→ ÉTUDES

Direction générale
de la Coopération internationale
et du Développement

DgCiD

INTERNATIONALISATION DES VILLES ET COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ENTRE L'UNION EUROPÉENNE ET L'AMÉRIQUE LATINE

MANUEL PRATIQUE

France coopération

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

observatorio

URB-AL
EUROPEAID
OFICINA DE COOPERACIÓN

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE ET DU DÉVELOPPEMENT

INTERNATIONALISATION DES VILLES ET COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ENTRE L'UNION EUROPÉENNE ET L'AMÉRIQUE LATINE

MANUEL PRATIQUE

Auteur :

Eugène D. ZAPATA GARESCHE
Consultant, membre du Comité d'experts de l'Observatoire
de la coopération décentralisée Union européenne-Amérique latine
eugene.zapata@gmail.com

Contacts :

Jérôme DUPLAN
Chargé de mission à la communication auprès du Délégué
pour l'action extérieure des collectivités locales
jerome.duplan@diplomatie.gouv.fr

Agustí FERNANDEZ DE LOSADA I PASSOLS
Coordinateur général de l'Observatoire de la coopération décentralisée
entre l'Union européenne et l'Amérique latine (OCD)
ocd.bcn@diba.cat

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

Ce manuel est un document soutenu par le ministère des Affaires étrangères et européennes et réalisé par l'Observatoire de la coopération décentralisée entre l'Union européenne et l'Amérique latine (OCD). Les commentaires et analyses développés n'engagent que l'auteur et l'OCD et ne constituent pas une position officielle.

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés,
y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

Conception graphique couverture : Aurette Leroy et Anne Caminade
Impression : mediatys / Groupe Corlet
Photos : Jérôme DUPLAN, Christophe TROUILLAS, Laura ORNELAS
©Ministère des Affaires étrangères et européennes, 2008
ISBN : 978-2-11-098231-5
ISSN : 1160-3372

Présentation de l'auteur

Eugène D. ZAPATA GARESCHE

Eugène ZAPATA-GARESCHE est titulaire d'une Licence en Relations Internationales de l'Université Nationale Autonome du Mexique (UNAM), d'un Master en Études européennes à la *London School of Economics and Political Science* et d'un DESS Coopération et Développement de l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne). De 1996 à 2002 il a été Chargé de mission Amérique latine à la Fédération Mondiale des Cites Unies (FMCU) puis son Représentant permanent au Mexique. Il a été Directeur fondateur du *Programme Franco-Mexicain de Coopération municipale* crée en 1998 par la FMCU et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Depuis 2003 il est consultant indépendant. Il collabore régulièrement avec l'Observatoire des changements en Amérique latine (LOCAL-IHEAL), l'Agence COOP-DEC Conseil, Cités Unies France et d'autres structures. Depuis 2006, il est membre du Comité d'experts de l'Observatoire de la coopération décentralisée Union européenne-Amérique latine (OCD-UE AL) où il a publié ce "Manuel pour l'internationalisation des villes" en versions espagnole, anglaise et française.

Avant-propos

La version originale en espagnol de ce manuel a été réalisée en 2007 par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Union européenne-Amérique latine, avec l'appui de la Commission européenne.

La traduction et la publication en langue française ont été possibles grâce au soutien du Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL) du ministère des Affaires étrangères et européennes.

La mise à jour du texte ainsi que son adaptation pour un public français ont été possibles grâce à l'appui de Cités Unies France.

Coordination générale :

MAEE :	Antoine JOLY, Jérôme DUPLAN
OCD-UE AL :	Agustí FERNANDEZ, Jean-Pierre MALE
CUF :	Bertrand GALLET, Felicia MEDINA

Auteur :
Eugène ZAPATA GARESCHE

Traduction en français : Eve DERRIENIC et Mélanie SAUBION

Partenaires :

Diputació Barcelona xarxa de municipis

Montevideo deTodos

cités unies France

Editorial

Antoine JOLY
Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales
Secrétaire de la Commission nationale
de la coopération décentralisée

La France a pris plusieurs initiatives pour favoriser le dialogue entre les collectivités territoriales françaises et européennes et les collectivités locales d'Amérique latine.

Elle a, d'une part, favorisé l'émergence de programmes européens à destination des pouvoirs locaux à côté des acteurs non étatiques de concert avec la délégation française du Comité des régions dont tout particulièrement Mme Juliette SOULABAILLE, ancien Maire de Corps-Nuds, Vice-Présidente de Rennes Métropole, et l'action de M. Pierre SCHAPIRA, Député européen et adjoint au Maire de la Ville de Paris en charge de l'international.

Le ministère des Affaires étrangères et européennes, et en particulier son Secrétaire d'État chargé de la Coopération et de la Francophonie a, d'autre part, pris l'initiative de proposer un premier Forum des collectivités territoriales d'Europe et d'Amérique latine qui s'est tenu à Paris en novembre 2007 en collaboration avec le Sénat et la Ville de Paris et qui a abouti à une Déclaration présentée lors du Sommet des Chefs d'État qui s'est tenu à Lima les 15 et 16 mai 2008. Ce Forum a permis de faire figurer l'apport de la coopération décentralisée et l'importance de forums réguliers des collectivités territoriales dans la Déclaration finale adoptée à Lima, en présence de François FILLON, Premier Ministre.

D'une manière générale, le soutien à la gouvernance locale figure parmi les priorités de la Présidence française de l'Union européenne pour la politique de développement. C'est pourquoi je suis heureux que ce guide de la coopération décentralisée entre l'Amérique latine et l'Europe, fruit du travail remarquable réalisé par l'Observatoire de la coopération décentralisée UE-Amérique latine, puisse désormais être accessible en français.

Je souhaite qu'il puisse être un outil efficace au service du développement de coopérations décentralisées entre collectivités françaises et d'Amérique latine.

Editorial

Agustí FERNANDEZ DE LOSADA
Directeur de Relations Internationales de la Députation de Barcelone
Coordinateur Général
de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE- Amérique Latine

Comme Coordinateur Général de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Union européenne – Amérique Latine et au nom de la Députation de Barcelone[1], qui est l'institution coordinatrice de ce projet, je me félicite de la publication en français du présent manuel, qui est destiné aux gouvernements locaux qui désirent initier ou consolider leur projection internationale et leur coopération avec leurs homologues latino-américains.

Ce manuel a été élaboré par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Union européenne-Amérique latine dans le cadre d'une de ses missions principales, qui consiste à offrir aux gouvernements locaux et régionaux des instruments et des ressources pour les aider à développer le phénomène émergent de la coopération décentralisée publique, qui met en rapport direct les villes et régions des deux continents et qui tisse des liens nouveaux entre territoires.

L'adaptation de ce Manuel à la réalité française a été demandée et financée par le ministère des Affaires étrangères et européennes, tandis que Cités Unies France, pour sa part, a donné son accord pour participer activement à sa diffusion. Il s'agit donc d'une réalisation conjointe, qui donnera certainement des fruits très intéressants.

Au moment d'évaluer l'intérêt de cette initiative commune, je voudrais rappeler en premier lieu qu'elle est une expression concrète du dynamisme des gouvernements locaux, et de leur volonté de se projeter à l'international. Ce Manuel est en effet centré sur les relations que les villes et régions d'Europe et d'Amérique latine commencent à tisser entre elles, ce qui les transforme en acteurs de la scène internationale et ce qui contribue à donner une nouvelle dimension et un nouveau contenu à ce champ réservé jusqu'ici en exclusive aux États-nations.

1) La Députation de Barcelone est le Gouvernement de la Province de Barcelone, qui regroupe 311 municipalités, avec une population totale de 5.310.000 habitants.

Le fait que ce document naisse d'un projet piloté par des entités locales comme la Députation de Barcelone et Mairie de Montevideo met en relief la capacité croissante des gouvernements locaux eux-mêmes d'organiser, structurer et consolider l'action extérieure des villes et des régions ainsi que la coopération décentralisée. Il faut remarquer également que les efforts réalisés dans ce sens ne se circonscrivent pas aux grandes métropoles urbaines, mais prétendent s'étendre aussi aux villes et régions qui ne se sont pas encore engagées suffisamment dans cette voie, comme le démontre le contenu même du Manuel.

Cette montée en puissance du mouvement d'internationalisation des villes et des régions se traduit à son tour par des changements significatifs dans les modalités et les contenus de la coopération décentralisée. Celle-ci ne se limite plus à des relations "bilatérales" entre homologues (de ville à ville ou de région à région). Au contraire, il apparaît de plus en plus que la coopération décentralisée doit agir également à d'autres niveaux et qu'il faut chercher à renforcer la capacité des gouvernements locaux d'avoir une incidence réelle sur les agendas des gouvernements nationaux et des organismes internationaux, dans la mesure où les politiques de ces institutions conditionnent ou limitent l'exercice du pouvoir local et la réussite des politiques publiques locales. Dans ce sens, la nécessité d'une interaction entre les différents niveaux de l'administration publique devient chaque fois plus évidente, à condition de sortir de la vision rigide de subordination hiérarchique qui a prévalu jusqu'à une date récente.

De ce point de vue, le présent Manuel a une valeur d'exemple et peut être considéré comme une expérience-pilote à développer et à multiplier dans le futur. Il s'agit en effet, comme il a été signalé plus haut, d'une initiative locale qui a été relayée et appuyée de façon spontanée, à la fois par un gouvernement national et par une association de municipalités, dans le cadre d'une coordination multi-niveaux qui est née, dans ce cas, de la propre nécessité et de l'intérêt commun plutôt que de schémas institutionnels formels. Ce type d'action concrète ouvre la porte à de possibles collaborations dans d'autres domaines (publications, formation, échanges d'expériences, etc.) et permet un rapprochement progressif entre les acteurs locaux et nationaux, pour un renforcement de la coopération décentralisée.

On peut également ajouter qu'il s'agit d'une collaboration entre acteurs de différents pays, ce qui est un petit pas en avant vers une conception plus européenne et plus internationale de la coopération décentralisée. Cette coopération, comprise comme une relation directe entre villes et régions de différents pays et continents ne devrait pas en effet être prisonnière des frontières nationales et devrait pouvoir au contraire offrir des espaces, instruments et services communs à toutes les villes et régions intéressées.

Il s'agit également d'une initiative qui s'inscrit parfaitement dans l'esprit des gouvernements locaux, puisqu'elle tend à reconnaître la complexité et la diversité, à s'adapter aux situations différentes et à coller le plus possible à la réalité du terrain. C'est cette capacité de donner des réponses concrètes à des besoins réels qui a permis aux gouvernements locaux, sous la pression des citoyens, de prendre des initiatives dans des domaines dans lesquels ils n'avaient souvent pas de compétences formellement reconnues, comme par exemple dans le domaine de la coopération internationale.

Finalement, je voudrais exprimer la satisfaction de la Députation de Barcelone de voir que les apports de l'Observatoire suscitent un intérêt réel et direct dans les pays où la coopération décentralisée avec l'Amérique Latine est une réalité, et que les résultats de son travail peuvent être diffusés à plus grande échelle, grâce au relais d'autres institutions, dans un cadre national ou régional. Sans le concours actif de ces institutions et sans la création progressive d'une communauté d'experts qui partagent certaines orientations et convictions, l'Observatoire ne pourrait en aucun cas remplir les missions qui lui ont été assignées.

Je tiens donc à remercier une fois de plus le gouvernement français, Cités Unies France ainsi que l'auteur de ce manuel, Eugène ZAPATA-GARESCHE, pour leur intérêt et leur volonté de collaborer dans ce travail conjoint qui, je l'espère, sera bien accueilli par les villes et régions de langue française.

Sommaire

Liste des encadrés 12

Liste des sigles utilisés 15

Introduction 19

1. Pourquoi une action internationale depuis l'échelon local ? 23

1.1. Le contexte est favorable 25

1.2. Le gouvernement local dans le monde : de spectateur à acteur 30

2. Comment construire une stratégie internationale efficace et durable ? 37

2.1. Formuler la stratégie 40

2.2. Mettre en œuvre la stratégie 45

2.3. Professionnaliser la stratégie 60

3. Qui participe à l'internationalisation de la collectivité locale ? 71

3.1. Les mécanismes de concertation et de participation 73

3.2. Les citoyens et les communautés locales 77

3.3. Les universités 78

3.4. Le secteur privé et les entreprises 79

3.5. Les organisations non gouvernementales 81

3.6. Les autres collectivités locales 82

4. Comment réussir le rayonnement et la visibilité internationale ? 85

4.1. Promotion économique : investisseurs, commerce extérieur et tourisme 89

4.2. Culture, art, sports et loisirs 92

4.3. Prix et reconnaissances internationales 94

5. Comment établir des relations de coopération décentralisée ? 97

5.1. Qu'est-ce que la "coopération décentralisée" ? 100

5.2. Quelle spécificité ? Quelle valeur ajoutée ? 102

5.3. Quel type de coopération décentralisée souhaitons-nous ? 108
5.4. Suggestions pour initier une relation de coopération décentralisée 116

6. Où obtenir un appui, de l'information et des contacts ? 119

6.1. Gouvernements centraux 121
6.2. Programmes d'accompagnement 122
6.3. Organismes intergouvernementaux 126
6.4. Associations internationales de gouvernements locaux 130
6.5. Associations nationales de gouvernements locaux 133
6.6. Autres ressources utiles 136

7. La coopération décentralisée : quelles thématiques ? 139

7.1. La coopération politique 141
7.2. Renforcement institutionnel et décentralisation 142
7.3. Infrastructures et services de base 144
7.4. Cohésion sociale 145
7.5. Solidarité internationale 147

8. Dix conseils pour une stratégie internationale réussie 151

8.1. Etre proactif : prendre l'initiative et s'ouvrir au monde 153
8.2. Etre réceptif : faire entrer le monde dans sa ville 154
8.3. Dépasser la notion de « donateur-bénéficiaire » 155
8.4. Etre réaliste et éviter la dispersion 156
8.5. S'assurer d'une volonté politique et d'un soutien des élus 157
8.6. Renforcer les capacités techniques 157
8.7. Coordonner et communiquer au sein de la collectivité locale 158
8.8. Limiter les labyrinthes démocratiques 159
8.9. Exiger des résultats et un impact concrets 160
8.10. Anticiper les changements et innover 160

Recommandations bibliographiques 163

Annexes 171

Annexe A : Présentation de la DAECL - MAEE 173
Annexe B : Présentation de l'OCD UE-AL 176
Annexe C : Présentation de Cités Unies France 178
Annexe D : Le cadre légal de la coopération décentralisee en France 180
Annexe E : Les autres associations françaises 183

Liste des encadrés

No.	Encadrés	Page
1	Précision sur les concepts, “Gouvernements locaux” : de quoi parlons-nous ?	26
2	Hyperurbanisation de la planète : Jusqu’où irons-nous ?	29
3	Evolution des modes de coopération	31
4	Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) / Millenium Development Goals	33
5	La politique étrangère à l’échelon local : quelques exemples	34
6	Actions simultanées : Campagne “Villes pour le Millénaire”	36
7	Règles de base pour la planification stratégique internationale	40
8	Exemples de priorités internationales : Ville de Milan	42
9	Exemple de vision de ville à l’horizon 2015 : Municipalité de San José, Costa Rica	43
10	Exemple de perspective internationale : Gouvernement de l’État du Chiapas	44
11	Exemple de vision de politique internationale : Ville de Canterbury (Royaume-Uni)	44
12	Quelques idées pour construire une vision prospective de la collectivité locale à l’international	45
13	Exemple d’objectifs de coopération : Plan Directeur du Gouvernement des Canaries (Espagne)	46
14	Gouvernements locaux et Nations Unies : dates-clés	47
15	Cadre juridique national de l’action extérieure des gouvernements locaux : quelques exemples en Europe	51
16	Cadre juridique national de l’action extérieure des gouvernements locaux : quelques exemples en Amérique latine	52
17	Relations internationales : Exemples de normes mises en place par des pouvoirs locaux	54
18	Exemple de fonctionnement d’un service d’affaires internationales : Gouvernement de Buenos Aires (Argentine)	56
19	La campagne pour les 0,7%	57
20	Exemple de budget consacré à la coopération internationale : Communauté Autonome de Madrid (Espagne)	58
21	Exemple de répartition budgétaire : Mairie de Barcelone (Espagne)	59
22	Recommandation pour gérer un budget de coopération et de relations internationales	60
23	Niveau de durabilité des relations internationale de la collectivité	61
24	Niveau de formalisation des relations internationales du gouvernement local	62
25	Exemple d’engagement international : la campagne belge “Ma commune, ce n’est pas le bout du monde”	63
26	Exemple de portail Internet sur la coopération décentralisée : le système AGORA de la Région du Piémont (Italie)	64
27	Exemple de page Internet sur les relations internationales : Ville de Rosario (Argentine)	65
28	Conseils pour la sensibilisation citoyenne sur les relations internationales	66
29	Exemple d’action intercommunale pour la sensibilisation aux enjeux internationaux : Plaine Commune Solidaire !	67
30	“La Maison du Monde et des Citoyens”I, La-Roche-sur-Yon (France)	67
31	Matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)	69
32	Les dix qualités d’une bonne stratégie internationale	69
33	Niveau de participation des acteurs locaux dans la stratégie internationale	74
34	Exemple de construction participative d’une stratégie internationale : Communauté autonome de Madrid	75

35 Exemple d'organe consultatif : le Conseil local de la Coopération de la Ville de Bilbao 76
36 Le portail "Mille peuples de Sao Paulo" : intégrer les communautés migrantes dans la coopération internationale 77
37 Réseau d'universités et gouvernements locaux de la Communauté andine 79
38 Unir ses forces : gouvernement régional + municipalités. L'exemple de l'État de Jalisco (Mexique) 83
39 Intercommunalité et relations internationales : l'exemple du CODENOBA (Argentine) 84
40 Villes en recherche d'identité : Exemples latino-américains 87
41 Exemple de "City Marketing" international : Ville de Córdoba (Argentine) 88
42 Exemple d'actions de promotion économique internationale : Londres (Royaume-Uni) 90
43 Coopération entre gouvernements locaux pour un autre tourisme : le Forum International du Tourisme Solidaire 91
44 Visibilité culturelle internationale : "Capitale mondiale du livre" 92
45 Guanajuato (Mexique) et le Festival International Cervantès 93
46 L'art de s'internationaliser : un musée fait apparaître Bilbao sur la mappemonde 93
47 Le sport comme catalyseur international : Turin et les Jeux Olympiques d'hiver 2006 94
48 Visibilité et reconnaissance internationale : le prix de Dubaï 95
49 Eurocités : des villes ouvertes au Monde 99
50 Mercociudades : déclaration sur la coopération décentralisée avec l'UE 99
51 Définition de "coopération décentralisée" 100
52 Critères utilisés pour classer les différentes formes de coopération décentralisée 101
53 Qu'est-ce qu'un "partenariat" ? 104
54 Aula Sao Paulo (Brésil): portail de bonnes idées, échange d'expériences en matière de développement urbain 105
55 "Gagnant – gagnant", bénéfices mutuels de la coopération décentralisée 107
56 Evolution de la coopération décentralisée : avancées et nouveaux horizons 108
57 Plus de vingt années de jumelage : León (Nicaragua) et Salzbourg (Autriche) 109
58 A, B, C… des jumelages 111
59 INTERLOCAL : réseau ibéro-américain de Villes pour la Culture 112
60 Comment évaluer l'intérêt de participer à des réseaux de collectivités locales ? 113
61 Quelques exemples de réseaux de collectivités locales 114
62 Ensemble pour favoriser le dialogue au plus haut niveau 115
63 Les obstacles potentiels de la coopération décentralisée 117
64 Quelques suggestions pour établir des relations de coopération décentralisée 117
65 France et Brésil : collaboration entre gouvernements centraux et locaux pour impulser la coopération décentralisée 122
66 Allemagne - Pérou : programme de coopération pour le renforcement municipal 123
67 Programme franco-mexicain de coopération municipale 124
68 Alliances des villes : Villes sans bidonvilles 125
69 ONU-Habitat : secteurs d'activité 126
70 Centre International de Formation des Acteurs Locaux (CIFAL) 128
71 Initiative ART: appui aux Réseaux Territoriaux et thématiques de coopération au développement humain 129

72 Ne pas confondre : Conseil de l'Europe, Union Européenne, Conseil européen et commission européenne 130
73 Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) 131
74 Forum des Autorités Locales pour l'inclusion sociale (FAL) 142
75 Région Île-de-France et Amérique latine : coopération décentralisée pour la professionnalisation du service public 143
76 Boîte à outils de la participation citoyenne dans les collectivités : échange mondial d'expériences 143
77 Coopération décentralisée pour la fourniture de services de base au niveau intercommunal :France-Cône Sud 144
78 IT4ALL: réseau mondial de coopération sur les technologies de l'information 145
79 Alliance mondiale des Villes contre la Pauvreté 146
80 Centre de Formation Politique "Femme et Ville" 147
81 Exemple d'aide humanitaire : la Catalogne pour l'Irak 148
82 Solidarité internationale des collectivités locales européennes en 2004 : aide d'urgence pour le tsunami 149
83 Dix conseils pour une stratégie internationale réussie 153

Liste des sigles utilisés

ABONG	Asociación Brasileira de ONG (Association Brésilienne d'Organisations Non Gouvernementales)
ACB	Association Capacity Building, Programme pour le renforcement institutionnel des associations de villes
AHCIT	Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (Association Hispanoaméricaine des Centres de Recherche et des Entreprises de Télécommunications)
ALENA	Accord de Libre-Echange Nord-Américain
AMUNIC	Asociación de Municipalidades de Nicaragua (Association des Communes du Nicaragua)
AMVAL	Assemblée Mondiale des Villes et des Autorités Locales
ANCI	Associazione Nazionale Comuni Italiani (Association nationale des communes italiennes)
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (Agence péruvienne de coopération internationale)
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation (Coopération économique de la zone Asie-Pacifique)
ARRICOD	Association nationale des directeurs et Responsables des Relations Internationales et de Coopération Décentralisée (France)
ASC	Alianza Social Continental (Alliance Sociale Continentale)
ATO	Arab Towns Organization (Organisation des Villes Arabes)
BM	Banque Mondiale
C2C	City to city cooperation (Coopération Ville à Ville)
CAMVAL	Coordination des Associations Mondiales de Villes et Autorités Locales
CAN	Comunidad Andina de Naciones (Communauté andine des Nations)
CCRE	Conseil des Communes et Régions d'Europe
CE	Commission Européenne
CEPAL	Commission Economique pour l'Amérique Latine
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CIDEU	Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (Centre Ibéroaméricain de Développement Stratégique Urbain)
CIFAL	Centre International de Formation des Acteurs locaux
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Centre Latinoaméricain de l'Administration pour le Développement)
CNCD	Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (France)
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale (France)
CNUEH	Centre de Nations Unies sur les établissements humains (aujourd'hui ONU Habitat)
CODENOBA	Consorcio para el Desarrollo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (Union pour le Développement du Nord-Ouest de la Province de Buenos Aires)
CUF	Cités Unies France
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni, Département pour le Développement International)
ECOSOC	Economic and Social Council (Conseil Economique et Social des Nations Unies)
EDA	Environment and Development Agency (Royaume-Uni, Agence pour l'Environnement et le Développement)
EMCODEL	Réseau d'entreprises qui collaborent pour le développement local
FAL	Forum des Autorités Locales pour l'inclusion sociale
FAO	Food and Agriculture Organization (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)

FEMICA	Federación de Municipalidades del Istmo Centroamericano (Fédération des Municipalités de l'Isthme Centraméricain)
FEMP	Federación Española de Municipalidades y Provincias (Fédération Espagnole des Municipalités et des Provinces)
FLACMA	Fédération Latinoaméricaine de Villes, Municipalités et Associations
FMCU	Fédération Mondiale des Cités Unies
FSM	Forum Social Mondial
FUNDEMUCA	Fundación para el desarrollo local y el fortalecimiento municipal e institucional de Centro América y el Caribe (Fondation pour le Développement Local et le Renforcement Municipal et Institutionnel d'Amérique centrale et des Caraïbes)
GEII	Global Economic Internationalization Index (Indice d'Internationalisation Globale Economique)
GOLD	Observatoire Mondial de la Démocratie Locale et la Décentralisation
GTZ	Agence allemande de Coopération Technique
HIC	Habitat International Coalition (Coalition Internationale de l'Habitat)
ICLEI	International Council on Local Environmental Initiatives (Conseil International sur les initiatives locales pour l'environnement)
IDA	International Downtown Association (Association Internationale des Centres-Villes)
IFAM	Instituto Federal de Asuntos Municipales (Argentine, Institut fédéral des Affaires municipales)
IHEAL	Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine (France)
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (Institut Nicaraguayen de développement municipal)
IULA	International Union of Local Authorities (Union internationale des autorités locales)
LGIB	Local Government International Bureau (Royaume-Uni, Bureau International des Gouvernements Locaux)
LIFE	Local Initiative Facility for Urban Environment (mécanisme pour les initiatives locales en faveur de l'environnement urbain)
LOCAL	Observatoire des Changement en Amérique latine (France)
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (France)
MFTF	Municipal Finance Task Force (Groupe de travail opérationnel sur les finances municipales)
NALC	National Association of Local Councils (Association nationale des pouvoirs locaux)
OCB	Organisations communautaires de base
OCD UE-AL	Observatorio de la cooperación descentralizada local Unión Europea - América Latina (Observatoire de la Coopération Décentralisée Union européenne - Amérique latine)
OEA	Organisation des États d'Amérique
OICS	Osservatorio Interregionale sulla Cooperazione allo Sviluppo (Italie, Observatoire Interrégional de la Coopération au Développement)
OLAGI	Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (Organisation Latino-américaine des Gouvernements Intermédiaires)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPS	Organisation Panaméricaine de la Santé
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RAC	Red Andina de Ciudades (Réseau Andin de Villes)
RIAD	Réseau interaméricain de haut niveau sur la décentralisation, la gouvernance locale et la participation citoyenne
SOLACE	Society of Local Authorities Chief Executifs and Senior Managers (Royaume Uni, Société des chefs de l'exécutif et des hauts fonctionnaires des autorités locales)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (également connue comme la méthode SEPO -Succès, Echec, Potentiels, Obstacles)
TWN	Third World Network (Réseau du tiers-monde)
UCLG	United Cities and Local Governments (équivalent de CGLU en français)
UE	Union européenne
UIM	Unión Iberoamericana de Municipalistas (Union Ibéro américaine d'experts en développement municipal)
ULPGC	Universidad de las Palmas de Gran Canaria (Espagne, Université de Las Palmas aux Canaries)
UNACLA	UN Advisory Committee on Local Authorities (Comité Consultatif des Autorités Locales auprès des Nations Unies)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNGL	Unión Nacional de Gobiernos Locales (Costa Rica, Union nationale des gouvernements locaux))
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees (Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés)
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
UNITAR	United Nations Institute for Training and Research (Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche)
UNPAN	United Nations On line Network in Public Administration and Finance (Réseau en Ligne des Nations Unies sur l'Administration et les Finances Publiques)
UOC	Université Ouverte de Catalogne
VNG	Association des Communes Néerlandaises
WACAP	World Alliance of Cities Against Poverty (Alliance mondiale des Villes contre la pauvreté)
WACLAC	World Associations of Cities and Local Authorities Coordination (Coordination des Associations Mondiales des Villes et des Autorités Locales, CAMVAL selon le signe français)
ZLEA	Zone de Libre Echange des Amériques

Introduction

L'objectif de ce manuel est de proposer aux gouvernements locaux d'Europe et d'Amérique latine un guide pratique qui les aidera de manière simple et pédagogique à construire une stratégie professionnelle et durable de relations internationales et de coopération décentralisée.

Ce guide n'est pas un document d'analyse ou de description du phénomène de la coopération décentralisée, thème qui a été largement traité dans d'autres publications de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL (OCD UE-AL) et d'autres institutions. Il s'agit d'un instrument de travail dont l'objectif est d'être directement utile et utilisable au niveau local. Le contenu proposé s'inspire du cours de formation à distance "Spécialiste en coopération décentralisée Europe-Amérique latine" dispensé par l'OCD UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne (UOC).[2]

Les conseils et recommandations contenus dans ce guide s'adressent aux élus et aux fonctionnaires qui souhaitent initier ou renforcer la stratégie internationale de leur collectivité locale. L'approche proposée dépasse la division traditionnelle de la coopération entre "donateurs" et "bénéficiaires" pour proposer une vision plus équilibrée, pour une coopération de long terme et d'intérêt mutuel.

Ce manuel ne se limite pas à donner des orientations afin que les gouvernements locaux se dotent d'une politique de coopération décentralisée ou de coopération au développement. Il part de l'hypothèse que les relations internationales d'une collectivité ne se limitent pas à la coopération décentralisée (c'est-à-dire la collaboration directe entres des gouvernements locaux de pays différents) et à la coopération au développement (qui cherche à améliorer les conditions de vie des populations les plus défavorisées), même si elles sont un mode d'action important.

Dans ce sens, le guide, s'il donne une place prépondérante à la coopération décentralisée, ne s'y limite pas afin de montrer un éventail plus large des initiatives qui concernent la politique extérieure, le rayonnement et la promotion internationale du territoire, la recherche de visibilité internationale, l'attrait des investissements, du commerce et du tourisme, le plaidoyer, le lobbying et l'influence politique sur la scène internationale, etc.

Sans prétendre donner des recettes universelles ou des modèles préfabriqués, les recommandations qui sont ici présentées s'appuient sur la grande diversité des pratiques et des expériences d'internationalisation des villes en Europe et en Amérique latine.

Ce guide introduit la problématique et donne des conseils et des orientations politiques pour les décideurs locaux souhaitant positionner leur collectivité sur la scène mondiale. Ses objectifs sont les suivants :

1. Présenter les nouveaux défis auxquels sont confrontées les gouvernements locaux et l'intérêt qu'ils ont à s'engager à l'international, en particulier dans la zone Europe-Amérique latine ;
2. Fournir les éléments de base pour se positionner dans le contexte international en présentant les modalités existantes de relations entre les autorités locales des deux continents et des exemples de programmes et d'actions ;
3. Aider à mettre en œuvre une stratégie de promotion et de positionnement international tenant compte des compétences spécifiques et des expériences locales ;

2) Pour avoir plus d'informations sur cette formation : http://www.observ-ocd.org/act_formacio.php

4. Proposer des outils pratiques pour s'engager dans la coopération internationale et tirer profit de ses potentialités.
Pour atteindre ces objectifs, le manuel présente des lignes directrices et orientations possibles afin que chaque ville puisse se poser les questions suivantes et y répondre en fonction de son contexte local :

Pourquoi une action internationale depuis l'échelon local ? Comment construire et mettre en œuvre une stratégie internationale efficace et durable ? Qui participe à l'internationalisation d'un gouvernement local ? Comment permettre un rayonnement et une visibilité internationale de la ville ? Comment participer à un projet de coopération décentralisée ? Auprès de qui obtenir un appui, des informations, des contacts ? Dans quels domaines peut-on établir une relation de coopération décentralisée ? Quels sont les principaux éléments pour une pratique internationale réussie ?

Ainsi, ce manuel posera les bases pour qu'une collectivité locale puisse initier ou renforcer une stratégie de positionnement international avec un cadre d'intervention adapté. Nous espérons avec ce travail aider les élus et les fonctionnaires territoriaux à prendre conscience de l'importance de l'action extérieure et connaître les outils pratiques (stratégiques, juridiques, administratifs, techniques et financiers) pour doter la ville d'une politique internationale professionnelle et durable.

Ce manuel ne doit pas être considéré comme un ouvrage rigide et totalement abouti, mais comme un document de travail. Son objectif est d'aider les autorités locales à ouvrir une fenêtre sur le monde au-delà de leur territoire et de leurs frontières nationales et renforcer leurs capacités à répondre aux attentes des citoyens, de manière professionnelle et durable.

1. Pourquoi une action internationale depuis l'échelon local ?

La ville est un espace qui dépasse de loin les limites d'un cadre politique et administratif donné, ou l'étendue physique d'un espace territorial.

Le fait que les gouvernements locaux aient des relations avec l'étranger n'est pas non plus nouveau. Les premiers États étaient en effet des Villes-États, et les jumelages entre municipalités existent depuis la première moitié du siècle dernier.

Il est important de noter que l'action extérieure d'un gouvernement local n'est pas forcément déterminée par le contexte international. L'existence d'une action extérieure dans une ville dépend de décisions prises localement. C'est-à-dire que, à la différence des États, les gouvernements locaux peuvent décider volontairement d'avoir des relations internationales ou de ne pas en avoir.

Ce qui est nouveau, c'est l'ampleur que sont en train de prendre les relations internationales depuis l'échelon local, et la multiplicité de formes et de mécanismes de coopération qui se forgent peu à peu. On a vu récemment apparaître des termes comme "villes mondiales" ou "villes globales", ce qui dans les faits n'est plus une simple dénomination conceptuelle mais un objectif politique explicite des leaders locaux qui souhaitent donner une existence à leur ville "sur la carte du monde".[3]

1.1. Le contexte est favorable

Ce que certains nomment aujourd'hui "para-diplomatie" est un phénomène très ancien qui a pris une dimension sans précédent ce dernier temps. Chaque jour l'on voit croître le nombre de villes qui font de l'action extérieure une ligne d'action importante, allant même jusqu'à la rendre prioritaire et l'inclure dans ses programmes politiques.

Les pratiques des collectivités locales pour s'internationaliser ont été en grande part sujettes à des expérimentations et des erreurs, ou aux vicissitudes politiques du moment.

3) SANCHEZ CANO, Javier. Contexto general: la acción internacional de las autoridades locales, contenu du module 1 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina". Dispensé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, 2006.

Encadré 1

Précision sur les concepts
“Gouvernements locaux” : de quoi parlons-nous ?

Le terme de “gouvernement local” est une expression générique utilisée communément pour désigner une large palette d’institutions, dont la dénomination varie d’un pays à l’autre. Dans ce manuel, les “gouvernements locaux” désigneront :

a. **Les communes et les villes,** quelle que soit leur taille, qu’elles soient **urbaines ou rurales,** avec leurs différentes réalités socio-économiques et des niveaux variés d’autonomie, mais toujours basées sur la démocratie représentative ;
b. Les **agglomérations urbaines** ou les **aires métropolitaines,** qui englobent en leur sein une commune-centre et les noyaux de population limitrophes ;
c. Les **départements** ou les **provinces,** niveaux territoriaux supérieurs aux communes, des simples divisions administratives aux gouvernements locaux autonomes ;
d. Les **régions** ou les **états fédérés,** qui représentent le niveau immédiatement inférieur à l’État national.[4]

Bien que le terme générique de “gouvernement local” ait été adopté dans la pratique au niveau international, les gouvernements locaux, à l’intérieur d’un même pays ou dans des pays différents, **ne constituent pas un groupe d’entités homogènes,** de par leurs tailles, leurs caractéristiques, leurs intérêts divers. Néanmoins, **malgré des contextes locaux différents,** il est clair aujourd’hui qu’en tant qu’entités publiques inscrites dans le cadre politique, juridique et administratif d’un État-Nation, **les problèmes et défis auxquels sont confrontés les gouvernements locaux sont très similaires.**

Les conseils et recommandations présentés dans ce manuel s’adressent à l’ensemble des gouvernements locaux définis ci-dessus. Néanmoins, au fil des pages, **seront utilisées indistinctement les différentes acceptions** génériques pour présenter des exemples ou aborder un cas spécifique. Cela permettra au lecteur de se familiariser avec la diversité des termes utilisés au quotidien en Europe et en Amérique latine.

Ci-dessous est présentée la grande diversité du vocabulaire utilisé pour désigner les différents types d’institutions qu’englobe communément le terme de “gouvernements locaux” dont l’équivalent en France est “collectivité territoriale”.

Termes génériques communément utilisés

Sujets	Adjectifs
Gouvernements	Locaux
Autorités	Régionaux
Administrations	Métropolitains
Pouvoirs	Décentralisés
Conseils	Infranationaux
Collectivités	Infra-étatiques
Assemblées	Territoriaux
Institutions	Autonomes

Types d’institutions spécifiques et dénomination juridico-administrative

Mairies, villes, municipalités, communes, départements, provinces, régions, États fédérés, communautés autonomes, districts, cantons, communautés urbaines, députations, conseils municipaux, conseils généraux, conseils régionaux, gouvernements métropolitains, agglomérations urbaines, etc.

Malgré les limites et obstacles rencontrés, les gouvernements locaux se sont fait une place de plus en plus importante sur la scène internationale et se sont aventurés à mettre en place des relations institutionnelles et des projets de collaboration avec des partenaires au-delà des frontières nationales.

4) DEL HUERTO ROMERO, María. Introducción a la cooperación descentralizada, contenu du module 2 du cours de formation à distance “Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina”. Dispensé par l’Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL en collaboration avec l’Université Ouverte de Catalogne, 2006

Malgré des cadres juridiques nationaux différents et la diversité des pratiques, il est aujourd'hui évident que la grande majorité des villes d'Europe et d'Amérique latine a non seulement la possibilité d'établir des liens internationaux mais qu'elles en ont le désir.

Les faits démontrent que jusqu'à présent, ce sont les villes les plus prospères et les plus grandes, ou les plus diversifiées au niveau de leur activité économique qui ont été les plus actives dans les relations internationales. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que les villes capitales et les gouvernements provinciaux et régionaux figurent parmi les acteurs les plus engagés.

Cependant, pour les villes moyennes et les petites communes, y compris les communes rurales, les relations internationales deviennent un instrument inestimable pour obtenir une reconnaissance et se renforcer sur la scène nationale et mondiale en tant qu'acteurs politiques et économiques.

Il ne faut pas passer à côté de cette opportunité qui rencontre aujourd'hui un contexte favorable et un terrain fertile.[5]

L'internationalisation du gouvernement local cesse d'être anecdotique et devient une exigence et une nécessité.

• *Renforcement d'une citoyenneté internationale*

Aujourd'hui la majorité des groupes citoyens ne se considèrent plus comme des communautés isolées. Il existe de plus en plus de groupes citoyens répartis dans des lieux éloignés du globe qui travaillent ensemble pour des causes communes. Cette nouvelle citoyenneté est en train de s'internationaliser tout particulièrement par son articulation en réseaux.

Les mouvements internationaux pour la paix et l'activisme anti-guerre en sont un exemple, tout comme les groupes appelés "globocritiques" qui s'opposent à la prééminence du modèle économique néolibéral, les nouveaux réseaux citoyens pour la protection de l'environnement, des droits humains, de la liberté d'expression, des droits des minorités, etc.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont joué un rôle important pour le développement de ces activités internationales citoyennes qui se caractérisent par leur militantisme et leur solidarité.

En conséquence de cela, et bien qu'il ne s'agisse pas ici d'une réalité totalement nouvelle, la capacité d'influence des groupes citoyens sur les événements de l'agenda international s'est renforcée ces dernières années, surtout par le biais des actions des organisations non gouvernementales (ONG). Les citoyens organisés ont réussi à s'immiscer de cette manière dans l'agenda politique international, et sont ainsi parvenus à influencer les politiques des États.

L'exemple le plus frappant de cet activisme est le **Forum Social Mondial** (FSM)[6], qui est né à Porto Alegre, Brésil, en tant qu'espace démocratique pour le débat d'idées, la formulation de propositions, des échanges d'expériences et la mise en relations de mouvements sociaux, réseaux, ONG et autres organisations de la société civile qui s'opposent au modèle économique néolibéral. Suite à la première rencontre mondiale, réalisée en 2001, le FSM a été pensé comme un processus mondial permanent de recherche et de construction d'alternatives. Cette définition est dans la Charte des Principes, principal document du FSM.

5) Il existe diverses analyses qui ont abordé le contexte général dans lequel se déroule l'internationalisation des gouvernements locaux. On peut en particulier consulter le premier chapitre de BODEMER, Klaus. La cooperación descentralizada Unión Europea – América Latina frente a los desafíos del siglo XXI. Document de base de la 1ère Conférence Annuelle de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-Amérique Latine. Montevideo, mars 2006.
6) www.forumsocialmundial.org.br

Un autre exemple d'organismes citoyens qui collaborent depuis divers endroits de la planète est le **Réseau du Tiers-Monde** (Third World Network ou TWN)[7], une organisation internationale, qui compte des membres en Asie, Afrique et Amérique. Réseau mondial d'organisations, TWN travaille sur presque tous les thèmes de l'agenda international, par le biais d'actions de plaidoyer auprès des gouvernements et organismes internationaux.

Il faut également souligner l'existence en Amérique latine de l'**Alliance Sociale Continentale** (ASC)[8], un forum d'organisations et mouvements sociaux, créé pour échanger de l'information, définir des stratégies et promouvoir des actions conjointes, pour chercher un nouveau modèle de développement alternatif et démocratique, qui bénéficie aux plus démunis. L'ASC est un espace ouvert aux organisations et mouvements souhaitant changer les politiques d'intégration au niveau de l'hémisphère et promouvoir la justice sociale sur le continent.

• *Urbanisation croissante*

L'urbanisation croissante et la dégradation du niveau de vie qui en découle dans les villes ont mis les gouvernements locaux au centre des préoccupations mondiales.

Ceci n'est pas un hasard : l'urbanisation de la pauvreté et de l'exclusion sociale sera une des principales caractéristiques du XXIème siècle : on estime que 72% de la population africaine, 37% de celle d'Asie et 26% d'Amérique latine manquent de logements adaptés, d'eau et d'assainissement.[9] En 2006, plus d'un milliard de personnes vivront dans des zones urbaines défavorisées et si la tendance se poursuit, ce chiffre doublera en seulement 25 ans.

On croyait par ailleurs jusqu'à récemment que la population urbaine avait un meilleur niveau de vie que les populations rurales. Les villes semblaient offrir un meilleur accès aux services d'éducation et de santé et les familles paraissent souvent y être plus prospères. L'urbanisation accélérée de ces dernières années a cependant radicalement changé cet état de fait.

Aujourd'hui plus personne ne doute que la ville est un territoire où s'accumulent de manière démesurée les effets des transformations socioéconomiques, ce qui se reflète dans la croissance incontrôlée des bidonvilles.

Ce contexte a mis une pression excessive sur les gouvernements locaux qui jouent un rôle irremplaçable en matière d'offre de service publics. C'est pourquoi la ville est en train de devenir un laboratoire pour la découverte de nouvelles manières de gouverner, qui ne se limitent plus aux frontières nationales.

L'encadré 2 dresse un panorama peu encourageant sur l'hyperurbanisation de la planète.

L'année 2007 marque un moment crucial pour l'histoire :
la moitié de la population vit aujourd'hui dans des villes.

7) www.twnside.org.sg
8) www.asc-hsa.org
9) Local governments and international development cooperation: a European survey on strategies and policies. UN-Habitat best practices centre for city-to-city cooperation. Mai 2006.

Encadré 2

Hyperurbanisation de la planète : Jusqu'où irons-nous ?

Un tiers des habitants des villes – presque un milliard de personnes – vit actuellement dans des zones d'habitat précaire.

En 2005, la population urbaine mondiale était de 3,17 milliards sur un total de 6,45 milliards d'habitants. Les tendances actuelles indiquent que le nombre d'habitants de zones urbaines continuera à augmenter et qu'il sera d'à peu près 5 milliards en 2030, pour une population mondiale total de 8,1 milliards, soit 62%.

On calcule qu'entre 2005 et 2030, le taux de croissance annuel moyen de la population urbaine mondiale sera de 1,78%, soit près de deux fois le taux de croissance de la population mondiale totale. Après 2015, à mesure que de plus en plus de personnes vivront dans les villes, la population des zones rurales de la planète commencera à se réduire, à un taux annuel moyen de -0,32% jusqu'en 2030, donnée qui représente une diminution de plus de 155 millions de personnes en 15 ans.

Alors que l'Europe, l'Amérique de Nord, et l'Amérique latine ont subi une forte urbanisation de la population et une croissance urbaine rapide à partir de la seconde moitié du XXème siècle, le phénomène touche aujourd'hui les régions en développement d'Asie et d'Afrique. L'immigration, les révisions de cadastre et la croissance naturelle de la population contribuent à la rapide transformation urbaine de ces régions.

Dans le futur, les petites villes -de moins de 500 000 habitants– et moyennes –entre un et cinq millions d'habitants-, continueront à absorber la majorité de la population urbaine mondiale, contrairement aux mégalopoles (définies comme les villes de plus de 10 millions d'habitants).

Source : ONU-Habitat, 2006

• *Décentralisation*

Le degré d'avancée et l'évolution rapide des politiques de décentralisation qui ont été lancées dans un grand nombre de pays ont indiscutablement joué sur le développement des relations internationales des gouvernements locaux. Bien que la décentralisation se déroule à des degrés, des rythmes, et des résultats très différents selon les pays, il est certain aujourd'hui que le territoire local joue un plus grand rôle en matière de politique de développement.

C'est dans ce contexte que se forge une nouvelle culture de gouvernement local, où les maires et responsables locaux ne sont plus considérés comme de simples gestionnaires de territoire, mais comme des leaders d'une communauté et des forces sociales qui s'y trouvent.

De plus, avec la décentralisation, s'applique de plus en plus le principe de "subsidiarité" qui implique que les décisions sur les politiques publiques soient prises le plus près possible de l'endroit où elles devront être appliquées.

Ceci a entraîné une augmentation considérable des compétences des gouvernements locaux qui se sont vus investis de nouvelles responsabilités qui ne leur incombaient pas auparavant. Dans la majorité des cas la décentralisation a paradoxalement été une politique gérée de manière très centralisée. Autrement dit, c'est l'État qui s'est réformé pour se défaire d'une partie de ses compétences, en grande partie par le biais de réformes législatives.

Face à ces nouvelles responsabilités, les gouvernements locaux ont dû redoubler d'efforts pour se doter des moyens et des capacités de réponse nécessaires.

Ceci se répercute particulièrement sur deux fronts en parallèle. D'une part, ils ont dû approfondir la recherche de ressources financières, que ce soit en sollicitant des transferts plus importants de la part de l'État central, ou en ayant une plus grande capacité à lever l'impôt localement (ou encore par l'accès aux marchés financiers, nationaux et étrangers.) D'autre part, les nouveaux défis ont entraîné une forte exigence sur les gouvernements locaux en matière de mode de gouvernance et d'administration. Ainsi il est apparu nécessaire de renforcer l'institution locale dans toutes ses compétences, ce qui l'a poussée à chercher des appuis et des partenaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières nationales.

• *Intégration régionale*

Parallèlement aux défis internes, le gouvernement local a également dû se préparer à faire face aux menaces et opportunités venues des processus d'intégration régionale entrepris par les États nationaux.

Ces processus d'intégration donnent naissance à des blocs économiques dont les objectifs ne sont plus seulement commerciaux, mais ayant de profondes répercussions dans tous les domaines de la vie locale (impôts, droits, achats publics, marché du travail, etc.).

Les efforts d'intégration régionale se sont multipliés de manière exponentielle ces dernières décennies. Parmi les exemples existants, on pourra citer l'Union Européenne (UE), la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique (APEC), l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), le MERCOSUR, la Communauté andine des nations (CAN), les propositions de créer un traité de libre-échange entre les États-Unis et l'Amérique centrale, et une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), ainsi qu'un nombre croissant de traités bilatéraux.[10]

Ces processus d'intégration supranationale sont en train d'avoir des répercussions sur la vie locale et ont obligé les gouvernements infranationaux à s'insérer dans des espaces de décision plus larges. Les limites administratives des entités locales ne sont plus clairement définies et les politiques publiques dépassent leurs limites territoriales.

Tout cela conduit les gouvernements locaux à participer de manière plus active à des schémas d'intégration, non seulement pour défendre leurs points de vue par rapport aux États, mais aussi pour développer de nouvelles formes de collaboration directe.

Ainsi, des formules novatrices d'intégration apparaissent également au niveau infranational, entre des localités voisines ou contiguës, à partir de schémas de coopération plus horizontale ou d'intégration "de région à région".

Par exemple, en Europe, cette collaboration prend la forme de ce que l'on appelle la "coopération transfrontalière", cadre de coopération qui donne lieu à des programmes appuyés par l'UE. Parallèlement, cette tendance existe en Amérique latine, au sein du MERCOSUR, avec par exemple la Région de Valparaíso (Chili) et la Province de Mendoza (Argentine) qui partagent un sentiment d'appartenance et de communauté et collaborent pour chercher des solutions à des problèmes communs.

1.2. Le gouvernement local dans le monde : de spectateur à acteur

Comme nous l'avons vu, l'internationalisation des gouvernements locaux se déroule parallèlement au renforcement d'une société civile globalisée, dans un contexte de croissance de l'urbanisation et de la pauvreté. C'est une réponse naturelle aux défis auxquels se confrontent les gouvernements locaux, à la suite des politiques de décentralisation et d'intégration régionale.

Mais ces éléments de contexte n'expliquent pas tout. Nous assistons également à une transformation des paradigmes de la coopération internationale et aux débuts d'une révolution de la place et du rôle joués par les gouvernements locaux dans le monde.

10) Sur ce thème, on pourra consulter : JAKOBSEN, Kjeld. De la integración que tenemos a la integración que queremos: el papel de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada. Document réalisé pour la 1ère Conférence Annuelle de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL, Montevideo, Mars 2006.

• *Nouvelles interprétations de la coopération au développement*

Ces dernières années ont vu l'apparition d'une redéfinition des paradigmes du développement et de la coopération internationale. Le modèle classique de coopération qui avait prédominé pendant la deuxième moitié du XXème siècle est aujourd'hui en crise. Il était traditionnellement fondé sur une vision "par le haut" du développement qui proposait des solutions préconçues ou préfabriquées pour faire face aux problèmes des pays les plus pauvres.

La politique traditionnelle d'aide au développement consiste principalement en un transfert de fonds sous forme de subvention ou de dons non remboursables sans contrepartie.

Ce système classique de coopération se structure principalement autour des États centraux, laissant à la société civile et au secteur privé un rôle marginal, parfois en tant que bénéficiaires, plus rarement en tant qu'acteurs directs. Dans ce système, les États "donateurs" parrainent le développement en "plantant leur drapeau" sur des projets et des initiatives locales.

Depuis la fin des années 1980, les vertus de ce modèle commencent à être remises en question. On tend aujourd'hui à moins mettre l'accent sur le transfert d'argent pour donner la priorité à des instruments comme l'appui institutionnel, le transfert de savoir-faire, l'échange d'expériences, la formation des ressources humaines (tant du personnel technique que des élus) et le développement institutionnel plus largement. L'encadré 3 présente un schéma sur l'évolution des modes de coopération.

Encadré 3

Evolution des modes de coopération

ACTEURS

Gouvernement local
Secteur privé
Société civile

État central

Ce qui distingue ces nouvelles pratiques est leur aspect multidirectionnel et l'implication directe des bénéficiaires qui deviennent des partenaires à part entière et ne restent plus uniquement récipiendaires de l'"aide" des "donateurs".

Les gouvernements locaux étaient totalement absents de l'ancien modèle de coopération au développement. Dans le nouveau système de coopération internationale, les gouvernements locaux sont devenus acteurs à part entière.

11) Par exemple, la déclaration finale du dernier Forum mondial de l'eau (Mexico, DF, mars 2006) reconnaît l'importance des gouvernements locaux dans la gestion de l'eau. De même, dans la "Déclaration des maires et des élus locaux sur l'Eau" annexée à la Déclaration finale des États, les maires reconnaissent que l'eau est un droit inaliénable. Source : www.worldwaterforum4.org.mx

• *Le mouvement mondial des collectivités locales*

Les changements dans les manières de coopérer des États ont certes donné un poids plus important aux gouvernements locaux, mais ces derniers ont également travaillé et fait des efforts collectifs considérables pour se faire une place sur la scène mondiale. Ceci est dû au fait que dans les dernières décennies, les sujets négociés par les États au niveau international se sont élargis pour inclure des secteurs traditionnellement considérés comme relevant de la politique intérieure.

Avec l'intensification des politiques de libéralisation économique, l'agenda national s'est élargi pour comprendre des thématiques comme l'agriculture, l'éducation, la santé, la politique énergétique, les achats du secteur public (y compris des municipalités et gouvernements locaux), les questions fiscales ou l'eau.[11] De nombreuses décisions qui touchent aux politiques relevant du gouvernement local se négocient ainsi dans des forums internationaux où ce dernier n'a pas de marge de négociation et peu d'espace d'influence.[12]

C'est pour cela que les autorités locales, que ce soit de manière individuelle ou par le biais de réseaux ou associations, cherchent constamment à ouvrir des espaces plus grands pour un dialogue politique devant les instances multilatérales. Les villes essaient d'influencer les règles et programmes qui ont un impact sur leur territoire et s'organisent de manière plus efficace en réseaux internationaux. Ainsi, il n'est pas surprenant que la relation des gouvernements locaux avec le système des Nations Unies (ONU) ait été à la fois longue et parsemée d'obstacles. Dans la partie 2.2.1 ci-dessous, nous aborderons de manière plus détaillée le cadre d'intervention des autorités locales au sein du système des Nations Unies.

Une des avancées les plus récentes est la reconnaissance du rôle des gouvernements locaux pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) (voir encadré 4).[13]

12) Sur ce point, le discours de Mme Martha Suplicy, alors Maire de Sao Paulo au Brésil, durant le Congrès de l'Unité FMCU-IULA (Rio de Janeiro, mai 2001) est particulièrement parlant : elle y affirme qu'"il est de plus en plus nécessaire que les autorités locales se positionnent dans les discussions sur les processus d'ouverture commerciale et financière et sur la formation de blocs régionaux […], et surtout les autorités locales des pays les moins développés, qui ont souffert "dans leur chair" des tendances perverses du processus de globalisation qui entraîne une réduction des recettes publiques alors que la pauvreté prend des proportions énormes.".
13) Sur comment adapter au local les OMD : UNDP Capacity 2015. Toolkit for Localising The Millennium Development Goals, 2006. UK LOCAL GOVERNMENT ALLIANCE FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT. Showing Global Poverty the Red Card. How local authorities are scoring international development goals, Royaume-Uni, 2006. UN-HABITAT Best Practices Centre for City-to-City Cooperation. Identification and exchange of strategies for improving the effectiveness of city-to-city cooperation projects in support of the Millenium Development Goals. Report of the Spring Workshop, Séville, Espagne, mars 2006.

