

Conférence *idées pour le développement*
**« Les nouvelles formes de coopération décentralisée :
quelles formes, quels moyens ? »**

Agence Française de Développement
mardi 7 octobre 2014
au Parlement européen, Bruxelles



Document de synthèse des débats

SYNTHÈSE

Conférence-débat animée par Emmanuelle Bastide, journaliste à RFI, avec :

- Jeannot Kouadio-Ahoussou, président de la Région du Bélier et président de l'Association des Régions Districts de Côte d'Ivoire, ancien Premier ministre de Côte d'Ivoire, avocat
- Gilles Pargneaux, député européen, président du groupe d'amitié Union européenne-Maroc, secrétaire national du Parti socialiste français chargé des relations Nord-Sud
- Mary Gely, doctorante en Sciences du Territoire, laboratoire PACTE, Université de Grenoble Alpes, ancienne chargée de mission Coopération décentralisée au Conseil général de l'Isère
- Jérémie Daussin Charpantier, référent thématique Finances locales et Décentralisation à l'Agence Française de Développement
- Anne Raimat, directrice des Relations internationales et Affaires européennes de la communauté urbaine de Bordeaux

Au cœur d'une crise économique mondiale majeure, la coopération décentralisée est remise en question et ses objectifs de solidarité discutés. L'action internationale des collectivités locales subit une pression accrue sur ses budgets, sur ses moyens humains. Sans devoir disparaître, elle est contrainte de se renouveler. L'un des enjeux majeurs est alors de savoir si la coopération décentralisée peut allier solidarité en direction du Sud et retombées économiques pour les territoires du Nord.

Évolutions récentes de la coopération décentralisée

« 4 800 collectivités territoriales en France sont impliquées dans des projets de coopération décentralisée » (Jérémie Daussin Charpantier). Dans la période récente, et en particulier depuis la loi du 7 juillet 2014 relative à la politique de développement et de solidarité internationale, la coopération décentralisée a changé. Un glissement s'est opéré d'une coopération basée principalement sur la solidarité internationale vers une action extérieure plus globale permettant aux collectivités de « rechercher dans leur action internationale des retombées au Nord » (Mary Gely). Pour les territoires, la coopération décentralisée permet désormais de rechercher des retombées économiques, de favoriser le mieux-vivre ensemble local et global, de s'enrichir des savoir-faire de leurs homologues et d'accroître leur rayonnement. Les grandes collectivités recherchent également une visibilité internationale. Les collectivités du Sud elles-mêmes sont souvent sensibles à cette logique de partenariat « gagnant-gagnant ». L'enrichissement peut être mutuel : « les expériences du Nord doivent permettre au Sud de gagner en temps et de réduire au maximum les erreurs » tandis que les pays du Sud et leur croissance à 2 chiffres peuvent être le moteur de la reprise économique au Nord (Jeannot Kouadio-Ahoussou). Néanmoins, « réduire la coopération à cet objectif économique, c'est en perdre une partie du sens » (Anne Raimat). Éthique et économie peuvent être pensées ensemble dans un rapport d'égalité entre les territoires qui échangent.

Crise économique et manque de moyens

Nouveaux objectifs devraient être synonymes de nouveaux moyens. « Théoriquement, les moyens alloués par les collectivités devraient être en relation avec les objectifs politiques affichés » (Mary Gely). Mais le contexte budgétaire européen provoque une contraction des moyens financiers et humains des collectivités et les services de l'action internationale sont particulièrement touchés. Pour remédier à ces manques de moyens, les collectivités territoriales peuvent aujourd'hui se tourner vers de nouvelles formes de financement. Par exemple, « les collectivités peuvent se tourner vers des bailleurs internationaux » ou chercher des appuis comme celui de la DAECT (Mary Gely). Pour pérenniser ces financements dans ce contexte de difficultés économiques et politiques des pays du

Nord et du Sud, démontrer que les retombées sont réelles doit être une préoccupation permanente (Gilles Pargneux).

Agir dans un cadre multi-acteurs

C'est pourquoi les partenariats de coopération décentralisée s'intègrent de plus en plus dans un cadre multi-acteurs au niveau local comme aux niveaux national et international. Au niveau local, les collectivités organisent leurs échanges au sein de réseaux d'acteurs locaux pour accroître la portée de leurs messages sur la scène internationale, défendre les intérêts de la coopération décentralisée et promouvoir le rôle des autorités locales. Aux niveaux national et international, l'AFD, l'Union européenne ou le PNUD appuient la coopération décentralisée des collectivités françaises à travers différents outils financiers (Ficol, délégation de fonds...). « *La coopération décentralisée est alors un partenariat triangulaire entre les régions du Nord, les régions du Sud et le partenaire financier dans un rôle de pivot* » (Jeannot Kouadio-Ahoussou). Ce dernier met souvent l'accent sur le renforcement de capacités par l'appui aux échanges de savoir-faire et de bonnes pratiques de gestion locale.

Coopération décentralisée et processus de décentralisation

Il est en effet indispensable que les collectivités locales, notamment africaines, soient replacées au cœur des projets de territoire, et « *l'autonomie institutionnelle est nécessaire pour l'efficacité des collectivités territoriales* » (Koné Souleymane). Pourtant, alors que « *partout en Afrique, la décentralisation a une ossature cadrée dans les textes qui n'a rien à envier à ce qui existe en Europe, le problème est l'écart incroyable entre les textes et les mises en œuvre* » (Jérémie Daussin Charpantier). Les dialogues entretenus avec des collectivités locales du Nord peuvent encourager les collectivités du Sud à revendiquer et affirmer leur positionnement et leur légitimité locale. La coopération décentralisée est pour elles un bon levier pour être reconnues comme véritables acteurs politiques et institutionnels sur les projets de territoire.

La nécessité de renforcer le dialogue

Renforcer le dialogue entre collectivités du Sud et du Nord s'avère capital. D'une part, parce que les référentiels culturels et politiques trop différents des collectivités peuvent empêcher leur bonne coopération : « *un historique de relations et un langage commun permettent d'établir une relation de confiance laquelle autorise l'établissement de projets* » (Jérémie Daussin Charpantier). D'autre part, parce que les savoir-faire et les méthodologies des collectivités du Nord ne sont pas toujours adaptés au Sud : « *les collectivités du Nord doivent se remettre en question et questionner leurs pratiques en permanence* » (Anne Raimat). Enfin, parce que les pays du Nord ont également à apprendre des pays du Sud : « *le Nord profite de l'apport de l'innovation au Sud* » (Jeannot Kouadio-Ahoussou).

Compte rendu révisé des débats

Introduction

Gilles Pargneaux, député européen, président du groupe d'amitié Union européenne-Maroc, secrétaire national du Parti socialiste français chargé des relations Nord-Sud

Quels moyens pour quelles ambitions dans la coopération décentralisée ? Il s'agit d'un sujet important à approfondir non pas seulement à l'échelle de l'Union européenne mais aussi à l'échelle de la France.

Ce débat ambitieux sur la coopération décentralisée s'inscrit dans un contexte où les problèmes sont nombreux, dans le monde, dans le monde arabe, en Afrique, au cœur d'une crise économique sans précédent en Europe. Il nous appartient de discuter des pistes d'action des politiques de la coopération décentralisée, qui fait l'honneur de ceux qui la mettent en œuvre depuis des décennies. Mais les barrières entre les uns et les autres, les intolérances, l'argent rare expliquent que la coopération décentralisée ne soit pas toujours au cœur des priorités de tous. Or, je crois qu'au contraire cela doit être une priorité pour que les politiques de co-développement entre l'Europe et l'Afrique puissent être en haut de l'affiche, permettant ainsi de participer aux croissances économiques de nos deux continents.

La coopération décentralisée peut ainsi être un axe majeur pour lutter contre les inégalités, les injustices mais aussi pour lutter en faveur de l'emploi en Europe et permettre le développement d'une politique d'éducation au développement dans nos pays.

Intervention des panélistes

État des lieux et évolutions en cours de la coopération décentralisée

Mary Gely, doctorante à l'université de Grenoble Alpes sur la coopération décentralisée

Historiquement, les jumelages et les relations d'amitié ont précédé les relations de coopération décentralisée et les échanges à l'international sur des thématiques ciblées. **Le basculement vers ce qui est aujourd'hui appelé « l'action extérieure des collectivités locales » s'est opéré il y a peu, et s'institutionnalise, en France, le 7 juillet 2014 avec la promulgation de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale.** Cependant, l'action extérieure ne consiste pas uniquement en la coopération décentralisée, mais cette dernière en fait partie. Le passage de la coopération décentralisée à l'action extérieure est un processus encore en cours, et certains jumelages perdurent encore aujourd'hui.

Les collectivités territoriales françaises représentent environ 1 % de l'aide publique au développement.

Les motivations des collectivités territoriales pour passer de la coopération décentralisée à l'action extérieure sont au nombre de quatre. Il s'agit pour les pays de l'Union européenne de :

- prendre en compte leur territoire comme bénéficiaire de l'échange, et rechercher dans leur action internationale des retombées au Nord ;
- faire rayonner et rendre attractif leur territoire ;
- mettre dans la balance de leurs actions les enjeux globaux que sont le développement durable et notamment la composante environnementale ;
- agir dans un cadre multi-acteurs :

- au niveau local : ce qui induit la prise en compte non plus seulement des structures associatives, comme le faisait la coopération décentralisée, mais aussi des établissements publics, des collectivités infra-territoriales, des entreprises ;
- au niveau national : en France, en travaillant par exemple sur des projets avec l'Agence Française de Développement ;
- au niveau international : en établissant des partenariats avec le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ou l'Union européenne.

