

# Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée *Pour une efficacité et une responsabilité accrues*

De Agustí Fernández de Losada Passols



Cette étude a été réalisée à la demande de la Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM) et s'inscrit dans le cadre de l'Accord de partenariat stratégique entre PLATFORMA et la Commission européenne.

**Éditeur** : Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM) & PLATFORMA.

**Auteur** : Agustí Fernández de Losada (Directeur des études, Tornos Abogados).

**Informations actualisées au** : 26 juin 2017.

**Coordination de la publication** : Maruxa Cardama, Secrétariat de la CRPM, en collaboration avec le gouvernement du Pays basque.

**Remerciements** : Edgardo Bilsky, Wouter Boesman, Anna Calvete, Maruxa Cardama, Camila De Epalza Azqueta, Javier Sánchez Cano, Davide Strangis, Claire Street.

**Révision** : Andrew Kennedy, Secrétariat de la CRPM.

**Photos**: unsplash.com

**Coordination avec l'équipe de conception graphique** : Hervé Devavry, Secrétariat de PLATFORMA.

**Réalisation** : PafI, Bruxelles, octobre 2017.

**Avertissement** : Les analyses, les résultats et les recommandations sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la CRPM, de PLATFORMA ou de tout gouvernement local et régional, leurs associations ou les institutions multilatérales dont les études de cas sont compilées dans cette étude.

Cette étude est enregistrée sous une licence Creative Commons - Usage non commercial - Partage à l'identique 4.0 Licence internationale.



[www.cpmr.org](http://www.cpmr.org) | [secretariat@crpm.org](mailto:secretariat@crpm.org)

[www.platforma-dev.eu](http://www.platforma-dev.eu) | [platforma@ccre-cemr.org](mailto:platforma@ccre-cemr.org)

# TABLE DES MATIÈRES

Résumé	p.5
1. Introduction	p.8
2. Approche conceptuelle de la coopération décentralisée	p.9
3. Localisation de l'Agenda 2030 : le rôle clé d'une coopération décentralisée efficace	p.12
4. Le partenariat mondial et les GLR : localisation des principes d'efficacité du développement	p.16
5. Cohérence des politiques : l'approche territoriale comme pierre angulaire de la coopération décentralisée efficace au service du développement	p.24
6. Nouveaux flux de coopération décentralisée : coopération territoriale, triangulaire et Sud-Sud	p.28
7. Nouveaux partenariats pour un développement efficace au niveau territorial : les GLR, les OSC, le secteur privé et le monde de la connaissance	p.36
8. Coopération technique, partage d'expériences et de connaissances, et apprentissage : les enjeux clés pour une coopération décentralisée efficace	p.42
9. Suivi de l'efficacité de la coopération décentralisée pour capitaliser les impacts sur le développement	p.46
10. Responsabiliser pour renforcer l'appropriation par les citoyens des partenariats de coopération décentralisée	p.48
11. Conclusions	p.50
12. Bibliographie	p.52
Glossaire des acronymes	p.56
Liste des bonnes pratiques	p.57





# RÉSUMÉ

La coopération décentralisée est un modèle de coopération au développement international dont l'efficacité a été largement reconnue par la communauté internationale. Elle se fonde sur le renforcement des capacités des gouvernements locaux et régionaux (GLR). Dans le même temps, il existe un consensus général sur le fait que les gouvernements locaux et régionaux joueront un rôle clé dans la mise en œuvre des **nouveaux programmes mondiaux sur le développement durable**. Par conséquent, la coopération décentralisée doit aujourd'hui relever le défi de devenir un outil efficace qui permettra aux GLR de jouer un rôle crucial pour le développement durable de leurs territoires et de leurs communautés. Le programme 2030 de l'ONU pour le développement durable et le Nouvel Agenda Urbain représentent donc une feuille de route fondamentale pour la coopération décentralisée.

Au fil des décennies, les modalités de coopération décentralisée ont notablement évolué. Les formes verticales de coopération, dont la valeur ajoutée portait sur le transfert d'aide et de connaissances depuis le Nord riche vers le Sud pauvre, ont fait place aux partenariats horizontaux actuels. Dans ces **partenariats horizontaux**, les flux de savoir et d'expérience circulent dans des sens différents (du Nord au Sud, du Sud au Sud et du Sud au Nord) et le territoire est le nœud d'échanges entre les acteurs clés de développement conduits par leurs gouvernements locaux et régionaux.

Chaque modalité de coopération décentralisée se réfère aux principes de **coopération efficace pour le développement**, élaborés à Busan, de manière différente. Au fil des décennies, les formes verticales ont contribué à certains problèmes ayant freiné le développement (la fragmentation, l'absence de dialogue, de coordination et de complémentarité, l'impact faible, l'assistanat, le clientélisme, etc.). Au-delà de ces formes verticales, les modalités actuellement prédominantes (les partenariats territoriaux, les agences et les réseaux) se sont révélées être plus efficaces et capables de créer un impact davantage durable et plus important en termes de développement.

De fait, les **partenariats territoriaux** sont généralement axés sur le renforcement des stratégies locales au moyen d'initiatives fondées sur la légitimité spécifique, les responsabilités, la connaissance et les intérêts des GLR et visent à fournir des résultats effectifs. De même, les liens tissés entre territoires fournissent un cadre adéquat pour mobiliser et impliquer les parties prenantes locales. En conséquence, les acteurs s'approprient naturellement les initiatives au fur et à mesure que celles-ci répondent mieux à leurs intérêts, aspirations et besoins.

En parallèle, les **agences ad hoc**, chargées des politiques de développement aux niveaux régional ou local, gèrent d'importants programmes et des budgets axés sur les résultats avec un niveau de spécialisation et de qualification remarquable. Les **réseaux de gouvernements locaux** et régionaux bénéficient d'une situation identique, agissant généralement à travers des secrétariats hautement professionnalisés axés sur les résultats, en proposant à leurs membres des plates-formes de formation pour l'apprentissage mutuel, l'échange d'expériences et le transfert de connaissances, ainsi que des initiatives de plaidoyer.

Globalement, l'**approche territoriale** pour le développement durable fournit un cadre idéal pour articuler cette nouvelle génération de partenariats de coopération décentralisée ; elle libère le potentiel de développement des territoires et de leurs communautés et améliore la capacité des gouvernements locaux et régionaux. Afin de tirer le maximum des ressources d'un territoire donné, la meilleure manière de mettre en œuvre l'approche territoriale passe par une approche intégrée et multisectorielle des défis, et par la coopération entre les différents acteurs territoriaux. Du reste, l'approche territoriale ne peut pas réellement être mise en œuvre sans la contribution et la coordination entre tous les niveaux du gouvernement agissant sur un territoire donné : du niveau de gouvernement le plus proche des citoyens (le gouvernement local) au niveau intermédiaire (gouvernement régional, provincial, de l'état), au gouvernement national et aux organisations internationales. Il est toutefois primordial de fonder cette approche multi-niveaux sur la coopération intergouvernementale et non sur la subordination hiérarchique.

Les formes actuellement prédominantes de coopération décentralisée aident à surmonter les faiblesses des schémas de coopération descendante Nord-Sud axés sur l'aide. Par la **coopération territoriale ou triangulaire Sud-Sud (certains l'appelle également coopération intégrale)**, ces nouvelles formes visent à placer l'ensemble des partenaires au même niveau, réduisant ainsi les asymétries et stimulant les efforts pour une efficacité accrue des politiques publiques. Toutefois, ces asymétries peuvent persister du fait des ressources, des conditions et de l'environnement des GLR participant peuvent différer considérablement. Le risque que ces facteurs réduisent le partenariat à une relation verticale axée sur l'aide, établissant ainsi la suprématie du partenaire le plus développé sur le partenaire le moins développé, ne doit pas être sous-estimé.

Il est important de remarquer que l'une des principales valeurs ajoutées des nouvelles modalités de coopération décentralisée réside dans

**l'implication des acteurs territoriaux.** Organisations de la société civile (OSC), secteur privé, monde universitaire, institutions basées sur la connaissance et sociétés philanthropiques : tous possèdent leurs propres capacités et ressources pour contribuer au développement durable. Leurs contributions spécifiques aident à maximiser l'impact que les gouvernements locaux et régionaux peuvent avoir, et dans plusieurs cas, leur participation est essentielle pour la mise en œuvre d'actions qui pourraient ne pas être mises en œuvre le cas échéant.

Le **renforcement des capacités des GLR** est devenu une priorité pour les partenariats de coopération décentralisée, avec un flux de connaissance circulant non seulement depuis le Nord vers le Sud (comme cela était accepté par le passé) mais également dans un sens horizontal et depuis le Sud vers le Nord. Pour cela, différentes pratiques sont développées comme la coopération technique, l'apprentissage mutuel, le *benchmarking* et l'élaboration de plates-formes pour l'échange d'expériences et le transfert de savoir-faire (pratiques opérationnelles notamment pour les relations Nord-Nord).

**Le suivi et l'évaluation** demandent des efforts importants pour la collecte et l'analyse de données. Dans plusieurs cas, l'implication des acteurs territoriaux (notamment des acteurs académiques et des OSC) à cette fin peut se révéler un atout et devient inéluctablement obligatoire (notamment par l'établissement de conseils ou de comités) en vue de garantir l'appropriation, l'apprentissage, la durabilité et la capitalisation des résultats. **La responsabilité** envers les citoyens et les acteurs territoriaux, ainsi que la responsabilité mutuelle entre les partenaires, doit être vue comme un atout essentiel pour une coopération décentralisée efficace.

En conclusion, de nouvelles modalités de coopération décentralisée sont en phase de consolidation et permettent de réaliser des efforts conjoints pour le développement durable où les GLR, en tant qu'acteurs reconnus de la coopération au développement et du développement territorial, travaillent avec les acteurs territoriaux. En s'appuyant sur la coopération intergouvernementale, les GLR doivent maintenant déterminer quelles modalités de coopération décentralisée contribuent le mieux à leurs objectifs, quels sont les rôles joués par leurs acteurs territoriaux, quelles actions sont développées et comment ils réussissent à faire le suivi, l'évaluation et à rendre des comptes. Les gouvernements nationaux et les organisations multilatérales jouent un rôle majeur dans l'élaboration d'un cadre institutionnel, politique et financier permettant de contribuer à la libération de ce potentiel.

# 1 INTRODUCTION



## Contexte

Cette étude de recherche s'inscrit dans le cadre des activités que la Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM) développe en tant que membre de PLATFORMA, plus spécifiquement en tant que partenaire de l'Accord de partenariat stratégique entre PLATFORMA et la Commission européenne (programme thématique de l'UE « Organisations de la société civile et autorités locales » - Priorité 2 « Renforcement des autorités locales aux niveaux régional, européen et mondial »). Dans le cadre de ce partenariat, la CRPM apporte le point de vue de 160 régions provenant de 25 états de l'Union européenne et au-delà. Suite à un appel à candidature d'experts, M. Agustí Fernández de Losada Passols a été nommé pour élaborer cette étude. La tâche de coordination globale a été confiée aux collaborateurs du Secrétariat de la CRPM en charge de l'animation du groupe de travail Coopérations externes de la CRPM, ainsi qu'à la Région pilote de ce groupe, le Pays basque (Espagne).

## Objectif

L'objectif ultime de cette étude est d'améliorer la compréhension à tous les niveaux des organisation multilatérales et des gouvernements de la manière dont les gouvernements régionaux et locaux peuvent mieux adapter les modèles de coopération décentralisée. Ceci afin de répondre aux normes renforcées d'efficacité et de responsabilité, tout en favorisant la cohérence des politiques, les approches novatrices et les partenariats, et la coordination des acteurs territoriaux.

## Structure

L'étude s'articule autour de deux groupes de défis auxquels la coopération décentralisée est actuellement confrontée. Le premier groupe (sections 2 à 5) porte sur la nécessité de clarifier l'approche conceptuelle de la coopération décentralisée et sa contribution aux nouveaux programmes mondiaux sur le développement durable. Le deuxième groupe de défis (sections 6 à 10) se concentre sur les caractéristiques innovantes de la coopération décentralisée concer-

nant les flux, les partenariats et les actions, ainsi qu'en termes de transparence, de suivi, de contrôle social et de responsabilité.

L'étude est conçue selon une approche de réflexion documentaire, utilisant les pratiques et les leçons apprises directement par les régions de la CRPM et les partenaires de PLATFORMA dans le cadre de leurs projets de coopération décentralisée avec les pairs de pays tiers, et par les associations de gouvernements locaux et régionaux et les réseaux du monde entier. L'étude présente également des recommandations clés visant à inspirer et servir de contribution à des positions politiques ou à des documents similaires, en appui aux activités de la CRPM et de PLATFORMA. La méthodologie utilisée pour l'élaboration de cette étude a associé la recherche documentaire à un questionnaire distribué aux partenaires de PLATFORMA, aux régions membres de la CRPM et aux autres associations clés des gouvernements locaux et régionaux. Cette approche participative vise à faciliter l'identification des problèmes abordés par l'étude et des études de cas réels que les autres gouvernements locaux et régionaux souhaiteraient reproduire ou dont ils pourraient s'inspirer. Les résultats de l'étude ont été présentés lors des Assises de la coopération décentralisée, qui se sont tenues à Bruxelles (Belgique) les 10 et 11 juillet 2017.

## Reconnaissance

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à l'ensemble des gouvernements locaux et régionaux impliqués, ainsi qu'aux associations ayant contribué à cette étude via le questionnaire et le travail de recherche documentaire. Nous souhaitons également remercier le secrétariat mondial des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) pour avoir contribué aux études de cas et aux tâches de *peer-review*. Nous voulons également témoigner notre gratitude au secrétariat de PLATFORMA pour son appui constant durant les différentes étapes de développement de l'étude et au Pays basque pour son rôle en tant que région pilote du Groupe de travail Coopération extérieure de la CRPM.



# 2 APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE

Le concept de « coopération décentralisée » reste un concept évolutif, et une définition commune entre le monde académique, les experts et les opérateurs doit encore être adoptée<sup>1</sup>. À la fin du siècle dernier, le concept a surtout été compris comme la pratique de la coopération au développement menée par des acteurs autres que les gouvernements centraux comme les gouvernements locaux et régionaux (GLR), leurs agences, les organisations non-gouvernementales (ONG), les universités, etc. Récemment, il apparaît principalement lié à la notion de coopération internationale au développement pilotée par les GLR.

**Différents types de coopération au développement sont inclus dans le concept de coopération décentralisée** lorsqu'ils sont menés par les GLR. Dans la majeure partie des pays du monde, la coopération décentralisée est surtout liée à la coopération directe. Cependant, en Europe, le scénario est plus vaste et inclut d'autres formes de coopération, comme, entre autres, la coopération indirecte via les ONG, les initiatives de sensibilisation et d'éducation ou la coopération déléguée. Le tableau ci-dessous résume les principales formes de coopération décentralisée, leurs modalités, leurs flux et leurs types d'interventions :

TYPE DE COOPÉRATION	MODALITÉ	FLUX	TYPE D'INTERVENTION
Coopération directe	Verticale	Nord-Sud Sud-Sud	Transfert d'aide Transfert de savoir-faire Échange d'expériences
	Partenariat Agence Réseau	Nord-Sud Sud-Sud Triangulaire	Transfert de savoir-faire Échange d'expériences Apprentissage entre pairs Coopération technique Financement
Coopération indirecte	Par le biais des ONG	Nord-Sud	Transfert d'aide Transfert de savoir-faire Échange d'expériences
Initiatives de sensibilisation et d'éducation	Initiatives individuelles Par le biais des ONG	Nord Sud	Campagnes Plaidoyer Projets éducatifs etc.
Coopération déléguée	Accord bilatéral entre les GLR développés et / ou les agences	Nord-Sud	Échange d'expériences Apprentissage entre pairs Coopération technique
Appui budgétaire	Accord bilatéral entre les GLR développés et les GLR en développement	Nord-Sud	Transfert d'aide Transfert de savoir-faire
Bourses d'études		Nord-Sud	Éducation Apprentissage

> **Source :** élaboration par l'auteur

<sup>1</sup> Commission européenne. A. Fernández de Losada, M. Barceló, K. Rewovska (2013). Étude sur la capitalisation des expériences européennes de coopération décentralisée.





La **coopération directe**, comprise comme le partenariat entre les GLR, est la forme la plus répandue de coopération décentralisée. Elle a été largement reconnue par la communauté internationale comme une modalité efficace de coopération au développement. À ses débuts, la coopération décentralisée directe consistait en une forme essentielle et verticale où la valeur ajoutée portait sur le transfert d'aide et de connaissances depuis le Nord riche vers le Sud pauvre. Depuis, elle a fortement évolué. Actuellement, elle se fonde sur les partenariats horizontaux, où les flux de savoir et d'expérience circulent dans des sens différents (du Nord au Sud, du Sud au Sud et du Sud au Nord) et le territoire est le nœud d'échanges entre les acteurs clés de développement conduits par leurs GLR.

Ces nouvelles formes de partenariats horizontaux bâtis autour des territoires et de leurs acteurs ont aujourd'hui le défi de taille de devenir un outil efficace pour le développement durable. **Il existe un consensus général sur le fait que les gouvernements locaux et régionaux devront jouer un rôle clé dans le processus de mise en œuvre des nouveaux programmes mondiaux sur le développement durable.** Ils disposent de compétences fortement liées aux Objectifs de développement durable (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies (ONU), au Nouvel Agenda Urbain adopté lors de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), au Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes et à l'Accord de Paris sur le changement climatique.

Du reste, les gouvernements locaux et régionaux seront appelés à s'impliquer et à encourager, entre autres, les organisations de la société civile, les institutions basées sur la connaissance et le secteur privé à répondre aux préoccupations, intérêts et besoins primaires de leurs territoires et de leurs sociétés.

Dans ce contexte, il est possible de déceler plusieurs modalités de coopération décentralisée directe. Les modalités les plus souvent utilisées par les GLR sont les suivantes :

- **Modalité verticale** : elle implique des relations bilatérales ou multilatérales entre les GLR dont la valeur ajoutée porte sur le transfert d'aide depuis le « Nord riche » vers le « Sud pauvre ». Cette modalité est communément considérée comme étant inefficace mais reste fortement répandue parmi les gouvernements locaux et régionaux.
- **Modalité de partenariat territorial** : elle porte sur la création de relations horizontales multilatérales et bilatérales solides et structurées entre les gouvernements locaux et régionaux individuels et leurs territoires. Sa valeur ajoutée repose sur la capacité à favoriser l'échange d'expériences, le transfert de savoir-faire, l'apprentissage mutuel et le développement du partage des initiatives pilotes novatrices. Cette forme de partenariat offre un cadre novateur pour impliquer les acteurs territoriaux davantage concernés, tissant ainsi des liens entre les organisations de la société civile, le secteur privé et les organisations basées sur la connaissance dans leurs domaines de spécialisation territoriale. Elle est répandue dans le sud de l'Europe, surtout en France, en Italie et en Espagne, et dans certaines économies émergentes comme le Brésil, la Colombie ou le Mexique.
- **Modalité d'agence** : elle porte sur l'utilisation de structures *ad hoc* très professionnalisées, mises en place par les gouvernements locaux ou régionaux, ou leurs associations. Cette modalité a été établie par différentes régions européennes (principalement en Espagne et en Belgique) et par plusieurs associations de gouvernements locaux au Canada et en Europe du Nord, notamment aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves. L'Association des autorités sud-africaine des gouvernements locaux (SALGA) commence également à utiliser cette modalité en développant des programmes pour coopérer avec les associations de GLR dans les pays voisins.
- **Modalité de réseau** : elle a émergé en tant que moyen pour orienter la coopération décentralisée au développement, en réunissant les GLR, leurs associations et les acteurs multilatéraux. En Europe, les GLR ont joué un rôle pionnier et ont stimulé cette forme de coopération depuis plusieurs dizaines d'années. Aujourd'hui, cette modalité est utilisée à travers le monde et plusieurs expériences positives sont à souligner partout dans le monde.

Comme cela a été indiqué ci-dessus, la coopération décentralisée comprend également d'autres formes d'intervention. Plusieurs GLR, notamment en Europe, ont entrepris des **initiatives de sensibilisation et d'éducation au développement** pour impliquer les citoyens dans le défi mondial de promotion du développement durable, de la paix et des droits de l'homme, ainsi que pour favoriser une meilleure compréhension des causes du sous-développement, de la pauvreté et des conflits.

Ces initiatives sont mises en place par les GLR et, le plus souvent, par le biais de leurs ONG locales spécialisées dans la coopération au développement. Dans plusieurs pays, comme l'Espagne, la France ou l'Italie, l'appui aux ONG est apporté par le biais d'appels à propositions. Ces appels à propositions établissent des critères prioritaires liés au contexte local selon lequel les différentes initiatives sont cofinancées. Dans certains cas, ces critères incluent la promotion d'une meilleure compréhension des contextes environnementaux, socio-économiques et politiques dans lesquels les partenaires des GLR ont lieu.