Encadré 4

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) Millenium Development Goals (MDG)
Objectif 1: Réduire l'extrême pauvreté et la faim • Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et de celle qui souffre de faim.
Objectif 2: Assurer l'éducation primaire pour tous • D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires
Objectif 3: Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes • Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015, au plus tard.
Objectif 4: Réduire la mortalité infantile • Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans.
Objectif 5: Améliorer la santé maternelle • Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
Objectif 6: Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies • D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation et inversé la tendance de l'épidémie de VIH/SIDA, du paludisme, et d'autres grandes maladies.
Objectif 7: Assurer un environnement durable • Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux ; inverser la tendance actuelle à la déperdition de ressources environnementales. • Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès à un approvisionnement en eau potable. • Réussir à améliorer sensiblement, d'ici 2020, la vie d'au moins 100 millions d'habitants de zones défavorisées.
Objectif 8: Mettre en place un partenariat mondial pour le développement • Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier ouvert. Cela suppose un engagement en faveur d'une bonne gouvernance, du développement et de la lutte contre la pauvreté, aux niveaux tant national qu'international. • Répondre aux besoins particuliers des États enclavés et des petits États insulaires en développement. • Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement. • Elaborer et appliquer des stratégies pour créer des emplois décents et productifs pour les jeunes. • En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. • En coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous.

Au-delà des avancées dans le domaine politique, les organismes internationaux se sont montrés ces dernières années plus disposés à travailler directement avec les gouvernements locaux et non plus exclusivement avec les gouvernements nationaux.

Cette tendance s'est sans doute renforcée depuis la naissance en 2004 de l'organisation mondiale "Cités et Gouvernements Locaux Unis" (CGLU), qui regroupe pratiquement toutes les associations de collectivités locales du monde et un nombre important de villes et collectivités locales dans plus de 100 pays (voir encadré partie 6.4).

Parmi les principaux objectifs de CGLU figure la promotion de la coopération décentralisée et de la coopération internationale entre les collectivités territoriales et leurs associations.

"Dans un contexte mondial en pleine évolution les États comme les institutions multilatérales n'ont plus le monopole des relations internationales. Les échanges et partenariats entre collectivités territoriales s'intensifient et constituent aujourd'hui une véritable "diplomatie des villes"."[14]

• *La politique étrangère à l'échelon local ?*

La politique étrangère est un des domaines historiquement réservés à l'État. Mais avec le développement de l'action internationale des collectivités locales, et l'engagement des gouvernements locaux dans les négociations internationales, on peut se demander si la situation n'est pas en train de changer.

On parle parfois de "nouvelles relations internationales", qui font leur apparition à partir de la fragmentation de la politique extérieure des États. Cette dernière était en théorie centralisée, de manière plus ou moins cohérente, dans les ministères ou secrétariats d'État responsables des affaires étrangères.

Avec l'émergence de nouveaux acteurs, on assiste à une atomisation de cette unité, alors que les gouvernements locaux passent de relations anecdotiques avec l'étranger à une politique extérieure propre, et jouent un rôle dans la politique étrangère nationale.

C'est le cas par exemple des collectivités locales italiennes qui coopèrent avec des communes de la République arabe sahraouie alors que le gouvernement central italien garde sa position officielle de non-reconnaissance et maintient ses relations diplomatiques avec le Maroc. Cet exemple illustre bien le rôle que peut jouer la politique extérieure des gouvernements locaux pour trouver des arrangements politiques face à une situation diplomatique délicate.

Les exemples ne manquent pas de villes qui ont élevé la voix pour s'opposer à la position officielle du gouvernement central sur des questions internationales, se risquant à prendre des mesures de politique étrangère aux conséquences diplomatiques évidentes et dépassant l'intérêt strictement local.

L'encadré 5 présente quelques exemples d'autorités locales qui ont pris ce type de position.

Encadré 5

La politique étrangère à l'échelon local : quelques exemples

• Depuis 2001, 165 municipalités états-uniennes ont adopté des résolutions s'opposant à la **guerre en Irak.**[15]

• Plus de 180 municipalités, y compris la ville de New-York, ont adopté des résolutions contre l'application sur leur territoire du **"Patriot Act"**, loi qui donne des pouvoirs exceptionnels au pouvoir fédéral en matière de lutte contre le terrorisme.

• Les municipalités de San Francisco et Los Angeles ont adopté la ***Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes,*** texte qui n'a pas été adopté par le gouvernement des États-Unis.

• Les municipalités de Salt Lake City et de Seattle se sont associées au **Protocole de Kyoto** sur le réchauffement climatique, initiative qui a rencontré une forte opposition de la part du gouvernement central états-unien.

• Les municipalités catalanes de Cambrils, Castelldefels, La Fatarella, Molins de Reig, Mollet del Vallès, Reus, Ripollet, Sant Bartomeu del Grau, Santo Boi de Llobregat, Santa Coloma de Gramenet et Sant Pere de Ribes ont adopté à différentes périodes des motions officielles en appui aux populations sahraouies touchées par le conflit au **Sahara occidental.**

• D'autres communes catalanes ont adopté des positions officielles en soutien à la population de **Palestine,** contre le **blocus de Cuba,** pour la paix en **Afghanistan** et pour l'**autonomie du Tibet.**

14) Page Internet de la Ville de Lyon : http://www.lyon.fr
15) La liste complète se trouve sur www.ips-dc.org/citiesforpeace/

Ainsi, plus que jamais, la frontière entre la compétence internationale d'un État et celle d'un gouvernement local est difficile à visualiser. Il s'agit davantage d'un flou juridique dans le droit international, où la pratique a été déterminée petit à petit, plus par opportunité que par l'existence d'un cadre juridique ou institutionnel adapté.

Ce type d'activisme a été en général perçu avec méfiance ou franche opposition de la part des gouvernements centraux. Certains vont jusqu'à penser que cette "atomisation de la politique extérieure" constitue une menace pour la sécurité nationale d'un État, et qu'elle doit par conséquent être proscrite, orientée ou contrôlée[16]. Il s'agit d'une vision particulièrement rigide des questions internationales, qui est déconnectée de la pratique actuelle.

Or, les schémas d'autrefois sont aujourd'hui en pleine transformation, et certains pays commencent à mettre en œuvre des mécanismes formels qui permettent l'action internationale des gouvernements infra-étatiques dans le cadre des schémas traditionnellement réservés à l'État.

Par exemple, le gouvernement allemand délègue sa représentation au sein du Conseil des ministres de l'UE aux gouvernements régionaux ou "Länder" lorsque les sujets abordés leur concernent.

De la même manière, en France, les collectivités locales ont un siège permanent depuis 1992 au sein de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, présidée par le Premier ministre.

En Europe, les collectivités peuvent de plus en plus participer aux "Commissions mixtes", où se réunissent les plus hautes autorités du ministère des Affaires étrangères d'un pays avec leurs homologues étrangers, pour planifier l'agenda bilatéral et établir les bases de la coopération.

De même, à l'heure actuelle, il existe à Bruxelles plus de 200 "ambassades" de pouvoirs locaux de divers pays européens. Elles exercent des fonctions de représentation et de pression sur la Commission européenne, en se mettant en réseau.[17]

Ceci tend à se développer en Amérique latine, et les États commencent à ouvrir des espaces pour les gouvernements locaux dans la coopération internationale. Dans certains pays comme le Nicaragua, la Bolivie ou le Pérou, les municipalités ont été les partenaires historiques de l'État en matière de coopération avec l'étranger. Dans d'autres, comme le Mexique, l'État commence à reconnaître l'importance et le potentiel de ce type de collaboration, voire même à la promouvoir par le biais de programmes nationaux.

Il est évident aujourd'hui que les autorités locales ne peuvent pas être vus par l'État comme des ennemis ou des concurrents qui essaient de leur voler les espaces internationaux. La coordination et la synergie entre plusieurs acteurs d'un même pays actifs à l'international peuvent être utiles pour mettre en place des actions sur plusieurs fronts et donner une meilleure flexibilité à la capacité de réponse des États au niveau international.

L'action internationale des autorités locales possède ses propres spécificités face aux relations internationales des États. Ces deux sphères sont complémentaires plus que concurrentes, c'est pourquoi il convient d'éviter les comparaisons qui bien souvent ne font que troubler les perceptions. L'idée selon laquelle une action internationale locale va nécessairement venir perturber l'action étatique est fausse.

16) Pour une vision sceptique des relations internationales des gouvernements locaux : BEAUREGARD, R.A., Pierre Jon. Disputing the global: a sceptical view of locality-based international initiatives, Policy and Politics, vol 28, n. 4, pp. 465-78, Octobre 2000.
17) www.diplomatie.gouv.fr

Encadré 6

Actions simultanées : Campagne “Villes pour le Millénaire”[18]	
Bogota, Colombie	Rome, Italie
Castellar del Vallés, Espagne	Buenos Aires, Argentine

18) Photos CGLU.

2. Comment construire une stratégie internationale efficace et durable ?

L'action extérieure d'un gouvernement local n'est pas simplement la somme de l'ensemble de ses relations avec l'étranger. Pour une internationalisation cohérente, effective et durable du gouvernement local, il est indispensable de se doter d'un cadre stratégique, s'appuyant sur une réflexion préalable à l'action.

De manière assez classique, des relations internationales peuvent être établies suite à un appel à propositions d'un bailleur de fonds ou d'un organisme international afin d'obtenir un financement ou une assistance technique pour un projet spécifique. Dans ce cas, la collectivité locale n'élabore pas le projet en fonction de ses priorités mais plutôt en fonction des attentes et des conditions définies par l'institution partenaire.

Une grande partie des projets de coopération internationale entre dans ce champ où, de fait, l'initiative est déterminée par l'offre de financements disponibles. C'est le cas des programmes de coopération internationale avec des règles préétablies pour lesquels l'accès aux financements se fait uniquement par la voie d'appels d'offres ou d'appels à projets.

Le même phénomène se produit lorsque le gouvernement local se contente de répondre à une sollicitation pour participer à un événement international. Il est courant d'envoyer des fonctionnaires assister à des séminaires, des congrès, des ateliers et des actions ponctuelles sans que cela n'ait de lien avec les priorités définies localement. Si la participation à ce type d'événement est toujours productive et certes souhaitable, il n'est pas toujours facile de donner une suite à des initiatives isolées qui s'ajoutent à la charge de travail quotidienne du gouvernement local. Il est par ailleurs difficile de savoir si ces liens internationaux, développés de façon isolée et erratique, ont un réel impact sur le gouvernement local dans son ensemble.

Presque tous les pouvoirs locaux ont une stratégie, même informelle, pour leur action au niveau local, mais rares sont ceux qui se sont dotés de programmes stratégiques en matière d'action internationale.

Un dicton dit que "si tu ne sais pas où tu vas, n'importe quel chemin te guidera". C'est pourquoi il est essentiel d'insister sur la nécessité de clarifier ses objectifs en matière d'action internationale selon un processus de planification stratégique. Si la collectivité locale développe des relations internationales de manière réactive et intermittente sans vision claire du futur qu'elle souhaite pour son territoire, il est quasiment certain que les efforts fournis ne donneront pas les meilleurs résultats et que l'on assistera à une déperdition de ressources et une perte d'efficacité, d'impact et crédibilité.

C'est pourquoi, même si cela requiert plus de temps et plus d'efforts, il est indispensable que le gouvernement local mène une réflexion qui aboutisse à une stratégie internationale de moyen et long terme.

Il s'agit que les autorités locales soient capables de construire et mettre en pratique une stratégie d'internationalisation qui prenne en compte la réalité de leur territoire et de la population aussi bien que de l'environnement international. L'objectif est de dépasser la "culture de projets" et l'approche traditionnellement *administrative*, centrée sur la gestion ponctuelle de projets et d'actions isolées, pour développer une approche plus large basée sur une stratégie de long terme.[19] L'encadré 7 présente les conseils de base développés dans ce guide pour aider les autorités locales dans cette tâche importante.

19) Une grande partie de ce chapitre s'inspire du travail réalisé par SANZ CORELLA, Beatriz. "De la idea a la acción: concepción, gestión y evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada", Contenu du module 4 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina". Dispensé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, 2006.

Tout gouvernement local devrait planifier sa stratégie internationale à travers un processus structuré afin de mieux connaître la place qu'il occupe dans le monde et d'avoir une vision claire des objectifs qu'il se fixe et des moyens nécessaires pour les atteindre.

Encadré 7

Règles de base pour la planification stratégique internationale
A. Pour formuler une stratégie internationale, il faut… 1. Analyser le contexte externe, 2. Analyser la situation interne, 3. Identifier les priorités locales et 4. Définir une vision prospective ; **B. Pour mettre en œuvre la stratégie internationale, il faut…** 5. Adapter l'institution et les procédures, 6. Veiller à la légalité des actions et 7. Attribuer les ressources nécessaires ; **C. Pour professionnaliser la stratégie internationale, il faut…** 8. Formaliser et garantir la continuité, 9. Communiquer et sensibiliser la population et 10. Evaluer et améliorer la stratégie.

2.1. Formuler la stratégie

De même qu'il n'existe pas de typologie exhaustive pour classer les relations internationales des gouvernements locaux, il n'existe pas non plus de recette préétablie pour initier ou consolider une stratégie d'action internationale. Au contraire, il y a autant de types de relations internationales que de contextes locaux, de motivations et d'objectifs, c'est-à-dire autant que de collectivités locales.

La pratique a démontré que chaque collectivité locale dispose d'un large marge de manœuvre et de créativité pour innover dans la façon d'internationaliser son territoire. Néanmoins, sans prétendre donner des instructions pas à pas, le lecteur trouvera ci-dessous des règles générales qui peuvent être utiles au moment de programmer sa stratégie internationale.

2.1.1. Analyser le contexte externe

La stratégie d'internationalisation ne peut se baser uniquement sur les besoins du gouvernement local sans tenir compte des possibilités offertes par le contexte.

Pour connaître son potentiel international, la collectivité doit identifier les menaces auxquelles elle est soumise et les opportunités qui s'offrent à elle. Pour cette analyse la collectivité doit connaître, de la façon la plus exhaustive possible, l'histoire et la situation actuelle des relations internationales de son territoire, sans se limiter aux institutions publiques.

Il s'agit de faire le point sur les liens internationaux à tous les niveaux de la vie locale et de réaliser un inventaire des principaux acteurs en lien avec l'international (universités, entreprises, communautés de migrants, associations culturelles, artistiques et sportives, chambres de commerce, etc.).

Dans cette analyse du contexte externe, il est important de prendre en compte l'action des autres niveaux de gouvernements (par exemple le département et la région pour une ville, ainsi que celle des gouvernements locaux voisins) et de l'État. Il est important de connaître les principes et les priorités de la politique étrangère nationale et l'état actuel des relations diplomatiques, notamment en se renseignant sur les programmes de coopération en cours au niveau bilatéral et multilatéral.

Dans cette analyse du contexte externe, il convient de prendre en compte la situation politique, économique et sociale de la région, du pays, ainsi que le contexte international.

2.1.2. Analyser la situation interne

Une fois étudié le contexte externe, il est indispensable d'analyser la situation interne de la collectivité locale et du territoire, en identifiant ses forces et ses faiblesses.

Il convient pour cela de se poser par exemple les questions suivantes : Quelle est la motivation de ma collectivité pour établir des relations internationales ? Quels résultats souhaite-t-on obtenir ? L'institution est-elle prête pour participer à un vrai partenariat ? Sur quelles ressources et quelle implication peut-on s'appuyer ?

Il faudra connaître le cadre juridique applicable aux villes et les marges de manœuvre dont elles disposent en matière internationale. De même il convient d'analyser les différents domaines d'intervention et services de la collectivité pour savoir quels sont, ou quels ont été, leurs liens internationaux. Ceci afin de bien cibler les secteurs les plus opportuns pour le développement des liens.

Une bonne connaissance des aspects administratifs et des mécanismes de politique interne est primordiale. Il est nécessaire de maîtriser l'organisation et les procédures de la collectivité, mais également la réalité des pratiques quotidiennes pour la prise de décision. Pour être efficace la stratégie internationale doit bénéficier d'un soutien de l'exécutif, ce qui ne passe pas toujours par les canaux administratifs formels.

Ainsi, l'analyse de la situation interne ne doit pas se limiter à ce que l'on peut lire dans les règlements, les organigrammes et les manuels de procédures. Elle doit donner une vision plus large et plus objective du véritable processus de prise de décision au sein de la collectivité. Cela inclut une analyse sur les compétences techniques du personnel, la lourdeur ou la souplesse des procédures administratives, l'ambiance de travail, etc.

Enfin, les forces et les faiblesses du territoire aideront à cibler la meilleure façon de positionner la collectivité sur la scène mondiale. L'histoire du territoire, sa situation géographique, économique, sociale, culturelle, naturelle, etc. sont des éléments fondamentaux pour définir son potentiel international.

2.1.3. Identifier les priorités locales

Dans chaque gouvernement local existe en général un Plan de Développement local ou un Programme Stratégique qui encadre les politiques et les priorités de l'administration en place. Les relations internationales ne doivent pas échapper à cette logique et elles doivent s'inscrire dans ces plans ou programmes stratégiques.

Une fois analysée la situation interne et le contexte externe, il convient donc d'identifier les priorités pour que l'action internationale participe aux objectifs du programme du gouvernement local. C'est en s'inscrivant dans l'agenda stratégique défini par la collectivité que les relations internationales pourront être un élément dynamique et catalyseur des potentialités de la ville dans chacun de ses secteurs d'intervention.

L'identification des priorités est une étape importante de toute stratégie, car c'est de ces priorités que dépendent les objectifs spécifiques de la politique choisie et les activités qui en découlent. Il est par conséquent indispensable d'établir des priorités pour éviter que le gouvernement local ne se disperse dans une multitude de domaines, d'initiatives, de programmes et de partenariats.

Un bon choix des priorités doit permettre au gouvernement local de s'appuyer sur une ossature solide pour avancer fermement vers les objectifs fixés et ne pas s'égarer dans une gestion erratique et en réaction à des événements isolés.

Pour identifier les priorités de son action extérieure, le gouvernement local peut faire appel à une infinité de critères de nature très différente. Ces critères peuvent être thématiques, historiques, géographiques, linguistiques, etc.

La priorité internationale peut parfois être de travailler avec des partenaires semblables (villes portuaires, métropoles, territoires agricoles, etc.) ou avec des partenaires situés dans des pays avec lesquels existent des liens historiques (comme c'est le cas entre le Portugal et le Brésil, l'Italie et l'Argentine ou l'Espagne et l'Amérique latine).

L'objectif est d'établir des priorités internationales qui soient en cohérence avec les priorités locales. C'est pourquoi les gouvernements locaux préfèrent établir des liens avec des partenaires confrontés à des problématiques semblables aux leurs.

L'échange d'expériences est une des principales raisons pour établir une coopération avec des partenaires similaires sur des thèmes comme la planification urbaine, les transports publics, la pollution, les politiques sociales, etc.

L'encadré 8 présente les critères utilisés par la ville de Milan en Italie pour établir ses priorités internationales, classées en : options thématiques, villes jumelles, proximité géographique, options politiques, présence italienne à l'étranger et communautés de migrants à Milan.

Encadré 8

Exemples de priorités internationales : Ville de Milan	
Priorités thématiques	**Priorités géographiques**
Lutte contre la pauvreté particulièrement à travers des projets sur les *thèmes et secteurs* suivants : • Sécurité alimentaire • Assistance sanitaire • Lutte contre le VIH-SIDA • Développement économique • Appui aux PME, • Commerce équitable et durable • Formation et insertion professionnelle • Microcrédit • Inclusion et promotion sociale des populations à risques (mineurs, femmes, minorités) • Requalification urbaine	• *Villes jumelées et pactes d'amitié :* Sao Paulo (Brésil), Dakar (Sénégal), Saint Petersbourg (Russie), Guadalajara (Mexique) et Lima (Pérou). • *Partenaires de proximité :* Europe de l'Est et Méditerranée. • *Choix politiques :* Afrique sub-saharienne, Palestine et Moyen-Orient • *Présence italienne à l'étranger :* Brésil, Argentine, Erythrée • *Communauté de migrants* non européens et d'Europe de l'Est à Milan (Sénégalais, Argentins, Roumains, Albanais, Marocains et Péruviens).
Plus d'informations : www.comune.milano.it/relazioninternazionali	

2.1.4. Définir une vision prospective

Après avoir analysé le contexte externe, la situation interne, et après avoir défini les priorités locales, le gouvernement local sera en capacité d'imaginer l'avenir de son territoire et ses objectifs en matière de stratégie internationale. Il convient d'insister sur la nécessité de construire ce scénario en s'appuyant sur les missions de base du gouvernement local et en suivant son Plan de développement.

L'objectif est de définir l'avenir que l'on envisage pour l'institution au niveau international dans 5, 10 ou 20 ans. Cette image de l'avenir servira de "phare" pour déterminer les actions internationales.

Dans cette réflexion il faut se libérer de tout carcan. Il s'agit d'un exercice de prospective qui suppose une forte dose de créativité et d'imagination. L'encadré 9 montre, d'un point de vue général, un exemple d'avenir envisagé pour une ville en 2015.

Encadré 9

Exemple de vision de ville à l'horizon 2015 : Municipalité de San José, Costa Rica
En 2015, l'habitant et le visiteur trouveront une ville : • Admirée pour la qualité des services offerts. • Dans un environnement sain et agréable, caractérisé par l'ordre et la propreté, où les activités commerciales et industrielles se développent en harmonie avec l'environnement et qui offre une large gamme d'activités culturelles et de loisirs. • Qui sera le centre d'activités économiques, commerciales et politiques du pays, disposant de facilités de transports et de communication, avec des opportunités éducatives et technologiques, garantissant ainsi un développement durable. • Transformée en une métropole moderne, qui sera capable de générer les ressources suffisantes assurant le bien-être de la population, avec une forte compétitivité économique, grâce à son équipement productif et une offre avancée de services aux entreprises. • Avec un développement urbain planifié et contrôlé, un trafic fluide, rénové et sûr pour le citoyen, et un équilibre social et technologique.
Plus d'informations : www.msj.co.cr

La définition d'une perspective future est essentielle puisqu'en découlent les orientations en direction desquelles les efforts de l'institution devront être ciblés et qui donneront lieu à des décisions politiques, des activités et des ressources, pour éventuellement aboutir à des résultats concrets. Ceci est indispensable pour réunir autour d'un objectif commun les acteurs locaux et d'autres partenaires, tant au niveau national qu'un niveau international.

Tout en restant réaliste et en pensant à la faisabilité des objectifs, le gouvernement local peut définir des perspectives dans lesquelles il sera reconnu comme acteur autonome, avec des relations internationales qui lui offrent un rayonnement sur la scène mondiale, une certaine visibilité et une force institutionnelle, ainsi qu'avec des liens de coopération technique qui l'aident à mieux répondre aux attentes de la population.

L'encadré 10 présente un exemple de vision prospective, cette fois-ci spécifiquement dans le domaine international, d'un gouvernement local qui se perçoit principalement comme bénéficiaire de la coopération.

Encadré 10

Exemple de perspective internationale : Gouvernement de l'État du Chiapas
A court terme, favoriser le rapprochement avec les principales entités gouvernementales et non gouvernementales du monde qui ont démontré un intérêt pour travailler à la mise en œuvre de projets de développement dans l'État. *A moyen terme, positionner le Chiapas dans l'environnement international selon un schéma qui génère des bénéfices pour une région jusqu'ici marginalisée. Profiter des ressources techniques et des projets de développement pour l'État.*
Plus d'informations : www.chiapas.gob.mx

L'encadré 11 présente au contraire la vision internationale de la ville de Canterbury (Royaume-Uni). La ville de Canterbury, comme patrimoine culturel mondial et comme siège de l'Eglise anglicane, bénéficie de fait d'une large visibilité internationale qui conduit à viser d'autres types d'objectifs.

Encadré 11

Exemple de vision de politique internationale Ville de Canterbury (Royaume-Uni)
• Objectifs spécifiques : 1. Identifier les opportunités pour obtenir des financements internationaux, en particulier pour la transformation et le développement économique, la programmation culturelle et le tourisme ; 2. Faciliter les relations internationales qui aident la municipalité à atteindre ses objectifs stratégiques en conformité avec son Plan ; 3. Promouvoir Canterbury sur la scène internationale. **• Buts :** 1. Identifier et accéder à des fonds pour appuyer les objectifs municipaux ; 2. Renforcer la connaissance et les initiatives de croissance, faire de Canterbury un lieu plus attractif pour les investissements et les travailleurs et créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité ; 3. Améliorer les infrastructures culturelles de la ville ; 4. Augmenter le nombre de visiteurs étrangers ; 5. Profiter de l'économie et du commerce mondialisé, particulièrement dans le secteur de l'enseignement supérieur ; 6. Elever le profil international du district de Canterbury. **• Conditions requises pour établir des relations de coopération :** 1. Disposer de financements européens ou internationaux ; 2. Atteindre les objectifs et bénéficier directement aux entreprises locales, établissements scolaires et/ou groupes communautaires ; 3. Offrir des opportunités pour l'apprentissage et le développement humain à travers des activités culturelles ; 4. Valoriser le patrimoine culturel et historique de Canterbury ; 5. Développer le tourisme local ; 6. Valoriser le prestige et le fort positionnement international de Canterbury ainsi que les relations institutionnelles qui renforcent le district ; 7. Echanger de bonnes pratiques et promouvoir le renforcement institutionnel.
Plus d'informations : www.canterbury.gov.uk

Il faut bien insister sur le fait que, quel que soit l'avenir que l'on souhaite dessiner pour sa ville, celui-ci dépendra des réalités et des priorités locales. L'encadré 12 propose quelques idées qui peuvent être utiles pour imaginer cet avenir de la ville internationale, dont la plupart sont détaillées dans différents chapitres de ce manuel.

Encadré 12

Quelques idées pour construire une vision prospective de la collectivité locale à l'international
Dans le futur, la collectivité locale : • Bénéficiera d'un **rayonnement** et d'une **visibilité** internationale comme s'il s'agissait d'une "marque" prestigieuse, • Sera **identifiée** par une spécificité, une politique publique ou un évènement international, • Sera **reconnue** par les autorités nationales et les autres gouvernements locaux du pays comme un acteur ayant des liens au-delà des frontières nationales, • Participera aux principaux **forums et associations** de gouvernements locaux, au niveau national, continental et international, qu'ils soient généralistes ou thématiques, • Sera un **acteur mondial** avec une personnalité et une identité propre d'un point de vue politique et économique, • Participera aux **campagnes et actions internationales** pour l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées et la protection de l'environnement mondial, • S'associera à des **partenaires étrangers** pour la réussite de **projets spécifiques** (villes jumelles, villes amies, organismes internationaux, fondations, ONG internationales, etc.), • Sera un acteur enthousiaste de la **coopération décentralisée,** pour favoriser le renforcement institutionnel local et les échanges directs d'expériences entre collectivités locales, • Sera **bénéficiaire et pourvoyeuse d'aide et d'assistance technique** sur les secteurs prioritaires de l'agenda local, • Attirera les **investissements, le tourisme et le commerce** international pour développer l'économie, l'industrie et les services locaux, • Participera aux programmes et projets d'organismes internationaux pour améliorer la qualité de vie des habitants de la ville et la prestation de services de base, • Développera une politique de **solidarité internationale** et aidera les autres villes étrangères en cas d'**urgence et de catastrophe naturelle,** • Aidera à renforcer les relations internationales des acteurs locaux et de la population, en favorisant une **éducation citoyenne** sur les défis mondiaux, • Prendra position sur les sujets de **politique extérieure** contre les conflits qu'affronte le monde, en particulier les guerres, et en faveur de la paix, la tolérance, la coopération et la lutte contre les discriminations.

2.2. Mettre en œuvre la stratégie

La mise en place de la stratégie internationale est le moment où se fixent les orientations à suivre et se développent les activités. Après avoir identifié les priorités du gouvernement local à l'international, l'étape naturelle est la formalisation de l'objectif général et des objectifs spécifiques. Un objectif est un but que l'on souhaite atteindre ; c'est ce qui doit être fait pour atteindre la fin ultime ou le résultat qui sera atteint grâce à la réalisation des activités concrètes.

Quand un objectif se définit dans le cadre d'un plan stratégique, il va plus loin que la simple action. Alors que l'action relève du quotidien, la stratégie s'oriente vers ce qui est vital pour l'institution à moyen ou long terme.

L'encadré 13 propose un exemple d'objectifs d'un gouvernement local, le Gouvernement des Canaries (Espagne), en matière de coopération décentralisée. Il est intéressant de noter que la politique internationale de ce gouvernement local est fortement orientée vers une conception de la coopération comme aide au développement.

Encadré 13

Exemple d'objectifs de coopération : Plan Directeur du Gouvernement des Canaries (Espagne)[20]
• Objectif général : promouvoir le développement durable humain, social et économique pour contribuer à l'éradication de la pauvreté dans le monde. **• Objectifs spécifiques** a) Fournir une aide économique et matérielle pour encourager le développement des pays les plus défavorisés afin qu'ils puissent entrer dans une phase de développement économique et social avec une répartition plus équitable des fruits de la croissance. b) Favoriser les conditions nécessaires pour un développement autonome de ces pays à partir des capacités propres des bénéficiaires, en participant à l'amélioration du niveau de vie de la population et de ses couches les plus défavorisées, et en donnant de meilleures garanties du respect des droits humains et des libertés fondamentales. c) Contribuer à un meilleur équilibre dans les relations politiques stratégiques, économiques et commerciales, par la promotion d'un cadre de stabilité et de sécurité pour la paix internationale. d) Prévenir et répondre aux situations d'urgence à travers des actions d'aide humanitaire. e) Favoriser l'instauration et la consolidation de régimes démocratiques et le respect des droits humains et des libertés fondamentales f) Impulser les relations politiques, économiques et culturelles avec les pays les plus défavorisés, en cohérence avec les principes et les objectifs de la coopération.
Plus d'informations : www.gobcan.es

2.2.1. Veiller à la légalité des actions

Avant de concevoir la stratégie et de la mettre en œuvre, il est indispensable de veiller à la légalité des actions. Vérifier la conformité des actions internationales du gouvernement local avec la loi en vigueur est une exigence qui doit être dès le départ considérée très sérieusement.

Les relations internationales des gouvernements locaux se développent dans le cadre des compétences dévolues par la loi. Les cadres juridiques applicables dans les différents pays sont très variés et impliquent souvent des normes de différents niveaux comme des conventions et des traités internationaux, des lois nationales, des règlements régionaux et municipaux, etc.

Au-delà du large éventail de cadres juridiques qui souvent se superposent, les interprétations législatives sur la portée de l'action extérieure des villes se multiplient, souvent peu claires et contradictoires.

Peu de pays ont aujourd'hui actualisé leur cadre législatif pour donner de la cohérence et sécuriser juridiquement ce phénomène. On note néanmoins actuellement un consensus autour de l'idée que l'action extérieure de gouvernements locaux n'est pas une nouvelle compétence ou une faculté légale au sens strict, mais une nouvelle modalité (internationale) d'exercice des compétences légales préexistantes.

Actuellement les limites les plus souvent identifiées à l'action extérieure des collectivités locales sont d'ordre juridique. Cela n'a cependant pas empêché, dans la plupart des pays, le développement des pratiques, profitant souvent des vides ou des flous dans l'ordre légal qui donnent lieu en de nombreuses occasions à des situations juridiques sui generis.

20) GONZALEZ PEREZ, Inmaculada y Paula García-Talavera Trujillo. Manual para la cooperación internacional descentralizada desde Canarias. Fundación Canaria para el Desarrollo Social. 1ère Edition, 2005.

• *Législation internationale*

On constate peu d'avancées sur le plan juridique au niveau international pour reconnaître le nouveau rôle des autorités locales. Indépendamment du pays ou de la législation concernée, les gouvernements locaux ne disposent pas de personnalité juridique dans le droit public international.[21] Il n'existe aucun traité, ni convention des Nations Unies, ni décision de la Cour internationale de justice qui mentionne ou reconnaisse l'existence des gouvernements locaux comme sujets directs du droit international. De fait, quand il est fait référence à une personnalité juridique, les gouvernements locaux sont subordonnés aux États qui les représentent.[22]

De plus, seuls les États peuvent être membres de l'ONU.[23] Depuis la moitié du XXème siècle, les États reconnaissent aux gouvernements locaux la capacité de se jumeler, sans aller au-delà. Diverses résolutions de l'ONU reconnaissent aux jumelages une valeur particulière pour le rapprochement des peuples. Il s'agit principalement des résolutions 1028 (XXXVII) et 1217 (XLII) du Conseil économique et social, les résolutions 2058 (XX) et 2861 (XXVI) de l'Assemblée générale. L'encadré 14 présente les dates-clés des relations entre l'ONU et les gouvernements locaux.

Encadré 14

Gouvernements locaux et Nations Unies : dates-clés		
Année	**Evénement**	**Avancées**
1964	Résolution 1028 (XXXVII) de l'ECOSOC	Les jumelages de villes sont considérés comme un moyen de coopération que doit encourager l'ONU.
1965	Résolution 2058 (XX) de l'Assemblée générale	L'UNESCO est appelée à s'engager pour encourager les jumelages de villes.
1966	La Fédération *Mondiale des Villes Jumelées* est reconnue comme ONG	La Fédération Mondiale des Villes Jumelées (plus tard Cités Unies ou FMCU) se voit reconnaître le statut A (le plus élevé) auprès de l'ONU mais comme ONG, alors même qu'il s'agit d'une association d'autorités publiques.
1971	Résolution 2861 (XXVI) de l'Assemblée générale	Pour la première fois, "la coopération entre collectivités locales est considérée comme un complément naturel des coopérations entre États et des organisations intergouvernementales" et le Secrétariat général est invité à étudier la question des relations avec la FMCU.
1992	"Sommet de la Terre" 1ère Conférence sur l'environnement et le développement Río de Janeiro, Brésil	Pour la première fois, les gouvernements locaux participent officiellement à un sommet de l'ONU, à travers l'association ICLEI *(International Council for Local Environmental Initiatives).* La Déclaration des chefs d'États et de Gouvernements comme l'Agenda 21 (le plan d'action pour l'environnement) reconnaissent expressément le rôle des collectivités locales.
1996	"Sommet des villes" Habitat II: 2ème conférence sur les établissements humains Istanbul, Turquie	Les autorités locales réussissent à participer aux délibérations de la conférence, aux comités principaux et aux groupes de travail. Dans la Déclaration d'Istanbul les autorités locales sont désignées comme "sont nos partenaires les plus proches et qu'elles ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre du Programme pour l'habitat ". Parallèlement à la conférence des États, les collectivités locales organisent la *Première Assemblée Mondiale des Villes et des Autorités Locales.*

21) Sauf cas exceptionnel où des villes ont été placées directement sous juridiction internationale en cas de conflit extrême (par exemple Tanger, Jérusalem, Cracovie ou Shanghai).
22) L'article 2 de la Convention de Vienne sur les Traités Internationaux (1969) reconnaît uniquement les États.
23) Une excellente analyse juridique sur la lutte des gouvernements locaux pour avoir une place dans le droit international est celle de : BLANK, Yishai. "The City and the World", Columbia Journal of Transnational Law, 44:875, New York, Septembre 2006.

1997	Création de la *Coordination des Associations Mondiales de Villes et Autorités Locales*	Afin de coordonner la voix des gouvernements locaux face à l'ONU, les principales associations internationales de collectivités locales se réunissent en une coalition mondiale et sollicitent, sans succès, un siège au conseil de l'ONU-Habitat.
1998	Echec du projet de Charte *Mondiale de l'Autonomie Locale*	ONU-Habitat et CAMVAL publient un document de travail de ce que pourrait être un texte juridique ambitieux pour reconnaître l'autonomie locale. La Charte Mondiale de l'Autonomie Locale serait promulguée comme une Convention de l'ONU qui affirmerait trois principes fondamentaux : subsidiarité, proximité et autonomie locale. La Charte n'a pas été adoptée par les États.
2000	Création du Comité Consultatif des *Autorités Locales auprès des Nations Unies* (UNACLA)	Premier organe consultatif officiel composé d'autorités locales qui soit lié à l'ONU. Avec 20 membres, dont 10 proposés par l'Association mondiale des villes, l'UNACLA est l'interlocuteur officiel de l'ONU sur les thèmes de la gouvernance locale. Son existence représente une avancée significative.
2001	Congrès de l'Unité FMCU-IULA et deuxième AMVAL Río de Janeiro, Brésil	Après des années de négociation, les deux principales associations mondiales de collectivités locales, FMCU et IULA décident de s'unir et de se fondre en une organisation mondiale unique. A l'occasion du congrès se tient la 2ème Assemblée Mondiale des Villes en présence du Secrétaire exécutif de l'ONU-Habitat.
2004	Naissance de "Cités et Gouvernements locaux Unies" CGLU, (Paris, France)	Fusion de la FMCU et IULA avec METROPOLIS. Le Congrès fondateur de CGLU réunit plus de 3 000 maires et élus locaux du monde entier, qui en appellent à l'ONU pour que l'association soit officiellement reconnue.
2004	Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'ONU et la société civile (Rapport Cardoso)	Mis en place par le Secrétaire générale de l'ONU et présidé par l'ancien Président du Brésil, Fernando Enrique Cardoso, le groupe recommande à l'ONU de "reconnaître *Cités et Gouvernements Locaux Unis* comme instance consultative pour les questions de gouvernance" et recommande aux organismes de l'ONU de travailler étroitement avec les autorités locales. Il est également recommandé à l'Assemblée générale de l'ONU de débattre d'une résolution "affirmant que l'autonomie locale est un principe universel qui doit être respecté."[24]
2005	Sommet du Millénaire +5 New-York, USA	Les chefs d'États et de Gouvernement reconnaissent explicitement le rôle des gouvernements locaux pour l'atteinte des Objectifs du *Millénaire* pour le *Développement*. Le document final propose de nouvelles possibilités de dialogue direct entre l'Assemblée générale de l'ONU et CGLU et présente les gouvernements locaux comme partenaires prioritaires pour atteindre les OMD.
2007	Adoption par ONU-Habitat des "Directrices sur la décentralisation et le renforcement des gouvernements locaux"	En étroite collaboration avec CGLU, le Conseil d'administration d'ONU Habitat adopte les "Directrices sur la décentralisation et le renforcement des gouvernements locaux" qui reprennent les principaux éléments de la Charte Mondiale de l'Autonomie Locale (qui n'a pas été adoptée). C'est la première fois que l'ONU se dote d'un cadre de référence sur ce thème.

Bien que le Droit international ait été maintenu quasiment à l'identique pendant plus d'un demi-siècle sur ce sujet, la situation sur le terrain a évolué dans les dernières décennies entraînant d'importants changements peut-être irréversibles. C'est pourquoi, pour comprendre les portées et les limites légales de la stratégie internationale d'un gouvernement local, il est nécessaire de revenir sur les changements intervenus ces dernières années.

24) Propositions 17 et 18, Présidence du Groupe de personnalités éminentes sur les relations ONU-Société Civile, Lettre de couverture datée du 7 juin 2004, adressée au Secrétaire général par le Président du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile, U.N. Doc. A/58/817, 20 (11 juin, 2004).

Une première étape importante correspond à la Seconde Conférence des Nations Unies sur les établissements humains, plus connue sous le nom **Habitat II**, qui s'est tenue à Istanbul en 1996. On a observé à l'occasion de cette conférence un changement dans les mentalités sur le rôle des villes dans l'agenda mondial quand le Centre des Nations Unies sur les Etablissements Humains (CNUEH, aujourd'hui ONU Habitat) s'est transformée en plateforme faisant avancer l'agenda local.

Au-delà de la reconnaissance des villes dans le développement économique et social (lutte contre la pauvreté, promotion de l'habitat et protection de l'environnement, etc.), Habitat II introduit des notions innovantes sur un plan plus politique comme la décentralisation, la démocratie locale, la participation citoyenne à la prise de décision et la possibilité pour les gouvernements locaux d'établir des relations de coopération décentralisée.[25]

Le mandat d'Habitat II a donné lieu en 1998 à la création de la **Coordination des Associations Mondiales des Villes et des Autorités Locales** (CAMVAL, ou WACLAC pour le sigle en anglais).[26] Dès sa naissance la CAMVAL s'est attaquée à la rédaction de la **"Charte mondiale de l'autonomie locale"** qui devait se transformer en convention formelle des Nations Unies.

Avec le projet de Charte la décentralisation devait être mise au cœur de l'agenda mondial, en particulier à travers les principes de subsidiarité, de proximité et d'autonomie. La Charte devait garantir une prise de décision par le niveau public le plus proche de la population, les niveaux d'autorités locales supérieures n'intervenant que lorsque le niveau local n'était pas en capacité de s'en charger.

Le projet de charte mondiale s'inspirait de la Charte européenne de l'autonomie locale qui avait été adoptée par le Conseil de l'Europe en 1985. Cette charte consacre l'indépendance politique, administrative et financière des gouvernements infranationaux et leur reconnaît la possibilité de mettre en place des actions de coopération décentralisée.

Bien que le projet de **Charte mondiale de l'autonomie locale** fut largement débattu par les autorités locales du monde entier par le biais de leurs associations et avec l'appui de l'ONU-Habitat, celle-ci n'eut pas autant de chance que la Charte européenne et n'a pas été adoptée.

A défaut de la Charte, l'Assemblée générale de l'ONU a ratifié la Déclaration d'Istanbul et l'Agenda Habitat de 1996 qui restent les principaux textes des Nations Unies qui fixent ses relations avec les gouvernements locaux.

En 2000 a été créé le **Comité consultatif des autorités locales** (UNACLA pour le sigle en anglais), premier organe consultatif officiel lié à l'ONU qui soit composé d'autorités locales. Avec 20 membres, dont 10 proposés par l'Association mondiale des villes CGLU, UNACLA, il est l'interlocuteur officiel de l'ONU sur les thèmes de la gouvernance locale. Son existence représente une avancée significative.

Ces avancées ont connu leur apogée début 2002 avec l'adoption par l'Assemblée générale d'une résolution pour renforcer le rôle de la CNUEH et la transformer en ONU-Habitat, un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, sous l'égide du Conseil Economique et Social (ECOSOC) qui coordonne le travail des quatorze agences spécialisées de l'ONU.

La adoption **des "Directrices sur la décentralisation et le renforcement des gouvernements locaux"** par le Conseil d'administration de ONU-Habitat en avril 2007 est une avancée importante. Ce texte contribue à dépasser les incertitudes qui pesaient sur la non adoption par les Nations Unies de la Charte mondiale de l'autonomie locale.[27]

25) UNITED NATIONS, Conference on Human Settlements (Habitat II), June 3–14, 1996, Istanbul Declaration on Human Settlements, U.N. Doc. A/CONF.165/14 (Aug. 7, 1996).
26) Associations fondatrices de la CAMVAL en 1998 : Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU), Union Internationale des Autorités Locales (IULA), Métropolis (organisation rassemblant des grandes métropoles), Union des Villes Africaines (UVA), Organisation des Villes Arabes (ATO), Citynet (Asie et pacifique), Summit (Asie et Pacifique), Eurocités (Europe) et la Fédération Latino-américaine des Villes, Municipalités et Associations (FLACMA en espagnol).
27) UN-HABITAT. Draft guidelines on decentralization and the strengthening of local authorities `Governing Council, Nairobi. April, 2007

Aujourd'hui il est certain que des avancées significatives ont été constatées quant à la perception de la légalité des relations internationales des collectivités locales. Cela est en train de se concrétiser non seulement à la suite d'une reconfiguration des relations entre villes, États et organisations internationales, mais également grâce à la politique extérieure des gouvernements locaux eux-mêmes et de leurs associations.

Selon ce qui a été vu précédemment, il est indispensable pour une collectivité, pour vérifier la légalité de ses actions internationales, de connaître le texte de la Déclaration d'Istanbul, de l'Agenda Habitat et les résolutions de l'ECOSOC et de l'Assemblée générale de l'ONU mentionnées plus haut. Il est de même indispensable de savoir si le gouvernement national a signé la Déclaration et quel a été sa position vis-à-vis du projet de Charte mondiale de l'autonomie locale.

Même si dans le pays les lois nationales ne sont pas encore adaptées pour permettre et favoriser l'action extérieure des collectivités, tout gouvernement local peut défendre ses intérêts à maintenir des relations internationales sur la base de ces textes.

• *Législation nationale*

Dans chaque pays les relations extérieures sont encadrées par la Constitution, la Grande Charte ou les lois nationales qui définissent le rôle central de l'État dans la politique extérieure et les relations internationales. La politique extérieure est traditionnellement un des domaines réservés de l'État, comme d'autres secteurs considérés comme sensibles tels que l'émission de monnaies ou la défense.

L'objectif de ce manuel n'est pas de faire une analyse des dispositions juridiques liées à l'action extérieure des gouvernements locaux dans les différents pays d'Europe et d'Amérique latine car la diversité des normes mériterait un livre à part entière.[28] De plus, l'évolution rapide du phénomène donne lieu à des révisions du cadre normatif dans plusieurs pays.

Dans certains comme l'Espagne, la France ou l'Italie, la législation a été actualisée pour donner de la cohérence et sécuriser juridiquement l'action extérieure des collectivités locales. Dans d'autres. la pratique a été plus rapide que les lois ou bien il existe un vide juridique dans ce domaine.

Il est indispensable que la collectivité locale connaisse en détail le cadre juridique dans lequel s'inscrit sa stratégie internationale, afin de vérifier la légalité de ses actions et prendre conscience de sa portée et de ses limites.[29] Les encadrés 15 et 16 abordent quelques cas représentatifs afin d'introduire le lecteur à la diversité des réalités locales et de lui permettre de mettre en perspective sa propre situation juridique à la lumière d'autres exemples.

L'annexe D présente de manière plus détaillée la cadre légal de la coopération décentralisée française.

28) On trouve une bibliographie de plus en plus importante sur le cadre juridique national de l'action extérieure des collectivités locales. Dans ses publications annuelles l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL a abordé quelques cas représentatifs comme la France, l'Italie et le Mexique (voir www.observ-ocd.org). Le Conseil des Communes et Régions d'Europe a publié un recueil avec des informations sur le cadre en vigueur dans les pays européens (voir www.ccre.org).
29) En Espagne par exemple en 2001, le Gouvernement espagnol a annulé le jumelage de plusieurs villes avec des villages sahraouis arguant d'une violation du droit national. Voir l'article : "El Gobierno anula el hermanamiento de varios municipios con poblados saharauis: Ansuátegui arguye que España no reconoce como Estado a la República Árabe Saharaui", dans le quotidien El País, Madrid, 14-03-2001.

Encadré 15

Cadre juridique national de l'action extérieure des gouvernements locaux : quelques exemples en Europe	
Pays	**Législation et contrôle de l'État**
Allemagne	L'article 32.1 de la **Loi Fondamentale** autorise l'action extérieure des gouvernements locaux dans le respect du principe de conformité fédérale. L'article 32.3 se réfère aux gouvernements régionaux ou *Länder* et l'Art. 28.2 aux municipalités. Les *Länder* ont la faculté de signer des conventions avec des régions ou des États étrangers mais uniquement dans le cadre de leurs compétences législatives et avec l'approbation du gouvernement fédéral. Les municipalités et les districts disposent du "droit de gérer, sous leur propre responsabilité, toutes les affaires de la communauté locale, dans le cadre des lois et de leurs compétences". La **Direction des Traités Internationaux** du ministère des Affaires étrangères se charge de vérifier la conformité des accords avec la Loi Fondamentale. Il existe une **Commission de Coordination de la Politique de Coopération,** à laquelle participent le Gouvernement fédéral et les *Länder*.
Belgique	**Les compétences dans les affaires internationales sont partagées entre l'État fédéral, les régions et les municipalités.** Il n'existe pas de hiérarchie entre les différentes normes, ni aucun contrôle de la part de l'État fédéral ou du ministère des Affaires étrangères (MAE) tant que les collectivités agissent dans le cadre de leurs compétences légales. Il n'y a pas de centralisation de l'information et le MAE a connaissance des accords conclus uniquement à l'occasion.
Espagne	La **Loi 23/1998 de coopération internationale pour le développement, dans sa section 2, Art. 20,** établit que : 1) La coopération au développement des Communautés autonomes et des entités locales, expression solidaire de leurs sociétés respectives, s'inspire des principes, objectifs et priorités établis dans la section 2 du chapitre I de la présente Loi. 2) L'action desdites entités dans la coopération au développement s'appuie sur les principes d'autonomie budgétaire et de responsabilité autonome dans son développement et son exécution, en respectant les lignes directrices générales définies par le Congrès des députés auquel se réfère l'article 15.1 de la présente Loi, et le principe de collaboration entre administrations publiques quant à l'accès et à la diffusion de l'information et l'utilisation efficiente des ressources publiques. Le Décret Royal 22/2000, révisé par le Décret Royal 2124/2004 crée la **Commission Interterritoriale pour le Développement** à laquelle participent 19 représentants de l'Administration générale de l'État, 19 représentants des Communautés autonomes et 19 représentants des entités locales (désignés par la Fédération Espagnole des Municipalités et Provinces (FEMP) et les Fonds municipaux de coopération et de solidarité).
Italie	**L'article 117 de la Constitution** établit que la politique étrangère est de la compétence exclusive de l'État mais reconnaît la possibilité d'une action parallèle des régions en matière internationale et au sein de l'Union Européenne. La loi Loggia du 5 juin 2003 fixe les modalités d'exercice de cette action extérieure et de la conclusion d'accords entre les régions ou les provinces autonomes et d'autres États ou entités territoriales étrangères, toujours dans le cadre de leurs compétences. La loi 49/87 de 1987 autorise les municipalités, les provinces et les régions à établir des relations de coopération décentralisée. Pour qu'une région signe une convention de coopération internationale, la consultation du ministère des Affaires étrangères (MAE) est nécessaire, ainsi que celle du département des Affaires régionales dépendant de la Présidence du Conseil (Premier ministre).

Encadré 16

Cadre juridique national de l'action extérieure des gouvernements locaux : quelques exemples en Amérique latine	
Pays	**Législation et contrôle de l'État**
Argentine	Les gouvernements locaux argentins ont développé une activité internationale intense dont la légitimité repose sur l'argument qu'ils agissent dans le cadre de leur compétence locale et/ou de manière complémentaire au Gouvernement fédéral. **La réforme constitutionnelle de 1994** inclut le nouvel **Art. 124** qui dispose que : "les provinces peuvent signer des conventions internationales tant que celles-ci sont compatibles avec la politique extérieure de la Nation, qu'elles n'affectent pas les compétences déléguées à l'État fédéral, ni la crédibilité publique de la Nation."
Chili	L'unique compétence légale reconnue aux autorités régionales en matière internationale est établie par l'**Art. 16, lettre g), de la loi 19.175 Organique constitutionnelle sur le gouvernement et l'administration régionale** qui dispose qu'"il dépend des gouvernements régionaux de participer à des actions de coopération internationale dans la région, dans le cadre fixé par les traités et les conventions conclus par le Gouvernement du Chili et en conformité avec les procédures fixées par la législation en vigueur". En 2000 a été créé à l'intérieur du ministère des Relations extérieures (MRE) la **Direction de la Coordination Régionale** et en 2002 la **Commission Consultative Présidentielle pour la Coopération avec les Régions.** Chaque région a de plus mis en place une **Unité Régionale des Affaires Internationales qu**i dépend du gouvernement régional concerné et dont le travail doit se faire en coordination avec le MRE et la commission consultative présidentielle précitée.
Mexique	La Loi Organique de l'Administration Publique Fédérale, dans son article 28, 1ère partie, dispose que le secrétariat aux Relations extérieures (SRE) doit intervenir pour tout type de traité L'**article 6 de la Loi sur la Conclusion des Traités de 1992** précise à ce sujet que "le SRE, sans affecter l'exercice des attributions des institutions dépendant de l'Administration Publique Fédérale, coordonne les actions nécessaires pour la conclusion de tout traité et donne son avis sur la procédure pour le souscrire. Une fois le traité signé, le SRE l'inscrira dans le registre correspondant" La même loi, dans son article 7, stipule que quand on cherche à établir un accord interinstitutionnel (comme le serait un jumelage de villes), le SRE doit en être informé. Celui-ci formulera un avis sur le bien fondé de la signature et, le cas échéant, procèdera à son inscription dans le registre. Pour favoriser et superviser l'action extérieure des états et municipalités mexicaines, le SRE dispose d'une **Direction de Gouvernements Locaux,** au sein de la Direction Générale de coordination politique.
Pérou	En accord avec la **Loi de Coopération Internationale et son règlement,** les gouvernements locaux et régionaux bénéficient d'une autonomie dans la négociation et l'acheminement de la coopération internationale. La loi précise que le Conseil des Présidents de Régions est l'entité chargée de définir la politique de coopération internationale des régions. L'**article 5 de la Loi sur la Création de l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale (APCI)** réaffirme l'autonomie dont disposent les gouvernements régionaux et municipaux dans la gestion de la coopération internationale et précise qu'ils "acheminent et adressent directement leurs demandes à la APCI pour qu'elles soient enregistrées et inscrites dans le Plan Annuel de Coopération Internationale". Cette loi prévoit dans son article 4-b) que la APCI acheminera, à la demande des gouvernements locaux et régionaux et des autres entités constitutionnellement autonomes, les demandes de coopération et précise la fonction de l'Agence "d'appuyer, à leur demande, les gouvernements locaux et régionaux dans la préparation de leurs plans, programmes et projets de coopération internationale et dans leur exécution". Cette loi donne également le droit aux gouvernements locaux et régionaux de participer par le biais d'un représentant au Conseil de Direction de l'Agence et prévoit par la même un représentant dans le Comité de Coordination Multisectorielle.

• *Normes locales*

En matière de coopération, la légalité des actes exige une stricte vigilance. Par exemple avant de décider quelle est la meilleure source financière pour un projet il faut savoir précisément comment et pour quelles actions peuvent être dépensées les fonds qui en découlent. De fait, la quasi-totalité des bailleurs de fonds disposent de règles préétablies pour l'utilisation de leurs ressources.

La pratique internationale veut par exemple que les dons pour les projets de développement ne soient pas soumis à l'impôt. Néanmoins, toutes les législations nationales ou locales ne sont pas adaptées pour cela. Ce point est important car certains organismes, comme la Commission européenne, exigent que les impôts locaux sur les biens et services contractés avec leurs fonds (par exemple la TVA) soient payés par le bénéficiaire. C'est pourquoi, avant d'établir un budget, il convient de clarifier le régime fiscal local auquel seront soumises les ressources.

Le contrôle de légalité des actes internationaux est nécessaire bien qu'il soit parfois synonyme de procédures bureaucratiques longues et compliquées. C'est pourquoi l'idéal est que le gouvernement local dispose d'un cadre légal approprié pour ses actions internationales et que celui-ci ne contrevienne pas aux dispositions normatives nationales.

Jusqu'ici peu de gouvernements locaux ont adopté des normes de caractère général pour encadrer leurs affaires internationales, mais dans ces différents cas, cela s'est fait dans le strict respect des compétences des gouvernements nationaux.