Les motivations pour mettre en place ces nouvelles modalités d'actions extérieures sont donc principalement économiques d'après les entretiens réalisés auprès d'environ 50 collectivités territoriales : avoir des **retombées économiques sur son territoire, attirer des entreprises étrangères mais aussi promouvoir les entreprises de son territoire à l'étranger.**

La **volonté de mieux-vivre ensemble** est également une motivation importante pour les collectivités territoriales. Elle peut alors s'incarner dans les actions d'éducation à la citoyenneté et d'éducation au développement.

Depuis quelques années, **les collectivités territoriales manifestent une nouvelle ambition internationale.** Elles recherchent de plus en plus des **retombées internes**, c'est-à-dire qu'elles vont entretenir des **échanges d'expériences et de savoir-faire avec leurs homologues.**

Il s'agit également désormais pour les grandes collectivités d'acquérir une **visibilité sur la scène internationale**, raison pour laquelle les grandes villes s'organisent en réseaux tout comme les régions, avec par exemple l'Association internationale des régions francophones (AIRF). De plus, les effets d'opportunité, notamment sur les financements de projets, sont une forme de motivation non négligeable.

Enfin, le **facteur humain** entre les équipes des collectivités est aussi très important et peut renforcer la volonté partagée de travailler ensemble.

Projets triangulaires : appui de l'AFD aux projets de coopération décentralisée

Emmanuelle Bastide

Comment l'AFD travaille-t-elle sur des projets triangulaires (deux territoires et l'AFD) ?

Jérémy Daussin Charpentier, référent thématique Finances locales et décentralisation à l'Agence française de développement (AFD)

Il est important d'abord de mettre en perspective l'action de l'AFD : **près de 4 800 collectivités territoriales en France sont impliquées dans des projets de coopération décentralisée**, et l'AFD est en relation avec une trentaine d'entre elles seulement. Du fait du montant des projets qu'elle finance, l'AFD travaille avec les plus importantes collectivités territoriales françaises (villes ou régions) qui viennent en soutien des grandes villes d'Afrique par exemple.

Une des spécificités de l'AFD dans le monde des bailleurs est d'appuyer directement les collectivités locales, avec ou sans garantie de l'État auquel elles appartiennent: ce sont donc des acteurs avec lesquels elle travaille régulièrement, dont elle connaît bien les enjeux, le fonctionnement et la réalité de gestion..

Lorsque l'AFD instruit un projet d'investissement, un marché alimentaire ou l'extension du réseau d'éclairage public dans une ville d'Afrique par exemple, la maîtrise d'ouvrage locale (la collectivité) fait part de ses besoins tant en termes de besoin de financement qu'en matière d'assistance technique pour mener à bien le projet ou pallier les fragilités de gestion. Le financement d'un projet par l'AFD instaure une relation entre la collectivité locale et l'Agence qui va durer dix à vingt ans (durée du prêt). Il s'agit dès lors de s'assurer de la réalisation de l'investissement mais aussi de sa durabilité, et donc la capacité de la collectivité à le gérer. C'est au moment du travail d'instruction qui peut durer plusieurs mois que l'AFD regarde s'il existe une coopération entre une CL française et la CL du pays du sud. Si

cette coopération existe et qu'elle peut venir apporter une plus-value au projet financé par l'AFD, ou répondre à des enjeux identifiés comme fort lors de l'instruction, alors l'AFD peut soutenir cette relation entre CL du Nord et du Sud. **Deux modalités principales se présentent** pour collaborer:

- si les échanges entre les deux collectivités sont sans lien avec le projet de l'AFD, nous nous assurons simplement d'un échange d'information **coordonné sur nos actions respectives** ;
- si la thématique du projet AFD est au cœur des échanges préexistants entre les collectivités ou si elles souhaitent échanger autour de ce sujet, **la modalité d'échange pourra être plus étroite et entérinée entre les trois acteurs par un accord-cadre de partenariat**. L'aide de l'AFD va alors financer cet axe de discussion spécifique, ce qui peut renforcer les savoir-faire de la collectivité et la durabilité du projet.

L'AFD essaye au maximum de soutenir des coopérations existantes pour éviter les mariages arrangés qui ne conviennent à aucune des deux parties. Un exemple : lors du financement d'une ville africaine, l'AFD a tenté d'associer au projet une communauté d'agglomération française (notamment pour la formation des équipes techniques) parce que la coopération historique déjà en place avec une autre collectivité française ne portait pas sur la thématique du projet. Ce fut un échec car, si la communauté d'agglomération était en pointe sur le sujet technique, elle n'avait pas de relation historique avec la ville africaine et l'alchimie n'a pas pris. Il faut donc être très prudent, mais il n'y a pas de bonne ou de mauvaise coopération. Toutefois, **un historique de relations entre élus, entre techniciens, qui parlent le langage commun de la construction des politiques publiques permet d'établir une relation de confiance qui autorise l'établissement de projets**. L'expérience montre qu'une « coopération forcée » ne fonctionne que rarement au bénéfice des partenaires et du projet financé.

Le meilleur des scénarios est donc le suivant : une coopération historique entre deux collectivités locales autour d'une thématique qui se trouve être celle du projet financé par l'AFD, avec en sus un appui technique et des échanges de savoir-faire. C'est le cas du projet entre la région Nord-Pas de Calais et l'État du Minas Gerais au Brésil avec une coopération existante performante sur laquelle l'AFD est venue s'appuyer. C'était également le cas pour le projet d'éclairage public de la ville de Dakar qui coopère historiquement avec la ville de Marseille sur des sujets de coopération financière ; l'AFD et la direction des Finances de Marseille ont donc travaillé ensemble pour appuyer la ville de Dakar.

Les objectifs et la stratégie de la coopération décentralisée de la Communauté urbaine de Bordeaux

Emmanuelle Bastide

À Bordeaux, dans la communauté urbaine, les nouvelles ambitions de la coopération internationale sont-elles clairement définies ?

Anne Raimat, directrice des Relations internationales et Affaires européennes de la communauté urbaine de Bordeaux

Avant tout, il est important de comprendre la nature et le fonctionnement de la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB) car sa stratégie de coopération s'organise autour de celle-ci. La CUB compte 28 communes et 730 000 habitants. Elle possède l'ensemble des compétences de développement urbain. À l'échelle de son territoire, la CUB gère donc les transports, l'eau et l'assainissement, les déchets, le développement économique, le logement, ce qui en fait un outil très puissant doté de savoir-faire importants. Les coopérations sont donc organisées autour de ces thématiques. **Logiquement, lors de coopérations internationales, l'objectif de développement économique est affirmé et devient de plus en plus important et évident pour permettre, par exemple, à nos PME de s'exporter. Reste que réduire la coopération à cet objectif économique, c'est en perdre une partie du sens.**

Il est essentiel de rappeler que la coopération consiste également en **des échanges de savoir-faire et de pratiques sur la ville durable**. Si cette thématique est une évidence dans l'Union européenne et en France, pour nos partenaires, c'est une théorie non encore mise en pratique. La coopération sur cette

thématique donne parfois lieu à des décalages importants. L'exemple de la coopération avec le Venezuela est éclairant : la CUB portait un discours de planification urbaine sur les transports en commun que nos partenaires n'ont pas pu intégrer dans leur référentiel, la voiture étant le moyen de transport privilégié par tous du fait du bas coût de l'essence dans le pays (environ 1 euro le plein). **Les collectivités du Nord doivent donc se remettre en question et questionner leurs pratiques en permanence.**

Un autre objectif majeur est **l'échange sur les valeurs démocratiques** : la force de la coopération décentralisée est de replacer l' élu local au cœur du dispositif et, encore une fois, les évidences françaises ne sont pas partagées. En Afrique, par exemple, il a été démontré que quand l' élu local trouve toute sa place, son rôle dans la pacification des conflits se révèle primordial. C'est pourquoi la CUB organise très souvent des échanges sur la gouvernance locale en prenant comme exemple sa propre démocratie locale et le fonctionnement et la gestion de projets à 28 communes.

Trouver des synergies locales est également fondamental. La coopération oblige les partenaires français à s'accorder sur des priorités géographiques et le faire-avec : la CUB ne pourrait pas travailler seule sur une géographie, il lui faut discuter avec le Conseil régional, avec Ubifrance, avec les chambres de commerce pour définir des priorités d'action.

Cela donne lieu à débat mais le conseil de communauté vote les priorités. **Ce sont les élus qui décident de la stratégie et des priorités géographiques.** Ainsi, l'accord de coopération avec le Mexique qui arrivait à échéance en octobre 2014 a été renouvelé dès le mois de septembre sur la base de l'évaluation de l'accord précédent et des orientations préconisées par les services. Les interrogations lors de la délibération sont nombreuses : faut-il aborder un territoire où ont déjà lieu de nombreuses coopérations ou faut-il défricher des territoires où les collectivités agissent peu ? Faut-il privilégier des territoires correspondants à nos diasporas ? La CUB s'oriente ainsi vers la Turquie en s'appuyant sur les 50 000 membres de sa diaspora locale turque.