La collaboration entre les gouvernements locaux et régionaux et leurs ONG locales s'étend au-delà des initiatives de sensibilisation et d'éducation pour le développement. De ce fait, plusieurs GLR appuient les ONG locales par le biais d'appels à propositions pour la mise en œuvre de projets de développement dans le « Sud mondial ». Cette pratique, connue sous le nom de **coopération indirecte**, repose sur une base semblable à l'appui fourni aux ONG par les agences nationales pour le développement. En général, elle s'articule autour de priorités thématiques et géographiques via des plans de cofinancement.

Un large spectre de types d'interventions

La coopération indirecte est une pratique largement répandue parmi les GLR développés. En Espagne, la majeure partie des municipalités et des régions de petite et de moyenne taille ont développé des instruments financiers en vue d'aider leurs ONG. Par ailleurs, si elle n'est pas parfaitement alignée avec les stratégies de coopération décentralisée directe, la coopération indirecte présente d'importantes contradictions en termes d'efficacité et peut contribuer à la fragmentation et à l'isolation des initiatives. Cependant, il est important de souligner que les GLR, par le biais de leurs collaborations avec les ONG, essaient de contribuer au développement humain et de renforcer le tissu associatif dans le domaine de la solidarité.

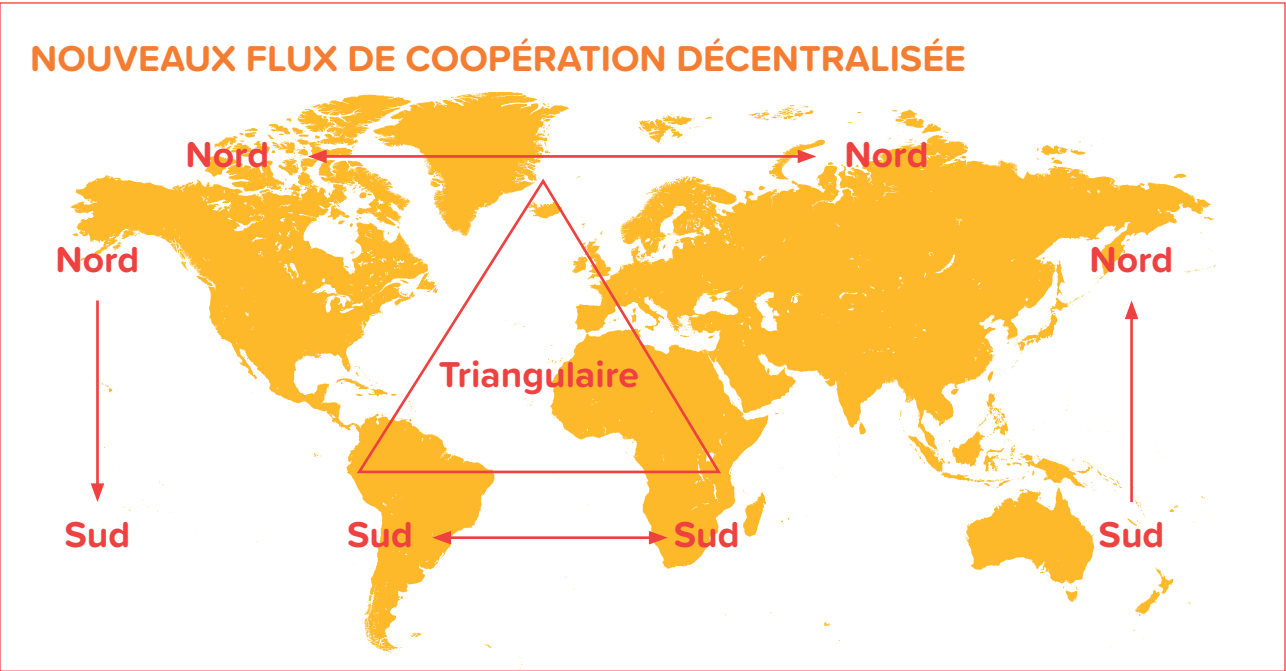
En parallèle, plusieurs GLR, en particulier des grandes villes et des régions fortes dans les états fédéraux, ont déployé d'autres types d'instruments, traditionnellement réservés aux agences nationales officielles. C'est notamment le cas de ladite coopération déléguée (le cas de la Catalogne et de la Flandre au Mozambique est un exemple pertinent), de l'appui budgétaire ou des programmes de bourses d'études pour les visites d'étudiants des pays partenaires (les programmes des états fédéraux allemands représentent 11 % de la coopération bilatérale allemande), ou des accords directs avec les agences des Nations Unies.

En outre, dans certains pays, les GLR ont commencé à concevoir et à mettre en œuvre des **schémas directeurs de coopération au développement**. Cela prouve que la coopération au développement est de plus en plus reconnue en tant que politique publique.

Comme l'illustre le tableau (page 9), les différentes formes de coopération décentralisée offrent une grande diversité de types d'intervention, notamment le transfert de l'aide, la coopération technique, le transfert de technologies, l'apprentissage entre pairs, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques ou la mise en œuvre d'actions pilotes.

De même, comme le détaille le chapitre 6, la coopération directe fournit un cadre optimal pour les flux émergents de coopération allant au-delà des relations Nord-Sud classiques. En effet, malgré ses faiblesses, les coopérations décentralisées triangulaire et Sud-Sud offrent des expériences innovantes ayant des impacts mondiaux considérables.

Aux fins de cette étude, le concept de coopération décentralisée est abordé en tant qu'une politique publique régionale ou locale de coopération au développement international. Cette étude met l'accent sur les partenariats directs bâtis sur une base multilatérale ou bilatérale plutôt que sur des modalités de coopération indirecte ou des initiatives de sensibilisation et d'éducation au développement.



# 3 LOCALISATION DE L'AGENDA 2030 : LE RÔLE CLÉ D'UNE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE EFFICACE

En septembre 2015, les gouvernements régionaux et locaux du monde entier ont salué l'adoption d'un ensemble d'objectifs universels sans précédent pour le développement humain à mettre en œuvre et à atteindre d'ici 2030. Les Objectifs de développement durable (ODD) ont marqué une évolution importante des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), car cette fois, les gouvernements régionaux et locaux (GLR) ont pu participer à l'élaboration d'un nouvel ensemble de 17 objectifs et de 169 cibles depuis le début de leur élaboration.

En 2013, le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki Moon, a déclaré que « les autorités locales ont fortement accru leur implication dans les processus mondiaux. Les contributions des dirigeants locaux et des planificateurs municipaux n'ont jamais été aussi essentielles pour guider les États membres vers l'adoption de politiques pour parvenir à des villes ouvertes à tous, durables et vertes »<sup>2</sup>. De fait, **les gouvernements locaux et régionaux ont commencé à compléter l'action des gouvernements nationaux relative à la mise en œuvre des OMD seulement après 2005**, lorsqu'un document relatif aux lignes directrices sur la localisation des OMD a été introduit par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUMD).

## POSITION POLITIQUE DE LA CRPM SUR LA DIMENSION TERRITORIALE DES ODD, NOVEMBRE 2015<sup>3</sup>

Tout premier accord mondial à fixer un programme complet et universel pour le développement humain, l'Agenda 2030 mobilise les autorités nationales, régionales et locales ainsi que l'ensemble des autres parties prenantes et des acteurs de la société civile autour de sa mise en œuvre. Ce nouveau cadre universel de développement humain durable aura un impact sur les politiques et les budgets de l'Union européenne et nationaux, ainsi que sur les futurs partenariats de mise en œuvre, les indicateurs et les mécanismes de suivi et de révision, et ce dans nombre de domaines cruciaux pour le développement territorial (développement urbain, croissance économique et emplois, infrastructures résilientes, eau potable et assainissement, énergie, gouvernance, accès à la justice et aux règles de droit, autonomisation des femmes et égalité des genres, action en faveur du climat, durabilité environnementale, consommation et production durables, etc.).

Avec les ODD, la localisation de l'Agenda 2030 est souvent reconvenue comme une condition *sine qua non* pour parvenir à la transformation réelle des communautés locales. Plusieurs initiatives venant des organisations et des plates-formes internationales ont été développées pour assurer la mise en pratique de la localisation partout dans le monde.

## Que signifie exactement la localisation des ODD ?

Actuellement, la localisation veut dire mettre les priorités des territoires et de leurs citoyens, leurs besoins et leurs ressources au cœur du développement durable. Par conséquent, localiser l'Agenda 2030<sup>4</sup> signifie accroître la sensibilisation de la population, en incluant les citoyens et également les organisations de la société civile, les acteurs académiques, le secteur privé et les autres parties prenantes. Mais la localisation des ODD signifie d'abord accroître la sensibilisation au niveau des gouvernements locaux et régionaux, qui devront par conséquent prendre en compte l'Agenda dans leur travail quotidien et impliquer leurs populations dans le processus. Dans cette tâche, le rôle des associations de GLR est très important.

Ceci implique inévitablement de donner aux gouvernements locaux et régionaux un rôle clé dans le processus ainsi que des ressources égales, essentiellement en raison des 17 ODD qui ont tous des cibles directement liées aux responsabilités des GLR. Une étude de Misselwitz et al montre que jusqu'à 65 % des ODD sont en danger si les parties prenantes urbaines locales ne sont pas impliquées. Selon les auteurs, 21 % des 169 cibles ne peuvent être mis en œuvre qu'avec des acteurs locaux, 24 % doivent être mis en œuvre avec leur collaboration et 20 % doivent être orientés plus clairement vers ces parties prenantes, mais la formulation [actuelle] des ODD ne le suggère pas<sup>5</sup>.

Non seulement les gouvernements locaux et régionaux mettront en œuvre l'approche de l'Agenda 2030 au niveau national, mais ils le feront également au niveau local. Ces sphères gouvernementales sont également chargées d'élaborer des approches multi-acteurs et multi-niveaux vers la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de leurs politiques publiques, ainsi que la mobilisation de leurs parties prenantes et de leurs experts territoriaux vers un développement territorial durable cohérent, inclusif et intégré.

<sup>2</sup> Message to the Meeting of the Global Task Force of Local and Regional Governments for the Post-2015 Development Agenda. 28 mai 2013

<sup>3</sup> Coopération décentralisée et dimension régionale dans l'Agenda 2030 pour le développement durable. CRPM. Novembre 2015 [http://www.crpm.org/pub/docs/448\\_en-cprm-position-2030agendasd.pdf](http://www.crpm.org/pub/docs/448_en-cprm-position-2030agendasd.pdf)

<sup>4</sup> Pour plus d'informations, consultez la Feuille de route pour la localisation des ODD : mise en œuvre et suivi au niveau sous-national. [https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap\\_for\\_localising\\_the\\_sdg\\_0.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap_for_localising_the_sdg_0.pdf)

<sup>5</sup> Misselwitz, P. et al. The Urban Dimension of the SDGs: Implications for the New Urban Agenda. In: Sustainable Development Goals and Habitat III: Opportunities for a successful New Urban Agenda. Cities Alliance Discussion Paper No. 3. November 2015 <http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/Opportunities%20for%20the%20New%20Urban%20Agenda.pdf>



**La localisation impose un rôle clé aux GLR dans l'élaboration de stratégies nationales et de plans pour la mise en œuvre des ODD.** L'implication des gouvernements locaux et régionaux dans le processus au niveau national sera décisive pour la définition des stratégies pertinentes et réelles quant aux besoins et aux atouts des différents territoires d'un pays, et donc des communautés locales. Permettre une participation forte et engagée des gouvernements régionaux et locaux au niveau de la planification aura pour conséquence de faciliter l'appropriation et de renforcer la volonté de les inclure dans les étapes ultérieures de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des plans et actions nationaux.

Plusieurs pays, comme la Colombie, le Brésil, la Suède ou la Norvège, ont déjà invité les associations de GLR à participer activement à la définition de leurs stratégies nationales relatives aux ODD ainsi qu'aux processus de suivi et de rédaction de rapports. Pour cela, ils les ont invités à participer aux commissions multi-niveaux et multi-acteurs ad hoc ou à soumettre des rapports sur le rôle des gouvernements infranationaux dans la mise en œuvre des ODD.

**Le Brésil, la Colombie et la Suède : trois pays qui ont invité leurs associations de GLR à participer à la définition des stratégies nationales relatives aux ODD**

**Brésil**

En octobre 2016, le gouvernement brésilien a créé le Comité national pour les ODD par le Décret 8892, incluant les représentants des ministères fédéraux, les GLR et la société civile.

**Colombie**

En 2015, le gouvernement colombien a créé une Commission interinstitutionnelle de haut niveau pour la préparation et la mise en œuvre efficace du programme pour le développement post 2015 et les ODD. Les gouvernements locaux et régionaux, les ministères, les organisations de la société civile, les acteurs académiques et le secteur privé sont invités à participer aux Comités techniques et aux groupes de travail de la Commission.

**Suède**

L'association suédoise des municipalités, SKL, fait partie du groupe de référence du gouvernement suédois qui a été créé pour discuter du développement du Rapport national volontaire sur la mise en œuvre des ODD.



Les dirigeants désignés et élus aux niveaux des gouvernements locaux et régionaux doivent également être prêts à développer leurs propres politiques, plans, programmes, projets, correctement articulés avec les ODD quant aux approches multi-acteurs et multi-niveaux. Ceci implique une grande variété d'actions différentes : conduire l'évaluation des besoins, travailler main dans la main avec d'autres acteurs du territoire ou des acteurs aux besoins et aux perspectives similaires, aligner les plans existants et les budgets avec les ODD, mobiliser les ressources et renforcer les capacités par différents moyens, comprenant la coopération au développement et l'apprentissage entre pairs.

**L'Agenda 2030 représente une opportunité pour renforcer la dimension transversale et multisectorielle des programmes de développement territorial** par le biais de l'intégration cohérente des différentes politiques dans l'impact territorial, comme le développement économique, la cohésion sociale, l'éducation, la santé, l'action en faveur du climat, la culture, etc.

Enfin, l'une des leçons enseignées par les OMD est que les données infra-nationales sont essentielles pour s'assurer d'atteindre des objectifs dans un pays. À cet effet, le développement d'indicateurs spécifiques à chaque territoire est devenu une exigence pour s'assurer que personne ni aucun endroit ne soit laissé pour compte. Ceci implique une collecte fiable des données au niveau infra-national, l'utilisation de ces données au niveau national, l'implication des gouvernements locaux et régionaux dans le suivi et l'évaluation à tous les niveaux et, finalement, la garantie que les rapports sur l'avancement des ODD nationaux indiquent également les accomplissements et les défis au niveau local.

## La coopération décentralisée comme ressource clé pour atteindre les ODD par des approches localisées

Tandis que les OMD reposaient sur l'aide publique au développement (APD) comme principale source d'aide internationale, confirmé par l'adoption en 2002 du Consensus de Monterrey sur le financement pour le développement, les ODD portent une attention particulière aux nombreux autres moyens de mise en œuvre disponibles pour atteindre les objectifs. La coopération décentralisée est considérée comme l'un d'entre eux.

Inéluctablement, la coopération décentralisée fournit une valeur ajoutée considérable à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et à l'atteinte des programmes mondiaux liés au développement durable qui ont récemment été adoptés, comme le Nouvel Agenda Urbain, le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes et l'Accord de Paris sur le climat.

La valeur ajoutée de la coopération décentralisée pour atteindre l'Agenda 2030 et les programmes qui en découlent repose sur le fait que son objectif n'est pas un simple transfert de ressources financières. Au contraire, la coopération décentralisée aide à renforcer les capacités locales via : 1) la création d'espaces pour l'échange d'expériences et le transfert de connaissances ; 2) l'encouragement d'alliances pour l'apprentissage ; et 3) la création de liens solides entre les territoires et leurs parties prenantes dont le rôle est maintenant reconnu comme étant tout aussi essentiel au développement territorial.

La nature universelle de l'Agenda 2030 permet de l'appliquer à tous les pays et les territoires du monde, quels que soient le revenu et les niveaux de pauvreté. Ce caractère universel permet à la coopération décentralisée d'entrer en jeu, et en fait de plus un outil essentiel à l'atteinte des ODD.

Dans une certaine mesure, les ODD ne sont pas novateurs dans le sens où ils essaient seulement de répondre de manière intégrée à des problèmes et des besoins déjà existants. Plusieurs problèmes persistent depuis des années comme l'inégalité entre les sexes (ODD 5), tandis que d'autres sont relativement nouveaux (notamment le besoin de développer les capacités informatiques parmi les personnes âgées, ODD 4). Ceci signifie que **les expériences positives de coopération décentralisée acquises au cours des années précédentes dans tous ces domaines peuvent maintenant inspirer de nouvelles formes de collaborations entre les gouvernements locaux relatives à la localisation des ODD.**

De fait, les gouvernements locaux et régionaux affrontent généralement des problèmes que d'autres gouvernements homologues ont déjà abordé ou affrontent actuellement : l'approvisionnement en eau de bonne qualité (ODD 8), l'extension des lignes de bus pour permettre aux enfants des bidonvilles d'aller à l'école (ODD 10 et 11), les activités de renforcement des capacités pour les fonctionnaires locaux dans le domaine de la bonne gouvernance (ODD 16), etc. Il est clair que les gouvernements locaux et régionaux bénéficient de partenariats et de plates-formes facilitant l'échange d'expériences et de connaissances, ainsi que la prestation d'assistance technique. L'universalité de l'Agenda et le partage des expériences relatives aux défis similaires permettent une coopération décentralisée de manière horizontale, bidirectionnelle avec un intérêt mutuel, rompant ainsi avec l'approche traditionnelle axée sur l'aide verticale.

En résumé, l'Agenda 2030 est devenu la feuille de route de la coopération décentralisée d'aujourd'hui. Ceci signifie qu'il est prévu que l'ensemble des stratégies et des mécanismes de coopération décentralisée mis en place aux niveaux local et national reposent sur l'Agenda 2030.







# 4 LE PARTENARIAT MONDIAL ET LES GLR : LOCALISATION DES PRINCIPES D'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT





**P**artant des principes convenus lors de la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide, le Partenariat sur la Coopération efficace au service du Développement résultant du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui s'est déroulé à Busan (Corée du Sud) en 2011, a formulé de nouveaux principes communs formant les bases du système de coopération efficace pour le développement.

Le nouveau concept de coopération efficace au service du développement a été introduit à Busan. Par la suite, l'approche centrée sur l'aide à la base des relations Nord-Sud classiques est devenue en partie dépassée. De nouveaux partenariats ont été bâtis entre les acteurs clés du développement, qui ne sont pas uniquement des états. Le mouvement a adopté une approche davantage inclusive de la coopération internationale, reconnaissant les contributions de l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement. **La coopération internationale ne se réfère plus uniquement aux gouvernements nationaux et aux organisations multilatérales.** Au contraire, elle est ouverte aux OSC, au secteur privé, aux sociétés philanthropiques, aux acteurs économiques, sociaux et académiques, aux organisations basées sur la connaissance et aux gouvernements locaux et régionaux.

Depuis l'adoption de l'Agenda 2030, le Partenariat mondial a recentré ses actions sur l'atteinte des ODD. La coopération efficace au service du développement fait partie des outils de base pour les atteindre.

Le Partenariat mondial repose sur les quatre principes de base de la coopération efficace au service du développement, à savoir :

- 1. L'appropriation des priorités de développement par les pays en développement.** Les partenariats pour le développement ne peuvent réussir que s'ils sont conduits par les pays en développement, en mettant en œuvre des approches adaptées aux situations et aux besoins propres à chaque pays.
- 2. L'orientation vers les résultats.** Les investissements et les efforts doivent produire un effet durable de réduction de la pauvreté et des inégalités, de développement pérenne, ainsi que de renforcement des capacités des pays en développement, à travers l'alignement sur les priorités et les politiques que ceux-ci ont eux-mêmes définies.
- 3. Des partenariats pour le développement ouverts à tous.** L'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage constituent la clé de voûte de partenariats efficaces qui favorisent la réalisation des objectifs de développement en tenant compte de la diversité et de la complémentarité des rôles de tous les acteurs.

**4. La transparence et la redevabilité réciproque.** La redevabilité mutuelle et la redevabilité aux destinataires des actions de coopération, ainsi qu'aux citoyens, organisations, mandants et parties prenantes respectifs, est indispensable pour garantir l'obtention de résultats. Des pratiques transparentes constituent le socle d'une redevabilité renforcée.