Par exemple la ville d'Amsterdam (Pays-Bas) a adopté en 1988 les "critères applicables aux programmes de coopération internationale pour le développement" qui fixent dans l'article VII "qu'un programme de coopération ne doit être contraire à la politique du gouvernement des Pays-Bas".[32] De même, la Loi sur la Coopération au développement de la Communauté de Madrid (Loi 13/1999) dispose dans son article 2.2 que sa politique pour le développement "s'inscrit dans les critères fixés par la politique extérieure de l'État espagnol".[31] L'encadré 17 énumère quelques exemples de normes de cette sorte.

30) Criteria aplicable in International Development Cooperation Programmes. The City of Amsterdam and its development cooperation policy. An overview of experiences since 1983 by the Committee for Development Cooperation Ámsterdam. Pays-Bas, Mars, 1997.
31) Ley de Cooperación para el Desarrollo de la Comunidad de Madrid, Ley 13/1999 du 29 avril. Comunidad de Madrid, Informe de la Cooperación para el Desarrollo realizada por las Administraciones Públicas Madrileñas, 1999.

Encadré 17

Relations internationales Exemples de normes mises en place par des pouvoirs locaux		
Gouvernement local	**Norme locale**	**Contenu**
Ville de Milan (Italie)	Article 3.4 du règlement municipal	La ville "promeut la coopération européenne et internationale et les relations avec les institutions locales d'autres pays, à travers des initiatives communes d'intérêt réciproque".
Préfecture de Sao Paulo (Brésil)	Loi N. 13.165 du 5 juillet 2001 (Projet de loi n° 283/01).	Création du secrétariat municipal aux Relations internationales et réglementation sur d'autres mesures relatives au même thème.
Communauté autonome de Madrid (Espagne)	Loi de coopération au développement de la Communauté autonome de Madrid (Loi 13/1999)	Cadre général de l'action pour les affaires internationales et le financement de projets de coopération.
Province autonome de Trente (Italie)	Loi provinciale d'appui à l'aide au développement. 17 mars 1988, No. 10	Loi provinciale qui détermine le cadre pour l'assistance technique volontaire, le volontariat, l'éducation au développement et le budget.
Ville d'Amsterdam (Pays Bas)	Critères applicables aux programmes de coopération internationale pour le développement (Avril 1988)	Mesures pour initier et mener à terme des relations de coopération internationale.
Ville de Canterbury (Royaume-Uni)	Canterbury City Council. Politique internationale. Sept, 2006.	Document de stratégie qui fixe les objectifs et les priorités de la politique internationale municipale.
Gouvernement provincial de Tierra del Fuego (Argentine)	Article 5.5 de la Constitution Provinciale	Précise que le gouvernement provincial "entreprend des démarches et conclut des accords internationaux correspondant à ses intérêts sans porter préjudice aux compétences du gouvernement fédéral".

2.2.2. Adapter l'institution et les procédures

Ni la vision prospective, ni la définition de priorités et d'objectifs ou le respect de la loi ne suffiront à donner naissance à une bonne stratégie internationale si le gouvernement local ne peut compter sur une structure appropriée et des procédures adaptées dans son administration pour mettre en œuvre cette stratégie de façon satisfaisante.

Cela nécessite de répartir les responsabilités et les tâches et de désigner une autorité pour la prise de décision. Les aspects à prendre en compte incluent la question d'une meilleure organisation de la structure, de la répartition des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques, de la participation des différents services de la collectivité et des procédures pour mener à bien les actions internationales.

De nombreuses options de structures et d'organisations sont possibles pour gérer l'action extérieure. Pour savoir comment adapter l'institution aux besoins il est nécessaire d'abord de se demander si une structure haute (hiérarchie fortement verticale) ou plane (hiérarchies horizontales) conviendrait le mieux.

Quel est le degré de centralisation ou de décentralisation le mieux adapté pour la prise de décision ? Est-il souhaitable de diviser l'organisation en sous-unités semi-autonomes (c'est-à-dire des divisions, des services ou des départements) ? Quels mécanismes sont nécessaires pour intégrer le travail des différents secteurs et adapter les procédures afin qu'elles soient plus efficaces ? Comment garantir la transversalité des relations internationales dans l'ensemble des services et des directions ? Est-il préférable de créer un poste, une direction ou plutôt de maintenir les affaires internationales sous la responsabilité d'un conseiller au sein du cabinet du maire ?

Quel que soit la formule adoptée pour chaque gouvernement local, il est indispensable de faire apparaître les affaires internationales dans l'organigramme de la collectivité. Comme n'importe quelle autre politique du gouvernement local, le service international doit être sous la responsabilité d'un fonctionnaire ou agent clairement identifié. Celui-ci sera en charge de la supervision et de la gestion administrative des affaires internationales et surtout de la coordination avec les autres services impliqués. Il est indispensable que les partenaires étrangers trouvent en cette personne un interlocuteur compétent qui soit toujours disponible.

Il ne s'agit pas néanmoins de complexifier l'organigramme de la collectivité locale ni de centraliser toutes les relations internationales dans un seul service. L'objectif est que le gouvernement local dispose d'une entité qui s'assure de la réalisation de la stratégie internationale et de la cohérence des actions internationales auxquelles participent les autres services.

Pour arriver à cela, des services spécifiques dotés d'une structure simple (secrétariat, chefs de projets, comptable, etc.) sont souvent créés, au niveau d'une direction ou au niveau du cabinet sous la responsabilité directe du maire. Dans la pratique les services de relations internationales des gouvernements locaux peuvent aussi bien être petits et se limiter à une seule personne ou être une direction complète avec des dizaines de fonctionnaires.

L'important est de garder à l'esprit que l'action extérieure d'un gouvernement local n'est pas de la compétence exclusive d'un service de relations internationales. Quel que soit l'organigramme interne, l'action extérieure pourra éventuellement être mise en œuvre par les autres services de la collectivité locale.

Pour cela l'action extérieure doit être transversale et transparaître dans l'organigramme et les procédures. Cette organisation évitera qu'un seul service soit saturé et s'accapare les affaires internationales. Elle permettra que chaque service en bénéficie et y participe activement.

L'encadré 18 présente en exemple le cas de la province de Buenos Aires qui s'appuie sur un dispositif efficace pour la gestion de ses affaires internationales.

Encadré 18

Exemple de fonctionnement d'un service d'affaires internationales
Province de Buenos Aires (Argentine)

• Agence de coopération et de relations internationales

1. Promouvoir une meilleure **insertion** de la Province dans le contexte international.
2. **Représenter** la Province auprès du gouvernement national et des organismes internationaux publics ou privés dans le secteur des relations internationales et de la coopération au développement.
3. Participer à la **coordination** des actions des organismes techniques compétents de l'Administration provinciale en matière de relations internationales et de coopération au développement.
4. Participer à la **coordination** des actions des organismes techniques compétents de l'Administration provinciale en matière d'**accords internationaux** (mécanismes bilatéraux, régionaux ou multilatéraux).
5. Intervenir dans la **négociation**, la conclusion, la modification ou tout acte juridique relatif aux conventions ou autre instrument international.
6. Articuler les forums liés à la **coopération technique** et à l'aide au développement.
7. Coordonner et **évaluer** les actions de coopération internationale.
8. **Orienter** les organismes du secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et développement, les institutions privées et les ONG en matière d'action internationale.
9. Offrir une **coopération horizontale**, coordonnée avec les organismes et les services provinciaux compétents, pour consolider la présence de la Province sur la scène internationale.
10. Participer, en coordination avec les autres organismes techniques compétents de l'administration provinciale, à des **évènements internationaux** présentant un intérêt pour la Province.
11. Coordonner la conception, la gestion et l'évaluation des programmes de développement en facilitant l'accès aux **financements dédiés à la coopération** internationale.
12. Participer à la conclusion de conventions bilatérales avec des États étrangers en lien avec les compétences de l'Agence et au suivi des conventions en vigueur, ainsi que des programmes résultant de son application.
13. Participer au processus d'intégration **MERCOSUR** dans les domaines qui relèvent de sa compétence.
14. Favoriser et amplifier les actions confortant un espace d'**intégration culturelle** entre les pays du MERCOSUR à travers des programmes de mobilité et d'échanges.
15. Renforcer l'**identité** culturelle, sociale, économique et scientifique de Buenos Aires sur la scène internationale grâce aux échanges et à la coopération avec d'autres États et régions étrangères.
16. Favoriser la **formation** et la qualification des étudiants des Universités de Buenos Aires pour qu'ils bénéficient d'une formation et d'un perfectionnement dans les meilleures universités.

• Bureau provincial de coopération au développement :

1. Analyser et évaluer les ressources provenant de la coopération internationale pour contribuer à l'**intégration de la Province dans le monde**, en matière de développement économique, environnemental et technologique.
2. Concevoir les actions et les stratégies avec les acteurs publics et/ou privés, pour **optimiser les ressources** provenant de la coopération.
3. Collaborer à la **décentralisation des ressources de la coopération** internationale pour bénéficier aux institutions publiques et/ou privées, à travers des conseils spécifiques et des financements.
4. Aider à la négociation, la préparation, au suivi et au contrôle des propositions de coopération internationale, plus particulièrement dans les secteurs relatifs à la promotion du changement dans la **structure productive**, à l'appui aux **Petites et Moyennes Entreprises**, à l'i**nformatique et la communication**, la préservation de l'**environnement** et des ressources naturelles, la gestion des **risques**, à l'amélioration de l'efficacité de l'État et de la **gestion publique.**
5. Gérer le fonctionnement des **commissions mixtes** chargées de l'application des **conventions bilatérales** avec des États étrangers en lien avec les compétences de service.
6. Encourager le rapprochement des **experts**, des **chercheurs** et des **fonctionnaires** de la province de Buenos Aires avec la communauté internationale, pour la mise en place de programmes favorisant la formation des ressources humaines, l'échange d'informations et la réalisation conjointe de programmes de recherche et développement.
7. Développer des liens et gérer les accords de coopération économique et scientifique, particulièrement dans les pays du MERCOSUR, pour encourager le **transfert de technologie** de pointe.
8. Participer à l'**effort de coopération** dans le domaine des technologies, de la connaissance, des biens et services, en appuyant les processus de développement dans d'autres pays, régions ou provinces qui le souhaitent.
9. Offrir une **assistance** aux différents organismes provinciaux en relation avec la signature de convention ou d'accords de coopération, ainsi que dans la préparation de **programmes et de projets**.

Plus d'informations sur : www.gba.gov.ar

2.2.3. Attribuer les ressources nécessaires

Les relations internationales entraînent nécessairement la mobilisation de ressources propres, même modestes de la part du gouvernement local. Il convient de garder à l'esprit que le budget de la collectivité locale provient en majorité des contributions des citoyens et qu'en conséquence ils ont tout à fait le droit de s'interroger sur les raisons de dépenser leur l'argent dans des actions à "l'étranger".

C'est pourquoi les élus locaux doivent être très prudents et éviter que les actions internationales soient perçues comme des dépenses inutiles, dispendieuses ou superflues. D'où la nécessité que les ressources mobilisées s'inscrivent dans le Plan stratégique et ne dépendent pas des priorités conjoncturelles du fonctionnaire en poste.

Dans les pays européens où les relations internationales des gouvernements locaux comportent une forte composante d'aide. Les budgets dédiés peuvent être très importants en réponse à la demande de la population qui en appelle à sa collectivité à agir dans la lutte contre la misère dans les nations les plus pauvres. L'encadré 19 présente l'exemple de la "Campagne pour les 0,7%" qui illustre cette revendication citoyenne.

Encadré 19

La campagne pour les 0,7%
Dans les années 1970 un mouvement est apparu suite à la proposition des Nations Unies demandant que les gouvernements des pays "développés" consacrent 1% de leur PIB à l'aide aux pays "en développement". Ce chiffre est le résultat de la somme des 0,7% de participation des gouvernements et 0,3% de la société civile. Est ainsi apparu le chiffre polémique et emblématique de 0,7% que revendiquent les mouvements de la société civile pour que les pays riches assument l'"engagement moral" d'appuyer stratégiquement la lutte contre les inégalités socioéconomiques, par l'apport de ressources aux pays pauvres. Les campagnes "0,7 ou plus" ont bénéficié d'une grande répercussion sociale et médiatique dans plusieurs pays d'Europe et, malgré un impact limité sur l'apport des gouvernements centraux, cette mobilisation a favorisé un plus grand engagement des gouvernements locaux dont l'apport financier atteint plus de 0,7%. En Espagne particulièrement les gouvernements locaux ont adopté unilatéralement l'engagement que les États n'avaient pas respecté. Actuellement, le 0,7% est plus un symbole qu'un chiffre normatif de ce qu'une institution doit apporter.
Plus d'informations : www.congde.org

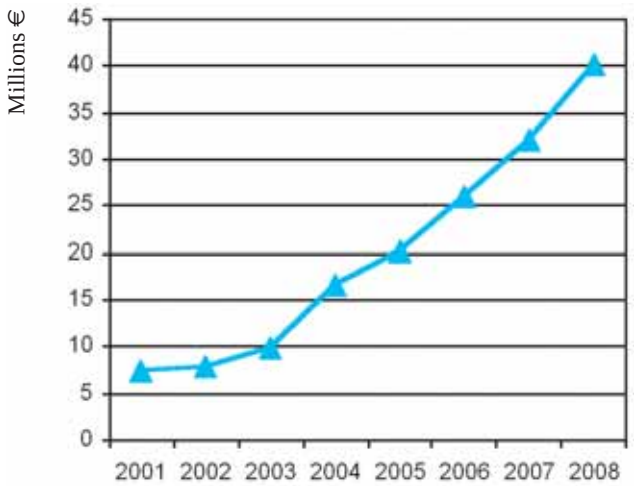
Il est certain que les moyens financiers consacrés aux relations internationales dans une collectivité locale ne peuvent résulter de l'existence de reliquats budgétaires ou de la disponibilité de ressources provenant d'autres lignes budgétaires.

L'existence d'une ligne spécifique dans le budget présente l'avantage d'institutionnaliser la politique internationale et de permettre une évolution plus flexible, en fonction des avancées du programme d'actions défini. Finalement, attribuer des ressources est une façon d'officialiser, en lui donnant un contenu financier, l'action extérieure comme une politique locale.

L'encadré 20 présente le cas de la Communauté autonome de Madrid (Espagne) qui consacre des ressources importantes à l'aide en direction des pays en développement.

Encadré 20

Exemple de budget consacré à la coopération internationale
Communauté Autonome de Madrid (Espagne)



MILLIONS D'EUROS

Plus d'informations : www.madrid.org

Il est recommandé qu'à l'intérieur du budget consacré aux affaires internationales les ressources soient classées par activités ou catégories distinctes. Cela permet d'établir clairement l'objectif de chaque dotation budgétaire et d'assurer sa continuité dans le temps.

Cette répartition budgétaire peut se faire sur la base des rubriques suivantes :
• opérations quotidiennes,
• subvention à des projets de coopération,
• participation à des réseaux et des événements,
• instruments pour le rayonnement et la visibilité internationale de la ville,
• aide humanitaire d'urgence,
• campagnes de sensibilisation citoyenne,
• études et évaluations, etc.

D'autres gouvernements locaux répartissent leur budget en établissant des montants maximums par activité sur une base pluriannuelle. Ceci s'avère utile pour garantir la planification, la stabilité et la prévisibilité des fonds. Il s'agit normalement d'engagements globaux qui peuvent être sujets à de légères variations en accord avec la décision des organes délibérants.

L'encadré 21 présente l'exemple de répartition des ressources consacrées à la coopération internationale de la mairie de Barcelone, conformément à son Plan directeur pour la coopération internationale et la solidarité 2006-2008.[32]

32) Mairie de Barcelone. Plan Director de Cooperación Internacional y Solidaridad 2006-2008. "Barcelona ciudad solidaria: un compromiso con el mundo". 2005

Encadré 21

Exemple de répartition budgétaire
Mairie de Barcelone (Espagne)

	2006	%	2007	%	2008	%
Budget global	6.000.000	100,00	7.000.000	100,00	8.000.000	100,00
Coopération municipale directe	1.500.000	25,00	1.750.000	25,00	2.000.000	25,00
Coopération municipale concertée	570.000	9,50	700.000	10,00	800.000	10,00
Coopération des organismes privés à but non lucratif	3.600.000	60,00	4.200.000	60,00	4.820.000	60,25
Pluriannuel	1.800.000	50,00	2.450.000	58,33	3.000.000	62,24
Annuel	1.050.000	29,17	900.000	21,43	850.000	17,63
Sensibilisation et éducation	750.000	20,83	850.000	20,24	970.000	20,12
Urgence et aide humanitaire	150.000	2,50	160.000	2,29	180.000	2,25
Suivi et évaluation du programme	180.000	3,00	190.000	2,71	200.000	2,50

Chiffres en euros

Plus d'informations : www.bcn.es

Enfin, sans prétendre donner un cadre rigide sur l'utilisation des fonds, l'encadré 22 propose quelques idées pour un usage efficace des ressources budgétaires consacrées à la coopération et aux relations internationales par le gouvernement local.

Encadré 22

Recommandations pour gérer un budget de coopération et de relations internationales	
Fonds annuels	Possibilités
Moins de 20 000 Euros	• Cibler les ressources sur une seule action. • Participer à des activités conjointes avec d'autres entités (organismes de coordination, réseaux). • Cofinancer un projet avec une ONG ou un autre acteur local. • Assister à un événement international important.
Entre 20 000 et 50 000 Euros	• Adhérer à des organismes internationaux de gouvernements locaux et participer aux principales réunions thématiques. • S'engager dans plus d'un projet en évitant la dispersion des ressources. • Concentrer les ressources vers un seul projet stratégique en recherchant la continuité. • Organiser une tournée prospective. • Organiser un atelier international dans le gouvernement local avec des experts étrangers. • Inviter les partenaires potentiels en prenant en charge leurs dépenses.
Entre 50 000 et 100 000 Euros	• Financer des projets de coopération au développement. • Cofinancer une assistance technique étrangère. • Participer à des forums d'échange d'expérience. • Mener des campagnes de sensibilisation citoyenne • Prévoir des tournées de promotions internationales avec d'autres acteurs locaux. • Assumer des responsabilités politiques dans les organisations mondiales de gouvernements locaux.
Plus de 100 000 Euros	• Participer à divers projets internationaux. • S'impliquer politiquement dans les associations internationales. • Prévoir une aide d'urgence en cas de catastrophe. • Lancer des appels à projets pour des subventions • Elaborer des outils de visibilité et de rayonnement international. • Organiser un événement ou un séminaire international important.

2.3. Professionnaliser la stratégie

Aucune stratégie internationale ne peut être durable et crédible si elle n'est pas professionnelle et qu'elle ne se traduit pas par un engagement officiel des pouvoirs locaux. Cet engagement peut être de diverses natures car il requiert non seulement une volonté politique, mais aussi un appui institutionnel, légal, financier et professionnel

Il est évident que l'envie d'insérer la collectivité locale sur la scène mondiale et de maintenir des relations internationales sporadiques ne suffit pas. Pour assurer des actions plus solides et plus continues, il est recommandé que la stratégie soit officiellement validée. L'objectif est de ne pas se limiter à une démarche administrative, résiduelle ou ponctuelle mais d'aller plus loin vers un positionnement plus engagé et stratégique dans lequel les relations internationales deviennent une véritable politique locale solidement articulée. Afin d'adapter aux procédures et aux besoins de chaque gouvernement local, quelques conseils pratiques sont proposés ci-dessous.

2.3.1. Formaliser et assurer la continuité.

Formaliser les relations internationales en une politique stable ne signifie pas qu'elles doivent être considérées comme une politique figée. Comme toute politique locale, l'action extérieure évoluera avec le temps, au fur et à mesure que les acteurs apprendront à se connaître et que s'installera la confiance. Ces relations ne donnent pas de résultats de manière instantanée mais se construisent pas à pas.

Il faut les concevoir comme un continuum doté de deux extrémités : d'un côté une collaboration que l'on pourrait qualifier d'"anecdotique", caractérisée par une action ponctuelle ou un engagement minimum entre les acteurs ; et de l'autre côté une stratégie "intégrale", caractérisée par la stabilité de la politique internationale, la continuité des relations et un fort engagement. Si la continuité est un élément très important de la coopération, cela ne signifie pas que les relations doivent nécessairement être éternelles. L'encadré 23 montre graphiquement le niveau de durabilité. Ici non plus il ne s'agit pas de lignes à suivre mais plutôt de pistes pour faciliter la pratique.

Encadré 23

Niveau de durabilité des relations internationales de la collectivité				
	Actions anecdotiques	Projets	Programmes	Stratégie intégrale
Lien avec le Plan Local de Développement	Quasi-nul	→	→	Très élevé
Engagement institutionnel de la collectivité locale	Très faible	→	→	Très élevé
Ressources techniques et financières dédiées	Faibles	→	→	Elevées
Stabilité et continuité des relations	Nulle	→	→	Elevée
Participation des autres acteurs locaux	Ponctuelle	→	→	Long terme
Effet multiplicateur pour des résultats concrets	Minime	→	→	Très élevé

Ainsi il ne faut pas avoir peur de reconnaître quand une relation de coopération ne fonctionne pas, n'a pas donné les résultats escomptés ou ne répond plus aux intérêts de la collectivité. Dans ce cas il vaut mieux savoir dire "non" et accepter la relation comme terminée pour consacrer son temps et ses efforts à d'autres relations plus productives.

Il y a peu d'exemples en Amérique Latine de gouvernements locaux qui ont développé une réflexion stratégique et planifiée pour leurs affaires internationales qui ait donné lieu à l'adoption formelle d'une politique publique. Le cas du gouvernement régional de Valparaíso au Chili se distingue car il a abordé le défi dans le document *"Vers une politique régionale d'insertion de la Région de Valparaíso dans l'environnement mondial"*. Dans ce document sont abordés le contexte régional et les raisons d'une politique international de long terme pour faire de Valparaíso "le pont entre l'Amérique du Sud et la zone Asie-Pacifique".[33]

Il existe de nombreux niveaux d'engagement institutionnel du gouvernement local dans la formalisation de la stratégie internationale. L'encadré 24 propose quelques pistes possibles qui peuvent être utiles pour apprécier le niveau de formalisation et d'engagement.

33) Gouvernement régional de Valparaíso. "Hacia una política regional de inserción internacional de la Región de Valparaíso" en TICHAUER M., Ricardo. (Editor) La inserción internacional de las regiones y los municipios. Lecturas sobre gestión de cooperación descentralizada. Institut de Relations Internationales. Université de Viña del Mar, Chili. 2005.

Encadré 24

Niveau de formalisation des relations internationales du gouvernement local					
Situation	**Très faible**	**Faible**	**Moyen**	**Elevé**	**Très élevé**
Différents secteurs du gouvernement local s'occupent sporadiquement des affaires internationales qui les concernent					
Un employé consacre une partie de son temps aux affaires internationales					
Le gouvernement local délègue par convention la gestion de ses RI à un organisme tiers					
Un fonctionnaire de la collectivité se consacre à temps complet aux RI					
Il existe dans l'organigramme un service responsable des affaires internationales					
Il existe un programme de travail pour les RI avec un budget correspondant					
Une déclaration politique, un acte ou un manifeste local a été adopté pour orienter les RI					
Un Plan stratégique pluriannuel a été adopté pour les affaires internationales					
Il existe un comité consultatif pour les affaires internationales, ou un organe équivalent					
Une délibération, un règlement ou une loi a été votée en matière de RI					
Le gouvernement local dispose d'un bureau de représentation à l'étranger					

Ces exemples ne s'enchaînent pas nécessairement de façon linéaire ou en phases distinctes. Ils illustrent les différentes situations qui peuvent servir pour réaliser une analyse comparative ou proposer des lignes d'action spécifiques.

Comme on le voit dans l'encadré précédent, le niveau le plus élevé de formalisation pour une stratégie internationale est atteint quand le gouvernement local dispose d'un comité consultatif pour les affaires internationales, a adopté une délibération ou un autre acte normatif et dispose d'un bureau de représentation ou une personne qui le représente à l'étranger.[34]

Ces outils sont pratiques pour établir des relations internationales et faire en sorte que les actions aillent plus loin que les simples décisions conjoncturelles d'un gouvernement local, d'un fonctionnaire ou d'un contexte spécifique. L'adoption de règlements aide à éviter le manque de coordination interne qui peut exister entre les différentes directions.

Aussi, la formalisation permet une continuité plus fiable et plus prévisible de la gestion. Ceci est particulièrement important dans certains pays latino-américains où les périodes de gouvernement sont

34) L'existence de bureaux ou de personnes représentant le gouvernement local à l'étranger donne lieu à des appellations comme "Ambassade" ou "Consulat" des gouvernements locaux. Si ces termes ne sont pas légalement valides car ces représentations ne sont pas reconnues par les traités internationaux sur le Droit diplomatique et consulaire, leur usage illustre la rapide évolution de la diplomatie des villes face au droit des États.

courtes, où il n'y a pas de personnel de carrière aux postes de décision où quand les mandats des maires ne peuvent être renouvelés comme c'est le cas au Mexique.

Dans le cas où la stabilité des fonctionnaires ou des politiques n'est pas garantie par une réglementation formelle, il pèse un risque sur la durabilité et la pérennité des projets internationaux. Quand la stratégie internationale ne rencontre pas ce type de risques, les actions extérieures bénéficient en général de bases solides et acquièrent une dynamique propre, au-delà de l'état d'esprit politique du moment.

Il s'agir de transformer les liens internationaux d'un gouvernement local en politique locale, sur laquelle il soit difficile de revenir de manière arbitraire. C'est uniquement ainsi que le gouvernement local devient un véritable acteur sur la scène internationale avec une position politique durable.

Un exemple innovant pour promouvoir l'engagement officiel des collectivités locales dans la coopération internationale est la campagne du Centre National de la Coopération au Développement (CNCD-Belgique) **"Ma commune, ce n'est pas le bout du Monde !"**.

Cette campagne vise à ce que les municipalités belges se dotent d'une politique de coopération internationale (avec un budget propre et un conseil consultatif de sécurité internationale), qu'elles passent des jumelages à une coopération décentralisée et qu'elles deviennent des acteurs du développement mondial.

L'encadré 25 présente la Charte signée par les collectivités qui ont adhéré à cette campagne.

Encadré 25

Exemple d'engagement international : la campagne belge "Ma commune, ce n'est pas le bout du monde"
Charte "Notre commune, ce n'est pas le bout du monde"
Notre commune occupe une place privilégiée pour comprendre les problèmes du monde.
Vécus au quotidien, la dégradation de l'environnement et de l'emploi, les drogues et le racisme traduisent localement nos problèmes de société et reflètent le développement inéquitable.
Notre commune, lieu de démocratie locale, de vie associative, institution politique, possède des capacités réelles d'action pour un monde plus juste. *• Si elle promeut les droits économiques et sociaux des citoyens, et notamment le droit à des emplois utiles et valorisants, clés d'un développement équilibré chez nous comme dans le tiers monde,* *• Si elle aide les diverses communautés culturelles qui l'habitent à s'épanouir en bonne intelligence les unes avec les autres et si elle combat tout acte arbitraire ou violent commis à l'encontre de toute personne, quelles que soient sa nationalité, sa race, sa religion ou sa conviction philosophique,* *• Si elle refuse toute forme de discrimination dans l'application, notamment, des lois et règlements concernant les réfugiés,* *• Si elle favorise une activité préventive des toxicomanies pour lutter contre les ravages de la drogue et si elle contribue à diminuer la pression que la demande en la matière fait peser sur les économies du tiers monde,* *• Si elle encourage, ici et dans le tiers monde, la production et la consommation de denrées alimentaires de qualité et si elle veille dans les échanges avec le Sud, à respecter sa sécurité alimentaire et les règles d'un commerce équitable,* *• Si elle agit pour diminuer la consommation d'énergie, le gaspillage des ressources naturelles et la production de déchets afin de participer au développement durable de toute la planète,* *• Si elle facilite les activités des associations et notamment de celles qui, en solidarité avec le tiers monde, promeuvent les principes ci-dessus,* *La commune _____ adhère aux principes de cette charte.*
Plus d'informations : www.cncd.be

2.3.2. Communiquer et sensibiliser la population.

Aucune stratégie d'insertion sur la scène internationale et de coopération ne peut se développer et durer sans l'approbation et l'appui de la population. Ce soutien ne s'obtient pas uniquement à travers des consultations ou l'encouragement de la participation des acteurs locaux à l'élaboration de la stratégie internationale.

En d'autres termes il ne suffit pas d'inviter la population et les acteurs locaux à participer au processus de planification stratégique. Il est indispensable que ceux-ci soient informés de façon permanente et que leurs participation et intérêt pour les thématiques internationales soient garantis.

Pour cela toute stratégie internationale doit disposer d'une forte composante de communication et de sensibilisation citoyenne. La communication implique la transparence et la diffusion d'informations sur les actions tant en direction des acteurs locaux que des partenaires étrangers.

Il existe de nombreux outils de communication bien connus par les gouvernements locaux, dont des moyens traditionnels comme :

- presse écrite (quotidiens et revues)
- radio
- télévision
- lettres d'information électroniques
- pages Internet
- opérations "portes ouvertes" dans le gouvernement local
- conférences publiques
- publication de brochures
- affiches, etc.

L'action extérieure ne doit pas échapper à la politique de communication de la collectivité locale. Cela est d'autant plus important que les affaires internationales sont souvent l'objet d'attaques dans la presse et d'accusations lors des voyages à l'étranger.

Certaines collectivités ont fait un important effort de communication en réalisant un site Internet spécifiquement dédié à leurs actions internationales. C'est le cas de la Région Piémont en Italie qui a développé le système "Agora" où se retrouvent tous les acteurs de la coopération au niveau régional et qui rassemble une grande quantité de liens et ressources utiles (voir encadré 26).

Encadré 26

Exemple de portail Internet sur la coopération décentralisée :
Le système AGORA de la Région du Piémont (Italie)
Municipalité de Sao Paulo (Brésil)

Le site Internet **"AGORA : Paix, Coopération et Solidarité Internationale"** a été réalisé par le service des Affaires internationales de la région du Piémont qui dépend directement du cabinet de la Présidence de l'Assemblée régionale.

AGORA est un outil qui rassemble toute l'information relative à la politique internationale de la région, un inventaire exhaustif des acteurs de la coopération internationale piémontaise, un agenda des événements, une rubrique actualité, une bibliothèque, des fiches-projets, des fiches-pays et une information sur la législation applicable.

agora.regione.piemonte.it

De même, l'encadré 27 présente l'exemple de la municipalité de Rosario en Argentine qui dispose d'une page Internet très complète sur ses affaires internationales pouvant servir de source d'inspiration à d'autres villes qui souhaiteraient également en créer une.

En dehors de la communication, il est par ailleurs nécessaire de favoriser la sensibilisation des citoyens afin de créer et conserver une conscience non seulement sur l'action extérieure de la collectivité, mais également de manière générale sur les problèmes du monde qui les affectent.

Cette sensibilisation des partenaires locaux est récemment devenue importante. Il s'agit de susciter l'intérêt pour les problèmes internationaux, en promouvant l'adoption de certaines valeurs universelles

comme le respect des droits humains, la diversité culturelle, ethnique et religieuse ou l'importance de l'aide en cas de catastrophe naturelle. Il s'agit également de promouvoir une culture de paix et d'éduquer sur la nécessité d'une économie mondiale plus juste et plus inclusive.

L'objectif est de former les personnes à la compréhension des causes structurelles qui sont à l'origine des inégalités mondiales, afin d'inciter leur implication et leur engagement dans la transformation des modèles de développement inadaptés. Il s'agit d'un processus de rééducation au niveau des valeurs, des attitudes et des habitudes. Grâce à cette "culture internationale", la population et les acteurs locaux seront prédisposés à voir agir le gouvernement local au-delà des frontières nationales.

Encadré 27

Exemple de page Internet sur les relations internationales :
Mairie de Rosario (Argentine)

La municipalité de Rosario en Argentine, reconnue pour son dynamisme international, dispose sur son site Internet d'une section spécialement réservée aux affaires internationales. Le contenu est le suivant :

1. Présentation
Information générale sur la place de la ville dans le monde et introduction à la stratégie internationale et au **contenu** de la page Web.

2. Programme Ville-Ville
Sont présentées les actions de coopération décentralisée de la ville. On trouve une section spéciale pour les accords de **jumelage** dans laquelle sont précisés les thèmes de coopération. Une autre section présente les projets de **coopération** bilatérale avec les autres collectivités locales. On trouve aussi les liens vers les pages Internet des villes citées.

3. Réseaux de villes
Introduction à la politique de la ville en matière de participation à des **réseaux** internationaux, avec une liste des réseaux auxquels la ville participe et liens vers leurs sites Internet.

4. Coopération internationale
Présentation des relations qu'entretient la ville avec la coopération internationale non décentralisée, c'est-à-dire la coopération **bilatérale** (avec des gouvernements centraux étrangers) et **multilatérale** (avec des organismes de l'ONU). On y trouve une longue liste de **projets**, organisée en fonction des thèmes et des partenaires étrangers.

5. Contribution à la promotion économique internationale
Informations sur le Service Thématique chargé du **Développement Economique Local,** avec des sous-sections spécifiques sur les **missions institutionnelles pour les entreprises** de Rosario à l'étranger, le programme PRO-Rosario pour le **rayonnement international** de la ville et de ses entreprises et la **Foire** internationale de l'Alimentation à Rosario. On y trouve également des sous-sections dédiées au "positionnement de la ville et de sa région" et à la **"coopération décentralisée"** dans les secteurs de l'économie et du commerce.

6. Relations avec les ambassades et les consulats
Liste du corps consulaire accrédité à Rosario avec leurs contacts et informations sur les **ambassades** étrangères en Argentine et les personnalités importantes (chefs d'États et de gouvernement, ambassadeurs, etc.) qui ont visité la ville.

7. Rosariens en réseaux
Liens vers des organismes de la **société civile** à Rosario et avec les Rosariens résidant à l'étranger.

8. Prix internationaux
Liste des **prix internationaux reçus** par la ville avec une brève description et liens vers les documents.

9. Connaître Rosario
Galerie d'**images**, lien vers l'Office du Tourisme de Rosario et une sous-section **"Rosario en chiffres"** (avec des données sur les principaux indicateurs de la ville, les dates importantes, la démographie, l'urbanisme, l'économie, la société et l'industrie).

10. Liens recommandés
Liste des institutions et équipes de recherche qui travaillent sur le thème des **relations internationales** à Rosario et liste de liens vers des pages Internet d'**organismes** internationaux et d'autres institutions.

http://www.rosario.gov.ar

Par exemple la Communauté autonome de la Région de Murcie en Espagne réalise depuis 2003 les *Journées de la coopération au développement dans la Région* avec pour but de contribuer à sensibiliser l'ensemble de la société murcienne à l'importance de ces thèmes. Les Journées offrent dans le contexte régional un outil permanent de débat, d'analyse et de proposition à la fois pour les agents du gouvernement local et pour les représentants de la société civile et les autres acteurs.[35]

La Députation de Barcelone offre également un exemple de catalogue d'actions de sensibilisation citoyenne à la coopération et au développement. Ce catalogue inclue tout type d'actions élaborées par des ONG et des institutions locales qui sont à la disposition des municipalités catalanes qui souhaitent les utiliser. Les actions de sensibilisation sont en partie subventionnées par la Députation afin de diminuer leur coût pour les communes qui les sollicitent. L'encadré 28 présente une liste de thèmes possibles pour la sensibilisation citoyenne et une liste d'activités potentielles pour la mettre en œuvre.[36]

Encadré 28

Conseils pour la sensibilisation citoyenne sur les relations internationales	
Thèmes possibles	**Actions possibles**
• Droits humains	• Encart de presse
• Education au développement	• Formations
• Diversité culturelle, ethnique et religieuse	• Cours
• Ouverture internationale (Afrique, Europe... par région)	• Ecoles virtuelles
• Culture de paix et désarmement	• Campagne dans les médias de masse
• Prévention des conflits	• Rediffusion de programmes de radio et de télévision
• Solidarité internationale	• Forums de consultation
• Coopération et volontariat	• Journées de sensibilisation
• Migration	• Evènements, festivals
• Cycle du projet	• Pièces de théâtre
• Langues	• Lectures publiques
• Eau et désertification	• Concours, tombolas
• Tourisme solidaire et durable	• Organisation de journées internationales
• Mondialisation	• Expositions
• Dette extérieure	• Conférences
• Education à l'environnement	• Visioconférences
• Aide d'urgence	• Publications (CD, livres, brochures, revues, manuels, guides, précis, etc.)
• Pauvreté et inégalités	• Vidéos, documentaires, DVD
• Femmes et minorités	• Séminaires, débats
• Racisme, xénophobie, discriminations	• Ateliers
• Commerce extérieur	• Ligne téléphonique gratuite pour des conseils
• Entreprises internationales et affaires	• Information générale
• Commerce équitable	
• Consommation responsable	

Comme on le voit dans l'encadré précédent, l'imagination est la seule limite quand il est question d'organiser des actions et de trouver des thèmes pour sensibiliser la population.

L'encadré 29 présente un autre exemple, cette fois-ci en France, d'une action commune de plusieurs villes pour informer et susciter l'appui des habitants à leurs relations internationales.

35) www.carm.es
36) DIPUTACIÓ BARCELONA. Direction du service des Relations internationales, Sensibilització per a la solidaritat i la cooperació al desenvolupament. Catàleg d'ofertes d'accions de sensibilització per als ajuntaments, 2006.

Encadré 29

Exemple d'action intercommunale pour la sensibilisation aux enjeux internationaux
Plaine Commune Solidaire ! (France)

La communauté d'agglomération de Plaine Commune est une institution intercommunale française qui regroupe huit municipalités : Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, L'Ile-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Stains et Villetaneuse.

En tant qu'organisme intercommunal, Plaine Commune a adopté une politique internationale commune, en complément des relations internationales qu'entretient chacune de ses villes membres.

Dans le cadre des actions conjointes Plaine Commune célèbre la ***Semaine de la Solidarité Internationale*** durant laquelle sont organisés des **débats, des concerts, des projections de cinéma, du théâtre, des expositions, notamment de photographie, des rencontres et des journées d'échanges** sur les affaires internationales du territoire intercommunal. La semaine associe des a**ssociations, des ONG, des élus locaux, des groupes communautaires, des artistes, des migrants,** etc. aussi bien des huit communes françaises que de leurs partenaires étrangers.

"Les huit villes de Plaine Commune entretiennent un grand nombre de projets de coopération internationale qui font de notre territoire une terre de solidarité. A l'occasion de la Semaine de la Solidarité Internationale 2006, nous souhaitons faire connaître les initiatives qui sont menées dans les villes et rendre hommage à ceux qui militent quotidiennement pour les actions de sensibilisation sur la solidarité internationale : élus, citoyens, associations, artistes…"

Patrick BRAOUEZEC, Président de Plaine Commune

Plus d'informations : www.plainecommune.fr

Il convient pour finir de mettre en avant l'exemple de la ville de La-Roche-sur-Yon en France qui a créé la "Maison du Monde et des Citoyens", espace pédagogique et d'information sur les activités internationales ouvert à tous les acteurs locaux.

Le succès de cette initiative a donné lieu à l'utilisation de la Maison par d'autres communes voisines et à pousser certaines villes à s'inspirer de ce modèle pour se doter de leur propre Maison (voir encadré 30). Ses activités peuvent servir d'exemple pour les villes qui souhaitent développer une politique internationale qui soit participative et qui intègre les acteurs locaux.

Encadré 30

"La Maison du Monde et des Citoyens"
La-Roche-sur-Yon (France)

Créée par la municipalité en 2000, la *Maison du Monde et des Citoyens* est un espace dédié aux affaires internationales de la ville de La-Roche-sur-Yon. Son objectif est d'appuyer les initiatives individuelles et collectives des citoyens, des associations, des institutions éducatives et de tout type d'organisme qui s'intéresse et souhaite participer aux affaires internationales de la ville.

La maison du Monde propose :
• Un centre de ressources et d'informations sur les affaires internationales, les villes jumelées et partenaires, l'Union européenne, la solidarité internationale et la mondialisation ;
• Appui et conseils pour la réalisation de projets individuels ou collectifs à vocation internationale ;
• Organisation d'évènements et de conférences sur des thèmes européens et internationaux ;
• Un espace ouvert à tous avec l'accès à Internet et des liens directs vers les villes jumelées ;
• Possibilité d'emprunter la documentation, les revues, la presse internationale, les CD-Roms.
• Appui à la mobilité internationale des jeunes avec des informations sur les bourses, les stages, les voyages, le volontariat, le travail, le logement et les transports à l'étranger.

Contact : Maison du Monde et des Citoyens
Château du Plessis, 172 rue Salengro, 85000 La Roche-sur-Yon, France
Tel: (33-2) 51 47 50 00 www.ville-larochesuryon.fr, ri@ville-larochesuryon.fr

2.3.3. Evaluer pour améliorer la stratégie

La stratégie d'internationalisation peut être durable et efficace seulement si elle est soumise à l'évaluation, au monitoring et au perfectionnement continu. L'évaluation permet de réaliser les ajustements pertinents et utiles au processus en l'adaptant en fonction des événements inattendus, des réussites, des erreurs et de l'évolution du contexte.

La pratique démontre que les mécanismes d'évaluation sont souvent oubliés ou centrés sur la question comptable et financière mais non sur l'identification des avancées et des échecs de la coopération, ce qui empêche un véritable apprentissage à partir des succès et des erreurs.

Pour pouvoir évaluer, il faut tout d'abord disposer d'outils capables de mesurer les avancées ou les marches-arrières, de préférence à l'aide d'indicateurs permettant de comparer la situation actuelle à celle de départ. Ce manuel ne prétend pas présenter une méthodologie pour évaluer une stratégie internationale. Néanmoins, il convient d'ores et déjà d'attirer l'attention des décideurs sur les questions suivantes :

La coopération internationale a-t-elle contribué à améliorer le travail des différents secteurs d'activité de la collectivité ? Des connaissances et des expériences internationales ont-elles été intégrées en les adaptant pour résoudre des problèmes locaux ? Le rayonnement international de la ville a-t-il permis d'attirer plus de commerce, d'investissement, de tourisme ? L'offre culturelle s'est-elle diversifiée dans la ville la rendant ainsi plus internationale et plus variée ? Les acteurs locaux et la population ont-ils pu bénéficier directement des liens internationaux ? Et si c'est le cas, comment cela a-t-il été possible ?

Pour répondre à ces questions il est important de contrôler de manière régulière les avancées vers l'atteinte des objectifs et de détecter rapidement les dérives ou les risques qui empêcheraient de mener à bon port la stratégie.

Le suivi et l'évaluation doivent s'attacher tant aux aspects d'organisation interne au gouvernement local (organisation du service, processus de prise de décision, etc.) qu'aux aspects externes (nature des relations et des partenaires étrangers). L'objectif est de tirer profit de son expérience et de capitaliser les résultats obtenus.

En fonction des résultats et de ce qui ressort de la pratique, l'autorité locale devra prendre les mesures correctives nécessaires pour améliorer ou consolider le fonctionnement. A la lumière du chemin parcouru, le gouvernement local doit également réinterroger régulièrement ses priorités, ses objectifs et ses activités. La stratégie doit être suffisamment flexible pour pouvoir réorienter les actions sans s'éloigner des orientations politiques prévues dans la vision à long terme.

Pour perfectionner la stratégie il est toujours important de connaître les forces de la collectivité locale afin de tirer profit des opportunités qu'offre le monde. La collectivité locale doit par ailleurs être capable de réduire à un impact minimum les menaces externes, en repoussant ses propres faiblesses et en avançant de manière cohérente et durable vers l'atteinte de ses objectifs institutionnels. La matrice d'analyse SWOT peut pour cela être utile :[37]

37) La matrice SWOT selon son acronyme anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) est également connue comme la méthode SEPO (Succès, Echec, Potentiels, Obstacles).

Encadré 31

Matrice SWOT	Forces Points positifs internes	Faiblesses Points faibles internes
Opportunités **Conditions externes favorables**	Comment utiliser les forces du gouvernement local pour profiter des opportunités du contexte international ? ***Stratégies actives***	Comment profiter des opportunités offertes par le contexte international pour dépasser les faiblesses de la collectivité ? ***Stratégies réactives***
Menaces **Conditions externes présentant un risque**	Comment utiliser les forces du gouvernement local pour neutraliser les menaces du contexte international ? ***Stratégies d'orientations***	Comment dépasser les faiblesses du gouvernement local en se protégeant des menaces externes ? ***Stratégies de défense***

Pour informer tous les acteurs intéressés des résultats de l'évaluation, il est recommandé de produire un rapport annuel dans lequel est repris l'ensemble des actions internationales, par objectifs, en détaillant, activité par activité, les résultats, les ressources, la répartition des ressources, les partenaires dans les différentes parties du monde, les conclusions, les leçons tirées et les perspectives futures. Enfin, quelle que soit la forme qu'adopte le gouvernement pour formaliser et mettre en œuvre son action extérieure, l'encadré 32 présente ce que l'on peut considérer comme les dix qualités de base d'une bonne stratégie internationale.

Encadré 32

Les dix qualités d'une bonne stratégie internationale
Au moment de formaliser la stratégie, il est recommandé de vérifier que celle-ci est bien : **1. Cohérente :** conforme aux objectifs et priorités du Plan de Développement Local **2. Légitime :** élaborée avec la participation de la population et des autres acteurs locaux **3. Solennelle :** officialisée par un engagement institutionnel de la collectivité **4. Légale :** adoptée conformément à la loi par l'organe politique délibérant ; **5. Viable :** ni trop excessive ni trop ambitieuse dans ses objectifs et ses buts ; **6. Crédible :** soutenue par une volonté politique et des ressources pas uniquement financières ; **7. Professionnelle :** mise en œuvre dans un cadre institutionnel approprié et avec les capacités techniques adaptées ; **8. Effective :** avec des activités spécifiques qui ont un impact et entraînent des résultats ; **9. Durable :** avec une continuité pluriannuelle, avec une vision de long terme, au-delà d'un mandat ; **10. Flexible :** capable de s'adapter aux transformations et aux nécessités d'un contexte changeant.

3. Qui participe à l'internationalisation de la collectivité locale ?

On entendra par “collectivité locale” non pas uniquement l’autorité publique locale mais tous les secteurs de la société civile, entreprises, associations et autres structures pertinentes qui participent à la vie du territoire. Il est certain qu’aucun projet international ne sera durable ni n’aura d’effets démultiplicateurs s’il ne va pas au-delà des portes de la mairie ni n’implique la population et les autres acteurs.

Exemples des partenaires potentiels son les ONG, universités, écoles, syndicats, chambres de commerce et d’industrie, associations, hôpitaux[38], coopératives, corporations, instituts, parcs nationaux, clubs sportifs, groupes culturels, associations professionnelles, églises, groupes de citoyens, etc. De fait, les premiers jumelages entre villes, aux débuts de la coopération décentralisée, concernaient la promotion d’échanges directs entre ce type d’acteurs.

C’est pourquoi il est indispensable que la stratégie internationale soit le fruit d’une concertation dès le commencement avec ces acteurs, qui seront nécessairement bénéficiaires et partenaires actifs des projets développés. La durabilité de la stratégie dépendra certainement du degré d’approbation qu’elle aura dans la population et de l’appui que les acteurs locaux lui apporteront.

Dès le départ et tout au long du processus d’élaboration et de mise en œuvre de la stratégie, il est donc recommandé de favoriser la collaboration et le dialogue avec tous les partenaires possibles. Il s’agit d’harmoniser et intégrer des intérêts divers dans une vision commune.

Mais comment faire ? Tout le monde insiste sur le fait que la participation citoyenne doit être une priorité des politiques locales. Cependant, cette aspiration ne se reflète pas toujours dans les réalités et résultats, parfois par manque de volonté politique, d’autres fois parce que le tissu social est trop fragile, et le plus souvent parce que l’on manque d’une vision claire sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Entend-on par “participation citoyenne” la consultation des ONG ? Doit-on se limiter à inviter les habitants à des expositions, forums et conférences ? S’agit-il de faire collaborer les gens aux projets ? Ou peut-être de solliciter des contributions financières pour les projets de la part des particuliers ?

3.1. Les mécanismes de concertation et de participation

La participation au sens strict doit être comprise comme la compréhension, le partenariat et l’analyse critique de la politique publique du gouvernement en matière de relations internationales de la part des citoyens et des acteurs locaux.

La participation part de deux principes : l’implication des citoyens et la circulation de l’information. Mais si l’on peut stimuler, favoriser ou motiver la participation citoyenne, on ne peut ni l’inventer ni la manipuler pendant longtemps.

Même s’il est évident que la politique internationale du gouvernement local doit compter sur l’appui des citoyens, les mécanismes de participation ne doivent pas se limiter à mettre en valeur uniquement cet appui.

L’idée selon laquelle les citoyens ont déjà donné par leur vote un mandat général au gouvernement local est répandue, mais un tel soutien ne peut pas s’étendre automatiquement à tout ce que fait la municipalité.

38) Par exemple, l’importance des hôpitaux dans la coopération décentralisée française a donné lieu à la création au sein de la CNCD d’un groupe de travail “Coopération décentralisée et coopération hospitalière internationale” qui a publié en 2003 “Un Vade-mecum à l’usage des collectivités territoriales et de la communauté hospitalière”.

Les citoyens savent-ils combien d'argent est consacré aux affaires internationales ? Comment peuvent-ils dire à la collectivité si cette somme leur semble faible ou trop importante, bien ou mal utilisée ? Sont-ils d'accord pour que du temps, du travail et des ressources rares soient consacrées à des missions à l'international ? Les citoyens comprennent-ils les raisons et l'intérêt qu'il y a à coopérer avec l'international ? Sont-ils d'accord pour que des experts étrangers participent à la définition de politiques locales ? La population se considère-t-elle comme "solidaire" d'autres populations à l'étranger, avec lesquelles elle partage les mêmes problèmes ?

La participation contribue à l'appropriation citoyenne des politiques locales car personne ne détient toute la vérité, ni la vraie vue d'ensemble, ni toutes les idées, ni toutes les expériences.

Source : Conseil local de la Coopération de la Ville de Bilbao (Consejo Municipal de Cooperación de Bilbao)

L'encadré 33 schématise les différents niveaux de participation des acteurs locaux dans la stratégie internationale de la collectivité locale. De nouveau, il ne s'agit pas ici de présenter des étapes prédéfinies mais de présenter les différents niveaux de pratique existants recueillis dans quelques collectivités d'Amérique latine et d'Europe.

On peut y voir dans quelle mesure la participation peut être très restreinte quand elle se limite à une simple politique de communication et d'information envers les citoyens. Progressivement, le gouvernement local peut collaborer avec d'autres acteurs locaux sur des projets ponctuels, ou canaliser des ressources internationales vers eux.

La participation est renforcée lorsque la collectivité dépasse la logique unidirectionnelle et ouvre un espace de dialogue où l'opinion des différents acteurs est prise en compte.

Ce dialogue peut être institutionnalisé par le biais de l'organisation de réunions périodiques avec des organismes-clés, ou l'organisation de forums consultatifs avec le public intéressé.

Encadré 33

Niveau de participation des acteurs locaux dans la stratégie internationale					
Situation	**Très faible**	**Faible**	**Moyen**	**Elevé**	**Très élevé**
La collectivité ne fait que **communiquer** sporadiquement sur ce qu'elle fait dans le domaine international (presse, Internet, etc.)					
La collectivité **collabore** parfois avec les acteurs locaux pour des actions de leur ressort, mais qu'elle définit et coordonne elle-même					
La collectivité **consulte** ponctuellement les acteurs locaux sur des actions internationales qui peuvent les concerner					
La collectivité organise un **dialogue** continu avec les acteurs locaux par des mécanismes formels et réguliers (forum, réunions, etc.)					
La stratégie internationale de la collectivité est élaborée à partir d'un **processus participatif** et ouvert					
Il existe un **conseil consultatif** formel, un comité, une assemblée ou un équivalent pour le suivi des questions internationales					
Il existe une **loi, un règlement ou un cadre normatif** qui prévoit la participation citoyenne en matière d'affaires internationales					

Un niveau plus élevé de participation citoyenne est atteint lorsque la stratégie internationale est définie en concertation dès le départ.

Le Plan général de coopération au développement de la Communauté autonome de Madrid est un bon exemple de construction participative. L'encadré 34 présente les phases du processus et le résultat obtenu.

Encadré 34

Exemple de construction participative d'une stratégie internationale : Communauté autonome de Madrid

Pour l'élaboration participative du **Plan général de coopération au développement de la Communauté autonome de Madrid 2005-2008,** le gouvernement autonome a associé tous les acteurs possibles (ONG, administrations publiques, personnel du secteur social, communes, partis politiques, etc., y compris des partenaires d'Afrique et d'Amérique latine). Le processus a été organisé à travers huit commissions thématiques (coopération directe, financement des ONG, éducation au développement, conventions, co-développement, femme, urgences, planification et gestion).

Le plan a été élaboré en 9 phases :
1. Organisation de l'équipe technique,
2. Journée de présentation au public,
3. Evaluations du programme antérieur (2001-2004),
4. Rédaction d'un premier projet de Plan 2005-2008,
5. Participation et apports par le biais d'Internet,
6. Organisation de la première journée de participation,
7. Rédaction d'un deuxième projet de Plan,
8. Deuxième journée de participation,
9. Texte final.

Le résultat de l'élaboration participative a donné lieu au Plan suivant :
1. **Introduction** (prologue, contexte local et international)
2. **Principes de base** (initiative du Sud, association, subsidiarité et développement participatif, concentration sur les processus de développement, recherche d'impact, transparence mutuelle).
3. **Thématiques transversales** (égalité de genre, appui institutionnel et environnement).
4. **Objectif général :** lutte contre la pauvreté.
5. **Objectifs spécifiques :**
   a. Développement dans les pays du Sud :
   i. *Priorités sectorielles :* éducation, santé, eau, assainissement, société civile, appui à la décentralisation, développement économique, développement rural, migrations et développement.
   ii. *Priorités géographiques :* Bolivie, Colombie, Equateur, Salvador, Honduras, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Nicaragua, Pérou, République Dominicaine et Sénégal.
   b. **Education au développement** (égalité de genre, Droits de l'homme, migration, interculturalité, commerce équitable et consommation responsable).
   c. **Action humanitaire** (aide en cas d'urgences et catastrophes naturelles).
6. **Gestion** (modalités et instruments, planification, gestion par objectifs, mécanismes de consultation et de coordination).
7. **Relations avec les partenaires** (en Espagne, à l'étranger et avec des organismes internationaux).

Plus d'informations : www.madrid.org

Pour organiser le processus de concertation et de participation citoyenne, il est possible de réaliser des questionnaires d'évaluation, des entrevues avec des personnes-clés, des forums de consultation, des forums virtuels par Internet, d'organiser des journées de participation, des débats, des réunions, des enquêtes ou n'importe quel autre moyen considéré comme approprié, à partir du moment où il est ouvert et inclusif.

