI) et de
l'Ambassade de France au Liban**

Entretien réalisé le

Pour toutes questions relatives à ce diagnostic, merci de nous contacter à l'adresse mail
suivante : sarah.arbez@bt-villes.org

I/ Identification

Nom de l'institution

Nom de la personne ayant répondu à l'entretien.....

Fonction de la personne ayant répondu à
l'entretien.....

III/ Présentation de l'institution

1. **Quel est le rôle de l'Ambassade de France au Liban dans le cadre de la coopération décentralisée franco-libanaise ?**

IV/ Les modalités des partenariats

2. **Qu'est ce qui explique, d'après-vous, l'implication des collectivités françaises au Liban (langue, histoire, le Liban est une plateforme pour accéder au reste du Moyen-Orient,...) ?**
3. **Estimez-vous que la coopération décentralisée française (de collectivité à collectivité) joue un rôle important au Liban ? pourquoi ?**

V/ Les aspects institutionnels de la coopération franco-libanaise

4. Du côté des collectivités françaises :

- Trouvez-vous qu'il y a une réelle volonté des collectivités françaises de s'impliquer au Liban en ce moment ?
- Trouvez-vous que les élus français s'impliquent suffisamment dans le cadre de leurs coopérations au Liban ?
- Trouvez-vous que les projets sont suffisamment soutenus par les services techniques des collectivités françaises ?

5. Du côté des collectivités libanaises :

- Y a-t-il une forte demande de coopération (jumelage...) de la part des collectivités libanaises auprès de vos services ?
- Les maires libanais qui s'adressent à vous pour une coopération vous paraissent-ils à même de réussir cette coopération ?
- Comment sont-ils investis dans le partenariat (impulsion des projets, simple validation des projets, suivi continu du projet...) ? Cet investissement vous paraît-il satisfaisant ?
- Sont-ils seuls pour suivre la coopération ou ont-ils des élus, un comité de jumelage, un service technique... pour les appuyer ?

- Les personnes en charge de la coopération vous paraissent-elles avoir les compétences nécessaires pour suivre le projet de partenariat ? Ont-elles une bonne compréhension de ce qu'est la coopération décentralisée ?
- La prise en charge institutionnelle libanaise des partenariats vous paraît-elle constituer un frein au développement des partenariats franco-libanais ?

6. Quelle est, d'après-vous, l'influence des institutions nationales libanaises sur les partenariats de coopération franco-libanais ?

- Ont-elles appuyé les projets ? ont-elles freiné les projets ?
- Ont-elles facilité les versements des fonds à la collectivité libanaise ?
- Autre relation ?

7. Quelle sont les institutions nationales françaises qui ont un rôle dans les partenariats de coopération franco-libanais ?

- Qui sont-elles et quel est leur rôle ?
- Quels appuis offrent-elles ?
- Ces appuis sont-ils véritablement utilisés par les collectivités françaises ?
- Peuvent-elles freiner les projets ?

VI/ Le fonds d'appui à la coopération décentralisée franco-libanaise du MAEDI

8. Sur les projets en cours, recevez-vous beaucoup de candidature au fonds d'appui du MAEDI ?

9. Comment expliquez-vous cela ?

- Les municipalités françaises et libanaises sont-elles suffisamment informées ?
- Les modalités pour répondre à ce fonds sont-elles en adéquation :
 - avec les capacités des villes françaises ? Des villes libanaises ?
 - avec les délais nécessaires pour obtenir les accords politiques de part et d'autre, le montage des projets, les validations des contributions... ?
- Quelles sont, d'après-vous, les réticences pouvant expliquer le peu de dépôt de candidature ? L'implication financière des collectivités françaises peut-elle être un frein au dépôt de candidature ?

10. Quelles sont les principales causes de rejet des candidatures ?

11. Comment ce fonds d'appui pourrait être amélioré afin de faciliter le dépôt de candidature ?

- Selon certaines collectivités françaises, le fonds d'appui du MAEDI est adapté pour l'ingénierie et le renforcement des capacités techniques et intellectuelles dans l'accompagnement de projet. Toutefois, il serait nécessaire d'avoir des fonds pour mener de petites actions concrètes et immédiates. Aussi serait-il possible de créer un dispositif permettant aux collectivités modestes de financer des projets de petites et moyennes tailles ?
- Pourquoi le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités n'est-il pas impliqué (appui financier) dans le fonds d'appui du MAEDI comme dans d'autres pays ?

12. Les fonds attribués sont-ils suffisants ?

13. Proposez-vous d'autres modalités de financement des projets de coopération (aide ponctuelle,...) ?

- Pour les communes françaises ayant peu de ressources financières, existe-t-il des moyens pour compléter les fonds demandés à la commune ?

VII/ La mise en œuvre et l'évaluation des projets

14. Proposez-vous un appui technique à la mise en œuvre des projets de coopération ? Si non, considérez-vous que la création de cet appui serait utile ?

- Aidez-vous les partenaires à définir les objectifs des projets de coopération ?
- Proposez-vous une aide à la rédaction des projets de coopération déposés au MAEDI ?

15. Globalement, quelle évaluation faites-vous de la mise en œuvre des projets de coopération ?

- Les projets sont-ils pertinents par rapport au contexte libanais ?
- Les résultats sont-ils atteints ?
- Les moyens engagés (humains, financiers, techniques,...) sont-ils efficaces ?

16. Quelles sont les difficultés fréquemment rencontrées par les projets de coopération lors de la mise en œuvre ? Pourquoi ?

17. Les projets mis en place dans le cadre de coopération sont-ils viables sur le long terme ? Si non, pourquoi ?

- Considérez-vous que les collectivités libanaises s'approprient correctement les projets ?
- La société civile est-elle impliquée ?

18. Quels sont les impacts des projets de coopération pour les collectivités libanaises ?

- Les projets contribuent-ils au renforcement de la décentralisation au Liban ?
- Les projets permettent-ils de renforcer les capacités institutionnelles des collectivités libanaises ?
- Les projets engendrent-ils une véritable dynamique socio-économique dans les collectivités libanaises ?

19. Quels sont les impacts des projets de coopération au Liban pour les collectivités françaises ?

20. Avez-vous connaissance de projets de coopération en mutualisation avec plusieurs collectivités françaises au Liban ? Quel est le bilan ?

21. Avez-vous connaissance de projets de coopération en mutualisation avec plusieurs collectivités libanaises ? Quel est le bilan ?

22. Qu'est ce qui pourrait expliquer l'hésitation de certaines collectivités françaises à s'engager au Liban (sécurité, l'absence de partenaires fiables et/ou compétents, l'absence de ressources financières,...) ?

VIII/ Vision de la coopération décentralisée pour les prochaines années

23. Quel bilan faites-vous de la coopération décentralisée franco-libanaise ?

- Pouvez-vous résumer : les points forts de la coopération ? Les points faibles de la coopération ?
- Quelles améliorations pourraient être apportées ?