La question de **la langue des échanges** peut jouer dans la décision mais il ne faut pas non plus que la langue devienne une barrière. En réalité, la communauté de culture peut s'avérer être un élément plus important. Par exemple, l'établissement de relations de confiance avec notre nouveau partenaire indien, pays de culture anglo-saxonne, prend plus de temps qu'avec un pays africain de culture administrative française.

Les attentes des collectivités du Sud face aux intérêts des collectivités du Nord

Emmanuelle Bastide

Jeannot Kouadio-Ahoussou, vous représentez l'Association des régions districts de Côte d'Ivoire, dites-nous ce qu'attendent les régions ivoiriennes de la coopération avec le Nord, notamment par rapport à ces nouvelles formes de coopération décentralisée.

Jeannot Kouadio-Ahoussou, président de la Région du Bélier et président de l'Association des Régions Districts de Côte d'Ivoire, ancien Premier ministre de Côte d'Ivoire, avocat

Nous sommes dans une dynamique de **partenariat gagnant-gagnant**. Les ressources en Côte d'Ivoire, et plus généralement en Afrique, sont assez limitées et dans le cadre de ce partenariat, il faut que les collectivités soient bénéficiaires des coopérations. Mais les partenaires du Nord doivent aussi avoir à y gagner. **La coopération décentralisée est réellement un partenariat triangulaire** avec les régions du Nord, les régions du Sud et le partenaire financier dans un rôle de pivot.

En Côte d'Ivoire, l'expérience du partenariat public-privé est menée par exemple par la région du Bélier. L'État ivoirien a délimité plusieurs zones en demandant des partenaires privés (souvent financiers) pour promouvoir ces régions tout en s'appuyant sur l'expérience et l'expertise des régions françaises. En 2007, en partenariat avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), un accord a été signé avec la région Bretagne pour produire du coton qui est acheté par la région et habille les élèves des lycées bretons. Cette coopération lutte ainsi contre la pauvreté en garantissant un revenu aux cultivateurs de coton ivoiriens. C'est un exemple de partenariat gagnant-gagnant.

Actuellement, des discussions sont en cours entre la région de San Pedro et la région Rhône-Alpes. Dans la région San Pedro, se trouve le plus grand port d'exportation du cacao du Sud-ouest de la Côte d'Ivoire. Comment les entreprises de la région Rhône-Alpes pourraient-elles s'implanter dans cette zone d'échanges ? Les Régions jouent alors le rôle de facilitateur, d'accompagnateur, et organisent les coopératives pour échanger avec les partenaires du Nord.

Ces partenariats sont donc enrichissants pour les deux parties : **les expériences du Nord doivent permettre au Sud de gagner en temps et de réduire au maximum les erreurs tandis que le Nord profite de l'apport de l'innovation au Sud.** Le paiement électronique importé par exemple permet de garantir les échanges commerciaux.

Emmanuelle Bastide

Mais alors, existe-t-il un décalage entre les attentes des régions de Côte d'Ivoire et les nouvelles ambitions des territoires du Nord ?

Jeannot Kouadio-Ahoussou

Il n'y a pas nécessairement de décalage mais des niveaux de développement différents. Les problèmes infrastructurels africains (routes, électricité, eau, éducation...) n'existent pas en Europe ou sont différents. Chaque année, en Côte d'Ivoire, 400 000 jeunes sortent du système éducatif et sont sans emploi. C'est un espace vierge à développer *via* des partenariats avec l'Association des régions de France (ARF), par exemple, pour accompagner le passage des agricultures artisanales à des systèmes économiques viables. Mais les décalages existent : les produits proposés ne cadrent pas avec la réalité du terrain, avec ce que vivent les habitants ivoiriens. C'est en cela que le dialogue intercommunautaire est fondamental pour réduire ces décalages, trouver des points d'inflexion pour promouvoir nos partenariats gagnant-gagnant.

Emmanuelle Bastide

Finalement, répondre aux besoins des collectivités locales du Sud tout en cherchant à dynamiser son territoire au Nord, est-ce conciliable ?

Jeannot Kouadio-Ahoussou

Je vais me baser sur un exemple : une entreprise du Nord, PME, liée à un territoire particulier, qui s'implanterait dans la région de San Pedro, productrice de cacao, de palme, de caoutchouc, gagnerait en termes de coûts des facteurs de production (charges de main-d'œuvre...). Le président du Conseil régional facilitera son implantation et les conditions sont idéales pour une croissance du territoire et des bénéfices de l'entreprise. Nous sommes pour une coopération à visage humain.

Anne Raimat

Les intérêts du Nord et du Sud sont conciliables si les partenaires se donnent le temps de construire un partenariat équilibré. Les retours sur investissements d'une coopération sont rarement immédiats et souvent difficilement mesurables. La CUB, par exemple, est partenaire depuis 3 ans du Mexique et commence seulement à mener des études sur place, à financer des missions d'entreprises pour que celles-ci abordent le marché mexicain.

Les stratégies de financement de l'action extérieure des collectivités territoriales françaises

Emmanuelle Bastide

La question des moyens et des arbitrages de plus en plus difficiles pour les collectivités territoriales du Nord est primordiale tout comme les retombées de la coopération décentralisée pour le Nord et pour le Sud. Les moyens alloués par les collectivités sont-ils en relation avec les objectifs politiques affichés sur leur territoire au Nord ?

Mary Gely

Théoriquement, les moyens alloués par les collectivités devraient l'être en relation avec les objectifs politiques affichés sur leur territoire au Nord, mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, prenons l'exemple d'une grande ville française à la volonté affichée de mener une action forte à l'international du fait des importantes diasporas sur son territoire. **Les chiffres du budget alloué à cette action à l'international ne sont pas rendus publics car ils sont en réalité bien inférieurs à l'image que veut donner la ville.** Ces sujets sont donc parfois polémiques.

Aujourd'hui, avec les nouvelles tendances liées aux actions extérieures, les collectivités doivent chercher des moyens financiers plus importants que ce dont elles disposent. Ils se tournent alors notamment vers les bailleurs de fonds qui peuvent leur octroyer des financements importants.

On observe ainsi des phénomènes de rapprochement, de coordination et de mutualisation des actions et des acteurs qui portent leurs fruits sur certains sujets ou certaines priorités géographiques. De nouvelles plateformes se développent, comme dans le Nord-Pas de Calais. Toutes ces formes de mutualisation permettent notamment d'obtenir des subventions plus importantes de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) du ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI), qui privilégie les actions concertées entre collectivités. **Les collectivités qui mutualisent leurs projets peuvent également se tourner vers des bailleurs internationaux** comme l'Union européenne. Toutefois, les collectivités territoriales françaises ont parfois du mal à voir leurs projets acceptés par l'Union européenne. En effet, elles manquent souvent de moyens humains pour être à même de suivre ces demandes de financement qui sont assez lourdes. Les collectivités soulèvent aussi le fait que les appels à projets de ces institutions ne sont pas toujours adaptés pour que soient apportées des garanties par les porteurs de projets¹.

Le financement de la coopération décentralisée par l'Union européenne

Emmanuelle Bastide

Les difficultés des collectivités territoriales du Nord à trouver des financements sont importantes et mobilisent beaucoup les équipes de projets. Par ailleurs, un manque de reconnaissance des projets par l'Union européenne est parfois exprimé.

Gilles Pargneaux

Il est important de faire le point sur les relations entre l'Union européenne et les financements qu'elle alloue. Il existe un instrument financier qui accompagne la coopération décentralisée et **les dispositifs existants doivent être renforcés, notamment pour qu'ils puissent bénéficier directement aux collectivités locales du Sud**. C'est un objectif à avoir pour mener des partenariats triples entre la collectivité locale du Sud, celle du Nord et l'Union européenne.

Une des critiques principales adressées à l'aide européenne pour la coopération décentralisée est que **les petites collectivités locales sont pénalisées dans l'accès au financement** : difficulté des procédures d'appels d'offres, lourdeurs administratives et seuils financiers d'éligibilité sont trois freins notoires à leur participation à ces dispositifs. Le commissaire à la politique de voisinage, Johannes Hahn, et moi-même avons pour objectif de permettre aux collectivités locales de moindre importance (en taille) d'y accéder.

Deuxièmement, une victoire a été obtenue en novembre 2013 dans le cadre du vote du budget 2014-2020. Certains députés voulaient que l'aide au développement européenne soit fortement diminuée au vu du contexte économique européen. Grâce aux prises de position fermes de nombreux chefs d'État et de gouvernement, dont le président François Hollande, le niveau de financement a été maintenu. Certains pays, comme le Royaume du Maroc, ont même vu l'enveloppe qui leur est consacrée augmenter.

¹ Réponse de la Commission européenne sur la question des appels d'offres : cf. p. 17.

Au sein du Parlement européen, il est important de considérer et de continuer à construire cette idée que la coopération décentralisée est une forme de diplomatie et, à ce titre, elle doit être au fronton de la politique de voisinage de l'Union européenne.

Les retombées réelles de la coopération décentralisée au Nord dans un contexte de crise

Emmanuelle Bastide

Quelles sont les retombées réelles de la coopération décentralisée pour le Nord ?

Mary Gely

Ces retombées sont particulièrement compliquées à quantifier et à évaluer. Toutefois, c'est un sujet au cœur de l'actualité des collectivités territoriales comme le montre la multiplication des groupes de travail sur ce thème, par exemple au sein de l'ARF ou de l'Association des professionnels des relations internationales et de coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises (ARRICOD).