L'étape suivante est la mise en place de conseils consultatifs qui formalisent la concertation entre les collectivités, les citoyens et les autres acteurs. En Espagne, par exemple, la plupart des villes qui consacrent plus de 100 000 € à la coopération internationale ont mis en place de tels dispositifs.

Posséder un conseil consultatif n'est évidemment pas obligatoire, mais souhaitable. Même en cas d'existence de celui-ci, il ne se substitue aucunement aux obligations ni aux compétences de la collectivité en matière de relations internationales. Son rôle est de connaître ce que fait la collectivité, donner son avis, proposer des initiatives ou apporter son soutien pour des actions précises et des projets. Les conseils consultatifs sont des espaces fertiles pour faciliter la tâche de la communication vers la population dans son ensemble.

Le fonctionnement de ce genre de conseils a été critiqué tant par les collectivités que par les ONG elles-mêmes, car trop souvent ils sont devenus des lieux de discussions technico-administratives sur la sélection des projets, ou des systèmes en vase-clos dans lesquels sont discutés les financements, les ONG étant à la fois juges et partie.

Bien sûr cette critique est parfois fondée, mais elle ne doit pas nier l'apport réel que constituent ces espaces pour la participation citoyenne, la transparence de la gestion et l'amélioration de la coopération internationale.[39] L'encadré 35 montre l'exemple du Conseil local de la Coopération de la Ville de Bilbao, en Espagne.

Encadré 35

Exemple d'organe consultatif :
Le Conseil local de la Coopération de la Ville de Bilbao (Espagne)

Le Conseil local de la Coopération de Bilbao est un organe collégial consultatif, d'information et de participation institutionnelle, politique et citoyenne pour la définition et le suivi de la politique internationale de la Ville de Bilbao. Le Conseil a des compétences dans quatre domaines :

I. Les politiques de coopération internationale municipale :
1) Donner des conseils à la Municipalité ;
2) Proposer des priorités et des critères d'action en matière de solidarité et de coopération ;
3) Participer à la rédaction des avant-projets de délibérations municipales ;
4) Emettre des avis sur tous les sujets que la collectivité soumet à consultation ;
5) Faire des propositions sur ses domaines de compétence ;
6) Evaluer les actions municipales en matière internationale dans d'un rapport annuel ;
7) Promouvoir un plan stratégique de coopération pour le développement tous les quatre ans ;
8) Promouvoir la cohérence avec le reste de la politique municipale ;
9) Faire un rapport préalable à la proposition de décision pour la destination des fonds municipaux de coopération, à l'exception des aides destinées aux situations d'urgence.

II. La sensibilisation et l'éducation au développement :
1) Proposer et stimuler des initiatives pour sensibiliser et conscientiser les citoyens de Bilbao ;
2) Réaliser des études et/ou des rapports sur des thèmes liés ;
3) Informer régulièrement les citoyens de Bilbao des travaux du Conseil local.

III. La participation citoyenne :
1) Impulser des initiatives qui promeuvent et renforcent la vie associative dans la ville et l'intégration du volontariat au réseau des organisations locales ;
2) Servir de plate-forme pour le débat sur les Droits humains dans le monde et la solidarité.

IV. La coordination avec d'autres acteurs locaux :
1) Promouvoir la coordination et favoriser le développement de relations avec d'autres institutions publiques, privées et toute autre organisation pour le développement d'actions de coopération.

Plus d'informations : www.bilbao.net

39) Fonds Local de Coopération au Développement d'Estrémadure, Manual de Cooperación al Desarrollo para Entidades Locales, Espagne, 2003.

3.2. Les citoyens et les communautés locales

Les groupes citoyens et communautaires figurent historiquement parmi les principaux partenaires de la stratégie internationale des villes. De fait, comme évoqué précédemment, pour que la stratégie réussisse, il est indispensable d'impliquer la population dès le début de la conception, durant sa mise en œuvre et son évaluation finale. Si les relations internationales se centrent sur des sujets qui touchent la vie quotidienne de la population, elles auront un meilleur impact.

La coopération internationale pourra continuer à exister si les projets se réalisent en collaboration avec les groupes ou associations spécifiques de la société civile, comme les jeunes, les femmes, les populations autochtones, les syndicats de travailleurs ou d'entrepreneurs.

Parmi les groupes de citoyens, il faut apporter une attention toute particulière aux jeunes. Ils ont des facilités pour parler et apprendre des langues, et montrent plus d'intérêt pour aller à l'étranger, pour étudier ou chercher du travail.

Dans certaines collectivités multiculturelles ou avec une forte présence d'immigrants, les relations internationales du gouvernement local sont très importantes, d'autant plus lorsqu'elles établissent des liens avec des partenaires dans le pays d'origine. C'est le cas par exemple des collectivités mexicaines qui concentrent des groupes importants d'émigrants illégaux dans des villes précises des États-Unis, ou des villes européennes avec une forte population d'immigrants asiatiques ou africains.

Mais au-delà des migrants, un autre type de groupe a été actif dans la coopération des collectivités : les associations d'habitants, qui ont soutenu des relations de collaboration de "quartier à quartier" entre les villes, sur une base de fort ancrage territorial.

Le encadré 36 montre un cas exemplaire de la manière dont un gouvernement local latino-américain a intégré les communautés d'immigrants dans son action internationale et dans sa politique d'intégration sociale.

Encadré 36

Intégrer les communautés migrantes dans la coopération internationale

Le site "Mille peuples de Sao Paulo" :

En 2002, à l'occasion du 448ème anniversaire de la Ville, la Mairie de Sao Paulo décide de créer le site Internet "Mille peuples de Sao Paulo" *(Mil povos)* avec pour objectif d'améliorer **l'intégration des communautés d'étrangers immigrants** dans la ville. Le site est un espace d'échange d'information sur l'histoire, les activités et les cultures de ces populations. On y trouve également des informations sur plus de 30 groupes communautaires y compris des adresses de restaurants de nourriture typique, de monuments architecturaux, des entretiens, des photographies, et une carte de la localisation des communautés dans la ville. Grâce au site, les immigrants se sentent partie intégrante de la ville et participent à des actions et des **projets de coopération internationale et décentralisée** avec leurs régions et pays d'origine. Les communautés impliquées sont les suivantes :

Afro-brésiliens, Angolais, Arabes, Argentins, Arméniens, Autrichiens, Belges, Capverdiens, Canadiens, Chiliens, Chinois, Colombiens, Equatoriens, Finlandais, Français, Allemands, Grecs, Hongrois, Indiens, Irlandais, Italiens, Japonais, Juifs, Coréens, Lituaniens, Mozambicains, Nigérians, Palestiniens, Péruviens, Portugais, Russes, Slovaques, Espagnols, Suisses, Sud-africains, Uruguayens, et Vénézuéliens.

Plus d'informations : www.milpovos.prefeitura.sp.gov.br

3.3. Les universités

Les universités constituent un domaine privilégié pour la coopération internationale, non seulement parce qu'elles disposent de ressources humaines qualifiées, mais également parce qu'elles constituent un espace très intéressant pour la sensibilisation et l'éducation au développement.[40]

Ces dernières années ont vu les universités développer leurs champs d'action pour s'intégrer dans des réseaux internationaux, sur toute sorte de thématiques et partenariats. De nombreuses universités ont même aujourd'hui une fondation, un bureau de la coopération, un institut ou des associations pour promouvoir la coopération internationale.

Par exemple, l'Université de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) a créé le Centre Universitaire de Coopération Internationale. De même l'Institut des Hautes Etudes sur l'Amérique latine (IHEAL) de l'Université Paris III (Sorbonne Nouvelle) possède une association spécialement dédiée à la coopération (voir LOCAL, dans la partie 6.6).

On retrouve également ce phénomène dans quelques universités latino-américaines comme l'Université de Rosario en Colombie, ou l'Université de la République en Uruguay.

De même que les universités, certains instituts technologiques et de recherche se sont joints peu à peu à des actions de coopération, en participant à des initiatives internationales des collectivités locales, avec d'importantes contributions en matière de coopération technique.

C'est pourquoi il ne faut pas sous-estimer l'importance des universités et des institutions d'éducation supérieure dans la construction de la politique internationale des collectivités. Elles sont très actives dans des domaines directement intéressants pour l'action internationale des collectivités, comme l'accueil des étudiants étrangers, l'échange de professeurs, les échanges linguistiques entre écoles de langues, l'appui technique, etc.

Le encadré 37 montre un exemple de réseau d'universités et gouvernements locaux en Amérique latine, qui se sont mis en relation pour mener des actions de coopération internationale et un renforcement institutionnel municipal.

40) Sur ce thème, on pourra lire : AGUIRRE, Félix,. "La cooperación internacional descentralizada desde la perspectiva universitaria", in TICHAUER M., Ricardo. (Editor) La inserción internacional de las regiones y los municipios. Lecturas sobre gestión de cooperación descentralizada. Instituto de Relaciones Internacionales. Universidad de Viña del Mar, Chili. 2005.

Encadré 37

Réseau d'universités et gouvernements locaux de la Communauté andine
En juillet 2004 a été organisée à Caracas une rencontre entre **universités et gouvernements locaux** de la région andine, avec pour but de favoriser une relation plus étroite entre les parties, qui puisse permettre de structurer des programmes éducatifs avec une valeur ajoutée pour l'amélioration de l'exercice de la **gestion municipale.** Le réseau est créé pour relier des municipalités et des universités des cinq pays et établir ensemble des relations de **coopération décentralisée**. Le réseau est lancé avec les membres suivants : **1) Bolivie** – Ville de Cochabamba et "Universidad Mayor de San Simón", **2) Colombie** – Ville de Gigante (Huila) et "Universidad del Rosario", **3) Equateur** – Ville de Loja et "Universidad Técnica Particular de Loja", **4) Pérou** – Municipalité de San Miguel (Lima) et "Universidad Católica del Perú", **5) Venezuela** – Ville de Naguanagua et "Universidad Simón Bolívar". Les thèmes développés sont : • Identification de la demande de formation d'employés publics municipaux, et conception de nouvelles offres de formation dans les universités ; • Structuration de projets et accès à des financements dédiés à la coopération internationale ; • Construction de référentiels de compétences ; • Conception de plans de formation pour les fonctionnaires locaux basés sur les compétences ; • Evaluation des compétences municipales. Le réseau est partenaire de l'Observatoire des Changements en Amérique latine (LOCAL, **Université de Paris 3**) et par ce biais il a bénéficié du soutien du programme de coopération décentralisée de la **Région Ile-de-France** pour la professionnalisation de la gestion municipale en Amérique latine.
Plus d'informations : sandra.guarin@urosario.edu.co

3.4. Le secteur privé et les entreprises

Le secteur privé et les entreprises sont également des partenaires importants de la stratégie internationale de la collectivité. De fait, ce que l'on appelle le partenariat "public-privé" est devenue une priorité de nombreux gouvernements locaux pour la mise en œuvre de leurs politiques de développement et elle est encouragée par les organismes internationaux.[41]

Traditionnellement, l'entreprise était uniquement tournée vers ses actionnaires. Mais cette situation change peu à peu, car les décisions de l'entreprise ont de plus en plus d'impact sur la vie quotidienne de millions de personnes, ce qui constitue un sérieux défi pour la justification sociale de ses actions.

Ceci explique le mouvement mondial récent de promotion de la "Responsabilité sociétale des entreprises" *(Corporate Social Responsibility)*, qui vise à conscientiser les entrepreneurs pour que leurs activités ne soient pas uniquement guidées par le profit et la maximisation des bénéfices.

Certaines entreprises ont commencé à s'engager pour des causes comme la protection environnementale, l'amélioration de la qualité de vie, la lutte contre la pauvreté, l'éducation, le sport et la culture. Ces nouvelles orientations favorisent un léger changement de l'image publique et du rôle que joue le secteur privé dans la construction d'un certain ordre social.

Avec ces objectifs à l'esprit, les organisations d'entreprises ont commencé à mettre en place des réseaux et une coopération commune, sans laisser de côté les alliances avec les gouvernements locaux. Certaines

41) Sur cette question, on pourra consulter : TICHAUER, M. Ricardo. "Cooperación internacional: el papel de la empresa privada", in TICHAUER M., Ricardo. (Editor) La inserción internacional de las regiones y los municipios. Lecturas sobre gestión de cooperación descentralizada. Instituts de Relations Internationales. Université de Viña del Mar, Chili. 2005

grandes corporations transnationales ont même établi des politiques d'aide au développement, par le biais de dons ou parrainages pour des projets de collectivités.[42]

On ne peut cependant pas oublier que le but ultime de toute entreprise est de maximiser ses rendements. Certains arguent même que la tendance à une plus grande responsabilité sociétale s'avère davantage être une stratégie de vente, de marketing, et de promotion pour gagner un certain prestige auprès de l'opinion publique.

D'autres avancent que l'intérêt porté par l'entreprise à la politique internationale de la collectivité répond à son désir de se positionner pour répondre aux appels d'offres pour des contrats de travaux publics ou pour participer à des projets d'assistance technique financés par la coopération internationale. Ceci est fréquent de la part des entreprises du secteur urbain qui fournissent des services et des équipements pour les infrastructures.

C'est pourquoi les gouvernements locaux doivent bien évaluer la nature et la portée de la collaboration avec les partenaires privés potentiels, car il est peu probable qu'un projet de coopération internationale intéresse une entreprise pour des raisons purement philanthropiques.

Il faut savoir qu'il n'est pas rare que le gouvernement local reçoive un financement, un appui technique "gratuit", une aide pour réaliser des études de faisabilité ou des invitations pour des visites à l'étranger. Ces offres sont parfois le préambule à des négociations sur des attributions de délégation d'un service public, des contrats commerciaux, ou l'octroi de marchés et de permis.

Mais l'intérêt du monde de l'entreprise pour les actions internationales de la collectivité n'est pas toujours conditionné à la signature de contrats d'affaire. Quelles que soient les motivations pour lesquelles il se joint à la stratégie internationale, le monde de l'entreprise devient de plus en plus un partenaire incontournable de la collectivité dans ce domaine.

Les différentes formes de partenariat public-privé, comme le mécénat et le parrainage d'événements et d'actions internationales en sont la preuve. Certains réseaux et organismes de collectivités font la promotion de ce type de collaboration.

Par exemple, l'association des experts en gestion municipale ibéro-américaine "Unión Iberoamericana de Municipalistas" (UIM) a mis en place un réseau d'entreprises qui collaborent pour le développement local (EMCODEL)[43] et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a publié des "Outils de Partenariat Public-Privé en faveur des pauvres" (Tools for pro poor Public Private Partnerships).[44]

De même, le programme *Cities Alliance* (voir partie 6.2 ci-après) a mis en place un groupe de travail spécialisé dans le partenariat villes - entreprises. L'objectif du Groupe de Travail sur les Finances municipales (Municipal Finance Task Force, MFTF) est de faire augmenter les investissements à long terme du capital privé national pour faire obstacle à la pauvreté dans les zones défavorisées et promouvoir des politiques durables de développement urbain. Le MFTF est un forum d'échange d'expériences auquel participent des experts internationaux spécialisés dans les financements municipaux et la mobilisation du capital privé.[45]

42) Par exemple, le géant français de la gestion de l'eau VEOLIA Environnement a mis en place avec le Grand-Lyon (France) le Fonds de Solidarité et de Développement Durable pour l'Eau. Créé en 2003, ce fonds est un exemple de la collaboration entre secteurs public et privé pour financer l'accès à l'eau potable dans les villes qui en sont dépourvues. Le fonds a soutenu des projets de collectivités au Maroc, à Madagascar, au Burkina Faso et en Moldavie. Plus d'informations : www.veoliaenvironnement.com
43) www.uimunicipalistas.org
44) www.margraf-publishers.com/UNDP/PPPU
45) http://www.mftf.org/

3.5. Les organisations non gouvernementales

Le secteur non gouvernemental est sans doute un partenaire inévitable pour la stratégie internationale des gouvernements locaux. Les ONG, OSC (organisations de la société civile), et OCB (organisations communautaires de base) qui travaillent à l'international sur des projets de coopération au développement se comptent par milliers.

Les ONG peuvent être de petits groupes de personnes ou d'immenses organismes avec des budgets annuels qui atteignent les centaines de millions de dollars, des bureaux dans le monde entier et des dizaines de milliers d'employés.

De ce fait, l'opportunité d'associer une ONG à la stratégie internationale de la collectivité ne doit pas être sous-estimée. Dans presque tous les pays il existe, avec un degré plus ou moins fort d'organisation, des coordinations ou des plateformes d'ONG.

Elles ont l'habitude de travailler par groupes thématiques ou par zone géographique d'intervention et peuvent être utiles pour savoir quel type de partenaires étrangers financent des projets ou travaillent dans telle ou telle thématique, dans tel ou tel pays.

A titre d'exemple, nous pouvons citer la Coordination d'ONG de développement en Espagne "Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España"[46], la Coordination nationale des ONG françaises de Solidarité Internationale (Coordination SUD),[47] ou l'Association d'ONG brésiliennes "Associação Brasileira de ONGs" (ABONG).[48]

Pour travailler avec les ONG, il est tout d'abord nécessaire de les connaître. Y a-t-il des ONG actives à l'international dans la ville ? Avec quels pays travaillent-elles ? Dans quels domaines ? Il est important de travailler avec des organisations qui ont un véritable ancrage local, et qui en même temps ont une bonne connaissance de la problématique locale du pays avec lequel on veut établir des relations.

Les ONG peuvent apporter à la collectivité leur expérience et leur savoir-faire en matière internationale. Elles sont un lien entre les gouvernements locaux et les associations des pays avec lesquels on souhaite coopérer. Elles disposent d'informations et de connaissances de ces pays et peuvent servir de bureau technique pour l'exécution des projets et le suivi de la coopération.

Cependant, les relations entre ONG et gouvernements locaux n'ont pas été exemptes de difficultés, notamment à cause des stéréotypes qui persistent de part et d'autres sur les rôles de chacun.

Parfois les ONG sont perçues comme trop dépendantes des subventions des collectivités et sont accusées de manquer de légitimité institutionnelle. Dans d'autres contextes, les ONG peuvent voir les collectivités comme des concurrents dans la recherche de financements pour la coopération internationale, domaine qu'elles considèrent comme leur étant réservé.

La majorité des ONG demandent à ce qu'on les considère comme des représentants de la société civile, et non comme des entreprises auxquelles on sous-traite la mise en œuvre de projets.

Même si le gouvernement local a une grande expérience dans certains secteurs, comme le renforcement institutionnel et la fourniture de services publics, il n'a pas beaucoup d'avantages comparatifs face aux ONG dans d'autres secteurs où elles ont une grande expérience (comme l'aide humanitaire ou les projets communautaires). Dans ces cas-là, l'exécution directe des projets par la collectivité pourrait entraîner des coûts supérieurs pour de moindres impacts.

46) www.congde.org
47) www.coordinationsud.org
48) www.abong.org.br

Le partenariat entre collectivités locales et ONG doit être guidée par deux principes de base : d'une part, conserver l'autonomie et la spécificité de chacune, sans qu'il y ait de confusion sur leur visibilité respective, et d'autre part, réserver à la collectivité la décision finale sur les objectifs et les modalités de sa politique internationale.

Les collectivités locales ne doivent pas "vendre aux enchères" leur coopération internationale, ni devenir de simples guichets pour l'attribution de fonds sans contrôle ni suivi. De même, les collectivités ne doivent pas ignorer le savoir-faire des ONG et leur grande expérience dans les relations internationales. Le défi consiste à trouver l'équilibre pour un partenariat constructif.

3.6. Les autres collectivités locales

Au-delà du travail remarquable que font les associations de collectivités, il existe de nouveaux mécanismes de partenariat intercommunal pour agir à l'international. Il est de plus en plus fréquent que deux, trois ou davantage de municipalités d'une même région unissent leurs forces (et leurs moyens) pour développer une stratégie commune de relations internationales.

Un exemple intéressant de ce type d'associations est celui des Fonds de Coopération et de Solidarité ("Fondos de Cooperación y Solidaridad") espagnols, qui regroupent différentes collectivités unissant leurs moyens, tant techniques qu'économiques, pour mettre en place une politique de coopération plus forte, plus cohérente, avec un impact majeur. Il existe actuellement neuf fonds (voir partie 6.5), eux-mêmes réunis dans une Confédération.

Ce modèle de collaboration locale a rencontré un certain succès, dans la mesure où il a favorisé l'apprentissage mutuel et la concentration des efforts pour une meilleure coopération.

De même, les associations de collectivités sont devenues un instrument efficace pour la gestion des problèmes et la recherche de solutions communes. Même si ces organisations se sont principalement développées pour fournir en commun des services publics (ramassage des ordures, entretien des voies publiques, eau, transport, etc.), il ne faut pas sous-estimer le potentiel qu'elles représentent en matière de relations internationales.

Il est évident que dans ce domaine comme dans d'autres, "l'union fait la force", et les associations de collectivités ont la possibilité de donner de la force à leurs relations, en comparaison à la portée qu'aurait l'action d'une collectivité agissant de manière isolée.

La collaboration peut se faire de manière horizontale, c'est-à-dire entre collectivités de même niveau (plusieurs communes, par exemple) ou verticale, en mettant en lien différentes niveaux de collectivité (région, département et commune) pour former une association. Il est ainsi possible de partager les coûts matériels, humains et administratifs pour le suivi des relations internationales.[49]

Il existe plusieurs exemples de réussite de collaboration entre différents niveaux de collectivités. On en trouve un cas exemplaire au Mexique, où le Gouvernement de l'État de Jalisco a lancé un programme pour appuyer les municipalités de sa région dans leurs relations internationales (voir encadré 38).

49) Sur ce thème, on pourra consulter : ministère des Affaires étrangères, Commission Nationale de la Coopération Décentralisée (CNCD), Vade-mecum coopération décentralisée et intercommunalités. France, 2004.

Encadré 38

Unir ses forces : gouvernement régional + municipalités L'exemple de l'État de Jalisco (Mexique)
Depuis 2005, le Gouvernement de l'État de Jalisco a développé un **Programme Pilote de Villes Jumelles** par l'intermédiaire de la direction générale du Développement municipal (Dirección General de Desarrollo Municipal). Cette administration a sous sa responsabilité la relation entre le gouvernement régional et les municipalités. L'objectif était d'inviter les communes de l'État de Jalisco à régulariser leurs relations de jumelage avec des villes étrangères. Pour cela, un **Atelier de formation sur les Accords de jumelage** a été mis en place pour environ 10 communes de l'État. Dans ce cadre, il est décidé de mettre à jour les relations de jumelage que certaines communes avaient établies sans respecter la Loi sur la Conclusion de Traités. On cherche ainsi à rendre opérants les accords, en abandonnant l'idée que les jumelages sont de simples mécanismes qui servent uniquement à favoriser les relations d'amitié. Au total, le gouvernement de Jalisco travaille à la régularisation de près de **50 jumelages** d'environ **20 municipalités** y compris les plus peuplées : Guadalajara, Tlaquepaque et Zapopan. Ce travail de diffusion et d'appui aux communes a pour objectif d'accompagner les démarches des municipalités de l'État visant à établir des relations de jumelage et développer l'instauration de relations internationales et de coopération décentralisée dans le respect des lois mexicaines.
Plus d'informations : www.sre.gob.mx, www.jalisco.gob.mx

On peut également citer comme exemple, le Réseau des Communes Solidaires de Barcelone **(Xarxa Barcelona Municipis Solidaris)**[50] mis en place par le Service de Coopération au Développement de la Députation de Barcelone. Avec cet outil, le gouvernement provinciale incite les municipalités catalanes à travailler ensemble dans le champ de la solidarité et de la coopération internationale.

La Xarxa part du principe que la coopération doit faire partie de la politique publique de toute municipalité. Par conséquent, elle se conçoit comme un espace d'échanges d'expériences et de contacts, comme un point d'information, de formation et de débat, et comme un outil pratique de soutien technique et financier aux actions internationales des communes.

Concrètement, par le biais de la Xarxa, la Députation de Barcelona offre aux municipalités de son territoire :
• des actions d'aide à la planification générale d'une stratégie internationale,
• des actions d'aide à la sensibilisation des citoyens dans le domaine international,
• un support technique pour accompagner des projets de coopération à l'étranger,
• un appui économique pour le cofinancement de projets spécifiques,
• un appui économique pour financer des actions ponctuelles,
• l'organisation d'évènements et de séminaires.

Pour l'Amérique latine, l'encadré 39 présente l'exemple de l'Union pour le Développement du Nord-Ouest de la Province de Buenos Aires (Consorcio para el Desarrollo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires), CODENOBA en Argentine, qui a été cité comme exemple par l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO).

50) www.diba.es

Encadré 39

Intercommunalité et relations internationales :
L'exemple du CODENOBA (Argentine)

L'Union pour le Développement du Nord-Ouest de la Province de Buenos Aires (CODENOBA) est une association de **neuf communes** (Alberti, Bragado, Carlos Casares, General Viamonte, Hipólito Yrigoyen, Nueve de Julio, Pehuajó, Rivadavia et Trenque Lauquen) regroupant près de **250 000 habitants**. Créée en 1994 pour promouvoir le développement de la région, ses activités concernent l'agro-industrie, les micro-entreprises, l'artisanat et les cultures locales. Au départ, CODENOBA manquait de capacités administratives et techniques, ainsi que d'instruments juridiques et financiers pour pouvoir atteindre ses objectifs.

En 2002, les maires des 9 communes sollicitent le soutien du programme MOST[51] de l'**UNESCO** pour transformer la culture administrative et développer une méthode de travail commune, qui dépasse les intérêts particuliers de chaque municipalité, ce qui implique de maîtriser la culture du projet et de posséder une nouvelle méthode appropriée aux projets de développement régional.

En tant que groupement de communes, CODENOBA parvient en même temps à accéder à la **coopération internationale** du Ministère français des Affaires Etrangères et de l'UNESCO, par le biais du financement de missions d'appui technique.

Un projet de coopération multilatérale est ainsi développé pour réformer la communication interne de la structure intercommunale, contribuer au développement d'outils de communication comme la page Internet, réaliser un inventaire des acteurs, organiser des séminaires de "bonnes pratiques" pour faciliter les échanges et améliorer l'administration régionale.

CODENOBA crée un espace de relations internationales commun aux neuf municipalités, parvenant à se positionner à l'extérieur et à participer à des réseaux de coopération et d'appui technique en tant que groupe de communes.

Contact : Carina Miguel, Secrétariat CODENOBA, subcom@yrigoyen.mun.gba.gov.ar

51) Le programme MOST dépend du secteur de sciences sociales et humaines (SHS) de l'UNESCO et cherche à faciliter les liens entre la recherche en sciences sociales et son application dans les politiques publiques. www.unesco.org/shs

4. Comment réussir le rayonnement et la visibilité internationale ?

Le rayonnement international est aujourd'hui un instrument innovant de la gestion locale pour les gouvernements locaux. Dans un marché dorénavant global, les collectivités locales souhaitent devenir des pôles de développement et d'innovation se montrant toujours plus compétitives. C'est pourquoi elles ont essayé ces dernières années de se doter d'une identité leur permettant d'être reconnues sur la scène mondiale.

Cette identité peut résulter d'un acte de politique locale ou du profit tiré d'un avantage naturel, ou d'un atout historique ou physique. La recherche d'une "personnalité territoriale" vise d'un côté à renforcer l'identification des citoyens à leur territoire, son organisation et les produits et services qui y sont liés, et d'un autre côté à faire reconnaître le territoire à l'extérieur.

L'encadré 40 présente quelques exemples de villes ayant adopté une identité définie pour faire la différence au niveau international.

Encadré 40

Villes en recherche d'identité : Exemples latino-américains	
Porto Alegre, Brésil	Instigatrice du Forum Social Mondial, la ville de Porto Alegre est connue comme un espace de rencontre des mouvements sociaux et modèle de la démocratie directe avec sa politique municipale du "budget participatif".
Curitiba, Brésil	"Capitale de la qualité de vie", Curitiba est un modèle mondial du développement urbain respectueux de l'environnement.
Rosario, Argentine	"Port et Porte du MERCOSUR", Rosario se caractérise par ses politique de gouvernance inclusive et de transparence dans la gestion locale à travers son Plan Stratégique.[52]

Mais sur quelles bases se construit "l'image de la ville" ? Quels sont les critères pour essayer de la rendre attractive au niveau mondial ?

Pour se distinguer sur la scène nationale, régionale et mondiale, les gouvernements locaux ont développé tout type de politiques que certains appellent "Marketing Urbain" ou "City Marketing" en comparaison avec les stratégies utilisées dans le secteur privé pour le positionnement de produits. Le marketing urbain est une stratégie de développement de la collectivité locale qui a pour objectif de :
1. Promouvoir les caractéristiques et les services de la ville, d'un point de vue des habitants, des touristes et des investisseurs ;
2. Articuler un ensemble d'attraits pour augmenter l'attractivité de la collectivité face aux usagers actuels ou futurs ;
3. Assurer un accès rapide et efficace aux marchés internationaux ;
4. Transmettre au public l'image et les avantages comparatifs du territoire.

52) Pour obtenir plus d'informations, voir Marca de ciudad. Posicionamiento competitividad e imagen de Rosario. Cuadernos del Plan Estratégico, Municipalité de Rosario, 1998.

L'encadré 41 présente l'exemple de la municipalité de Córdoba en Argentine qui s'est appuyée sur cette méthodologie pour se doter d'une personnalité internationale.

Encadré 41

Exemple de "City Marketing" international :
Ville de Córdoba (Argentine)

Le Plan de City Marketing de Córdoba constitue une expérience pionnière en Amérique latine d'application à la ville d'un outil de gestion habituellement utilisé dans l'entreprise privée : le marketing. Sa mise en œuvre fut appuyée par le *Projet de Gestion Urbaine des Villes Moyennes sélectionnées d'Amérique latine et des Caraïbes* (ITA/92/S71), avec un financement de la CEPAL et du gouvernement italien.

Le Plan commence par un diagnostic des quatre éléments principaux de marketing de Córdoba : l'image, les infrastructures, les attraits et la population. Ce diagnostic établit que l'image de Córdoba est principalement universitaire et industrielle. De même, on constate l'existence d'infrastructures technologiques et éducatives de qualité, l'attrait touristique du patrimoine culturel et universitaire de la ville, ainsi que l'énergie et l'esprit entrepreneur de sa population.

Le Plan définit comme objectifs prioritaires le renforcement de l'image de Córdoba comme **ville du savoir du MERCOSUR** et comme lieu attractif pour l'implantation d'entreprises de haute technologie. On identifie cinq secteurs stratégiques pour développer des avantages comparatifs par rapport aux autres villes de la région : nouveaux matériaux, robotique et automatisation, technologies de l'information et de la communication, technologies de l'environnement et économie de l'intégration régionale. Pour ces axes stratégiques, le Plan définit une stratégie de positionnement de Córdoba vis-à-vis des investisseurs du MERCOSUR et d'autres zones d'intérêt, et conçoit une stratégie fonctionnelle de marketing ainsi qu'un catalogue d'actions concrètes pour son rayonnement international.

Améliorer la qualité de services	Diffuser l'image au niveau international	Communiquer
1. Groupes de recherche de haut niveau 2. Internationalisation des universités 3. Manifestations internationales liées au savoir-faire 4. Publications scientifiques internationales 5. Gestion de la qualité totale 6. Réseau de centres technologiques 7. Plan de Science et technologie 8. Technoparc	1. Lancer un réseau international de villes du savoir 2. Mettre en place des liaisons aériennes avec des métropoles développées 3. Création d'un Téléport 4. Free Net (Internet gratuit) 5. Réseau d'experts internationaux 6. Exposition internationale itinérante	1. Etablir un "Show room" 2. Conférences sur la société du savoir 3. Programmes de visites de délégations d'entreprises 4. Publicité dans des revues sur les hautes technologies 5. Brochures, CD-ROM et page web 6. Lettre d'information périodique 7. Objets de "merchandising" 8. Parc thématique "ville du savoir"

Plus d'informations : http://www.bm30.es/intranet/inter/cordoba.html

Les outils pour la promotion internationale s'orientent en général dans deux directions : d'un côté il s'agit d'attirer des investisseurs, des ressources financières pour les travaux publics, des évènements, des sièges d'entreprises et d'institutions, des foires, des conventions, des congrès, des expositions et du tourisme et d'un autre côté promouvoir à l'étranger les secteurs stratégiques locaux et les exportations.

Pour évaluer le degré d'ouverture à l'étranger des collectivités locales, certains appliquent des indicateurs "d'internationalisation" comme le GEII ou "Indice d'Internationalisation Globale Economique" qui est composé des indicateurs suivants :[53]
1. Dispositions pour établir des liens commerciaux internationaux ;

53) Global Economic Internationalisation Index, (GEII). Report on the internationalisation of Piemonte. Union of the Chambers of Commerce of Piemonte. IRES Piemonte, ITP Investimenti Torino e Piemonte and the Foreign Trade Office of the Piemonte. Chamber of Commerce, 2004.

2. Attractivité pour les investisseurs étrangers ;
3. Affluence de touristes étrangers ;
4. Population d'origine étrangère (communautés de migrants) ;
5. Travailleurs internationaux ;
6. Etudiants étrangers et offre éducative internationale.

S'il est certain que la valorisation d'une identité propre facilite le rayonnement international, ce type de marketing urbain paraît privilégier la concurrence entre les gouvernements locaux dans la mesure où il se base sur des critères d'ordre marchand.

Même si effectivement les villes sont en concurrence sur le marché mondial, l'agenda politique des gouvernements locaux présente plus de marge d'action pour la coopération et la complémentarité que pour la compétition.

4.1. Promotion économique : investisseurs, commerce extérieur et tourisme

Pour nombre de gouvernements locaux, les relations internationales sont un moyen prioritaire pour créer de la richesse et des emplois sur le territoire. Cela passe par une promotion des exportations, l'attrait d'investissements étrangers et l'établissement de relations économiques avec l'étranger.

Assez souvent la formalisation de relations officielles entre gouvernements locaux donne lieu avec le temps à la signature de contrats d'achat-vente de biens et/ou de services, à des investissements et à des échanges de technologies. C'est pourquoi il est courant que la personne ou le service en charge des affaires internationales au sein d'une collectivité locale dépende du secteur du développement économique. De même, les tournées internationales ont souvent pour objectif très clair la promotion commerciale et l'attrait d'investissements étrangers.

La promotion commerciale passe souvent par des programmes ou des actions d'appui aux exportations des entreprises locales, en particulier les petites et moyennes.

Il est recommandé pour cela que la collectivité locale développe un plan global de promotion commerciale, avec des objectifs et des buts concrets. Cela peut passer par le soutien de l'offre de produits locaux exportables et sa diffusion à l'étranger à travers des moyens institutionnels et de communication, ainsi que par un contact fluide avec les chefs d'entreprise, importateurs, exportateurs et les chambres de commerce.

Pour cette stratégie il est important que le gouvernement local s'associe tant aux autorités nationales en charge de la promotion du commerce extérieur qu'aux bureaux de représentation commerciale de son pays à l'étranger (qui peuvent être les conseillers économiques des ambassades) et aux chambres de commerce et d'industries nationales et étrangères.

Il est par ailleurs important que les autorités locales réalisent des tournées de promotion économique, qu'elles appuient l'organisation de missions commerciales pour leurs entreprises locales, qu'elles participent à des foires internationales et qu'elles disposent des infrastructures et des capacités pour recevoir des missions commerciales étrangères.

Une stratégie de visibilité et de rayonnement international doit nécessairement s'appuyer sur des instruments de communication en plusieurs langues. De nombreuses collectivités locales disposent de pages Internet spécifiques dans la langue des principaux partenaires potentiels. Il est courant d'imprimer des brochures avec des photos et des chiffres pour présenter le territoire et le gouvernement local.

Ces instruments de communication doivent présenter toutes les caractéristiques de la collectivité locale et du territoire en soulignant ses avantages comparatifs et ses attraits pour les acteurs étrangers tant du secteur public que privé, sans oublier ce qui peut attirer l'attention des jeunes et des familles.

L'encadré 42 présente l'exemple de la ville de Londres dont la politique de promotion du commerce international est l'une des plus ambitieuses.

Encadré 42

Exemple d'actions de promotion économique internationale : Londres (Royaume-Uni)
Le gouvernement de la ville de Londres : 1. **Promeut les échanges commerciaux** et les entreprises basées à Londres à travers des tournées internationales du Maire (au maximum 80 jours par an) dans 20 pays d'Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique du Nord. Dans ces tournées sont associées des délégations d'entreprises. 2. Reçoit les **visites officielles** étrangères et organise un **accueil protocolaire** pour les chefs d'États et de gouvernements et les hauts dignitaires. Organise un banquet pour le corps diplomatique. 3. Dispose d'une **"City Marketing Suite"** (salon pour promouvoir la ville) accessible gratuitement pour présenter les caractéristiques de la ville, ses services, ses produits, ses loisirs et ses avantages. En 2005, elle a été visitée par 15 000 usagers en provenance de 60 pays. 4. Entretien un **service de conseil** à disposition de ceux souhaitant investir dans la ville et pour identifier les investisseurs potentiels. 5. Organise jusqu'à neuf cours sur la **"Familiarisation avec la ville"** pour les fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères du Royaume-Uni et le personnel des services chargés de la promotion commerciale et des investissements du Royaume-Uni à l'étranger. Dispense des **cours de haut niveau** pour les ambassadeurs. Envoie la **publication périodique** "City News London" pour actualiser les connaissances de ceux qui ont suivi les cours. 6. Publie la **revue "Global Powerhouse"** (Puissance globale), principal moyen promotionnel de la ville et de ses services, en anglais, arabe, chinois et japonais. Elle est distribuée par le biais des ambassades du Royaume-Uni, des bureaux de représentation de la ville à l'étranger, des universités et des entreprises. 7. Dispose d'un **Bureau de Londres à Bruxelles**, avec pour objectif de recueillir des données d'intelligence économique et de développer des activités de lobbying et d'influence vis-à-vis des autorités de l'UE. 8. Organise annuellement le **"City of London Programme"**, un programme de formation pour les entreprises et les professionnels des nouveaux États membres de l'UE. 9. Dispose d'un **Bureau de représentation à Pékin** et un autre à **Shanghai** (Chine) pour défendre et promouvoir les intérêts économiques et commerciaux de la ville.
Plus d'informations : http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/business_city/lordmayor/international.htm

Ci-dessous une liste indicative des thèmes pouvant être abordés dans une brochure, un livre ou une vidéo de promotion internationale de la ville, à éditer de préférence en plusieurs langues.

a. **Territoire** (caractéristiques géographiques, climat, températures, etc.)
b. **Démographie** (population, par genre et par âges)
c. **Emploi** (données sur la population active par secteur économique)
d. C**ommerce** (données sur le nombre d'entreprises et le commerce par secteur, y compris les banques)
e. **Economie** (informations sur les principales activités économiques et industrielles)
f. **Logistique** (données sur les accès routiers, moyens de transport de et vers l'étranger comme les bus, les trains, les aéroports, les ports fluviaux ou maritimes, marchés d'approvisionnement, etc.).
g. **Transport local** (informations sur les autobus urbains, le tramway, les taxis, le métro, etc.)
h. **Marché immobilier** (offre de bureaux et d'appartements, coût moyen de location et de vente)
i. I**nfrastructures hôtelières** (nombre d'hôtels, catégories, nombre de chambres)
j. **Attrait touristique** (nature, histoire, gastronomie, monuments)
k. **Offre culturelle** (musées, festivals, cinémas, bibliothèques, concerts, etc.)
l. **Infrastructures pour les événements** (capacité des auditoriums, amphithéâtres, salles de réunion et de conférences, espaces pour les foires et les expositions)
m. **Relations internationales** (jumelages, liens avec l'étranger, présence d'ambassades, de consulats, de chambres de commerce et d'industrie étrangères)

n. **Offre éducative** (information sur l'éducation primaire, secondaire et universitaire)
o. **Santé** (hôpitaux, cliniques, centres de santé, pharmacies)
p. **Fêtes principales** (fêtes et principaux événements nationaux)
q. **Niveau de vie** (espaces verts, infrastructures sportives, promenades à proximité)
r. **Gouvernement et services municipaux** (présentation de l'autorité locale, ses compétences, les principaux services : eau, propreté, voirie, stationnement, cimetières, etc.)

De même que pour la promotion commerciale et l'attrait des investisseurs, la stratégie internationale de la collectivité locale est un moyen très efficace pour favoriser le tourisme. Les autorités doivent pour cela développer des actions pour favoriser les capacités d'accueil, en profitant des avantages comparatifs du territoire.

A travers un programme d'attractions touristiques la ville peut créer ou revitaliser l'image d'un territoire en augmentant le flux de visiteurs et leurs dépenses dans les services locaux et en attirant des investissements pour développer l'offre hôtelière.

Il est important de définir le type de tourisme souhaité, en fonction des infrastructures, de l'offre hôtelière, des évènements culturels et des loisirs. Le gouvernement local doit analyser les marchés potentiels et définir des actions spécifiques de promotion en haute saison et hors saison.

Depuis quelques années les collectivités locales développent des politiques de spécialisation touristique pour concentrer leur marché en visant un certain type de visiteurs. Des actions ont ainsi été développées pour attirer le tourisme de luxe disposant d'un haut pouvoir d'achat, le tourisme culturel, le tourisme d'aventure, l'éco-tourisme, le tourisme solidaire, etc.

Par exemple, le Forum International du Tourisme Solidaire (FITS) offre un espace d'échanges d'expériences en matière de tourisme alternatif. Des collectivités locales d'Europe et d'Amérique latine y participent activement (voir encadré 43).

Encadré 43

Coopération entre gouvernements locaux pour un autre tourisme :
le *Forum International du Tourisme Solidaire*

Le principal objectif du FITS est de contribuer à renforcer un **mouvement international** en faveur d'un tourisme différent, respectueux de l'environnement, des cultures locales et surtout ciblé sur la promotion du **développement économique des populations locales** et pas seulement des intermédiaires, des grands opérateurs touristiques, des agences de voyage et des entreprises hôtelières internationales.

Le premier FITS s'est réuni à Marseille en 2003, le second au Chiapas en 2006 et le troisième au Mali en 2008, avec les objectifs suivants :
• La sensibilisation des gouvernements aux spécificités du tourisme solidaire,
• L'échange et la discussion sur les enjeux du tourisme solidaire, dans le cadre du développement durable,
• L'échange d'expériences,
• La mise en réseau des opérateurs locaux en liaison avec des organismes des pays émetteurs.

Dans son Plan d'Action 2006-2010 le FITS a exprimé son souhait de mettre en place un travail conjoint avec les gouvernements locaux et la promotion d'actions de coopération décentralisée pour aider les communes à développer des projets de tourisme solidaire qui bénéficient aux communautés locales.

Plus d'informations : www.tourisme-solidaire.org

4.2. Culture, art, sports et loisirs

L'art, la culture, le sport et les loisirs ont toujours été des vecteurs importants des relations internationales et doivent figurer dans la stratégie internationale de tout gouvernement local. Ils représentent un fort potentiel pour établir des liens durables avec l'étranger, promouvoir la ville et créer des ressources économiques et de l'emploi.

Les collectivités locales participent de plus en plus à des projets internationaux sur ces thèmes. Les possibilités sont infinies, de l'organisation de grands événements d'impact mondial comme les Expositions Universelles, les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde de football ou le Forum universel des cultures, à de petites manifestations comme des expositions, des spectacles ou des festivals.

L'encadré 44 présente l'expérience du concours international "Capitale mondiale du livre", titre attribué chaque année à une ville par l'UNESCO. Ce type d'action peut faire bénéficier la ville d'une visibilité importante sur la scène culturelle mondiale.

Encadré 44

Visibilité culturelle internationale :
"Capitale mondiale du livre"

Encouragée par l'expérience de la Journée mondiale du livre et des droits d'auteur créée en 1996, l'UNESCO a lancé en 2001 le concept de **Capitale mondiale du livre.** L'Union Internationale des Editeurs (UIE - IPA International Publishers Association), la Fédération Internationale des Associations de Bibliothécaires (IFLA-International Federation of Library Associations) ainsi que la Fédération Internationale des Libraires (IBF-International Booksellers Federation) sont associées à cette initiative et participent conjointement avec l'UNESCO au comité de sélection qui choisit chaque année une ville.

La capitale mondiale du livre s'engage pendant un an à promouvoir la **diffusion du livre et le développement de la lecture.** Parmi les critères de sélection de la ville figurent l'engagement municipal, tant au niveau national qu'international, le niveau d'implication des autres acteurs de la filière du livre et la coopération avec des organismes professionnels, nationaux et internationaux, qui représentent les auteurs, les éditeurs, les libraires et les bibliothécaires.

La ville sélectionnée s'engage à respecter les principes de **liberté d'expression,** liberté de la presse et de diffusion de l'information, principes qui sont énoncés dans l'acte constitutif de l'UNESCO ainsi que dans d'autres documents.

Bien que la nomination n'implique pas un financement de l'UNESCO, elle représente un acte de reconnaissance fort symbolique, qui offre un rayonnement et une visibilité internationale à la ville. Ci-dessous la liste des capitales mondiales du livre de 2001 à 2008 :

- 2001 : Madrid (Espagne)
- 2002 : Alexandrie (Egypte)
- 2003 : New Delhi (Inde)
- 2004 : Anvers (Belgique)
- 2005 : Montréal (Canada)
- 2006 : Turin (Italie)
- 2007 : Bogota (Colombie)
- 2008 : Amsterdam (Pays-Bas)

Plus d'informations : http://portal.unesco.org/culture

Organiser des événements internationaux avec une couverture médiatique spécifique est une façon très efficace de donner de la visibilité à sa ville. Beaucoup de villes sont reconnues internationalement en raison de spécificités culturelles ou artistiques.

Par exemple, Cannes (France) ou Carthagène (Colombie) pour leurs festivals de cinéma, ou Guanajuato (Mexique) pour son Festival International Cervantès (voir encadré 45). L'organisation de grands concerts ou festivals de musique peuvent également contribuer à ce rayonnement international.

Encadré 45

Guanajuato (Mexique) et le Festival International Cervantès
Lancé en 1972, le **Festival International Cervantès** (FIC-Festival Internacional Cervantino) est le festival culturel et artistique le plus important du Mexique et parmi les principaux au niveau latino-américain et mondial. Le festival est une initiative du gouvernement de l'**État de Guanajuato et de la Municipalité de Guanajuato,** avec l'appui du **Gouvernement fédéral du Mexique et de l'Université de Guanajuato.** Depuis sa création, le festival compte une forte composante internationale grâce aux thèmes **"pays amis"** et **"pays invités".** En tant qu'événement culturel de grande ampleur, le festival a permis d'établir des liens et de faire reconnaître la ville à l'étranger. Le festival a également donné naissance à une tradition, une identité et un enracinement dans la ville. Le FIC appartient aujourd'hui au patrimoine culturel non seulement de Guanajuato, mais aussi du Mexique et d'Amérique latine. Ces dernières années, le FIC a été organisé avec l'appui d'un pays **Invité d'honneur** ce qui permet au public de découvrir la diversité de la culture contemporaine du pays en question. Pour le développement artistique et culturel de Guanajuato et du Mexique, le festival a représenté une voie précieuse d'**ouverture au monde, de rayonnement et de visibilité internationale.** Les bénéfices du FIC à travers ses 34 éditions se traduisent en termes de retombées financières, d'emploi, d'infrastructures culturelles et artistiques. Aussi, le festival a permis l'établissement de **liens durables et de coopérations** de nature des plus diverses.
Plus d'informations : www.festivalcervantino.gob.mx

Au-delà de l'organisation d'événements ayant un fort rayonnement international, les collectivités locales ont montré leurs capacités à innover pour faire de l'art et de la culture des vecteurs de développement à long terme. C'est le cas de Bilbao en Espagne, ville qui a connu une soudaine célébrité mondiale suite à l'ouverture d'un musée (voir encadré 46).

Encadré 46

L'art de s'internationaliser : Un musée fait apparaître Bilbao sur la mappemonde
Le projet d'installer à Bilbao un siège européen du **Musée Guggenheim d'art moderne et contemporain** (dont le siège principal est à New-York) s'inscrit dans un ensemble d'actions développées par les gouvernements locaux basques **(Gouvernement du Pays basque, la Députation Forale de Biscaye et la Mairie de Bilbao)** pour contribuer au processus de régénération de la structure économique du Pays basque et favoriser la reconversion de l'agglomération de Bilbao en **centre urbain de référence dans les régions de l'Arc atlantique.** Le musée constitue un des éléments les plus importants du **plan de réurbanisation de la ville,** en parallèle d'autres grands projets conçus par des architectes parmi les plus prestigieux du monde. Le musée est le résultat d'une collaboration exceptionnelle entre les administrations locales basques et la **Solomon R. Guggenheim Foundation,** basée sur la complémentarité de leurs ressources respectives. L'administration basque apporte son autorité politique et culturelle et le financement pour la construction et le fonctionnement du musée, alors que la Fondation apporte ses collections, les programmes d'exposition temporaires et son expérience dans la gestion de musées au niveau international. Le musée travail en étroite collaboration et avec le soutien d'un groupe important d'**entreprises espagnoles et étrangères.** Inauguré en 1997, on comptait 1,5 millions de visiteurs du monde entier dans la première année d'ouverture, positionnant ainsi Bilbao et le Pays basque sur la mappemonde et apportant des recettes sans précédent.
Plus d'informations : www.euskadi.net, www.guggenheim-bilbao.es

Enfin, la culture et les arts ne sont pas les seuls moyens efficaces pour l'internationalisation des gouvernements locaux. Il suffit de constater à quel point l'organisation d'évènements sportifs ou festifs comme le Grand Prix de Formule 1 de Monte Carlo, le Championnat mondial de Tennis de Wimbledon ou le Carnaval de Rio de Janeiro, contribuent au développement local et la visibilité internationale de la collectivité locale. L'encadré 47 présente quelques exemples de bénéfices quantifiables qu'a obtenu la ville de Turin en Italie grâce à l'organisation des Jeux Olympiques d'Hiver de 2006.

Encadré 47

Le sport comme catalyseur international :
Turin et les Jeux Olympiques d'hiver 2006

L'organisation des XXèmes Jeux Olympiques d'hiver à Turin en Italie ont représenté une occasion sans précédent de favoriser les relations internationales de la ville, la province et la région. Au-delà des recettes générées par l'afflux d'un million de personnes et la construction de diverses infrastructures, la ville et ses habitants ont obtenus des bénéfices et un rayonnement international comme jamais auparavant.

Entre autres initiatives, se distingue l'accord passé avec le **Programme des Nations Unies pour l'Environnement** (PNUE) pour que les Jeux Olympiques n'aient pas un impact écologique négatif, en matière d'émissions de gaz, d'accumulation de déchets, de conservation des fonds marins, des écosystèmes de montagne et de certification écologique des bâtiments construits et des hôtels mobilisés.

Une autre initiative importante a été la promotion de la **"Trêve Olympique"**. Existant depuis le XI siècle avant JC dans la Grèce antique, la trêve olympique a pour but de protéger les athlètes de tous les pays, en leur permettant de concourir, indépendamment de la situation politique et des conflits existant dans leur pays. Il s'agit de contribuer par le sport à la résolution pacifique des conflits. Avec cet objectif les autorités de la **Région Piémont**, de la **Province de Turin** et de la Municipalité de Turin, ont entrepris des démarches auprès de l'**Assemblée générale des Nations Unies** afin qu'elle adopte une résolution à ce sujet.

Pour promouvoir cette initiative, a également été décidée l'organisation, parallèlement aux Jeux, de l'événement **One World International Cooperation Cities** (Un seul monde : des villes internationales qui coopèrent) pour mettre en avant le thème de la paix, la coopération et la justice pendant les mois qui précédèrent l'événement sportif. Lors de l'événement une déclaration a été signée par les gouvernements locaux en faveur de la Trêve olympique, en présence des maires de **Gaza** (Palestine), **Sarajevo** (Bosnie) et **Hiroshima** (Japon).

Plus d'informations : www.torino2006.org, www.comune.torino.it

4.3. Prix et reconnaissances internationales

Une manière très efficace d'améliorer la visibilité et le rayonnement est l'obtention d'un prix ou d'une reconnaissance internationale. De nombreux types de prix, récompenses et concours existent, qui reconnaissent le travail d'un gouvernement local dans un large éventail de thèmes.

Bien que les prix soient souvent attribués ponctuellement, suite à une occasion particulière, les plus prestigieux sont attribués périodiquement. La reconnaissance et la visibilité sont par ailleurs souvent accompagnées de gratifications financières.

Parmi ceux attribués aux gouvernements locaux, le prix international le plus connu est sans aucun doute le **Prix international de Dubaï pour les meilleures pratiques** en vue d'améliorer le cadre de vie. En collaboration avec l'ONU-Habitat, la municipalité de Dubaï aux Emirats Arabes Unis attribue ce prix tous les deux ans depuis 1995. Le prix de Dubaï est lié au **Programme de Meilleures Pratiques et de Leadership Local** de l'ONU-Habitat.[54]

54) www.unhabitat.org/programmes/bestpractices

Ce programme intègre un réseau mondial d'organismes étatiques, de collectivités locales, d'associations de villes, d'institutions de l'enseignement supérieur et d'organisations de base, qui collaborent par l'échange de solutions pour le développement durable dans des thèmes comme l'environnement urbain, la planification environnementale, l'architecture et la conception urbaine, le développement économique, l'inclusion sociale, la prévention de la délinquance, la réduction de la pauvreté, les femmes, les jeunes, les finances municipales, les infrastructures municipales et les services sociaux.

L'encadré 48 présente les informations générales sur le prix de Dubaï.

Encadré 48

Visibilité et reconnaissance internationale : le prix de Dubaï
Tous les deux ans, jusqu'à douze initiatives reçoivent le **Prix international de Dubaï pour les meilleures pratiques en vue d'améliorer le cadre de vie.** Lancé en 1995 par la municipalité de Dubaï aux Emirats Arabes Unis, le prix analyse et évalue les projets environnementaux des gouvernements locaux du monde entier à travers un comité technique et juridique indépendant. Les projets peuvent être présentés par le gouvernement local ou d'autres acteurs. 1. Objectif : Reconnaître et donner de la visibilité à des pratiques existantes pour améliorer les conditions de vie en ville, en conformité avec la conférence Habitat II (Istanbul 1996) et la déclaration de Dubaï. 2. Prix : Le montant total du prix s'élève à 480 000 US$, dont une partie est répartie entre les expériences primées et une autre partie couvre les frais de séjour d'une délégation de une ou deux personnes pour chaque projet primé pour assister à Dubaï à la remise des prix. Chaque gagnant reçoit un trophée et un certificat.
Plus d'informations : www.dubai-award.dm.gov.ae

De son côté le Conseil Mondial de l'Eau et le gouvernement du Maroc attribuent le **Prix Mondial Hassan II pour l'Eau**[55] à des initiatives réussies dans la gestion de l'eau. Le prix de 100 000 US$ a été lancé en 2001 et est attribué tous les trois ans. On peut également citer le **Prix Ibéro-américain des Villes numériques**[56] qui prime les résultats concrets obtenus par le gouvernement local en matière de nouvelles technologies, ou encore le prix de l'**Association Internationale des Centres-Villes** *(International Downtown Association, IDA)*[57] qui octroie une reconnaissance aux meilleures pratiques de rénovation et de réhabilitation des centres. Aussi, il existe le prix "Maire du Monde".[58]

Il faut également savoir qu'il existe un grand nombre de prix et de reconnaissances internationales qui ne sont pas uniquement dédiés aux collectivités locales mais auxquels elles peuvent participer.