Selon l'Accord de Partenariat de Busan, ces principes partagés guideront la communauté internationale en vue de :

- Approfondir, étendre et concrétiser l'appropriation démocratique des politiques et des processus de développement.
- Intensifier les efforts pour obtenir des résultats tangibles et durables. À cette fin, il faudra mieux gérer, suivre, évaluer et faire connaître les progrès réalisés, accroître le soutien international, renforcer les capacités nationales, et mobiliser diverses ressources et prendre des initiatives propres à produire un effet de levier sur les résultats en matière de développement.
- Élargir le soutien en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, en aidant à adapter ces partenariats horizontaux à une plus grande diversité de contextes et de besoins des pays.
- Soutenir les pays en développement dans leurs efforts pour faciliter, amplifier et renforcer l'impact des diverses activités et modes de financement de leur développement, en s'assurant que ces diverses formes de coopération aient un effet catalytique sur le développement

Les gouvernements locaux et régionaux ont rejoint le Partenariat mondial après Busan. Actuellement, ces sphères gouvernementales font partie du Comité de pilotage sur le Partenariat mondial en reconnaissance de leur contribution claire au développement durable et à la définition de nouvelles approches plus efficaces dans la coopération au développement.

La deuxième Réunion de Haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, qui s'est tenue à Nairobi (Kenya) en novembre 2016 reconnaît « l'importance des gouvernements locaux pour renforcer les relations entre les citoyens et le gouvernement, le secteur des entreprises et les autres parties prenantes ; et pour assurer la localisation des ODD et du Programme 2030 »<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Document final de Nairobi. 1 décembre 2016. Nairobi, Kenya. Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement <http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/12/OutcomeDocumentEnglish.pdf>

**Les participants à la deuxième Réunion de Haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, réunis à Nairobi, au Kenya, en novembre 2016, ont souligné le rôle crucial des GLR dans l'atteinte des ODD et s'engagent à :**

- a. renforcer les capacités des gouvernements locaux pour leur permettre d'assumer pleinement leur rôle dans la prestation des services, en améliorant la participation et la redevabilité au niveau local ;
- b. faire participer les gouvernements locaux aux consultations concernant les stratégies de développement pour localiser les ODD ; soutenir le renforcement des capacités pour fournir des services de base et des infrastructures ; renforcer la gestion des dépenses locales ainsi que la mobilisation des recettes locales ; améliorer l'urbanisation inclusive et durable et la participation des gouvernements locaux à la planification nationale et locale, dans le cadre des stratégies nationales de développement durable ; et,
- c. soutenir la mise en œuvre des ODD et des principes relatifs à l'efficacité du développement au niveau local, en s'attachant à la promotion d'une collaboration plus étroite entre tous les niveaux de gouvernance, afin de veiller à ce que les plans nationaux de développement soient mieux alignés sur les initiatives et les plans locaux de développement et les collectivités locales.

Selon l'analyse du premier chapitre de cette étude, il existe plusieurs modalités de coopération décentralisée et chacune d'entre elles aborde le concept d'efficacité au service du développement de manière plus ou moins approfondie.

Le tableau ci-dessous montre quel est le potentiel d'alignement des différentes modalités sur les principes du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

	CD VERTICALE	PARTENARIAT TERRITORIAL	AGENCE	RÉSEAU
Appropriation				
Orientation sur les résultats				
Partenariats ouverts à tous				
Transparence et redevabilité				

**Rouge** : faible potentiel d'alignement  
**Jaune** : potentiel moyen d'alignement  
**Vert** : fort potentiel d'alignement

**> Source** : élaboration par l'auteur

D'une part, **les relations verticales ou centrées sur l'aide se sont avérées éloignées des principes d'efficacité**. L'appropriation est difficile à atteindre car dans la majorité des cas, le partenaire développé détermine ce que le partenaire en développement recevra en termes de financement, de connaissances, de modèles ou d'expériences. En général, les initiatives centrées sur l'aide fournissent des résultats provisoires, fortement liés aux circonstances ; elles ne contribuent donc que très partiellement au développement et sont moins ouvertes que les autres modalités quant à l'implication des parties prenantes territoriales.

**Exemple d'un modèle vertical**

Une ville européenne est jumelée avec une ville en Afrique. En cours d'une réunion en Europe pendant laquelle la ville d'accueil présente ses progrès relatifs à la planification urbaine, le maire européen propose d'envoyer deux experts dans la ville africaine pour les aider à élaborer un projet urbanistique. À la suite de cet accord, deux urbanistes européens renommés possédant certaines notions de la situation en Afrique se déplacent dans la ville « bénéficiaire » et commencent à travailler sur le plan. Deux ans après, et après quatre missions d'une semaine, des entretiens avec les autorités municipales et plusieurs membres importants de la société civile de la ville, le maire européen présente le projet de planification urbaine élaboré par les deux urbanistes à son homologue africain. Le maire africain le remercie et, quelques jours après, organise un événement pour présenter le plan, qui suscite l'opposition immédiate de la majeure partie des résidents.

**> Source** : Yearbook of Decentralised Cooperation 2010. Review of the foundations of local public decentralised cooperation. A. Fernández de Losada

D'autre part, les **partenariats territoriaux** contribuent davantage aux principes fixés à Busan. Qu'ils soient fondés sur des relations Nord-Sud ou des schémas triangulaires ou Sud-Sud, leur valeur ajoutée ne porte pas sur le transfert d'aide mais sur le développement de rapports réciproques entre les territoires. Ces relations sont conduites par les gouvernements locaux et régionaux et bénéficient de l'implication des parties prenantes territoriales : les citoyens, les organisations de la société civile, le secteur privé, les sociétés philanthropiques, les acteurs académiques, etc.

Les partenariats territoriaux sont généralement axés sur le renforcement des stratégies locales. Ils offrent connaissance, savoir-faire, innovation et compétences de gestion pour améliorer les politiques publiques et les capacités opérationnelles. De même, ces partenariats sont par définition ouverts à tous car ils fournissent un cadre propice au développement de liens entre les parties prenantes des territoires impliqués, au renforcement de leurs capacités et le partage des opportunités. Dans ce contexte, l'appropriation devient une conséquence naturelle au fur et à mesure que les initiatives conduisent à l'engagement et à l'implication des citoyens et des parties prenantes, répondant à leurs intérêts, à leurs aspirations et à leurs besoins.



## Foro Madrid Solidario

Lancé par la mairie de Madrid, le Foro Madrid Solidario est né en 2016 comme une plateforme multiacteurs ouverte, flexible, dynamique et structurée pour la consultation et le dialogue. Il vise à légitimer la nature participative de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques de coopération au développement local en impliquant les différents services de la mairie, les représentants d'autres autorités publiques, les réseaux de gouvernements locaux, les ONG, les universités et les centres de recherche, les organisations sociales, le secteur privé et les associations professionnelles, et les experts de domaines et de spécialisations différentes.

Le forum est structuré selon trois niveaux opérationnels. Les sessions plénières se centrent sur l'adoption de résolutions et sur les opinions des groupes de travail. La plate-forme interactive en ligne donne à tous les membres l'opportunité de participer aux discussions, aux consultations et aux propositions faites par la mairie de Madrid. En outre, elle offre un espace public où la mairie lance des consultations spécifiques aux citoyens, qui sont libres d'y participer. Finalement, chacun des trois groupes de travail se centre sur un domaine de travail spécifique : les subventions, la sensibilisation et l'éducation, et la coopération intégrale.

> **Source :** *Foro Madrid Solidario* <https://goo.gl/umA2SR>

Dans la majorité des cas, les initiatives sont constituées autour des compétences des GLR, leurs responsabilités et leurs intérêts. Cela signifie que les GLR agissent là où ils peuvent fournir des résultats efficaces du fait de leur connaissance, savoir-faire et légitimité élevés qui sont reconnus. En outre, l'inclusion des parties prenantes du territoire et la proximité des citoyens devraient rendre ce type de partenariat davantage responsable et transparent.

### Protocole d'entente Amsterdam – São Paulo

La ville d'Amsterdam a définitivement abandonné la modalité de jumelage pour ses activités de coopération internationale. Elle est maintenant impliquée dans des formes horizontales de coopération de ville à ville sur différents continents. Son but est d'échanger les expériences et de créer un environnement permettant l'implication active de différentes agences publiques et privées des deux partenaires pour aborder les préoccupations communes liées au développement du territoire. En février 2014, Amsterdam et São Paulo ont signé un protocole d'entente sur quatre ans en vue de coopérer dans huit domaines d'intérêts mutuels étroitement liés au développement urbain (et territorial) durable.

> **Source :** *Brazilië // São Paulo. Gemeente Amsterdam*  
<https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/internationale/virtuele-map/brazilie/>

L'impact des partenariats territoriaux dépend toutefois des capacités des GLR impliqués. Trop souvent, les GLR opèrent par le biais de structures peu professionnalisées ou qui n'ont pas développé de capacités relatives à l'action internationale.

Dans ce contexte, les différences entre les GLR des pays développés ou de certaines régions émergentes et ceux moins développés sont considérables. Les grandes villes et régions d'Europe et du Canada, et certains pays d'Amérique Latine, d'Asie et d'Afrique opèrent par le biais d'équipes très professionnalisées. Du reste, ces équipes bénéficient de budgets suffisants et de ressources matérielles et techniques.

La **modalité d'agence** est très professionnalisée et axée sur les résultats. Comme l'illustre le premier chapitre, certaines régions d'Espagne et plusieurs associations de gouvernements locaux d'Europe du Nord ont établi des agences ad hoc, chargées des politiques de développement. Elles gèrent d'importants programmes et des budgets axés sur les résultats avec un niveau de spécialisation et de qualification remarquable.

### VNG International

L'agence de coopération internationale de l'Association des communes néerlandaises (*Vereniging van Nederlandse Gemeenten*, VNG) possède une équipe hautement professionnelle de 50 employés et un groupe important d'experts associés travaillant dans plusieurs domaines (la décentralisation, la gestion municipale, les services municipaux, la coopération décentralisée, la gouvernance, les associations de gouvernements locaux et la construction de la paix, et la reconstruction) et sur plusieurs territoires (à travers des filiales situées en République tchèque, en Afrique du Sud et en Tunisie, ainsi que sept bureaux consacrés à des projets en Afrique, trois au Proche-Orient et un au Myanmar).

> **Source :** <http://www.vng-international.nl/>

### SKL International

La branche internationale de l'Association suédoise des collectivités territoriales (SALAR) soutient les autorités locales, les régions et leurs associations, partout dans le monde, dans des domaines tels que les processus de décentralisation, de développement local et régional, la gestion municipale et les prestations de service ainsi que l'intégration dans l'UE. SKL International utilise le savoir-faire de son grand groupe d'experts appartenant tant à la SALAR et qu'aux GLR suédois, et parfois même celui de ses experts locaux et internationaux. Elle possède des bureaux à Stockholm, à Kiev, à Tunis, à Ankara, à Amman et à Nairobi. L'action internationale de l'institution se reflète également à travers ses adhésions et ses activités au sein du Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) et des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU).

> **Source :** <http://sklinternational.se/>



Agence pour la coopération au développement du Pays basque

L'Agence pour la coopération au développement du Pays basque est un organisme public du gouvernement régional visant à promouvoir le développement humain et à encourager l'aide dans la lutte contre la pauvreté. Son plan directeur stratégique définit les priorités sectorielles, générales et géographiques de ses actions, ainsi que la sphère d'activités sur l'éducation au service du développement. Une équipe hautement professionnalisée de plus de 20 personnes travaille pour l'agence, en collaboration avec d'autres membres du secrétariat général du gouvernement pour l'action externe, des services de gouvernement régional, des conseils provinciaux et des municipalités directement impliqués dans la coopération au développement, le travail international et les nouvelles alliances.

La cohérence des politiques, la coopération décentralisée et multi-niveaux, la coopération triangulaire, la spécialisation territoriale, l'implication des acteurs territoriaux et la collaboration avec d'autres GLR, les plates-formes mondiales et européennes et des organisations multilatérales constituent les priorités clés du Pays basque. Les compétences budgétaires et fiscales du Pays basque sont fondamentales pour le travail de coopération au développement de la région. L'exemple des taxes collectées aux fins de la coopération au développement par le biais de la « redevance eau » le démontre.

> Source : [www.euskadi.eus](http://www.euskadi.eus)

Dans une certaine mesure, les agences d'associations de gouvernements locaux opèrent de la même manière que certaines grandes ONG : elles sont hautement spécialisées dans les problèmes de gouvernance locale et travaillent selon des schémas d'approche-projet. En général, leurs initiatives sont financées par des bailleurs de fonds multilatéraux ou nationaux et leurs plans d'intervention sont établis autour des capacités opérationnelles de leurs partenaires internationaux (en général, les GLR ou les associations de gouvernements locaux) par le biais du renforcement des capacités ou des initiatives entre pairs. Elles ne cherchent pas à établir de relations où les parties prenantes territoriales peuvent travailler mais à renforcer les capacités de leurs partenaires pour mettre en œuvre des politiques publiques plus efficaces.

Selon l'objectif du projet dans lequel elles sont impliquées, les associations de gouvernements locaux connaissent des difficultés plus ou moins importantes dans leur tentative d'implication directe des parties prenantes territoriales et des citoyens. La définition classique du renforcement des capacités ou les initiatives d'apprentissage mutuel n'impliquent pas les citoyens ni les parties prenantes territoriales, notamment celles du pays d'origine de l'agence.

Les agences d'associations de gouvernements locaux sont des opérateurs hautement professionnalisés et profondément engagés dans le respect des principes d'efficacité convenus par la communauté internationale et impliqués dans la définition et la mise en œuvre de la majeure partie de ces initiatives. Non seulement les agences prennent en compte les priorités et les stratégies politiques de leurs partenaires, mais elles ajustent également les initiatives en vue de les adapter aux situations et aux besoins spécifiques de leurs partenaires. Dans cette optique, les agences d'associations de gouvernements locaux sont fréquemment impliquées dans les activités de plaidoyer, se focalisant sur un environnement politique favorable permettant à leurs partenaires de travailler.

Les agences d'associations de gouvernements locaux font de grands efforts pour mener à bien leurs interventions et présenter leurs résultats en toute transparence. Cependant, s'agissant d'organismes intermédiaires, elles sont responsables face à leurs membres, et non face aux citoyens.

Les agences des gouvernements régionaux tendent à suivre des plans similaires à ceux établis par les gouvernements nationaux, notamment par les gouvernements nationaux faisant partie de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Elles forment des équipes solides, bénéficient des budgets suffisants et opèrent au moyen de partenariats directs ou de stratégies de coopération indirecte, à savoir par le biais des ONG.

Le tableau suivant montre dans quelle mesure certaines régions possèdent des capacités budgétaires similaires à celles des membres de l'OCDE :

RÉGION	M€	PAYS	M€
Pays basque (Espagne)	55	Lituanie	49
Andalousie (Espagne)	42.6	Croatie	35
Catalogne (Espagne)	30.2	Lettonie	24
Flandre (Belgique)	55.5	Slovénie	68

> Source : élaboration par l'auteur

La majeure partie des agences régionales cherchent à impliquer les parties prenantes territoriales dans leurs partenariats de coopération décentralisée. Certaines régions ont élaboré des plates-formes multi-acteurs permettant aux parties prenantes (notamment les OSC, le secteur privé et les universités) de participer à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs stratégies et initiatives.

Les agences régionales déploient également de gros efforts pour orienter leurs stratégies politiques en vue d'obtenir de meilleurs résultats en termes de développement durable, d'améliorer leurs capacités et d'aligner leurs stratégies sur les priorités et les politiques élaborées par leurs partenaires. Dans la majeure partie des cas, elles travaillent dans le cadre de leurs compétences spécifiques, responsabilités et capacités. Leur niveau de spécialisation peut être très élevé. À ce sujet, il est important de souligner leur engagement dans le renforcement de la cohérence des politiques entre les politiques liées au développement aux niveaux interne et international.

### Cohérence des politiques pour le développement dans le Pays basque

Le Pays basque a récemment adopté une stratégie relative à la « Cohérence des politiques au service du développement dans le Pays basque ». La question de cohérence des politiques au service du développement reçoit une attention croissante au niveau mondial et porte sur la nécessité d'aborder les problèmes liés au développement non seulement par le biais de politiques d'aide mais également par le reste des politiques et par les actions de toutes les parties prenantes, demandant ainsi une cohérence accrue entre tous ces acteurs. Le Gouvernement basque a établi des mesures et des domaines d'intervention permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques entreprises ou conduites par le gouvernement régional, tout en fournissant des critères homogènes pour atteindre le développement humain dans l'ensemble des régions où il opère.

> **Source :** *Coherencia pública. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo* <https://goo.gl/zmiub6>

Cependant, certaines agences régionales tendent à établir des partenariats (ou à financer des projets) de gouvernements nationaux dans les pays en développement. Ce type de partenariat peut présenter des limites en termes de durabilité et d'appropriation.

Il convient d'ailleurs de noter que les agences régionales utilisent des modalités d'intervention innovantes comme la coopération déléguée ou l'appui budgétaire, relativement rares dans le domaine de la coopération décentralisée.

### Coopération déléguée entre la Catalogne et la Flandre

La région de Catalogne a commencé à participer aux schémas de coopération déléguée. La coopération déléguée porte sur l'action par laquelle le gouvernement délègue la réalisation des activités de coopération au développement aux institutions spécialisées dans la coopération internationale et étroitement liées aux municipalités. La Catalogne développe actuellement le projet « Accélérer le droit des femmes et des filles » au Mozambique, reposant sur l'accord entre le gouvernement de la région flamande et l'ONG ActionAid. Le gouvernement de la Flandre a contribué au financement avec 400 000 euros (soit 80 % du coût total du projet) tandis que le gouvernement catalan a apporté 100 000 euros. L'agence catalane coordonnera le projet, tandis que les tâches de suivi et d'évaluation seront partagées entre les deux gouvernements. Le projet vise à favoriser un environnement plus sûr, exempt de violences et d'agressions sexuelles à l'égard des femmes et des filles dans les villes de Marracuene, Manhiça et Maputo.

De la même façon, l'Agence catalane de coopération au développement a également établi comme une priorité l'accès aux fonds de l'Union européenne destinés à l'aide humanitaire et à l'aide d'urgence et la participation à la coopération déléguée dans l'Union européenne. Bien que ces formes de collaboration soient avant tout créées pour les états, certains gouvernements régionaux, notamment en Allemagne, ont déjà reçu des financements pour leurs projets.

> **Source :** *El Govern estableix un marc de cooperació amb el Govern de Flandes i ActionAid per la defensa dels drets de les dones a Moçambic*  
[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fs/vp/AppJava/notapremsavw/297130/ca/govern-estableix-marc-cooperacio-flandes-actionaid-defensa-drets-dones-mocambic.do](http://premsa.gencat.cat/pres_fs/vp/AppJava/notapremsavw/297130/ca/govern-estableix-marc-cooperacio-flandes-actionaid-defensa-drets-dones-mocambic.do)

Les chapitres 9 et 10 de cette étude illustrent comment les régions déploient de gros efforts pour améliorer leurs pratiques et pour rendre leurs stratégies politiques et les initiatives plus transparentes et responsables.

Finalement, les réseaux de GLR abordent les principes d'efficacité de la même manière que les agences d'associations de gouvernements locaux. En règle générale, ils agissent par le biais de secrétariats hautement professionnalisés. Leurs membres bénéficient de plates-formes de formation, d'un apprentissage mutuel, d'un échange d'expériences et du transfert de connaissances. Dans certains cas, les réseaux lancent également des initiatives de plaidoyer visant à développer un environnement favorable et nécessaire aux GLR pour opérer dans de bonnes conditions. Leur mission est spécifique et fortement orientée vers les résultats, surtout sous la forme de renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles des gouvernements locaux et régionaux. Cependant, le niveau d'implication des autres parties prenantes dans leurs initiatives est faible, à l'instar de leur contact direct avec les citoyens. Cela signifie qu'ils sont moins exposés au contrôle social.







# 5 COHÉRENCE DES POLITIQUES : L'APPROCHE TERRITORIALE COMME PIERRE ANGULAIRE DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE EFFICACE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

L'approche territoriale du développement durable fournit un cadre idéal pour articuler cette nouvelle génération de partenariats de coopération décentralisée. Bien que le concept de développement territorial ne soit pas nouveau, il y a une confusion ce que cela signifie exactement et comment cela peut être appuyé efficacement.

Ce chapitre analyse les approches adoptées par les différentes institutions, telles que la Commission européenne et le PNUD. Nous identifions et présentons les éléments clés tels que la nature multidimensionnelle et intégrée du développement durable (lié aux ODD), la coordination nécessaire et la complémentarité entre les différents niveaux de gouvernement opérant sur le territoire, l'implication et l'articulation des parties prenantes (la société civile, les organisations basées sur la connaissance, le secteur privé, les sociétés philanthropiques) ou la planification comme

méthodologie servant à définir les priorités, les lignes d'actions et l'attribution des ressources.

Le développement durable local a été compris comme un processus coordonnant toutes les ressources disponibles sur un territoire donné, incluant non seulement la dimension économique mais également les dimensions sociales et environnementales (voire les dimensions culturelles et institutionnelles), visant à améliorer la qualité de vie des citoyens. Afin de tirer le meilleur des ressources propres au territoire, l'approche territoriale pour le développement local contribue au développement local par le biais d'une approche intégrée et multisectorielle des problèmes actuels, pour laquelle la coopération entre les différentes parties prenantes territoriales est nécessaire. Ceci inclut les citoyens, les OSC, les ONG, le secteur privé, les sociétés philanthropiques, les acteurs académiques, etc.