Dans l'enquête menées, l'aspect économique fait toujours partie des retombées recherchées. Dans les retombées observées en revanche, les questions économiques sont évincées au profit des questions sociales ou sociétales comme l'inclusion des diasporas ou le mieux vivre ensemble. Quantitativement, c'est observable. Par ailleurs les collectivités qui déclarent observer des retombées économiques et savoir que les entreprises de leur territoire bénéficient de l'action extérieure de la collectivité ne peuvent pas quantifier ces bénéfices. Un seul exemple chiffré a pu être donné : une collectivité qui organise un festival en l'honneur du pays avec lequel elle travaille peut chiffrer les retombées directes de l'événement à 30 000 euros. De même, les retombées internes aux collectivités (par exemple : quelles évolutions de pratiques suite à des échanges avec des partenaires ?), sont difficiles à évaluer et peu quantifiables.

Sans exception, toutes les collectivités rencontrées affirment que la pression sur les budgets, les actions et les moyens humains s'est accrue dans les services et directions de l'action extérieure. Cependant ces pressions budgétaires sont identiques à celles subies par d'autres services considérés comme « secondaires ». Ce qui est plus spécifique à ces services peut être la réduction des moyens humains, puisque les départs temporaires ou définitifs ne sont souvent pas remplacés. Les services des collectivités sont donc affaiblis alors que dans le même temps les objectifs affichés et volumes d'actions restent les mêmes. Les actions ne sont pas remises en question complètement ou supprimées. On peut alors s'interroger sur les raisons du maintien de ces services par certaines collectivités : pour ne pas froisser les diasporas, les partenaires ? Chacun est libre de répondre à cette question. Il existe ainsi des programmes survivants et presque moribonds qui ne sont pas clos. Certains responsables administratifs déclarent clairement que s'ils étaient décisionnaires, ces programmes seraient clôturés. Or ce ne sont pas les choix politiques qui sont faits.

Anne Raimat

La question des retombées est évidemment cruciale et très difficile à argumenter. La réussite dépend surtout de la clarté des objectifs fixés en amont et de la lucidité des évaluations en fin d'accord de ce qui fonctionne ou non.

Quant aux pressions, elles existent dans cette période de contraintes budgétaires. **Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce ne sont pas les citoyens contribuables mais les élus qui questionnent beaucoup et demandent un exercice de pédagogie constant.** La clé réside dans la transparence : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait.

Un exemple de coopération décentralisée multi-acteurs

Emmanuelle Bastide

L'AFD soutient un projet de coopération décentralisée entre la région Nord-Pas de Calais et l'État brésilien du Minas Gerais, quels sont les détails du projet et comment l'articulation entre les trois partenaires se fait-elle ?

Martine Benoit, directrice adjointe des relations internationales, européennes et de la coopération décentralisée de la région Nord-Pas de Calais

Notre partenariat avec l'État du Minas Gerais remonte à 2009. Il faut se donner du temps et ne pas voir les choses sous le prisme des retombées en termes de marché, d'importations, etc. Il est préférable d'envisager ces engagements sous l'angle du **renforcement des capacités, de facteurs économiques et du potentiel de développement d'une ingénierie d'engagement à l'international**.

La coopération est née d'un intérêt partagé de la région Nord-Pas de Calais et de l'État du Minas Gerais pour les questions de climat, de reconversion des territoires et de biodiversité. **Dès la définition des axes de travail, cette coopération s'est inscrite dans une dynamique multi-acteurs avec les acteurs économiques et universitaires ainsi que les pôles de compétitivité.**

L'État du Minas Gerais a été accompagné par la région et par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) dans le cadre d'une convention tripartite sur l'élaboration du plan climat-énergie territorial. Les résultats vont être remis courant novembre 2014, et un certain nombre d'actions qui intéressent fortement les acteurs économiques autour des thématiques d'efficacité énergétique sont d'ores et déjà identifiées. Cette coopération décentralisée va désormais donner lieu à des coopérations techniques et des coopérations plus directement opérationnelles. Concrètement, des PME françaises spécialisées dans le conseil technique vont, par exemple, pouvoir exporter leurs compétences au Brésil, sous pilotage des opérateurs économiques comme la Chambre de commerce et d'industrie international et les pôles de compétitivité, acteurs majeurs de cette coopération.

Jérémy Daussin Charpantier

Il est évident qu'une collectivité française qui s'engage dans la coopération décentralisée avec un pays comme le Brésil ne peut pas ne pas avoir d'arrière-pensée en termes de retombées économiques au vu de la taille des marchés de ce pays émergent. Toutefois, y emmener quelques entreprises intéressées et discuter avec les Brésiliens de deux ou trois sujets n'est pas suffisant pour développer des projets et partenariats pérennes. « L'économie, c'est de la confiance et la confiance, c'est du temps. » Dans cet exemple précis, le dialogue s'est noué entre autorités politiques sur l'élaboration des politiques publiques et s'est construit à la bonne échelle. Le Brésil compte plus de 150 millions d'habitants et son territoire est immense, les régions françaises sont légitimes à venir dialoguer avec les États fédérés brésiliens. Cette échelle de coopération me semble faire beaucoup plus sens que le dialogue de villes françaises à métropoles brésiliennes. Une des raisons du succès du partenariat Nord-Pas de Calais – Minas est qu'il s'est établi au bon niveau, entre deux entités administratives qui peuvent se comprendre.

L'AFD a d'abord financé l'État du Minas Gerais sur un plan d'universalisation d'accès aux services essentiels (eau et assainissement, électricité...). Le dialogue s'est ensuite établi sur le **projet de territoire**. Les Brésiliens ont exprimé le souhait d'échanger avec des experts français sur des sujets qu'ils avaient identifiés comme des sujets d'excellence des collectivités françaises. **Il est indispensable de rester humble dans un dialogue avec les contreparties pour écouter leurs besoins.** En l'occurrence, ils avaient identifié les sujets suivants : la mobilité urbaine sur l'aire d'influence de Belo Horizonte (métro, liaison centre-aéroport, réutilisation des emprises ferroviaires de fret pour le transit de passagers...), la reconversion des territoires industriels dégradés, la question de la stratégie climatique. La coopération décentralisée mise en place avec la région Nord-Pas de Calais abordait déjà ces sujets directement ou de manière connexe, d'autant plus que le tissu économique, universitaire et de construction de politiques publiques paraissant exemplaire et crédible aux yeux des Brésiliens pour travailler ces questions. **L'AFD a donc amené les deux collectivités à**

échanger plus formellement sur ces sujets avant de mettre en place des missions d'expertise croisée sur la mobilité ou la reconversion des sites pollués. Concrètement, des experts brésiliens sont venus observer la gestion des transports à Paris et à Lille tandis qu'un expert du Nord-Pas de Calais a passé au crible les projets de Belo Horizonte. Par ailleurs, la reconversion des territoires miniers, tant la dépollution que la redéfinition d'un destin pour ces espaces, est un sujet que le Nord-Pas de Calais traite depuis plus de 30 ans. Les Brésiliens du Minas Gerais étaient donc très demandeurs d'une aide à la construction pour concevoir des outils d'intervention ou définir des projets pilotes sur certains territoires car bien que la fermeture des sites miniers soit devant eux, des territoires sont déjà en reconversion.

Le dialogue avec la Région Nord-Pas de Calais se fait d'abord sur les politiques publiques mais, lors des forums entre français et brésiliens, sont présents les centres de recherche, la coopération universitaire, les clusters économiques du NPDC en matière de transports, etc. **La construction de ce système d'acteurs de réflexion sur les sujets techniques et politiques qui se met en place est recherché par les collectivités françaises comme brésiliennes et, à terme, va concerner et inclure les entreprises.**

Coopération décentralisée et gouvernance locale en Afrique

Emmanuelle Bastide

Après ces constats et exemples de coopération décentralisée avec des collectivités de pays émergents, la situation en Afrique est-elle comparable ? Quelles sont les retombées observables ?

Jeannot Kouadio-Ahoussou

L'AFD a mis en place le Contrat de développement et de désendettement (C2D), mécanisme financier pour le remboursement de la dette de la Côte d'Ivoire. La dette de la Côte d'Ivoire à l'endroit de l'État français est de 3,760 milliards d'euros et une convention a été signée le 4 décembre 2012 pour permettre à la Côte d'Ivoire de rembourser cette dette. Les fonds remboursés sont domiciliés à la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et en accord avec le gouvernement français, ces fonds servent à promouvoir le développement dans plusieurs secteurs définis (infrastructures, éducation...).

Lors de cette signature, les conseils régionaux n'étaient pas encore en fonction et sur la première tranche de 630 millions d'euros, **les collectivités territoriales ont bénéficié de 1,5 million d'euros, soit 0,24 % de ce montant total.** Les collectivités territoriales ivoiriennes attendent l'allocation prochaine de la deuxième tranche du C2D qui porte sur 2,890 millions d'euros en espérant pouvoir être maîtres d'œuvre des projets financés. L'État central est actuellement décisionnaire et maître d'œuvre des projets. Or, **du manque de proximité de la décision découle un défaut d'efficacité de l'aide.** Une dynamique *bottom up* serait plus efficace que le processus *top down* dans les projets de développement. **Les questions de transferts de compétence existent également en France, auxquelles s'associent les problématiques de transferts de ressources correspondantes.** Un proverbe ivoirien illustre cette question : *Celui qui est auprès du feu en sent la chaleur.* Les collectivités sont auprès des populations et sont donc les plus à même de répondre à leurs besoins. La Côte d'Ivoire sort de dix ans de crise politique et il est nécessaire d'agir vite.