Les agences de l'ONU octroient notamment des prix selon leurs secteurs de compétence, de même que les fondations privées, les entreprises, les universités et les institutions les plus diverses.

Par exemple le **Prix des Nations Unies pour le Service Public** reconnaît la qualité et le professionnalisme dans la gestion et la fourniture de services publics. Pour les pouvoirs locaux, ce prix aide à démontrer, au niveau international, la capacité d'innovation dans trois catégories : a) la transparence, la responsabilité et la relance du service public en accord avec les besoins des citoyens ; b) l'amélioration dans les prestations de services et c) l'amélioration de la participation citoyenne à la prise de décision.[59]

55) www.worldwatercouncil.org
56) www.iberomunicipios.org
57) www.ida-downtown.org
58) www.worldmayor.org
59) www.unpan.org

5. Comment établir des relations de coopération décentralisée ?

En nouant des liens avec l'étranger, un gouvernement local prendra conscience que de nombreux problèmes qu'il rencontre sur son territoire sont similaires à ceux que rencontrent d'autres autorités locales ailleurs sur la planète. Ceci a donné lieu à une sorte de "complicité" qui s'est traduite par un soutien mutuel et une solidarité sur plusieurs fronts. Partant de cela, il n'est pas surprenant que la coopération directe entre gouvernements locaux tant en Europe qu'en Amérique latine prennent de plus en plus d'ampleur. Les positions officielles que prennent les Eurocités et les MERCOCIUDADES en lançant un appel aux États pour qu'ils les soutiennent en sont une preuve (voir encadré 49 et 50).

Encadré 49

Des villes ouvertes au Monde
Eurocités

Lors de son Assemblée générale de 2005, sous la thématique "villes ouvertes au Monde", les membres d'*Eurocités*, le réseau des principales villes européennes, ont adopté à l'unanimité la **"Déclaration de Lyon"**, dans laquelle il ressort que les collectivités locales sont des partenaires-clés de la coopération internationale. Eurocités lance un appel pour que :
• la coopération décentralisée soit reconnue comme faisant partie intégrant de la politique étrangère de l'Union européenne,
• le renforcement institutionnel des gouvernements sous nationaux et la démocratie locale soient inclus comme objectifs de la coopération internationale de l'UE,
• soit garanti le fait que les différents programmes et instruments financiers de la politique extérieure communautaire permettent la participation des autorités locales et régionales, et la coopération directe de ville à ville.

Plus d'informations : www.eurocities.org

Encadré 50

Déclaration sur la coopération décentralisée avec l'UE[60]
MERCOCIUDADES

A la fin d'une première décennie d'actions de coopération décentralisée entre l'Union européenne et l'Amérique latine, le Conseil Exécutif des MERCOCIUDADES déclare :
• Etre convaincu que la coopération entre villes constitue un apport décisif à la solidarité entre nos peuples. Que cette solidarité a pris de multiples formes d'expression entre l'Amérique latine et l'Europe.
• Que face à la nécessité urgente de traiter les problèmes de la pauvreté, d'inégalité, et d'exclusion sociale qui touchent de larges pans de la population latino-américaine, il est indispensable d'aller vers une intensification et un approfondissement des relations entre les gouvernements locaux des deux continents.
• Etre conscients que les gouvernements locaux sont les instances les plus proches des citoyens et de leurs problèmes, et qu'ils sont un acteur capable de mettre en place des politiques publiques qui peuvent les traiter.
• Qu'il considère que la coopération décentralisée entre Amérique latine et Europe est un instrument puissant pour contribuer à ces politiques et faire face à de tels problèmes.

Plus d'informations : www.mercociudades.org

60) MERCOCIUDADES/CONSEJO/ACTA Nº 01/05 XXIII. ANEXO XII. Reunión del Consejo, Buenos Aires, 16 de mayo de 2005.

5.1. Qu'est-ce que la "coopération décentralisée" ?

Avant tout, il est important de clarifier ce que nous entendons par "coopération décentralisée". Le terme "coopération" est souvent compris comme "aide au développement", particulièrement dans le cadre des relations entre pays riches et pays pauvres. Il convient de lever cette ambiguïté car cette conception ne correspond plus à la réalité. Comme nous l'avons évoqué, la coopération "au développement" est une, mais non la seule, des formes de partenariat, et elle ne recouvre pas la totalité des relations internationales établies par les acteurs locaux.

Le moins que l'on puisse dire aujourd'hui, est que le sens de l'expression coopération décentralisée est flou, et que son acception est sujette à différentes interprétations.

Par exemple, pour certaines institutions internationales, et notamment l'Union européenne, la coopération décentralisée inclut à la fois celle mise en œuvre par les collectivités locales, mais également par les ONG et les autres acteurs de la société civile.

Au contraire, dans certains pays comme la France, l'Espagne, ou l'Italie, la coopération décentralisée est limitée à celle réalisée par les collectivités locales, c'est-à-dire les régions, provinces, départements, communautés autonomes, députations, communes, et leurs groupements.

Ce manque de précision conceptuelle est le reflet de la grande diversité des modalités de coopération existantes. Les différents acteurs ont considéré comme coopération décentralisée un large éventail de pratiques et d'actions qui vont du jumelage classique entre deux villes à leur participation à des programmes internationaux de grande envergure et avec des montages financiers complexes. Dans les faits, l'usage du concept a souvent été déterminé par la pratique d'un pays ou d'une région spécifique, ou plus précisément par un cadre juridique donné.

Par ailleurs, ces dernières années, et à partir de la publication d'un document de travail de l'ONU-Habitat, le terme de "coopération de ville à ville" ou "*city-to-city cooperation*", parfois abrégé sous le sigle C2C, s'est répandu.[61]

Il n'est pas inutile de préciser ici que, dans le contexte de ce manuel, le terme de coopération décentralisée se réfère aux relations de collaboration directe entre deux collectivités ou plus, ce qui représente une part importante de l'action internationale de ces collectivités, mais pas leur intégralité. Comme nous l'avons vu, l'action extérieure passe par des initiatives de promotion, des moyens pour attirer les investissements touristiques et commerciaux, l'adoption de positions de politique extérieure, du lobbying, etc. qui n'impliquent pas nécessairement de coopérer avec d'autres collectivités.

Ainsi,dans le cadre de ce manuel, et sur la base de l'expérience des acteurs-mêmes de la coopération décentralisée euro-latino-américaine, l'on propose la définition suivante :

Encadré 51

Définition de "coopération décentralisée"[62]
Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL

La coopération décentralisée est l'ensemble des initiatives officielles de coopération au développement qui, sous le leadership des autorités locales, tâchent de stimuler les capacités des acteurs territoriaux et promouvoir un développement plus participatif.

Sans nier l'existence de pratiques qui conservent certains éléments "d'aide", la coopération décentralisée locale se base essentiellement sur les principes de multilatéralité, intérêt mutuel et partenariat ; et tend de plus en plus vers des initiatives qui apportent une valeur ajoutée aux activités, à partir de la spécificité des domaines de compétences et d'expérience des collectivités locales.

61) UNCHS, WACLAC. City to City Cooperation: Issues arising from experience. Nairobi, Kenya, 2001.
62) DEL HUERTO ROMERO, María. Introducción a la cooperación descentralizada. Ibid.

Outre les tentatives de définitions de la coopération décentralisée, un important effort analytique a également été réalisé pour conceptualiser les différentes modalités qu'elle peut revêtir. [63]

Certaines études ont tenté de les classer. Si ces typologies sont utiles pour approcher le phénomène d'un point de vue analytique, elles sont souvent limitées et schématiques face à la richesse et la diversité des pratiques.[64] En effet, les relations internationales des collectivités locales sont en plein essor et chaque jour apparaissent des manières innovantes de travailler.

Sans entrer dans le détail de ces typologies, l'encadré 52 nous présente quelques éléments souvent pris en compte pour la classification de la coopération décentralisée.

Encadré 52

Critères utilisés pour classer les différentes formes de coopération décentralisée	
Critère	**Objet considéré**
Par type d'action	Suivant la portée des actions réalisées, on peut parler d'actions ponctuelles, de projets, ou de programmes. On peut aussi distinguer la coopération formelle et informelle (en fonction de la contractualisation des relations).
Par thématiques	Selon le domaine, le secteur d'action.
Par type d'acteur	En fonction de la nature des institutions (collectivités locales, associations, États, ONG, gouvernement central, organismes internationaux, etc.)
Selon le nombre d'acteurs	Bilatéral (deux acteurs, par exemple jumelage) ou multilatéral (réseaux, fora, groupes).
Selon les objectifs	En fonction du type de travail visé (dialogue, visibilité collective, lobbying, pression politique, échanges techniques, coordination)
Selon la portée géographique	Locale, régionale, territoriale, transfrontalière, binationale, continentale, mondiale, etc.
Selon le type de gestion	Directe (effectuée par la collectivité territoriale) ou indirecte (par le biais de subventions à des ONG ou d'autres organismes externes).

Pour ce manuel, et pour faciliter l'approche du phénomène, nous utiliserons la proposition de l'OCD-UE-AL pour caractériser la coopération décentralisée par rapport à deux principaux types de relations : les relations institutionnelles et les liens informels.

Les relations institutionnelles peuvent être bilatérales (entre deux collectivités) ou pluri-institutions. A leur tour ces groupes peuvent être divisés en différents types de relations : les relations bilatérales peuvent être des jumelages, des projets entre deux collectivités territoriales et les relations entre associations de collectivités. On trouve dans les relations pluri-institutionnelles des réseaux et des projets impliquant plus de deux institutions.

Il faut mentionner qu'au-delà des relations institutionnelles, se dégagent des relations informelles, difficilement quantifiables, mais de grande importance.[65]

63) Un travail d'analyse intéressant est celui réalisé par le groupe de recherche CITTA (Cities as International and Transnational Actors). Avec l'appui de l'Université de la Sapienza, à Rome, le groupe réunit des chercheurs, professeurs, doctorants de différentes universités, qui étudient la thématique de l'internationalisation des gouvernements locaux. Plus d'informations sur www.diesonline.it./citta.esf
64) Pour une bonne approche de ce type de classification, on pourra consulter : DEL HUERTO ROMERO, María. "La cooperación descentralizada local. Aportes para la construcción de un marco de referencia conceptual en el espacio de las relaciones Unión Europea – América Latina" in Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005. Observatorio de la Cooperación Descentralizada Local UE-AL. Un cadre analytique complexe mais utile peut être trouvé dans : UN-HABITAT, WACLAC, Partnership for Local Capacity Development, Building on the Experiences of City-to-City Cooperation, Nairobi, Mai 2003.
65) GUTIERREZ CAMPS, Arnau. "Una aproximación a las relaciones de cooperación descentralizada entre la UE y América Latina" in Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005, publié par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL.

Il n'existe pas de modèle unique de la coopération décentralisée, que ce soit au niveau des modes de gestion, des types d'initiatives, des instruments ou des domaines de travail.

• *Les modes de gestion de la coopération décentralisée*

En ce qui concerne les modalités de gestion de la coopération décentralisée, on peut identifier de manière générale deux grandes tendances, qui peuvent être pratiquées simultanément par une même collectivité locale.

1. Coopération décentralisée directe : la collectivité est directement responsable de la conception et de la planification des actions, et peut gérer directement l'exécution ou la déléguer à un tiers.

2**. Coopération décentralisée indirecte :** la collectivité n'est pas responsable directe ni ne participe à la conception des projets de coopération, elle se limite à financer, souvent par le biais d'appels à projets, d'autres acteurs (ONG, organismes de base, universités, etc.) qui sont les responsables des projets de coopération.

Les deux modèles de coopération co-existent, mais il est évident que la coopération directe exige beaucoup plus d'implication et de responsabilités de la part de la collectivité que la coopération indirecte passant par le financement de tiers.

Certains ont même été jusqu'à qualifier la coopération indirecte de "fausse" coopération décentralisée, dans la mesure où l'identification des actions, la présentation des projets, et leur exécution sont, en général, confiées à des organisations de solidarité et des ONG locales, et que la collectivité ne fonctionne ici que comme un guichet distribuant des fonds.

Ce type de coopération est très courant en Europe, notamment en Espagne, où les ONG sont souvent "à la chasse" aux subventions municipales. Outre le fait que cela provoque une dispersion des actions et un faible contrôle de la part des autorités locales, un des arguments contre cette pratique est qu'avec elle, la croissance des ONG est favorisé au détriment du renforcement institutionnel des gouvernements locaux des pays en développement.

Certes, ce mécanisme a donné lieu à une grande implication des associations de part et d'autre et à l'élaboration de projets intéressants. Mais le problème est que ces actions ne sont pas toujours coordonnées avec les autorités locales et les représentants élus.

C'est pour cela qu'il est préférable, sans abandonner le subventionnement des ONG pour leurs actions de solidarité internationale, que la collectivité territoriale donne la priorité à la gestion directe de quelques projets, surtout quand le partenaire est une autre collectivité. Ceci donnera la place qu'il mérite à l'échange d'expériences et ouvrira la coopération décentralisée à toutes les possibilités de développement institutionnel.

5.2. Quelle spécificité ? Quelle valeur ajoutée ?

Pour comprendre l'importance de la coopération décentralisée, il est nécessaire de la situer clairement dans le cadre des processus de décentralisation, et de la considérer comme une manifestation de l'autonomie locale. Alors que pendant la majeure partie du XXème siècle, les États se sont montrés réticents à céder de la place dans le domaine international, qu'ils considéraient comme leur compétence exclusive, les gouvernements locaux et les villes ont développé, à leur propre initiative et non sans efforts, une dynamique de relations internationales et de coopération avec des avantages et des caractéristiques spécifiques.

En ce sens, la coopération décentralisée se distingue de celle réalisée par l'État sur plusieurs points, notamment 1) il s'agit d'acteurs ayant un certain ancrage local et territorial, 2) la nature de la coopération est davantage horizontale et favorise l'échange d'expériences, et 3) la coopération est ici basée sur la réciprocité, l'intérêt mutuel, et les bénéfices communs.[66]

5.2.1. L'ancrage territorial des acteurs

La principale spécificité de la coopération décentralisée réside dans le caractère de ses acteurs, les collectivités locales, qui sont le niveau d'administration publique le plus proche de la population, et par conséquent le plus sensible aux nécessités du développement local. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, les actions de coopération décentralisée impliquent presque toujours d'autres acteurs locaux comme des groupes de citoyens, des ONG, des universités, des entreprises, etc.

Cet ancrage local des actions, s'appuyant sur une dimension territoriale délimitée, est sans doute l'ingrédient le plus important de la coopération décentralisée : non seulement il garantit une appropriation locale et une meilleure pérennité des actions, mais il les dote d'une assise plus démocratique.

Quand la société civile, le secteur privé et les gouvernements locaux ne sont plus observateurs passifs mais co-acteurs des actions de coopération, les impacts sont nécessairement plus appropriés et durables.

Comme nous le savons, en tant qu'acteurs centraux de la coopération décentralisée, les collectivités locales ne peuvent pas être comparées aux ONG dans la mesure où il s'agit d'institutions publiques investies d'un mandat politique confié par les citoyens à travers leur vote. L'originalité de ce type de coopération est qu'elle ouvre la porte à une opportunité irremplaçable : l'échange d'expériences au niveau technique et organisationnel, et la mise en place de relations institutionnelles et d'alliances politiques.

Parce que les acteurs sont des acteurs locaux, le contenu de la coopération devient lui aussi local, et donne la priorité à des problèmes territoriaux comme la prestation de services de base (eau, électricité, transport public, assainissement, etc.), les politiques urbaines et la participation citoyenne dans la prise de décisions.

Ces thématiques sont relativement comparables d'un pays à l'autre, y compris entre des collectivités de niveau de richesse différents. Même s'il existe des différences dans la manière de traiter ces problèmes, les solutions pour répondre aux demandes des citoyens sont similaires et constituent une base solide pour la coopération horizontale et l'échange d'expériences.

5.2.2. Collaboration horizontale et échange d'expériences

Il ne faut pas perdre de vue que, bien que la coopération décentralisée implique souvent un transfert de fonds, elle ne s'y limite pas. Sans nier ce transfert de fonds dans certaines conditions, sa nature revêt un enjeu plus stratégique, à savoir que la coopération devient une collaboration horizontale plus durable et non un geste ponctuel d'aide.

Il s'agit d'une relation qui privilégie le dialogue et le partenariat plus que la substitution, la subordination, ou la concurrence entre les gouvernements partenaires. L'avantage est qu'elle mobilise et transforme la collectivité beaucoup plus profondément que de simples transferts financiers.

Une des principales richesses de la coopération décentralisée est qu'elle est un espace incomparable pour susciter les échanges techniques. L'échange fait souvent partie d'un accord institutionnel de coopération plus large, qui mobilise des cadres et des professionnels locaux, travaillant en coordination. L'échange d'expériences facilite le transfert de connaissances, d'informations et de techniques de gestion.

66) Une grande partie de ce qui est développé dans cette partie est inspiré de : MALÉ, Jean-Pierre. Especificidades de la Cooperación Descentralizada Pública: Actores, Contenidos y Modelos, document réalisé pour la Première conférence annuelle de l'Observatoire de la Coopération décentralisée locale UE-AL, Montevideo, mars 2006.

L'échange technique est ainsi la mise en pratique d'un désir de coopération basé sur la réciprocité et le travail entre pairs. Même si au départ, la situation est déséquilibrée, il n'y a pas de relation hiérarchique dans la coopération décentralisée. C'est là que réside la différence entre échange et assistance technique, dans la mesure où cette dernière a un caractère plus unilatéral, et reproduit le modèle "donateur – bénéficiaire". On appelle parfois ce type de collaboration "partenariat", comme expliqué dans l'encadré 53 ci-après.

Encadré 53

Qu'est-ce qu'un "partenariat" ?
La notion de "partenariat" est définie par : 1. Une **relation équitable** entre deux acteurs ou plus 2. Les objectifs et modalités de la coopération sont le fruit d'une **négociation** 3. La relation est basée sur le **respect**, l'engagement mutuel, et la confiance 4. Il existe un niveau minimum d'**autonomie** des partenaires 5. Une **répartition** claire des rôles et des responsabilités est définie 6. Il existe une **complémentarité** et un **échange** réciproque entre les acteurs 7. Les relations se construisent de manière **progressive** 8. Malgré les spécificités de chacun, il existe une **vision commune** du projet 9. La relation est **transparente**, ouverte au rendement de comptes 10. La **communication** est fluide et constante, avec un langage commun

Enfin, pour que l'échange d'expériences soit réellement profitable, il doit s'appuyer sur des outils pour la transmission des connaissances et des espaces de rencontre et d'approche de la réalité du partenaire. C'est ainsi qu'il y aura un apprentissage mutuel et que l'on ira au-delà du transfert ou du simple mimétisme, l'objet étant l'appropriation et l'adaptation des solutions.[67]

Il s'agit ici de profiter de ce savoir-faire et de le partager pour qu'il puisse être appliqué à d'autres zones ou circonstances. Un exemple intéressant est "Aula Sao Paulo", projet développé par la Mairie de Sao Paulo au Brésil pour faciliter les échanges de bonnes pratiques (voir encadré 54)

67) BATISTA, Sinoel. Relaciones de cooperación entre autoridades locales europeas y latinoamericanas, contenu du module 3 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina". Dispensé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, 2006.

Encadré 54

Portail de bonnes idées :
Echange d'expériences en matière de développement urbain
AULA Sao Paulo

Aula (salle de classe) Sao Paulo est un projet novateur d'**échanges d'expériences** sur le développement urbain entre des villes du monde entier. Il s'inspire de l'initiative pionnière "Aula Barcelona" qui pendant les années 1980 a aidé à l'urbanisation de la ville par le biais de campagnes de communication et de partenariat avec le secteur privé.

L'objectif de Aula Sao Paulo est de débattre sur **le présent et le futur** de la ville, pour apprendre comment d'autres métropoles du monde répondent à des problématiques similaires. Le service municipal des Relations internationales de la Ville de Sao Paulo organise régulièrement des **séminaires de bonnes idées** dans lesquels les professionnels de différents pays visitent la ville pour partager leurs bonnes pratiques en milieu urbain. Outre les **conférences ouvertes au public** qui ont lieu dans l'université de Sao Paulo, les experts internationaux participent aussi à des **ateliers réservés** aux fonctionnaires et aux techniciens de la municipalité. L'Aula est accessible sur **Internet** (conférences, photos, vidéos, liens) et présente des expériences réussies dans les domaines suivants :

- Réhabilitation des centres historiques
- Paysage urbain
- Politiques culturelles
- Habitat populaire
- Transport écologique
- Espaces verts et environnement
- Sécurité

Voici quelques exemples d'expériences réussies présentées sur l'Aula : réhabilitation du centre historique de la ville de **Mexico**, pistes cyclables et responsabilité citoyenne à **Bogota**, transformation architecturale et économique à Barcelone, rénovation d'ensembles d'habitats de l'époque socialiste à **Berlin**, etc. Aula Sao Paulo bénéficie du soutien du projet Aula **Barcelone**, de l'entreprise espagnole de télécommunications Telefónica et du Centre María Antonia de l'Université de Sao Paulo.

Plus d'informations : www.aulasp.prefeitura.sp.gov.br

Pour garantir une certaine horizontalité dans la coopération décentralisée, nous recommandons que les partenaires travaillent ensemble dès le départ, que ce soit pour établir le diagnostic, les objectifs ou les modalités d'actions communes. La difficulté est que ceci nécessite du temps, ressource dont ne disposent pas toujours les autorités locales, habituées à travailler dans l'urgence.

Ce travail préliminaire pour identifier ensemble les points communs, les synergies, et la vision prospective est, sans aucun doute, un des apports les plus importants de la coopération décentralisée. En partageant des problèmes communs, même à partir de réalités différentes, se crée un véritable lien et l'on peut ressentir que malgré les différences – parfois considérables – entre leurs problématiques et territoires respectifs, les collectivités partagent des objectifs et des préoccupations semblables et peuvent de ce fait travailler ensemble pour les traiter.

La coopération décentralisée n'est pas uniquement une source d'argent. Sa valeur ajoutée réside dans la possibilité de profiter au maximum de la spécificité de ses acteurs, les collectivités locales, et de leurs expériences et connaissances, pour faire face à leurs propres responsabilités. Leur participation directe et active acquiert beaucoup plus d'importance que les apports financiers.

5.2.3. Réciprocité : intérêts et bénéfices mutuels

Dans la mise en place d'une coopération décentralisée, il est nécessaire de s'appuyer sur le principe de réciprocité. Cela ne signifie pas nécessairement que les échanges de moyens ou d'apport technique doivent être identiques ou qu'il faut toujours une contrepartie locale en échange de la coopération reçue. La réciprocité réside dans l'intérêt mutuel de coopérer et dans la possibilité de tirer des bénéfices de la coopération des deux côtés.

Même si l'essor de la coopération décentralisée a réveillé des attentes parmi les gouvernements locaux des pays en développement, celles-ci ne correspondent pas toujours à la réalité des actions proposées et des moyens disponibles. Personne ne doit cependant se décourager, puisque, comme dit précédemment, la valeur ajoutée de la coopération décentralisée ne doit pas se mesurer en termes financiers.

La pratique a montré que dans la majorité des cas, l'impact quantitatif de la coopération décentralisée est modeste, et qu'il n'est pas réaliste d'espérer que des sommes importantes d'argent soient canalisées dans ce type de relations.

Dans la mesure où les collectivités locales, y compris celles des pays les plus riches, ont des limites budgétaires, il ne faut pas espérer de la coopération qu'elle réponde à tous les besoins. D'un autre côté, il ne serait pas réaliste de penser que la coopération est toujours et nécessairement un instrument d'aide unilatérale.[68]

Les collectivités locales européennes qui consacrent des moyens à la coopération ont rapidement identifié les bénéfices tirés de cette coopération avec leurs homologues étrangers. L'ONU-Habitat considère les bénéfices de la coopération comme une nouvelle "gouvernance coopérative" car la coopération est basée sur le travail en réseaux et qu'elle est un moyen efficace pour internationaliser les villes, ce qui apporte des bénéfices bien au-delà des projets spécifiques.

A ce sujet, le travail du Bureau international des gouvernements locaux du Royaume-Uni est également intéressant. Il a identifié une série de bénéfices pour les gouvernements locaux qui coopèrent à l'étranger. L'encadré 55 est adapté des conclusions de cette étude.

68) Pour une vision critique qui affirme que des intérêts particuliers se cachent toujours derrière la coopération décentralisée, on pourra consulter l'étude des cas de Rome et Madrid réalisée par IOCCO, María Eugenia, The international role of cities: Decentralized cooperation between domestic concerns and symbolic politics. Programme on Comparative and European Politics, Center for the Study of Political Change (Circap), Faculty of Political Science University of Siena, Italie, 2005.

Encadré 55[69]

“Gagnant – gagnant” Bénéfices mutuels de la coopération décentralisée	
1. Améliorer le service public grâce à l’échange d’expériences et l’accès à de meilleures techniques développées dans d’autres pays	Un des principaux bénéfices de la coopération avec des institutions similaires est d’échanger des idées, des politiques et des stratégies sur les problèmes que l’on rencontre, et les solutions possibles. L’échange d’expériences est illimité et se traduit en projets concrets pour renforcer la collectivité afin qu’elle assume au mieux ses responsabilités.
2. Former le personnel administratif et les élus	En se confrontant à des problèmes similaires mais dans des contextes différents, les fonctionnaires et les élus bénéficient d’une formation “de terrain” innovante, qui leur permet de prendre du recul par rapport à leur réalité locale et de la voir avec une autre perspective.
3. Accéder à d’autres sources de financement et de coopération technique	Les projets de coopération internationale ont accès à des sources de financement alternatives, spécifiques à l’échange d’expériences.
4. Promouvoir la mise en place de nouveaux liens institutionnels	La coopération entre collectivités locales de différents pays s’accompagne souvent de la mise en place de liens directs entre d’autres types d’institutions comme des écoles, lycées, universités, hôpitaux, groupes de citoyens, organisations artistiques et culturelles, etc.
5. Promouvoir la tolérance et la compréhension interculturelle	La coopération entre collectivités locales venant de contextes culturels différents est un outil important pour ouvrir l’horizon culturel de la population sur d’autres manières de vivre et de penser. C’est un moyen efficace pour réveiller les consciences sur le respect “de l’autre” et combattre le racisme et la xénophobie.
6. Renforcer localement la cohésion sociale	La coopération décentralisée est un moyen efficace de resserrer les liens entre les communautés locales. L’action internationale peut rapprocher certains groupes minoritaires, comme les jeunes, les handicapés, etc. de la collectivité. Dans les collectivités accueillant d’importantes communautés de migrants, l’action extérieure est une méthode efficace pour les intégrer par le biais de projets de solidarité avec leurs pays d’origine.
7. Promouvoir le développement économique, l’investissement, le commerce et le tourisme.	La coopération décentralisée est un déclencheur de développement économique et un terrain fertile pour le partenariat avec le secteur privé, dans la mesure où elle favorise le commerce extérieur et qu’elle attire les investissements. La coopération encourage aussi l’échange touristique.
8. Doter la collectivité d’une visibilité internationale et renforcer sa capacité de négociation.	La coopération décentralisée est très utile pour donner à la collectivité locale une existence sur la scène internationale, en lui offrant une visibilité et un rayonnement au-delà de son territoire, ce qui renforce souvent sa force de négociation face au gouvernement central.

69) Adapté de Benefits from International Co-operation. Local Government International Bureau (LGIB), Londres, Royaume Uni, 2006.

5.3. Quel type de coopération décentralisée souhaitons-nous ?

La coopération décentralisée a été l'objet de profondes transformations dans les dernières décennies, que ce soit dans les modalités de gestion, les contenus thématiques, ou dans la philosophie même qui motive les collectivités locales à s'y engager. Comme nous l'avons vu, il s'agit là d'un phénomène complexe, aux facettes multiples, qui se situe à la fois dans le champ des relations internationales et dans celui de la coopération au développement.

Dans cette partie, nous présenterons les différentes formes que revêt la coopération, afin de présenter au lecteur le large champ des possibles, de l'aider à situer ses actions internationales et à définir des choix dans le cadre d'une vision plus stratégique.

Encadré 56

Evolution de la coopération décentralisée : avancées et nouveaux horizons

Début du XXème siècle

- **Echanges scolaires, culturels, linguistiques**
- Coopération transfrontalière entre communes voisines
- **Jumelages de réconciliation "Est-Ouest" après la 2nde Guerre Mondiale**
- Jumelages d'aide au développement après la décolonisation en Afrique
- **Jumelages de coopération et projets d'assistance technique dans une logique "Nord-Sud"**
- Jumelages triangulaires (2 qui appuient un troisième)
- **Réseaux internationaux thématiques ou sectoriels (travail horizontal pour l'échange d'expériences)**
- Renforcement de la vie associative municipale (au niveau national, continental et mondial)
- **Liens entre la coopération décentralisée et la coopération bilatérale (États)**
- Liens avec les programmes des agences internationales (ONU, UE)
- **Coordination opérationnelle entre collectivités locales pour renforcer et donner plus de cohérence à leurs actions internationales (agences, programmes et fonds communs, etc.)**
- Actions concertées de lobbying mondial pour promouvoir l'autonomie locale et la décentralisation
- **Promotion du gouvernement local en tant qu'acteur de l'économie globale (attrait d'investissements, commerce, finances, tourisme)**
- Activisme en politique extérieure, pacifisme, aide d'urgence (para diplomatie)
- **Partenariats à plusieurs niveaux pour influencer l'agenda des politiques internationales**
- Réflexion conceptuelle et stratégique sur l'action extérieure des collectivités locales, rayonnement et professionnalisation du sujet

Début du XXème siècle

5.3.1. Jumelages et projets bilatéraux

Les jumelages de villes constituent la forme la plus ancienne et la plus connue de coopération décentralisée. Historiquement, les jumelages sont apparus comme une manière de promouvoir le rapprochement international entre les peuples. Des relations d'amitié se sont établies entre deux villes ou deux régions, donnant une assise aux liens institutionnels entre les collectivités, par la promotion d'un rapprochement entre leurs communautés respectives, d'échanges culturels, et de l'appui pour des projets de développement.

Mais la formule du jumelage a évolué et s'est adaptée avec le temps. Au départ, les jumelages ont été mis en place en Europe à la fin de la Seconde Guerre mondiale, en tant que moyen de réconciliation entre les communes frontalières de France et d'Allemagne.

Pendant les années 1960 et dans le contexte de la décolonisation africaine, les jumelages s'orientent vers l'aide au développement. Le jumelage est alors un moyen pour les communes "riches" d'Europe d'aider les communes "pauvres" d'Afrique, généralement par le biais de l'envoi de dons et de matériel (par exemple de vieux camions de pompiers, des autobus, des vivres, du matériel médical, etc.).

Pendant les années 1970 et la Guerre Froide, les jumelages sont un important moyen de communication entre l'Est et l'Ouest de l'Europe. Mais dès la fin des années 1980, le jumelage cesse d'être la seule forme de coopération décentralisée, avec l'arrivée de nouvelles formules de partenariat, plus ambitieuses et plus innovantes.

Aujourd'hui, des milliers de jumelages continuent d'exister dans le monde entier, certaines villes en comptent même des dizaines.[70]

En tant que modalité de collaboration à vocation pérenne, le jumelage n'a pas été exempt de difficultés. L'acte solennel par lequel deux villes se déclarent, pour ainsi dire, un "amour éternel" contraste avec le fait que la grande majorité des jumelages souffre d'inactivité, et qu'avec le temps, les changements continuels de dirigeants, et l'absence de résultats concrets finissent par vider la relation de tout contenu pratique.

C'est pourquoi, sans avoir disparu, les jumelages adoptent aujourd'hui des méthodes de travail plus dynamiques et ambitieuses. La coopération se focalise maintenant non plus sur une alliance perpétuelle, mais sur la réalisation d'actions et de projets concrets. Dans certains pays, cette nouvelle forme est appelée **"jumelage-coopération"**, afin de la différencier du simple jumelage qui se basait sur des aspects plus culturels et d'amitié entre les peuples.

Il convient de noter que, malgré cette capacité d'adaptation, dans certains milieux, le jumelage a perdu de son prestige, et est même considéré comme une forme "obsolète", "démodée" ou "inefficace" de la coopération décentralisée. Il faut donc préciser ici que tous les jumelages ne sont pas caducs et improductifs. Il existe une grande quantité d'exemples de jumelages qui ont duré 10, 20, et jusqu'à 50 ans, et continuent d'avoir des résultats fructueux.[71]

Encadré 57

Plus de vingt années de jumelage :
León (Nicaragua) et Salzbourg (Autriche)

Les communes du Nicaragua ont été particulièrement actives en matière de relations de jumelage avec leurs homologues européennes. La majorité des jumelages ont été créés dans les années 1980, suite au mouvement de solidarité après le début de la révolution sandiniste.

Un exemple des relations nouées entre ces pays est celui du jumelage entre Salzbourg en Autriche et León, signé en 1984. Cette initiative a été initiée par des contacts entre des groupes de personnes des deux villes, et s'est concrétisée en un accord entre les deux collectivités locales.

Le jumelage s'articule à partir d'une association de groupes de base qui décide des nouveaux projets et met en contact les deux institutions. La relation entre administrations publiques se réalise par le biais de l'implication directe des deux maires et des représentants municipaux dans cette association. La Mairie de Salzbourg finance les initiatives mises en œuvre.

Le jumelage a également créé des contacts dans divers domaines institutionnels et de la société civile. Par exemple, des relations se sont nouées entre des associations, des groupes de jeunes, des crèches et des universités.

Tout au long des 24 années de jumelage, pas moins de 17 initiatives ont été mises en œuvre, parmi lesquelles une intervention dans le système d'assainissement de León pour améliorer l'hygiène.

Plus d'informations : http://www.ibw.com.ni/~chica/espanol/paginas/Untitled-2.htm

70) Un exemple intéressant est celui de la ville de Sao Paulo au Brésil, qui déclare 41 jumelages.
71) Une source d'information en Europe : l'Institut des Jumelages Européens et de Coopération Internationale (IPZ) www.ipz-bonn.de (site Internet disponible uniquement en Allemand).

De plus, les jumelages ont joué un rôle significatif dans l'intégration européenne. Cette dynamique est toujours d'actualité : pour preuve, la CE finance depuis 1989 des actions de jumelages pour susciter l'apparition d'une citoyenneté européenne active et participative. Par exemple, pour la période 2007-2013, le programme "l'Europe pour les citoyens" financera les jumelages entre collectivités locales des États membres et des deux nouveaux pays entrants (la Bulgarie et la Roumanie), avec des aides allant jusqu'à 20 000 €.[72]

De plus, la CE maintient le programme des "Etoiles d'Or" pour les projets de jumelages de villes, qui prime les meilleurs projets permettant aux citoyens de contribuer, à l'échelle locale, à une meilleure intégration européenne.

Bien que le jumelage soit sans aucun doute un geste de bonne volonté qui peut avoir d'importants résultats dans la coopération de ville à ville, le fait qu'il se limite à deux acteurs est clairement insuffisant en matière de coopération pour exploiter toutes les possibilités de la coopération horizontale.

Ces dernières années, une nouvelle forme de jumelage s'est développée : le jumelage "tripartite" ou "trilatéral" (ou "trinning" en anglais). Cette nouvelle forme apparaît quand deux villes jumelles qui travaillent ensemble depuis longtemps et ont obtenu des avancées significatives sur une problématique, décident d'en inviter une troisième pour bénéficier de son expérience et élargir l'échange.

Cette modalité s'est révélée être un franc succès dans certains cas de villes hollandaises avec des communes d'Europe de l'Est, et constitue évidemment le précurseur du travail en réseaux.[73] On parle également de "multi-coopération décentralisée" quand elle implique des paires de communes de différents pays.[74]

• *Comment rencontrer une commune jumelle ?*

Il est important de remarquer qu'aujourd'hui, peu de villes européennes cherchent à se jumeler avec des homologues latino-américaines. C'est la conséquence de différents facteurs : la majorité d'entre elles sont déjà engagées dans des jumelages, l'Amérique latine n'est généralement pas considérée comme une région prioritaire (à l'exception notoire de l'Espagne), et la formule du jumelage comme alliance pérenne a perdu de sa force.

Il est malgré tout possible de rencontrer une collectivité locale qui soit prête à se jumeler. On pourra pour cela se rapprocher des associations de collectivités locales ou chercher l'information et des contacts dans les différentes sources mentionnées dans la partie 6 de ce guide.

On pourra également consulter le "Twinning Market" ou marché des jumelages, qui est un outil sur Internet, où sont listés les gouvernements locaux qui cherchent à se jumeler, principalement en Europe, mais également dans d'autres régions du monde.[75] L'encadré 58 présente de manière synthétique les raisons pour lesquelles on peut établir un jumelage, d'après l'expérience du Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE).

72) Le Programme d'action communautaire pour la promotion de la citoyenneté européenne active possède un guide : Guía del usuario - Hermanamiento de ciudades 2006: Encuentros de Ciudadanos. Disponible en http://europa.eu.int/comm/towntwinning
73) PGV. Town Twinnings in the New Europe. English Summary. PGV Publication Series, Number 9. Network Municipal Peace Policy in the Netherlands. The Network of Netherlands town twinnings with Central and Eastern Europe. December, 2003.
74) Ce terme a été choisi pour désigner la coopération tripartite entre la Région Pays de la Loire en France et ses partenaires au Niger et en Guinée.
75) http://www.twinnings.org

Encadré 58

A, B, C… des jumelages[76]

Pour quoi ?
Se jumeler pour échanger, échanger pour apprendre, apprendre pour comprendre, comprendre pour vivre ensemble.

Avec qui ?
Pour sélectionner la ville jumelle, un certain nombre de critères doivent être pris en compte : la taille, la situation géographique, l'activité économique dominante, les activités culturelles et/ou sportives, les associations locales. Il est également conseillé que les villes jumelles se rapprochent sur la base de leurs ressemblances mais aussi leurs différences et complémentarités. Le jumelage repose sur un double engagement : celui de la commune et celui de ses habitants. Toutes les catégories de la population doivent participer au jumelage. La création d'un organisme local de suivi du jumelage est recommandée. Dans ce "Comité de jumelage", participeront à la fois les élus et les citoyens. Le comité de jumelage assure la participation de la population, l'animation des activités, la représentation de la ville, la continuité des activités au-delà des changements politiques.

Comment ?
Pour rencontrer un partenaire potentiel, il est possible de solliciter une aide auprès des associations étrangères de communes. En Europe, on pourra contacter le CCRE qui essaiera de trouver un partenaire. Le jumelage est un engagement entre deux partenaires qui s'accordent sur les contenus de leur travail commun. Un jumelage requiert une décision des autorités politiques et un engagement de la population. Si l'on souhaite que le jumelage concerne toute la population, les échanges doivent impliquer le plus grand nombre d'habitants. La cérémonie officielle de jumelage est importante, car elle marque le début de l'histoire de la relation entre les deux communes, qui se renforcera grâce aux actions et activités communes.

Pourquoi ?
Les jumelages contribuent à créer une conscience internationale dans la population et donnent lieu à des actions concrètes de coopération. Un jumelage permet à la ville, à ses associations et ses citoyens d'échanger des expériences pour faire face aux problèmes et s'entraider dans la recherche de solutions. Les transports, l'environnement, la santé, la protection du patrimoine historique, la lutte contre le racisme et la xénophobie, l'égalité des chances, les initiatives pour l'emploi, etc. sont autant de thèmes qu'il est possible de travailler en commun. Les jumelages sont un moyen pour apprendre, construire, se connaître. Par les rencontres de jeunes, de personnes âgées, de professionnels, etc., ils permettent de s'ouvrir à des cultures différentes.

5.3.2. Les réseaux de collectivités locales : coopération novatrice

Le travail en réseau est la forme de coopération décentralisée directe qui a pris le plus d'importance ces dernières années. Les réseaux sont constitués de relations horizontales entre des institutions semblables, sans hiérarchie et avec des objectifs en commun. Ils ont l'avantage de consolider des espaces de concertation pour créer des économies d'échelle et générer une valeur ajoutée commune, obtenir une force de lobbying et de négociation plus importante, échanger des expériences et des informations, mettre en lien des acteurs individuels avec d'autres espaces plus larges d'action, et promouvoir la collaboration avec d'autres institutions.

Les collectivités locales se sont peu à peu lancées dans le travail en réseau et ont ainsi donné de l'importance et une ampleur plus grande à ce qui auparavant se limitait à des projets bilatéraux ou à des jumelages. A la différence de ces derniers, les réseaux sont caractérisés par une flexibilité et un dynamisme plus importants, une capacité d'adaptation et un impact plus large.

Aujourd'hui les réseaux de collectivités cherchent de plus en plus à s'articuler pour donner plus de cohérence et d'efficacité à leurs actions. Il ne s'agit plus d'actions isolées mais de collaborations plus vastes, qui possèdent un fort potentiel pour susciter des effets multiplicateurs.

76) Jumelage. L'Europe des citoyens, L'Europe de demain, CCRE, Non daté.

La nature des réseaux est très variée et dépend de nombreux facteurs. Il existe des tentatives de classification de ces formes de coopération décentralisée, en fonction de critères spécifiques comme la portée géographique, la vocation thématique, etc.[77] Certains réseaux ont des objectifs éminemment politiques et se limitent à prendre position sur des thématiques qui les concernent. D'autres promeuvent l'échange direct d'expériences entre leurs membres sans mettre en œuvre des activités communes. Enfin, certains sont des réseaux ad-hoc constitués en vue de mener à bien un programme d'action commun et/ou gérer des moyens pour des projets concrets.

• *Comment participer à des réseaux ?*

Il n'est pas difficile pour une collectivité locale de participer à des réseaux. De manière générale, presque tous les réseaux sont ouverts à l'entrée de nouveaux partenaires dans la mesure où ils sont disposés à partager les objectifs du groupe et à participer activement.

Il est courant que l'affiliation à un réseau soit obtenue après une simple demande écrite de la part du maire ou du président de la collectivité, ou, dans certains cas, avec le paiement d'une cotisation annuelle, généralement peu coûteuse. L'affiliation implique l'adhésion aux principes du réseau et la participation aux actions et aux projets potentiels.

On peut aujourd'hui affirmer qu'il existe des réseaux internationaux dans presque toutes les thématiques de travail de la collectivité locale. Il semblerait que chaque jour naissent de nouveaux réseaux, répétant et entrecroisant parfois leurs cadres d'action et leurs thématiques. Plus que l'expression d'un désordre ou un chaos, la multiplicité des réseaux est une preuve de richesse et du réel potentiel que présente ce type de travail.

L'encadré 59 présente un exemple de réseau international de gouvernements locaux qui travaillent pour la promotion de la culture.

Encadré 59

INTERLOCAL
Réseau ibéro-américain de Villes pour la Culture

INTERLOCAL est un réseau de villes ibéro-américaines qui échangent des expériences et des modalités de **gestion culturelle territoriale.** Il s'agit d'un nouvelle espace de coopération **(observatoire et laboratoire)** centré sur l'analyse et la mise en œuvre de politiques culturelles de base et sur la promotion de projets entre villes.

INTERLOCAL comprend deux instances fondamentales : un **Forum biennal d'autorités locales** et un système d'**échange et de circulation de l'information**, point de départ prioritaire pour la coopération régionale. La coopération entre les responsables des services Culture des villes ibéro-américaines est facilitée par Internet, dans une logique de **collaboration *local-local***.

Objectifs :
• Parvenir dans les prochaines années à donner une plus grande importance aux politiques culturelles locales, condition indispensable pour le développement durable des villes ibéro-américaines.
• Rendre les pouvoirs publics plus solides et participatifs, condition indispensable pour pouvoir gouverner et consolider les systèmes démocratiques dans les pays ibéro-américains.
• Promouvoir des formes de coopération possibles, complémentaires de celles déjà existantes, basées sur le multilatéralisme, le dialogue interlocal, et la manière d'aborder la culture dans un contexte de politiques de développement.
• Etendre sa portée aux autres agents et opérateurs qui, depuis les secteurs privés et associatifs, permettent que la culture soit un phénomène déterminant.

Plus d'informations : www.diba.es/interlocal

77) Un essai de classification : KEINER, Marco y Arley Kim, "Transnational city networks for sustainability" en European Planning Studies, Institut for Spatial and Landscape Planning. ETH Zurich, Suisse. (2007).

Les réseaux sont indispensables en tant que points de rencontre et plateformes pour initier des relations durables de coopération et pour la mise en œuvre d'actions concrètes.

Le gouvernement local, avant d'adhérer à un réseau, doit faire une analyse poussée des réseaux existants, car parfois l'apparition d'un nouveau réseau donne lieu à une recherche de partenaires qui puissent adhérer, par le biais d'une cotisation. Ceci ne surprendra pas les maires qui ont l'habitude d'être invités à adhérer à toutes sortes d'initiatives.

L'encadré 60 présente une analyse SWOT (acronyme anglais de "forces, faiblesses, opportunités, menaces") qui pourra aider les collectivités locales dans leur analyse de l'opportunité que présente pour elles la participation à un réseau.

Encadré 60

Comment évaluer l'intérêt de participer à des réseaux de collectivités locales ?[78]	
Forces • Favorise l'expression de l'identité et la visibilité internationale de la ville • Est un cadre adéquat pour favoriser la coopération décentralisée et nouer de nouveaux contacts • Espace propice aux échanges d'expériences sur diverses thématiques • Coopération plus équitable et horizontale • Cadre flexible pour la définition des objectifs • Structure sans hiérarchie, plus grande liberté d'action • Permet aux villes ayant des moyens modestes de mener des relations internationales • Contribue aux processus d'intégration supranationale • Large portée géographique, mondiale ou macro-régionale • Souplesse et rapidité des échanges d'informations	**Opportunités** • Etablir des liens avec d'autres acteurs (États, UE, ONU, ONG) en ayant une position plus forte • Renforcer le gouvernement local sur des questions relatives à son propre développement • Le réseau peut se consolider de manière stable s'il offre des résultats tangibles à ses membres • Possibilité d'être reconnu comme interlocuteur fiable de la part d'autres acteurs • Plus grande capacité de négociation des moyens consacrés à la coopération
Faiblesses • Les stratégies et objectifs d'un membre ne correspondent pas toujours avec ceux du réseau • Il n'est pas facile d'harmoniser les visions et les actions des différents acteurs • Les changements d'élus et du personnel mettent en cause la continuité des actions et des engagements • Quand le réseau dépend de financements octroyés par des acteurs qui lui sont extérieurs (États, organismes internationaux), la liberté pour le choix des priorités est réduite • Un réseau qui se forme avec des objectifs liés à la conjoncture a une durée de vie courte • Le coût pour réunir les membres d'un réseau international est très élevé • Le travail par Internet des réseaux virtuels ne peut pas remplacer les rencontres personnelles	**Menaces** • L'horizontalité peut entraîner le contrôle du réseau par les membres les plus puissants (en termes de moyens, d'expérience, ou de poids politique) • La flexibilité, le manque de structuration et d'autorité au sein du réseau peut fragiliser sa crédibilité face à des acteurs extérieurs • Une perception erronée des objectifs du réseau entraîne une désillusion sur les résultats obtenus • Certains réseaux n'existent que pour organiser des rencontres ponctuelles et faire des déclarations d'intentions • Lorsqu'aucun travail réel n'est effectué, ni aucun résultat concret atteint, l'affaiblissement du réseau est inévitable • L'absence de règles de fonctionnement claires, ou d'une certaine souplesse pour adapter et corriger ces règles fragilise la cohésion entre les membres

Le risque est de se perdre dans la multitude de réseaux existants. Il s'agit alors de se focaliser sur ceux spécialisés dans les thématiques prioritaires de la collectivité locale. En complément des exemples cités

78) Encadré adapté de : MINA, María Sol. La ciudad: de objeto a sujeto en la escena internacional. Mémoire pour le Master "Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos", Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Alberto Hurtado, Chili, 2004.

tout au long de ce manuel, l'encadré 61 présente quelques réseaux, afin de donner au lecteur un aperçu de la multiplicité des thématiques.

Les réseaux de collectivités locales se comptant par centaines, leur durée de vie étant souvent courte et leurs activités sporadiques, il ne serait pas utile d'en dresser une liste exhaustive.

Encadré 61

Quelques exemples de réseaux de collectivités locales		
Nom	**Activité**	**Site Internet**
Association Internationale des Villes Educatrices	Réseau de villes qui coopèrent sur les politiques éducatives	http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubPortadaAc.do
Association Internationale Villes & Ports	Réunit les principaux ports du monde et favorise l'échange d'expériences	www.aivp.org
International Association of Public Transport	Forum d'échange d'expériences en matière de transport public urbain	www.uitp.com
Local Authorities confronting disasters et emergencies	Association internationale de gouvernements locaux travaillant en situation d'urgence humanitaire et de catastrophes naturelles	www.ulai.org.il/lacde.htm
Villes Amies des Enfants	Réseau mondial de villes qui défendent les Droits de l'Enfant	www.childfriendlycities.org
CODATU	Coopération pour l'amélioration des transports et de la mobilité urbaine et périurbaine dans les pays en développement	www.codatu.org
European Edge Cities Network	Réseau de gouvernements locaux situés dans la périphérie des capitales européennes	www.edgecities.com
European Solar Cities Initiative	Réseau de villes européennes travaillant sur l'énergie solaire et durable	www.eu-solarcities.org
Global Cities Dialogue	Réseau mondial de villes qui travaillent sur les nouvelles technologies de l'information et la communication	www.globalcitiesdialogue.org
Global City Forum	Forum international des décideurs en matière de développement urbain	www.globalcityforum.com
Glocal Forum	Réseau mondial de villes pour la promotion de la coopération décentralisée	www.glocalforum.org
International City-County Management Association	Réseau de professionnels, techniciens et personnel territorial pour la formation dans l'administration publique	www.icma.org
International Downtown Association	Réseau mondial de villes qui coopèrent en matière de réhabilitation des centres historiques	www.ida-downtown.org
League of Historical Cities	Réseau mondial de villes historiques	www.city.kyoto.jp/somu/kokusai/lhcs/eng/index.htm
Organisation des villes du patrimoine mondial	Réseau mondial de villes qui ont été déclarées patrimoine de l'humanité par l'UNESCO	www.ovpm.org
Sister Cities International	Organisation pour la promotion des jumelages et de la coopération des villes états-uniennes avec le reste du monde	www.sister-cities.org
SMART Cities	Réseau de villes européennes et asiatiques qui collaborent sur des politiques urbaines de développement durable	www.smart-cities.net
Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas	Réunit les capitales de tous les pays d'Amérique latine plus Madrid.	www.munimadrid.es/ucci

5.3.3. La nouvelle frontière : coopération multi-niveaux, lobbying et plaidoyer

La prise de conscience de la spécificité et de la valeur ajoutée de la coopération décentralisée ainsi que la diversité et la souplesse de ses formes d'actions ont ouvert ces dernières années de nouvelles perspectives pour l'action internationale des gouvernements locaux.

Le potentiel politique et pratique de mobilisation des acteurs locaux, publics et privés, dans différents pays, et autour d'objectifs communs, a été particulièrement remarqué, et il donne lieu à de nouvelles formes de travail.

Après des décennies de coopération centrée sur des projets d'aide au développement, l'accent est maintenant mis de plus en plus sur l'amélioration de la gestion des questions locales et par conséquent sur le renforcement institutionnel de la collectivité. Il est aujourd'hui certain qu'il ne peut y avoir d'effet durable sur les conditions de vie de la population si les capacités des autorités locales responsables des politiques publiques ne sont pas consolidées.

Il ne s'agit plus de traiter directement les déficiences structurelles et les besoins de base de groupes vulnérables dans les villes, mais d'aider les gouvernements locaux à être capables, avec leurs propres moyens et techniques, de faire face à ces défaillances. En somme, l'objectif est d'améliorer l'exercice des fonctions de base de l'administration publique locale.

Encadré 62

Ensemble pour favoriser le dialogue au plus haut niveau

De gauche à droite : Bertrand Delanoë, Maire de Paris, José Serra, Maire de Sao Paulo, Paul Wolfowitz, alors Président de la Banque mondiale, et Paco Moncayo, Maire de Quito, pendant la réunion du Bureau Exécutif de CGLU à Washington D.C. en 2006.[79]

Ainsi, au-delà du renforcement individuel des collectivités locales, la coopération décentralisée influence fortement d'autres processus et agendas qui jusqu'alors étaient décidés au niveau des États, des accords d'intégration régionale, ou des organismes internationaux. Ce phénomène est particulièrement visible dans les processus de décentralisation et de coopération transfrontalière.

Quel que soit le pays, les villes ont des responsabilités similaires, et leur capacité de gestion est définie par le cadre légal de leurs attributions et leur capacité financière. La décentralisation devient alors une sorte de "drapeau universel" de la coopération de ville à ville.

En ce sens, au-delà des avantages et bénéfices que peut en tirer chaque collectivité à titre individuel, la coopération décentralisée devient un instrument efficace pour l'"empowerment" mutuel et le renforcement des autorités locales. Ce nouveau rôle donne un poids plus grand aux gouvernements locaux

79) Photo CGLU.

et à leur agenda face aux États. Il transforme également les politiques de développement, jusqu'alors ciblées sur les gouvernements centraux et mises en œuvre par eux.

En sortant des limites nationales, la coopération décentralisée prend une dimension significative, dans la mesure où elle donne aux gouvernements locaux la possibilité de se mettre en relation avec des acteurs de poids, avec lesquels ils ne se seraient pas liés normalement. Ces nouvelles relations multi-niveaux ouvrent de frontières inattendues en matière internationale, dont le potentiel est encore à explorer.

Ainsi, les maires de villes moyennes rencontrent aujourd'hui de hauts dignitaires, y compris des chefs d'État ou de gouvernement, ou des ministres de pays étrangers. Par le biais d'actions de lobbying international, les autorités locales ont pratiquement "court-circuité" les gouvernements nationaux pour entamer un dialogue politique avec des fonctionnaires du plus haut niveau, comme le président de la Banque mondiale ou le secrétaire général des Nations Unies.