Du reste, **l'approche territoriale ne peut pas réellement avoir lieu sans la contribution et la coordination entre tous les niveaux du gouvernement agissant sur un territoire** : du niveau de gouvernement le plus proche des citoyens (le gouvernement local) au niveau intermédiaire (gouvernement régional, provincial, de l'état), le gouvernement national et les organisations internationales. Il est toutefois primordial de fonder cette approche multi-niveaux sur la coopération intergouvernementale au lieu de la subordination hiérarchique.

## Encourager une appropriation démocratique du développement

L'approche territoriale requiert un environnement favorable où chaque niveau de gouvernement possède des compétences claires et les ressources humaines, techniques et financières suffisantes. Les niveaux de gouvernement locaux et régionaux sont les plus affectés par le manque de ressources. Pour cette raison, afin d'optimiser les ressources existantes de ces gouvernements, des stratégies pour le renforcement de leurs capacités institutionnelles et opérationnelles sont également nécessaires. En cas d'échec de cet environnement favorable, les différentes parties prenantes conduites par leur gouvernement local devraient entreprendre des actions de plaidoyer, abordées aux niveaux national et international.

Étant donné le grand nombre de parties prenantes publiques et privées devant avoir leur mot à dire dans le développement de leur propre territoire, il est extrêmement important de définir les actions de coopération décentralisée d'un point de vue stratégique (une stratégie comprenant les dimensions environnementales, sociales et économiques), afin de répondre favorablement aux nécessités réelles d'un territoire donné. Les gouvernements locaux sont le niveau de gouvernement le plus adapté à la promotion et la gestion des politiques de développement local selon l'approche territoriale : du fait de leur proximité au territoire, ils sont davantage conscients de leurs besoins, des capacités et des ressources disponibles et agissent comme des catalyseurs du changement. Par conséquent, ils doivent assurer la bonne coordination avec les autres gouvernements agissant sur le territoire (ce qui comprend l'intégration des stratégies de coopération au développement), ainsi que la création d'espace pour la participation des différents intervenants.

L'Union européenne, en tant qu'ardent défenseur du principe de subsidiarité, a également défini le concept « d'approche territoriale du développement ». Dans sa communication *Accorder une autonomie accrue aux autorités locales dans les pays partenaires pour une meilleure gouvernance et des résultats plus concrets en matière de développement*, adoptée en mai 2013, la Commission européenne a décrit ce concept comme :

« Adaptée aux caractéristiques et aux besoins d'un territoire, l'approche territoriale du développement est décrite comme un processus dynamique à long terme allant de la base vers le sommet et s'appuyant sur de multiples acteurs et secteurs, dans le cadre duquel plusieurs institutions et intervenants locaux collaborent pour définir des priorités et planifier et mettre en œuvre des stratégies de développement. Grâce aux conseils des autorités locales et à la mobilisation de capacités et de ressources supplémentaires privées et collectives, l'approche territoriale du développement pourrait induire un changement dans la qualité de vie et le bien-être des citoyens, en assurant un équilibre entre la croissance socioéconomique, l'équité et la qualité de l'environnement et en renforçant la résilience des plus vulnérables. Cette approche pourrait également renforcer les processus politiques locaux et la transparence et encourager une appropriation démocratique du développement grâce à un suivi continu des progrès accomplis sur la voie du développement durable. »

Telle que la Communication de la Commission européenne l'observe, **l'approche territoriale du développement local est endogène, incrémentielle, intégrée spatialement et multi-échelle**. Le terme « local » ne se réfère pas seulement au lieu où les choses se produisent (le *où*) mais également à la façon de faire les choses (le *comment*) et les autorités et les parties prenantes le permettant (le *par qui*). Les autorités locales ne doivent pas se contenter de mettre en œuvre les objectifs de développement régional, national et mondial au niveau local. Elles doivent également conduire le développement sur le territoire, en tirant le meilleur parti de leurs spécificités, par le biais des ressources spécifiques au lieu, des mécanismes politiques et institutionnels selon des niveaux interdépendants et l'intégration des paramètres environnementaux et socio-économiques.

L'Union européenne est consciente du rôle que peut jouer la coopération décentralisée dans l'expression du potentiel de développement des autorités locales, et l'encourage depuis de nombreuses années. Il existe un grand nombre d'expériences positives relatives aux actions impératives de planification, de mise en œuvre ou de mise en commun des ressources pour des projets spécifiques.

Les autres expériences de coopération décentralisée des gouvernements locaux de l'Union européenne et leurs homologues du Sud visent plus particulièrement à « stimuler la citoyenneté active ou l'utilisation de partenariats public-privés dans la fourniture de biens et de services aux populations ». Il existe également des exemples d'appui effectif au renforcement du plaidoyer des autorités locales et de leurs associations pour des réformes de décentralisation plus favorables au développement et des systèmes opérationnels de coopération intergouvernementale.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Soutien décentralisation, gouvernance locale et développement local au travers d'une approche territoriale. Collection Outils et Méthodes. Document de référence no 23. Direction générale de la coopération internationale et du développement. Novembre 2016 <http://delog.org/web/wp-content/uploads/2017/01/tald-web.pdf>

## Soutien aux Associations d'autorités locales dans les pays Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP)

Depuis 2010, dans le cadre de l'accord de Cotonou, le programme régional financé par l'UE, ARIAL « Appui et renforcement des initiatives des associations de collectivités locales ACP aux niveaux national et régional » vise à permettre aux associations de gouvernements locaux et régionaux de participer à la définition et à la mise en œuvre des politiques de développement par des activités de renforcement institutionnel et de renforcement des capacités. ARIAL œuvre en faveur du renforcement des associations de GLR au niveau national, infracontinental et continental. VNG International met en œuvre le programme ARIAL, également soutenu par Commonwealth Local Government Forum (CLGF, Royaume-Uni), le Partenariat pour le Développement Municipal (Bénin), le Municipal Development Partnership (MDP, Zimbabwe), l'University of West Indies (Trinidad et Tobago) et la Foundation of the South Pacific International (FPSI, Fiji).

Les principaux résultats mis en relief par la Commission européenne ont été : 1) le soutien de cinq associations nationales – au Gabon, au Tchad, au Swaziland, à Kiribati et au Vanuatu – au moyen du Fonds pour les associations d'autorités locales émergentes, 2) la production d'une série d'instructions pratiques sur le renforcement des capacités, conçues pour répondre à la demande des associations d'autorités locales, et qui servent à recenser les possibilités de financement, à sonder les autorités locales sur leurs besoins, à gérer des projets et à élaborer des plans de communication, de défense des intérêts et de lobbying.

**> Source :** Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « Accorder une autonomie accrue aux autorités locales dans les pays partenaires pour une meilleure gouvernance et des résultats plus concrets en matière de développement ».  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0280:FIN:EN:PDF>

L'approche territoriale comme instrument majeur dans le soutien du développement durable local a également été soulignée par les Nations Unies (ONU) dans le cadre du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement mentionné précédemment. Selon ce partenariat, les gouvernements infranationaux jouent un rôle essentiel pour assurer une appropriation du programme de développement de leurs pays et « donner une dimension territoriale aux politiques de développement et aux débats mondiaux peut favoriser une coopération plus efficace pour répondre aux besoins réels des personnes »<sup>8</sup>.

Plus spécifiquement, en 2015, l'Initiative ART du PNUD a lancé un Hub pour les partenariats territoriaux en vue de soutenir la mise en œuvre des ODD au niveau local. À travers ce Hub, le PNUD

adopte une approche territoriale pour exploiter le potentiel des GLR et des autres acteurs socio-économiques des territoires en tant que partenaires pour le développement et pour promouvoir les principes de coopération efficace au service du développement au niveau local. Ceci comprend, entre autres, l'appui aux acteurs locaux en passe de faire des ODD des stratégies et des politiques de développement aux niveaux local et national.

## La plate-forme internationale Global Water Solidarity (GWS)

GWS est une plate-forme thématique consacrée à l'eau potable et à l'assainissement, élaborée par l'Initiative ART du PNUD. GWS permet d'identifier les demandes locales puis de les faire correspondre à l'offre des partenaires décentralisés. De même, elle promeut et institutionnalise l'articulation à travers et entre les différents niveaux (régional, national et global).

L'Initiative ART du PNUD au Salvador, en partenariat avec l'Agence basque de l'eau et d'autres bailleurs de fonds décentralisés, ont lancé le projet « Amélioration de la gouvernance de l'eau à El Salvador ». Son objectif est de mitiger la fragmentation et dispersion des acteurs dans le secteur de l'eau et de promouvoir des interventions planifiées intégrées dans les processus de développement territorial et alignées aux priorités nationales. Alors que l'approche territoriale garantit la participation de toutes les parties prenantes, l'approche pluriniveaux a abordé les questions relatives à l'eau à plusieurs échelles : au niveau national, pour influencer le cadre légal ; au niveau de bassin, pour promouvoir l'articulation entre acteurs ; au niveau microrégional, pour renforcer les capacités nécessaires et pour promouvoir la gestion inter-municipale de l'eau ; et au niveau municipal, pour mettre en œuvre des petits projets d'infrastructure qui assurent l'appropriation, l'engagement politique des maires élus et la participation des usagers.

**> Source :** Guide de Pratiques. Coopération décentralisée, eau et assainissement. PNUD. 2013 / <https://goo.gl/yMhTKD>

L'approche territoriale contribue à la création de partenariats sur le long terme, bien structurés entre des acteurs au même niveau, en vue de résoudre les problèmes et suivre les programmes communs dans différents endroits du monde. En impliquant de nombreuses parties prenantes, les gouvernements locaux et régionaux seront capables de conduire, sans monopoliser, les projets vers une gouvernance locale et le développement. L'implication des acteurs territoriaux améliore les opportunités pour les gouvernements locaux et régionaux de réduire l'impact des obstacles comme les changements dans les hautes sphères des politiques locales ou les contraintes budgétaires. Ceci, en corrélation avec une forte implication des parties prenantes et l'atteinte de l'autonomie et de l'appropriation, se traduit par des partenariats plus durables.

<sup>8</sup> UNDP ART - SIDE EVENT REPORT. THIRD BIENNIAL HIGH LEVEL DEVELOPMENT COOPERATION FORUM. Territorial Answers to Global Challenges Innovative Multi-level Partnerships for Development Effectiveness. July 6th 2012, North Lawn Building, New York [http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf12/dcf\\_art\\_report.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf12/dcf_art_report.pdf)







# 6 NOUVEAUX FLUX DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE : COOPÉRATION TERRITORIALE, TRIANGULAIRE ET SUD-SUD





La coopération descendante Nord-Sud axée sur l'aide a été dépassée depuis longtemps par de nouvelles modalités horizontales où tous les partenaires ont des choses à transmettre et à apprendre. De nouveaux flux de coopération décentralisée ont émergé au cours des dernières années ; la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire en font partie. Toutes deux peuvent être considérées comme un moyen abordable et efficace de faire connaître des solutions pour le développement. En Europe, cela fait plus de 25 ans que la coopération territoriale est développée. Sur ce continent, les partenariats et les réseaux de gouvernements locaux et régionaux partagent leurs stratégies et leurs expériences pour améliorer l'impact des politiques de développement durable.

Ce chapitre analyse la validité et la viabilité de ces nouveaux flux, avec leurs avantages et leurs inconvénients, et leurs forces et leurs faiblesses. Le but est de tirer parti des éléments porteurs de valeur ajoutée de ces modèles de coopération décentralisée par l'analyse d'expériences réelles.

## Coopération décentralisée Sud-Sud

La coopération décentralisée Sud-Sud est un modèle de coopération possédant une très grande valeur ajoutée. Comme l'illustre le chapitre précédent, la coopération décentralisée est abordée de manière plus efficace lorsque l'échange d'expériences et le transfert de connaissances reposent sur des partenariats horizontaux entre acteurs égaux, au lieu de partenariats bilatéraux, multilatéraux ou passant par un réseau.

Il est clair que les gouvernements locaux et régionaux du Nord peuvent fournir un grand nombre de connaissances et de ressources à leurs homologues du Sud. Cependant, ils opèrent dans des contextes très différents. De fait, si leurs compétences et leurs domaines d'intervention peuvent être relativement similaires (développement économique, protection de l'environnement, éducation, santé, bien-être social voire même réduction de la pauvreté), les priorités qu'ils doivent gérer et les stratégies à la base de leurs politiques diffèrent considérablement d'un territoire à l'autre. Pour les modèles de coopération Sud-Sud, l'idée de coopération Sud-Sud entre partenaires égaux est encore plus pertinente car les partenaires agissent dans des contextes comparables et affrontent des problèmes communs.

Citons en exemple la stratégie de lutte contre la pauvreté entreprise par une province en Équateur, où le seuil de pauvreté est fixé à 111 dollars US par mois et par personne, et les stratégies des pays, des régions et des municipalités les plus développés d'Amérique Latine comme le Chili (127 dollars US), le Brésil (130 dollars US), le Mexique (184 dollars US)<sup>9</sup> ou l'Uruguay (206 dollars US). Ensuite, comparons ces stratégies à celles développées par les régions et les municipalités espagnoles où le seuil atteint 750,05 dollars US<sup>10</sup>.

Les priorités sont différentes — que ce soit dans le domaine de la sécurité alimentaire, de l'accès au logement et aux services de base, de la protection sociale, de l'emploi, de la santé, de l'action sociale ou de l'éducation — et par conséquent, les politiques à développer le sont aussi. Les expériences et connaissances générées par le Sud, tout aussi valides et innovantes que celles générées par le Nord, seront plus faciles à transférer vers d'autres réalités plus proches d'un point de vue politique, social, culturel et économique.

Les politiques visant à soutenir les travailleuses du secteur informel et les microentreprises conduites par les femmes à Curitiba (Brésil) seront plus facilement transposables à la réalité de San Salvador (El Salvador) que celles visant à promouvoir l'emploi des femmes à Turin (Italie)<sup>12</sup>.

Au cours des dernières années, les gouvernements locaux et régionaux et leurs associations dans le monde ont été très dynamiques en termes de définition des initiatives de coopération Sud-Sud. Bien que très différentes, ces initiatives se sont surtout focalisées sur l'échange d'expériences, le transfert de connaissances et de technologies, l'apprentissage mutuel, la mobilisation des ressources, l'établissement de mécanismes pour le dialogue politique et le plaidoyer, et le développement d'initiatives pilotes innovantes.

En règle générale, les partenariats de coopération Sud-Sud se concentrent sur le renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles des gouvernements locaux, visant à améliorer l'efficacité de leurs politiques publiques par l'optimisation des ressources disponibles et la participation de tous les acteurs du territoire.

En ce sens, le rôle qu'ont joué les réseaux de gouvernements locaux et régionaux n'a cessé de croître. Ils fournissent un cadre idéal pour la promotion du dialogue parmi les gouvernements locaux et régionaux, la capitalisation et la reproduction des expériences, l'union des forces pour le plaidoyer politique et la communication avec d'autres acteurs internationaux.

Plusieurs expériences intéressantes de réseaux qui ont encouragé la coopération décentralisée Sud-Sud ont été menées dans différentes régions du monde. Le plus souvent, ce sont les villes qui ont intégré ces réseaux. Certains exemples sont fournis ci-dessous.

### Mercociudades

Mercociudades<sup>13</sup> est le plus vieux réseau de villes d'Amérique Latine. Depuis 1991, cette plate-forme défend les intérêts des villes associées dans le cadre d'un processus d'intégration régionale et de renforcement de leurs capacités institutionnelles et opérationnelles pour opérer dans les sphères nationale et internationale. Ces objectifs s'inscrivent dans une approche de coopération Sud-Sud.

➤ **Source :** Mercociudades / <http://www.mercociudades.org/>

<sup>9</sup> Panorama Social de América Latina 2014, CEPAL, Diciembre 2014.

<sup>10</sup> Encuesta de condiciones de Vida 2014, Instituto Nacional de Estadística, Mayo de 2015.

<sup>11</sup> <http://curitiba.dieese.org.br/index.php>

<sup>12</sup> Les deux exemples et plusieurs idées illustrées dans cette section figurent dans FERNÁNDEZ DE LOSADA, A. « La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda post-2015 ». Revista Desarrollo y Cooperación N° 37. Instituto Complutense de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. 2016.

<sup>13</sup> <http://www.mercociudades.org/>

## Partenariat pour une gouvernance locale démocratique en Asie du Sud-Est

Le Partenariat pour une gouvernance locale démocratique en Asie du Sud-Est (DELGOSEA) a été lancé en mars 2010 et est cofinancé par la Commission européenne et la *Konrad-Adenauer-Stiftung*. Le DELGOSEA est spécialisé dans la collaboration avec les AAL, les autorités locales, les ONG et les institutions académiques aux Philippines, en Indonésie, au Vietnam, en Thaïlande et au Cambodge. Le partenariat vise à faciliter les partenariats de villes par un réseau de gouvernements locaux et régionaux en vue de créer un échange transnational de bonnes pratiques et un renforcement des capacités. Les acteurs mettent à disposition des boîtes à outils et autres matériels portant sur la façon de reproduire les bonnes pratiques avec l'aide des autorités du

territoire où la mise en œuvre du projet est réussie.

En août 2016, un atelier sur la gestion des déchets organisé par le DELGOSEA s'est déroulé à Siem Reap. Les autorités de Marinika Citu ont présenté le projet Eco-Savers, un plan de recyclage innovant, élaboré en coopération avec les écoles locales pour la collecte des déchets recyclables afin de résoudre le problème des déchets domestiques et d'améliorer la sensibilisation des plus jeunes en matière d'environnement. La présentation du projet, qui a été reproduit par quatre villes pilotes de DELGOSEA et a fait ses preuves dans plusieurs pays, a donné de nouvelles idées à plus de 70 représentants des organisations membres de DELGOSEA, aux experts internationaux et aux autorités cambodgiennes locales participant à la réunion.

> **Source :** DELGOSEA News. <http://delgosea.eu/cms/News/Good-Practices-in-Waste-Management-from-Indonesia-and-the-Philippines>

## CITYNET

CITYNET a été créé en 1987 pour répondre aux besoins des villes en expansion de l'Asie-Pacifique, en vue d'améliorer la durabilité des villes par des liens de coopération et des partenariats. Le réseau de villes est appuyé par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (UNESCAP), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (UN-Habitat). Il s'est agrandi pour accueillir 131 municipalités, ONG, entreprises privées et centres de recherche.

Conscient de l'importance de l'échange d'expérience et du renforcement des capacités, CITYNET a développé les Citynet Services. Grâce à cette plate-forme, les membres procèdent à des échanges d'apprentissage relatifs au développement durable dans le réseau, sous forme d'assistance technique, de visites

d'études et/ou des partenariats de ville à ville. Ses membres peuvent appuyer leurs interventions de développement local en cours tout en apprenant des autres membres et en améliorant leurs capacités techniques.

Par exemple, en septembre 2016, le kabupaten de Sidoarjo a visité le centre médical Boramae de l'Université nationale de Séoul pour étudier les bonnes pratiques de l'hôpital quant aux soins et à la gestion de l'hôpital. Depuis, les deux villes ont signé un accord de coopération sur l'amélioration de la fourniture des services de santé locaux à Sidoarjo par de la coopération technique. Parmi les premières mesures concrètes, un programme de bourses d'études permet aux médecins de Sidoarjo de se rendre à Séoul.

> **Source :** [www.citynet-ap.org](http://www.citynet-ap.org)

## Africités

La coopération Sud-Sud peut également être encouragée par l'organisation de sommets à intervalles réguliers. C'est le cas du Sommet Africités, organisé tous les trois ans par Cités et Gouvernements Locaux Unis Afrique (CGLU Afrique). Se focalisant sur les politiques de décentralisation en Afrique, l'événement est devenu une opportunité pour les autorités locales africaines

d'évaluer la mise en œuvre de ces politiques. À chaque sommet, un thème central est abordé, autour duquel un débat stratégique permet de déterminer ce qui doit être fait immédiatement au niveau local, pour répondre à l'urgence de la prestation de services, du logement, des possibilités économiques, de la mobilité sûre et abordable, et ainsi de suite.

> **Source :** <http://www.africities2015.org/?q=summit>







Hormis la défense de leurs intérêts via les réseaux, les gouvernements locaux et régionaux cultivent maintenant des relations de coopération Sud-Sud avec leurs homologues dans d'autres régions et sur d'autres continents. Cette dynamique est très répandue parmi les économies émergentes comme le Brésil, la Colombie, le Mexique, la Turquie, l'Afrique du Sud, la Chine ou la Corée du Sud.