1,5 milliard d'euros sert dans le cadre de la coopération Nord-Sud à créer l'Institut national de renforcement des capacités des collectivités territoriales. En juin 2014, l'accord de financement a été signé et va permettre d'accélérer le processus de formation des collectivités territoriales pour les mettre à niveau.

Par ailleurs, en accord avec le gouvernement central ivoirien, l'objectif est de créer une banque centrale des collectivités locales qui servira à mobiliser les ressources pour le financement des projets de développement. Il s'agit de s'organiser et de mutualiser les forces ivoiriennes pour se positionner à l'international et mobiliser les financements nécessaires dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant. **Les pays du Nord ont leurs problèmes propres d'emploi, de jeunesse et d'économie**

mondialisée. Leur taux de croissance est quasi nul et les pays du Sud peuvent être le moteur de la reprise économique au Nord.

Renforcer les actions de coopération décentralisée : une nécessité

Gilles Pargneaux

Les exemples et les observations faites précédemment montrent toute l'utilité de la coopération décentralisée et toute **la nécessité d'une coopération volontariste et tripartite** pour ne pas tomber en désuétude face aux difficultés économiques et politiques des pays du Nord et du Sud. Il faut également en permanence démontrer que les retombées sont réelles.

La ville de Lille, par exemple, dont je suis élu, est jumelée avec une ville du Nord-Est du Maroc, Oujda, dans la région de l'Oriental, notamment parce qu'une importante diaspora de cette région vit à Lille. Cette ville travaille également dans un cadre de coopération avec la région Champagne-Ardenne. Cette triple coopération a été identifiée dans la transparence et le pragmatisme, et dans une logique permanente de remise en cause. Un projet de coopération technique s'est ainsi mis en place autour de la rénovation d'une ancienne gare d'Oujda, car une rénovation similaire a été réalisée à Lille par la Communauté urbaine. Les techniciens français et marocains ont échangé leurs savoir-faire dans une logique de co-développement urbanistique. En matière de santé, des coopérations de plus en plus fortes entre les centres hospitaliers régionaux (CHR) français et les centres de santé à l'étranger se mettent en place.

Les projets économiques dans la coopération décentralisée dépassent les projets dits traditionnels de rayonnement culturel ou de coopération sportive. Il va falloir un accompagnement à une nouvelle échelle qui semble pertinemment être l'échelle européenne. **L'Europe a tout avantage à créer une zone de libre-échange euroméditerranéenne**, comme cela existe en Amérique du Nord ou en Asie du Sud-est, pour élargir notre marché « intérieur » naturel à l'Afrique vers laquelle l'Europe est déjà tournée. Finalement, en coopération décentralisée, c'est comme en amour, il y a les paroles, mais rien ne vaut les preuves. L'Union européenne doit montrer ces preuves en développant, dans le cadre des contraintes budgétaires, tout un ensemble de projets.

Discussion avec la salle

Marcel Escure, ambassadeur, délégué français pour l'action extérieure des collectivités territoriales

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT)

Nous vivons certainement une évolution très forte de la coopération décentralisée et beaucoup a été dit par le panel. De nombreux projets cités sont d'ailleurs financés par la DAECT que je dirige au Venezuela, au Mexique ou encore en Côte d'Ivoire. Cette diversité des exemples donne une idée de l'éventail très large de ce qu'est la coopération décentralisée aujourd'hui. Voici ce que la DAECT perçoit de ces évolutions. Cette délégation, que beaucoup de partenaires connaissent, est une expérience originale au sein du MAEDI à Paris. C'est **l'outil de l'État français chargé de définir et de mettre en œuvre une stratégie de développement et de soutien des coopérations décentralisées, en lien avec le réseau d'ambassades dans le monde et les préfetures de région.**

La DAECT agit de plusieurs manières :

- développement d'un centre de ressources et d'appui par des activités allant du soutien juridique à la création et à l'alimentation d'une base de données sur la coopération décentralisée ;

- mise en place des outils destinés à la cohérence et à la mutualisation des données, par exemple le portail de la coopération décentralisée, l'aide à la tenue d'assises bilatérales, des publications...
- apport de soutien financier aux actions menées par les collectivités territoriales ainsi qu'à des réseaux nationaux et multi-acteurs ; sa dotation budgétaire est d'environ 9 millions d'euros (enveloppe maintenue pour 2015).

C'est un outil original car il y a peu d'États du Nord où l'État central se soit doté d'un tel outil d'appui aux coopérations décentralisées. Nous avons également une Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) qui a pour mission la concertation et la recherche de la cohérence. Elle s'est réunie le 2 octobre 2014 sous la présidence effective de la secrétaire d'État au développement Annick Girardin et dont la DAECT assure le secrétariat. Au sein de cette commission, a été créé en 2014 un comité économique pour répondre aux attentes des collectivités françaises et des collectivités partenaires afin de développer l'économie des territoires.

Regard sur les nouvelles orientations de la coopération décentralisée

À l'origine, la coopération décentralisée était centrée sur une approche de solidarité profondément idéologique dont les choix n'étaient pas neutres : certaines aidaient les sandinistes au Nicaragua, tandis que d'autres soutenaient Solidarnosc en Pologne.

Aujourd'hui, pour trois raisons, l'évolution est immense :

- en Europe, **les compétences des collectivités ont beaucoup évolué**. Elles sont élargies. En France, l'article 14 de la loi sur le développement du 7 juillet 2014 vise très longuement la coopération décentralisée ;
- **les thématiques de la coopération décentralisée ont évolué également**, avec l'apparition d'enjeux globaux dont le climat, le développement et l'économie ;
- **la demande des partenaires a changé**.

Cela fait que le modèle de la coopération décentralisée a changé. Le modèle reste solidaire, c'est leur demande et notre volonté, la loi du 7 juillet maintient ces objectifs de solidarité. Mais, dans le même temps, il y a **une évolution vers une forme d'égalité dans les rapports entre partenaires**. Ceci est lié au développement d'un certain nombre de pays émergents ainsi qu'à des attentes différentes, s'agissant alors moins d'aide mais, au Nord comme au Sud, d'attentes économiques évaluées précisément. **Investissement et diplomatie économique sont des priorités de la France**. Nous avons aussi désormais face à nous des partenaires du Sud qui ont un riche patrimoine d'expériences et de succès et les idées partagées ont amené l'inflexion de la coopération décentralisée.

Le modèle d'aujourd'hui est profondément différent. **Dans un contexte de profondes mutations internationales, économiques comme environnementales, la coopération décentralisée a largement investi ces deux champs d'action que sont économie et développement durable et abouti à une vision élargie**. D'ailleurs, depuis un certain nombre d'années, les agences de développement sont investies au niveau territorial notamment l'AFD, le PNUD, etc. Tout cela permet la mise en place d'un **modèle beaucoup plus partenarial et beaucoup plus soutenable**.

Voici un exemple qui aurait été impensable il y a dix ans : la mise en place de la filière coton biologique et équitable au Burkina Faso et au Mali avec la région Bretagne, sa valorisation et l'établissement de nouveaux marchés notamment avec des distributeurs bretons. C'est un exemple de réciprocité et c'est un projet d'interface de développement économique. On peut marier éthique et économie, c'est ainsi que nous appréhendons ces nouvelles formes de coopération décentralisée.

Solidarité et objectifs économiques sont-ils des points opposés ?

Mohamed Ibrahim, président du Conseil général de Tombouctou (Mali)

Nous avons une coopération décentralisée qui date de près de 30 ans avec la région Rhône-Alpes et également avec la région Auvergne. Ce sont des partenariats forts. J'ai écouté toutes les présentations, mais cela m'a fait peur. Je sais que la coopération décentralisée est au départ une forme de solidarité des peuples du Nord vers les peuples du Sud, mais aujourd'hui j'ai très peu entendu parler de solidarité. J'ai entendu parler de retombées économiques, de grandes entreprises, de grandes régions, de pays riches ou émergents... Mais où se classent les autres ? Cela m'effraie si l'on évolue vers la coopération économique. Le partenariat gagnant-gagnant dont parlait Jeannot Kouadio-Ahoussou peut être économique évidemment, mais il peut aussi être humain, environnemental... il n'y a pas que l'économie. N'oublions pas les fondamentaux de la coopération ! Merci à l'Union européenne et à l'AFD d'en tenir compte.

Emmanuelle Bastide

Ceci dit, quand on parle de coopération et de retombées économiques, personne n'a donné de chiffres en termes de retombées financières. Il faut peut-être garder du recul par rapport aux ambitions de coopération économique affichées.

Anne Raimat

C'est un positionnement pour lequel je milite également. **Le développement économique n'est pas la seule finalité de la coopération qui comporte bien d'autres aspects que celui-là.** Je souscris à votre point de vue même si celui-ci n'est pas toujours partagé par les acteurs du développement international.