Cette nouvelle coopération décentralisée agissant à plusieurs niveaux a également donné lieu à la conception de nouvelles initiatives internationales où se rencontrent des organismes de la société civile, des universités, des gouvernements locaux, des ministères d'État et des agences internationales. C'est le cas, par exemple, du programme ART du PNUD (voir partie 6.3).

En conclusion, il est clair que pour établir des relations de coopération décentralisée, le gouvernement local ne doit pas se limiter à vouloir résoudre les problèmes de son territoire. Sa capacité d'action dépasse sa localité et peut avoir des répercussions dont bénéficieront des gouvernements locaux ailleurs dans le monde.

La nouvelle coopération décentralisée ne se résume pas aux jumelages entre deux villes, son champ d'action dépasse le local et se mondialise. Elle renforce la capacité commune des gouvernements sous nationaux (où qu'ils se trouvent) à négocier, faire pression sur d'autres acteurs, et influencer les politiques publiques et les agendas internationaux de développement.

5.4. Suggestions pour initier une relation de coopération décentralisée

Même si la coopération décentralisée donne la priorité à la collaboration entre homologues institutionnels, il n'est pas toujours facile en pratique de rencontrer à l'étranger un équivalent en termes de niveau administratif, géographique, ou démographique.

Cependant, comme nous l'avons vu, l'expérience montre que des acteurs relativement différents peuvent collaborer de manière constructive et réussie. C'est le cas de certaines régions françaises et italiennes qui coopèrent directement avec des municipalités latino-américaines.

Il existe cependant d'autres obstacles à la coopération décentralisée que celui de la différence de nature des partenaires. Par exemple, la durée des mandats et les compétences de chaque partenaire ne coïncident pas toujours, et parfois les attentes sur les manières de coopérer divergent.

Ce décalage entre les attentes de certains et la capacité de réponse des autres varie en fonction des pays et des collectivités locales, et même si ça n'est pas toujours le cas, cela peut constituer un obstacle pour le bon fonctionnement de la coopération.

Dans les pays en développement, où le manque de moyens financiers et matériels sont grands, l'intérêt pour la coopération s'exprime parfois par le biais d'un "classeur de projets" où sont listées les initiatives définies dans le Plan de Développement Local, afin de voir lesquelles sont susceptibles d'être appuyées par la coopération internationale.

Quand c'est le cas, les collectivités ne se rapprochent pas pour des raisons d'intérêt mutuel, et l'autorité locale coopérante devient une sorte de guichet financier au lieu d'être un partenaire dans le développement local de l'autre. Dans ce cas, la solution est de sensibiliser les élus locaux et fonctionnaires de la collectivité requérante, afin de "responsabiliser leurs demandes" et de les rendre plus viables et réalistes.

Tout au long de ce manuel, des orientations ont été proposées sur la manière de construire une stratégie cohérente et de long terme pour les relations internationales de la collectivité locale. Il n'existe pas de routes toutes tracées ni de recettes universelles pour établir des liens internationaux et des relations de coopération décentralisée.

Cependant, la pratique fait surgir des points qu'il est important de considérer au moment d'entrer sur la scène internationale, ainsi que certains aspects à éviter pour ne pas perdre de temps ni des ressources rares.

L'encadré 63 présente certains des obstacles les plus fréquents que rencontre la coopération décentralisée, et l'encadré 64 donne quelques conseils utiles pour son lancement.

Encadré 63

Les obstacles potentiels de la coopération décentralisée

- Différences dans les **compétences et facultés** de chaque collectivité locale
- Différences dans les **attentes**, les objectifs et l'impact réel des actions de coopération
- Manque de correspondance dans la durée des **mandats politiques**
- Manque de **continuité** administrative lors des changements de personnel
- **Volonté politique** intermittente ou erratique
- Impossibilité de mettre à profit le **"choc des cultures"** (différences dans l'idiosyncrasie)
- **Rythme de travail** différent (mois de vacances, saisons, jours fériés)
- Problèmes de communication dus à la l**angue**
- **Distance** et différences dans les horaires de travail
- Inégalités des **capacités techniques** pour le suivi de la relation ou **manque de moyens**
- Différences **politiques ou idéologiques**

Encadré 64

Quelques suggestions pour établir des relations de coopération décentralisée

- **Prenez l'initiative**, n'attendez pas que le hasard définisse vos chances de rencontrer une collectivité partenaire
- Rapprochez-vous de **l'association nationale des collectivités**, pour connaître les pays avec lesquels elles ont des relations
- Rapprochez-vous **d'autres gouvernements locaux** de votre pays, et qui ont déjà une expérience à l'international
- Adhérez aux **réseaux** que vous considérez comme prioritaires et participez à d'autres sans en être membres
- Consultez le **ministère des Affaires étrangères** sur les programmes de coopération bilatérale qui peuvent servir de lien pour entrer en relation avec des partenaires locaux dans d'autres pays
- **Ecrivez des lettres officielles** de présentation pour des partenaires potentiels, que ce soit des gouvernements locaux, nationaux, ou des organismes internationaux
- Organisez des **rencontres directes** avec les partenaires potentiels, que ce soit en les invitant à venir dans votre collectivité, en organisant des missions d'identification à l'étranger, ou encore en assistant à des événements internationaux.
- Donnez la priorité aux **relations stratégiques** de long terme et ne vous concentrez pas uniquement sur l'obtention / la donation de fonds ou l'appui à des projets concrets ou des actions spécifiques
- Faites une sélection claire de vos **partenaires prioritaires** et des thèmes les plus importants pour éviter de vous perdre dans une multitude d'initiatives dispersées
- Ne laissez pas le temps fragiliser votre coopération au point qu'elle tombe dans l'oubli quand il n'y a pas d'activités. La **communication permanente** est indispensable.

6. Où obtenir un appui, de l'information et des contacts ?

Un des éléments-clés pour faciliter l'insertion internationale d'un gouvernement local est certainement l'accès à l'information et les contacts dont il bénéficie.[80]

Ci-dessous est présenté un panorama des institutions auprès desquelles on peut obtenir de l'information sur les relations internationales et la coopération avec d'autres gouvernements locaux, en particulier en Europe et en Amérique latine. Les institutions citées ne sont pas nécessairement des bailleurs de fonds pour des projets, mais plutôt des sources d'information et des liens utiles pour établir des contacts.[81]

Pour faciliter la compréhension de cette partie, les sources d'informations ont été divisées en six groupes : les institutions au sein des gouvernements centraux, les programmes d'accompagnement, les organismes intergouvernementaux, les associations et les réseaux nationaux et mondiaux de gouvernements locaux et enfin les autres sources d'informations et contacts divers.

6.1. Gouvernements centraux

Pour obtenir de l'information sur la situation actuelle des relations internationales des gouvernements locaux dans un pays donné et connaître les sources de financement, l'assistance technique et les partenaires possibles, on peut commencer par contacter les institutions du gouvernement central.

Il est évident que les ministères ou les secrétariats d'État responsables des Affaires internationales sont une première source d'information précieuse. Dans certains cas des services spécifiques ont été créés pour appuyer les gouvernements locaux dans leurs projets internationaux.

Par exemple le secrétariat aux Relations extérieures du Mexique a récemment créé une direction pour assurer le lien avec les États fédérés et les municipalités et s'occuper de ce qu'ils appellent "diplomatie fédérative". Au Chili, il existe une direction de la Coordination régionale, en France un délégué pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL) (voir annexe A) et en Italie un bureau de Coordination de la coopération décentralisée, tous trois au sein de leur ministère des Affaires étrangères respectif.

De même, les ambassades nationales peuvent servir de porte d'entrée pour obtenir des données et des contacts sur de possibles partenaires dans d'autres pays. La majorité des ambassades disposent de fonctionnaires responsables de la coopération, et parfois de services et de centres de documentation spécifiques sur ce thème.

L'encadré 65 présente un exemple récent de la façon dont deux gouvernements centraux, l'un européen, l'autre latino-américain, collaborent avec les autorités locales pour promouvoir la coopération décentralisée.

80) Pour une bonne approche des sources d'informations on peut consulter : SARRAUTE, Santiago. "Hacia un mapa de la información existente sobre cooperación descentralizada pública entre Europa y América Latina" in Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005, Publié par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL.
81) Information basée sur ZAPATA-GARESCHE, Eugene. "Financiación", contenu du module 5 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina". Dispensé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, 2006..

Encadré 65

France et Brésil Collaboration entre gouvernements centraux et locaux pour impulser la coopération décentralisée
Avec le parrainage de la Présidence de la République du Brésil, du ministère français des Affaires étrangères, de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et de Cités Unies France, se sont tenues en mai 2006 les **premières Rencontres de la coopération décentralisée et fédérative franco-brésilienne.** L'objectif de ces rencontres est de connaître l'état de la coopération entre les collectivités locales des deux pays et de favoriser le renforcement des relations existantes et la création de nouveaux liens de coopération. Il s'agit d'articuler les initiatives pour promouvoir leur complémentarité et renforcer le travail en réseau au niveau binational. Suite au succès de cet évènement, les deux gouvernements centraux, conjointement avec les autorités locales, ont adopté la **Déclaration de Marseille** qui prévoit : • Création d'un **Comité de suivi** de la coopération décentralisée et fédérative franco-brésilienne composé des représentants des différentes instances impliquées, • Création d'un **Fonds pour la coopération décentralisée** et fédérative franco-brésilienne, administré par les gouvernements locaux et régionaux des deux pays, • Adoption d'un **Agenda stratégique commun** de la coopération décentralisée et fédérative franco-brésilienne définissant les thèmes prioritaires pour un **Plan d'Action** concret.
Plus d'informations : www.regionpaca.fr

En dehors des ministères des Affaires étrangères et des ambassades, il existe dans la plupart des États des organismes nationaux responsables de la décentralisation et du lien avec les pouvoirs locaux, le plus souvent au sein du ministère de l'Intérieur ou dans d'autres secrétariats d'État. Il peut s'agir de directions ministérielles ou d'organes déconcentrés de l'administration publique centrale disposant d'une certaine autonomie (instituts, centres). Par exemple l'Institut Nicaraguayen de développement municipal (INIFOM-Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal) ou l'Institut fédéral des affaires municipales (IFAM-Instituto Federal de Asuntos Municipales) en Argentine.

En fonction de leurs compétences, ce sont souvent eux qui suivent les programmes internationaux de coopération technique avec les gouvernements locaux. De même il est utile de consulter les autorités nationales chargées du développement urbain.

En dehors des organismes dépendant du pouvoir exécutif, les commissions chargées des affaires étrangères, des affaires municipales ou des gouvernements locaux au sein du pouvoir législatif (assemblées, parlements, chambres de députés ou des sénateurs) peuvent être une bonne source d'information. Les législateurs sont habitués à échanger et à communiquer avec leurs homologues dans d'autres pays et sont donc des sources précieuses d'information et de contact.

6.2. Programmes d'accompagnement

L'essor de la coopération décentralisée a éveillé ces dernières années un intérêt de la part des gouvernements nationaux, des organismes internationaux et d'autres acteurs. Pour accompagner l'action internationale menée directement par les gouvernements locaux sont apparus des programmes bilatéraux et multilatéraux d'appui à la coopération décentralisée. Ce soutien se concrétise de manières très diverses et présente une grande hétérogénéité d'objectifs, en fonction des institutions et de leurs priorités.

Bien que l'objectif affiché de ces programmes soit de promouvoir la coopération décentralisée et lui donner de la cohérence et une permanence institutionnelle, certains gouvernements locaux n'ont pas vu d'un bon œil cet intérêt soudain des États pour "accompagner" leurs relations internationales, même quand les programmes en question apportaient des ressources financières complémentaires.

Il est certain que ces multiples initiatives et programmes se sont généralement ciblés sur une offre d'assistance technique ou des financements. C'est pourquoi il n'est pas rare de constater de multiples efforts sur certains thèmes ou certaines zones géographiques alors que d'autres thèmes ou régions sont peu soutenus.

Etant donné que les sources d'information où l'on trouve des données sur les initiatives individuelles ou les réseaux de coopération décentralisée sont rares, ces programmes d'appui sont souvent plus connus, et considérés comme ayant un meilleur impact stratégique, sans que cela soit forcément avéré.

• *Programmes bilatéraux*

Certains gouvernements européens comme la France, l'Espagne, l'Allemagne ou l'Italie, disposent de mécanismes pour accompagner et cofinancer les projets de coopération décentralisée de leurs gouvernements locaux. Les encadrés 66 et 67 présentent deux exemples de programmes de coopération bilatérale pour le renforcement des gouvernements locaux en Amérique latine.

Encadré 66

Allemagne – Pérou Programme de coopération pour le renforcement municipal[82]			
Programme, organisme	**Montant**	**Thèmes et secteurs**	**Partenaires et bénéficiaires**
Projet d'appui à la décentralisation GTZ (Agence de coopération technique)	€ 4 millions	Formation des gouvernements régionaux et locaux sur la gestion financière et la présentation des bilans	Gouvernements régionaux et locaux, Conseil national de la décentralisation et Contrôleur général de la République
Fonds germano-péruvien	€ 14 millions (2003-2007)	Eau potable et assainissement, infrastructures agricoles, appui à l'élaboration de plans concertés de développement et études de faisabilité	Municipalités (en partenariat avec des ONG) de Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Huancavelica et Ayacucho
Banque de reconstruction allemande (KFW)	€ 23,4 millions	Encourager le développement municipal et l'amélioration des infrastructures économiques et sociales dans les secteurs sélectionnés.	FONCODES (Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo Social) et municipalités de Lambayeque et dans le nord de Cajamarca

82) Manual de Gestión Descentralizada de la Cooperación Internacional. Grupo Propuesta Ciudadana, Lima, Pérou (non daté).

Encadré 67

Programme franco-mexicain de coopération municipale
Le Programme franco-mexicain de coopération municipale est né en 1998 à l'initiative de la **Fédération Mondiale des Cités Unies** (FMCU) en collaboration avec les associations nationales de municipalités mexicaines et le **Centre National français de la Fonction Publique Territoriale** (CNFPT). Son objectif est d'aider les gouvernements locaux mexicains à affronter deux défis principaux : i) le manque de continuité dans la gestion publique municipale face à la nouvelle alternance politique ; ii) aider les municipalités à se transformer en créateurs de richesse et d'emploi. Pour ce faire, cinqu stratégies de travail ont été ciblées : 1. **Professionnalisation** de la gestion municipale et mise en place d'une **fonction publique locale** 2. La municipalité comme promoteur du **développement économique local** (créateur de richesse et d'emploi) 3. **Intercommunalité** 4. T**ourisme solidaire** 5. Appui à la **coopération décentralisée** La coopération se développe à travers différentes actions comme des missions d'assistance technique, des échanges d'expériences, une impulsion à la coopération décentralisée, des formations et des visites techniques dans les deux pays, la réalisation de publications, des séminaires nationaux et des ateliers, la création d'une agence et de projets spécifiques pour le développement local et la constitution d'un **Forum Permanent pour la Professionnalisation des Gouvernements locaux au Mexique.** Après 10 ans d'existence, le programme a impliqué une centaine d'institutions des deux pays et a été le déclencheur d'initiatives de tout type, y compris d'actions financées par l'UE ou la Banque mondiale. Le programme est exécuté avec la collaboration du gouvernement fédéral mexicain et a été reconnu comme une action prioritaire par les **commissions mixtes France Mexique d**e 1998, 2001 et 2004. En octobre 2007, le **2ème Séminaire National sur l'Action extérieure des collectivités locales mexicaines**, a eu lieu à Leon, Guanajuato avec la France comme pays invité d'honneur. La création d'un **Fonds mixte pour la coopération décentralisée franco-mexicaine** a été annoncée lors du Forum.
Plus d'informations : www.francia.org.mx, www.inafed.gob.mx, www.sre.gob.mx

Il est important de tenir compte de l'existence d'accords nationaux de coopération qui peuvent faciliter la relation entre les régions ou les villes de deux pays. Quand un gouvernement local souhaite participer et bénéficier de ce type de programmes, il est souvent obligé de le faire en concertation directe avec les autorités nationales.

Les gouvernements nationaux programment en général leurs relations de coopération sur des bases pluriannuelles et formalisent les priorités thématiques par l'organisation de commissions dites "commissions mixtes".

Les gouvernements locaux peuvent parfois assister à ces réunions ce qui leur donne l'opportunité d'exprimer leurs préoccupations et d'influer sur le contenu et les modalités de la coopération entre les deux États.

• *Programmes multilatéraux*

La coopération décentralisée intéresse non seulement les États mais est également devenue un nouveau modèle technique pour les agences des Nations Unies qui sont en train de faire évoluer leurs modalités d'actions traditionnelles et de se tourner vers les gouvernements locaux.

Sans entrer dans les détails de tous les programmes existants on peut mentionner **Cities Alliance** qui a été créée en 1999 à l'initiative de la Banque mondiale et de l'ONU Habitat pour appuyer la mise en œuvre de politiques de développement urbain et améliorer les conditions de vie des populations des zones urbaines défavorisées (voir encadré 68).

Un autre programme est U**RB-AL**[83] de l'Union européenne qui a démarré sa troisième phase en 2008. URB-AL a été créé spécifiquement pour promouvoir la coopération décentralisée entre l'Europe et l'Amérique latine.

Même si les programmes d'accompagnement, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, ne sont pas à proprement parler des actions de coopération décentralisée selon la définition retenue dans ce manuel, on ne peut pas sous-estimer le potentiel de ces programmes pour multiplier les contacts et obtenir des financements ou une assistance technique.

Encadré 68

Alliances des villes : Villes sans bidonvilles
Cities Alliance

Qu'est-ce que l'Alliance des villes ?

• L'Alliance des villes est une coalition mondiale associant des villes et leurs partenaires de développement, qui s'emploie résolument à transposer à plus grande échelle les formules de réduction de la pauvreté qui ont donné de bons résultats
• L'Alliance est un trait d'union qui permet aux villes d'établir un dialogue direct avec les organisations et les institutions financières bilatérales et multilatérales ;
• Les membres de l'Alliance encouragent le développement des administrations locales et aident les villes de toutes tailles à bénéficier d'un appui international plus cohérent ;
• En œuvrant pour renforcer les effets positifs de l'urbanisation, l'Alliance aide les autorités locales à établir des plans pour se préparer à absorber la croissance à venir ;
• L'Alliance aide les villes à formuler des stratégies de financement durables et à attirer des investissements à long terme pour financer les infrastructures et d'autres services.

Qu'est-ce que l'Alliance appuie ?

L'Alliance octroie des subventions qui financent :
• Des stratégies de développement urbain qui articulent la vision qu'ont les décideurs locaux de leur ville, de son développement économique, de ses objectifs en matière d'environnement, et de réduction de la pauvreté avec des priorités claires en terme d'actions et d'investissement ;
• L'amélioration des quartiers d'habitat précaire à l'échelle de la ville ou du pays, en favorisant notamment la sécurisation foncière, le financement du logement, et la mise en œuvre de politiques de prévention des bidonvilles ;
• Des stratégies de financement durable favorisant notamment une gestion plus transparente de l'offre de services, et assurant des flux de revenus stables, permettant d'attirer les capitaux locaux.

Quels sont ses membres ?

• Les autorités locales représentées par Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) et Métropolis;
• Les gouvernements centraux d'Allemagne, du Brésil, du Canada, des États-Unis, d'Ethiopie, de France, d'Italie, du Japon, du Nigeria, de Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, d'Afrique du Sud et de Suède ;
• La Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, l'ONU-Habitat et le PNUD

Financement

L'Alliance a consacré jusqu'en 2006 88 millions de dollars permettant de soutenir des projets d'investissements représentant plus de 8 milliards de dollars.

Plus d'informations : www.citiesalliance.org

83) http://www.europa.eu.int/comm/europaid/projects/urbal/

6.3. Organismes intergouvernementaux

De nombreuses possibilités existent pour établir des contacts et obtenir des données utiles auprès d'organisation internationales. Si en pratique toutes les agences de l'**ONU**[84] travaillent ou ont travaillé, directement ou indirectement, avec les autorités locales, certaines ont, de par la nature de leur mandat, développé des relations et des activités plus spécifiques.

Sans faire un recensement des agences, certaines institutions qui collaborent étroitement avec les collectivités sont présentées ci-dessous. Ces institutions peuvent être très utiles pour obtenir de l'information et créer de nouveaux partenariats.

• *ONU-Habitat*[85]

Le Programmes des Nations Unies pour les Etablissements Humains est sans doute l'agence de l'ONU disposant de la plus grande quantité d'informations sur les activités et les projets des collectivités locales. Ayant son siège à Nairobi au Kenya et des bureaux régionaux en Amérique latine[86], l'ONU-Habitat publie annuellement le *Rapport Mondial sur les Etablissements Humains.*

Un des principaux événements permettant aux gouvernements locaux d'établir des contacts est le **Forum Urbain Mondial**, organisé par l'ONU-Habitat tous les deux ans. Y participe la quasi-totalité des institutions, des organismes et des experts en lien avec le monde des gouvernements locaux et leurs relations internationales. Le dernier Forum organisé en 2006 à Vancouver au Canada a réuni plus de 10 000 personnes. Le prochain se tiendra en novembre 2008 à Nanjing, en Chine.

L'ONU-Habitat publie par ailleurs différentes revues périodiques : *Habitat Debate, Urban Governance, Urban Environment Newsletter, Urban Observer* et *Water for Cities Newsletter.* En 2006 l'ONU-Habitat a créé le Centre des Meilleures Pratiques en coopération décentralisée à Séville (Best Practices Seville Centre for city-to-city co-operation) pour systématiser les projets de coopération et accompagner les gouvernements locaux dans leurs projets internationaux.[87] L'encadré 69 présente les principaux secteurs d'activité de l'ONU-Habitat.

Encadré 69

ONU-Habitat : Secteurs d'activité
• Programme de Meilleures Pratiques • Programme sur les politiques de genre • Observatoire urbain mondial • Programme pour les Politiques de l'Habitat • Forum international sur la pauvreté urbaine • Programme sur la propriété foncière • Programme d'appui aux Agendas 21 • Programme de prévention des Risques et des catastrophes • Des villes plus sûres • Programme pour des villes durables • Programme de formation et de renforcement institutionnel • Programme pour les énergies urbaines • Programme pour l'économie et les finances locales • Programme pour les transports urbains.

84) www.un.org
85) www.unhabitat.org
86) Bureau régional en Amérique Latine : www.unhabitat-rolac.org
87) Plus d'informations sur : UN-Habitat Best Practices Seville Centre for city-to-city cooperation. www.unhabitat.org/programmes/bestpractices. Contact : sevillec2c@unhabitat.org

• *UNESCO*[88]

Basée à Paris en France, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture travaille avec les gouvernements locaux dans le cadre de certains de ses programmes d'assistance technique, par exemple en matière de conservation du patrimoine historique à travers le Réseau des Villes Patrimoine de l'Humanité. L'UNESCO attribuait un prix "Villes pour la paix" qui n'existe plus aujourd'hui.

• *Organisation Mondiale de la Santé*[89]

L'OMS a une longue histoire de travail avec les gouvernements locaux, en particulier par la prestation d'assistance technique spécialisée. L'OMS appuie notamment le **Réseau des Villes-Santé** qui travaille pour établir des standards minimum en matière de santé dans les collectivités locales et aider à la formation des fonctionnaires. En Amérique latine le Réseau des Villes-Santé est soutenu par la branche de l'OMS en Amérique latine, l'Organisation Panaméricaine de la Santé, **OPS**.

• *FAO*[90]

L'organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation a lancé en 2002 un **Programme de Coopération Décentralisée**, avec le soutien des gouvernements italiens, français et espagnols. Le programme accompagne des projets dans les secteurs de l'agriculture urbaine et périurbaine, la sécurité alimentaire, les micro-jardins, le développement économique régional, et la création d'associations de professionnelles agricoles.

• *UNPAN*[91]

Le Réseau en Ligne des Nations Unies sur l'Administration et les Finances Publiques (United Nations Online Network in Public Administration and Finance) a pour objectif de promouvoir les échanges de savoir et de bonnes pratiques dans le monde sur le thème des politiques publiques, de l'administration et de la gouvernance. Il favorise la formation et l'assistance technique pour le renforcement institutionnel, en particulier par la coopération entre les pays en développement. L'UNPAN dispose d'un site Internet très utile qui permet d'accéder à des sources d'information précieuses du monde entier.

• *UNITAR*[92]

Basé à Genève en Suisse, l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche, l'UNITAR propose des cours et des séminaires de formation autour de deux thèmes principaux : affaires internationales et renforcement institutionnel pour le développement économique et social.

L'UNITAR travaille avec les collectivités locales à travers son **Programme de Coopération Décentralisée**[93] qui offre de la formation en trois thèmes : urbanisation durable et environnement ; développement social et humain ; société de l'information. Les activités se mettent en place par l'intermédiaire un réseau international de centres de formation : le **Centre International de Formation des Acteurs locaux,** CIFAL[94], qui forme autour de 100 gouvernements locaux chaque année, dispose d'une base de données des acteurs et édite une série de publications.

88) www.unesco.org
89) www.who.org
90) www.fao.org
91) www.unpan.org
92) www.unitar.org
93) http://dcp.unitar.org
94) www.unitar.org/cifalweb/

En Amérique latine, le CIFAL possède un centre de formation à Curitiba, au Brésil. En Europe on compte six autres : Findhorn, Barcelone, Bilbao, Lyon, Plock y Taliinn (voir encadré 70).

Encadré 70

Centre International de Formation des Acteurs Locaux CIFAL
Localisation des centres de formation :

• *PNUD*[95]

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est l'organisme de l'ONU responsable du suivi de l'avancée des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Basé à New-York avec des bureaux dans 166 pays, le PNUD articule ses activités autour des thèmes de la gouvernance démocratique, la réduction de la pauvreté, la prévention des crises et la réhabilitation, l'environnement et l'énergie et la lutte contre le VIH/SIDA.

Dans les bureaux de représentation du PNUD dans chaque pays, le Représentant Résident fait office de coordinateur général de toutes les activités de développement du système des Nations Unies et s'avère donc être une source importante d'information.

Le principal programme du PNUD en appui aux gouvernements locaux est le programme LIFE, lancé en 1992. LIFE *(Local Initiative Facility for Urban Environment)*, ou Facilité pour les initiatives locales en faveur de l'environnement urbain, est un programme d'appui à la gouvernance locale participative.

L'objectif de LIFE est d'encourager les "dialogues locaux" et la collaboration entre les gouvernements locaux, les ONG et le secteur privé pour lutter contre la pauvreté en zone urbaine. Le PNUD développe aussi d'autres actions comme le Programme de Gouvernance Décentralisée, le Programme de Gestion Urbaine et plus récemment l'initiative ART (voir encadré 71).

95) www.undp.org

Encadré 71

Initiative ART :
“Appui aux Réseaux territoriaux et thématiques de coopération au développement humain”
PNUD

ART est une initiative de coopération internationale qui associe les programmes et les activités de diverses organisations de l’ONU (PNUD, UNESCO, UNIFEM, OMS, UNOPS et autres). Cette initiative promeut un **nouveau type de multilatéralisme,** dans lequel l’ONU travaille avec les gouvernements pour favoriser la participation active des communautés (notamment les gouvernements locaux) et des acteurs sociaux.

En accord avec les gouvernements centraux, ART soutient les communautés locales du Sud et du Nord en vue de la construction de **partenariats de développement** au sein des Programmes-cadres.

Plus de 300 partenariats de coopération décentralisée sont en cours dans différents pays. Ils mobilisent, au Nord, différents gouvernements régionaux et locaux de la Belgique, du Canada, de l'Espagne, de la France, de la Grèce, de l'Italie et de la Suisse. Les projets de coopération décentralisée peuvent concerner une partie seulement ou bien tous les champs d'action des Programmes-cadres. Ce qui compte, c'est qu'ils soient définis en collaboration avec les Groupes de travail locaux et qu'ils s'insèrent dans les Plans régionaux et locaux pour la coopération internationale.

Les projets de **coopération décentralisée** représentent des laboratoires pour l'innovation dans les différents champs d'action du développement humain, dans un esprit de reconnaissance réciproque et d'apprentissage mutuel. Ainsi, ils servent aussi à soutenir des initiatives et des échanges de solidarité, scientifiques, culturels, professionnels, formatifs, économiques et commerciaux qui favorisent une vision ouverte et internationalisée du développement.

Par ses services internationaux et ses Programmes-cadres, l'initiative ART apporte un support technique et organisationnel aux gouvernements locaux ainsi qu'à leurs associations nationales et internationales pour former et faire fonctionner les partenariats de coopération décentralisée orientés vers les Objectifs du Millénaire. Lorsque cela s'avère nécessaire, ART s'occupe aussi d'administrer les fonds mobilisés par les gouvernements locaux.

Contact : Giovanni Camilleri, Coordinateur ART, PNUD, (Genève) giovanni.camilleri@undp.org

• *Organisation des États Américains*[96]

L’Organisation des États Américains, **OEA,** a créé un **Réseau Interaméricain de Haut Niveau sur la Décentralisation, la Gouvernance Locale et la Participation Citoyenne (RIAD).**[97] Le RIAD est un organisme de coopération interaméricaine qui met en contact des hauts responsables et des experts des ministères ou des agences gouvernementales chargées de la décentralisation, du renforcement des administrations régionales et municipales et de la participation citoyenne.

Un de ses objectifs principaux est de fournir un espace d’échanges d’expériences et d’informations ; de développer des orientations générales et des stratégies de politiques publiques sur ces thèmes ; de promouvoir des actions avec des organismes internationaux et faciliter la coopération ; d’organiser des forums sous-régionaux et nationaux. Le réseau fournit également des liens électroniques, des conseils techniques, des cours et des séminaires de formation, des recherches et publications.

• *Conseil de l’Europe*[98]

Le Conseil de l’Europe compte 46 pays membres dont les 21 États d’Europe centrale et orientale. Basé à Strasbourg en France, son mandat politique est “d’être le gardien de la sécurité démocratique fondée sur les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit”.

En son sein existe le **Congrès des Pouvoirs locaux et régionaux,** assemblée politique composée de 315 représentants élus issus des plus de 200 000 gouvernements infranationaux européens. Le Congrès se compose de deux chambres (chambre des pouvoirs locaux et chambre de régions) et est un lieu de dialogue pour discuter de problèmes communs et adopter des positions communes vis-à-vis des États.

96) www.oas.org
97) www.upd.oas.org/riad/
98) www.coe.int

Sa principale réussite est la rédaction et l'adoption en 1995 de la **Charte Européenne de l'Autonomie Locale** (voir partie 2.2.1).

Encadré 72

Ne pas confondre…
1. CONSEIL DE L'EUROPE : quarante six États membres, basé à Strasbourg, "gardien de la démocratie postcommuniste en Europe" **2. UNION EUROPEENNE :**[99] vingt-sept membres[100] avec un marché unique et des politiques communes dans différents secteurs. Sous l'égide de l'UE : le Parlement européen, la Cour de Justice, la Cour des Comptes, le Conseil économique et sociale européen, le Comité des Régions, la Banque centrale européenne, la Banque Européenne d'Investissement ainsi que : • **Le Conseil européen :** réunion (au minimum deux fois par an) les chefs d'État et de gouvernement des États membres de l'Union Européenne dont le but est de définir les grands axes de la politique communautaire. C'est la plus haute instance de décision de l'UE. • **La Commission européenne :** organe exécutif de l'Union européenne basé à Bruxelles. Elle veille au respect des traités et à l'application des décisions prises par les autres institutions de l'UE. **Note :** Bien qu'il s'agisse d'entités totalement distinctes avec des logos différents, le Conseil de l'Europe et l'Union Européenne partagent le même drapeau, ce qui entraine parfois des confusions.

6.4. Associations internationales de gouvernements locaux

Il ne fait aucun doute que les principales sources d'information pour la coopération et les relations internationales sont les associations et les réseaux de collectivités locales qui existent au niveau global, régional et national.

Pratiquement tous les pays d'Europe, d'Amérique latine et des Caraïbes disposent d'associations de gouvernements locaux regroupés selon différents critères (géographique, thématiques, politiques, etc.).

La liste des associations est longue et dépasse la centaine. Sont présentées ci-dessous quelques unes des celles qui ont le plus d'expérience dans le domaine international et qui peuvent être de précieuses sources d'information.

• *Cités et Gouvernements Locaux Unis*[101]

CGLU est la principale organisation mondiale de pouvoirs locaux. Basé à Barcelone en Espagne, CGLU est née en 2004 de l'unification de deux grandes associations préexistantes.[102]

CGLU dispose d'un **"Observatoire Global de la Démocratie Locale et la Décentralisation"** (GOLD). Il s'agit d'un portail Internet présentant des informations venues du monde entier sur des sujets liés aux pouvoirs locaux. En 2007 CGLU a notamment publié le 1er Rapport Mondial sur la Décentralisation et la Démocratie Locale. CGLU a par ailleurs créé en son sein une **"Commission Coopération Décentralisée"** qui compte environ une centaine de gouvernements locaux membres. La Présidence et le Secrétariat de la commission sont assurées par la ville de Lyon en France (voir encadré 73).

99) www.europa.eu
100) Belgique, République Tchèque, Danemark, Allemagne, Estonie, Grèce, Espagne, France, Irlande, Italie, Chypre, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Hongrie, Malte, Pays Bas, Autriche, Pologne, Portugal, Slovénie, Slovaquie, Finlande, Suède, Royaume-Uni, Bulgarie et Roumanie.
101) www.cities-localgovernments.org
102) La Fédération Mondiale des Cités Unies (FMCU-UTO) et l'Union Internationale des Autorités Locales (IULA) aujourd'hui disparues, plus Métropolis.

• *METROPOLIS*[103]

L'organisation mondiale des grandes villes (Section métropolitaine de CGLU) réunit 80 agglomérations urbaines de plus d'1 millions d'habitants. Créée en 1985, Métropolis fonctionne comme un forum international pour explorer des questions et des inquiétudes communes à toutes les grandes villes et offre des opportunités de coopération internationale. Métropolis organise des congrès tous les 3 ans et publie des livres, des rapports et des lettres d'information sur les sujets liés aux grandes villes.

• *Conseil International pour les Initiatives Locales pour l'Environnement*[104]

ICLEI, le Conseil international pour les initiatives locales pour l'environnement est un important centre de ressources, de coopération et d'information sur le développement durable et la protection de l'environnement pour les gouvernements locaux. ICLEI produit une grande quantité de publications, de lettres d'information, de rapports d'activités régionaux et de données statistiques et organise des cours et des séminaires.

Encadré 73

Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU)

Mission :
Etre la voix unie et le défenseur de l'autonomie locale démocratique, défendant ses valeurs, objectifs et intérêts sur la scène internationale et par la coopération entre gouvernements locaux.

Objectifs :
- Promouvoir une **autonomie locale démocratique** forte et effective dans le monde entier.
- Promouvoir **l'unité et la coopération** entre les membres.
- Assurer une **représentation politique** effective du gouvernement local au sein de la communauté internationale, notamment vis à vis de l'ONU et de ses agences.
- Etre la source mondiale majeure d'**information** et de renseignement concernant le gouvernement local.
- Etre la source mondiale du savoir, des **échanges** et des programmes de **renforcement des compétences** et des moyens.
- Soutenir la mise en place et le renforcement de **collectivités territoriales et associations nationales libres** et autonomes.
- Promouvoir le **développement économique, social, professionnel, environnemental et culturel,** la formation et le service à la population en se fondant sur les principes de la bonne gouvernance durable et de l'inclusion sociale.
- Promouvoir l'**égalité entre les races et les sexes,** et combattre toutes les formes de discrimination.
- Etre une organisation démocratique forte, reflétant dans sa composition et son fonctionnement la **diversité** des sphères locales de gouvernance.
- Promouvoir la **coopération décentralisée, la coopération internationale et les jumelages** entre les collectivités territoriales et leurs associations.
- Promouvoir les jumelages et le partenariat comme moyen de connaissance réciproque et d'amitié entre les populations.
- Développer des programmes et des initiatives intéressantes.

Contact au Secrétariat mondial :	**Sections régionales :**
CGLU Carrer Avinyó, 15, 08002 Barcelona, España Tel: (34 93) 34 28 750, Fax: (34 93) 34 28 760 E-mail: info@cities-localgovernments.org Elisabeth Gateau, Secrétaire générale www.cities-localgovernments.org	• **Afrique :** www.uclgafrica.org • **Asie-Pacifique :** www.uclg-aspac.org • **Euro-Asie :** www.euroasia-uclg.ru • **Europe :** www.ccre.org • **Amérique latine :** www.flacma.org • **Moyen-Orient et Asie de l'Ouest :** www.iula-emme.org • **Section métropolitaine :** www.metropolis.org

103) www.metropolis.org
104) ICLEI selon son sigle en anglais (International Council on Local Environmental Activities) www.iclei.org

• *Fédération latino-américaine de Villes, Municipalités et Associations*[105]

La FLACMA, la Fédération Latino-Américaine de Villes, Municipalités et Associations est la section latino-américaine de CGLU. Basée à Quito en Equateur, la FLACMA a des membres sur tout le continent et participe à des programmes de coopération et d'assistance technique à destination des municipalités latino-américaines.

La FLACMA est une organisation internationale de droit privé, à but non lucratif, à des fins sociales et publiques. La majorité des associations nationales de gouvernements locaux latino-américains sont membres de la FLACMA. Sur son site Internet on trouve des liens utiles vers des sources d'information et des programmes internationaux.

• *Fédération des Municipalités de l'Isthme Centraméricain*[106]

FEMICA, la Fédération des Municipalités de l'Isthme Centraméricain regroupe des associations nationales, régionales, des unions, ligues et fédérations de municipalités au Guatemala, au Salvador, au Honduras, au Costa Rica, au Panama et au Nicaragua. Créée en 1991, la FEMICA a une large expérience en coopération internationale et possède un fichier centraméricain qui sert d'outil d'information, de formation et d'assistance technique. Son site Internet diffuse des expériences réussies en gestion locale.

• *MERCOCIUDADES*[107]

MERCOCIUDADES est le principal réseau de villes du MERCOSUR qui collaborent de façon active à l'intégration régionale. Apparu en 1995, il promeut les échanges et la coopération horizontale entre les municipalités de la région et avec celles d'autres régions du monde. Actuellement le réseau compte 138 villes en Argentine, au Brésil, au Paraguay, en Uruguay, au Chili et en Bolivie. Pour son travail de réseau, il est organisé en une dizaine d'unités thématiques, sous la responsabilité tournante d'une ville. Il convient de mentionner que MERCOCIUDADES disposait d'une unité thématique "Coopération internationale" qui n'est malheureusement plus active.

• *Organisation Latino-américaine des Gouvernements Intermédiaires*[108]

L'Organisation Latino-américaine des Gouvernements Intermédiaires, OLAGI, a été créée lors du 1er Sommet Latino-américain des Gouverneurs, des Intendants, des Préfets et des Présidents de région, qui s'est tenu en Equateur en 2004. OLAGI regroupe les gouvernements de niveau intermédiaire dans les pays latino-américains (États fédérés, régions, départements et provinces). L'un de ses objectifs est d'être un organisme référent et le lien entre les gouvernements intermédiaires, leurs associations nationales et les institutions de coopération internationale, et de promouvoir les jumelages interrégionaux.

• *Réseau Andin de Villes*[109]

Créé en 2003, le Réseau Andin de Villes (Red Andina de Ciudades -RAC) est selon ses statuts un "instrument utile pour favoriser un appui mutuel nécessaire et un travail en commun qui permet aux municipalités d'administrer efficacement leur territoire, améliorer les conditions de vie de leur population, lutter contre la pauvreté et construire des sociétés locales compétitives dans le monde globalisé du XXIème siècle". Le réseau est organisé en différents thèmes de travail, chacun relevant de la responsabilité d'une ville : Promotion des relations commerciales et concertations commerciales principalement avec PYMES (Bogota), lien entre les villes et les régions (Lima), échanges de pratiques et d'expériences dans le domaine de la gestion municipale (La Paz), coopération culturelle et artistique (Quito) et échanges universitaires et professionnels (Caracas).

105) www.flacma.org
106) www.femica.org
107) www.mercociudades.org
108) www.olagi.org
109) www.comunidadandina.org

• *Conseil des Communes et des Régions d'Europe*[110]

Le CCRE, Conseil des Communes et des Régions d'Europe, section européenne de CGLU, est la principale association de pouvoirs locaux en Europe. Basé à Paris et Bruxelles, le CCRE a été créé en 1951 et regroupe les associations de trente pays. Le CCRE est très actif dans la promotion des jumelages et de la coopération décentralisée et s'avère être une source d'information importante sur ces thèmes en Europe.

En 2005, le CCRE a publié en anglais et en français le livre *La coopération nord-sud : l'action des associations territoriales d'Europe* dans lequel sont présentées les activités de coopération des associations de gouvernements locaux de Belgique, du Danemark, de Finlande, d'Allemagne, du Luxembourg, des Pays Bas, de Norvège, du Portugal, d'Espagne, de Suède et du Royaume-Uni. Le livre inclut des exemples de projets, de montants financiers engagés et les coordonnées des personnes à contacter. Le centre de documentation du CCRE est situé à **L'Institut européen de Florence** (Italie).[111]

• *EUROCITES*[112]

Eurocités (ou Eurocities) est le réseau des principales villes d'Europe. Il a été créé en 1986 et compte 120 membres issus de 30 pays. Il vise à être une plateforme d'échanges d'expériences entre ses membres à travers l'organisation de forums, de groupes de travail, de projets, d'ateliers et de publications. Eurocités est organisé en commissions, dont une dédiée à la coopération internationale.

6.5. Associations nationales de gouvernements locaux

Les associations nationales de pouvoirs locaux sont une des principales sources d'information. En Amérique latine toutes ces associations s'intéressent plus ou moins à la coopération internationale. Certaines en ont une longue expérience.

Parmi les associations s'intéressant à la coopération internationale on peut citer l'Association des Communes du **Nicaragua**[113], AMUNIC ; l'Association **Chilienne** de Municipalités[114], l'Union Nationale des Gouvernements Locaux du **Costa Rica**[115], UNGL[116] ; la Fédération **Colombienne** des Communes et l'Association des Municipalités **Equatoriennes**[117].

Ces associations ont été très actives au niveau international et ont participé à différents programmes de coopération dans la région. Elles sont donc des sources d'informations et de contacts à ne pas négliger.

Du côté européen, certaines associations ayant une longue expérience en coopération décentralisée, il est utile d'approfondir et de présenter celles qui ont une expérience et des liens anciens avec l'Amérique latine.

Espagne :

La **Fédération Espagnole des Municipalités et des Provinces** (FEMP)[118] s'est fixé parmi ses objectifs institutionnels de "promouvoir et développer des liens de coopération entre les autorités locales et régionales, et leurs organisations internationales, en particulier en Europe, en Amérique latine et dans le monde arabe".

La FEMP dispose d'un "Comité de Coopération au développement" composée de 25 maires ou présidents de Province qui définit le programme annuel d'activité de coopération internationale.

110) www.ccre.org
111) www.iue.it
112) www.eurocities.org
113) www.amunic.org
114) www.munitel.cl
115) www.ungl.org
116) www.fcm.org.co
117) www.ame.gov.ec
118) www.femp.es

En dehors de la FEMP existe la **Confédération de Fonds Espagnoles de Coopération et de Solidarité**[119] qui sont des organismes supra-municipaux à but non lucratif réunissant et coordonnant les mairies et autres institutions publiques ou privées. La Confédération regroupe actuellement 9 fonds (Fons Catala, Euskal Fondoa, Fons Valencia, Fondo Mallorquí, Fondo Menorquí, Fondo Gallego, Fons Pitius, Fondo Andaluz et Fondo Extremeño).

Les fonds sont une des principaux outils de coopération et de financement de projets avec les gouvernements locaux d'Amérique latine. Ils sont également une précieuse source d'information.

Pays-Bas :

L'**Association des Communes Néerlandaises** (VNG)[120] a été créée en 1912 et est sans doute une des associations européennes avec la plus grande expérience en coopération internationale. En 1993 a été créée **"VNG International"** qui est devenue en 2001 une entité administrative autonome, installée au siège de la VNG.

Son objectif est d'offrir une assistance technique internationale grâce à un réseau de 575 experts. VNG assure actuellement le suivi de plus de 800 coopérations décentralisées dans le monde entier et dispose de deux programmes de cofinancement, LOGO Sud et LOGO Est.

En partenariat avec CGLU, VNG a mis en place un programme de **"Création d'Associations pour une bonne gouvernance locale"** (connu sous le nom d'ACB, *Association Capacity Building*) pour renforcer la capacité des associations nationales de collectivités locales dans les pays en développement. L'objectif est de les aider à faire face à leurs responsabilités de façon professionnelle, en proposant un appui effectif aux membres afin d'institutionnaliser les bonnes pratiques en matière de démocratie et de gouvernance locale.

Le programme lance des appels à projets et répond aux associations récemment créées ou en cours de constitution qui sollicitent un appui. Il peut financer le renforcement de capacité sur les fonctions-clés, promouvoir et guider la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance dans les villes membres.

VNG parraine par ailleurs le site Internet *"Stedenbanden"*, une source d'informations utile où l'on trouve des données sur les jumelages et les relations de coopération des gouvernements locaux néerlandais.[121]

France :

Cités Unies France (CUF)[122] a été fondée en 1975, et fédère les collectivités locales françaises engagées dans la coopération internationale. CUF compte 500 adhérents (des régions, des départements et des villes) de toute tendance politique. Par le biais de 21 "groupes-pays" et "groupes thématiques", CUF accompagne les projets de coopération décentralisée menés par ses membres dans le monde entier. Au sein de CUF existe un "groupe Amérique latine" et l'association a participé à des programmes de coopération dans la région centroaméricaine. CUF fournit une assistance technique et des formations à ses membres (Voir annexe C).

Par ailleurs l'**Association des Maires de France**[123] compte la coopération européenne et internationale parmi ses axes de travail. L'*Association nationale des directeurs et Responsables des Relations Internationales et de Coopération Décentralisée* **(ARRICOD)**[124] peut également être une bonne source d'informations et de contacts. L'ARRICOD organise tous les ans une rencontre des fonctionnaires chargés de la coopération dans les régions, les départements ou les villes de France.

119) www.confederacionfondos.org
120) www.vng-international.nl
121) www.stedenbanden.nl
122) www.cites-unies-france.org
123) www.amf.asso.fr
124) www.arricod.free.fr

En lien avec ses homologues dans d'autres pays européens, l'ARRICOD souhaite être à l'origine d'un projet de réseau européen.

Italie :

L'**Association Nationale des Communes Italiennes** (ANCI)[125] dispose d'un secteur spécifique dédié à la politique internationale et la coopération au développement. Elle participe notamment à des projets de coopération dans la région Méditerranée et en Afrique à travers le *Programme euro-africain pour la gouvernance décentralisée.*

L'ANCI a participé à des actions de coopération en Amérique latine, principalement dans la région centraméricaine. Avec l'appui du ministère italien des Affaires extérieures, l'ANCI gère le programme *"Solaria"* pour l'échange d'expériences et la formation. L'ANCI est par ailleurs membre de l'**Observatoire Interrégional de la Coopération au Développement** (*Osservatorio Interregionale sulla Cooperazione allo Sviluppo,* OICS),[126] qui est la principale initiative de formation et de qualification en matière de coopération décentralisée en Italie.

Royaume-Uni :

Au Royaume-Uni a récemment été créée l'**Alliance des Gouvernements Locaux du Royaume-Uni pour le Développement Internationale** *(UK Local Government Alliance for International Development)*.[127] Cette Alliance réunit les principaux organismes et agences du pays qui travaillent sur ces thèmes.[128]

L'Alliance regroupe également des gouvernements locaux à titre individuel, des agences et des organismes du gouvernement britannique, des ONG et des groupes communautaires de base. L'objectif de l'Alliance est de favoriser le développement international des gouvernements locaux sous diverses formes :

• Production de matériel éducatif et formations ;
• Diffusion de l'information et des ressources existantes (ateliers, publications, lettres d'information et site Internet) ;
• Mise en place de nouveaux réseaux de collaboration avec des organismes britanniques et internationaux clés et renforcement des réseaux existants ;
• Instauration de relations avec des gouvernements locaux étrangers et d'autres groupes pour l'échange d'expérience et de bonnes pratiques ;
• Etudes de cas et analyse des leçons tirées ;
• Rapport sur les activités internationales des collectivités locales britanniques ;
• Lien entre des gouvernements locaux et centraux sur les thèmes de la coopération et du développement.

L'Alliance bénéficie d'une subvention du gouvernement britannique à travers un accord stratégique avec le Département britannique pour le Développement International *(UK Department for International Development, DFID).*

125) www.anci.it
126) www.piazzadellacooperazione.oics.it
127) www.lgib.gov.uk/lg-alliance
128) Forum des Gouvernements Locaux du Commonwealth (Commonwealth Local Government Forum, CLGF), Agence pour l'Amélioration et de le Développement (Improvement and Development Agency, IDeA), Association Nationale des Pouvoirs locaux (National Association of Local Councils, NALC), Société des chefs de l'exécutif et des hauts fonctionnaires des autoridés locales (Society of Local Authority Chief Executives and Senior Managers, SOLACE) et Bureau International des Gouvernements Locaux du Royaume-Uni (Local Government International Bureau, LGIB).

Allemagne :

L'**Association des Villes Allemandes**[129] est la principale organisation de collectivités locales en Allemagne avec plus de 5 500 membres. L'association est partenaire de l'agence officielle de coopération du gouvernement allemand, la GTZ, dans le cadre de ses activités internationales. Avec l'appui de la GTZ[130] elle fournit une assistance technique et des conseils à des gouvernements locaux dans les pays en développement. Elle appuie par exemple depuis 2001 un programme d'échanges avec le Paraguay et le Chili en matière de politique d'insertion des jeunes. Une grande partie des actions de coopération allemande passe par la GTZ et concernent les secteurs de la gouvernance démocratique et de la protection de l'environnement.

6.6. Autres ressources utiles

En dehors des sources officielles d'information au sein des gouvernements, des organismes internationaux et des associations et réseaux de gouvernements locaux, il existe des organismes non-gouvernementaux, des agences de conseil, des entreprises, des instituts, des centres de recherche et tout type d'institutions liées à la coopération décentralisée.

L'objectif de cette partie n'est pas de faire un catalogue exhaustif de ces institutions, mais de mentionner certaines des plus actives et des plus reconnues dans le secteur de la coopération décentralisée entre l'Europe et l'Amérique latine. Par leur biais on trouve souvent des informations récentes sur les programmes de coopération et les initiatives en cours, ainsi que sur les événements, les publications, les appels à projets, etc.

• Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL[131]

Créé en 2005, l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Union Européenne-Amérique latine est spécialisé sur le thème de la coopération entre gouvernements locaux des deux continents (voir annexe B). Parmi ses objectifs figurent le recueil d'informations, l'analyse de données et la création d'un centre de ressources en ligne qui comprend une base de données d'opérateurs, de programmes, de projets, de statistiques, de références documentaires, de publications et d'articles, un guide des bailleurs de fonds, un catalogue des bonnes pratiques, et ce manuel. L'OCD UE-AL soutient par ailleurs la recherche et dispense des formations en coopération décentralisée, sur place ou à distance. L'observatoire est basé en Espagne à Barcelone et dispose d'une antenne en Uruguay à Montevideo.

• Fondation pour le Développement Local et le Renforcement Municipal et Institutionnel d'Amérique centrale et des Caraïbes[132]

FUNDEMUCA__ (Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe) a été fondée avec le soutien de la coopération officielle espagnole dans le secteur du renforcement municipal. La Fondation est aujourd'hui un organisme autonome auquel participent les principales associations municipales d'Amérique centrale. Son activité principale consiste à former des cadres techniques et des élus municipaux. Elle propose également une assistance technique pour améliorer l'innovation dans la gestion locale, dispose d'un service de publications et développe des recherches sur la situation des villes dans les pays d'Amérique centrale et des Caraïbes.

129) www.staedtetag.de
130) www.gtz.de
131) www.observ-ocd.org
132) www.demuca.org

• *Centre de documentation du programme URB-AL*[133]

Le centre de documentation du programme URB-AL réunit toutes les archives historiques et la mémoire du programme de coopération décentralisée de l'UE en Amérique latine, notamment les réseaux thématiques et les projets communs. Le Centre a pour objectif de récupérer, centraliser, systématiser et diffuser tous les projets communs développés dans le cadre des réseaux du programme URB-AL.

Le centre dispose d'une excellente base de données de bonnes pratiques dans la résolution de problématiques urbaines communes sur la cohésion sociale, la configuration urbaine, le développement local, le tourisme, les ressources naturelles, les déchets, la gouvernance, la sécurité, la société de l'information, etc. La base de données est accessible par le biais d'un moteur de recherche multicritères.

Le siège central du Centre de documentation du programme URB-AL est situé en Espagne à Málaga et dispose d'un siège latino-américain au Chili à Valparaíso.

• *Centre Ibéro-américain de Développement Stratégique Urbain*[134]

Le CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano) est une association de 69 villes ayant pour point commun la planification stratégique urbaine. Il a été créé en 2003 à Barcelone pour partager en réseau les bénéfices obtenus du suivi des processus de planification stratégique urbaine : continuité dans le temps des lignes et projets stratégiques, plus grande participation des acteurs sociaux et économique, opportunité de partager et de gérer les connaissances communes, et amélioration de la compétitivité, qui est le propre des systèmes organisés en réseau.

Le CIDEU promeut la réflexion sur les stratégies urbaines et facilite leur circulation. Il s'est structuré sous forme de réseau de villes pour améliorer leur positionnement stratégique. Depuis 1995, le CIDEU est le seul programme de coopération des Sommets Ibéro-américains des chefs d'État et de gouvernement lié aux villes et spécialisé dans la stratégie urbaine.

• *Union Ibéro-américaine des experts en développement municipal*[135]

L'Union ibéro-américaine des experts en développement municipal (UIM, Unión Iberoamericana de Municipalistas) est une ONG de promotion des relations de coopération et d'échanges entre les communes, les spécialistes et les chercheurs d'Espagne et d'Amérique latine.

Basée à Grenade, en Espagne, l'UIM dispose d'une **Agence de Coopération Technique** (ACT-UIM) qui offre des services d'orientation et d'appui technique dans différents domaines dont la coopération internationale comme outil de renforcement communal et de développement local (par le biais du réseau de coopération internationale au développement local, **RUCIDEL**).

• *Centre d'Etudes Municipales et de Coopération Internationale*[136]

Le CEMCI (Centro de Estudios Municipales y Cooperación Internacional) travaille essentiellement sur des projets en Amérique latine. Basé à Malaga, en Espagne, ses activités sont principalement centrées sur la formation et l'échange d'expériences en matière de "Science politique, Management public et Administration locale".