### La coopération décentralisée entre le Mozambique et le Brésil

Le Brésil et le Mozambique ont noué une solide relation dans le domaine de la coopération décentralisée. De janvier 2013 à juin 2015, le projet d'apprentissage de ville-à-ville entre paires reposant sur des engagements précédents a été développé grâce au financement et à l'appui de la Commission européenne, Cities Alliance, le gouvernement norvégien et la Mairie de Barcelone

Le projet a cherché à améliorer la gestion du développement local en termes de gouvernance efficace, de durabilité et de participation pour élargir le droit à la ville de la population. Il a impliqué six villes du Brésil et huit villes du Mozambique. La coopération a également cherché à améliorer les capacités institutionnelles des autorités locales pour gérer le développement, confirmant leur position en tant qu'opérateurs du développement au niveau local et en tant qu'acteurs en faveur du développement aux niveaux national et international dans la sphère de coopération décentralisée Sud-Sud.

À la conclusion du projet, les villes participantes ont continué leur coopération, maintenant leurs contacts et leurs relations.

> **Source :** *City to City. A guide to the UCLG learning universe. UCLG*  
<https://www.learning.uclg.org/sites/default/files/c2c-web.pdf>

Il est également important de souligner le dynamisme des associations de gouvernements régionaux en ce qui concerne l'établissement de relations liées à la coopération Sud-Sud.

### Le Centre pour le leadership et la gouvernance (SCLG) de l'Association des autorités sud-africaine des gouvernements locaux (SALGA)

En 2015, l'Association des autorités sud-africaine de gouvernements locaux a lancé une nouvelle initiative au service du développement et de l'apprentissage en collaboration avec les principales institutions du secteur tertiaire.

Le Centre pour le leadership et la gouvernance (SCLG) de SALGA offre une opportunité de formation et des outils à près de 2 000 dirigeants et directeurs d'autorités locales sud-africaines et de la Communauté de développement d'Afrique australe (comprenant 15 États) pour les aider à amener les autorités locales à remplir leur mandat relatif au développement. L'objectif du SCLG se détache des approches plus formalistes des compétences et du renforcement des capacités vers l'adoption de méthodologies alternatives cherchant à travailler davantage dans le domaine entre paires.

> **Source :** *Capacity and Institution Building Working Group. UCLG*  
<http://www.cib-uclg.org/news/launch-salga-centre-leadership-and-governance>

En dépit des expériences positives mentionnées précédemment et la forte valeur ajoutée de la coopération décentralisée Sud-Sud, il faut également adopter une perspective critique. Il est important d'analyser si ce modèle de coopération favorise des relations plus efficaces entre les partenaires ou si, à l'inverse, il affronte les mêmes contradictions que les modèles classiques de coopération (comme le développement de relations verticales entre les partenaires). La coopération décentralisée Sud-Sud est-elle efficiente en soi ? Les impacts sont-ils toujours positifs ou, à l'inverse, peut-elle générer des effets discutables similaires à ceux qui ont affecté les modèles de coopération Nord-Sud reposant sur l'approche axée sur l'aide ?







Même les contextes difficiles se ressemblent ; dans les relations Sud-Sud, des asymétries existent, notamment en ce qui concerne les ressources. Les conditions des gouvernements locaux et régionaux au Brésil, en Afrique du Sud et au Mexique sont totalement différentes de celles du Mozambique, du Paraguay, du Sri Lanka, de la Bolivie et des pays disposant de ressources moindres.

Les processus de décentralisation développés par les états fédéraux comme le Brésil, le Mexique ou l'Inde ont été bien appropriés, conférant un poids politique accru à leurs gouvernements infranationaux et davantage de ressources financières et techniques. Dans la majeure partie des pays en développement, les gouvernements infranationaux ne bénéficient pas de ces conditions. En général, ils sont beaucoup plus centralisés et manquent clairement de ressources financières, engendrant ainsi contraintes institutionnelles et faiblesses opérationnelles.

Pour cette raison, à l'instar des relations Nord-Sud, cette asymétrie pourrait déboucher sur l'instauration d'une relation verticale axée sur l'aide et l'établissement de la suprématie du partenaire le plus développé sur le partenaire le moins développé. Il existe un risque où la coopération décentralisée Sud-Sud impose des modèles et des pratiques qui ne sont pas adaptées aux contextes locaux ou aux ressources et capacités du partenaire le moins développé.<sup>14</sup>

Un autre risque entraîné par ce modèle de coopération est la fragmentation ou la dispersion des efforts. Il peut être évité au moyen d'une approche stratégique spécifique qui se focalise sur les domaines de spécialisation pouvant créer de la valeur ajoutée. En résumé, les résultats de la coopération décentralisée sont positifs pour autant qu'elle soit liée à l'approche territoriale. L'effort pour le renforcement des capacités institutionnelles, financières et opérationnelles des gouvernements infranationaux, s'ils envisagent de devenir des acteurs clés du développement de leurs territoires et d'articuler les besoins des parties prenantes du territoire, s'avère décisif.

## Coopération décentralisée triangulaire

La coopération décentralisée triangulaire repose sur des schémas de coopération entre les gouvernements locaux et régionaux des différents pays du Sud qui comptent sur le soutien d'un ou de plusieurs gouvernements locaux et régionaux du Nord. Lorsque plusieurs GLR du Nord sont impliqués, des synergies et une

coopération mutuelle devront également être développées entre ces gouvernements, selon une approche Nord-Nord.

Les schémas de coopération ressemblent beaucoup à ceux de la coopération Sud-Sud et, en général, aux partenariats horizontaux de coopération décentralisée (modalités de territoire, d'agence et de réseau). Les initiatives favorisent l'échange d'expériences, le transfert de connaissances et de technologies, l'apprentissage mutuel ou le développement des actions pilotes novatrices, visant à renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles des gouvernements locaux et régionaux participants.

**La coopération décentralisée triangulaire est un bon exemple de participation intense des gouvernements locaux et régionaux au processus de globalisation et de démonstration de leurs capacités à agir dans différents contextes socio-institutionnels et culturels.**

Depuis de nombreuses années, l'Union européenne promeut la coopération décentralisée triangulaire. Sous le Cadre financier pluriannuel 2007-2013, l'Union européenne a lancé le programme thématique « Les acteurs non-étatiques et les autorités locales dans le développement », dont les objectifs incluent la promotion et le financement d'initiatives multirégionales, multinationales et internationales.

### Réseau AL-LAs

Le projet AL-LAs, qui relie les autorités locales de l'Union européenne à celles d'Amérique Latine, a vu le jour grâce au programme thématique de l'Union européenne « Les acteurs non-étatiques et les autorités locales dans le développement ». Le réseau AL-LAs<sup>15</sup> des collectivités latino-américaines est piloté par la ville de Mexico et bénéficie du soutien de l'Union européenne et deux réseaux de villes européens (Cités Unies France<sup>16</sup> et Fondo Andaluz de Solidaridad Internacional). Grâce à ce projet, un espace commun de dialogue et d'échange a été créé autour des relations internationales des gouvernements locaux. Différents modèles de développement ont été partagés, les stratégies ont été renforcées et plus de visibilité a été donnée aux niveaux local et mondial.

> **Source :** AL-Las [https://www.proyectoallas.net/about\\_en](https://www.proyectoallas.net/about_en)

<sup>14</sup> La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda Post 2015. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, n° 37, Instituto. Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid. Enero de 2016.

<sup>15</sup> <https://www.proyectoallas.net/>

<sup>16</sup> <http://www.cities-unies-france.org/>

Toutefois, cet objectif multirégional n'a pas été inclus dans la version actuelle de ce programme thématique (Cadre financier pluriannuel 2014-2020). Le programme a changé l'orientation en la portant sur les initiatives développées dans chaque pays et les accords de partenariat stratégique conclus avec plusieurs réseaux et plateformes régionaux et mondiaux (Cités et Gouvernements Locaux Unis – CGLU, PLATFORMA, CGLU Afrique, CGLU Asie-Pacifique – CGLU ASPAC, *Commonwealth Local Government Forum* – CLGF et Association internationale des Maires francophones – AIMF).

## Coopération territoriale

Comme l'aborde le chapitre suivant, plusieurs gouvernements locaux et régionaux ont compris l'importance d'articuler la participation des principales parties prenantes territoriales en tant qu'élément clé de leurs relations de coopération décentralisée.

Certains se sont inspirés de l'exemple donné par le modèle de coopération territoriale de l'Union européenne dans le cadre de la Politique de cohésion européenne. Certains appellent cette forme de coopération la coopération intégrale, car elle tient compte de toutes les dimensions et parties prenantes du territoire, approchant ainsi les territoires selon une perspective multi-acteurs, multidimensionnelle et intégrale. Les initiatives de partenariat incluent les principaux acteurs territoriaux : les autorités publiques, les OSC, le secteur privé, les sociétés philanthropiques, les acteurs académiques, les organisations basées sur la connaissance, etc. Non seulement elles cherchent à promouvoir l'échange et l'appui mutuel entre les partenaires, mais aussi les synergies avec les acteurs territoriaux, qui doivent également échanger, créer de nouveaux espaces de collaboration voire développer de nouveaux marchés, notamment pour les microentreprises, les entreprises de petite et de moyenne tailles. L'accent est mis sur le renforcement de la participation de ces parties prenantes quant au développement durable de leurs territoires.

## Coopération territoriale européenne (CTE)

La coopération territoriale européenne joue un rôle central dans la construction d'un espace européen commun. Elle veille à ce que les frontières ne deviennent pas des obstacles, en œuvrant au rapprochement des Européens, en contribuant à résoudre les problèmes communs à toute l'UE, en aidant au partage des idées et des bonnes pratiques et en encourageant l'action stratégique pour atteindre les objectifs partagés. Sa réussite se manifeste par l'augmentation de son budget, qui est passé de 1,1 milliard d'euros en 1990 à 10,1 milliards d'euros pour la période 2014-2020.

La CTE a réuni les gouvernements locaux et régionaux, les entreprises privées, les OSC, les universités et les autres parties prenantes provenant de toute l'Europe aux fins de concevoir et de mettre en œuvre des projets de différents thèmes, notamment l'environnement, la culture, les infrastructures, l'emploi ou l'éducation. Parmi les centaines de projets nationaux soutenus par l'Union européenne, il y a la création d'un hôpital transfrontalier entre la Catalogne et la France, l'intégration sur le marché de l'emploi des Roms de l'Eurorégion Bihor-Hajdu-Bihar à la frontière entre la Hongrie et la Roumanie et la transformation du patrimoine en facilités dans des villes de 9 pays européens.

> **Source :** *La coopération territoriale européenne tisse des liens entre les citoyens. Commission européenne, Direction générale de la politique régionale. 2011* [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/information/pdf/brochures/etc\\_book\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/pdf/brochures/etc_book_fr.pdf)

## Coopération intégrale, par l'Union des villes capitales ibéro-américaines

Depuis plus de 30 ans, les villes ibéro-américaines mènent une coopération décentralisée publique. Au fil des ans, différentes méthodologies ont été mises en place aux fins du développement conjoint de ces villes : le jumelage, le programme URB-AL de la Commission européenne, les programmes ville-à-ville d'ONU-Habitat, la coopération technique, la coopération Sud-Sud, les réseaux de villes, le programme ART du PNUD ou la coopération indirecte avec les fonds publics locaux par le biais des ONG. Aujourd'hui, la coopération indirecte réunit toutes les expériences antérieures et propose une nouvelle méthodologie basée sur des actions et des programmes de coopération stratégiques, efficaces et complémentaires au niveau local, régional et

national, fondés sur la citoyenneté mondiale activement engagée dans les politiques de développement de leurs gouvernements. Les territoires sont la pierre angulaire d'une multitude d'actions, là où les actions de 2 à 4 ans sont mises en œuvre. Ces actions font partir d'un cadre global qui définit les priorités, les acteurs, les domaines, les outils et les actions, et qui peut être complété par de nouvelles initiatives et un financement ultérieur pendant la mise en œuvre des projets. L'ensemble des actions obéissent à 10 principes : 1. Motivation, 2. Horizontalité, 3. Participation et citoyenneté globale, 4. ODD 5. Équité, inclusion, égalité et durabilité, 6. Complémentarité, 7. Continuité des processus, 8. Utilisation de nouvelles technologies, 9. Travail en réseau et 10. Défense des intérêts au niveau international.

> **Source :** *Cooperación integral. UCCI* <http://ciudadesiberoamericanas.org/cooperacion-integral/>







# 7 NOUVEAUX PARTENARIATS POUR UN DÉVELOPPEMENT EFFICACE AU NIVEAU TERRITORIAL : LES GLR, LES OSC, LE SECTEUR PRIVÉ ET LE MONDE DE LA CONNAISSANCE

L'approche territoriale de la coopération décentralisée améliore la possibilité d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans les partenariats pilotés par les GLR. La partie finale du chapitre précédent a mis en lumière le nombre croissant de gouvernements locaux et régionaux qui encouragent, conduisent et articulent la participation des acteurs territoriaux au sein de leurs partenariats de coopération décentralisée. C'est ce que l'on appelle la coopération territoriale ou intégrale.

Les chapitres 1, 2 et 3 de cette étude ont également mentionné le consensus existant sur le rôle essentiel des parties prenantes quant au développement durable de leurs propres territoires. Le Programme 2030 et le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement vont dans le sens de cette déclaration.

## I-STEPS : harmonisation des partenariats territoriaux pour le développement

L'Initiative « Innovation dans les partenariats territoriaux durables » (I-STEP) a été un des mécanismes du Programme ART du PNUD pour soutenir l'harmonisation des partenariats de la coopération décentralisée et de promouvoir le Développement humain durable au niveau local, et ce, en utilisant les cadres existants mis en place par l'Initiative ART du PNUD dans les pays. Les municipalités de Barcelone, Bilbao (Espagne), Milan (Italie) et le Pays basque font partie de cette initiative depuis le début. Sur le terrain, I-STEPS a conduit plusieurs activités et des projets au Liban et en Équateur.

Cet exercice a permis de concilier les besoins locaux et les ressources disponibles parmi les partenaires d'I-STEPS en termes de spécialisation territoriale, de savoir-faire, d'appui technique, et de contribution financière avec des processus de développement endogènes. En Équateur et au Liban, les partenariats ont été établis, les processus de renforcement des capacités dans les territoires prioritaires ont été lancés

pour soutenir les initiatives clés qui stimulent les processus essentiels du développement local. De telles activités comprennent le changement de la matrice productrice en Équateur – à savoir modifier les modes de production de l'Équateur pour une meilleure distribution des richesses – et une réponse à la crise des réfugiés syriens au Liban en améliorant l'accès durable des populations vulnérables à l'eau par la définition et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie nationale de gestion de l'eau.

Durant ces étapes, I-STEPS a réuni des acteurs locaux, nationaux et mondiaux, ce qui lui permet de contribuer à la mise en œuvre des ODD à tous les niveaux.

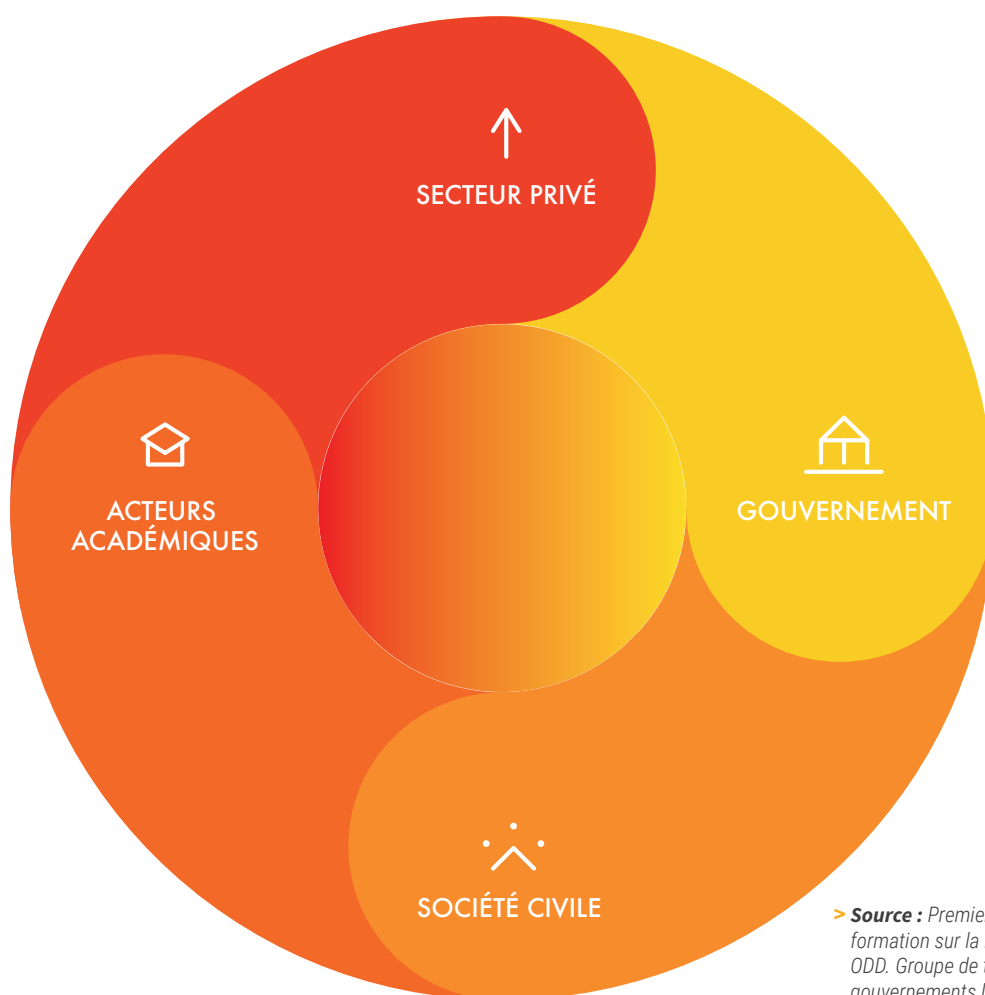
Pour consolider ce potentiel, des groupes d'experts membres de l'initiative I-STEPS recueillent et systématisent les pratiques, les processus de développement réussi et les politiques dans les territoires I-STEPS afin de promouvoir et de faciliter le partage des savoirs avec d'autres pays et partenaires.

> **Source :** PNUD ART - Résumé 2015-2016  
[https://issuu.com/artpublications/docs/art\\_eng\\_web](https://issuu.com/artpublications/docs/art_eng_web)

Il est également recommandé que la base de la coopération décentralisée repose sur la « Quadruple hélice », un modèle qui lie l'innovation et le développement dans un contexte où les autorités publiques, le secteur privé, les acteurs académiques et la société civile collaborent entre eux pour co-crée le développement et piloter les changements structurels bien au-delà de l'objectif

qu'une organisation ou une personne pourrait atteindre individuellement. En Europe, plusieurs régions travaillent pour la consolidation de l'efficacité du système régional d'innovation en tant que partie intégrante des stratégies de recherche et d'innovation pour une spécialisation intelligente (stratégies RIS3).<sup>17</sup>

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf)



> **Source :** Premier module de formation sur la localisation des ODD. Groupe de travail mondial des gouvernements locaux et régionaux, PNUD et ONU-Habitat, 2017.

L'implication des acteurs territoriaux doit répondre à différentes approches et motivations selon leurs capacités à contribuer au développement durable. Les paragraphes suivant indiquent la manière dont les organisations de la société civile (OSC), le secteur privé, les acteurs académiques et les institutions basées sur la connaissance peuvent contribuer à un développement territorial effectif.

## Organisations de la société civile (OSC)

Pour atteindre le développement territorial par le biais de la coopération décentralisée, les ONG œuvrant dans le domaine du développement ne doivent pas être les seules organisations à être prises en compte. À l'inverse, toutes les OSC ont leur place au sein du processus, y compris les organisations communautaires, les organisations pour la protection de l'environnement, la protection des femmes, les organisations pour la jeunesse, les organisations d'étudiants, de migrants ou de travailleurs, ou les autres institutions œuvrant dans les domaines de l'éducation, de la santé, du sport, de la culture, etc.

Dans certains pays (en Espagne, en Italie et en France pour les cas en Europe), les ONG œuvrant dans le domaine du développement ont noué de très solides relations avec les gouvernements locaux et régionaux. Pendant de nombreuses années, les gouver-

nements locaux et régionaux ont soutenu ces organisations dans le cadre de leurs politiques de coopération au développement. De fait, ils ont financé leurs projets de coopération dans d'autres pays, ainsi que leurs initiatives de sensibilisation et d'éducation au développement. Comme cela été observé précédemment, cette contribution s'appelle la coopération indirecte, soit un modèle qui, au-delà de contribuer au développement des pays les moins développés, renforce le tissu social des organisations de solidarité du Nord.