Jeannot Kouadio-Ahoussou

Il faut regarder la réalité en face. Les pays africains viennent de signer des accords de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne et voudraient faire jeu égal avec les pays européens. Il nous faut donc analyser la coopération décentralisée en termes de richesse créée dans les pays du Sud. **Quant à la solidarité, elle ne doit pas être vilement mercantile mais doit permettre de promouvoir l'activité et les conditions pour que les pays du Sud puissent se prendre en charge.** La solidarité qui ne consiste qu'en la construction d'écoles ou le creusement de puits dans nos pays a, d'après moi, des relents malsains. Une bonne solidarité vous permet d'être vous-mêmes et de vous élever.

Jérémy Daussin Charpantier

J'adhère au renversement assez salutaire auquel nous invite Jeannot Kouadio-Ahoussou. Depuis une dizaine d'années, la majorité des pays africains ont des taux de croissance à faire pâlir d'envie les pays européens et demain les débouchés du Nord en termes d'emplois se trouveront peut-être dans les pays du Sud. L'innovation sociale et sociétale africaine est absolument incroyable notamment dans les domaines de la démonétisation et de la monnaie virtuelle avec l'utilisation d'une technologie *low tech* comme celle du téléphone portable ; c'est un exemple qui doit nous interroger sur nos pratiques.

Logique de partenariats différenciés de l'aide au développement appliquée à la coopération décentralisée

L'aide publique au développement française s'articule sur une logique de partenariat différencié et cette logique guide et oriente les interventions de l'Agence française de développement. **Les interventions sur le continent africain demeurent sous-tendues par une logique de solidarité et la logique de diplomatie économique s'applique de manière très subsidiaire.** 80 % des ressources allouées par l'État à l'AFD sont fléchées vers le continent africain.

Très concrètement, l'intervention dans les échanges entre l'État du Minas Gerais et la région Nord-Pas de Calais se compare à mettre de l'huile dans un moteur qui fonctionne. C'est bien moindre que les moyens engagés dans les coopérations entre collectivités françaises et africaines à véritable visée de dialogue sur l'élaboration des politiques publiques et les politiques de développement.

L'AFD a également mis en place un nouvel outil l'an dernier, la **Facilité d'investissement des collectivités locales (Ficol)**. Cet outil ne se substitue pas à ce qui existe déjà. Il soutient les projets d'une collectivité du Nord vis-à-vis d'une collectivité du Sud et finance ou aide au financement de projets. La région Nord-Pas de Calais bénéficie à ce titre d'une facilité d'investissement pour un projet de développement local dans la région de Kayes au Mali. La participation de l'AFD est de plusieurs centaines de milliers d'euros sur un projet dont la logique principale est loin d'être les retombées économiques.

Julien Paluku, gouverneur de la province Nord-Congo, République démocratique du Congo

Le thème est clairement énoncé « Les nouvelles formes de la coopération décentralisée » et je me demandais quel discours allait tenir l'ancien Premier ministre. Maintenant qu'il est président de région, il réalise que l'État central bloque en partie les projets. **C'est comme si la coopération décentralisée dans sa forme était encore en réalité partiellement centralisée.** Il faut qu'on puisse promouvoir réellement la coopération décentralisée et qu'elle tienne compte des collectivités locales et de leurs besoins. N'est-ce pas ainsi que l'on obtiendra des retombées de plus en plus importantes ? Sinon, il me semble que les programmes se retrouvent dilués entre le niveau central et le niveau local.

Arouna Dao, consultant sur les questions de développement économique territorial, ancien salarié de l'Institut régional de coopération développement (Ircod) Alsace

Mon constat est le suivant : **les besoins des pays et des collectivités du Nord comme du Sud évoluent mais la stratégie d'action n'a pas été adaptée à ces nouveaux besoins.** Aujourd'hui, la plupart des collectivités locales françaises ont ou développent des relations avec des pays émergents. Je pense qu'il y a un non-dit sur les préoccupations de richesse et de développement économique pour les entreprises des territoires du Nord. Face à cela, les territoires africains à forts taux de croissance n'ont pas à tendre la main mais doivent mettre en place des stratégies et se positionner. **Les collectivités africaines ne sont pas victimes de la concurrence des pays émergents comme le Brésil. On n'est victimes que si l'on n'a rien à valoriser, or les territoires africains ont beaucoup de potentiel.** Mais il leur faut une stratégie économique renouvelée pour rentrer dans le jeu de la mondialisation.

La décentralisation réelle et l'autonomie des collectivités sont indispensables

Koné Souleymane, président du Conseil régional du Kabadougou, nord-ouest de la Côte d'Ivoire

Jeannot Kouadé-Ahoussou traduit très bien les attentes des collectivités locales ivoiriennes. Je voudrais revenir sur deux points.

Tout d'abord, le programme de renforcement de capacités du personnel des collectivités territoriales prévu est plus que le bienvenu et on ne peut que souhaiter que le C2D accélère ce processus. Deuxièmement, la capacité des collectivités territoriales à aller d'un point à un autre dans le suivi et le financement des projets est essentielle. Au plan institutionnel, une collectivité ivoirienne n'a pas la possibilité de suivre un projet, exprimer les besoins, aller jusqu'à contracter des prêts sans s'appuyer fortement sur l'État central. **L'autonomie institutionnelle est nécessaire et indispensable pour l'efficacité des collectivités territoriales.** La délégation prévoit-elle un programme d'appui pour accélérer le passage de la déconcentration à une décentralisation réelle ?

Appui de la Commission européenne à la coopération décentralisée

Jacques Perrot, expert en coopération avec les autorités locales, Direction générale du développement et de la coopération, Commission européenne

La commission européenne appuie la coopération décentralisée en se basant sur des principes de solidarité et de lutte contre la pauvreté. Ces appuis se déclinent sous la forme de programmes bilatéraux ou régionaux : en bilatéral, les interventions se font sur le développement rural pour promouvoir les autorités locales comme acteurs de ces programmes. Au niveau régional, de nombreux programmes sont des succès comme des partenariats de ville à ville. D'ailleurs, la coopération thématique (sur l'urbanisation par exemple) entre autorités locales sera soutenue à hauteur de 1,4 milliard d'euros par la commission.

La promotion des autorités locales dans le développement est un autre axe prioritaire de nos programmes et a deux objectifs :

- augmenter leurs capacités et rendre leur environnement propice à leur développement ;
- créer les conditions favorables à une urbanisation durable par le développement notamment des associations d'autorités locales dans les pays, au niveau régional et au niveau global pour favoriser les échanges et les transferts de savoirs.

Le mot-clé de toutes nos actions est l'amélioration de la gouvernance locale et les partenariats de coopération décentralisée sont un bon outil dans ce but.

Au sujet de la complexité des appels d'offres, les collectivités de certains pays apparaissent, au simple vu des statistiques, plus à même de les remporter. Mais nous pensons qu'ils n'ont pas plus de capacité, juste plus de moyens. **Les collectivités françaises ne mettent pas forcément assez de moyens pour répondre à ces appels d'offres de l'Union européenne.** Nos procédures sont complexes mais transparentes et claires. Et ce sont les collectivités locales des pays bénéficiaires qui sont au centre de l'action, et dans la coopération décentralisée, les collectivités territoriales du Nord sont accompagnantes dans une démarche d'autopromotion accompagnée.

Manque de reconnaissance institutionnel de la coopération décentralisée

Jean-Paul Bachy, président de la région Champagne-Ardenne, de la commission internationale de l'ARF et vice-président de l'AIRF

La richesse de ce débat montre qu'il faut le pousser jusqu'au bout. La coopération décentralisée reste peu reconnue à beaucoup d'échelons. Il faut être lucide. Le rapport Attali qui vient d'être publié est riche en propositions sur les liens Nord-Sud et sur la relation France-Afrique, mais ne mentionne à aucun moment les collectivités territoriales. Le sommet des chefs d'État francophones qui a lieu à Dakar fin novembre 2014 ne fait aucune place aux élus ou aux associations d'élus. Je sors d'un forum sur les innovations économiques francophones : entreprises, universitaires et experts divers dialoguaient entre eux et il n'y avait que deux élus sur 150 participants représentant l'Association internationale des maires francophones et l'Association internationale des régions francophones.

Trois réponses face à ce constat :

- **une réponse politique** : la bataille de la décentralisation commence seulement et il est indispensable de faire une place constitutionnelle et un rôle politique véritable aux collectivités territoriales dans tous les pays. Il leur faut également les moyens pour donner de l'ampleur à la coopération internationale et au co-développement ;
- **une réponse par l'exemple** : même dans un contexte de décentralisation inachevée, si l'on apporte les preuves du succès de la coopération décentralisée dans des exemples précis où Nord et Sud sont bénéficiaires des échanges, les blocages budgétaires et politiques à la solidarité seront surmontables.

- **une réponse par la rencontre** : Pour que les échanges soient fructueux, la solution réside dans la connaissance de l'autre et la confiance. Le fonctionnement en réseau est idéal au sein des associations et des forums internationaux entre élus, tout en s'appuyant sur des réseaux économiques comme les chambres de commerce. Les entreprises sont d'ailleurs en attente de découvrir et de connaître de nouveaux territoires qui ont de grands besoins et de grands potentiels.

On a dit un jour : apprendre à quelqu'un à connaître la liberté, ce n'est pas lui donner du poisson mais lui apprendre à pêcher. Cette vérité est encore profondément vraie aujourd'hui et il me semble que cela doit inspirer les nouvelles formes de coopération décentralisée.