133) www.centrourbal.com
134) www.cideu.org
135) www.uimunicipalistas.org
136) www.cemci.org

• *Centre Latino-américain d'Administration pour le Développement*[137]

Le CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) est un organisme public international à caractère intergouvernemental. Créé en 1972 à l'initiative des gouvernements mexicain, péruvien et vénézuélien, son objectif est la promotion de la réforme de l'État et la modernisation des administrations publiques, y compris locales. Ses activités concernent l'analyse et l'échange d'expériences, l'organisation de réunions internationales spécialisées, la publication d'ouvrages, la prestation de services de documentation et d'information, la réalisation d'études et de recherches et l'exécution d'activités de coopération technique.

Situé à Caracas (Venezuela), il fait office de secrétariat technique permanent des Conférences ibéro-américaines des ministres de l'Administration publique et de la Réforme de l'État qui se déroulent dans le cadre des Sommets ibéro-américains de chefs d'États et de gouvernement. Le Congrès du CLAD est un important lieu de rencontre pour obtenir des informations et établir des contacts.

• *Observatoire des Changements en Amérique latine*[138]

L'Observatoire des Changements en Amérique latine (LOCAL) fait partie de l'Institut des Hautes Etudes sur l'Amérique Latine (IHEAL) à l'Université Paris III, (Sorbonne Nouvelle). Le département "Coopération internationale" de LOCAL a pour mission l'instauration et le développement des relations de collaboration entre la France et les gouvernements locaux d'Amérique latine.

Son objectif est de promouvoir le développement de nouvelles pratiques de gouvernance territoriale en fournissant de l'assistance technique financée par la coopération bilatérale, multilatérale et décentralisée. LOCAL appuie des étudiants en Master Professionnel "Relations Amérique latine-Europe" à l'IHEAL pour qu'ils réalisent des stages de fin d'étude dans des gouvernements locaux latino-américains bénéficiaires de projets de coopération.

• *Institut d'Etudes sur l'Habitat et le Développement Humain*[139]

L'Institut d'Etudes sur l'Habitat et le Développement Urbain (IHS-*Institute for Housing and Urban Development Studies)* est associé à l'Université Erasme de Rotterdam (Pays-Bas) et participe à des projets de coopération dans le domaine de l'urbanisme et de l'habitat. L'IHS a récemment développé des projets de coopération à Recife au Brésil, en Amérique centrale et à Lima au Pérou.

• *Sociétés privées de conseil*

En dehors des organismes cités ci-dessus, des sociétés privées de conseil apparaissent en Europe et en Amérique latine qui sont spécialisées dans les relations internationales des gouvernements locaux et dans la coopération décentralisée. L' **Agence Coop Dec Conseil**[140] est un cabinet de conseil français spécialisé dans la formation et l'accompagnement de projets de coopération décentralisée. L'Agence diffuse une lettre d'information mensuelle avec des données sur les jumelages, les financements, les projets, un agenda et des offres d'emploi dans le secteur de la coopération décentralisée. En Amérique latine existe une agence de conseil argentine **PONTIS**[141] qui se spécialise dans le conseil pour accompagner les relations internationales des provinces et des villes.

137) www.clad.org.ve
138) www.iheal.univ-paris3.fr
139) www.ihs.nl
140) www.coopdec.org
141) www.pontisweb.com

7. La coopération décentralisée : quelles thématiques ?

Sur la base de quelles thématiques une collectivité locale peut-elle avoir des relations internationales ? L'expérience montre que la coopération entre gouvernements locaux de différents pays peut être fondée sur des critères de toute sorte : géographiques, politiques, sectoriels, conjoncturels, etc. Cela a donné lieu à l'apparition d'une multitude de réseaux, groupes, associations, coalitions, programmes, projets, et d'autres formules encore de coopération entre gouvernements locaux qui partagent des préoccupations communes et souhaitent travailler ensemble. En pratique, la liste des thèmes est très longue, dans la mesure où elle touche pratiquement tous les aspects de la vie locale.[142]

Les exemples suivants, bien que non exhaustifs, sont tirés d'expériences de coopération internationale entre des gouvernements locaux, sur des thématiques comme le renforcement institutionnel et la décentralisation, la gouvernance locale, la participation citoyenne, les infrastructures et services de base, les politiques sociales, la solidarité face à la pauvreté, l'aide d'urgence face aux catastrophes naturelles et l'aide humanitaire dans un contexte de conflit.

7.1. La coopération politique

La coopération politique a pour objectif d'unir les forces pour des revendications communes et d'influencer les décisions et les politiques de l'État et des organismes internationaux. Cette coopération se déroule au sein des associations d'autorités locales, qui permettent une parole unifiée et forte, ainsi que des démarches communes pour la prise de position.

Même si ça n'est pas une règle, il est normal que les gouvernements locaux travaillent avec des partenaires de la même tendance politique. Ce facteur a été déterminant pour une grande majorité des accords de collaboration avec les communes du Nicaragua, où la révolution sandiniste de 1979 a donné lieu à la signature de 159 accords entre des communes nicaraguayennes et des municipalités européennes gouvernées par des partis de gauche.

Dans le cas de l'Europe, cette solidarité partisane a été concrétisée par la constitution de groupes de travail et l'appui de certains maires ou élus locaux à leurs collègues étrangers, pendant les campagnes électorales. D'autres groupes se sont constitués autour de sujets particuliers de politique publique.

C'est le cas du **Forum des Autorités Locales pour l'inclusion sociale (FAL),** né de la réunion de gouvernements locaux ayant assisté au Forum Social Mondial de Porto Alegre et qui réunit presque une centaine de villes, provinces, régions, etc., préoccupées par les inégalités sociales (voir encadré 74).

142) Bien que la coopération décentralisée réponde aux priorités thématiques des gouvernements locaux, il convient de mentionner que, pour la coopération officielle entre l'Union Européenne et l'Amérique latine, le troisième sommet des chefs d'État et de Gouvernement (Guadalajara, 2004) a cité trois thématiques prioritaires : (i) la promotion de la cohésion sociale (par le biais de politiques de réduction de la pauvreté, des inégalités et de l'exclusion), (ii) gouvernance démocratique et (iii) intégration régionale.
Plus d'information sur : http://ec.europa.eu/comm/external_relations/la/index.htm#1b

Encadré 74

Forum des Autorités Locales pour l'inclusion sociale (FAL)
Le FAL naît en 2001 à Porto Alegre (Brésil) quand se réunissent pour la première fois un groupe de maires et élus locaux dans le cadre du premier **Forum Social Mondial** (FSM). Une fois le FAL formalisé sous la forme d'un réseau de gouvernements locaux engagés pour l'inclusion sociale, des travaux sont lancés sur plusieurs fronts et des réunions annuelles sont organisées. Lors de la 5ème réunion du FAL, la décision a été prise de créer un Secrétariat Permanent, qui fait aujourd'hui office de Secrétariat de la **Commission Inclusion sociale et Démocratie participative de CGLU.** **Axes stratégiques :** 1. Réaffirmer le lien entre les pouvoirs locaux et les mouvements sociaux à partir d'une articulation stratégique entre le FSM et le FAL. 2. Renforcer l'engagement des autorités locales au niveau international, pour la promotion des politiques publiques d'inclusion, de démocratie participative et de promotion de la paix. 3. Reconnaître que, malgré une histoire encore courte, mais intense, productive, et créative du FAL, de nouveaux défis sont abordés, grâce à une force politique construite et à l'articulation stratégique avec les acteurs du FSM. 4. Affirmer et revendiquer un rôle principal et actif des autorités locales et des villes sur la scène internationale, et leur importance pour la transformation de la planète, et la construction d'un autre monde possible. 5. Continuer à travailler de manière horizontale, ce qui a permis jusqu'à présent de développer une forte articulation entre les villes, les réseaux et les mouvements sociaux. 6. Proposer que l'avenir du FAL se joue dans les forums thématiques et régionaux, en articulation avec les processus du FSM. **Lignes de travail :** 1. Politiques publiques locales démocratiques pour l'inclusion sociale, la lutte contre la pauvreté et la faim. 2. La démocratie participative en tant qu'axe principal pour le renforcement de la démocratie locale. 3. Promotion de la coopération décentralisée : solidarité et coopération des villes et de leurs populations. 4. Avancer vers une *Charte Universelle des Droits de l'Homme dans la Ville.* 5. Culture de paix, non violence et résolution politique des conflits. 6. Les villes périphériques comme promotrices de politiques d'inclusion sociale et d'équité.
Contact : cisdp@cities-localgovernments.org

7.2. Renforcement institutionnel et décentralisation

Une des principales thématiques de la coopération internationale entre les gouvernements locaux est celle qui touche aux actions de renforcement institutionnel et à la décentralisation. Les projets de renforcement institutionnel ont pour objectif l'amélioration des capacités administratives et de gestion de la collectivité locale, et l'amélioration quotidienne de sa pratique politique démocratique. La priorité porte généralement sur la formation et la qualification du personnel territorial, et l'amélioration des processus de gouvernement.

Le renforcement institutionnel est un thème prioritaire car les processus de décentralisation entamés dans la plupart des pays ont donné plus de facultés, de compétences et de responsabilités aux gouvernements locaux, sans qu'ils aient nécessairement les capacités techniques ni les moyens pour y faire face.

Ces sujets touchent l'essence même de l'administration locale tant en matière d'organisation de la structure interne qu'en ce qui concerne les méthodes de travail. Les secteurs généralement ciblés sont la planification stratégique, la professionnalisation du service public, l'amélioration des finances locales (comptabilité, transparence, collecte des impôts, etc.), l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et l'amélioration du service au citoyen.

L'encadré 75 présente un exemple novateur de coopération décentralisée entre des collectivités locales de France et de neuf pays d'Amérique latine en matière de renforcement institutionnel et de professionnalisation du service public.

Encadré 75

Région Île-de-France et Amérique latine
Coopération décentralisée pour la professionnalisation du service public

Depuis 2001, la Région Île-de-France (collectivité locale régionale qui comprend entre autres la ville de Paris) finance et accompagne techniquement un programme d'échange et d'appui avec l'Amérique latine en matière de professionnalisation du service public local. Le programme a permis de promouvoir l'apprentissage collectif parmi plus de vingt collectivités locales dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de l'orientation professionnelle, de l'administration et des finances, de l'évaluation des politiques, de la formation, du recrutement, etc.

La richesse de cette coopération décentralisée résidait dans la grande diversité de réalités rencontrées et dans les différentes manières de répondre, depuis la collectivité locale, aux attentes et exigences des citoyens. Malheureusement, depuis 2005 le Conseil Régional Ile-de-France n'a pas renouvelé son soutien à ce projet.

Les gouvernements locaux qui participaient au projet étaient : le Conseil régional **Île-de-France**, l'Agglomération de **Cergy-Pontoise** (France), la Ville de **San Salvador** (Salvador), les Gouvernements des États du **Chiapas, Guanajuato, Michoacán, Puebla, San Luis Potosí** et **Yucatán** (Mexique), le Gouvernement régional métropolitain de **Santiago** (Chili), l'Institut national pour le Fédéralisme et le Développement municipal (**INAFED**, Mexique), les Intendances municipales de **Canelones et Montevideo** (Uruguay), les Intendances municipales de **Morón** et de **Rosario** (Argentine), la Municipalité de **San José** (Costa Rica), les communes d'**Arteaga** et **Naucalpan** (Mexique), avec le soutien de l'Université pontificale catholique du Pérou et de l'Université de Rosario (Colombie).

Plus d'informations : www.iledefrance.fr

Au-delà des aspects liés exclusivement au renforcement institutionnel, il existe également les programmes d'échanges de bonnes pratiques sur la gouvernance et la participation citoyenne. Cette thématique est un des sujets de coopération entre les collectivités locales européennes et latino-américaines dans la mesure où des stratégies innovantes en la matière ont été développées sur ces deux continents. L'encadré 76 présente un réseau mondial d'échange d'expériences sur la participation dans les collectivités locales.

Encadré 76

Boîte à outils de la participation citoyenne dans les collectivités :
Echange mondial d'expériences

Le *"Participation TOOLKIT"* est un groupe de collectivités locales et d'organisations de la société civile de partout dans le monde qui travaillent ensemble pour promouvoir une gestion participative de la collectivité locale.

Le Toolkit dispose d'un site Internet utile, qui offre une information sur les **outils** de promotion de la participation citoyenne, une **base de données** des expériences, un **forum de discussion** et des articles d'**information** complémentaire. Il est possible d'y exposer les expériences particulières et de s'y inscrire gratuitement en tant que participant.

La philosophie qui sous-tend le Toolkit est l'idée que la participation consolide la collectivité locale, contribue au développement, et améliore les conditions de l'habitat. C'est pourquoi **son objectif est de renforcer les compétences en matière de participation citoyenne pour qu'elles soient intégrées aux processus habituels de prise de décision dans les collectivités locales.**

Le site rassemble et propose un panel d'outils et d'instruments de politique dans ce domaine -développés dans différents pays et régions- pour favoriser un niveau plus durable de participation citoyenne dans la collectivité locale, et pour promouvoir le dialogue entre les autorités locales et les organisations de la société civile. Le site et ses contenus sont disponibles en anglais, français et espagnol.

Le Toolkit est soutenu au niveau institutionnel par l'Association des Communes Néerlandaises (VNG International) et par la Section Asie-Pacifique de CGLU.

Plus d'informations : www.toolkitparticipation.nl

7.3. Infrastructures et services de base

Une des principales responsabilités du gouvernement local est de garantir l'accès aux services essentiels pour la population et la présence d'infrastructures urbaines. Il n'est donc pas surprenant que la coopération internationale soit particulièrement intense dans ces domaines. Les collectivités locales établissent en grande majorité des liens internationaux pour échanger des expériences, obtenir des financements et un appui technique pour leurs projets d'eau et assainissement, traitement des ordures, transport public, gestion de la sécurité routière, du logement, de la sécurité publique, etc.

Le développement urbain est un thème important de la coopération. Par exemple, le réseau international **+30 Network**[143] réunit des villes de différents pays qui souhaitent échanger d'expériences au sujet de plans de développement urbain durable d'une durée de 30, 40, et jusqu'à 60 ans.

L'encadré 77 présente un cas exemplaire de coopération entre organismes intercommunaux de France et du Cône Sud (Amérique latine) pour l'échange d'expériences en matière de développement économique local, transport urbain et gestion des déchets.

Encadré 77

Coopération décentralisée pour la fourniture de services de base au niveau intercommunal : France-Cône Sud

En 2005 et sous l'impulsion de **Cités Unies France** (CUF) et de l'Observatoire des Changements en Amérique latine **(LOCAL)**, un programme de coopération décentralisée entre collectivités du Cône Sud et de France a été lancé sur le thème de l'"intercommunalité", qui se réfère aux schémas de coopération politique, économique et administrative entre des communes voisines pour la prestation conjointe des services essentiels.

La coopération a commencé avec l'organisation en 2005 à **Rosario (Argentine)** d'un séminaire régional pour faire connaître les expériences d'intercommunalité au niveau régional et de faciliter l'échange avec les expériences françaises. Un deuxième séminaire est organisé **Montevideo** et de **Canelones** en Uruguay en 2006 et un troisième Chiloé, Chili en 2007.

Thématiques :
1. Gestion commune des **transports**
2. Intercommunalité pour le **développement économique** local
3. Gestion intercommunale des **déchets solides** et de l'**environnement**

Les objectifs :
• Favoriser le développement de **structures intercommunales** dans le Cône Sud ;
• Renforcer la **complémentarité** entre la coopération bilatérale et la coopération décentralisée entre la France et les pays du Cône Sud ;
• Etablir de **nouveaux liens** de coopération décentralisée entre la France et le Cône Sud ;
• Créer un espace de **dialogue** et de discussion sur la gestion commune des politiques publiques ;
• Appuyer le processus de **décentralisation** en Uruguay et dans le Cône Sud, en renforçant la capacité de gestion des municipalités.

Plus d'informations : www.cites-unies-france.org

Par ailleurs, ces dernières années ont vu l'augmentation de projets de coopération sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'arrivée d'Internet et la pression citoyenne pour que la collectivité locale s'adapte aux avancées technologiques ont donné lieu à une série d'initiatives importantes de coopération décentralisée dans ce domaine.

143) http://www.plusnetwork.icsc.ca/

Trois réseaux de villes travaillant sur ces thèmes se distinguent particulièrement : le **Réseau des Autorités locales pour la Société de l'Information** (voir encadré 78), **Global Cities Dialogue**[144] et le **Réseau Ibéro-américain de Villes Numériques.**

Ce dernier est une initiative de l'Association Hispano-américaine des Centres de Recherche et des Entreprises de Télécommunications (Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones - AHCIET). Il est apparu en 2001, avec pour objectif de promouvoir le développement de la société de l'information en Amérique latine, par le biais de la coopération entre villes. Son travail implique tous les acteurs clés : gouvernements nationaux et locaux, secteur privé, organisations internationales, fédérations municipales et le reste des agents locaux. Un *Manuel pour le Développement des Villes Numériques en Amérique latine (Manual para el Desarrollo de Ciudades Digitales en Iberoamérica)* a été publié dans le cadre du réseau, et un prix annuel est attribué aux bonnes pratiques en la matière.[145]

Encadré 78

Réseau mondial de coopération sur les technologies de l'information IT4ALL
IT4ALL *(Information Technology for All)* - **Réseau des Autorités locales pour la Société de l'Information** est un instrument mis en place pour garantir une coopération effective des autorités locales du monde (villes, régions et autres instances de l'administration décentralisée) pour l'accès à la société de l'information pour tous, en favorisant des politiques d'"e-inclusion" et de coopération décentralisée dans le domaine du numérique. **Principales lignes d'actions :** 1. Identification des projets de coopération potentiels qui pourraient avoir un large impact sur le développement de la Société de l'Information et qui seraient susceptibles d'être répliqués dans de nombreuses régions. 2. Conception et diffusion d'un modèle de référence, basé sur les bonnes pratiques des autorités locales, qui puisse servir de guide pour diagnostiquer et planifier des stratégies locales d'adaptation à la **Société de l'Information (Agendas Numériques Locaux)**. 3. Lancement d'activités de **formation** qui contribuent à la sensibilisation et la qualification des responsables de l'implantation de la Société de l'Information au niveau local. 4. Appui à la réalisation et au **financement de projets** de développement de la Société de l'Information dans des villes et des régions peu développées.
Plus d'informations : www.it4all-regions.org

7.4. Cohésion sociale

Le terme de "cohésion sociale" a été largement utilisé ces dernières années dans le contexte de la coopération entre l'Europe et l'Amérique latine. Dans la mesure où la définition de ce concept n'est pas toujours claire dans certains pays et qu'il peut prêter à confusion, il convient de le préciser.

En Amérique latine, la cohésion sociale désigne souvent les politiques de lutte contre la pauvreté et de réduction des inégalités. En Europe, l'approche est plus large et inclut les sujets relatifs à l'intégration des communautés, le respect de la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité de droits, etc.

La collectivité locale étant le niveau d'administration publique le plus proche des citoyens, il n'est pas surprenant qu'elle soit systématiquement confrontée aux plaintes et pressions de ces derniers en matière de cohésion sociale. C'est pourquoi les collectivités locales ont établi des relations internationales en lien

144) www.globalcitiesdialogue.org
145) www.iberomunicipios.org

avec l'éducation, les politiques de développement local pour la création d'emplois, l'offre de logements et de services de santé. L'encadré 79 présente l'exemple de l'Alliance Mondiale des Villes contre la Pauvreté.

Encadré 79

Alliance mondiale des Villes contre la Pauvreté[146]

Née en 1997 sous l'impulsion du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Alliance mondiale des Villes contre la pauvreté **(World Alliance of Cities Against Poverty, WACAP)** est une contribution des villes de tous les continents à la Décennie internationale pour l'Eradication de la Pauvreté (1997-2006), proclamée lors de l'Assemblée générale des Nations Unies. WACAP réunit les villes qui ont décidé de prendre un engagement public et de mobiliser tous les secteurs de la société, depuis les individus jusqu'aux gouvernements, afin de mettre en œuvre tout ce qui en leur pouvoir pour éliminer la pauvreté, sur leur territoire comme à l'étranger. Ses objectifs sont :

1. **Relier :** les forums mondiaux et régionaux offrent l'opportunité aux responsables municipaux de tous les continents de se rencontrer et d'échanger, et en même temps d'être en contact avec d'autres acteurs clés de la lutte contre la pauvreté. C'est l'occasion pour eux d'être directement informés sur les expériences menées avec succès dans d'autres municipalités et ainsi de mieux répondre à leurs besoins locaux. Entre les forums, le PNUD fait circuler parmi les municipalités membres du réseau des exemples d'actions pouvant être adaptées ailleurs et encourage les échanges directs de ville à ville.

2. **Dynamiser :** le PNUD facilite la coopération de ville à ville ainsi que l'accès des municipalités aux compétences et dispositifs d'appui que peuvent mettre à leur disposition les institutions des Nations Unies, les gouvernements et divers acteurs privés du développement.

3. **Mobiliser :** les informations diffusées à travers le réseau permettent aux municipalités de sensibiliser efficacement et à bon escient leurs populations et de mobiliser les acteurs économiques et sociaux pour agir sur place ou en faveur de la solidarité internationale. Par ailleurs, l'alliance entre les villes leur permet de mieux faire entendre leurs recommandations auprès des autorités nationales et internationales.

4. **Innover :** le réseau favorise la recherche conjointe par les municipalités des voies et moyens pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) au niveau local.

Les activités de l'Alliance sont :
- Echanger des expériences.
- Développer les compétences des élus et fonctionnaires municipaux.
- Améliorer la gestion des affaires locales.
- Renforcer les moyens des villes en matière de lutte contre la pauvreté.
- Créer des partenariats internationaux.
- Mobiliser et engager citoyens, associations, entreprises et gouvernements dans la lutte contre la pauvreté.
- Faire passer des messages auprès des populations, des autorités de l'État et des instances internationales.

Contact : Sr. Mohand Cherifi, Coordinateur de l'*Alliance mondiale des Villes contre la pauvreté*, UNDP – WACAP
11-13 Chemin des Anémones CH-1219 Genève, Suisse – Tél : (41-22) 917 85 34, Fax : 917 80 05, mohand.cherifi@undp.org

Au-delà de la pauvreté, le travail d'appui aux groupes minoritaires ou marginaux a été relativement important dans la coopération décentralisée euro-latino-américaine. Par exemple, ces dernières années, les efforts pour coopérer sur la thématique des femmes ont redoublé. Une source précieuse de contacts et d'informations dans ce domaine est l'association **Femmes et Villes International**[147], un espace d'échanges entre gouvernements locaux sur les politiques de promotion de l'égalité des sexes et la place des femmes dans les villes des cinq continents.

146) A ne pas confondre avec l'association "Villes unies contre la pauvreté", fondée en 2001 à partir du Fonds de solidarité internationale des villes contre la pauvreté, sous l'impulsion de Genève (Suisse), Lyon (France) et Bamako (Mali). www.vup-ucp.org
147) www.femmesetvilles.org

D'autre part, le Réseau Femme et Habitat en Amérique Latine **(Red Mujer y Hábitat en América Latina)**[148], membre de la Coalition Internationale de l'Habitat (HIC), dispose d'un *Guide pour la formulation et l'application de politiques municipales en direction des femmes (Guía para la formulación y aplicación de políticas municipales dirigidas a las mujeres)* et favorise l'échange international dans cette thématique. Ces initiatives sont en lien avec la **Commission Huairou**,[149] principale instance coordinatrice au niveau international sur la thématique des femmes, issue du sommet de Beijing en 1995. L'encadré 80 présente un exemple de coopération décentralisée dans ce domaine entre l'Europe et l'Amérique latine.

Encadré 80

Centre de Formation Politique
"Femme et Ville"
Diputacion de Barcelone

Le Centre de formation politique "Femme et Ville" est un centre international public s'adressant aux femmes européennes et latino-américaines. Il est issu des travaux du Réseau 12 du programme URB-AL de l'UE pour la promotion des femmes dans les champs de décisions locales. Son siège européen est à Barcelone, et il dispose d'un siège à Buenos Aires et d'une antenne au Costa Rica.

La mission du Centre est de **favoriser la participation des femmes à la prise de décision au niveau local** pour qu'elles puissent avoir une plus grande influence politique et que l'on avance vers des sociétés plus démocratiques. Le Centre propose une offre de formation spécifique pour la **qualification**, la **prise de conscience** et le développement de **savoir-faire** pour des femmes actives dans la vie politique institutionnelle et dans les espaces de participation et les associations locales. Il s'agit de renforcer les capacités des femmes pour défendre leurs intérêts de genre, de faire des propositions et d'influencer les agendas politiques locaux.

Le Centre organise diverses activités pour générer et transférer du savoir : une remise de **prix** annuelle pour la recherche sur la **participation politique des femmes** au niveau local, la création d'une **plate-forme de rencontre** et d'échange entre les femmes des deux continents, et un centre de ressources documentaires télématique.

Ce projet est soutenu et coordonné par la **Députation de Barcelone**, et rassemble certains des membres du Réseau 12, comme la **Province de Turin**, en Italie, la Municipalité métropolitaine de **Quito**, en Equateur, le Gouvernement de la Ville Autonome de **Buenos Aires** en Argentine, et la Municipalité de **San José** au Costa Rica. Le projet est mené en association avec le Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme, **UNIFEM**.

Plus d'informations : www.diba.es/urbal12

7.5. Solidarité internationale

Pour de nombreux gouvernements locaux, la coopération est une forme d'expression de leur solidarité internationale. C'est une manifestation concrète d'une prise de position politique et souvent idéologique, sur la nécessité de faire quelque chose pour changer les conditions d'inégalités, non seulement sur le territoire local, mais également dans différentes régions du globe.

Dans ce contexte, les collectivités locales ne se contentent pas de participer aux programmes de coopération des États, elles se dotent de plus en plus souvent d'une politique de coopération et de solidarité internationale propre, qui donne lieu à des actions concrètes pour combattre la pauvreté et les inégalités de développement.

Ces dernières années ont vu une augmentation de la prise de conscience de la société face aux problèmes issus de la guerre, des catastrophes naturelles et de l'injustice dans d'autres régions du monde. S'ensuit une plus grande pression de la part des citoyens pour que les gouvernements locaux ne restent pas en marge et apportent une aide.

148) www.redmujer.org.ar
149) www.huairou.org

Cette solidarité s'est exprimée de manière importante en réponse à des catastrophes naturelles ou pour la reconstruction et le maintien de la paix dans des zones de conflit.[150] Ce type d'aide est désigné comme "humanitaire" ou d'urgence, car elle est destinée à sauver la vie de personnes touchées par des catastrophes, à soulager leurs souffrances et protéger leur dignité.

Ainsi, l'aide humanitaire est une réponse aux urgences et catastrophes d'origine naturelle comme les tremblements de terre, les ouragans et les sécheresses, ou d'origine directement humaine comme les conflits armés ou les déplacements massifs de réfugiés. L'aide d'urgence s'adresse aux populations les plus vulnérables et est vouée à répondre à leurs besoins les plus immédiats : alimentation, santé, abri, sécurité ou réunification familiale.

De nombreux gouvernements locaux se mobilisent lors de crises humanitaires de grand impact médiatique, comme l'ouragan Mitch en Amérique centrale ou le tsunami en Asie du Sud-Est. Cependant, l'expérience montre que les collectivités ne répondent pas avec la même ampleur à d'autres crises moins médiatisées, mais non moins graves, comme celles causées par les "conflits oubliés" ou par les sécheresses en Afrique.

Le côté imprévisible des situations d'urgence et la nécessité d'une réponse rapide font que l'aide humanitaire est un des domaines les plus complexes de la coopération internationale. Pour qu'elle soit efficace, deux facteurs sont à prendre en compte : la rapidité et la coordination des acteurs.

Si une collectivité locale souhaite être en capacité d'aider à cas d'urgence, il est souhaitable qu'elle réserve une partie de son budget qui puisse être gérée avec souplesse, sans lenteur administrative. Elle doit aussi prévoir des mécanismes et des réseaux de réponse rapide qui facilitent la coordination.

L'objectif n'est pas seulement de répondre à une crise mais d'aider à poser les bases pour le développement futur, en diminuant la vulnérabilité et en renforçant les capacités locales pour la reconstruction. Par exemple, il est souhaitable que les actions permettent de prévenir les effets de futures catastrophes.

De plus, pour que l'aide soit véritablement effective, elle doit remplir certains pré-requis d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. L'encadré 81 présente le cas de la campagne "La Catalogne pour l'Irak", qui illustre bien comment les gouvernements locaux peuvent coopérer avec la société civile pour répondre collectivement à des situations de conflits à l'étranger.

Encadré 81

Exemple d'aide humanitaire : La Catalogne pour l'Irak
La campagne d'aide humanitaire "la Catalogne pour l'Irak" a été créée en 2003, avec le soutien de la **Généralité de Catalogne**, la **Mairie de Barcelone**, la **Députation de Barcelone**, le **Fonds Catalan** pour la Coopération et le Développement, et la Fédération catalane des ONG. Sa première action a été de présenter un manifeste sur l'importance d'aider la population iraquienne, en recommandant de ne pas accepter de fonds du gouvernement espagnol pour la "reconstruction", terme considéré comme "immoral" dans la mesure où il s'agissait d'un commerce lucratif. La campagne se manifeste devant la Conférence des donateurs, réunie en octobre 2003 à Madrid, pour dénoncer la guerre et la politique qui organise le commerce autour de la "reconstruction". La campagne décide de ne pas collecter de médicaments ni de nourriture, arguant que ces dons en nature sont inefficaces. A la suite de quelques ONG, la campagne déclare que "coopérer n'est pas donner nos excédents". La campagne récolte 30 000 de dons de particuliers et rassemble un total de 130 000 € utilisés pour aider directement la population touchée par la guerre.
Plus d'informations : www.catalunyaperiraq.org

150) Un exemple de ce type d'action est présenté dans le document suivant : Evaluar para evolucionar. Tres años después del Mitch. La gestión del FONS CATALÀ. Poder local en el marco de la emergencia y de la reconstrucción, 2004.

De la même manière, l'encadré 82 présente quelques exemples d'actions d'aide d'urgence de la part de collectivités locales européennes, en réponse à la catastrophe du tsunami en Asie du Sud-Est, fin 2004.

Encadré 82

Solidarité internationale des collectivités locales européennes en 2004
Aide d'urgence pour le tsunami[151]

• **Allemagne**
Karlsruhe : don de 10 000 €.
Constance : organisation d'un concert en faveur des victimes.
Duisbourg : la municipalité envoie une délégation de pompiers et de chiens entraînés pour le sauvetage.
Stuttgart : envoi de personnel technique et de matériel pour purifier l'eau.

• **Autriche**
Vienne : envoi de matériel médical et de vivres.

• **Danemark**
Copenhague : don de 133 000 €.

• **Espagne**
Andalousie : le Fonds Andalous des Communes pour la Solidarité internationale fait un don de 200 000 €.
Ville de Barcelone : don de 130 000 € pour la reconstruction des zones dévastées.
Généralité de Catalogne : don de 400 000 € par le biais de l'Agence catalane de coopération.
Saragosse : don de 50 000 € pour la reconstruction d'Andhra Pradesh (Inde).

• **France**
Région Île-de-France : le Conseil régional a sollicité les 562 000 étudiants et professeurs de la région pour que chacun donne un euro pour la reconstruction.
Dijon : don de 150 000 € à la Croix Rouge Internationale.
Lyon, Région Pays de la Loire, Toulouse, Marseille y Nice : don de 100 000 € chacun.
Paris : collecte de dons dans les mairies d'arrondissement et assistance technique pour fournir de l'eau potable dans les zones affectées.
Nantes : aide pour l'évaluation des besoins de reconstruction.
Mulhouse, Conseil régional d'Auvergne, Communauté urbaine de Lille : don de 50 000 € chacun.

• **Grèce**
Athènes : organisation d'une rencontre de villes capitales de l'UE pour coordonner l'aide. Appui à la reconstruction d'écoles et orphelinats.

• **Italie**
Rome : campagne de soutien aux enfants des zones touchées par la catastrophe.
Région Toscane : don de matériel chirurgical.
Venise : coordination de l'aide avec la communauté sri-lankaise de Venise.
Turin : don de médicaments et matériel hospitalier.
Milan : don de 100 000 €.
Naples : don de 100 000 € et d'une heure de salaire de la part de chaque membre du syndicat municipal.
Gênes : campagne "Envoyez un message et donnez un euro".

• **Pays-Bas**
Amsterdam, La Haye, Rotterdam et Utrecht : don d'un euro par habitant (Total : 2,85 millions d'euros).

151) Source : Cités et Gouvernements Locaux Unis, http://www.cities-localgovernments.org/

8. Dix conseils pour une stratégie internationale réussie

Comme nous l'avons vu tout au long de ce manuel, une collectivité locale emprunte différents chemins pour initier une politique internationale et s'y engager, ou pour entretenir des relations de coopération décentralisée. Il n'y a pas de chemin unique pour construire une stratégie d'action extérieure, ni de passage obligé ordonné dans une logique stricte.

Les recommandations faites jusqu'à présent ont pour objectif d'aider la collectivité locale à avancer et à construire sa stratégie à son propre rythme, en accord avec les priorités imposées par le contexte local. La pratique montre que la stratégie d'internationalisation est progressive et que la vision politique est alimentée par la pratique, puis par l'expérience.

Dix conseils à caractère général sont présentés ci-dessous. Ils pourront s'avérer utiles pour garantir la réussite de l'internationalisation du gouvernement local, indépendamment de sa situation spécifique.

Encadré 83

Dix conseils pour une stratégie internationale réussie
1. Etre proactif : prendre l'initiative et s'ouvrir au monde **2. Etre réceptif : faire entrer le Monde dans sa ville** **3. Dépasser la notion de *"donateur-bénéficiaire"*** **4. Etre réaliste et éviter la dispersion** **5. S'assurer d'une volonté politique et d'un soutien des élus** **6. Renforcer les capacités techniques** **7. Coordonner et communiquer au sein de la collectivité locale** **8. Limiter les labyrinthes bureaucratiques** **9. Exiger des résultats et un impact concrets** **10. Anticiper les changements et innover**

8.1. Etre proactif : prendre l'initiative et s'ouvrir au monde

Comme dans toute activité, la volonté et l'effort sont des éléments clés pour avancer. La stratégie internationale d'une collectivité ne dépend pas seulement d'un cadre juridique et institutionnel approprié, de moyens nécessaires, ou de la volonté de s'ouvrir au monde.

Pour se développer avec succès à l'international, la collectivité locale doit être proactive, c'est-à-dire prendre l'initiative et ne pas se limiter au moment de frapper aux portes, chercher l'information, solliciter des contacts, demander des rendez-vous, participer à des conférences, et s'affilier à des réseaux.

La prise de contact et l'instauration de liens de coopération durables n'arriveront pas tout seuls ni ne se produiront de manière automatique ou sans effort. L'expérience montre que l'initiative pour s'engager dans le monde peut venir de différentes sources. C'est normalement une décision politique du maire ou du président de la collectivité locale, mais il ne faut pas sous-estimer les initiatives d'autres acteurs comme les fonctionnaires, employés municipaux, ou les acteurs de la société civile en général.

Construire une relation durable et fructueuse avec des partenaires à l'étranger peut être une activité très gratifiante. Cependant, le processus de recherche d'une contrepartie est généralement complexe et lent. On compare parfois les relations internationales des collectivités locales à un mariage : il est nécessaire de tenir compte quotidiennement des préoccupations et des besoins de l'autre pour que la relation arrive à bon port.

Pour être proactif et prendre des initiatives, il est indispensable d'aller à l'étranger. Les tournées, visites, et missions techniques sont très importantes pour établir ou renforcer les liens internationaux. Il est important de reconnaître que les rencontres informelles ont un grand potentiel que l'on sous-estime souvent.

Bien sûr, voyager représente un coût économique élevé, ce qui entraîne souvent des critiques et accusations de gaspillage. C'est pourquoi il faut absolument que les voyages soient conçus comme des missions de travail et s'intègrent dans une stratégie internationale légitime, concertée, légale et avec une obligation de résultats concrets. Il est parfois possible de réduire les coûts pour les caisses de la collectivité en obtenant des financements externes, ce qui est possible si l'on participe à des réseaux ou organisations qui disposent de fonds pour les tâches d'identification de projets, de suivi, d'évaluation ou de représentation institutionnelle.

L'expérience démontre qu'il n'est pas rare que les relations durables ou les projets de coopération soient la conséquence du voyage d'un maire ou de la participation à un séminaire international d'un fonctionnaire. Un voyage est une possibilité de développer de nouveaux contacts, de connaître de nouveaux outils et de renforcer des compétences existantes.

A son retour, toute personne qui voyage à l'étranger doit produire un rapport détaillé, à l'oral ou à l'écrit. Le rapport doit circuler, être largement diffusé au sein des secteurs intéressés de la collectivité locale, et ne doit pas se limiter à un simple journal de bord. Un bon rapport de mission doit présenter des conclusions, une analyse sérieuse et planifiée des perspectives concrètes pour de futures collaborations.

Enfin, s'ouvrir au monde implique d'avoir un esprit ouvert pour coopérer avec des personnes qui ont une idiosyncrasie différente de la nôtre. Toute pratique à l'international doit bien prendre cela en compte, car des repères aussi importants que les notions de temps, de travail, ou de politesse peuvent être comprises de manière très variée dans des endroits différents.

Toute personne qui s'engage dans les relations internationales doit être prête à se confronter à un monde différent, où il est probable que les processus, les formes et les rythmes de travail du partenaire étranger soient différents. La clé est de ne jamais oublier que la richesse du supposé "choc des cultures" réside justement dans cette diversité, et dans l'opportunité qu'elle donne à l'autorité locale de voir les problèmes qu'elle connaît avec un nouveau regard.

L'expérience montre que les difficultés de départ en lien avec les différences culturelles sont un phénomène normal qui fait partie de l'action internationale et est un élément essentiel du processus d'apprentissage. C'est pourquoi il est important d'être ouvert à cette nouvelle réalité et d'éviter que les relations soient affectées négativement par un manque de compréhension ou des malentendus.

8.2. Etre réceptif : faire entrer le monde dans sa ville

Les affaires internationales de la ville ne se déroulent pas uniquement à l'étranger. La stratégie de la collectivité doit également comprendre des actions de promotion internationale à réaliser localement.

Par exemple, il est souhaitable que la collectivité locale entretienne des relations avec les acteurs internationaux présents dans son pays. Il est conseillé pour cela de réaliser des actions protocolaires et d'entretenir des relations publiques avec les partenaires potentiels. Cela comprend généralement la réception de délégations et de visites officielles de l'étranger, l'organisation d'événements comme

des cocktails, des dîners ou des spectacles culturels pour le corps diplomatique et consulaire dans le pays, la remise des clés de la ville ou la nomination de personnalités comme citoyens d'honneur, etc.

Même si les ambassades se trouvent toujours dans les capitales, les autres collectivités peuvent inviter l'Ambassadeur, le responsable de la coopération ou un autre fonctionnaire pour qu'ils visitent la ville, se familiarisent avec ses besoins et ses potentialités. Cela peut aussi se faire avec les consulats et les missions économiques ou les chambres de commerce et d'industrie étrangères.

De plus, la collectivité locale peut organiser des événements pour la promotion d'un pays ou d'une région précise du monde. Il existe de nombreux exemples de villes latino-américaines qui organisent une journée ou une semaine européenne, dont l'objectif est de faire connaître l'histoire, la culture, l'art, les avancées technologiques et les caractéristiques de l'Europe ou d'un pays, d'une région ou d'une ville en particulier.

De même en Europe, certains festivals culturels ou cycles de conférences sont consacrés à un pays latino-américain davantage. Bien souvent ce type d'événement peut être organisé avec le soutien de l'ambassade ou des représentations du pays dont il s'agit, ou dans le cadre de jumelages entre villes.

Pour un gouvernement local, ouvrir ses portes au monde et accueillir d'autres cultures et d'autres réalités n'est pas uniquement un moyen de créer une plus grande conscience internationale dans sa population ni d'obtenir d'elle un soutien pour l'action extérieure de la collectivité. Donner un espace local de visibilité et de promotion à un partenaire étranger est un geste de bonne disposition qui peut donner lieu à la construction ultérieure de relations de coopération, à l'identification de projets et à l'apparition de liens de solidarité de long terme.

8.3. Dépasser la notion de "donateur-bénéficiaire"

Il semblerait que coexistent actuellement deux visions relativement opposées de la coopération décentralisée et des relations internationales des gouvernements locaux. Certains considèrent la coopération comme une manière d'octroyer ou d'obtenir une aide pour le développement des plus pauvres alors que d'autres la voient comme un moyen pour établir des relations stratégiques de collaboration plus équilibrée.

Cette distinction n'est pas nécessairement si tranchée : les deux perspectives coexistent dans une plus ou moins grande mesure selon l'acteur ou le moment. Il existe cependant des gouvernements locaux qui se positionnent clairement à un extrême ou à l'autre.

Sans caricaturer ce qui précède, il est possible de montrer que la première catégorie comprend, pour des raisons évidentes, quelques municipalités et gouvernements locaux de pays en voie de développement qui considèrent la coopération comme une "source" d'aide, d'assistance technique et d'argent. L'idée de réciprocité et d'intérêt mutuel est absente de cette perception.

Cette vision se rencontre aussi dans les pays développés. Beaucoup de collectivités locales européennes continuent à voir la coopération comme une forme d'assistanat et d'aide. Leurs stratégies et politiques le prouvent lorsqu'elles font allusion à "leur responsabilité" d'"aider" le "Tiers-Monde" et consacrent des moyens pour subventionner des projets en faveur des populations du "Sud".

Pour beaucoup de gouvernements locaux qui considèrent la coopération comme une voie descendante et verticale d'assistance, la stratégie internationale n'est pas déterminée par des priorités locales, mais en fonction des montants et des conditions d'attribution de fonds du donateur. Dans cette approche, nombreuses sont les collectivités "à la chasse aux financements" pour leurs projets ou qui les élaborent pour répondre aux conditions des appels à projets des donateurs.

Au contraire, certains gouvernements locaux et régionaux en Europe et en Amérique latine tendent aujourd'hui à dépasser cette vision d'assistanat et à considérer la coopération comme une relation plus stratégique où les échanges sont davantage équilibrés et basés sur un intérêt réciproque. Ces deux perceptions coexistent aujourd'hui et répondent à des priorités particulières de politique publique.

Dans les faits, le meilleur chemin est celui qui trouve un équilibre respectueux de l'autonomie et des priorités locales des deux parties. La pratique montre que les relations construites de manière consensuelle et sur la base d'une collaboration plus équitable entre les partenaires sont généralement les plus durables.

Il est cependant nécessaire de rester vigilant que, malgré l'évolution la coopération décentralisée vers un partenariat plus horizontal, les inégalités flagrantes entre les régions du monde ne doivent pas être ignorées. Le défi que doit relever toute collectivité locale est de parvenir à ce que la coopération implique des apports réels en technologie, expérience et moyens, y compris financiers, sans que disparaisse pendant le processus sa responsabilité de prendre en charge son propre développement.

L'objectif est de faire de la collaboration une route à deux voies, qui certes garantisse l'intérêt mutuel, mais qui ne laisse pas de côté la composante solidaire dans les cas où la réalité l'exige.

Dans ce cas, il est souhaitable de changer de perspective et de laisser derrière soi les notions paternalistes et anciennes de coopération "Nord-Sud", "centre-périphérie", "donateur-bénéficiaire", "assistance aux pauvres" et "aide au Tiers-Monde" qui non seulement cataloguent les acteurs dans avec un déterminisme inapproprié mais en plus pervertissent la pratique.

L'usage quotidien de ces expressions n'est pas un détail mineur. Ce langage porte une charge historique et idéologique qui n'est plus d'actualité et empêche le changement dans les attitudes des différents acteurs. Le défi est de faire de la coopération décentralisée une collaboration stratégique et non plus un geste de charité ou d'aide.

8.4. Etre réaliste et éviter la dispersion

Il est évident que toute stratégie de coopération internationale doit être réaliste et ne pas chercher à s'engager au-delà du raisonnable. Quand les initiatives sont trop ambitieuses, les attentes sont difficilement comblées. Ceci est dangereux dans la mesure où, si elle est perçue comme infructueuse, la politique internationale perd de son prestige et de sa crédibilité, et court le risque d'être considérée à tort comme inutile.

Depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre de sa stratégie internationale, la collectivité locale doit veiller à ne pas aller au-delà de ses propres capacités ou à ne pas définir des attentes qui ne correspondent pas aux véritables potentialités des partenaires.

Il est très courant que, par désir de multiplier les voies possibles de coopération, l'autorité locale se lance dans une multiplicité d'initiatives simultanées. L'excès de volontarisme ne favorise pas le développement efficace de la stratégie et peut empêcher d'atteindre des résultats concrets.

Aussi, il ne faut pas oublier que les services et les fonctionnaires en charge des relations internationales s'occupent de sujets qui sont en lien avec toutes les thématiques de la collectivité. C'est pourquoi il n'est pas rare qu'ils soient saturés de travail, et qu'ils donnent la priorité à l'urgent et non à l'important. C'est souvent le cas lorsque de nombreux petits projets sont menés de front ou quand il n'y a pas de véritable orientation des priorités de la part des politiques ou des directeurs.

Par ailleurs, il est indispensable de faire preuve de réalisme face au véritable cycle et rythme des actions internationales. Généralement, la construction de liens avec des agents étrangers et la mise en œuvre de projets de coopération décentralisée sont ancrées dans le moyen ou le long terme. Ces projets se concrétisent des mois après leur conception et les résultats ne sont tangibles qu'après une longue période de travail. Dans la pratique, il n'est pas rare que les mois deviennent des années.

Par exemple, dans le cas de projets financés par la coopération multilatérale ou bilatérale, le cycle de validation peut durer jusqu'à deux ans, dans la mesure où il peut impliquer la discussion et l'adoption

d'un avant-projet, la réalisation d'études de préfaisabilité et de faisabilité, l'organisation de missions techniques de pré-programmation, l'identification et la programmation, et enfin la validation finale au niveau central.

Pour tout cela et parce que les autorités locales agissent dans une période limitée dans le temps, il faut être conscient que la concrétisation des résultats de la stratégie internationale prend généralement plus de temps que ce qui était prévu à l'origine. Il s'agit alors de rester patient mais en persévérant.

8.5. S'assurer d'une volonté politique et d'un soutien des élus

Il ne suffit pas que les autorités politiques du gouvernement local soient sensibles à la nécessité, à l'importance, et aux potentialités du rayonnement international du territoire. Cette conviction doit se traduire en une détermination et une prise de décision politique conséquente.

Cette volonté politique doit être permanente et explicite, et impliquer tous les niveaux de l'autorité publique. C'est pourquoi il est important que le personnel administratif, les fonctionnaires et directeurs de cabinet, les élus, les différents groupes ou partis politiques et, évidemment, le chef de l'exécutif local, qu'il soit maire ou président, participent à la stratégie internationale.

Comme tout sujet de l'agenda politique local, la réussite de la stratégie internationale exige une volonté politique et un leadership du plus haut responsable, qui suscite toujours un plus grand intérêt et bénéficie d'une meilleure crédibilité auprès des partenaires internationaux.

Dans la majorité des collectivités locales européennes, il existe un élu en charge des relations internationales au sein du conseil. Mais dans la pratique il n'est pas rare que les initiatives internationales soient impulsées par des fonctionnaires, qui sont les relais quotidiens des différents partenaires.

Cette relation fluide entre les directeurs permet l'identification de projets potentiels ou d'actions communes. Le problème apparaît quand ces initiatives progressent sans bénéficier de l'aval et de l'appui des autorités politiques, qui tôt ou tard devront les valider.

Dans ces cas-là, il se peut que lorsque arrive le moment de concrétiser des actions (réaliser un voyage, engager une dépense, ou mettre en œuvre une activité précise), l'on n'obtienne pas l'appui politique et que le processus avorte. Ceci donne lieu à une perte de crédibilité face aux partenaires, et met donc en danger la viabilité des actions futures.

Il est par conséquent souhaitable que les autorités politiques soient informées en permanence et que la mise en œuvre des actions quotidiennes se fasse avec leur soutien permanent.

8.6. Renforcer les capacités techniques

La complexité actuelle des relations internationales et la place croissante de la coopération décentralisée rendent nécessaire la professionnalisation des gouvernements locaux dans ces domaines. Jusqu'à présent la professionnalisation et les programmes pour le renforcement des compétences au niveau international sont relativement rares.

Comme nous l'avons évoqué, il est toujours souhaitable qu'il existe au sein de la collectivité un service dédié aux relations internationales et à la coopération, même s'il ne compte qu'une ou deux personnes. Mais cela ne suffit pas. Il est indispensable que le personnel de ce service soit qualifié sur la thématique et parle quelques langues.

Avec la croissance de la coopération décentralisée ces dernières années, certaines collectivités locales ont décidé de s'ouvrir au monde, prenant des engagements et des responsabilités sans pouvoir s'appuyer sur des capacités techniques appropriées. Par conséquent il n'est pas rare de voir des villes s'engager sur la scène mondiale en tâtonnant, improvisant, et apprenant des expériences et des échecs.

Pour que l'internationalisation de la ville se fasse de manière assurée, il est indispensable de prévoir une formation du personnel et une systématisation des processus. L'offre de qualification et de formation des professionnels de l'international pour les collectivités va croissant et de plus en plus d'universités proposent des programmes de troisième cycle sur cette thématique.

Les organismes internationaux et les associations de collectivités ont également développé des actions de formation et de renforcement institutionnel. Il existe même des cursus de formation spécialement consacrés à la promotion et la professionnalisation de la coopération décentralisée euro-latino-américaine, comme celui organisé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-AL.

L'objectif est de renforcer les compétences techniques du gouvernement local pour ce qui relève des relations internationales et de la coopération, en améliorant son organisation, la régulation des processus, le suivi et l'évaluation des projets.

Il est par conséquent particulièrement important que les responsables de la coopération et les fonctionnaires des autres services en lien avec les relations internationales participent aux rencontres et aux débats sur la thématique, et qu'ils assistent à des cours dispensés par des organismes spécialisés, dans le pays ou à l'étranger.

Il est également souhaitable que le gouvernement local organise ses propres activités de formation interne en accord avec ses propres besoins et priorités. Les thèmes possibles sont variés : identification et préparation des projets, histoire des relations internationales et de la coopération du territoire local, résolution de conflits, langues, diversité culturelle, gestion financière et préparation de budgets, droit international, etc.

Par ailleurs, au-delà des compétences techniques des ressources humaines, il est important de disposer de l'infrastructure nécessaire : un accès direct aux appels téléphoniques à l'étranger, un accès continu à Internet haut débit, des facilités pour les visioconférences, un équipement informatique et d'impression en réseau, un fax, un accès à des salles de réunion, de séminaire ou de réception.

8.7. Coordonner et communiquer au sein de la collectivité locale

La coordination au sein de la collectivité est un des aspects les plus importants pour garantir la réussite de la stratégie à l'international. Cela paraît évident, mais ce n'est pas toujours aisé, dans la mesure où les services qui se consacrent à la prestation de services pour la population du territoire ne sont pas toujours habitués à travailler sur des questions internationales ou ne connaissent pas les potentialités que ces dernières peuvent présenter pour renforcer leurs tâches quotidiennes.

Il n'est pas rare que les fonctionnaires de quelques services clés de la collectivité comme par exemple le développement urbain, l'eau ou les transports aient des référents et des collègues à l'étranger, avec lesquels ils échangent des informations techniques. Ces relations internationales existent, mais se font de manière sporadique, isolée, et sans coordination.

Par exemple, certains fonctionnaires participent à des réseaux internationaux ou assistent à des conférences où ils nouent des liens personnels avec des représentants d'autres villes ou institutions étrangères.

Quand ces relations sont limitées à des personnes, ce qui est malheureusement souvent le cas, on assiste à une inévitable déperdition dans les effets multiplicateurs que pourrait apporter un tel lien à l'institution dans son ensemble.

Par ailleurs, il n'est pas rare que le service des relations internationales travaille de manière relativement isolée, et que les autres services ne l'informent pas toujours de leurs liens avec les partenaires internationaux. Parfois c'est l'inverse qui advient : le service international monopolise toutes les relations avec les agents étrangers sans que les autres services ne participent.

Ce manque de coordination au sein de la collectivité est trop courant et dangereux. Il peut entraîner un effritement de la stratégie internationale et la rendre, dans le meilleur des cas, inefficiente et peu crédible, ou, dans le pire des cas, totalement inopérante.

Il est donc souhaitable que l'autorité locale ne ménage pas ses efforts en matière de communication interne et que soient organisées avec tous les services des réunions régulières pour traiter des questions internationales. Cette communication doit impliquer tous les acteurs, du maire ou président de la collectivité, jusqu'au personnel de base, en passant par tous les niveaux administratifs et tous les élus.

De même, il pourra être intéressant qu'une personne du service des relations internationales participe aux réunions de planification sectorielle des autres services et les informe des activités internationales possibles sur ces thématiques.

En somme, il est très important que le service des relations internationales ne soit pas considéré comme un simple bureau de liaison et de coordination des relations avec l'étranger.

Sa professionnalisation vise à produire des effets systématiques sur le reste des services de l'administration, dans le but rendre transversaux les bénéfices des relations internationales et de toucher toute la collectivité.

8.8. Limiter les labyrinthes démocratiques

Les collectivités locales ne sont pas particulièrement connues pour leur souplesse administrative. Elles souffrent plutôt de la réputation inverse.

En tant qu'institutions publiques, les gouvernements locaux sont de plus en plus contraints à rendre des comptes tant en matière de processus administratif que de prise de décisions. Une série de contrôles *a priori* et *a posteriori* sont donc effectués par des organismes de supervision interne et externe, qui vérifient la légalité des actions. L'objectif est de rendre les processus plus transparents et éviter la mauvaise gestion des ressources publiques.

Cependant, cette exigence a souvent eu pour conséquence la transformation des villes en de lourdes machines bureaucratiques, qui nécessitent des démarches longues et compliquées de comptabilité et de contrôle des finances, même pour mettre en œuvre les projets les plus simples. Il n'est donc pas surprenant que l'action extérieure des collectivités soit perçue comme se déroulant au sein d'une sorte de labyrinthe administratif et bureaucratique.

L'impact d'une administration efficace sur la réussite d'une stratégie internationale a peu été mis en valeur, mais certains experts sont d'accord pour dire que cela peut se révéler déterminant. Pour qu'elles soient efficientes et dépourvues de carcans inutiles, les démarches doivent être choisies parmi les plus simples ou simplifiées au maximum.