Bien que la coopération indirecte offre aux OSC la possibilité de créer et de mettre en œuvre leurs propres idées et projets, en favorisant de la sorte leur implication et appropriation, ce modèle présente plusieurs lacunes. La coopération indirecte peut entraîner la fragmentation de l'action du fait du développement simultané de programmes et de projets différents dans de multiples territoires et un grand nombre de domaines. Cette situation peut à son tour entraîner des dynamiques parallèles et une incohérence entre les actions, voire une perte de valeur en termes de décentralisation et d'investissement dans les capacités locales. Des partenariats solides réunissant les GLR et leurs organisations de la société civile offrent la possibilité de combler ces manques et de créer des stratégies partagées de nature inclusive et territoriale, favorisant ainsi la collaboration et l'appropriation pour toutes les parties.





## Partenariat Toscane-Kasserine

Les migrants sont des parties prenantes essentielles pour le développement des territoires d'origine et d'accueil, et leur valeur ajoutée au projet de coopération décentralisée ne peut pas être remise en question. La région toscane en Italie et le gouvernorat de Kasserine en Tunisie ont développé de solides relations depuis la signature en 2011 du Protocole d'entente entre les deux gouvernements. Dans le cadre du projet « Soutien au système socio-sanitaire du gouvernorat de Kasserine », qui s'est déroulé entre 2013 et 2015 grâce au financement de la région italienne, un projet spécifique a été mis en œuvre pour une meilleure efficacité des programmes de santé materno-infantile en Tunisie à travers une stratégie de développement qui implique les systèmes de santé italien et tunisien.

Le projet s'est concentré sur les zones marginalisées de la Tunisie et a nécessité le travail de plusieurs autorités publiques et OSC des deux régions : le Croissant Rouge tunisien, la Délégation de Kasserine, l'hôpital régional de Kasserine, l'hôpital universitaire Meyer/centre de santé

mondiale, la Coopération pour le développement des pays émergents (COSPE), l'Association pour la protection de l'environnement à Kasserine (ARPEK), la Partenariat euro-africain, l'Associazione Pontes et Nosotras Onlus, avec une attention particulière accordée à l'implication de la communauté tunisienne en Toscane.

Plusieurs actions ont été développées pendant ce projet, comme le soutien aux associations tunisiennes locales actives dans le domaine de l'éducation sanitaire et de la sensibilisation, visant notamment les femmes en raison de leur rôle crucial dans la diffusion des informations sur la santé. De nouveaux équipements ont également été offerts aux centres médicaux tunisiens ; les professionnels de santé ont pu participer à plusieurs formations offertes par les experts tunisiens et italiens résidant en Italie.

➤ **Source :** Migration for Development. *Projet Pour une meilleure efficacité des programmes de santé materno-infantile en Tunisie à travers une stratégie de développement qui implique les systèmes socio-sanitaires tunisiens et Italiens.*  
[http://www.migration4development.org/sites/default/files/health\\_for\\_all.pdf](http://www.migration4development.org/sites/default/files/health_for_all.pdf)

## Le secteur privé

Le secteur privé joue également un rôle clé dans le développement territorial durable. La contribution des microentreprises et des petites et moyennes entreprises à la création d'emplois, la dynamisation de l'économie, la définition de nouvelles solutions et le transfert d'innovation est extrêmement important. Les plus grandes entreprises (y compris les multinationales), les organisations patronales, les chambres de commerce et les associations professionnelles peuvent également apporter de précieuses contributions. Elles fournissent des mécanismes fiables de responsabilité et de transparence fondés sur le respect des droits de l'homme, et garantissent l'existence de cadres légaux aux niveaux infranational, national et international.

L'inclusion d'organisations à but lucratif tels que les entreprises dans le domaine de la coopération au développement est un sacré défi, d'autant plus dans le domaine de la coopération décentralisée. Toutefois, une inclusion réussie apporte une valeur ajoutée significative à ces partenariats. Les entreprises peuvent contribuer par leur savoir, technologie, innovation, nouvelles solutions et flexibilité. En outre, les partenaires de coopération décentralisée peuvent favoriser les échanges commerciaux et le transfert de technologies et de savoir-faire, voire ouvrir de nouveaux marchés aux entreprises locales.

Bien que ce ne soit pas l'objet de cette étude, il est important de mentionner que plusieurs acteurs ont souligné la nécessité de revoir le concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de travailler sur la responsabilité partagée des entreprises quant à la poursuite du développement durable dans les territoires où elles opèrent. Les entreprises ne devraient pas acheminer toutes leurs contributions par des organismes philanthropiques mais appliquer des critères de durabilité dans leur travail quotidien en tant qu'organisations à but non lucratif : création d'emplois décents, liant leur activité économique au développement local, encourager le développement de nouvelles solutions et de nouvelles technologies et respecter les régimes de coresponsabilité fiscale en vigueur.

Le partage des responsabilités dans le processus de développement favorise également l'engagement et l'appropriation entre les entreprises concernées et assure une durabilité accrue de l'implication. La même situation se produit lorsque de nouvelles voies de rapprochement des entreprises sont créées car cela leur permet d'agir dans leur contexte naturel, à savoir le marché. L'implication du secteur entrepreneurial ne dépend pas de la volonté philanthropique des entreprises mais plutôt de leur compréhension de l'éthique des relations commerciales. La création d'emplois et d'opportunités de subsistance peut contribuer à un développement durable partagé.

## Le Global Compact

Le Global Compact de l'ONU est une plateforme créée en faveur des actions stratégiques du secteur privé en vue d'atteindre des objectifs sociétaux de grande envergure, comme les Objectifs de développement durable des Nations Unies, tout en portant une attention particulière à la collaboration et à l'innovation. Grâce aux réseaux locaux du Global Compact, les entreprises peuvent établir des relations locales avec d'autres entreprises et parties prenantes (ONG, autorités et acteurs académiques) et recevoir des conseils pour mettre en œuvre leurs engagements pour la durabilité. La plate-forme contribue également aux bonnes pratiques pour que les autres entreprises puissent y trouver une source d'inspiration pour leurs politiques et leurs actions.

De la même façon, les forums sur les droits de l'homme et sur les dilemmes d'entreprise du *Global Compact* visent à améliorer la compréhension collective des thèmes relatifs aux droits de l'homme et à engager la discussion sur les dilemmes pouvant se présenter aux entreprises multinationales responsables dans leurs efforts en faveur du respect et du soutien des droits de l'homme quand elles opèrent dans des économies émergentes. Des questions sont formulées, telles que « Lorsqu'une entreprise opère dans des pays montrant une forte prévalence du VIH/SIDA et possédant des systèmes de santé défaillants, comment peut-elle mettre en œuvre un programme de gestion responsable des maladies qui respecte le droit de la vie privée et garantit la non-discrimination des employés ? », et des conseils sont donnés à cet égard. Le Forum fournit également une série d'études de cas démontrant les véritables dilemmes affrontés par les entreprises et leurs efforts pour les gérer et les résoudre de manière responsable.

> **Source :** <https://www.unglobalcompact.org/> et <http://hrbdf.org/>

Les partenariats public-privé (PPP) sont un outil essentiel de fourniture de service public et de développement des infrastructures au niveau territorial. Ils ont récemment été reconnus comme nécessaires à la mise en œuvre et la réalisation du Programme d'Action d'Addis Abeba et des ODD. Les PPP peuvent contribuer au développement pour autant qu'ils apportent des meilleurs résultats pour les utilisateurs finaux et les citoyens, notamment une amélioration de la qualité de service, de leur accessibilité et de leur prix.



Ceci étant dit, l'accès au financement privé et aux technologies avancées sont nécessaires pour la fourniture de services et d'infrastructures, et a fortiori pour les GLR des pays en développement, où les ressources sont relativement rares. Plusieurs opportunités sont offertes mais de nombreux défis ont également été mis en évidence. Suite à une série de dialogue multi-acteurs, Communitas a collecté les défis suivants : « la distorsion du programme public, la perte de contrôle local sur les infrastructures et les services essentiels, et la co-option de partenaires gouvernementaux ou de la société civile ; la marchandisation de la classe ouvrière ; le manque de cadre légal / réglementaire local solide et la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles ; le manque de transparence et de responsabilité, notamment la nécessité d'améliorer le suivi et l'évaluation ; l'investissement inadéquat de la maintenance ; et les déplacements des employés publics »<sup>18</sup>.

Plusieurs GLR des pays en développement peuvent toutefois ne pas avoir développé les capacités nécessaires pour conclure des accords PPP solides avec le secteur privé. C'est pourquoi la coopération décentralisée (notamment la coopération technique) est un outil adapté pour que l'expérience des GLR et des entreprises bénéficie aux territoires en développement grâce à de nouvelles connaissances techniques, légales et financières dans le but de négocier, mettre en œuvre, suivre et faire respecter de manière efficace les PPP par le secteur privé, tout en visant la création d'un environnement favorable.

<sup>18</sup> Public-Private Partnerships for Urban Infrastructure: The Potential Benefits and Risks Concept Note for the June 7, 2016 Convening. Communitas Coalition <http://communitascoalition.org/wp-content/uploads/Concept-Note-June-7-Convening-Public-Private-Partnerships-for-Urban-Infrastructure.docx.pdf>

### Rapport Infrascopie 2015 : évaluation de l'environnement pour les partenariats publics-privés en Afrique

Le rapport Infrascopie 2015 pour l'Afrique est la première édition d'un outil d'information et un index de benchmarking évaluant la capacité des pays africains à entreprendre des partenariats public-privé (PPP) sur le long terme relatifs aux infrastructures selon une méthodologie développée en 2009 pour les pays d'Amérique Latine. L'index a été préparé par l'*Economist Intelligence Unit* (EIU) et est soutenu financièrement par la Banque mondiale.

Le rapport Infrascopie 2015 souligne la pertinence des gouvernements locaux et régionaux dans la gestion et la mise en œuvre des partenariats publics-privés. De fait, tandis

que de nombreux pays permettent des PPP infranationaux – un nombre considérable a déjà été entrepris au Nigéria, en Égypte, au Cameroun, en Ouganda, au Rwanda, en Tanzanie et en Afrique du Sud – il est correct d'affirmer que la capacité technique est plus faible au niveau local. En outre, les réglementations sont plus complexes ; les agences de risque de crédit considèrent que les autorités municipales représentent un risque plus élevé, ce qui représente une sérieuse menace à la bonne exécution des projets. Il est dès lors manifeste que le renforcement des capacités des gouvernements locaux tient un rôle crucial et la coopération décentralisée devient un outil particulièrement adapté au renforcement de ces capacités.

> **Source :** 2015 Infrascopie Africa  
[https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=AfricaInfrascopie2015](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=AfricaInfrascopie2015)



Un autre sujet d'étude qui a encore bien du chemin à parcourir est le lien entre l'économie sociale et la coopération décentralisée. Les entreprises sociales, les coopératives et les mutuelles de santé jouent un rôle d'importance croissante dans le développement de solutions pour le développement durable. Elles œuvrent dans différents domaines : l'éducation, la santé, le sport, l'environnement, la planification urbaine, la participation des citoyens, le bien-être et l'assistance sociale, etc., et la quantité d'activités économiques, d'emplois et d'opportunités qu'elles génèrent est en constante augmentation.

La création de nouvelles formes de collaboration avec ce secteur dans les territoires concernés par les partenariats de coopération décentralisée contribuerait à résoudre les problèmes communs en attente de solutions innovantes.

### Politiques urbaines et rurales pour des emplois décents dans les villes de taille moyenne - Pasto, Colombie

La ville colombienne de Pasto a accueilli le Forum sur les politiques urbaines et rurales sud-sud "Coopération triangulaire et promotion du travail décent dans les villes intermédiaires" organisé en 2015 par la ville de Pasto, Cités et Gouvernements Locaux Unis, l'Organisation Internationale du Travail et Connective Cities. Le forum a réuni des experts en économie sociale ainsi que des représentants locaux de Santa Fe, Rosario, Cuenca, Ibarra, Tulcán, Montúfar, Barquisimeto, Pereira, Acapulco, Nariño, Lleida, Porto Alegre et Cochabamba.

En s'appuyant sur les échanges d'expériences locales, il a été démontré que l'économie sociale est une plateforme appropriée pour tisser des liens solides en termes de production, de distribution, de consommation, de financement, de création d'emplois décents et de liens urbains et ruraux reposant sur la justice, la coopération et la réciprocité. L'importance d'organiser des réseaux locaux des acteurs publics et privés a également été mise en lumière, entre autres, afin de renforcer les mécanismes de dialogue, d'élargir la coopération aux autres parties prenantes et de mettre en œuvre des instructions de financement novatrices.

> **Source :** *Economía Social y Solidaria y Cooperación Sur-Sur. Nuevos desafíos y lecciones aprendidas. Organización Internacional del Trabajo. Compilación de artículos cortos sobre la cooperación sur-sur. Academia sobre Economía Social y Solidaria. 2016*  
<https://goo.gl/2WoHH4>

### Institutions basées sur la connaissance et acteurs académiques

Les organisations basées sur la connaissance et les acteurs académiques (universités publiques et privées, centres de transfert des technologies et de recherche, groupes de réflexion, etc.) sont des acteurs très influents au sein des partenariats de coopération décentralisée. Ils possèdent des connaissances et des éléments scientifiques pouvant renforcer les processus partagés de développement durable. De ce fait, ils peuvent jouer un rôle majeur dans la désagrégation de données au niveau territorial. Cette nécessité a été clairement stipulée pendant la transition des OMD aux ODD : alors que les données étaient présentées au niveau national uniquement pour le suivi et l'évaluation des OMD, la nécessité de désagréger les données par territoire a été mise en lumière afin de « ne laisser personne pour compte ». De même, avec leurs capacités et leurs outils pour générer des données particulières, les acteurs académiques et les organisations basées sur les connaissances peuvent contribuer au suivi et à l'évaluation de la qualité, comprenant l'identification d'indicateurs métriques et pertinents.

Les acteurs académiques et les organisations basées sur les connaissances peuvent également contribuer aux initiatives de promotion politique. Dernier élément, mais pas des moindres, ils peuvent encourager les initiatives avec leurs homologues dans d'autres pays, comme la création de plates-formes pour la capitalisation et la reproduction des expériences positives, l'échange d'étudiants et de chercheurs, et le lancement de projets de recherche conjoints.

### Le projet Phoenix - Pays de Galles et Namibie

Grâce au soutien du gouvernement gallois et un budget de 500 000 £, ce partenariat entre l'Université de Cardiff et l'Université de Namibie fournit des opportunités de développement et d'apprentissage partagé. Ces opportunités se concrétisent sous forme de formation, de partage des ressources éducatives, d'appui au personnel, d'échange d'étudiants et de prestation de support aux technologies de l'information entre les deux universités. Le projet couvre et bénéficie à tous les départements et les services d'aide des deux universités. Du reste, il contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable.

Le projet Phoenix a été conçu pour apporter une amélioration durable aux habitants de Namibie et du Pays de Galles par le renforcement des capacités éducatives.

> **Source :** *Phoenix Project*  
<http://www.cardiff.ac.uk/phoenix-project/about-us>



# 8 COOPÉRATION TECHNIQUE, PARTAGE D'EXPÉRIENCES ET DE CONNAISSANCES, ET APPRENTISSAGE : LES ENJEUX CLÉS POUR UNE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE EFFICACE

Comme cela a été mis en lumière dans cette étude, un fort consensus existe sur le fait que la principale valeur ajoutée de la coopération décentralisée réside dans sa capacité à renforcer les facultés des gouvernements locaux et régionaux et des acteurs du territoire.

Les nouvelles modalités de coopération décentralisée se focalisent sur différentes pratiques comme la coopération technique, l'échange d'expérience, le transfert de savoir-faire et l'apprentissage, et les stratégies de *benchmarking*.

Il existe différents outils pour renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles des GLR, dont certains sont présentés ci-après, accompagnés d'études de cas. Il est important d'insister sur le fait que les flux de connaissances et d'expériences visant à renforcer les capacités sont des flux bidirectionnels : ils circulent du Nord au Sud mais également du Sud au Nord ou encore du Sud au Sud. Les GLR des pays développés ont certainement beaucoup à apprendre de leurs homologues des pays émergents ou en voie de développement, notamment dans le domaine de la participation citoyenne. En effet, au cours des dernières années, l'impact de la crise mondiale dans les pays développés a révélé l'importance des expériences du Sud pour relever des enjeux cruciaux comme la réduction de la pauvreté, le développement endogène ou la lutte contre la corruption.

## Coopération technique

La coopération technique est l'un des mécanismes utilisé pour le transfert de connaissances et d'expériences entre les gouvernements locaux et régionaux, visant à renforcer les capacités et à améliorer l'organisation interne et la qualité des services fournis. Une exigence pour la coopération technique d'être efficiente est imposée à tous les GLR concernés afin qu'ils partagent certains de leurs principaux défis, problèmes, besoins, intérêts ou solutions.

La coopération technique porte sur la dimension humaine. Ce sont les personnes qui possèdent la connaissance et l'expérience. Par conséquent, la coopération technique implique la conception de programmes grâce auxquels le personnel local spécialisé, travaillant pour l'un des partenaires, soutient ses homologues travaillant pour l'autre partenaire sur le développement de politiques et d'actions concrètes. En règle générale, l'appui implique

le transfert de connaissances et d'expériences ou le suivi (même physique) de leur performance.

La coopération technique contribue fortement à la valeur ajoutée supplémentaire de l'intégration des politiques de coopération au développement par les gouvernements locaux et régionaux et appuie la cohérence des politiques. Les stratégies de coopération technique permettent aux membres des organisations de relations internationales et de coopération de travailler avec les membres d'autres services, notamment du service environnement, développement économique local, planification urbaine et hébergement, santé ou éducation. Les connaissances et les expériences sont donc aussi échangées au sein du même gouvernement local ou régional, ce qui est très bon signe pour l'institution. La coopération technique est l'un des outils les plus répandus et utilisés dans le cadre du partenariat territorial et de la modalité d'agence.

### Le programme de coopération technique décentralisée Sud-Sud

Le gouvernement fédéral du Brésil a décidé de soutenir les gouvernements locaux dans la définition de stratégies et d'initiatives de coopération technique Sud-Sud. Le Programme de coopération technique décentralisée Sud-Sud lancé par le secrétariat des affaires fédérales, l'Agence brésilienne de coopération et plusieurs réseaux de villes a donné aux gouvernements locaux brésiliens la possibilité de recevoir des financements pour mettre en œuvre des projets de coopération Sud-Sud avec leurs homologues dans d'autres villes d'Amérique Latine ou dans des villes situées sur d'autres continents, notamment en Afrique. Ce programme a permis la mise en œuvre de projets tels que le projet Support technique pour la formation de l'observatoire sur la violence et la sécurité des citoyens de Morón, en collaboration avec la mairie de Canoas et le projet Développement intégré pour les services d'appui aux citoyens, entre Curitiba et Rosario.

> **Source :** Programa de Cooperação Técnica Descentralizada Sul-Sul / <http://www4.planalto.gov.br/saf-projetos>

## Plates-formes pour l'échange d'expériences et le transfert de connaissances

Au cours de ces dernières années, plusieurs initiatives ont ciblé la promotion de l'échange d'expériences et le transfert de connaissances entre les GLR. Cependant, il est important de faire la différence entre ces plates-formes élaborées par les GLR dans le cadre de leur réseau de collaboration et les programmes créés et appuyés par les organisations multilatérales comme la Commission européenne.

L'échange d'expériences et le transfert de connaissances sont devenus l'un des principaux objectifs des réseaux de GLR. La majeure partie d'entre eux ont conçu des mécanismes spécifiques pour promouvoir ces échanges : les outils télématiques tels que les bases de données de meilleures pratiques ou les webinaires, les réunions bilatérales dans le cadre d'événements publics ou les ateliers et séminaires ad hoc. Pendant ces réunions, les échanges sont réalisés de manière informelle par les partenaires et un grand nombre d'initiatives de coopération en découlent.

### MedCités

MedCités est un réseau de villes méditerranéennes créé à Barcelone en novembre 1991, à l'initiative du Programme d'assistance technique environnemental méditerranéen (METAP). La création de MedCités vise à atteindre l'objectif du METAP en matière de renforcement des actions décentralisées impliquant l'assistance technique en tant que meilleur moyen de promouvoir la sensibilisation sur les problèmes environnementaux urbains et de faire de ces actions un outil pour que les municipalités des pays en développement puissent améliorer la gestion de problèmes environnementaux urbains.

En tant que moyen permettant d'améliorer le développement urbain, les principaux buts et objectifs du réseau, rejoint par 43 gouvernements locaux et leurs associations, sont : 1) le développement de la sensibilisation sur l'interdépendance

et la responsabilité commune concernant les politiques du développement durable, la préservation environnementale et la cohésion sociale du bassin méditerranéen ; 2) le renforcement du rôle, des compétences et des ressources (institutionnelles, financières et techniques) des administrations locales dans l'adoption et la mise en œuvre des politiques de développement durable local ; 3) le développement de la sensibilisation des citoyens et l'implication dans le développement durable de leurs villes ; et 4) la mise en route et le développement de politiques pour la coopération directe et le partenariat entre les partenaires et avec d'autres associations. Pour réaliser ces buts et objectifs, tous les projets sont liés au renforcement des capacités et au transfert de connaissances sur les problèmes urbains entre les gouvernements locaux du réseau.