Solidarité et économie, deux objectifs conciliables

Farid Aouaichia, service des relations internationales de la Communauté urbaine de Dunkerque

Solidarité internationale et coopération économique ne sont pas à opposer complètement. **Aujourd'hui, l'émergence de la coopération décentralisée économique est la preuve de la maturité de la coopération décentralisée.** Nous, collectivités territoriales, avons pris conscience que les PME de nos territoires, longtemps exclues des partenariats internationaux, pouvaient trouver un intérêt dans les relations humaines tissées de longue date au niveau institutionnel. Pour agir dans des pays où la décentralisation est faible et où l'institutionnel est très lié au monde économique, les collectivités territoriales ont intérêt à insérer les PME de leurs territoires dans ces canaux relationnels car ce sont des acteurs de développement local. Par ailleurs, il faut tout de même protéger la dimension solidarité internationale car d'autres acteurs de nos territoires sont intéressés et parce que la coopération décentralisée peut être un levier de dialogue avec les acteurs locaux associatifs, éducatifs...

Mary Gely

Je corrobore tout à fait à ces propos. Il me semble que beaucoup d'éléments ont été opposés alors qu'ils sont intimement liés. C'est se tromper que de faire des programmes spécifiques pour chaque partenaire. Sans nier les spécificités de chaque territoire, il faut manier les différentes pratiques. **Faire de la solidarité internationale tout en visant des retombées économiques pour les deux territoires impliqués est tout à fait possible.** On a tout à gagner, par exemple, à ce que les portefeuilles des chargés de mission des collectivités locales comprennent des pays d'action très différents les uns des autres.

Quant à la preuve par l'exemple évoquée plus haut, elle est tout à fait pertinente dans une logique de démonstration. Toutefois, dans de nombreuses collectivités, il est, dans cette logique, demandé aux administratifs de fournir des preuves de retombées économiques au Nord sans que le projet ait été conçu dans cette optique. Les projets doivent donc être pensés en amont comme tels.

Adaptation administrative aux nouveaux enjeux de la coopération décentralisée

Safia Otokoré, vice-présidente de la région Bourgogne chargée du Développement à l'international et de la coopération décentralisée

Dans ma délégation, je suis également en charge de l'export. La région Bourgogne compte 1,6 million d'habitants et 80 % de nos exportations se faisaient avant 2008 sur le territoire européen. La crise économique a beaucoup atteint nos TPE et PME locales des secteurs agroalimentaire et automobile.

Après les élections régionales de 2010, il a été décidé d'utiliser notre connaissance et nos relations de coopération décentralisée dans plusieurs pays d'Afrique, dont l'Afrique du Sud, ainsi qu'au Chili et en Asie du Sud-est, pour servir les besoins économiques des entreprises de notre région. Cela a demandé une **adaptation dans le fonctionnement administratif habituellement vertical** du Conseil régional. De plus, les services à l'international n'ont pas traditionnellement d'appétence pour l'économie, ni les

services économiques d'appétence pour la solidarité. La matrice interne a donc été modifiée en ce sens, jusqu'à la création d'une délégation Export et coopération décentralisée. En lien avec Ubifrance et Ifop, les chiffres montrent que nos entreprises ont progressé. L'entreprise Eurogerm, par exemple, s'est implantée au Sénégal et a pu se développer sur place et créer des emplois supplémentaires au siège, en Bourgogne. En 2009, les chiffres d'affaires à l'exportation avaient chuté de 11 milliards d'euros à 7 milliards. Ils sont aujourd'hui remontés à près de 10 milliards. **La coopération décentralisée est donc un outil au service de la solidarité comme du développement économique local.**

Il est vrai que les collectivités locales ont des contraintes budgétaires et diminuent les moyens humains. Il est beaucoup plus facile, en tant que collectivité, de toucher aux compétences non obligatoires pour diminuer le budget et de doter un réseau associatif plutôt que de conserver des effectifs.

Un dernier exemple, lorsque la décentralisation a été terminée en Côte d'Ivoire, la région Bourgogne a été sollicitée du fait des liens d'amitié existant entre les deux territoires. Nous avons accueilli pendant quelque temps un nouveau responsable de la région de la Mé pour qu'il observe notamment le fonctionnement des ressources humaines.

La décentralisation, processus toujours en cours

[L'intervenant ne donne pas son nom], Niger

On ne peut plus faire aujourd'hui de la coopération d'assistance parce que le jeu actuel n'est pas équitable. **La coopération décentralisée à partir des années 1990 a forcé en partie nos États à s'organiser pour que les collectivités territoriales du Nord aient des interlocuteurs au niveau local.** C'est similaire à ce qui se passe en France avec les différentes compétences par exemple déléguées du MAEDI aux collectivités ou à l'AFD sur ces questions de coopération décentralisée. Mais l'État du pays en question n'intervient pas dans les régions. Comment l'AFD pourrait-elle aider une collectivité locale où l'État lui-même n'a pas défini de priorités d'action ?

Jérémy Daussin Charpantier

On ne peut effectivement pas parler de coopération décentralisée sans parler de l'état des processus de décentralisation. Le problème n'est pas tant l'absence de cadre de décentralisation dans les textes. **Partout en Afrique, la décentralisation a une ossature cadrée dans les textes qui n'a rien à envier à ce qui existe en Europe. Le problème est l'écart incroyable entre les textes et les mises en œuvre.**

S'ajoute à cela un deuxième écart, entre les compétences confiées aux collectivités locales et les moyens financiers, qui atteint des proportions considérables. Il n'y a pas de solution idéale. Récemment, les processus d'appui français à la décentralisation et à la gouvernance locale depuis une quinzaine d'années ont été évalués, avec la participation de la DAECT. Il en ressort qu'il y a un certain désenchantement de la décentralisation et que la relance de celle-ci passe non pas par la multiplication Fonds de solidarité prioritaire (FSP) « top down » cherchant à accompagner les pays d'Afrique vers des systèmes de décentralisation idéaux qui n'existent pas mais par l'exemple : Pourquoi dans le même cadre de décentralisation, certaines collectivités locales réussissent et pas d'autres ? **un succès sur le terrain doit permettre de réinterroger nos pratiques et les orientations du pouvoir central sur les questions de décentralisation.** De plus, comment renforcer les associations d'élus locaux et comment leur donner la parole, notamment en Afrique ? Leur influence doit être appuyée et relancée.

Les expériences du Nord comme exemple pour le Sud ?

Anne Raimat

Pour revenir sur la démocratie locale, on ne peut y travailler qu'en remettant l'État dans la boucle. Servez-vous de notre exemple pour travailler avec l'État. Pour faire avancer la gouvernance locale au Mexique, la CUB travaille avec les ministères centraux pour les convaincre de la nécessité de changer les textes et donc les pratiques.

La question de l'autonomie financière des collectivités territoriales est cruciale. Nous avons la chance qu'il soit inscrit en France dans la Constitution que les collectivités locales s'administrent librement, c'est-à-dire qu'elles peuvent lever l'impôt et utiliser ces fonds librement. C'est un exemple de ce que vous pouvez obtenir pour avoir les moyens de mettre en œuvre des projets.

Jeannot Kouadio-Ahoussou

Je confirme que lorsque j'étais au gouvernement ivoirien nous avons transféré des compétences aux collectivités territoriales. **Aujourd'hui, le développement n'est pas possible sans les collectivités territoriales.** Au sein de l'UEMOA, nous y travaillons activement notamment par du lobbying auprès des chefs d'État. Nous avons fixé comme objectif que 7 % du budget des États soient consacrés au financement des collectivités territoriales et nous travaillons à sa mise en œuvre effective. Nous posons les règles pour pouvoir avancer dans la décentralisation.

Évolution de la coopération décentralisée dans un contexte mondialisé

Par ailleurs, je tiens à signaler **que les Chinois qui s'installent en Afrique n'ont aucune préoccupation de solidarité.** Ils viennent avec leurs ouvriers, ils construisent sans parler de co-développement. Nous, ensemble, voulons en parler et travailler en coopération. La coopération décentralisée a un visage économique réel. Quand une PME française, dans un cadre de convergences que nous créons, vient s'implanter dans une région, elle paye des taxes locales qui permettent à la collectivité d'avancer. Alors, avançons, contribuons, faisons preuve d'imagination, jouons avec nos connaissances en termes de lobbying, pour pouvoir attirer les entreprises chez nous. **Nous avons des valeurs communes et une culture humaniste commune avec l'Europe, travaillons en synergie pour avancer !**

Ina Sy, conseillère régionale des Pays de la Loire

Il faut que de part et d'autre nous changions de paradigme et que nous nous gardions d'opposer deux volets de la coopération qui sont essentiels l'un à l'autre. Jusqu'à présent, la coopération décentralisée se fait sous la forme de solidarité. Dans le contexte mondialisé actuel, ce système atteint ses limites. **Il nous faut désormais accepter la mise en place de nouveaux rapports Nord-Sud et Sud-Sud.**

La région Pays de la Loire coopère avec le Burundi. Jusqu'à présent, cette coopération se faisait sur le renforcement de capacités des réseaux d'élus et d'accompagnement de la décentralisation, sur la prévention en matière de santé féminine et infantile, sur les dialogues de réconciliation. À la demande du Burundi, et en partenariat avec le PNUD, nous travaillons à la structuration d'une filière agro-alimentaire.