24. De quelle manière les nouvelles orientations de la coopération décentralisée (retombées économiques sur le territoire, présence de Business France dans les actions extérieures des collectivités, promotion touristiques des territoires,...) influencent-elles les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ?

- Quel est le rôle des collectivités dorénavant ?
- Ces nouvelles orientations sonnent-elles la fin des projets de solidarité et des projets de développement institutionnel au Liban ?

25. Les collectivités françaises commencent à s'investir de plus en plus au travers d'ONG françaises ou internationales et plus directement auprès de collectivités locales libanaises. Quel regard portez-vous sur cette tendance au regard des demandes de coopération de la part des collectivités libanaises qui sont de plus en plus difficiles à satisfaire ?
26. Pensez-vous que la coopération décentralisée serait plus efficace en menant des actions de coopération au niveau national ?
27. Qu'attendez-vous d'organismes comme Cités Unies France et Cités Unies Liban/BTVL ? Comment leur action pourrait être améliorée ?
28. Quelles seraient vos recommandations pour les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ?

ANNEXE 7. Questionnaire pour un diagnostic des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais



QUESTIONNAIRE

POUR UN DIAGNOSTIC DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-LIBANAIS

**Réalisé par Cités Unies Liban/BTVL en partenariat avec le Groupe Pays Liban
de Cités Unies France
avec l'appui du Ministère français des Affaires Etrangères et du
développement International (DAECT/MAEDI) et de l'Ambassade de France
au Liban**

A compléter et renvoyer pour le ... à sarah.arbez@bt-villes.org

Pour toutes questions relatives à ce questionnaire, merci de nous contacter à l'adresse mail
suivante : sarah.arbez@bt-villes.org

[Téléphone : + 961 1 64 99 00 ext 104](tel:+9611649900104)

[Fax : + 961 1 64 99 00 ext 111](tel:+9611649900111)

I/ Identification

Nom de la collectivité française

Type de collectivité

Nom de la personne ayant traité le questionnaire et sa position

.....

Téléphone

Mail

II/ Modalités du partenariat

Année de début de la relation

.....

Année de formalisation de la relation,

.....

Origine de la relation

☐ Contacts interpersonnels entre des élus ou des responsables locaux

☐ Incitation par des organismes spécialisés (Cités Unies Liban/BTVL, CUF, MAEDI, Ambassade, PSEau,...) Préciser le nom:

☐ Incitation par une autre collectivité française. Préciser le nom
.....

☐ Incitation par une ou des ONG. Préciser le nom.
.....

☐ Incitation par une association libanaise en France. Préciser le nom
.....

☐ Demande directe d'une collectivité libanaise

☐ Recherche d'un partenaire libanais par la collectivité

☐ Dans le cadre d'un appel à projet (MAEDI, Union européenne,...). Préciser le nom.
.....

☐ Autres. Préciser.
.....

Quelles ont été les motivations de cette initiative ?

.....

.....

.....
Avez-vous été appuyé pour initier le partenariat ?

Oui ☐

Non ☐

Préciser le nom

Cet appui était-il indispensable ?

Oui ☐

Non ☐

Pourquoi ?.....
.....

Avez-vous rencontré des difficultés à initier le partenariat ? Si oui, pourquoi ?
.....
.....
.....

Forme juridique retenue

☐ Jumelage

☐ Convention de coopération

Autres (préciser)

Domaines de coopération définis:

Domaine 1
.....

Domaine 2
.....

Domaine 3
.....

Domaine 4
.....

Domaine 5
.....

Types d'appuis apportés (cocher une ou plusieurs cases)

☐ Réalisation, entretien ou restauration d'équipements ou infrastructures

☐ Élaboration de plans stratégiques

- ☐ Formation d'élus et/ou techniciens
- ☐ Mission d'appui technique et de conseil
- ☐ Etude (schéma directeur, étude d'impact, diagnostic,...)
- ☐ Accueil de stagiaires
- ☐ Envoi de matériel
- ☐ Appui financier
- ☐ Autres (préciser)

.....

Liste des projets réalisés ou en cours (préciser s'ils sont en cours ou terminés)

Projet 1

.....

Projet 2

.....

Projet 3

.....

Projet 4

.....

Quel est l'état actuel du partenariat ?

- ☐ En cours
- ☐ En suspens
- ☐ Arrêté

Si le partenariat est suspendu ou arrêté, quelles en sont les causes ?

.....

.....

.....

III/ Evaluation des projets de partenariat

Merci de ne cocher qu'une seule case par question.

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
1. Les aspects institutionnels et techniques ont-ils été facteurs de réussite ou d'échec dans votre partenariat ?			
Structure (service adéquat comme un service de relations internationales) dans votre collectivité	☐	☐	☐
Structure (service adéquat comme un service de relations internationales) dans la collectivité partenaire	☐	☐	☐
Disponibilité et compétence des ressources humaines dans votre collectivité	☐	☐	☐
Disponibilité et compétence des ressources humaines dans la collectivité partenaire	☐	☐	☐
Volonté politique française et implication de vos élus	☐	☐	☐
Volonté politique libanaise et implication des élus de la collectivité partenaire	☐	☐	☐
Bonne compréhension de votre collectivité de la coopération décentralisée	☐	☐	☐
Bonne compréhension de la collectivité partenaire de la coopération décentralisée	☐	☐	☐
La culture municipale de la collectivité partenaire (bonne compréhension des enjeux municipaux, vision à moyen et long terme pour la municipalité,...)	☐	☐	☐
L'environnement créé par les institutions nationales pour la mise en place des projets (gestion juridique et financière, modalités de versement et de dépense des fonds,...)	☐	☐	☐

La langue a-t-elle été un facteur de rapprochement ? Oui ☐ Non ☐

Autres observations concernant les aspects institutionnels et techniques

.....

.....

.....

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
2. Les aspects financiers ont-ils été facteurs de réussite ou d'échec dans votre partenariat ?			
Les ressources engagées par votre collectivité	☐	☐	☐

Les ressources engagées par la collectivité partenaire ☐ ☐ ☐

Les ressources externes mobilisées (MAEDI, UE,...) ☐ ☐ ☐

Autres observations concernant les aspects financiers

.....

.....

.....

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
3. De quelle manière évaluez-vous la définition, le montage et la mise en œuvre des projets réalisés dans le cadre de votre partenariat ?			
La définition des projets et le plan d'action initial	☐	☐	☐
La réponse des projets aux objectifs locaux et nationaux dans votre collectivité	☐	☐	☐
La réponse des projets aux objectifs locaux et nationaux dans la collectivité partenaire	☐	☐	☐
La définition du rôle de chaque acteur des projets	☐	☐	☐
L'adéquation de l'expertise interne ou externe apportée par votre collectivité avec les attentes définies dans les projets	☐	☐	☐
Les ressources humaines mobilisées par votre partenaire	☐	☐	☐
L'accomplissement du rôle prévu de votre collectivité dans les projets	☐	☐	☐
L'accomplissement du rôle prévu de la collectivité partenaire dans les projets	☐	☐	☐
L'atteinte des résultats escomptés par les projets	☐	☐	☐
Le respect du calendrier prévisionnel	☐	☐	☐
La maîtrise du budget prévu	☐	☐	☐
La rédaction des rapports techniques et financiers	☐	☐	☐

Comment les objectifs des projets ont-ils été définis ? (cocher une ou plusieurs cases)

- Par votre collectivité ☐
- Par la collectivité libanaise ☐

- Par une structure externe ☐ (Préciser le nom).....
- A partir d'une étude de besoins ou d'un diagnostic ☐
- Autres

Comment les projets ont-ils été conçus et montés ? (cocher une ou plusieurs cases)

- Par votre collectivité ☐
- Par la collectivité libanaise ☐
- Par une structure externe ☐ (Préciser le nom).....
- A partir d'une étude de besoins ou d'un diagnostic ☐
- Autres

Si une structure externe a appuyé la définition, le montage ou la mise en œuvre des projets, quel était son rôle et comment évaluez-vous l'appui technique apporté ?

.....

.....

.....

La société civile française et libanaise a-t-elle été impliquée tout au long du projet ? Si oui, de quelle manière et comment son implication a-t-elle influencé le projet ?

.....

.....

.....

Quelles sont les difficultés récurrentes rencontrées lors de la mise en œuvre des projets ?.....

Autres observations concernant la définition, le montage et la mise en œuvre des projets

.....

.....

.....

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
4. De quelle manière évaluez-vous la pérennité et l'impact des projets ?			
Le suivi et l'évaluation des projets	☐	☐	☐
L'appropriation des projets par votre partenaire	☐	☐	☐
L'amélioration de la capacité de la collectivité libanaise à définir une politique publique	☐	☐	☐
L'appropriation des actions par la population locale	☐	☐	☐
Les dynamiques engendrées par les projets sur le territoire (en terme d'activités, de renforcement de capacités, d'économie locale,...)	☐	☐	☐
Les bénéfices pour la collectivité française (valorisation de l'expertise française, création d'emploi lors des projets,...)	☐	☐	☐
La communication autour des projets	☐	☐	☐

De quelle manière la mise en œuvre des projets a-t-elle influencé votre partenariat ? (cocher un ou plusieurs cases)

- ☐ Poursuite des actions définies
- ☐ Arrêt du partenariat,
- ☐ Redirection du partenariat,...)

- ☐ Suspension du partenariat,
- ☐ Renforcement du partenariat,

Autres

Considérez-vous que l'alternance politique dans votre collectivité et dans la collectivité partenaire puisse influencer sur votre partenariat ? Comment ?

.....

.....

.....

IV/ Vision de la coopération décentralisée

Depuis 2012, considérez-vous que vos actions de coopération ont contribué au renforcement institutionnel des collectivités libanaises et au renforcement de la décentralisation au Liban ? Si oui, comment ?

.....
.....
.....

Si votre collectivité est engagée dans d'autres partenariats avec le Liban, avez-vous prévu une synergie des partenariats, une mutualisation des actions... ?

.....
.....

De quelle manière les nouvelles directives de la coopération décentralisée (retombées économiques sur le territoire, promotion touristique du territoire,...) ont-elles influencé votre partenariat au Liban? Quels sont les impacts de ces nouvelles directives sur la coopération par solidarité ?

Votre collectivité serait-elle intéressée à participer à des projets de coopération mis en œuvre à niveau national au Liban ?

Qu'attendez-vous des organismes spécialisés comme Cités Unies France et Cités Unies Liban/BTVL ? Comment leur action pourrait être améliorée ?

.....
.....

Vous est-il possible de résumer :

Les points forts de votre partenariat

-
-
-
-

Les points faibles de votre partenariat

-
-
-
-

Quelles seraient vos recommandations pour les partenariats de coopération décentralisée franco-libanais ?

-
-
-
-
-
-

ANNEXE 8. Liste des collectivités françaises ayant reçu le questionnaire

Nom de la collectivité	Nom de l'interrogé	Titre	Collectivités ayant répondu au questionnaire
Région Île de France	Mme Valérie PECRESSE	Présidente de la RIF	OUI
	M. Eric FAJOLE	Directeur de la Coopération Internationale et du Tourisme	
	Mme Emmylou ROUSSEL	Chargée de mission Moyen-Orient.	
Région Provence-Alpes-Côte d'Azur	M. Christian ESTROSI	Président de la région PACA	OUI
	M. Jean-Yves ASTRUC	Directeur des Affaires Européennes et de la Coopération Internationale	
Département de l'Oise	M. Edouard COURTIAL	Président du Conseil Départemental	OUI
	Mme Frédérique DESMAREST	Assistante du Président	
	Mme Patricia BESSIERE	Responsable des Relations Internationales	
Département du Territoire de Belfort	M. Florian BOUQUET	Président du Conseil Départemental	NON
	Mme Samia JABER	Conseillère départementale du Territoire de Belfort et Ancienne Présidente du Groupe Pays Liban de CUF.	
	Mme Edith GODFROY	Responsable de la Mission Coopération Internationale	
CCVH	M. Louis VILLARET	Président de la CCVH	OUI
	M. Joseph BROUSSET	Directeur des Services	
	M. Paul Mignon	Directeur prospective territoriale	
CC Aspres	M. René OLIVE	Président de la CC des Aspres	OUI
	Mme Sylvia PENA	Directrice Générale des Services	
Grand Lyon	M. Gérard COLLOMB	Président de la Métropole	NON
	Mme Valérie De Rosa	Chargée de mission coopération décentralisée	
Métropole de Nice	M. Christian ESTROSI	Président de la métropole	NON
	M. Marc BENVENISTE	Secrétaire Général Adjoint à la métropole Nice Côte	

		d'Azur	
	M. Thierry AUBEL	Directeur Environnement et Energie à la Métropole Nice Côte d'Azur	
	M. Dominique BIANCHI	Directeur Eau, Air et Qualité des Milieux à la Métropole Nice Côte d'Azur	
Paris	Mme Anne HIDALGO	Maire de Paris	NON
	M. Patrick KLUGMAN	Adjoint délégué aux relations internationales de la Ville de Paris	
	M. Arnaud LE GALL	Chargé de mission Moyen-Orient	
Marseille	M. Jean-Claude GAUDIN	Maire de Marseille	OUI
	M. Frédéric OLIVO	Directeur des Relations Internationales et Européennes	
	Mme Dominique GIVOUNES	Chargée de mission Relations Internationales et Européennes	
Aix-en-Provence	Mme Maryse JOISSAINS MASINI	Maire d'Aix-en-Provence	OUI
	Mme Michèle COUETMEUR	Directrice du Développement Touristique et International	
Mâcon	M. Jean-Patrick COURTOIS	Maire de Mâcon	OUI
	Mme Marie-Paule CERVOS	Adjointe chargée des relations internationales, du rayonnement touristique et des congrès.	
	M. Olivier BURGO	Président de l'Association touristique et Culturelle du Mâconnais	
Cholet	M. Gilles BOURDOULEIX	Maire de Cholet	OUI
	Mme Maud PACREAU	Directrice des Relations Internationales	
Eybens	Mme Francie MEGEVAND	Maire d'Eybens	NON
	M. Mustapha BELKARAOUIA	Chargé de missions (contact donné par la nouvelle mairie)	

ANNEXE 9. Résultats partiels des questionnaires

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
1. Les aspects institutionnels et techniques ont-ils été facteurs de réussite ou d'échec dans votre partenariat ?			
Structure (service adéquat comme un service de relations internationales) dans votre collectivité	7	2	0
Structure (service adéquat comme un service de relations internationales) dans la collectivité partenaire	3	3	3
Disponibilité et compétence des ressources humaines dans votre collectivité	8	1	0
Disponibilité et compétence des ressources humaines dans la collectivité partenaire	4	4	1
Volonté politique française et implication de vos élus	7	2	0
Volonté politique libanaise et implication des élus de la collectivité partenaire	6	2	1
Bonne compréhension de votre collectivité de la coopération décentralisée	8	1	0
Bonne compréhension de la collectivité partenaire de la coopération décentralisée	6	1	1
La culture municipale de la collectivité partenaire (bonne compréhension des enjeux municipaux, vision à moyen et long terme pour la municipalité,...)	5	2	1
L'environnement créé par les institutions nationales pour la mise en place des projets (gestion juridique et financière, modalités de versement et de dépense des fonds,...)	2	3	3

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
2. Les aspects financiers ont-ils été facteurs de réussite ou d'échec dans votre partenariat ?			
Les ressources engagées par votre collectivité	7	2	0
Les ressources engagées par la collectivité partenaire	3	5	1
Les ressources externes mobilisées (MAEDI, UE,...)	8	0	1

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
3. De quelle manière évaluez-vous la définition, le montage et la mise en œuvre des projets réalisés dans le cadre de votre partenariat ?			
La définition des projets et le plan d'action initial	8	1	0
La réponse des projets aux objectifs locaux et nationaux dans votre collectivité	7	2	0
La réponse des projets aux objectifs locaux et nationaux dans la collectivité partenaire	8	1	0
La définition du rôle de chaque acteur des projets	8	1	0
L'adéquation de l'expertise interne ou externe apportée par votre collectivité avec les attentes définies dans les projets	8	1	0
Les ressources humaines mobilisées par votre partenaire	3	4	2
L'accomplissement du rôle prévu de votre collectivité dans les projets	7	1	0
L'accomplissement du rôle prévu de la collectivité partenaire dans les projets	5	2	1
L'atteinte des résultats escomptés par les projets	3	5	0
Le respect du calendrier prévisionnel	3	4	1
La maîtrise du budget prévu	7	1	0
La rédaction des rapports techniques et financiers	7	0	0

	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
4. De quelle manière évaluez-vous la pérennité et l'impact des projets ?			
Le suivi et l'évaluation des projets	3	3	1
L'appropriation des projets par votre partenaire	4	4	0
L'amélioration de la capacité de la collectivité libanaise à définir une politique publique	2	2	2
L'appropriation des actions par la population locale	3	4	0
Les dynamiques engendrées par les projets sur le territoire (en terme d'activités, de renforcement de capacités, d'économie locale,...)	5	1	1

Les bénéfices pour la collectivité française (valorisation de l'expertise française, création d'emploi lors des projets,...)	2	3	1
La communication autour des projets	2	4	1

ANNEXE 10. Extrait de la loi municipale libanaise de 1977

Chapitre 4

Compétence du Conseil Municipal

Section 1- Portée de sa compétence

Article 47- Tout acte à caractère public ou d'intérêt public, dans le cadre municipal, relève de la compétence du Conseil Municipal.

Au Conseil Municipal d'exprimer ses recommandations et ses souhaits dans toutes les questions d'intérêt municipal et formule ses remarques et ses suggestions en ce qui concerne les besoins généraux dans le cadre municipal. Le Président du Conseil ou celui qui le substitue se charge de dûment notifier aux autorités compétentes.

Article 48- Les règlements que publiera le Conseil Municipal dans les questions relevant de sa compétence auront le caractère impératif dans le cadre municipal.

Article 49- Le Conseil Municipal se charge, sans que ceci soit à titre restrictif, des questions suivantes :

- 1- Le budget municipal y compris le transfert et l'ouverture des crédits.
- 2- Le calcul du budget.
- 3- Les crédits sous toutes ses formes pour accomplir des projets déterminés dont l'étude a été établie.
- 4- Se désister de certains revenus municipaux actuels et futurs du prêteur ou de l'Etat en contrepartie de son nantissement du prêt, et inclure les annuités qui échoient dans les budgets municipaux successifs tout au long de la durée de ce prêt.
- 5- Fixer les taux des taxes municipales dans les limites définies par la loi.
- 6- Le cahier des charges pour les marchés du matériel, des travaux et des services.
- 7- Le cahier des charges pour la vente des propriétés de la municipalité.
- 8- Les réconciliations.
- 9- Acceptation et refus des donations et des biens légués
- 10- Les programmes généraux des travaux, de l'embellissement, du nettoyage, des affaires sanitaires, de l'eau et de l'éclairage.
- 11- Nomination des rues dans le cadre municipal.
- 12- Planification, redressement et élargissement des routes, aménagement des parcs et des places publiques, établissement des plans revenant au village et du plan général d'orientation en collaboration avec la direction générale de l'urbanisme, en observant les dispositions de la loi sur l'expropriation à ce que l'approbation de l'urbanisme et de la municipalité concernée soit impérative pour confirmer le projet ; et en cas de controverse entre la municipalité et l'urbanisme, le Conseil des Ministres en tranchera définitivement le sujet.
- 13- Créer les marchés, les parcs, les circuits de course, les terrains de jeux, les toilettes, les musées, les hôpitaux, les dispensaires, les abris, les librairies, les résidences populaires, les lavabos, les égouts, les voiries et similaires.
- 14- Contribuer aux frais des écoles publiques conformément aux règlements propres à ces écoles.
- 15- Contribuer aux frais des projets d'utilité publique.

- 16- Transférer le domaine public municipal en domaine municipal privé.
- 17- Organiser tout genre de transport, fixer les tarifs le cas échéant dans le cadre municipal, en observant les dispositions des lois en vigueur.
- 18- Assister les nécessiteux et les handicapés et aider les clubs, les associations et toutes les activités d'hygiène, sociales, sportives, culturelles et similaires.
- 19- Les règlements propres aux fonctionnaires et aux salariés de la municipalité et fixer l'échelle de leurs grades, leurs émoluments et salaires.
- 20- Droit de contracter avec les municipalités.
- 21- Contrôle des activités pédagogiques, marche du travail dans les écoles publiques et privées et élaboration des rapports aux autorités pédagogiques compétentes.
- 22- Contrôle de la marche des services publics et élaboration des rapports sur la marche du travail aux administrations compétentes.
- 23- L'approbation à considérer les routes résultant du projet de lotissement et dont bénéficient plus de six bien-fonds à de divers propriétaires comme les domaines publics municipaux et qui appartient à la municipalité d'y effectuer des travaux.
- 24- Obliger les bénéficiaires d'un projet de construction dont l'étude a été élaborée à contribuer aux charges de ce projet en cas d'approbation de la majorité des trois-quarts des bénéficiaires au moins.

Article 50- Le Conseil Municipal peut, dans le cadre de sa zone, créer, gérer lui-même ou par entremise, contribuer ou aider dans l'exécution des travaux et les projets suivants :

- Les écoles publiques, les garderies et les écoles techniques.
- Les résidences populaires, les toilettes et les lavabos publics ainsi que les bassins de natation.
- Les hôpitaux publics, les maisons de santé, les dispensaires et autres établissements et institutions de santé.
- Les musées, les librairies publiques, les théâtres, les salles de cinéma, les boîtes de nuit, les clubs, les stades et les autres lieux publics et sportifs ainsi que les institutions sociales, culturelles et techniques.
- Les moyens locaux de transport public.
- Les marchés publics destinés à la vente des produits alimentaires, les réfrigérateurs pour leur conservation et les aires des récoltes.

Compétence du Chef du Pouvoir Exécutif

Article 74- Le Chef du pouvoir exécutif assume à titre énumératif et non restrictif les travaux suivants :

- 1- Exécuter les décisions du conseil municipal.
- 2- Etablir le projet du budget municipal.
- 3- Gérer et superviser les services municipaux.
- 4- Gérer les biens et les biens-fonds de la municipalité et entreprendre par conséquent tous les actes nécessaires à préserver ses droits.
- 5- Gérer les recettes de la municipalité et contrôler ses comptes.

- 6- Ordonner la dépense du bilan municipal, entreprendre de payer les dépenses et les contrôler et donner les mandats de leur paiement.
- 7- Passer les contrats de bail, de partition et d'échange, accepter les donations et les choses léguées, l'achat et les réconciliations après que ces actes aient été autorisés en vertu des dispositions de la présente loi.
- 8- Effectuer aux mêmes conditions les achats, les accords, les transactions et les engagements et contrôler les travaux exécutés pour le compte de la municipalité et en prendre livraison.
- 9- Représenter la municipalité devant les tribunaux conformément aux termes.
- 10- Effectuer les dépenses en vertu de relevé ou de facture.
- 11- Emettre des ordres de prendre des mesures locales dans les affaires soumises à ses soins et à son autorité en vertu des lois et des règlements.
- 12- Prendre les mesures pour lutter contre l'alcoolisme, les maladies contagieuses ou les épidémies et les maladies des animaux.
- 13- Démolir les immeubles vétustes et les réparer aux frais de leurs propriétaires conformément aux dispositions de la loi sur la construction.
- 14- Prendre livraison des donations et des biens légués à la municipalité s'ils sont exposés à l'avarie ou à la perte et les préserver en attendant qu'il soit décidé de leur sort.
- 15- Prendre les mesures relatives à la répression de la mendicité.
- 16- Prendre les mesures nécessaires concernant les fous qui menacent les mœurs ou la sécurité des personnes et des biens.
- 17- Prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et écarter les accidents qui pourraient survenir à cause de l'errance des animaux nuisibles ou dévoreurs.
- 18- Assurer la répartition des aides nécessaires au secours des victimes des épidémies et des désastres tels que l'incendie, l'inondation et les maladies épidémiques ou contagieuses, etc.
- 19- Maintenir le confort, la sécurité et la santé publique à condition de ne pas porter atteinte aux compétences accordées par les lois et les règlements aux services de la sûreté de l'Etat.
- 20- Tout ce qui concerne l'assurance de la circulation et faciliter le déplacement dans les rues, les places et voies publiques et tout ce qui se rapporte au nettoyage, à l'éclairage et au déblayage des débris et des déchets.
- 21- S'occuper de prévenir ou d'empêcher tout ce qui est de nature à porter atteinte à la tranquillité, à la sécurité et à la santé publique.
- 22- Transporter les morts, organiser le passage des cortèges funéraires, organiser les obsèques et le exhumer es cadavres et maintenir l'ordre et l'inviolabilité des cimetières.
- 23- Tout ce qui se rapporte à la protection de la santé des individus et de la santé publique, tel que le contrôle sanitaire des lieux de réunion, des hôtels, des pensions, des maisons closes, des cafés, des restaurants, des boulangeries, des boucheries, des épiciers, des coiffeurs, etc. et de manière générale, tous les endroits qui traitent du commerce et l'industrie des aliments ou des boissons et le contrôle sanitaire des personnes liées de n'importe quelle manière que ce soit à ces endroits.
- 24- S'occuper de la prise des mesures de prévention contre l'incendie, l'explosion et l'inondation, telle que l'organisation du service d'extinction des incendies, le contrôle des lieux de stockage des matières inflammables, explosives et des carburants et fixer les quantités de ces produits que ces lieux peuvent stocker et ordonner la prise des mesures de prévention indispensables.
- 25- Imposer ce qu'il faut de mesures de propreté, de confort, de santé et de salubrité sur les moyens de transport public.

- 26- Tout ce qui concerne les mœurs et la pudeur publique.
- 27- S'occuper de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la propreté et la salubrité des produits alimentaires destinés au commerce.
- 28- S'occuper de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la véracité du poids, du volume et des mesures.
- 29- Tout ce qui concerne la protection de l'environnement, des paysages naturels, des sites archéologiques, l'entretien des arbres et des zones boisées et la lutte contre la pollution.
- 30- Délivrer les permis de construction et ceux d'habitation, les attestations d'achèvement de construction pour l'acheminement de l'eau, de l'électricité et du téléphone après approbation des services techniques concernés.
- 31- Appliquer les dispositions des lois relatives à la régularisation des contraventions de construction.
- 32- Suspendre la construction sur demande de la partie lésée et en contrepartie d'une garantie qu'évaluerait le Président de la municipalité pour une durée maximale de quinze jours, afin que la partie lésée puisse recourir au tribunal compétent.
- 33- Autoriser l'excavation dans les voies publiques pour installer les tuyaux de l'eau, de l'électricité, du téléphone, des caniveaux et autres contre une garantie assurant la restitution de l'état à ce qu'il était aux frais du demandeur du permis ; les institutions publiques, les départements autonomes et les administrations de l'Etat ne sont pas exclus dudit permis.
- 34- Autoriser l'acheminement des égouts dans le cadre municipal après perception des taxes, même si le projet a été exécuté par le Conseil de l'Union ou par un autre organisme, même s'il traverse dans le cadre de plusieurs municipalités.
- 35- Contrôler le commerce et la tarification des produits alimentaires, à ce qu'il ne contrevienne pas avec les mesures et les décisions que prend le Ministère de l'Economie et du Commerce.
- 36- Nommer les fonctionnaires de la municipalité conformément aux règlements de la municipalité et à ses cadres; mettre terme à leurs services ; nommer les ouvriers et les salariés journaliers dans les limites des crédits alloués à eux dans le budget. Toutefois, il n'est pas permis que le père et un des fils, la mère et un des fils, l'époux, l'épouse et la bru, les frères et les soeurs soient des fonctionnaires dans une même municipalité, s'il se trouve parmi les fonctionnaires un qui est dans ces cas-là, le Président de la municipalité a le droit de licencier un des deux suivant une décision administrative exécutoire en elle-même à ce que ses indemnités soient liquidées conformément aux dispositions de la loi des fonctionnaires.
- 37- Autoriser la publicité.
- 38- Se charger des affaires de la sécurité par l'intermédiaire de la police municipale qui jouit de la qualité de police judiciaire. Il a à demander le concours des Forces de Sécurité Intérieure en cas de survenance d'un délit ou la possibilité de survenance de ce qui menacerait la sécurité publique et à entamer les enquêtes nécessaires.
- 39- Prendre les mesures administratives et organisationnelles qu'il jugerait adéquates pour la bonne marche du travail municipal et pour assurer les revenus municipaux conformément aux dispositions de la loi sur les taxes municipales.
- 40- Entreprendre certaines activités et mesures urgentes concernant la santé publique et la sécurité publique, les transports, les véhicules, le protocole et les réceptions à ce qu'elles soient soumises ultérieurement à l'approbation du conseil municipal.

ANNEXE 11 - Liste des collectivités françaises engagées au Liban

Projets en cours, terminés et coopérations suspendues
triés par collectivité française

	<u>Collectivité française</u>
1.	AIMF
2.	Aix-en-Provence
3.	Bailly et Noisy-le-Roi
4.	Bois d'Arçy
5.	CC Aspres
6.	CC Vallée de l'Hérault
7.	CD Aude
8.	CD Oise
9.	CD Territoire de Belfort
10.	CD Yvelines
11.	Chamonix
12.	Cholet
13.	Courbevoie
14.	CR Auvergne Rhône-Alpes
15.	CR Ile de France
16.	CR PACA
17.	Digne-les-Bains
18.	Eu
19.	Eybens
20.	Garenne-Colombes
21.	Gignac
22.	Gleizé
23.	Grand Lyon
24.	Grand Tarbes
25.	La Seyne-sur-Mer
26.	Les Herbiers
27.	Lille Métropole
28.	Lyon 5ème arrondissement
29.	Mâcon
30.	Marseille.
31.	Métropole de Nice Côte d'Azur
32.	Montpellier Méditerranée

Collectivité française

- 33. Nice-Réseau Euromed
- 34. Nogent-sur-Marne
- 35. Ormesson-sur-Marne
- 36. Paris
- 37. Pays de la Loire
- 38. Perpignan
- 39. Ploemeur
- 40. PNR du Vexin français
- 41. PNR Pyrénées Catalanes
- 42. Rueil Malmaison
- 43. Saint-Max
- 44. Sept collectivités françaises
- 45. SIAAP
- 46. Territ. Belfort/CA Montbéliard
- 47. Valence

Mise à jour le 01/09/2017 Page 2 / 2

MEAE - DAECT; Ambassade de France au Liban ; Cités Unies Liban/Bureau Technique des Villes Libanaises

ANNEXE 12 - Liste des partenariats de coopération décentralisée franco-libanais

Projets en cours, terminés et coopérations suspendues
triés par collectivité française

	<u>Collectivité française</u>	<u>Collectivité libanaise</u>
1.	AIMF	Ghazir
2.	AIMF.	Jbeil-Byblos
3.	Aix-en-Provence	RVHA
4.	Aix-en-Provence.	Baalbeck
5.	Bailly et Noisy-le-Roi	Antoura
6.	Bois d'Arçy	Kfarzebiane
7.	CC Aspres	FM Joumeh Akkar
8.	CC Vallée de l'Hérault	FM Baalbeck
9.	CC Vallée de l'Hérault.	Jbeil-Byblos
10.	CC Vallée de l'Hérault....	FM Haut Jord Bhamdoune et Baalbeck
11.	CC Vallée de l'Hérault.....	Baalbeck
12.	CD Aude	Zgharta/Ehden
13.	CD Aude et CCVH	Zgharta/Edhen et Jbeil-Byblos
14.	CD Aude,	Jbeil-Byblos
15.	CD de la Vendée	Jounieh
16.	CD Oise	Zahlé
17.	CD Oise.	Rachaya El Foukhar
18.	CD Territoire de Belfort	Qab Elias
19.	CD Yvelines	FM Kesrouane Ftouh
20.	CD Yvelines et Aude	Comité des Maires
21.	Chamonix	Zgharta-Ehden
22.	Cholet	Araya
23.	Collectivités françaises	Collectivités libanaises
24.	Courbevoie	Beit Mery
25.	CR Auvergne Rhône-Alpes	CU Al Fayhaa
26.	CR Auvergne-Rhône-Alpes.	Etabl. Eaux Liban Nord
27.	CR Auvergne-Rhône-Alpes..	FM de Fayhaa et Koura
28.	CR Ile de France	Beyrouth
29.	CR Ile de France.	FM Haut Metn
30.	CR Ile de France..	Comité des Maires Libanais
31.	CR PACA	FM Tyr
32.	CR PACA.	FM Jezzine
33.	CR PACA..	FM Tyr et Jezzine
34.	Digne-les-Bains	Douma

<u>Collectivité française</u>	<u>Collectivité libanaise</u>
35. Eu	Zouk Mikhael
36. Eybens	Brital
37. Garenne-Colombes	Daroun-Harissa
38. Gignac	Jbeil-Byblos
39. Gleizé	Faytroun
40. Grand Lyon	Tripoli
41. Grand Lyon.	Etabl. Eaux Liban Nord
42. Grand Tarbes	FM Bcharré
43. La Seyne-sur-Mer	Qachlaq
44. Les Herbiers	Mazraat Al Dahr
45. Lille Métropole	FM Chouf Soueijani
46. Lyon 5ème arrondissement	Saida
47. Mâcon	Hammana
48. Marseille.	CU Al Fayhaa
49. Marseille..	Beyrouth.
50. Métropole de Nice Côte d'Azur	Bourj Hammoud et Jdeidé
51. Montpellier Méditerranée	Etab. des Eaux de la Bekaa
52. Nice	Jbeil-Byblos
53. Nice-Réseau Euromed	Jdeidé
54. Nogent-sur-Marne	Jezzine
55. Ormesson-sur-Marne	Roum
56. Paris	Beyrouth..
57. Perpignan	Tyr
58. Ploemeur	Ehmej
59. PNR du Vexin français	FM Haut Metn
60. PNR Pyrénées Catalanes	FM Bcharré
61. Rueil Malmaison	Zouk Mickael
62. Saint-Max	Amchit
63. Sept collectivités françaises	Sept collectivités libanaises
64. SIAAP	Municipalités libanaises
65. SIAAP.	Beyrouth...
66. SIAAP..	Trois FM (Toufah, Rihan, Jezzine)
67. Territ. Belfort/CA Montbéliard	FM Békaa Centrale
68. Valence	Batroun

ANNEXE 13 - Thématiques des projets de coopération décentralisée

<u>Thème/Titre projet</u>	<u>Collectivité Fr.</u>	<u>Collectivité Lib.</u>	<u>Début</u>	<u>Fin</u>
1. Autres				
1. Echange d'expertise de montagne	Chamonix	Zgharta-Ehden		
2. Réhabilitation de cliniques municipales	CR Ile de France	Beyrouth	2017	
3. Action humanitaire	Digne-les-Bains	Douma	1987	
4. Mise en place d'un partenariat	Jouy en Jozas	Jeita.		
5. Mise en place d'un partenariat	Marly le Roi	Kfour	2015	
6. Mise en place d'un partenariat	Nogent Sur Marne.	Tibnine	2014	
2. Culture				
7. Structuration d'une bibliothèque municipale	Aix-en-Provence.	Baalbeck	2011	
8. Festival international de théâtre des jeunes	CD Oise	Zahlé	2004	
9. Appui à la création d'un centre socioculturel	CD Territoire de Belfort	Qab Elias	2007	2009
10. Projet axé sur la promotion de l'offre culturelle	Cholet	Araya	2007	2009
11. Actions en faveur du livre et de la lecture	CR Ile de France	Beyrouth	2005	2011
12. Projet DIGITALCOOP	CR PACA.	FM Jezzine	2013	2015
13. Evènements culturels	CR PACA..	FM Tyr et Jezzine		
14. Echange sur le thème de la culture	Digne-les-Bains	Douma		
15. Mise en place d'un centre socio-culturel municipal	Eybens	Brital	2011	
16. Mise en place d'une politique culturelle	Grand Lyon	Tripoli	2008	
17. Projet culturel	Nogent-sur-Marne	Jezzine		
18. Anniversaire du Printemps Arabe	Paris	Beyrouth..	2012	2012
19. 20ème anniversaire pacte d'amitié Paris-Beyrouth	Paris	Beyrouth..	2013	2013
20. Beyrouth capitale du livre	Paris	Beyrouth..	2010	2010
21. Projet Beit Beirut	Paris	Beyrouth..	2006	2016
22. Projet Beit Beirut (Maison jaune) phase 2	Paris	Beyrouth..	2016	2018
23. Echanges techniques autour du métier du livre	Rueil Malmaison	Zouk Mickael	2016	2017
24. Politique culturelle de la ville	Rueil Malmaison	Zouk Mickael	1971	
3. Déchets				
25. Traitement des déchets solides	CC Aspres	FM Joumeih Akkar	2015	
26. Appui à la gestion des déchets	CR Ile de France	Beyrouth	2017	
27. Tri sélectif	Nice	Jbeil-Byblos	2013	
28. Traitement des déchets solides	Territ. Belfort/CA Montbéliard	FM Békaa Centrale	2009	
4. Développement local				
29. Développement local	CC Vallée de l'Hérault.	Jbeil-Byblos		
30. Développement de la filière artisanale	CD Oise.	Rachaya El Foukhar		
31. Appui au développement local et culturel	Ormesson-sur-Marne	Roum	2008	2011
32. Valorisation et développement intégré de la vallée	PNR Pyrénées Catalanes	FM Bcharré	2009	
33. Politique municipale pour la petite enfance	Rueil Malmaison	Zouk Mickael	2008	
5. Développement rural et agricole				
34. Projet viticole "Les coteaux d'Héliopolis"	CD Oise	Zahlé		
35. Patrimoine paysager et végétal	Grand Tarbes	FM Bcharré		

6. Développement urbain, infrastructure

36. Réhabilitation du vieux zouk	CD Oise	Zahlé	2008	
37. Aménagement d'une place publique par des jeunes	CD Territoire de Belfort	Qab Elias	2005	2009
38. Couverture de la salle de sport	Cholet	Araya	2017	
39. Rénovation de la salle de sport	Cholet	Araya	2004	2006
40. Création d'un jardin public	Courbevoie	Beit Mery	2016	2016
41. Aménagement terrain de foot et jardin public	Digne-les-Bains	Douma		
42. Développement urbain	Marseille..	Beyrouth.		
43. Aménagement urbain	Perpignan	Tyr		

7. Eau/Assainissement

44. Assainissement	Bailly et Noisy-le-Roi	Antoura	2017	2017
45. Le patrimoine de l'Eau	CD Aude	Zgharta/Ehden	2017	2018
46. Appui à la construction d'une station d'épuration	Cholet	Araya	2011	2017
47. Renforcement des institutions en charge de l'eau	CR Auvergne Rhône-Alpes	CU Al Fayhaa		
48. Ressources eau, Env, Education, Sensibilisation	CR Auvergne-Rhône-Alpes.	Etabl. Eaux Liban Nord	2009	
49. Renforcement des capacités de gestion de l'eau	Grand Lyon.	Etabl. Eaux Liban Nord	2009	
50. Construction d'un réseau d'eau potable	La Seyne-sur-Mer	Qachlaq	2016	2017
51. Développement & gouvernance de l'assainissement	Métropole de Nice Côte	Bourj Hammoud et Jdeidé	2009	
52. Gouvernance de l'eau dans la région de la Bekaa	Montpellier Méditerranée	Etab. des Eaux de la Bekaa	2016	2018
53. Projet Eau et assainissement	Nogent-sur-Marne	Jezzine		
54. Schéma directeur de l'eau	PNR Pyrénées Catalanes	FM Bcharré	2016	2018
55. Renf. capacités municipalités ds l'assainissement	SIAAP	Municipalités libanaises	2013	2015
56. Amélioration des conditions d'assainissement	SIAAP..	3 FM Toufah, Rihan, Jezzine	2009	
57. Renf des capacités assainissement des municipalités	SIAAP..	3 FM Toufah, Rihan, Jezzine	2013	2015

8. Education

58. Echanges scolaires	Bois d'Arçy	Kfarzebiane	2017	
59. Développement de la coopération universitaire	CR Ile de France	Beyrouth	2017	
60. Soutien à l'enseignement supérieur	CR Ile de France	Beyrouth		
61. Soutien à l'éducation	CR PACA.	FM Jezzine	2010	2015
62. Bourse	Digne-les-Bains	Douma		
63. Echanges scolaires	Garenne-Colombes	Daroun-Harissa		
64. Echanges culturels autour de Lamartine	Mâcon	Hammana	2012	
65. Joutes Molière	Mâcon	Hammana	2017	
66. Echanges scolaires	Nogent-sur-Marne	Jezzine		
67. Echange entre établissements scolaires	Valence	Batroun	2018	
68. Semaine expression française pour jeunes	Valence	Batroun	2011	

9. Environnement

69. Action de sensibilisation à l'environnement	CD Territoire de Belfort	Qab Elias		
70. Prévention risques préservation de l'environnement	CD Yvelines	FM Kesrouane Ftouh	2017	
71. Parc Naturel Régional	CR Auvergne-Rhône-Alpes..	FM de Fayhaa et Koura	2005	
72. Réhabilitation du Bois des Pins	CR Ile de France	Beyrouth	2008	2010
73. Surveillance de la qualité de l'air	CR Ile de France	Beyrouth	2008	2012
74. Plan intercommunal prévention et gestion des feux	CR PACA.	FM Jezzine	2017	
75. GouvAirNance	Marseille.	CU Al Fayhaa	2012	2015
76. Prog. d'Aménagement Côtier Euro Méditerranéen	Marseille.	CU Al Fayhaa	2007	2011
77. Projet Medseaties	Marseille.	CU Al Fayhaa	2014	2016

10. Fonds Post conflit 2007

78. Post-conflit

Sept collectivités françaises

Sept collectivités libanaises 2007

11. Formation et Renforcement des capacités municipales

79. Renforcement des capacités institutionnelles	Aix-en-Provence.	Baalbeck	2011	
80. Renforcement des capacités municipales	CD Oise	Zahlé	2008	
81. Formation Agents développement local	CD Yvelines et Aude	Comité des Maires	2016	2018
82. Renforcement des capacités institutionnelles	CR Auvergne Rhône-Alpes	CU Al Fayhaa		
83. Formation en Génie Urbain pour une ville durable	CR Ile de France..	Comité des Maires Libanais	2018	2018
84. Renforcement des capacités en gestion municipale	CR PACA	FM Tyr	2011	
85. Renforcement capacités agents de protection civile	CR PACA..	FM Jezzine	2016	2017
86. Formation des élus et cadres territoriaux	CR PACA..	FM Tyr et Jezzine	2007	2009
87. Mise en place d'un BMDL	Eybens	Brital	2002	
88. Formation police municipale	Marseille..	Beyrouth.	2016	
89. Renforcement des capacités des sapeurs pompiers	Marseille..	Beyrouth.	2004	2017
90. Renforcement capacités municipalités libanaises	Nice-Réseau Euromed	Jdeidé	2016	2018

12. Formation professionnelle

91. Expertise technique	CD Territoire de Belfort	Qab Elias	2005	
92. Formation professionnelle des jeunes	CR Auvergne Rhône-Alpes	CU Al Fayhaa		
93. Formation métiers du bâtiment	CR Auvergne-Rhône-Alpes..	FM de Fayhaa et Koura	2008	
94. Graines d'espérance	CR Ile de France	Beyrouth	2011	
95. Renforcement de la formation professionnelle	CR PACA..	FM Tyr et Jezzine		
96. Jeunes en Méditerranée et métiers de villes	Nice-Réseau Euromed	Jdeidé	2016	

13. Patrimoine

97. Réseau Villes Historiques et Archéologiques	Aix-en-Provence	RVHA	2001	
98. Valorisation du patrimoine	CC Vallée de l'Hérault....	Baalbeck	2017	2018
99. Développement du patrimoine bâti et culinaire	CD Aude	Zgharta/Ehden	2017	2018
100. Mise en valeur du patrimoine touristique	CD Aude et CCVH	Zgharta/Edhen et Jbeil	2016	2018
101. Sauvegarde et mise en valeur du patrimoine bâti	Lille Métropole	FM Chouf Soueijani	2005	2007

14. Plan stratégique

102. Appui à la définition d'un plan stratégique	Aix-en-Provence.	Baalbeck	2010	2012
103. Appui à la définition d'un plan stratégique	Aix-en-Provence.	Baalbeck	2013	2015
104. Appui à l'élaboration d'un plan stratégique	CC Vallée de l'Hérault	FM Baalbeck	2012	2015
105. Accompagner l'élaboration des plans	CC Vallée de l'Hérault....	FM Haut Jord Bhamdoune et Baalbeck	2012	
106. Elaboration d'un plan stratégique à court terme	CD Aude	Zgharta/Ehden	2012	
107. Plan stratégique de dévelop. de la Fédération	CD Yvelines	FM Kesrouane Ftouh	2009	
108. Schéma Directeur de Développement	Cholet	Araya	2007	
109. Elabo.politique d'aménagement des espaces publics	CR Ile de France	Beyrouth	2009	2013
110. Création d'un parc naturel régional	CR Ile de France.	FM Haut Metn	2009	2014
111. Appui pour un plan stratégique de développement	CR PACA	FM Tyr	2008	
112. Elaboration "charte territoriale de développement"	CR PACA.	FM Jezzine	2008	
113. Mise en place d'une stratégie socioculturelle	Eybens	Brital	2008	
114. City Development Strategy	Marseille.	CU Al Fayhaa	2006	2014

15. Technologie

115. Développement de start-up	CR Ile de France	Beyrouth		
116. Favoriser l'accès des jeunes aux TIC	CR Ile de France	Beyrouth	2011	
117. Programme ART GOLD	Marseille.	CU Al Fayhaa	2012	
118. Digitalcoop Marseille Med Coopération culturelle	Marseille..	Beyrouth.	2013	2015

16. Tourisme

119. La Maison du Tourisme	AIMF.	Jbeil-Byblos	2016	2017
120. Développement du tourisme rural durable	CD Aude	Zgharta/Ehden	2013	
121. Gestion touristique durable	CD Aude,	Jbeil-Byblos	2013	
122. Projet d'éco-tourisme	CD Yvelines	FM Kesrouane Ftouh	2009	
123. Plan de développement touristique et de marketing	CR PACA	FM Tyr		
124. Mise en place d'un office du tourisme régional	CR PACA.	FM Jezzine	2009	
125. Développement touristique	Gignac	Jbeil-Byblos	2013	
126. Montage d'un projet d'éco-tourisme	Les Herbiers	Mazraat Al Dahr	2017	
127. Gouvernance locale et développement touristique	Marseille.	CU Al Fayhaa	2013	2016
128. Développement de l'écotourisme	Ormesson-sur-Marne	Roum		

17. Transport

129. Développement du transport urbain	CD Aude,	Jbeil-Byblos	2012	
--	----------	--------------	------	--