Ceci est important car, en règle générale, le gouvernement local doit soumettre tous ses processus, locaux ou internationaux, à un contrôle de légalité. Le problème se pose toujours parce que les exigences administratives pour le travail à l'international ne correspondent jamais avec les durées, logiques de travail, réglementation et procédures locales.

Par exemple, dans certains pays, les gouvernements locaux ont une interdiction expresse de recevoir des fonds d'organismes financiers étrangers ou de tenir une comptabilité en devise étrangère. Certaines collectivités ont donc dû créer des structures administratives ad-hoc (structures semi-publiques sous tutelle,

sociétés d'économie mixte, fondations, etc) pour la gestion des fonds consacrés aux projets. D'autres ont dû déléguer leur gestion à des organismes externes, rendant ainsi le processus encore plus lent.

Il est donc souhaitable de ne pas ménager ses efforts pour adapter la réglementation, éviter les doublons dans les démarches et les vérifications et conditions inutiles. La stratégie internationale de la ville ne doit pas courir le risque d'une paralysie pour des raisons secondaires de procédure.

8.9. Exiger des résultats et un impact concrets

Aucune stratégie internationale ne pourra être efficiente ni crédible si elle se limite à développer des initiatives multiples qui ne se traduisent pas en résultats concrets dont pourrait bénéficier la population.

La collectivité locale est une institution publique et ses dirigeants tirent leur légitimité du vote citoyen. L'utilisation des fonds publics pour les affaires internationales ne doit pas par conséquent échapper à l'exigence qui veut que le gouvernement local remplisse sa mission ultime : améliorer le niveau de vie des personnes qui vivent sur son territoire, en contribuant également à l'amélioration des conditions générales de la vie de la planète.

L'autorité locale doit donc être très exigeante avec elle-même lorsqu'elle évalue le vraie impact de ses relations internationales. C'est un enjeu important car l'action extérieure est coûteuse et pourra être la cible d'attaques faciles et infondées de la part des adversaires politiques.

La stratégie internationale doit produire des résultats concrets qui eux-mêmes auront un impact. Il ne suffit pas d'organiser ou d'assister à un événement international dont le résultat final est seulement un document avec les actes des débats ou une liste des participants. L'impact doit se mesurer grâce aux changements suscités dans la vie des gens et au potentiel de transformation à moyen et long terme.

Ces résultats sont de différentes natures. Certains sont facilement mesurables en termes de montants financiers, investissement et commerce, projets approuvés ou nombre de touristes et visiteurs, etc. D'autres ne sont pas toujours quantifiables mais pour autant ils ne sont pas moins importants. Ils concernent les changements de mentalité du personnel de la collectivité, l'ouverture à d'autres cultures, la sensibilisation citoyenne, la présence politique internationale, le renforcement des capacités de négociations, etc.

Quels que soient les indicateurs pour mesurer les résultats et l'impact, il est indispensable de souligner que l'action extérieure de la collectivité ne doit pas être perçue comme une fin en soi. C'est un vecteur important pour le développement local, national et mondial, dont la finalité ultime est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population. C'est seulement avec des résultats et des impacts positifs que le soutien des citoyens à l'action internationale et la pérennité de la stratégie pourront être garantis.

8.10. Anticiper les changements et innover

Même si ce manuel a donné des recommandations précises pour faire de l'action internationale de la collectivité une stratégie politique, celle-ci ne doit pas devenir un carcan.

Comme tout processus de prospection, la planification de la stratégie internationale est un exercice de vision de l'avenir réalisé à partir d'un analyse du passé et du présent. L'autorité locale a beau avoir une perception de ses objectifs futurs et des moyens pour les atteindre à long terme, la réalité prendra toujours des tours inattendus.

Lorsqu'elle a conscience de cette incertitude et qu'elle met en œuvre ses actions, la collectivité locale a deux options : se retrancher dans une perspective légaliste et essayer d'imposer une stratégie formalisée mais qui ne correspond plus à la réalité, ou profiter du contexte de changement et saisir l'opportunité pour innover sans perdre le cap.

La première option est évidemment la plus commode, dans la mesure où elle n'implique ni pari ni nécessité de s'adapter. Cependant, une stratégie gravée dans le marbre sera rapidement dépassée et inadaptée. Elle finira par se fissurer et perdre son efficacité.

La deuxième option est celle qui demande le plus d'efforts, notamment en matière de créativité. C'est aussi celle qui présente le plus de potentiel pour faire du gouvernement local un acteur international toujours nouveau et actuel.

Pour pouvoir être toujours à jour, une certaine flexibilité est nécessaire. Elle doit englober tout le processus de prise de décision, y compris le cadre juridique, qui devra toujours être modifiable en fonction des circonstances. Depuis la plus haute autorité politique jusqu'aux services de la collectivité, tout le monde doit faire preuve de flexibilité, que ce soit dans le domaine de la prise de décision ou dans les procédures et activités.

Au-delà de cette flexibilité, la collectivité doit également se mettre à jour régulièrement. Il n'est pas inutile de préciser que ce qui a été écrit dans ce manuel était d'actualité pendant l'écriture, mais ne le sera plus forcément lors de la lecture. Les fonctionnaires changent, le contexte politique évolue, les institutions se transforment et le monde ne s'arrête pas. L'internationalisation de la ville ne peut donc pas être perçue comme une démarche figée, statique ou isolée du reste.

L'actualisation de l'information et des contacts institutionnels est indispensable pour rester toujours présent. Un dialogue permanent est nécessaire entre la stratégie et la pratique institutionnelle, l'une et l'autre s'alimentant mutuellement et donnant lieu à des innovations.

Les gouvernements locaux ne doivent pas adopter les mêmes critères de priorité sectorielle, les modalités de travail, ni reproduire des modèles qui ont été conçus pour les relations internationales des États.

La stratégie internationale de la collectivité locale est un terrain très fertile pour l'innovation, que ce soit dans les modalités de coopération avec des partenaires étrangers, ou pour inventer de nouvelles pratiques de bonne gouvernance.

Recommandations bibliographiques

ACT CONSULTANTS, GRET, *Intervention des collectivités françaises dans la coopération au développement en matière de développement urbain.* Étude réalisée à la demande du Ministère des Affaires Etrangères (DgCiD / AECL-CNCD), Paris, mai 2006.

AFCCRE, CUF, Comité 21. *Charte de la cooperation décentralisée pour le développement durable. Mise en œuvre des principes de l'Agenda 21 dans les coopérations transfrontalières, européennes et internationales des collectivités territoriales,* France, avril 2004.

ALDECOA, Francisco, *Las relaciones exteriores de las regiones: la Paradiplomacia.* Artículos Pontis, Argentine, (non daté).

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, *Agenda 21 de la Cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural,* Espagne, 2004.

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, *Plan Director de Cooperación Internacional y Solidaridad 2006-2008, "Barcelona ciudad solidaria: un compromiso con el mundo",* Espagne, 2005.

AYUNTAMIENTO DE BILBAO, *Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2006-2010.* Espagne, 2005.

BALLEIX, C., et A. DE CALAN, *Europe et coopération décentralisée : vade-mecum pour les collectivités territoriales françaises souhaitant participer aux programmes de coopération internationale de l'Union européenne,* Paris, HCCI, 2005.

BARRETO, Maria Inês, Mariano Passini, Marcelo Vigevani, Tullo y Wanderley, Luiz Eduardo (organizadores), *A dimensão subnacional e as relações internacionais.* São Paulo, Editora da PUC-SP y Fundação Editora da UNESP, Brésil, 2004.

BATISTA, Sinoel, *"Relaciones de cooperación entre autoridades locales europeas y latinoamericanas",* Contenu du module 3 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina" organisé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, Espagne, 2006.

BEAUREGARD, R.A., Pierre Jon, *Disputing the global: a sceptical view of locality-based international initiatives,* Policy and Politics, vol 28, n. 4, octobre, 2000, pp. 465-78.

BLANK, Yishai, "The City and the World", *Columbia Journal of Transnational Law,* 44:875, New York, septembre 2006.

BODEMER, Klaus, *La cooperación descentralizada Unión Europea – América Latina frente a los desafíos del siglo XXI",* document de base de la 1ère Conférence Annuelle de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-Amérique Latine, Montevideo, mars 2006.

CIUDADES UNIDAS DESARROLLO, *Programa de Cooperación Descentralizada Europa – América Central,* Paris, France, 2001.

CCRE-CEMR, *Twinning: A Europe of Citizens, Tomorrow's Europe,* Bruxelles, (non daté).

CEMR, *North/South Cooperation: the action of Europe's local government association,* Bruxelles, 2005.

CEMR, *Network for North/South Local Government Cooperation, Conclusions and presentations,* Séminaire organisé à Bruxelles, Belgique, février 2004.

CITY OF AMSTERDAM, *Criteria aplicable in International Development Cooperation Programmes. The City of Amsterdam and its development cooperation policy,* An overview of experiences since 1983 by the Committee for Development Cooperation Ámsterdam, Pays-Bas, mars 1997.

CNCD (Commission Nationale de la Coopération Décentralisée), *Point sur les législations et pratiques des collectivités territoriales de l'UE en matière de coopération décentralisée et d'action extérieure,* France, 28 juillet 2005.

CONGDE, (Coordinadora de ONG para el Desarrollo en España), *Análisis de la Cooperación Oficial Descentralizada en el Estado español en el período 1999-2002,* Espagne, février 2003.

CONSEIL DE L'EUROPE, *Guide pratique de la coopération transfrontalière.* Mission opérationnelle transfrontalière, France, 2006.

COMISSION EUROPEENNE, *Guía del usuario - Hermanamiento de ciudades 2006: Encuentros de Ciudadanos,* Programa de acción comunitario para la promoción de la ciudadanía europea activa, DG EAC nº 25/05, Bruxelles, 2005.

COMUNIDAD DE MADRID. Ley de Cooperación para el Desarrollo de la Comunidad de Madrid, Ley 13/1999 du 29 avril, *Informe de la Cooperación para el Desarrollo,* réalisé par l'administration madrilène, Espagne, 1999.

COTA, *Coopération Décentralisée, Une approche européenne nouvelle au service du développement participatif, Étude méthodologique,* Belgique, 1996.

CUD, *La coopération internationale d'aide au développement et les collectivités locales. Les acteurs, les instruments et les circuits de financement. Document guide,* France, 1990.

DASQUE, Jean Michel, *Coopération Décentralisée avec l'Amérique latine,* Francia, (non daté).

DEL HUERTO ROMERO, María, *"Introducción a la cooperación descentralizada",* contenu du module 2 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina" organisé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, Espagne, 2006.

DEL HUERTO ROMERO, María, "La cooperación descentralizada local. Aportes para la construcción de un marco de referencia conceptual en el espacio de las relaciones Unión Europea–América Latina", *in Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005,* Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL, Espagne, 2005.

DESS Coopération et Développement (Université de Paris I), *Guide des ONG françaises Travaillant en Amérique Latine,* Editions de L'Harmattan, Paris, France 1997.

DIAZ ABRAHAM, Leonardo, *La Cooperación Oficial Descentralizada para el Desarrollo.* Perfil de su desempeño en los años noventa, thèse de doctorat en science politique, Université Complutense de Madrid, Espagne, 2005.

DIPUTACIÓ BARCELONA, Direcció de Serveis de Relacions Internacionals. *Sensibilització per a la solidaritat i la cooperació al desenvolupament. Catàleg d'ofertes d'accions de sensibilització per als ajuntaments,* Espagne, 2006.

DIPUTACIÓN DE BARCELONA, *La cooperación para el desarrollo desde el mundo local, Documento de orientación y debate,* 1ère ed., Barcelone, Espagne, février 2004.

FEMP, *Poder Local y Solidaridad Internacional. Bases de la cooperación al desarrollo desde las corporaciones locales. Informe del Seminario sobre Cooperación Internacional,* organisé par la Fédération espagnole des municipalités et des provinces, Madrid, janvier 1993.

FLACMA, *Hacia una agenda municipal latinoamericana. Visión y Misión de los Gobiernos Locales. Propuesta para la Discusión,* Santa Cruz de la Sierra, Bolivie, 2004.

FMCU, *40 ans de la Fédération Mondiale des Cités Unies. Quarante années de participation citoyenne à la vie internationale*, Paris, France, 1998.

FONDO EXTREMEÑO Local de Cooperación al Desarrollo, Manual de Cooperación al Desarrollo para Entidades Locales, Espagne, 2003.

FONS CATALÀ de Cooperació al Desenvolupament, *2n Estudi de la Cooperació Local de Catalunya amb els Països del Sud 2000, 2001, 2002*, 1ère ed., Barcelone, Espagne, juillet 2003.

FONS CATALÀ, *Evaluar para evolucionar. Tres años después del Mitch. La gestión del Fons Català. Poder local en el marco de la emergencia y de la reconstrucció*, Espagne, 2004.

FRUG, Gerald E., and David J. Barron, *International Local Government Law*, The Urban Lawyer, vol. 38, num. 1, hiver 2006.

GEII (Global Economic Internationalisation Index), *Report on the internationalisation of Piemonte*, Union of the Chambers of Commerce of Piemonte, IRES Piemonte, ITP Investimenti Torino e Piemonte and the Foreign Trade Office of the Piemonte, Chamber of Commerce, Italie, 2004.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL, *La Ciudad de México ante los retos de la globalización*, Versión preliminar, Coordinación General de Asuntos Internacionales, México, janvier 1997.

GONZALEZ PEREZ, Inmaculada, y Paula García-Talavera Trujillo, *Manual para la cooperación internacional descentralizada desde Canarias*, Fundación Canaria para el Desarrollo Social, 1ère ed., Espagne, 2005.

GÓMEZ GALÁN, Manuel, y Luis Cámara, *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*, CIDEAL, Madrid, 2003.

GREEN, Lara, Chris Game and Delay Simon, *Why Should My Local Authority Be Involved In An Overseas Project? Understanding the domestic impacts of local government involvement in international development*, Main Study, Full Report. University of Birmingham, UK Local Government Alliance for International Development, UK, juin 2005.

GUTIERREZ CAMPS, Arnau, "Una aproximación a las relaciones de cooperación descentralizada entre la UE y América Latina", en *Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005*, publié par l'Observatoire de la coopération décentralsiée UE-AL, Bruxelles, 2005.

IADB, *Trust Funds at the Inter-American Development Bank Enhancing Development Assistance to Latin America and the Caribbean 1992-2003*, Washington, 2004.

IANNI, Vanna, *Roma, Solidarietá Internazionale e Cooperazione Decentrata. Uno studio di caso*, Ville de Rome, Italie, 1997.

IEPALA, Cave, *Manual de Cooperación Descentralizada al Desarrollo*, Biblioteca Básica Vecinal. Documentos, num. 9, Espagne, 1999.

INAFED, *Banco de Información Internacional sobre Federalismo, Descentralización y Gobiernos Locales*, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación, 1ère ed., Mexique, 2004.

IOCCO, María Eugenia. *The international role of cities: Decentralized cooperation between domestic concerns and symbolic politics.* Programme on Comparative and European Politics, Center for the Study of Political Change (Circap), Faculty of Political Science University of Siena, Italie, 2005.

ISTED, *Coopération urbaine. L'action internationale de la France pour le développement des villes*, ministère français des Affaires étrangères-Coopération et Francophonie, Paris, 1998.

IULA, *Municipal International Cooperation. The role of local government in decentralised development cooperation*, International Union of Local Authorities, La Haye, Pays-Bas, 1997.

JAKOBSEN, Kjeld, *De la integración que tenemos a la integración que queremos: el papel de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada,* document réalisé pour la 1ère Conférence Annuelle de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-Amérique Latine, Montevideo, mars.

KEINER, Marco y Arley Kim, "Transnational city networks for sustainability", *in European Planning Studies,* Institut for Spatial and Landscape Planning, ETH Zurich, Suisse, (prévu pour la fin de l'année 2007).

LAURENT, Dominique, *Global Village. Les communes, partenaires du développement. Union des Villes et Communes Belges,* Bruxelles, Belgique, (circa 2001).

LGIB, *Benefits from International Co-operation,* Local Government International Bureau, London, Royaume-Uni, 2006.

MALÉ, Jean-Pierre. *Especificidades de la Cooperación Descentralizada Pública: Actores, Contenidos y Modelos,* document réalisé pour la 1ère Conférence Annuelle de l'Observatoire de la Coopération Décentralisée UE-Amérique Latine, Montevideo, mars 2006.

MERCOCIUDADES/CONSEJO/ACTA Nº 01/05 XXIII, ANEXO XII, Réunion du conseil, Buenos Aires, Argentine, 16 mai 2005.

MINA, María Sol, *La ciudad: de objeto a sujeto en la escena internacional,* mémoire de master en "Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos", département de Sciences sociales, Université Alberto Hurtado, Chili, 2004.

MAE, Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, *Vade-mecum coopération décentralisée et intercommunalités,* France, 2004.

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO, *Marca de ciudad. Posicionamiento competitividad e imagen de Rosario,* Cuadernos del Plan Estratégico, Argentine, 1998.

MUNICIPIO DE QUERÉTARO, *Manual de cooperación internacional y políticas locales de combate a la pobreza,* réalisé dans le cadre du programme URB-AL réseau 10, Mexique, 2006.

OECD, *Aid Extended by Local and State Governments.* Pre-print of the DAC Journal 2005, vol. 6, num. 4, Paris, 2005.

OICS, CeSPI, *Manuale di formazione.* Le nuove opportunitá della cooperazione decentrata. Piazza de la Cooperazione, Rome, 2005.

PANCERA, Aurélie, *Quelle mise en mouvement des référentiels de la coopération internationale au niveau des politiques urbaines ?,* DESS Ingénierie du développement urbain Europe-Méditerranée, Université de Paris, France, 2005.

PGV, *Town Twinnings in the New Europe. English Summary,* PGV Publication Series, number 9, Network Municipal Peace Policy in the Netherlands, The Network of Netherlands town twinnings with Central and Eastern Europe, Pays-Bas, décembre 2003.

PREFEITURA DE SÃO PAULO, *São Paulo tem seu lugar no mundo… e o mundo tem seu lugar em São Paulo,* Secretaria Municipal de Relações Internacionais, Brésil, janvier 2003.

PROPUESTA CIUDADANA, *Manual de Gestión Descentralizada de la Cooperación Internacional,* Lima, Perou, (non daté).

REALITY OF AID, *Annual Report,* 2004.

RODRIGUEZ WALLENUIS, Carlos y Eugene Zapata Garesché, *Antología de Asociaciones Municipales,* Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara (CESEM), Mexique, 2000.

SANCHEZ CANO, Javier, “Contexto general: la acción internacional de las autoridades locales”, contenu du module 1 du cours de formation à distance “Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina” organisé par l’Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL en collaboration avec l’Université Ouverte de Catalogne, Espagne, 2006.

SÁNCHEZ JACOB, Eduardo, *Análisis de la Cooperación Oficial Descentralizada en el Estado español en el período 1999-2002,* Coordinadora de ONG para el Desarrollo España, España, febrero, 2003.

SANZ CORELLA, Beatriz, “De la idea a la acción: concepción, gestión y evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada”, contenu du module 4 du cours de formation à distance “Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina” organisé par l’Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL en collaboration avec l’Université Ouverte de Catalogne, Espagne, 2006.

SARRAUTE, Santiago, “Hacia un mapa de la información existente sobre cooperación descentralizada pública entre Europa y América Latina”, *in Anuario de la Cooperación Descentralizada 2005,* publié par l’Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL.

SUPLICY, Marta, *Pronunciamento da Prefeita de São Paulo,* Congresso da Unidade FMCU-IULA, Rio de Janeiro, RF, 3, mai 2001.

TERRITOIRES, La revue des acteurs locaux. *Coopération Décentralisée : une loi, quels enjeux ?,* núm. 340, France, septembre 1993.

TICHAUER M., Ricardo (editor), *La inserción internacional de las regiones y los municipios. Lecturas sobre gestión de cooperación descentralizada,* Instituto de Relaciones Internacionales, Université de Viña del Mar, Chili, 2005.

UK LOCAL GOVERNMENT ALLIANCE FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT, *Showing Global Poverty the Red Card. How local authorities are scoring international development goals,* Royaume-Uni, 2006.

UNCHS, WACLAC, *City to City Cooperation: Issues arising from experience,* Nairobi, Kenya, 2001.

UNCHS, *World Assembly of Cities an Local Authorities. Final Declaration,* Istanbul, 30-31 May 1996, Publisher by the G4+ Local Authorities Habitat II Steering Committee.

UNDP Capacity 2015, *Toolkit for Localising The Millennium Development Goals,* 2006.

UNDP, Decentralised Governance for Development, *A combined practice note on decentralization, local governance and rural/urban development,* New York, 2004.

UNDP, *Democratic Governance Thematic Trust Fund,* New York, 2004

UNESCO, MOST 2, *“CODENOBA, Un logro Argentino”,* Policy Papers, num. 11, 2005.

UN-Habitat, Best Practices Centre for City-to-City Cooperation, *Identification and exchange of strategies for improving the effectiveness of city-to-city cooperation projects in support of the Millenium Development Goals. Report of the Spring Workshop,* Seville, Espagne, mars 2006.

UN-Habitat, *Local governments and international development cooperation: a European survey on strategies and policies,* UN-Habitat best practices centre for city-to-city cooperation, Seville, Espagne, mai 2006.

UN-Habitat, WACLAC, *Partnership for Local Capacity Development.* Building on the Experiences of City-to-City Cooperation, Nairobi, mai 2003.

UN-Habitat, *State of the World Cities 2006-2007,* Nairobi, Kenya, 2006.

UNITED NATIONS, Conference on Human Settlements (Habitat II), June 3–14, 1996, *Istanbul Declaration on Human Settlements,* U.N. Doc. A/CONF.165/14 (Aug. 7, 1996).

UNITED NATIONS, Proposal 18, Chair of the Panel of Eminent Persons on United Nations–Civil Society Relations, *Transmittal letter dated 7 June 2004 from the Chair of the Panel of Eminent Persons on United Nations–Civil Society Relations addressed to the Secretary- General, U.N.,* doc. A/58/817, 20, New York, 11 juin 2004.

VERNIS, A., et. al, *Los retos de gestión de las organizaciones no lucrativas. Hacia el fortalecimiento institucional del Tercer Sector,* Granica, Barcelone, novembre 2004.

ZAPATA-GARESCHE, Eugène (editeur), *Cooperación Franco-Mexicana para la Profesionalización de Servidores Públicos Locales: Experiencia y Perspectiva,* publié par le programme franco-mexicain de coopération municipale, l'ambassade de France au Mexique et la Fédéartion mondiale des cités unies (FMCU), Mexique, 2002.

ZAPATA-GARESCHE, Eugène, "Financiación", contenu du module 5 du cours de formation à distance "Especialista en Cooperación Descentralizada Europa – América Latina" organisé par l'Observatoire de la Coopération Décentralisée Locale UE-AL en collaboration avec l'Université Ouverte de Catalogne, Espagne, 2006.

ZAPATA-GARESCHE, Eugène, (editeur), *Fortaleciendo Juntos la Democracia Local: Cooperación de la Región Ile-de-France para la profesionalización de los gobiernos locales de América Latina,* publié par le conseil régional d'Ile de France et l'Observatoire des changements en Amérique latine (LOCAL) de l'Institut des hautes études sur l'Amérique latine (IHEAL) de l'Université de Paris 3, Mexique, 2006.

ZAPATA-GARESCHE, Eugène (editeur), *KIT Ciudades y Medio Ambiente: Guía práctica de protección ambiental para municipios de América Latina,* Publicado por la Federación Mundial de Ciudades Unidas, el PGU-ALC (ONU-Hábitat), CESEM, Habitat International Coalition, Fondation Friederich Ebert et Fonsation Charles Léopold Mayer, Mexique, 2001.

Annexes

Annexe A : présentation de la DAECL - MAEE

Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales
Ministère des Affaires étrangères et européennes
57, boulevard des Invalides 75007 PARIS SP 07
Tél : 01.53.69.36.41

Contacts :
- *Informations générales ;*
Jérôme DUPLAN
Chargé de mission à la communication auprès du Délégué
pour l'action extérieure des collectivités locales
Courriel : jerome.duplan@diplomatie.gouv.fr
Tél. : 01.53.69.35.15
www.diplomatie.gouv.fr/cncd

- *Amérique latine :*
Martine ZEJGMAN
Adjointe du Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales
Courriel : martine.zejgman@diplomatie.gouv.fr
Téléphone : 01 53 69 35 05
Télécopie : 01 53 69 34 46

• Une entrée unique pour l'appui à l'action internationale des collectivités territoriales

Le nouvel organigramme de la DgCiD qui a été publié en mars 2006 au Journal Officiel, comporte la création d'une nouvelle Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales, directement rattachée au Directeur général.

Cette création a permis de doter le Département d'une entrée unique pour l'appui à l'action internationale des pouvoirs publics locaux et de mieux insérer l'appui à la coopération décentralisée dans notre politique de coopération internationale.

Antoine JOLY est Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales et Secrétaire de la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD).

• Les fonctions de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales recueille et analyse les informations relatives à l'action extérieure des collectivités territoriales. Elle met en oeuvre la stratégie de l'Etat en matière d'appui à la coopération décentralisée, veille à la cohérence entre l'action extérieure de l'Etat et celle des pouvoirs publics locaux et appelle l'attention du Gouvernement sur les problèmes éventuellement posés.

La Délégation apporte également son concours aux postes diplomatiques et consulaires français ainsi qu'aux préfectures. En liaison avec les ambassadeurs et les préfets, il conseille les collectivités concernées sur les relations qu'elles se proposent d'établir avec l'extérieur, notamment pour la mise en œuvre d'actions de coopération décentralisée.

Elle anime le dialogue de l'Etat avec les collectivités territoriales dans ce domaine. Elle conseille les collectivités sur leur action extérieure et a la responsabilité du portail de la coopération décentralisée.

Elle suit les évolutions juridiques encadrant l'action extérieure des collectivités territoriales, notamment au sujet de la coopération transfrontalière et au sein de l'Union européenne. Elle conseille les préfets sur le contrôle de légalité.

Elle accompagne les actions de développement, de solidarité internationale et de coopération des collectivités territoriales. Elle élabore et met en place les programmes de cofinancement de la coopération décentralisée.

Le Délégué est assisté d'une équipe pluridisciplinaire de 12 personnes qui compose la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales. Nommé par le Président de la République, en Conseil des ministres, il est placé auprès du Directeur général de la coopération internationale et du développement.

• Les missions de la Commission nationale de la coopération décentralisée

La Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) rassemble à parité des représentants de l'État et des collectivités territoriales. Le Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales assure le secrétariat de la CNCD et est chargé de la coordination interministérielle en la matière.

Avec un nombre réduit de membres mais une composition désormais ouverte depuis 2006, à coté des trois grandes associations nationales d'élus, à celles spécialisées sur l'international, la CNCD est désormais l'instrument privilégié du dialogue entre l'État et les collectivités locales dans le sens d'une meilleure coordination et d'une plus grande complémentarité sur le plan international.

Lors de la dernière séance de la CNCD du 19 septembre 2007, le Secrétaire d'État chargé de la Coopération et de la Francophonie, a rappelé les trois principes qui dictent le nouveau fonctionnement de cette Commission :
- La reconnaissance de l'autonomie des collectivités locales y compris dans leurs actions extérieures,
- la nécessité du dialogue avec l'État dans le respect des responsabilités de chacun,
- la recherche de partenariats pour favoriser la complémentarité ou la spécificité de l'action des collectivités territoriales à l'étranger.

La CNCD peut formuler des propositions visant à améliorer les modalités d'exercice de la coopération décentralisée, en particulier dans sa relation avec l'État.

Elle met en place des chantiers, organisés en liaison avec les associations d'élus et de collectivités, auxquels sont assignés, sur une durée limitée, des objectifs thématiques ou géographiques, qui débouchent sur des propositions susceptibles d'améliorer les politiques de coopération décentralisée. Ces chantiers font l'objet de publications régulières sous la forme d'études et de vade mecum.

Elle est tenue de tenir et de mettre à jour un état des lieux de la coopération décentralisée et est chargée chaque année de recenser l'aide publique au développement des collectivités territoriales.

Elle est chargée de mettre en place de nouveaux outils au service de la cohérence des actions menées par les collectivités territoriales. Ainsi, suite à la mise en place en 2007 de l'e-apd (déclaration en ligne de l'APD des collectivités territoriales) et de deux téléprocédures de mise à jour de la base de données à l'attention des collectivités et des ambassades, la CNCD lancera en novembre en 2008 de nouveaux outils en ligne et des e-services innovants : une nouvelle base de données cartographique de la coopération décentralisée, une base de données cartographique de la présence économique et universitaire dans les pays émergents, une bourse-projets de la coopération décentralisée, un Extranet, des services personnalisés…

Ces nouveaux outils permettront d'une part de mieux informer l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée : collectivités territoriales, associations d'élus, réseaux régionaux, préfectures, ambassades, ministères…Ils permettront d'autre part d'offrir un état des lieux cartographique précis et actualisé de la coopération décentralisée. Ils mettront enfin à la disposition de tous les acteurs des e-services modernes dans une perspective de meilleure gestion administrative, de plus grande cohérence des actions et de meilleur partage de l'information.

Annexe B : présentation de l'OCD UE-AL

A Barcelone (Europe)	A Montevideo (Amérique latine)
Diputació de Barcelone Direction des relations internationales Còrsega 273-279, 2ª planta 08008 Barcelone, Espagne	Mairie de Montevideo (IMM) Relations internationales et coopération Luis Piera 1994, Edificio MERCOSUR 11200 Montevideo, Uruguay
Tél. (34-93) 404-9212 et 13 Courriel : ocd.bcn@diba.cat www.observ-ocd.org	Tél. (598-2) 413-6624 et 25 Courriel : observatoriomontevideo@prodo.imm.gub.uy
Agustí Fernández de Losada i Passols Coordinateur général de l'Observatoire Jean-Pierre Malé, Directeur Exécutif	Lucía Hornes, Directrice de l'antenne à Montevideo

• *Les origines*

L'Observatoire de la Coopération Décentralisée entre l'Union Européenne et l'Amérique Latine (OCD) a vu le jour le 1er février 2005. Sa création illustre sans aucun doute le remarquable dynamisme de la coopération entre les villes et régions des deux continents, mais elle est aussi à mettre au compte du Programme URB-AL qui, depuis 1995, a apporté un appui décisif à ce phénomène émergent.

En effet, c'est la conférence qui s'est tenue à Valparaiso (Chili), en 2004, dans le cadre de ce programme, qui a mis en évidence la nécessité de mieux connaître et de renforcer la coopération décentralisée (CD) entre les deux régions et qui a proposé pour cela la création d'un observatoire. Cette proposition a été acceptée par la Commission Européenne, et mise en œuvre par un consortium formé par deux gouvernements locaux : la Députation de Barcelone et la Mairie de Montevideo (Uruguay) et par trois entités liées au monde de la recherche : l'Université de la République Orientale de l'Uruguay, la Fondation CIDOB de Barcelone et la Fondation pour la Paix et la Démocratie (FUNPADEM) du Costa Rica.

La Députation de Barcelone est l'institution coordonnatrice du projet européen et son intention est de donner continuité à l'Observatoire et de le transformer en un organisme permanent, quand le projet cofinancé par la Commission arrivera à sa fin, c'est-à-dire à partir de 2009.

• *Missions*

Depuis sa création, l'Observatoire a mené à bien trois missions principales:
1. Connaître et diffuser le phénomène de la coopération décentralisée publique entre les deux régions ;
2. Offrir des services et des instruments aux acteurs locaux et régionaux qui s'engagent dans cette coopération, et
3. Créer un espace de réflexion, d'échanges et de débat pour discuter les pratiques de coopération actuelles et avoir une incidence positive sur leur contenu et qualité.

La première de ces missions a donné lieu à un intense travail de recueil et systématisation des informations et à la création d'une base de données dans laquelle figurent les plus de 1 200 relations qui ont été identifiées, ainsi que tous les réseaux de gouvernements locaux dans lesquels participent des villes et régions des deux continents. Cela a permis à l'Observatoire d'établir pour la première fois une carte d'ensemble des interventions de coopération décentralisée publique entre l'UE et l'Amérique latine. A travers ce type de représentation, on peut prendre conscience du fait que les initiatives individuelles des villes et régions -qui se sont mises en contact en se basant en général sur un modèle de relations internationales "bilatérales" (de ville à ville ou de région à région)- finissent par générer un phénomène global d'une grande importance stratégique et à tisser des liens de territoire à territoire entre les deux continents.

La deuxième mission de l'Observatoire –"offrir des instruments et des services aux gouvernements locaux et régionaux"- l'a conduit à développer et à mettre à la disposition des gouvernements locaux des outils spécifiques, comme par exemple le Manuel que le lecteur a actuellement dans ses mains ou le cours de formation à la coopération décentralisée que l'Observatoire a mis au point et qui a déjà connu trois éditions successives. L'ensemble des instruments et des services offerts, ainsi que la consultation directe de la base de données, sont disponibles, pour tous les utilisateurs intéressés, grâce au centre de ressources on line que l'Observatoire a créé.

La troisième mission, orientée vers la création d'espaces de débats et d'échanges, s'est matérialisée, en particulier, par la publication d'un annuaire, d'une revue spécialisée et d'une ligne d'études sur la coopération décentralisée, ainsi que par la création progressive d'une communauté d'experts et de chercheurs qui sont associés aux travaux de l'Observatoire.

• *Les conférences annuelles*

Ces efforts pour analyser et débattre autour de la coopération décentralisée UE-AL se font visibles et se projettent à travers la célébration de conférences annuelles qui rassemblent des responsables locaux, des représentants d'institutions nationales et internationales et des experts intéressés :

• La première, qui s'est tenue en 2006 à Montevideo, s'est penchée sur les raisons qui sont à l'origine de la projection extérieure des villes et des régions, sur la définition de la coopération décentralisée et sur l'importance et les impacts potentiels de ce phénomène émergent.

• La deuxième, célébrée en 2007 à Guatemala, a été consacrée à l'examen et à la discussion des pratiques et des modèles de coopération décentralisée. L'accent a été mis sur les relations "horizontales et réciproques" qui permettent le renforcement politique et technique des gouvernements locaux et qui produisent un bénéfice mutuel, grâce à l'échange d'expériences et à l'apprentissage institutionnel.

• La troisième conférence (Barcelone, 2008) se centre sur la consolidation et coordination du phénomène et sur l'articulation des différents acteurs publics qui interviennent dans la coopération décentralisée, en respectant le principe de l'autonomie locale.

• *D'autres activités*

Par ailleurs, l'Observatoire a participé activement à des évènements de première importance, comme par exemple le *1er Forum des Collectivités Locales Union Européenne - Amérique Latine*, qui s'est tenu à Paris, en novembre 2007, ou le Séminaire sur les leçons et expériences du Programme URB-AL, qui a eu lieu à Rosario (Argentine) en juillet 2007.

A travers ces différentes manifestations, l'Observatoire prétend appuyer la dynamique de projection internationale des gouvernements locaux et renforcer tout ce qu'elle peut apporter à l'amélioration des politiques publiques locales en Europe et en Amérique Latine.

Pour remplir ces objectifs, l'Observatoire veut s'appuyer progressivement sur un réseau d'institutions et de personnes intéressées à renforcer et à diffuser la coopération décentralisée entre l'Europe et l'Amérique Latine. C'est dans ce cadre que la publication du présent manuel, en collaboration avec le gouvernement français et Cités Unies France, prend une importance tout à fait spéciale, comme expérience pilote de collaboration inter-institutionnelle.

Annexe C : présentation de Cités Unies France

9 rue Christiani, 75018 Paris, France. Téls : (33 1) 53 41 81 81 et Fax : (33 1) 53 41 81 41
coop-dec@cites-unies-france.org, www.cites-unies-france.org
Responsable Amérique latine : Félicia Medina, Tél. : 33 (1) 53 41 81 92, f.medina@cites-unies-france.org

Cités Unies France (CUF) fédère les collectivités territoriales françaises - communes, intercommunalités, départements et régions – engagées dans la coopération internationale. L'association est présidée par Charles Josselin, vice-président du conseil général des Côtes d'Armor, sénateur et ancien ministre de la coopération.

Les adhérents de CUF représentent les deux tiers des régions françaises, une vingtaine de départements, presque toutes les grandes villes, un pourcentage important des villes moyennes, ainsi que de nombreuses communes de taille plus modestes. Les structures intercommunales, plus récentes, adhèrent progressivement.

La coopération décentralisée, c'est à dire les actions de coopération internationale des collectivités locales, dispose d'un cadre législatif solide conforté par la loi de janvier 2007, votée à l'unanimité à l'Assemblée Nationale après un vote unanime au Sénat. Cette loi donne une grande liberté aux collectivités locales en faisant de l'action internationale une de leurs compétences à part entière.

Cités Unies France a pour mission de promouvoir et de faciliter ces coopérations. L'association a, dans ce but, signé de nombreuses conventions avec les institutions nationales et multilatérales en France et à l'étranger, ainsi qu'avec la plupart des associations des collectivités locales existantes dans le monde.

Cités Unies France regroupe, avec l'Association française du Conseil de Communes et des Régions de l'Europe (AFCCRE), les adhérents français de l'organisation mondiale des collectivités locales, Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU), basée à Barcelone. Tout adhérent de CUF est ipso facto adhérent de CGLU.

CUF, en lien étroit avec CGLU et sa section européenne, le CCRE, contribue à créer un espace européen d'échange et de collaboration entre collectivités locales européennes et leurs associations sur la coopération pour le développement. Cités Unies France dialogue notamment avec la Commission européenne pour faire évoluer concrètement l'attitude de cette dernière sur le rôle des collectivités dans la politique de coopération de l'Europe.

• *L'animation et la coordination*

La première activité de Cités Unies France est l'animation des groupes-pays. Réunissant les collectivités françaises travaillant sur un même pays, ces groupes sont présidés par un élu. Au nombre de 27, répartis en 5 pôles continentaux, ils permettent d'impulser, de mutualiser, de "capitaliser" et de mettre en œuvre des actions coordonnées. Ils assurent, de plus, un lien précieux avec les autorités et les institutions des pays, ainsi qu'avec les postes diplomatiques.

Au-delà de cette approche géographique, CUF privilégie de plus en plus des approches transversales sur les thèmes correspondant aux évolutions de la coopération décentralisée. Citons la jeunesse et l'international, les consommations responsables, le tourisme solidaire, les objectifs du millénaire pour le développement, l'appui institutionnel ou la question des migrants dans la coopération décentralisée.

Groupes pays et groupes thématiques

Pôle	Groupe
Pôle Afrique sub-saharienne (8 groupes pays)	Burkina Faso, Mali, Sénégal, Mauritanie, Niger, Bénin, Togo, Madagascar
Pôle Amériques (5 groupes pays ou région)	Amérique du Nord, Amérique Centrale, Amérique Latine (régional), Caraïbes, Brésil
Pôle Asie (4 groupes pays)	Vietnam, Japon, Chine, Inde
Pôle Méditerranée (6 groupes pays)	Algérie, Israël, Liban, Maroc, Territoires Palestiniens, Tunisie
Pôle Europe de l'Est (7 groupes pays)	Roumanie, République Tchèque, Pologne, Slovaquie, Albanie, Serbie et Monténégro, Croatie
Groupes thématiques (3 groupes)	Jeunesse, Développement durable, Achats éthiques du secteur public

• *Cités Unies France et les Amériques*

Au sein de CUF, la Zone Amérique comprend **le pôle Amérique latine et Caraïbes,** composé : du **"Groupe pays Amérique latine"** réunissant les coopérations avec l'Argentine, la Bolivie, le Chili, l'Equateur, le Mexique, le Pérou, l'Uruguay et le Venezuela ; du **"Groupe pays Amérique centrale"**, concernant les coopérations avec El Salvador, le Nicaragua ; du **"Groupe pays Caraïbes"**, avec une implication des élus des départements français de l'Outre-mer ; le groupe réunit, essentiellement, les coopérations avec Haïti et Cuba ; et du **"Groupe pays Brésil"** récemment créé en janvier 2008. La Zone Amérique comprend aussi le **Groupe pays États-Unis**.

• *Les liens avec les grandes institutions*

Des conventions lient Cités Unies France aux institutions françaises, qu'il s'agisse des ministères des affaires étrangères et européennes, jeunesse et sports, de l'assemblée nationale et sénat, d'organismes comme l'Agence française de Développement, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale ou la Croix Rouge française. CUF favorise activement le rapprochement avec le monde des ONG et leurs réseaux (Coordination SUD, CRID, …) et celui des collectivités locales ; des avancées réelles interviennent après une période d'observation mutuelle. CUF milite pour la création à Bruxelles d'une "plateforme" commune aux associations européennes de collectivités locales menant des coopérations de solidarité et de développement dans le monde.

• *L'information et le conseil*

Cités Unies France organise des "Journées de la coopération décentralisée". Deux fois par trimestre, un sujet est traité de façon approfondie, en faisant appel à la meilleure expertise. Plusieurs canaux permettent l'information et le conseil : la Lettre mensuelle de la coopération décentralisée, le site web et diverses publications. Une intense activité éditoriale permet la production de "Dossiers pays", documents de référence, disponible pour la majorité des groupes-pays ; de répertoires de coopération, et d'approches sur de sujets plus généraux dans la série "Réflexions".

L'équipe de CUF est à la disposition de ses adhérents, mais aussi de toutes les collectivités locales, pour répondre aux demandes de conseil. Cette activité peut aller de l'aide à l'identification de partenaires étrangers à l'information sur les pays, en passant par les contacts avec les postes diplomatiques et les pouvoirs publics français ou étrangers. Elle est rendue possible par les nombreux réseaux entretenus en France et à l'étranger.

Le conseil peut également viser à construire ou à reconsidérer une action internationale, à chercher des partenaires et aider à la mise en place de nouveaux partenariats.

Annexe D : le cadre légal de la coopération décentralisée en France[152]

• *La diversité des formes d'intervention des collectivités territoriales à l'international*

La coopération décentralisée regroupe l'ensemble des **actions de coopération internationale menées par convention dans un but d'intérêt commun par une ou plusieurs collectivités territoriales françaises** (régions, départements, communes et groupements de collectivités territoriales) d'une part, et une ou plusieurs autorités territoriales étrangères, d'autre part, dans le cadre de leurs compétences mutuelles.

Elles peuvent intervenir, dans le **respect des engagements internationaux de la France,** entre collectivités ou autorités territoriales de toutes zones géographiques et de tous profils économiques ou sociaux. La coopération décentralisée s'insère dans le cadre plus large de l'action extérieure des collectivités territoriales.

Dans ce cadre, les collectivités territoriales peuvent légalement mettre en œuvre ou financer à ce titre à l'étranger des actions qui n'entrent pas dans la définition de la coopération décentralisée, mais qui peuvent concerner : des actions de promotion économique, la présence à une foire-exposition, touristique ou culturelle...).et des actions à caractère humanitaire si l'urgence le justifie.

Les communes, les établissements publics de coopération intercommunale et les syndicats mixtes chargés des services publics de distribution d'eau potable et d'assainissement ou du service public de distribution d'électricité et de gaz peuvent, dans la limite de 1 % des ressources qui sont affectées aux budgets de ces services, mener des actions de coopération avec les collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans le cadre des conventions prévues à l'article L.1115-1, des actions d'aide d'urgence au bénéfice de ces collectivités et groupements, ainsi que des actions de solidarité internationale dans les domaines de l'eau et de l'assainissement et de la distribution publique d'électricité et de gaz.

Dans le cadre de la **coopération transfrontalière,** les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France, adhérer à un organisme public de droit étranger ou participer au capital d'une personne morale de droit étranger auquel adhère ou participe au moins une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités territoriales d'un État européen frontalier ou d'un État membre de l'union européenne. Cette adhésion ou cette participation est autorisée par arrêté du préfet de région.

Il faut entendre par **"collectivité territoriale étrangère"** les collectivités, autorités ou organismes exerçant des fonctions territoriales ou régionales et considérées comme telles dans le droit interne de chaque État.

Dans certains cas, l'organisation territoriale des États étrangers ne comprend pas de collectivité territoriale autonome. Il peut être alors utile d'apprécier si l'autorité territoriale dispose bien de la faculté de passer des conventions. Les préfets pourront si nécessaire se rapprocher du ministère des Affaires étrangères et européennes (Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales) si des informations de ce type leur sont demandées ou dans le cadre du contrôle de légalité.

La loi ne crée pas d'obligation pour que la collectivité étrangère soit de même niveau que la collectivité française. Sauf disposition particulière dans le droit interne de l'État dont relève la collectivité étrangère, les collectivités territoriales françaises ou leurs groupements ont donc une capacité à contracter avec des collectivités territoriales étrangères **quel que soit leur niveau dans l'organisation de l'État étranger.**

• *Les aspects juridiques de la coopération décentralisée*

Interdiction des conventions avec les États étrangers et le régime des accords avec les organisations internationales. Une exception : les régions et les départements d'outre-mer, sous certaines conditions.

152) Source : Déléguation pour l'action extéreieure des collectivités locales, MAEE (2008).

L'article L. 1115-5 du Code général des collectivités territoriales stipule que : "aucune convention, de quelque nature que ce soit, ne peut être passée entre une collectivité territoriale ou un groupement et un État étranger" (rédaction résultant de la loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire). Cette interdiction vise les États souverains et non les entités fédérées, qu'elles soient ou non dénommées "États" (cf. les Cantons suisses, les Länder allemands, les États fédérés des États-Unis, Brésil, Mexique...).

Si la loi confère aux collectivités territoriales et à leurs groupements la capacité de passer des conventions avec des collectivités territoriales de pays étrangers et leurs groupements pour mener des actions conjointes, ces collectivités n'en deviennent pas pour autant des sujets de droit international. Cette qualité appartient aux États et aux organisations internationales et à eux seuls. Il découle que ces dernières et leurs groupements ne sauraient conclure une convention portant sur des compétences exclusives de l'État telles qu'elles résultent de l'ordonnancement juridique français. Même si l'État étranger a les mêmes compétences que la collectivité territoriale française, cette dernière ne peut pas conclure de convention avec cet État.

Dans la mesure où des conventions peuvent être passées avec les seules collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, **les organisations internationales sont donc exclues du champ de la coopération décentralisée.** Mais, il est en revanche envisageable que les collectivités territoriales puissent, à l'occasion de véritables liens de coopération décentralisée conclus avec une ou plusieurs collectivités territoriales étrangères, souscrire à des contrats d'objectifs, de financement, ou jouer le rôle d'opérateur de l'Union européenne ou d'une organisation internationale (par exemple UNESCO, UNICEF, PNUD, organisations régionales relevant des Nations Unies, Agence intergouvernementale de la Francophonie, etc.).

• *Rendre juridiquement plus sûres les actions de coopération décentralisée*

La **loi du 6 février 1992** autorisait les collectivités territoriales françaises à signer des conventions avec des autorités locales étrangères dans le respect des engagements internationaux de la France. Cependant, elle avait omis de préciser quel type d'action pouvait y être intégré ; en particulier, elle n'avait pas fait mention de l'aide au développement que pouvaient apporter les collectivités territoriales. De même, la loi de 1992 n'avait pas songé à donner un socle juridique aux nombreuses subventions accordées par les collectivités territoriales au moment de catastrophes naturelles, au titre de l'aide humanitaire d'urgence.

L'adoption à l'unanimité par l'Assemblée nationale, le **25 janvier 2007**, de la proposition de loi sur l'action extérieure des collectivités territoriales, déposée par Michel Thiollière, Sénateur-Maire de Saint-Etienne, (connue comme **loi Thiollière**) au lendemain de la mobilisation française suite au tsunami en Asie du sud-est en décembre 2004, lève ces incertitudes. Il modifie ainsi le Code général des collectivités territoriales en introduisant des dispositions nouvelles permettant de compléter et de préciser le droit en matière de coopération décentralisée. D'une part, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des conventions avec des autorités locales étrangères pour mener des **actions de coopération ou d'aide au développement.** D'autre part, si l'urgence le justifie, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent désormais également mettre en œuvre ou financer des **actions à caractère humanitaire.**

Cette adoption, résultat d'une étroite collaboration entre le ministère des Affaires étrangères, le ministère de l'Intérieur, le Conseil d'État et le Parlement, permet ainsi aux collectivités territoriales françaises de nouer des partenariats avec d'autres autorités locales étrangères, sans risque juridique. Il s'agit d'une importante avancée qui permettra d'éviter des annulations des coopérations entreprises, au motif de défaut d'intérêt local comme certains tribunaux administratifs l'avaient déjà fait en première instance.

L'adoption définitive de ce texte avant la fin de la législature vient compléter le dispositif de soutien et d'accompagnement de l'action extérieure des collectivités territoriales mis en place ces dernières années. Sur le plan juridique d'abord, il s'ajoute à la **loi dite Oudin-Santini** qui permet aux communes, aux établissements publics de coopération intercommunale, aux syndicats mixtes chargés des services

publics d'eau potable et d'assainissement ainsi qu'aux agences de l'eau d'affecter jusqu'à 1% de leur budget à des actions de coopération et de solidarité internationale.

S'agissant du dialogue entre l'État et les collectivités territoriales ensuite, il s'ajoute au **nouveau dispositif de cofinancement** mis en place par le ministère des Affaires étrangères, à la suite d'une large consultation avec les associations de collectivités territoriales, afin de le rendre plus simple, plus lisible, mais également pour en faire un instrument au service de nouveaux partenariats entre l'État et les collectivités. Ce nouveau dispositif favorise l'appui institutionnel, le développement durable, la mutualisation, le développement économique et l'intégration des jeunes. Il s'appuie pour se faire sur **trois appels à projets,** proposant notamment une contractualisation sur trois ans avec les principales collectivités territoriales françaises présentes à l'étranger, et en privilégiant des démarches coordonnées.

• *Les conventions de coopération décentralisée*

Article L. 1115-1 (ancien article L 1114-1) du Code général des collectivités territoriales : "Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France. (...)"

Par convention il faut entendre **tout contrat ou acte signé entre des collectivités territoriales, françaises et étrangères,** et leurs groupements, comportant des déclarations, des intentions, des obligations ou des droits opposables à l'autre partie. Sont visées par la loi aussi bien les conventions ayant un caractère déclaratif que celles pouvant avoir des conséquences matérielles, financières ou réglementaires pour ces collectivités.

Que la collectivité territoriale soit engagée financièrement, matériellement ou non, la convention caractérise la coopération décentralisée pour tous les types d'intervention. Dès lors que des services, des biens ou des financements sont engagés par une collectivité territoriale ou qu'elle est amenée à en recevoir de l'interlocuteur étranger, il convient que les stipulations de la convention permettent de s'assurer que des engagements réciproques peuvent être définis, qu'un contrôle peut être établi et que les éventuels litiges pourront être réglés.

• *Les principes généraux présidant à l'élaboration des conventions*

En matière de coopération décentralisée, les collectivités territoriales françaises exercent leurs compétences dans le respect de la Constitution et des règles et principes de valeur constitutionnelle ou législative. Elles doivent notamment ne pas porter atteinte :

• au principe d'**indivisibilité de la République et de souveraineté** nationale (articles 1er et 3 de la Constitution),
• au **respect des engagements internationaux de la France** (c'est-à-dire "Les traités ou accords", article 55 de la Constitution),
• au respect des **intérêts de la Nation** et des pouvoirs constitutionnels du Président de la République et du Gouvernement en matière de conduite de la politique étrangère de la France (articles 5, 14, 20 et 52 à 60 de la Constitution),
• au principe d'**absence de tutelle** d'une collectivité territoriale sur une autre (article 72 de la Constitution),
• aux règles constitutionnelles et législatives relatives à l'**emploi de la langue française** (article 2 de la Constitution et loi n° 94-665 du 4 août 1994),
• à **l'égalité des citoyens** devant les charges publiques et à **l'égalité des usagers** devant le service public,
• à la **liberté du commerce et de l'industrie.**

Annexe E : les autres associations françaises

ADF, Assemblée des Départements de France
Président : Claudy Lebreton, Président du Conseil général des Côtes d'Armor
6, rue Duguay-Trouin
75006 Paris
Tél : 01 45 49 60 20 - Fax : 01 45 49 60 21
Courriel : *adf@departement.org*
www.departement.org/jsp/index.jsp

AFCCRE, Association française du Conseil des Communes et Régions d'Europe
30, rue d'Alsace Lorraine
45000 Orléans
Tél : 02 38 77 83 89 - Fax : 02 38 77 21 03
Courriel : *ccrefrance@afccre.org*
www.afccre.org

AMF, Association des Maires de France
41, quai d'Orsay
75343 Paris Cedex 07
Tél : 01 44 18 14 14 - Fax : 01 44 18 14 15
Courriel : *amf@amf.asso.fr*
www.amf.asso.fr

AMGVF, Association des Maires de Grandes Villes de France
42, rue Notre Dame des Champs
75006 Paris
Tél : 01 44 39 34 56 - Fax : 01 45 48 98 54
www.grandesvilles.org

ARF, Association des Régions de France
282, Boulevard Saint-Germain
75007 Paris
Tél : 01 45 55 82 48 - Fax : 01 45 50 20 38
Courriel : *Regions.de.France@arf-regions.org*
www.arf.asso.fr

APVF, Association des Petites Villes de France
42, Bd Raspail
75007 Paris
Tél : 01 45 44 00 83 - Fax : 01 45 48 02 56
Courriel : *arobert@apvf.asso.fr (André Robert, Délégué général)*
www.apvf.asso.fr

Ce manuel propose aux autorités locales d'Europe et d'Amérique latine un guide pratique, simple et pédagogique, qui les aidera à construire une stratégie durable de relations internationales et de coopération décentralisée.

Les conseils et recommandations de ce guide s'adressent aux collectivités locales qui souhaitent initier ou consolider une stratégie internationale et une coopération avec leurs homologues latino-américains.

Pourquoi une action internationale à l'échelon local ? Comment construire et mettre en œuvre une stratégie internationale efficace et durable ? Comment participer à un projet de coopération décentralisée ? Auprès de qui obtenir un appui, des informations, des contacts ? Dans quels domaines peut-on mettre en œuvre des actions de coopération décentralisée ?

Autant de questions auxquelles répond cet outil pratique qui permettra aux autorités locales de développer de nouveaux projets de coopération décentralisée en Amérique latine et de renforcer leurs capacités à répondre aux attentes des citoyens, de manière professionnelle et durable.

Ministère des Affaires étrangères et européennes
DgCiD
Direction générale
de la Coopération internationale
et du Développement

244, boulevard Saint-Germain
75303 Paris 07 SP
Téléphone standard : 01 43 17 90 00
www.diplomatie.gouv.fr

ÉTUDES
PARTENARIATS
ÉVALUATIONS
REPÈRES