Les pays francophones, qui sont d'anciennes colonies, sont en demande d'autres formes de coopération. En évoquant l'arrivée des Asiatiques sur les marchés africains, il ne s'agit pas d'agiter un chiffon rouge mais bien de signaler que **nous devons dynamiser nos réseaux historiques de coopération.** Les Anglais le font très bien avec le Commonwealth et nous pouvons nous en inspirer sans que cela ne limite nos objectifs de solidarité.

Décentralisation/déconcentration et coopération décentralisée, phénomènes indissociables

Giovanni Camilleri, coordonnateur international de l'initiative Appui aux réseaux territoriaux (ART) au Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)

La relation entre la coopération décentralisée et les processus de décentralisation et de déconcentration est un point clé de notre discussion. Ces deux volets ne doivent pas être analysés séparément. **Si les efforts pour la décentralisation et la déconcentration sont efficaces, il y aura plus d'espace pour la coopération décentralisée et pour les gouvernements locaux.** Dans de nombreux pays, les gouvernements locaux n'ont ni ressources propres, ni pouvoir de gestion financière. Dès lors, il est évident que la décentralisation est la solution pour que la coopération décentralisée puisse fonctionner.

De plus, **la solidarité sans politique de décentralisation et de déconcentration est condamnée, et l'inverse est également vrai.** Donc le nouveau paradigme de la coopération décentralisée qui est celui d'un dialogue entre collectivités doit positionner les échanges sur les plans solidaires, politiques et économiques en parallèle, sans séparer ou opposer les domaines. Par exemple, des programmes de décentralisation qui prévoient le rôle des autorités locales dans toutes ses modalités. Il faut des projets multi-acteurs et multi-niveaux avec des cadres d'articulation programmatiques et opérationnels qui permettent des approches territoriales aux objectifs locaux, nationaux et globaux.

[L'intervenant ne donne pas son nom], Côte d'Ivoire

Et si la coopération décentralisée économique était une solution à la solidarité internationale, voire même aux insuffisances constatées dans les transferts de ressources dans la décentralisation ?

Mary Gely

Il ne faut pas dissocier les deux. **Les actions qui visent les retombées économiques ont tout à gagner à s'appuyer sur des relations de solidarité pérennes entre des territoires différents, et la solidarité internationale a à gagner des relations économiques qui peuvent exister.** On serait alors dans un réel partenariat gagnant-gagnant.

Dr Mamadou Traoré, Haut conseil des collectivités du Mali

Il paraît qu'une crise est une opportunité. La crise que le Mali a traversée a permis de poser la question du financement des collectivités territoriales. Le Mali fait partie de l'UEMOA et sera donc conforme aux objectifs évoqués par Jeannot Kouadio-Ahoussou. Les pays de l'UEMOA doivent profiter de cet engagement du Mali pour aller plus loin eux aussi, il faut saisir l'opportunité.

Bernard Soulage, vice-président de la région Rhône-Alpes délégué à l'Europe et aux relations internationales

Jean-Paul Bachy et moi-même avons souhaité qu'au sein de la CNCD soit créé un comité économique que je suis en charge d'animer en collaboration avec l'État. **Il y a un basculement à faire sur cette question de coopération décentralisée économique.** En France, avec Laurent Fabius et Annick Girardin (et avant elle avec Pascal Canfin), nous souhaitons réellement avec nos partenaires (AFD, Bpifrance...) travailler sur cette question d'articulation entre solidarité et échanges économiques.

Je souhaite répondre au PNUD : il y a effectivement de grands besoins de renforcement des capacités des collectivités au Sud. En France, nous avons aussi beaucoup de progrès à faire sur ces questions-là et la prochaine étape de la décentralisation va faire des régions les acteurs économiques locaux principaux. Le phénomène sera le même au Sud. L'AIRF travaille sur ces questions et en France, une coalition d'acteurs collabore pour y parvenir.

Donatien Beugré, Conseil régional de San Pedro, Côte d'Ivoire

Un aspect est souvent oublié : l'assainissement. L'AFD, que j'ai rencontrée, m'avait dit que dans le C2D, l'État central de Côte d'Ivoire était en pourparlers pour faire de l'assainissement sur les plages. Mais la préoccupation qui est mienne est la suivante : il ne s'agit pas de faire une programmation État

central/Régions. Pour les collectivités, l'assainissement est un frein au développement et plombe le potentiel de nos territoires.

Valérie Nicolas, conseillère Coopération décentralisée et affaires internationales à l'Association des régions de France (ARF)

Les régions aujourd'hui travaillent sur les champs d'intervention de l'AFD et nous aimerions avoir une plus grande visibilité sur les financements 2015, sur les cofinancements possibles et sur le fonds consacré au financement de l'expertise (FEXTE).

Ina Sy

La volonté politique est prédominante dans les questions que nous discutons. **Est-ce que la coopération, le développement, le co-développement économique vont permettre de faire durer la solidarité internationale ?** Je pense que c'est la question à laquelle, nous, élus, devons répondre. Dans le contexte de budget restreint, nous ne pouvons pas continuer à faire de la solidarité si elle n'entraîne pas d'une manière ou d'une autre le développement de nos territoires.

Ensuite, **l'échelon de la collectivité territoriale est le plus pertinent pour développer nos territoires.** Notre travail de lobbying doit s'attacher à convaincre que **développement économique et développement de la solidarité doivent passer par les territoires.**

Conclusion du panel : quelles préconisations ?

Mary Gely

Pour que les ambitions énoncées aujourd'hui se concrétisent au Nord et dans les territoires du Sud, il faut **une vraie stratégie politique clairement définie et affichée, par les élus locaux, qui prenne en compte les acteurs des territoires et leurs compétences spécifiques.** À cette stratégie, il faut ajouter des moyens financiers et humains nécessaires et des services dédiés à ces questions transversales dans les administrations locales.

Jeannot Kouadio-Ahoussou

Il s'agit de mutualiser nos efforts pour le lobbying auprès de tous les partenaires du développement.

Anne Raimat

Citation d'un architecte vénézuélien : « *Nos villes sont nées d'une société différente, on ne peut pas vous imiter, notre monde est différent, il a d'autres racines et un autre destin. Ne nous jugez pas sans nous comprendre d'abord car, dans le futur, il se peut même qu'on vous enseigne quelque chose.* »

Jérémy Daussin Charpantier

Avec beaucoup moins de poésie, il ne faut pas oublier la problématique du renforcement de capacités. Il faut être en mesure de bien la prendre en compte dans les projets de coopération car cette dimension est primordiale à la crédibilité des collectivités locales face aux populations quand elles jouent leur rôle de maîtrise d'ouvrage. À cet effet, les collectivités françaises doivent pouvoir elles-mêmes dépasser dans leur propre organisation un mode de travail en silo et mobiliser l'ensemble de leurs services de manière coordonnée pour les coopérations décentralisées.

Gilles Pargneaux

À la lumière de notre débat, il est clair que seule une politique de coopération décentralisée de qualité nous permettra d'aider au développement du plus grand nombre, pays du Sud comme pays du Nord. La première des préconisations à retenir par les acteurs de la coopération décentralisée, est que **déconcentration et décentralisation de qualité sont indispensables pour une politique de coopération décentralisée dans un contexte incertain**, où l'argent est rare. Nous devons nous appuyer, notamment la France, sur l'intercommunalité et les villes. La **diplomatie des territoires** souhaitée par Laurent Fabius en a besoin.

Deuxièmement, le lobbying des collectivités territoriales dans le monde n'en est qu'à ses prémices. Entre 1984 et 1992 déjà, Pierre Mauroy était président emblématique de la Fédération Mondiale des Cités unies et villes jumelées (*ndlr : aujourd'hui Cités et gouvernements locaux unis-CGLU*) et il défendait la coopération décentralisée partout où il allait. Depuis, il y a eu quelque dilution des revendications. Mais **organisons un lobbying en Europe et dans le monde des élus euroméditerranéens qui soit plus fort et identifie nos objectifs de coopération décentralisée.**

Enfin, **il faut absolument privilégier à l'échelle européenne une zone de développement euroméditerranéenne.** Il en va de nos objectifs communs et de notre destinée commune Europe-Afrique. Le rapport de force n'est pas gagné d'avance au sein du Parlement européen. Federica Mogherini, nouvelle haute représentante de l'Union européenne pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, sera une interlocutrice qui influera fortement sur les politiques européennes de développement. Lors de son audition par les 45 députés membres de la Commission des Affaires étrangères, seuls deux députés l'ont interrogée sur les relations de coopération entre l'Europe et l'Afrique. Au sein du Parlement européen, les tropismes qui tirent la coopération vers l'est de l'Europe sont puissants. Il va falloir un lobbying puissant pour construire les politiques européennes de coopération Afrique-Europe et pour montrer le chemin aux politiques de coopération décentralisée. François Mitterrand disait : « *Là où il y a la volonté, il y a le chemin.* »

Sigles et acronymes

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

AFD : Agence Française de Développement

AIRF : Association internationale des régions francophones

ARF : Association des régions de France

ARRICOD : Association des professionnels des relations internationales et de coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises

BCEAO : Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest

C2D : Contrat de désendettement et de développement

CNCD : Commission nationale de la coopération décentralisée

CUB : Communauté urbaine de Bordeaux

DAECT : Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales

Ircod : Institut régional de coopération développement

FSP : Fonds de solidarité prioritaire

MAEDI : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

PNUD : Programme des Nations unies pour le développement

UEMOA : Union économique et monétaire ouest-africaine