> **Source :** MedCities <http://www.medcities.org/>





Pendant très longtemps, les organisations multilatérales comme la Commission européenne ou le PNUD ont encouragé la création d'espaces pour l'échange d'expériences et le transfert de connaissances entre les GLR. Les principaux programmes développés dans le domaine des gouvernements locaux et régionaux se focalisent justement sur l'échange et le transfert en tant qu'axe central de la coopération décentralisée.

Le programme « Organisations de la société civile et autorités locales » (OSC-AL) de l'Union européenne, un des principaux programmes du Cadre financier pluriannuel 2014-2020, constitue un exemple clair. D'autres programmes historiques sont le programme URBAL et les initiatives de coopération territoriale développées par le biais de l'instrument européen de voisinage (IEV).

### Le programme de coopération transfrontalière dans l'Union européenne

La coopération transfrontalière européenne est un élément clé que l'UE mène en faveur de ses voisins. Cette coopération au caractère local vise à assurer la cohérence entre les actions financées par les programmes de coopération transfrontalière européenne et les plans de développement locaux et régionaux existants dans la zone concernée par cette politique.

Grâce à la coopération transfrontalière, qui est financée par le Fonds européen de développement régional (FEDER) et l'Instrument européen de voisinage (IEV), les gouvernements locaux et régionaux d'Europe et des pays voisins peuvent travailler ensemble, avec les autorités nationales et les OSC, partager leurs expériences et leur savoir-faire dans une multitude de projets de différents domaines : durabilité environnementale, croissance économique et développement territorial, patrimoine culturel et tourisme durable, ou promotion du patrimoine humain.

> **Source :** Coopération transfrontalière. Politique européenne de voisinage et négociations d'élargissement  
[https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/cross-border-cooperation\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/cross-border-cooperation_en)

Le PNUD, en partenariat avec les réseaux de gouvernements locaux, a également lancé plusieurs initiatives comme le Forum mondial sur le développement économique local.

### Le Forum mondial sur le développement économique local

Le Forum mondial sur le développement économique local est un processus de travail ouvert qui favorise le dialogue sur le développement économique local ; il continue de renforcer une alliance mondiale entre les parties prenantes engagées et promeut des coopérations concrètes aux niveaux national et local. Le 4<sup>e</sup> Forum mondial sur le développement économique local se tiendra à Praia (Cap Vert) au mois d'octobre 2017. Il rassemblera des représentants des gouvernements locaux, régionaux et nationaux, des praticiens et d'autres acteurs du monde entier qui pourront débattre sur le développement économique local en tant que cadre intégré pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable et la manière dont répondre aux inégalités croissantes.

> **Source :** 4<sup>e</sup> Forum mondial sur le développement économique local. CGLU  
<https://www.uclg.org/en/media/events/4th-world-forum-local-economic-development>

### Apprentissage et analyse comparative

Plusieurs partenariats de coopération décentralisée abordent les initiatives d'apprentissage comme un outil idéal pour renforcer des capacités des GLR. Le principal objectif des stratégies d'apprentissage est de fournir des nouvelles compétences précises et des connaissances approfondies aux représentants des GLR, aux élus, aux dirigeants et aux membres du personnel pour d'améliorer leurs capacités.

En général, les initiatives d'apprentissage se centrent sur l'amélioration des compétences, comme le leadership ou les capacités, dans des domaines tels que la planification, la gestion, la budgétisation, etc. Par ailleurs, elles peuvent également se focaliser



sur la fourniture de nouvelles connaissances dans différents domaines d'intérêt et de responsabilité des GLR : changement climatique, résilience, cohésion sociale, mobilité humaine, développement économique, etc.

Les initiatives d'apprentissage sont plus efficaces lorsqu'elles associent les expériences actuelles aux connaissances des participants. L'apprentissage mutuel va au-delà des méthodologies descendantes classiques de formation, où l'enseignant transfère les connaissances aux étudiants : il utilise un processus de facilitation dans lequel les participants partagent, analysent, comparent et apprennent de leurs propres expériences.

Les modèles d'apprentissage basés sur le partage de l'expérience et la connaissance permettent aux participants, outre de recevoir de nouvelles compétences, de comprendre leurs points forts et leurs points faibles et ceux des organisations, tout en assimilant les importantes leçons enseignées par les pairs. Par conséquent, l'analyse comparative est un outil d'apprentissage idéal, utilisé dans le monde entier pour améliorer les performances.

### Modèle d'analyse comparative de VNG International

VNG International a mis au point un modèle de benchmarking qui propose une méthodologie spécifiquement destinée aux gouvernements locaux et aux autres organisations des pays en voie de développement et émergents. Ce modèle a été développé en mêlant expériences pratiques et résultats de la recherche théorique dans ce domaine. Après plus de cinq années de mise en œuvre, ce modèle s'est avéré être un formidable outil du développement des capacités des gouvernements locaux et des autres organisations des pays en voie de développement et émergents.

Le modèle s'articule autour de quatre étapes. L'étape « Collecte » vise à recueillir des données et des informations sur les performances des organisations participantes dans un domaine particulier. L'étape « Comparaison » consiste à identifier les différences entre organisations. L'étape « Enseignements » permet aux organisations participantes de tirer les enseignements pertinents des pratiques des organisations les plus performantes. L'étape Amélioration vise la mise en œuvre de ces enseignements par les organisations participantes en vue de l'amélioration de leurs performances.

Le modèle d'analyse comparative de la VNG International permet aux gouvernements locaux et aux autres organisations de prendre conscience de leurs rôles. Il génère des informations sur l'efficacité et l'efficience de leurs politiques et propose des outils pratiques vers l'amélioration de leurs performances. Il permet d'améliorer la qualité et de maîtriser les coûts de mise en œuvre des politiques publiques.

> **Source :** [www.vng-international.nl](http://www.vng-international.nl)



Actuellement, plusieurs réseaux de GLR et de nombreuses agences offrent des plates-formes d'apprentissage de haut niveau, élaborées en collaboration avec des organisations multilatérales (la Commission européenne, le PNUD, ONU-Habitat, etc.) ou d'autres parties prenantes telles que les universités ou les OSC. Depuis peu, Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) a lancé un portail d'apprentissage sur la localisation des ODD.

### Premier module de formation sur la localisation des ODD

Pour bâtir un partenariat « sur la localisation des ODD », la Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux, le PNUD et ONU-Habitat ont lancé un module d'apprentissage introductif sur la localisation des ODD à destination des gouvernements locaux et des autres parties prenantes territoriales. Le module s'articule autour de quatre chapitres fournissant les éléments aux GLR pour relever les principaux défis du processus de localisation (sensibilisation et mobilisation des parties prenantes, plaidoyer, alignement et suivi, et rédaction de rapports) en vue de réaliser les ODD au niveau local.

> **Source :** [www.learning.uclg.org](http://www.learning.uclg.org)



# 9 SUIVI DE L'EFFICACITÉ DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE POUR CAPITALISER LES IMPACTS SUR LE DÉVELOPPEMENT

Les projets de coopération au développement ne devraient pas être une expérience unique. Au contraire, leurs résultats, réussites et échecs peuvent servir pour d'autres projets sur le même territoire et sur d'autres. La capitalisation est donc la clé pour tirer des leçons, reproduire des modèles et des exemples et / ou les adapter à différentes réalités. Si la capitalisation bénéficie d'un très large soutien, elle n'est pas le seul but du suivi et de l'évaluation de la coopération décentralisée.

Dans la coopération décentralisée, le suivi implique un suivi du projet en cours par l'ensemble des partenaires de projet quant à la réalisation des actions définies et l'utilisation des ressources allouées à ces actions. Par ailleurs, le suivi suppose également l'appréciation des tendances et des risques, et la prise de nouvelles décisions quant aux stratégies supplémentaires et aux mesures à prendre en vue d'assurer le progrès. Les évaluations fournissent une appréciation complète et approfondie, fondée sur les données collectées par le processus de suivi et des informations supplémentaires. En règle générale, elles sont établies par des acteurs indépendants, ce qui donne un point de vue externe nécessaire et un caractère objectif aux rapports.

Les tâches de suivi et d'évaluation portent naturellement sur le projet en question. Par ailleurs, ce projet doit également être contextualisé dans des programmes et des stratégies de plus grande envergure, tant au niveau du partenariat (si ces programmes et stratégies existent) qu'au niveau du partenaire, concernant leur contexte individuel (leurs propres programmes et stratégies alignés sur ceux de niveau national).

Le suivi et l'évaluation nécessitent un effort important en termes de collecte et d'analyse de données pour lesquels des compétences et des ressources particulières sont nécessaires. Il est possible que les partenaires puissent utiliser des données provenant et / ou collectées par leur soin et établir les indicateurs les plus adaptés selon leurs nécessités, priorités et capacités. Cependant, les gouvernements locaux et régionaux des territoires les moins développés possèdent rarement les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser cette tâche. De ce fait, ils dépendent des données générées par leurs gouvernements na-

tionaux, l'ONU contribuant parfois à la mise en place du système de collecte de données. Par exemple, le GNUD a donné son aval à l'utilisation de DevInfo afin d'aider les pays à effectuer le suivi de la réalisation des OMD. Les organisations nationales de statistique rassemblées à l'ONU ont adopté un cadre solide de plus de 200 indicateurs mondiaux pour suivre les progrès de mise en œuvre des ODD.

Il existe un consensus sur le fait que **les indicateurs mondiaux doivent être complétés par un écosystème local, national et régional d'indicateurs, y compris les données axées sur les citoyens**. De fait, il ne faudrait pas négliger les parties prenantes influentes lors de la génération et la collecte de données. Les OSC et les ONG collectent généralement des données sur la qualité par leurs propres méthodes, tandis que les universités et les centres de recherche disposent des techniques et des instruments nécessaires à la génération de données scientifiques, difficiles à obtenir pour un gouvernement local ou régional. La faculté du secteur privé d'accéder au Big Data a également été mise en lumière. Dans ce contexte, les partenaires de coopération décentralisée devraient désormais établir un ensemble d'indicateurs alignés aux indicateurs des ODD mondiaux en vue de garantir que leurs programmes et projets contribuent à la réalisation de l'Agenda 2030.

Comme cela a été souligné aux sections précédentes, l'implication de parties prenantes dans un cycle de programmation garantit l'appropriation, l'apprentissage et la pérennité des résultats. Aux stades de suivi et d'évaluation, les parties prenantes peuvent également contribuer à la collecte de données et la mobilisation de ressources supplémentaires, notamment grâce à une approche plus objective, impartiale et critique de l'évaluation des résultats et de la performance. Cependant, l'engagement permanent d'une partie prenante dans le suivi et l'évaluation est difficile à obtenir<sup>19</sup>, raison pour laquelle la participation des parties prenantes devrait être institutionnalisée par la mise en place de conseils ou de comités au sein de la structure de chaque partenaire de projet. Ces organismes devraient être mis en place sur une base annuelle ou bisannuelle et collaborer tant à l'évaluation à mi-projet qu'à l'évaluation finale du projet.

<sup>19</sup> Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. PNUD. 2009 <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>

## Le Conseil catalan de coopération au développement

Le Conseil catalan de coopération au développement est un organisme qui rassemble les acteurs les plus importants de la coopération au développement en Catalogne. Son objectif est de faire entendre les propositions et initiatives de ces acteurs et de contrôler l'action du gouvernement dans ce domaine. Le Conseil est composé de plusieurs membres de différents départements du gouvernement, d'ONG, de syndicats, du secteur privé, d'universités, d'associations professionnelles et d'autres membres de la société civile des domaines relatifs au genre, à la migration et à la jeunesse. Le Conseil participe à tous les niveaux politiques, de la planification au suivi et à l'évaluation.

> **Source :** Consell de Cooperació al Desenvolupament  
<https://goo.gl/tl8yDb>

Il est important de déterminer l'audience cible pour le suivi et l'évaluation des rapports. Si les rapports sont soumis à ces conseils ou comités de parties prenantes, ils doivent rester ouverts à la discussion et aux amendements ; la version finale des rapports vise une audience plus large conformément aux exigences de responsabilité et de transparence. Ces aspects sont abordés au chapitre suivant.

À la fin d'un projet de coopération décentralisée, l'ensemble des partenaires doit être prêt à utiliser les résultats lors d'actions futures. Premièrement, le projet doit servir aux fins de capitalisation. La capitalisation impliquera la collecte de leçons apprises et des orientations pour reproduire le projet dans un autre endroit ou élaborer de nouveaux projets, soit dans les mêmes institutions (qu'elles travaillent sur le même partenariat ou pas), soit dans d'autres. Deuxièmement, il est important d'assurer que l'ensemble des données générées par le processus ne sert pas uniquement dans le cadre du projet en question mais qu'il est inclus dans la collecte de données nationales et les systèmes d'analyse pour une utilisation future. Troisièmement, les résultats de suivi et d'évaluation doivent être diffusés en interne dans les institutions des partenaires dans le but d'atteindre une cohérence des politiques entre les différents services.





# 10 RESPONSABILISER POUR RENFORCER L'APPROPRIATION PAR LES CITOYENS DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE

**E**n règle générale, les gouvernements locaux et régionaux possèdent des compétences dans des domaines concernant directement la vie des citoyens (la cohésion sociale, l'éducation, la santé) ; ils sont donc plus enclins à s'impliquer dans des projets de coopération décentralisée. Différentes parties intéressées exigeront la responsabilité de leurs autorités publiques si les résultats du projet ne sont pas suffisamment satisfaisants, tandis que de bons résultats stimuleront l'appropriation des citoyens et leur confiance en la modalité de coopération au

développement et susciteront l'envie de lancer et de participer à de futurs projets de ce genre.

En cohérence avec les idées développées au chapitre précédent, toutes les parties prenantes dans un projet de coopération décentralisée doivent pouvoir adopter les leçons apprises collectées dans les rapports de suivi et d'évaluation quant à l'organisation et à la gestion de projet.



Dans les projets classiques de coopération au développement axés sur l'aide, le concept de « responsabilité mutuelle » est relégué à « la responsabilité entre les fournisseurs et les récepteurs de coopération au développement, pour que cette coopération soit efficace et produise des résultats pour le développement ». Même si cette définition ne s'applique pas complètement à la coopération décentralisée (cette forme de coopération ne doit pas être définie par la nature verticale fournisseur-récepteur de la relation), elle peut s'appliquer à plusieurs aspects.

En effet, la coopération décentralisée reproduit certaines faiblesses de la coopération classique au développement. Premièrement, les engagements sont surtout volontaires et non contraignants. Par conséquent, ils ne peuvent pas être imposés, ce qui signifie qu'aucune action ne peut être prise à l'encontre des personnes ne satisfaisant pas leurs engagements. Deuxièmement, les partenaires ne prennent pas assez de temps pour spécifier clairement les engagements et les buts devant être adoptés par chaque acteur, les indicateurs et les objectifs à utiliser pour apprécier la réalisation de ces engagements et les conséquences découlant du non-respect de l'engagement. Troisièmement, bien que cela ne soit pas si évident dans la coopération décentralisée, le manque d'impartialité entre les partenaires suscite la méfiance.

Pour toutes ces raisons, la responsabilité doit être considérée comme un élément important à tous les stades du projet, qui nécessite une planification rigide et doit être prise au sérieux par les partenaires. Il est primordial de rappeler que la « responsabilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen de coopération efficace et donc de résultats efficaces pour le développement »<sup>20</sup>. Par exemple, si besoin, lorsque les partenaires n'ont pas les capacités d'entreprendre les tâches de responsabilité, les partenaires peuvent les confier à des tiers jouissant d'une confiance mutuelle qui formuleront une opinion objective, indépendante et utile.

Du reste, les partenaires de projet sont responsables de la réussite ou de l'échec du projet. En règle générale, la communication aux autres parties prenantes et aux citoyens est une exigence. C'est ce que l'on appelle la responsabilité sociale et c'est le modèle de responsabilité le plus strict. En effet, les autres parties prenantes et les citoyens ont multiplié leurs appels en faveur de la responsabilité. Ils ont le droit de savoir si les ressources publiques ont bien été utilisées, de manière positive et efficace, quels résultats ont été atteints, quel seront l'impact et les conséquences de ces résultats pour eux et pour le développement à moyen et à long terme de leur territoire. Les évaluations peuvent donc fournir des réponses et démontrer les réalisations grâce à des informations objectives et plausibles.

Par ailleurs, les environnements des parties prenantes capables de faire respecter la responsabilité de leur gouvernement local ou régional sont différents et les parties prenantes peuvent s'at-

tendre à recevoir des informations différentes. Les institutions financières peuvent exiger des documents démontrant des résultats financiers convenables, alors qu'elles ne s'intéressent pas à l'impact du projet sur le territoire et sur les citoyens. D'autres administrations publiques peuvent être davantage préoccupées par la cohérence des politiques, les actions et les résultats pouvant interférer avec leurs propres compétences. Les citoyens, les ONG et les OSC exigent des résultats de qualité au moindre prix sur leur propre territoire : dans leurs familles, leurs ménages et leurs communautés, dans les systèmes de gouvernance, dans l'environnement. Pour les projets de coopération au développement, notamment lorsqu'une certaine verticalité est perçue dans la relation de partenariat, il est nécessaire d'apporter de solides éléments de l'impact sur le territoire du partenaire le plus développé.

## Communiquer

Par conséquent, les actions de communication, notamment le message particulier qui est transmis, devront être adaptées à chaque groupe cible, en soulignant les bienfaits du projet au niveau mondial. Il est possible que les conséquences de projet ne soient pas visibles immédiatement après la fin du projet et que la non-disponibilité des résultats ne permette pas la mesure des conséquences. Dans ce cas, il est également essentiel de le faire comprendre aux parties prenantes et de les informer sur le fait que ces prochains résultats seront inclus dans l'évaluation d'impact à un moment donné.

La communication des résultats d'évaluation d'un projet de coopération décentralisée ne doit pas être une action unique qui tombe dans l'oubli quelques mois après. À l'inverse, elle doit être incluse dans les rapports annuels de l'institution afin de les intégrer dans une évaluation au niveau mondial. La transparence peut également être encouragée par l'inclusion d'informations pertinentes dans les systèmes publics de données du gouvernement, créés par les partenaires individuellement, et /ou dans les plates-formes créées afin de diffuser les résultats de projet de coopération décentralisée au niveau mondial.

Finalement, les conclusions et les conséquences du projet, comprenant les résultats des actions de responsabilisation, doivent contribuer à l'identification des tendances favorables et défavorables dans le domaine de la coopération décentralisée aux niveaux national et international. Par conséquent, ces tendances doivent être soit encouragées soit rétablies, dans le but de promouvoir l'objectif ultime de faire progresser le développement humain. Les GLR doivent prendre leurs responsabilités quant aux actions réalisées dans le cadre de leurs projets et programmes de coopération décentralisée mais ils doivent également utiliser ces résultats comme un argument de force pour le plaidoyer politique, à savoir pour exiger un environnement davantage favorable (par exemple, le renforcement des processus de décentralisation) aux gouvernements nationaux et aux organisations internationales.

<sup>20</sup> Accountable and effective development cooperation in a post-2015 era. Background Study 3 Accountability for Development Cooperation. 2014 Development Cooperation Forum DCF GERMANY HIGH-LEVEL SYMPOSIUM. José Antonio Ocampo and Natalie Gómez Arteaga, Columbia University. March 2014 [http://www.un.org/en/ecosoc/newfuncn/pdf13/dcf\\_germany\\_bkgd\\_study\\_3\\_global\\_accountability.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/newfuncn/pdf13/dcf_germany_bkgd_study_3_global_accountability.pdf)



# 11 CONCLUSIONS

**E**n capitalisant sur les leçons apprises et en se fondant sur les considérations soulignées aux chapitres précédents, les conclusions suivantes sont mises en lumière dans l'espoir qu'elles puissent contribuer à accélérer une nouvelle génération de modalités de coopération décentralisée plus efficaces et responsables.

**I.** Après des années de pratique, le consensus général sur le concept de coopération décentralisée est plus que nécessaire. Reconnaître la coopération décentralisée en tant que politique publique locale ou régionale de coopération au développement international fournit une approche vaste et inclusive, conciliable avec les modalités et les pratiques.

**II.** Une nouvelle génération de partenariats de coopération décentralisée émerge où les flux de savoir et d'expérience circulent dans des sens différents (du Nord au Sud, du Sud au Sud et du Sud au Nord) et le territoire est le nœud d'échanges entre les acteurs clés de développement conduits par leurs GLR.

**III.** Les nouveaux programmes mondiaux pour le développement durable, notamment l'Agenda 2030 pour le développement durable des Nations Unies et le Nouvel Agenda Urbain, doivent être reconnus comme la nouvelle feuille de route pour la coopération décentralisée au développement.

**IV.** Il existe un grand potentiel d'alignement de la coopération décentralisée sur les principes du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. La capitalisation des modalités horizontales de la coopération décentralisée (le partenariat territorial, les modalités d'agence et de réseau) améliore la qualité et la pertinence des résultats.

**V.** L'approche territoriale du développement durable fournit un cadre idéal pour articuler la nouvelle génération de partenariats de coopération décentralisée. Pour cela, il est nécessaire d'adopter des approches intégrées et multidimensionnelles, qui sont fondées sur la cohérence des politiques, prennent en compte la coordination nécessaire et la complémentarité entre les différents niveaux de gouvernement opérant sur le territoire (gouvernance multi-niveaux) et assurent l'implication et l'articulation des parties prenantes du territoire (approche multi-acteurs).

**VI.** La coopération descendante Nord-Sud axée sur l'aide a été dépassée par de nouvelles modalités horizontales, où tous les partenaires ont des choses à transmettre et à apprendre. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire proposent un nouvel objectif à la coopération décentralisée qui devrait être souligné. Cependant, les asymétries entre les partenaires ne doivent pas être sous-estimées car elles pourraient réduire ces

formes de coopération à des relations verticales axées sur l'aide qui devraient être évitées ou empêchées.

**VII.** La nouvelle génération de modalités de coopération décentralisée est reconnue en tant que moyen efficace de renforcer les capacités des GLR et de leurs acteurs territoriaux. La valeur ajoutée des différents types d'intervention comme la coopération technique, l'apprentissage et le benchmarking ou l'élaboration de plates-formes pour l'échange d'expériences et le transfert de savoir-faire doit être soulignée et améliorée.

**VIII.** L'approche territoriale de la coopération décentralisée améliore les possibilités d'impliquer l'ensemble des parties prenantes. Les modalités pour impliquer chaque type de parties prenantes (les organisations de la société civile, le secteur privé, les acteurs académiques, les sociétés philanthropiques, etc.) doivent être adaptées à leurs capacités particulières pour contribuer au développement durable du territoire donné. Il est conseillé de s'appuyer sur l'expérience des nouveaux schémas tels que la Quadruple hélice, un modèle qui lie l'innovation et le développement par le travail conjoint du gouvernement, du secteur privé, des acteurs académiques et de la société civile et vise à co-crée le développement et à piloter des changements structurels.

**IX.** Le suivi et l'évaluation des partenariats et des initiatives de coopération décentralisée sont essentiels pour piloter des actions, garantir la bonne utilisation des ressources allouées, améliorer les résultats et capitaliser sur les leçons apprises. Dans ce contexte, accroître la sensibilisation entre les politiciens locaux et régionaux et le renforcement des capacités des gouvernements locaux et régionaux dans le suivi et la révision doivent être des actions prioritaires.

**X.** Pour assurer un contrôle social plus efficace, les parties prenantes du territoire devraient être impliquées tout au long du cycle de programmation des initiatives de coopération décentralisée, y compris dans les étapes de suivi et d'évaluation. Cet objectif leur permettrait de renforcer leurs capacités, d'établir de bons mécanismes de participation et de garantir un accès transparent à l'information.

**XI.** La responsabilité envers les citoyens et les acteurs territoriaux, ainsi que la responsabilité mutuelle entre les partenaires, doit être considérée comme un atout essentiel pour une coopération décentralisée efficace.

**XII.** Les gouvernements nationaux et les organisations multilatérales jouent un rôle majeur dans l'élaboration d'un cadre financier, politique, institutionnel permettant de contribuer à la libération du potentiel de la coopération décentralisée.







# 12

## BIBLIOGRAPHIE

### 2015 Infrascopie Africa

[https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=AfricaInfrascopie2015](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=AfricaInfrascopie2015)

### 4<sup>ème</sup> forum mondial du développement économique local. CGLU

<https://www.uclg.org/en/media/events/4th-world-forum-local-economic-development>

Accountable and effective development cooperation in a post-2015 era. Background Study 3 Accountability for Development Cooperation. 2014 Development Cooperation Forum DCF GERMANY HIGH-LEVEL SYMPOSIUM. José Antonio Ocampo and Natalie Gómez Arteaga, Columbia University. March 2014

[http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf13/dcf\\_germany\\_bkgd\\_study\\_3\\_global\\_accountability.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf13/dcf_germany_bkgd_study_3_global_accountability.pdf)

### Programme d'Action d'Addis Abeba. 2015

[http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA\\_Outcome.pdf](http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf)

### Africités

<http://www.africities2015.org/?q=summit>

### Agence basque pour la coopération au développement

[www.euskadi.eus](http://www.euskadi.eus)

### Brazilië II São Paulo. Gemeente Amsterdam

<https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/internationale/virtuele-map/brazilië/>

### Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement. 2011

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

### Capacity and Institution Building Working Group. UCLG

<http://www.cib-uclg.org/news/launch-salga-centre-leadership-and-governance>

### Cités Unies France

<http://www.cites-unies-france.org/>

### City to City. A guide to the UCLG learning universe. UCLG

<https://www.learning.uclg.org/sites/default/files/c2c-web.pdf>

### CITYNET

[www.citynet-ap.org](http://www.citynet-ap.org)

### Coherencia pública. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo

<https://goo.gl/zmiub6>

Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « Accorder une autonomie accrue aux autorités locales dans les pays partenaires pour une meilleure gouvernance et des résultats plus concrets en matière de développement ».

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0280:FIN:EN:PDF>

### Consell de Cooperació al Desenvolupament

<https://goo.gl/tl8yDb>

### Cooperación integral. UCCI

<http://ciudadesiberoamericanas.org/cooperacion-integral/>

Coopération transfrontalière. Politique européenne de voisinage et négociations d'élargissement

[https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/cross-border-cooperation\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/cross-border-cooperation_en)

Coopération décentralisée et dimension régionale dans l'Agenda 2030 pour le développement durable. CRPM. Novembre 2015

[http://www.crpm.org/pub/docs/448\\_en-cpmr-position-2030agendasd.pdf](http://www.crpm.org/pub/docs/448_en-cpmr-position-2030agendasd.pdf)

DELGOSEA News.

<http://delgosea.eu/cms/News/Good-Practices-in-Waste-Management-from-Indonesia-and-the-Philippines>

Economía Social y Solidaria y Cooperación Sur-Sur. Nuevos desafíos y lecciones aprendidas. Organización Internacional del Trabajo. Compilación de artículos cortos sobre la cooperación sur-sur. Academia sobre Economía Social y Solidaria. 2016

<https://goo.gl/2WoHH4>

El Govern estableix un marc de cooperació amb el Govern de Flandes i ActionAid per la defensa dels drets de les dones a Moçambic

[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/AppJava/notapremsavw/297130/ca/govern-estableix-marc-cooperacio-flandes-actionaid-defensa-drets-dones-mocambic.do](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/297130/ca/govern-estableix-marc-cooperacio-flandes-actionaid-defensa-drets-dones-mocambic.do)

Encuesta de condiciones de Vida 2014, Instituto Nacional de Estadística, Mayo de 2015.

Commission européenne. A. Fernández de Losada, M. Barceló, K. Rewovska (2013). Étude sur la capitalisation des expériences européennes de coopération décentralisée.

La coopération territoriale européenne tisse des liens entre les citoyens. Commission européenne, Direction générale de la politique régionale. 2011

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/information/pdf/brochures/etc\\_book\\_lr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/pdf/brochures/etc_book_lr.pdf)

Fernández de Losada, A. "La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda post-2015". Revista Desarrollo y Cooperación N° 37. Instituto Complutense de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. 2016.

Fernández de Losada, A. Yearbook of Decentralised Cooperation 2010. Review of the foundations of local public decentralised cooperation.

Foreign Affairs. Foreign Policy goes local. Rodrigo Tavares. Foreign Affairs. October 2013.

<http://www.foreignaffairs.com/articles/140091/rodrigo-tavares/foreign-policy-goes-local>

Foro Madrid Solidario. Ayuntamiento de Madrid. <https://goo.gl/umA2SR>

GOLD IV, Fourth Report of the Global Observatory on Local Democracy and Decentralisation: Co-Creating the Urban Future, the Agenda of Metropolises, Cities and Territories.

<https://www.gold.uclg.org/reports/other/gold-report-iv>

Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. PNUD. 2009

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>



#### Human Rights and Business Dilemmas Forum

<http://hrbdf.org/>

La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda Post 2015. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, n° 37, Instituto. Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid. Enero de 2016.

#### Learning UCLG

[www.learning.uclg.org](http://www.learning.uclg.org)

Localizing the Post 2015 development agenda, dialogues on implementation. UNDG. 2014

[http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/final\\_report\\_localizing\\_the\\_post-2015\\_development\\_agenda.pdf](http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/final_report_localizing_the_post-2015_development_agenda.pdf)

#### MedCities

<http://www.medcities.org/>

#### Mercociudades

<http://www.mercociudades.org/>

Message to the Meeting of the Global Task Force of Local and Regional Governments for the Post-2015 Development Agenda. 28 May 2013

Migration for Development. Project Pour une meilleure efficacité des programmes de santé maternelle et infantile en Tunisie à travers une stratégie de développement qui implique les systèmes socio-sanitaires Tunisiens et Italiens

[http://www.migration4development.org/sites/default/files/health\\_for\\_all.pdf](http://www.migration4development.org/sites/default/files/health_for_all.pdf)

Misselwitz, P. et al. The Urban Dimension of the SDGs: Implications for the New Urban Agenda. In: Sustainable Development Goals and Habitat III: Opportunities for a successful New Urban Agenda. Cities Alliance Discussion Paper No. 3. November 2015

<http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/Opportunities%20for%20the%20New%20Urban%20Agenda.pdf>

Document final de Nairobi. 1 décembre 2016. Nairobi, Kenya. Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement

<http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/12/OutcomeDocumentEnglish.pdf>

Stratégies nationales/régionales d'innovation pour une spécialisation intelligente (RIS3). Commission européenne. Mars 2014

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf)

#### Observatório do Trabalho de Curitiba

<http://curitiba.dieese.org.br/index.php>

Panorama Social de América Latina 2014, CEPAL, Diciembre 2014.

#### Accord de Paris. 2015

[http://unfccc.int/files/essential\\_background/convention/application/pdf/english\\_paris\\_agreement.pdf](http://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf)

Déclaration de l'Hôtel de Ville de Paris lors du Sommet des élus locaux pour le climat. 2015

[https://www.uclg.org/sites/default/files/climate\\_summit\\_final\\_declaration.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/climate_summit_final_declaration.pdf)

#### Phoenix Project

<http://www.cardiff.ac.uk/phoenix-project/about-us>

Guide de Pratiques. Coopération Décentralisée, Eau et Assainissement. PNUD. 2013

<https://goo.gl/yMhTKD>

Programa de Cooperação Técnica Descentralizada Sul-Sul

<http://www4.planalto.gov.br/saf-projetos>

#### Proyecto AL-Las

<https://www.proyectoallas.net/>

Public-Private Partnerships for Urban Infrastructure: The Potential Benefits and Risks Concept Note for the June 7, 2016 Convening. Communitas Coalition

<http://communitascoalition.org/wp-content/uploads/Concept-Note-June-7-Convening-Public-Private-Partnerships-for-Urban-Infrastructure.docx.pdf>

Feuille de route pour la localisation des ODD : mise en œuvre et suivi au niveau sous-national.

[https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap\\_for\\_localising\\_the\\_sdgs\\_0.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/roadmap_for_localising_the_sdgs_0.pdf)

Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes (2015-2030). 2015

[http://www.unisdr.org/files/43291\\_sendaiframeworkfordrren.pdf](http://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf)

#### SKL International

<http://sklinternational.se/>

Soutenir décentralisation, gouvernance locale et développement local au travers d'une approche territoriale. Collection Outils et Méthodes. Document de référence no 23. Direction générale de la coopération internationale et du développement. Novembre 2016

<http://delog.org/web/wp-content/uploads/2017/01/tald-web.pdf>

#### Sustainable Development Knowledge Platform

<https://sustainabledevelopment.un.org/>

#### Le Nouvel Agenda Urbain. 2016

<http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-English.pdf>

The Sustainable Development Goals: What Local governments need to know. UCLG. 2015

<https://www.uclg.org/es/media/news/sustainable-development-goals-what-local-governments-need-know>

#### UN Global Compact

<https://www.unglobalcompact.org/>

#### UNDP ART - 2015-2016 in Review

[https://issuu.com/artpublications/docs/art\\_eng\\_web](https://issuu.com/artpublications/docs/art_eng_web)

UNDP ART - SIDE EVENT REPORT. THIRD BIENNIAL HIGH LEVEL DEVELOPMENT COOPERATION FORUM. Territorial Answers to Global Challenges Innovative Multi-level Partnerships for Development Effectiveness. July 6th 2012, North Lawn Building, New York

[http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf12/dcf\\_art\\_report.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf12/dcf_art_report.pdf)

#### VNG International

<http://www.vng-international.nl/>



GLOSSAIRE DES ACRONYMES	
AIMF	Association internationale des Maires francophones
CLGF	Commonwealth Local Government Forum
CRPM	Conférence des Régions Périphériques Maritimes
OSC	Organisations de la société civile
CTE	Coopération territoriale européenne
UE	Union européenne
GLR	Gouvernement local et régional
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
NAU	Nouvel Agenda Urbain
PPP	Partenariat Public-Privé
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

LISTE DE BONNES PRATIQUES	
Position politique de la CRPM sur la dimension territoriale des ODD, novembre 2015	12
Le Brésil, la Colombie et la Suède : trois pays qui ont invité leurs associations de GLR à participer à la définition des stratégies nationales relatives aux ODD	13
Foro Madrid Solidario	19
Protocole d'entente Amsterdam – São Paulo	20
VNG International, SKL	20
Agence pour la coopération au développement du Pays basque	21
Cohérence des politiques pour le développement dans le Pays basque	22
Coopération déléguée entre la Catalogne et la Flandre	22
Soutien aux Associations d'autorités locales dans les pays Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP)	26
La plate-forme internationale Global Water Solidarity (GWS)	26
Mercociudades	29
Partenariat pour une gouvernance locale démocratique en Asie du Sud-Est	30
CITYNET	30
Africités	30
La coopération décentralisée entre le Mozambique et le Brésil	32
Le Centre for Leadership and Governance (SCLG) de l'Association des autorités sud-africaine des gouvernements locaux (SALGA)	32

Réseau AL-LAs	33
Coopération territoriale européenne (CTE)	34
Coopération intégrale, par l'Union des villes capitales ibéro-américaines	34
I-STEPS : harmonisation des partenariats territoriaux pour le développement	36
Partenariat Toscane-Kasserine	38
Le Global Compact	39
Rapport Infrascopes 2015 : évaluation de l'environnement pour les partenariats publics-privés en Afrique	40
Politiques urbaines et rurales pour des emplois décents dans les villes de taille moyenne – Pasto, Colombie	41
Le projet Phoenix - Pays de Galle et Namibie	41
Le programme de coopération technique décentralisée Sud-Sud	42
MedCités	43
Le programme de coopération transfrontalière dans l'Union européenne	44
Le Forum mondial sur le développement économique local	44
Modèle d'analyse comparative de VNG International	45
Premier module de formation sur la localisation des ODD	45
Le Conseil catalan de coopération au développement	47



## CPMR

La Conférence des Régions Périphériques Maritimes rassemble environ 160 régions issues de 25 États de l'Union européenne et au-delà.

Représentant près de 200 millions de citoyens, la CPMR agit en faveur d'un développement plus équilibré du territoire européen. Elle opère à la fois comme un think tank et un lobby pour les régions

Grâce à son vaste réseau de contacts au sein des institutions de l'UE et des gouvernements nationaux, la CPMR a, depuis sa création en 1973, ciblé son action en vue d'assurer que les besoins et les intérêts de ses régions membres soient pris en compte dans toutes les politiques ayant un fort impact territorial.

Son principal objectif se concentre sur la cohésion sociale, économique et territoriale, les politiques maritimes et la croissance bleue, et l'accessibilité. La gouvernance européenne, l'énergie et le changement climatique, le voisinage et le développement, représentent également d'importants domaines d'activités de l'association.

[www.cpmr.org](http://www.cpmr.org)

## PLATFORMA

PLATFORMA est la coalition européenne regroupant les gouvernements locaux et régionaux – ainsi que leurs associations – actifs dans la coopération au développement de ville à ville et de région à région. Depuis sa création en 2008, PLATFORMA représente plus de 100 000 gouvernements locaux et régionaux. Tous sont des acteurs clés de la coopération internationale pour le développement durable.

La variété des partenaires fait la singularité de ce réseau. PLATFORMA reflète la diversité des réalités des gouvernements locaux et régionaux en Europe et dans le monde.

L'objectif de PLATFORMA est de faciliter l'échange de connaissances et l'apprentissage mutuel, et de renforcer le rôle spécifique des gouvernements locaux et régionaux dans les politiques de développement.

En 2015, PLATFORMA a signé une convention-cadre de partenariat (*Framework Partnership Agreement* ou FPA) avec la Commission européenne. Ses signataires s'engagent à prendre des mesures fondées sur des valeurs et des objectifs communs pour lutter contre la pauvreté et les inégalités dans le monde tout en favorisant la démocratie locale et le développement durable.

[www.platforma-dev.eu](http://www.platforma-dev.eu)





## L'AUTEUR DE L'ÉTUDE

**Agustí Fernández de Losada Passols,**  
directeur des études et de l'assistance  
technique internationale chez Tornos  
Abogados



**Agustí Fernández de Losada Passols** est titulaire d'une licence en droit et d'une maîtrise en études européennes de l'Universitat Autònoma de Barcelone, en Espagne. Il a également obtenu un diplôme en gestion publique de l'école de commerce ESADE de Barcelone, Espagne, et a effectué un stage de recherche à la Freie Universität de Berlin, en Allemagne. Depuis janvier 2013, il est directeur des études et de l'assistance technique internationale chez Tornos Abogados, cabinet de premier plan spécialisé en droit public et gouvernance. Dans son poste actuel, il a travaillé en tant qu'expert principal pour plusieurs agences des Nations Unies, dont l'UNDE-SA, le PNUD, la CEPALC, UN Habitat ou l'UNOPS, la Commission européenne (AIDCO et l'OLAF); pour plusieurs gouvernements nationaux et locaux d'Espagne, de France, du Salvador, du Chili, d'Uruguay, du Mexique et de Cuba, ainsi que d'autres organisations publiques, fondations et entreprises privées. Auparavant, il était directeur du Centre d'études territoriales de Barcelone (2012-2013), directeur des relations internationales à la Diputació de Barcelona (2005-2012), coordinateur général du Bureau de coordination du programme URB-AL III de la Commission européenne (2008-2012), et le coordinateur général de l'Observatoire de la coopération décentralisée UE-LATAM (2005-2012). Il est l'auteur de rapports politiques tels que le Programme de développement du GNUD pour localiser l'après-2015 et divers ouvrages, études et articles sur la gouvernance publique, les réformes de l'État et la modernisation, le développement territorial, la décentralisation et la coopération internationale. Il intervient régulièrement lors de conférences et séminaires, est professeur de diplôme en relations internationales à l'Université Blanquerna - Ramon Llull, et a contribué à divers programmes universitaires gérés par des universités en Espagne, en Europe et en Amérique latine.



*Le consensus est général : les gouvernements locaux et régionaux jouent un rôle crucial dans le développement durable. La preuve en est qu'ils ont été très actifs lors de la préparation des Objectifs de développement durable (ODD), et qu'ils le sont toujours lors du processus de localisation. La coopération décentralisée est par conséquent une ressource clé pour mettre en oeuvre les ODD avec des approches localisées, ainsi que le Nouvel agenda urbain et d'autres programmes mondiaux.*

*De plus, l'implication des acteurs territoriaux est l'une des principales valeurs ajoutées des nouvelles modalités de la coopération décentralisée. Les organisations de la société civile (OSC), le secteur privé, le monde universitaire, les institutions fondées sur la connaissance et les sociétés philanthropiques, tous possèdent leurs propres capacités et ressources pour contribuer au développement durable.*

*Cette étude vise à améliorer la compréhension à tous les niveaux des organisations multilatérales et des gouvernements de la façon dont les gouvernements régionaux et locaux peuvent mieux adapter les modèles de coopération décentralisée. Elle présente également des recommandations clés visant à inspirer et servir de contribution à des positions politiques ou à des documents similaires.*



Square de Meeûs 1  
1000 Brussels - Belgium  
+32 (0)2 265 09 30  
platforma@ccre-cemr.org  
@Platforma4Dev  
www.platforma-dev.eu



Rond-point Schuman 14  
1040 Brussels - Belgium  
+32 (0)2 612 17 00  
secretariat@crpm.org  
@CPMR\_Europe  
www.cpmr.org

Soutenu par :



Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue de l'auteur. La Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication.