

ÉTUDE

La coopération décentralisée pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030

Vers une nouvelle génération de partenariats multipartites

De Agustí Fernández de Losada Passols
et Anna Calvete Moreno

Editeur : Conférence des Régions Périphériques
Maritimes (CRPM) & PLATFORMA

Auteurs : Agustí Fernández de Losada & Anna Calvete Moreno
(Tornos Abogados)

Version définitive : 10 septembre 2018

Coordination de la publication : Claire Guillotin Street (CRPM),
en collaboration avec le gouvernement du Pays basque

Photos : unsplash.com

Coordination avec l'équipe de coordination graphique :
Hervé Devavry (PLATFORMA)

Réalisation : Paf!, Bruxelles, novembre 2018

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

Cette étude est sous licence internationale Creative Commons 4.0
Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Partage dans les mêmes conditions



www.cpmr.org | secretariat@crpm.org

www.platforma-dev.eu | platforma@cocre-cemr.org

SOMMAIRE

Résumé	p.05
1. Méthodologie	p.07
2. Approche conceptuelle	p.07
2.1. La coopération décentralisée	p.08
2.2. Les partenariats multipartites	p.11
2.3. L'approche territorial	p.11
3. La gouvernance multi-acteurs pour des partenariats de coopération décentralisée cohérents et efficaces	p.12
4. La coopération décentralisée et le secteur privé	p.15
4.1. Renforcer les capacités des GLR pour un environnement plus favorable aux entreprises	p.16
4.1.1. Politiques encourageant le développement économique du territoire et se focalisant sur les micros, petites et moyennes entreprises	p.17
4.1.2. Se préparer aux investissements à grande échelle	p.19
4.1.3. Les partenariats public-privé	p.21
4.1.4. Les nouvelles modalités économique : l'économie sociale	p.21
4.2. Nouer des liens pour les échanges commerciaux	p.23
4.3. Sensibiliser au développement durable	p.23
5. La coopération décentralisée et le secteur à but non lucratif	p.24
5.1. Le secteur à but non lucratif dans son ensemble	p.24
5.2. Zoom sur les associations de migrants	p.27
5.3. Les mécènes	p.27
6. La coopération décentralisée et les organisations basées sur la connaissance	p.28
7. Les outils	p.30
8. Conclusions	p.35



LISTE DES ACRONYMES

- CRPM** Conférence des Régions Périphériques Maritimes
- GLR** Gouvernements locaux et régionaux
- MPME** Micros, petites et moyennes entreprises
- ODD** Objectifs de développement durable
- ONG** Organisations non gouvernementales
- OSC** Organisations de la société civile
- PPP** Partenariats public-privé

RÉSUMÉ

La coopération décentralisée est de plus en plus reconnue en tant que modalité efficace de la coopération au développement pilotée par les gouvernements locaux et régionaux (ou GLR), comme l'indique l'étude de recherche « Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues » (CRPM et PLATFORMA, 2017)¹.

Les partenariats multipartites désignent la coopération entre une autorité publique et une ou plusieurs parties prenantes par le biais desquelles toutes les parties regroupent leurs connaissances et leurs ressources en vue d'atteindre un intérêt mutuel.

La coopération décentralisée et les partenariats multipartites peuvent créer des synergies en faveur du développement local et régional au Nord comme au Sud dans le cadre de « l'approche territoriale ». La double contribution au développement local et régional a été reconnue par les programmes mondiaux, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (comme souligné pendant le Forum politique de haut niveau de 2018), le Nouvel Agenda Urbain et le Programme d'action d'Addis-Abeba. De fait, les partenariats multipartites et les ressources, les connaissances et l'innovation du secteur privé, de la société civile, des ONG, de la communauté scientifique et universitaire, des mécènes et des fondations, des parlements, des autorités locales et régionales, des volontaires et d'autres parties prenantes sont importants pour mobiliser et partager les connaissances, le savoir-faire, la technologie et les ressources et instruments financiers. De même, ils complètent les efforts des gouvernements et contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable, notamment dans les pays en développement, tels que proposés dans le Programme d'action d'Addis-Abeba.

Le secteur privé (les entreprises privées, les organisations patronales, les associations professionnelles et l'économie sociale) possède la capacité d'aller au-delà de son rôle traditionnel en tant que donateur ou simple investisseur et de devenir un véritable acteur du développement local, démontrant de ce fait sa responsabilité sociale et territoriale, malgré les défis soulevés par l'implication du secteur privé dans les initiatives menées par le secteur public, devant être évalués avec soin. La coopération décentralisée est très bien placée pour accroître les capacités des GLR à améliorer l'environnement des entreprises via la création et le développement de micros, petites et moyennes entreprises (MPME), la mise à disposition d'un environnement davantage respectueux, l'attraction et la gestion des investissements, le développement de partenariats public-privé, l'élaboration de nouveaux modèles économiques, la création d'emplois, etc. Par ailleurs, elle peut également jouer un

rôle crucial dans l'établissement de liens pour les échanges commerciaux ou la sensibilisation au développement, entre autres. En ce sens, le nouveau mécanisme de mixage de l'UE (le Plan d'investissement externe de l'UE) marquera probablement un tournant majeur.

Le secteur à but non lucratif joue un rôle essentiel quant au plaidoyer, la mise en réseau et le courtage, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation, la transparence et la redevabilité. Dans les domaines comme la santé, l'éducation ou les services sociaux, les organisations à but non lucratif ont acquis une solide expérience qui peut être transmise à leurs pairs du Sud dans le cadre de partenariats de coopération décentralisée. Au cours de ces dix dernières années, la crise économique et sociale mondiale a entraîné la croissance des inégalités. Le travail conjoint des OSC et des GLR s'est révélé être un atout effectif et précieux pour le développement local.

Enfin, les organisations basées sur la connaissance (les universités, les groupes de réflexion, les centres de recherche, les instituts politiques, etc.) peuvent créer une capacité de recherche au Sud ainsi que de nouvelles connaissances pour surmonter les problèmes liés au développement par le biais de leur réflexion analytique et conceptuelle. Elles peuvent contribuer aux partenariats multipartites par des activités de renforcement des capacités et la mise à disposition de données pour les professionnels de l'urbain, notamment les planificateurs, les analystes politiques, les responsables, etc. Leurs connaissances, l'innovation et la technologie issues des disciplines sont indispensables pour la planification, le suivi et l'évaluation des résultats.

En ce sens, la sélection d'indicateurs appropriés doit être réalisée avec l'appui et l'accord de l'ensemble des partenaires impliqués, notamment ceux possédant des compétences spécifiques en la matière et ceux bénéficiant directement de l'action (à savoir les partenaires du Sud dans la majeure partie des cas). Ce n'est que de cette manière que les partenaires impliqués seront capables d'adopter des pratiques transparentes et seront redevables aux autres partenaires, aux citoyens et aux acteurs locaux.

La présente étude fait partie du premier rapport de partenariat stratégique de la CRPM, PLATFORMA et l'UE dans le cadre de l'activité de la CRPM relative à la coopération extérieure pilotée par le gouvernement du Pays basque. Les objectifs visent à renforcer le paysage innovant et récent ainsi que les alliances pour une coopération décentralisée dans le cadre de l'Agenda 2030 et à consolider la réponse de l'UE à la dimension territoriale.

¹ CPMR & PLATFORMA (2017). A. Fernández de Losada, Étude "Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues" <http://bit.ly/2rFDnrE>



1 MÉTHODOLOGIE

L'étude est conçue selon une approche de réflexion documentaire, utilisant les pratiques et les leçons apprises directement par les régions de la CRPM et les partenaires de PLATFORMA dans le cadre de leurs projets de coopération décentralisée avec les pairs de pays tiers, et par les associations de gouvernements locaux et régionaux et les réseaux du monde entier.

La méthodologie utilisée pour l'élaboration de cette étude a associé la recherche documentaire à un questionnaire distribué aux part-

naires de PLATFORMA, aux régions membres de la CRPM et aux autres associations clés des gouvernements locaux et régionaux. Dans certains cas, les réponses ont également été complétées par des entretiens téléphoniques. Cette approche participative vise à identifier les opinions et les expériences positives pouvant contribuer à fournir les éléments de base à une nouvelle génération de partenariats multipartites pour la coopération décentralisée et des exemples pouvant être reproduits par d'autres gouvernements locaux et régionaux.

2 APPROCHE CONCEPTUELLE

La coopération au développement ne dépend plus uniquement des pouvoirs publics, qui ont observé un rôle croissant des gouvernements locaux et régionaux (GLR). Différents types de parties prenantes se sont engagés dans cette entreprise de taille pour construire un monde meilleur. Dans de nombreux pays, les ONG représentent probablement l'opposition la plus classique aux gouvernements en matière d'aide internationale et de coopération au développement. Cependant, de nouveaux acteurs voient également le jour, notamment les OSC², les universités, les entreprises privées voire même les communautés de migrants. Les gouvernements locaux et régionaux (GLR, considérés aux fins de la présente étude comme toute administration infranationale que ce soit) s'efforcent de mener cette nouvelle ère de coopération au développement par le biais de la « coopération décentralisée ».

² Aux fins de la présente étude, les ONG et les OSC sont considérées comme dans le document « NGOs and CSOs: a note on terminology » (ONG et OSC : note sur la terminologie) du PNUD : « le terme ONG est parfois utilisé indifféremment à la place du terme OSC, mais les ONG doivent être considérées comme un sous-ensemble des OSC impliquées dans la coopération au développement, bien qu'il n'existe pas souvent de limites univoques ».



L'étude se concentre sur deux types d'acteurs locaux appuyant les GLR dans les initiatives de coopération décentralisée : le secteur privé et les organisations non gouvernementales à but non lucratif..

La question se pose à présent de savoir comment regrouper l'ensemble de ces parties prenantes afin de nouer des partenariats multipartites complémentaires, cohérents et consolidés pour la coopération décentralisée. La présente section propose une définition succincte et une présentation des concepts de « coopération décentralisée » et de « partenariats multipartites ». Les sections suivantes montreront la manière dont ces concepts seront étroitement liés pour contribuer au développement territorial.

2.1. La coopération décentralisée

Le concept de « coopération décentralisée » reste un concept évolutif, et une définition commune entre le monde académique, les experts et les opérateurs doit encore être adoptée³. À la fin du siècle dernier, le concept a surtout été compris comme la pratique de la coopération au développement menée par des acteurs autres que les gouvernements centraux (les gouvernements locaux et régionaux, leurs agences, les organisations non-gouvernementales, les universités, etc.). Récemment, autour de l'an 2000, ce concept a été limité aux cas de coopération internationale au développement

pilotés par les GLR, ce qui a renforcé la reconnaissance de la coopération décentralisée en tant que politique publique locale que les GLR acheminent via la conception et la mise en œuvre de schémas directeurs de coopération au développement.

La présente étude s'appuie sur l'étude « Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues »⁴. Le tableau ci-dessous résume les principales formes de coopération décentralisée, leurs modalités, leurs flux et leurs types d'interventions :

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

> Source : élaboration par les auteurs.

³ A. Fernández de Losada, M. Barceló, K. Rewovska, 2013. *Étude sur la capitalisation des expériences européennes de coopération décentralisée*. Commission européenne.

⁴ A. Fernández de Losada, 2017. *Étude de recherche Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée pour une efficacité et une responsabilité accrues*. Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM) & PLATFORMA. <http://bit.ly/2rFDnrE>



Comme le montre l'étude susmentionnée, certaines modalités de coopération décentralisée encouragent davantage la participation des parties prenantes.

La coopération directe est probablement la modalité la plus participative. À ses débuts, la coopération décentralisée directe consistait en une modalité verticale où la valeur ajoutée portait sur le transfert d'aide et de connaissances depuis le Nord riche vers le Sud pauvre. Actuellement, elle se fonde sur les partenariats où les flux de savoir et d'expérience circulent dans des sens différents (du Nord au Sud, du Sud au Sud et du Sud au Nord), selon un angle plus ou moins horizontal et le territoire est le noeud d'échanges entre les acteurs clés du développement mené par leurs GLR.

Dans son approche horizontale, la coopération directe a adopté des formes différentes, reposant sur la capacité à favoriser l'échange d'expériences, le transfert de savoir-faire, l'apprentissage mutuel et le développement du partage des initiatives pilotes novatrices.

La forme la plus pertinente est représentée par les partenariats territoriaux, à savoir des relations horizontales multilatérales et bilaté-

rales solides et structurées entre les gouvernements locaux et régionaux ayant la capacité d'impliquer les acteurs territoriaux davantage concernés et de rechercher des synergies entre les organisations de la société civile, les mécènes, le secteur privé et les organisations basées sur la connaissance dans leurs domaines de spécialisation territoriale, adoptant donc une approche multidimensionnelle et multi-acteurs du territoire. Ces partenariats sont répandus dans le sud de l'Europe, surtout en France, en Italie et en Espagne, et dans certaines économies émergentes comme le Brésil, la Colombie ou le Mexique.

La deuxième modalité de coopération décentralisée directe est représentée par les agences, structures ad hoc hautement professionnalisées, mises en place par les gouvernements locaux ou régionaux, ou leurs associations. Elles sont répandues en Europe (principalement en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves), au Canada et très récemment en Afrique du Sud. Enfin, la coopération directe existe également sous la forme de réseaux réunissant les GLR, leurs associations et les acteurs multilatéraux. D'origine européenne, cette modalité est aujourd'hui utilisée partout dans le monde.

Le réseau **Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas** (Union des villes capitales ibéro-américaines) a lancé le Programme de coopération intégrale, un outil visant à favoriser la coopération entre les villes partenaires, réunissant, au fil des ans, toutes les expériences antérieures dans le domaine de la coopération décentralisée. Cet outil offre un cadre souple : sa programmation dépend des besoins et des aspirations des deux partenaires impliqués dans chaque partenariat et de ceux de leurs territoires, ce qui signifie que les acteurs locaux (la communauté universitaire, les OSC et le secteur privé) sont également appelés à participer. L'outil évolue selon les nouveaux besoins, les initiatives ou les ressources découvertes.

Le Programme de coopération intégrale s'éloigne des mesures ponctuelles pour se concentrer sur le développement intégral d'un territoire local sur une période de 2 à 4 ans et repose sur l'échange des connaissances, l'apprentissage mutuel et la réciprocité, le transfert des ressources et des bonnes pratiques, etc. Les partenaires du Programme ont également développé une méthodologie qui s'applique à chaque collaboration. Cette méthodologie commence par une lettre d'intention entre les partenaires potentiels, suivie par

l'identification des priorités sectorielles des deux territoires et l'implication des acteurs locaux. Un mémorandum d'entente, signé par les deux parties, matérialise ensuite les intentions et l'identification des priorités et des acteurs. Puis le système d'administration est mis en place conformément aux principes de coordination, de synchronisation et de transparence. Ce système comprend un conseil d'administration, un comité de gestion et les groupes de travail nécessaires. Le dernier stade du cycle de planification concerne la conception et l'élaboration de stratégies et d'actions axées sur les résultats, les délais et les ressources. Il énonce d'abord les principaux objectifs du programme et les priorités sectorielles. Ensuite, l'alternative sélectionnée est étudiée, ainsi que la description de la stratégie d'action et l'identification des actions spécifiques à réaliser. Le stade de mise en œuvre implique également le suivi et l'évaluation. Pour terminer, la promotion et la diffusion du programme et de ses résultats sont des étapes essentielles aux fins de la transparence et de la redevabilité.

Pour en savoir plus :

<http://ciudadesiberoamericanas.org/>



Tous les types de coopération décentralisée directe mentionnés ci-dessus (la coopération verticale, les partenariats territoriaux, les agences et les réseaux) offrent aux GLR une grande diversité de types d'intervention : le transfert d'aide, la coopération technique, le transfert de technologies, l'apprentissage par les pairs, l'échange d'expériences, les bonnes pratiques et la mise en œuvre d'actions pilotes, entre autres.

Bien que cette étude se concentre sur la coopération décentralisée directe comme le type de coopération au développement le plus favorable à l'implication des acteurs locaux, d'autres types d'intervention sont également répandus à travers le monde. En premier lieu, la coopération indirecte, en vertu de laquelle les GLR acheminent leurs actions de coopération au développement via les ONG est largement répandue. Les initiatives de sensibilisation sont un autre type de coopération se focalisant sur la sensibilisation et l'éducation des citoyens et des acteurs locaux par rapport aux enjeux mondiaux concernant le développement durable de la planète. Les actions de plaidoyer sont abordées en vue de favoriser la création d'un environnement favorable à la coopération décentralisée par les plus hauts niveaux de gouvernement

et les autres organisations, et la réalisation des engagements de ces parties prenantes dans la coopération au développement. Dans les schémas de coopération déléguée, des accords bilatéraux sont signés entre des GLR développés et / ou des agences. L'appui budgétaire, bien que d'importance décroissante, reste une manière de collaborer entre un GLR développé et un GLR en développement. Enfin, les bourses d'études représentent un type de coopération moins fréquent, visant à favoriser les échanges relatifs à l'éducation et à l'apprentissage entre les étudiants, les professionnels ou les élèves.

2.2. Les partenariats multipartites

Il est possible de définir les partenariats multipartites comme une coopération entre une autorité publique et une ou plusieurs parties prenantes par le biais desquelles toutes les parties regroupent leurs connaissances et leurs ressources en vue d'atteindre un intérêt mutuel. Comme définis dans la résolution de l'ONU A/RES/70/224 « Vers des partenariats mondiaux », les partenariats sont « des relations de collaboration volontaires entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer

ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité particulière et, d'un commun accord, d'en partager les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages » (A/RES/70/224, paragraphe 2). Dans le domaine de la coopération décentralisée, les partenariats multipartites sont l'association des GLR et des parties prenantes privées visant à développer des projets de coopération décentralisée innovants, ingénieux et plus efficaces.

Il existe une multitude de parties prenantes privées pouvant contribuer à accroître l'efficacité et à consolider les partenariats multipartites dans le domaine de la coopération décentralisée. Dans la présente étude, nous nous concentrerons sur deux domaines, chacun étant composé de parties prenantes différentes partageant des caractéristiques spécifiques : d'un côté le secteur privé et de l'autre, les organisations non gouvernementales à but non lucratif.

Depuis de nombreuses années, le secteur privé, compris comme toutes les entreprises à but lucratif n'étant pas détenues ni exploitées par le gouvernement, travaille avec les autorités publiques. À ce stade, il est important de noter que les grandes sociétés multinationales ne sont pas les seules à être appelées à participer aux partenariats multipartites. Représentant environ 99 % de l'ensemble des entreprises au niveau mondial, les petites et moyennes entreprises (PME) regroupent environ 66 % des emplois permanents à temps plein⁵ et sont une source d'innovation, de créativité et de compétitivité, ce qui signifie qu'elles jouent un rôle essentiel dans le développement durable local de leur territoire. Cependant, dans le domaine de la coopération décentralisée, leur potentiel doit encore être pleinement déployé. L'économie sociale, les associations professionnelles, les chambres de commerce et les associations d'affaires sont également incluses dans ce groupe en fonction de leur domaine d'activité habituel.

Le second groupe est composé de l'ensemble des organisations non-gouvernementales et non marchandes où les personnes s'organisent pour poursuivre d'intérêts communs dans le domaine public, tels que définis par le CAD de l'OCDE. Dans cette catégorie, un grand nombre d'institutions doit être pris, notamment les organisations opérant au niveau de la collectivité, les organisations non gouvernementales, les groupes environnementaux, les groupes de défense des droits de la femme, les instituts de recherche indépendants et les médias à but non lucratif.

2.3. L'approche territorial

L'approche territoriale est une méthode cohérente et innovante pour planifier et mettre en œuvre les politiques publiques reposant sur le développement local et régional, notamment les mécanismes multi-niveaux et multi-acteurs pour des résultats davantage inclusifs et complémentaires. Au niveau européen, l'approche territoriale renforce le potentiel et les politiques stratégiques de l'UE (notamment le développement régional de l'UE ou la stratégie de spécialisation intelligente) et aborde l'approche européenne dans le cadre de l'Agenda 2030.

L'approche territoriale nécessite une approche intégrée et multi-secteur des problèmes actuels, assurée par la coopération entre les différentes parties prenantes territoriales. De même, elle exige une complémentarité horizontale et une coordination à tous les niveaux du gouvernement compétent pour agir sur le territoire, notamment les gouvernements locaux comme échelon du gouvernement le plus proche des citoyens conformément au principe de subsidiarité, les gouvernements intermédiaires (la région, la province, l'état), le gouvernement national et les organisations internationales, le cas échéant.

L'approche territoriale suit le développement durable en ce qui concerne les dimensions institutionnelles, culturelles, environnementales, sociales et économiques. En effet, tous les deux visent à répondre aux besoins réels et aux aspirations de chaque territoire. Et, comme expliqué, les GLR ont une immense capacité pour vérifier, traiter et donner une réponse à ces besoins et aspirations du fait que leur rapport avec les citoyens et les acteurs locaux est transparent, fréquent et intense.

Le **Pays basque** voit l'Agenda 2030 comme une opportunité car il correspond pleinement à ses priorités : le développement humain garantit les services essentiels pour tous et une croissance durable génère des opportunités d'emploi à des niveaux de qualité plus élevés. De ce fait, le Gouvernement a développé le *programme Euskadi - Pays basque 2030*.

Ce programme reflète le degré d'harmonisation du programme gouvernemental et sa contribution, et décrit les politiques sectorielles pour sa mise en œuvre dans le cadre des objectifs et des cibles liés aux 17 ODD. Il définit la vision du Pays basque sur la scène mondiale et locale, un défi à aborder « dans l'esprit de ce que nous appelons « auzolona », une coopération et une charge de travail partagée pour le bien commun » et « avec une mission précise et la promesse de « ne laisser personne sur le bord du chemin », confirmant l'approche du territoire quant au principe de partenariat inclus dans le Programme.

Pour illustrer la stratégie territoriale et conformément au *programme Euskadi-Pays basque 2030*, le Gouvernement a adopté plusieurs textes-cadres en faveur de l'action internationale de toutes les parties prenantes basques privées et publiques reposant sur une approche globale : **la Stratégie Euskadi – Pays basque** (la stratégie-cadre d'internationalisation 2020), **la Vision du futur de l'Europe par l'Euskadi** et **la Stratégie basque de cohérence des politiques** (pilotée par l'Agence basque de coopération au développement). Concernant cette dernière, le gouvernement basque s'est engagé publiquement à encourager l'action gouvernementale, prenant comme cadre de référence les arguments présentés dans la présente étude. Il propose des modifications nécessaires pour que le programme de coopération décentralisée soit une source principale d'inspiration de la politique publique mais également une formule opérationnelle permettant d'affronter les défis actuels dans de meilleures conditions, tant au niveau international que national.

Pour en savoir plus : https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/11500/AGENDA_EBC2030.pdf?1523448923

⁵ IFC Jobs Study, Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction. Janvier 2013. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC_FULL+JOB+STUDY+REPORT_JAN2013_FINAL.pdf?MOD=AJPERES

L'approche territoriale correspond également aux partenariats multipartites car elle renforce la coopération entre tous les acteurs locaux, encourage les activités introduites sur le territoire, repose sur des valeurs humaines et mobilise les potentialités et les atouts au niveau local⁶. Elle exploite le potentiel des GLR et des autres acteurs économiques et sociaux des territoires en tant que partenariats territoriaux du développement et encourage les principes d'efficacité de la coopération au développement au niveau local. Elle a été reconnue comme un instrument important au soutien du développement durable local par les Nations Unies.

De ce fait, la coopération décentralisée menée d'un point de vue stratégique couvrant toutes les sphères du développement durable devient un outil vraiment utile pour le développement de tous les territoires. La coopération décentralisée englobe les initiatives pour renforcer les capacités des GLR en matière de compétence,

d'organisation et de ressources, contribuant ainsi à l'approche territoriale stratégique des territoires participants. En outre, il est important de souligner que l'approche territoriale demande un environnement favorable dans lequel chaque niveau de gouvernement dispose de compétences précises et des ressources humaines, techniques et financières suffisantes. Étant donné qu'en général les ressources humaines, techniques et financières des GLR ne correspondent pas au niveau de compétences et de responsabilités de ces institutions, la coopération décentralisée joue un rôle très important de deux façons. Tout d'abord, elle est essentielle au renfort des capacités opérationnelles et institutionnelles des institutions et à l'adaptation aux situations que connaissent ces institutions. Ensuite, elle est primordiale pour la conception et le développement d'actions communes de plaidoyer abordées au niveau local et national du gouvernement.

3 LA GOUVERNANCE MULTI-ACTEURS POUR DES PARTENARIATS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE COHÉRENTS ET EFFICACES

Les partenariats multipartites sont devenus un outil indispensable à la fourniture de services publics et au développement des infrastructures au niveau du territoire. Le Nouvel Agenda Urbain exhorte « toutes les administrations nationales, infranationales et locales, ainsi que toutes les autres parties prenantes, à s'attacher, en accord avec les politiques et la législation nationales, à redynamiser, à renforcer ou à nouer des partenariats qui permettront d'améliorer la coordination et la coopération et, ainsi, de mieux appliquer le Nouveau Programme pour les villes et de concrétiser notre vision commune » (paragraphe 21).

En outre, faisant partie de l'Agenda 2030 adopté par les Nations Unies en 2015, l'Objectif de développement durable n° 17 intitulé « Partenariat pour la réalisation des objectifs » reconnaît que les partenariats multipartites sont nécessaires pour mobiliser et partager les connaissances, le savoir-faire, les technologies et les ressources financières pour atteindre le Programme dans tous les pays (notamment les pays en développement) et encourager des partenariats efficaces entre la société civile, les secteurs public-privé et le secteur public.

Ces deux programmes mondiaux favorisant les partenariats entre les acteurs publics et privés considèrent clairement la coopération décentralisée comme un mécanisme adapté pour atteindre leurs objectifs.

En ce sens, la Position politique de la CRPM « Coopération décentralisée et dimension régionale de l'Agenda 2030 pour le développement durable » (novembre 2015) rappelle que la coopération décentralisée conduit les GLR à travailler avec d'autres organismes sur un territoire donné, notamment des OSC et des ONG, tant dans les territoires donateurs que dans les territoires bénéficiaires (paragraphe 6). Pour cette raison, atteindre l'Agenda 2030 demande inévitablement « une révision des modalités de référence pour conclure des partenariats privé-public fructueux dotés de mécanismes de gouvernance institutionnelle forts et de contrôles de la responsabilité à tous les échelons de gouvernement », conformément au principe de ne laisser personne sur le bord du chemin.

De même, le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement⁸ reconnaît l'importance des partenariats multipartites en déclarant « Le partenariat mondial consolidé et redynamisé en faveur du développement durable, piloté par les gouvernements, permettra de renforcer la coopération internationale en vue de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après 2015. Les partenariats multipartites et les ressources, les connaissances et le savoir-faire que possèdent le secteur privé, la société civile, la communauté scientifique et universitaire, les mécènes et les fondations, les parlements, les autorités locales, les volontaires et d'autres parties prenantes rempliront des fonctions importantes qui consisteront à mobiliser et à partager les connaissances, les compétences, les techniques et les ressources financières, à accompagner l'action des gouvernements et à appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, particulièrement dans les pays en développement » (paragraphe 10).

⁶ Shared Position Paper by the members of the Policy Forum on Development (PFD) <https://europa.eu/capacity4dev/file/31367/download?token=4Lbb-Wx5>

⁷ CPMR Policy Position "Decentralised cooperation and the regional dimension in the 2030 Agenda for Sustainable Development" (November 2015) https://cpmr.org/wpdm-package/decentralised-cooperation-and-the-regional-dimension-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development/?wpdm_dl=4195&refresh=5b891565051e81535710565&ind=1456226029048

⁸ Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf

Bien que le programme d'Addis Abeba se concentre sur le gouvernement au niveau national plutôt que régional et local, il reconnaît le rôle crucial des gouvernements locaux et des acteurs infranationaux dans le développement et s'engage à intensifier la coopération internationale pour aider au mieux les municipalités et les autres autorités locales (« les dépenses et les investissements de développement durable sont maintenant souvent prises au niveau territorial, qui a rarement les capacités techniques et technologiques adéquates ou les moyens de financement et le soutien nécessaires »). Il ne fait pas de doute que le rôle reconnu de la coopération décentralisée doit être lié au fait que les « partenariats [multipartites] sont des moyens efficaces et efficaces de mobiliser des ressources humaines et financières, des expériences, des technologies et des connaissances » (paragraphe 76), favorisant ainsi des partenariats multipartites pour une coopération décentralisée.

Enfin, le programme d'Addis Abeba constate que « l'investissement public et l'investissement privé ont l'un et l'autre un rôle important à jouer dans le financement des infrastructures, notamment par le canal des banques de développement, des institutions de financement du développement et des instruments et mécanismes tels que les partenariats public-privé » (para. 48). Ce paragraphe ne fait que confirmer que toutes les parties prenantes peuvent contribuer au développement territorial, chacune selon leurs capacités et leurs objectifs.

Comme mentionné, les partenariats multipartites correspondent donc pleinement à l'approche territoriale du développement. Par ailleurs, il est nécessaire de prendre en compte et d'étudier les limites pouvant apparaître au sein des partenariats multipartites. En effet, certains partenariats multipartites peuvent porter davantage sur les résultats quantifiables sur le court terme. Dans certaines circonstances, leur lien avec les besoins prioritaires des pays en voie de développement peut être gêné par leur nature ad-hoc et leur orientation sur des problèmes spécifiques⁹. Cependant, il ne s'agit pas d'une caractéristique intrinsèque aux partenariats multipartites et de ce fait, travailler dans une perspective internationale, stratégique et sur le long terme permet de ne pas s'éloigner des priorités de ces territoires ni des priorités définies par les GLR. À l'évidence, la cohérence du partenariat est également assurée par la recherche de partenaires partageant les visions et les priorités des GLR.

En France, au fil des ans, les territoires de la région **Nouvelle-Aquitaine**, récemment créée, ont forgé des partenariats de coopération décentralisée. Pendant plusieurs années, l'Aquitaine, le Limousin et le Poitou-Charentes ont travaillé dans le domaine de la coopération décentralisée avec les ONG, les universités, les établissements d'enseignement secondaire, les organisations professionnelles et les sociétés privés du Nord et du Sud par le biais de conventions et de programmes de travail. Depuis le 1^{er} janvier 2016, les régions sont réunies au sein de la nouvelle région Nouvelle Aquitaine. Ce processus n'a pas entraîné la disparition de ces partenariats. À l'inverse, ils se sont consolidés, devenant complémentaires les uns avec les autres et les différentes parties prenantes ont trouvé de nouveaux partenaires offrant de nouvelles connaissances, compétences et ressources.

Par exemple, les GLR du département de la Gironde, de la Ville de Martignas-sur-Jalles, de la Ville de Panazol, de l'Agglomération de Limoges et du Pays Marennais-Océan ont coordonné leurs actions avec les actions que la région mène au Sénégal. Tandis que plusieurs initiatives concernent la consolidation des GLR dans le cadre des réformes territoriales au Sénégal (2014) et en France (2016), d'autres se concentrent sur le développement de l'économie locale. Les différents axes portent sur le développement du secteur de l'élevage caprin dans la région de Diourbel, à travers la dynamisation de la production agricole au sein des exploitations agricoles familiales dans les départements de Mbacké et de Fatick et le développement de la formation professionnelle et de l'intégration socio-économique des jeunes, entre autres.

Pour en savoir plus : *Développer des coopérations.*

Région Nouvelle-Aquitaine <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/actions/region-ouverte-au-monde/developper-cooperations.html>

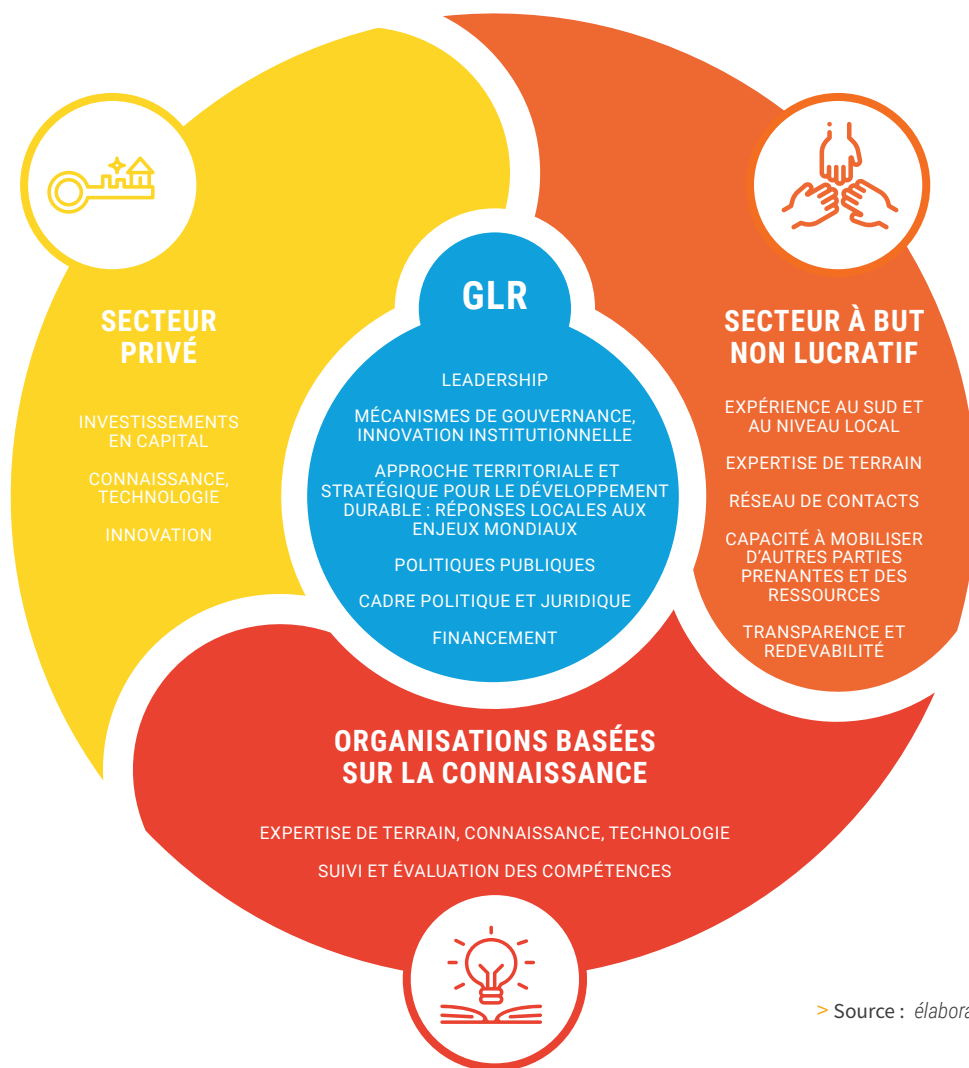
Il est également possible d'aborder la coopération décentralisée d'un point de vue stratégique sur le long terme pour favoriser les changements systémiques, notamment lorsqu'elle compte sur l'engagement des acteurs locaux. Les initiatives améliorant les capacités locales du Sud permettent d'obtenir des résultats durables, à l'inverse d'autres initiatives ne fournissant que des services ou des biens ponctuels.

Par exemple, les initiatives de coopération décentralisée se concentrent sur le partage des connaissances et l'échange d'expériences relatives aux stratégies visant à créer et gérer les partenariats multipartites conformément au cadre institutionnel et politique, pouvant être favorable ou non. De même, elles peuvent cibler l'amélioration du procédé par lequel les GLR et les autres parties prenantes préparent leur territoire et les institutions à la gestion de grands changements, notamment un gros investissement étranger (à savoir, le recouvrement des impôts, la demande de respect des droits des travailleurs, le contrôle de l'impact social et environnemental découlant de ces changements, etc.).

Le partage des connaissances et l'échange d'expérience sont fondamentaux : comme mentionné précédemment, les GLR acquièrent progressivement de nouvelles compétences sans toujours obtenir les ressources correspondantes permettant de les mettre en œuvre correctement, en particulier dans le domaine du développement durable.

Globalement, la participation des différents acteurs locaux dans toutes les initiatives de coopération décentralisée est fortement encouragée. Le graphique suivant résume les avantages d'impliquer chacun de ces groupes dans des partenariats multipartites pour une coopération décentralisée cohérente et efficace. Une attention particulière doit être portée au rôle des GLR, tandis que le secteur privé, le secteur à but non lucratif (y compris les communautés de migrants) et les organisations basées sur la connaissance sont abordés dans les chapitres à continuation.

⁹ Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: Improving accountability and transparency. Analytical Paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum – March 11, 2016 <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf>



> Source : élaboration par les auteurs.

Les GLR sont les parties prenantes essentielles aux processus de coopération décentralisée. Ils sont les leaders du développement local. Ils définissent les mécanismes de gouvernance, y compris des mécanismes de coordination multi-niveaux, multi-acteurs et intra-administratifs, et favorisent l'innovation institutionnelle. Reposant sur les contributions de tous ces acteurs exprimant leurs besoins, leurs aspirations et ressources, les GLR ont la capacité d'adopter une approche territoriale et stratégique pour toutes les formes de développement durable : économique, environnementale et sociale. De la même façon, ils affrontent les enjeux mondiaux par des réponses au niveau local.

En fonction de leurs compétences, les GLR fournissent un cadre politique et juridique pour que les autres parties prenantes prennent des mesures au niveau local. Les GLR adoptent également les politiques publiques, les programmes et les projets nécessaires afin de pouvoir répondre aux enjeux locaux pour lesquels ils sont compétents. De même, les GLR possèdent des ressources (bien que moindres dans la majeure partie des cas) pour faire avancer ces politiques avec l'appui de toutes les parties prenantes, du stade de planification aux stades de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Dans l'ensemble, les GLR sont les mieux placés pour mener et coordonner les actions de coopération au développement ayant un impact local.

4 LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ET LE SECTEUR PRIVÉ

Le secteur privé joue également un rôle clé dans le développement territorial durable. Il favorise la création d'emplois, la génération de revenus, la technologie, la connaissance et l'innovation. La « diversité du secteur privé, qui va des microentreprises aux coopératives et aux sociétés multinationales » est reconnue par la communauté internationale et appelée à « appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable » (point 67 du Programme de développement durable à l'horizon 2030). Il est également appelé à entrer en jeu et à évoluer des actions qui ne « nuisent pas¹⁰ » à autrui vers des actions davantage proactives contribuant positivement au développement (« faire le bien ») et par conséquent « aider à résoudre les problèmes de la société et créer une valeur partagée ».

Par ailleurs, l'Institut pour les droits de l'homme et les entreprises le souligne : « la contribution des entreprises va bien au-delà que la création d'emplois, le paiement d'impôts et le développement de la technologie. Il s'agit également de déterminer la nature et l'objectif de l'entreprise dans un monde où la croissance économique produit des richesses en même temps que des inégalités et crée la prospérité en causant des dommages à l'environnement »¹¹.

Le secteur privé peut contribuer à façonner le changement social par le biais d'une valeur commune, le changement des modèles d'activités actuels ou la création de nouveaux modèles proposant des solutions environnementales, sociales et économiques mieux adaptées, tout en apportant de nouveaux produits et services, en travaillant pour une transparence accrue des chaînes de valeur, en collaborant avec les entreprises locales ou en investissant dans le contexte concurrentiel ou les clusters concernant leurs activités. Le secteur privé peut également pallier le manque de capacités techniques et financières nécessaires à la réalisation des ODD grâce au capital et aux talents.



Aux fins de la présente étude, le secteur privé désigne les entreprises privées, les organisations patronales, les associations professionnelles et l'économie sociale.

Les programmes de coopération au développement régional et mondial impliquent de plus en plus le secteur privé dans le développement par le biais d'investissements, de financement et de partenariats public-privés. En ce sens, dans le cadre des nou-

veaux plans tels que le nouveau Plan d'investissement externe de l'UE (expliqué ci-après), les GLR doivent s'assurer de jouer un rôle approprié, associant les initiatives du secteur privé aux résultats du développement. De plus, ils doivent garantir que ces plans et les projets correspondants respectent le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Nouvel Agenda Urbain, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement et les autres programmes ayant un impact local et qu'ils correspondent aux stratégies ou plans de développement territorial.

Globalement, le secteur privé compris dans son ensemble contribue à la coopération décentralisée avec son expérience, sa technologie, sa connaissance, son financement et son savoir-faire dans différents domaines, dans des secteurs spécialisés ou par un savoir-faire intersectoriel. Le secteur privé possède ainsi la capacité d'aller au-delà de son rôle traditionnel en tant que donateur ou simple investisseur (où son seul but est d'obtenir des bénéfices financiers) et de devenir un véritable acteur du développement local. Ce rôle n'est pourtant pas un rôle nouveau pour le secteur privé : pendant de nombreuses années, des organisations supranationales (notamment les Nations Unies et la Commission européenne) ont encouragé la responsabilité sociale des entreprises afin qu'elles prennent leurs responsabilités vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société¹².

La participation du secteur privé dans les initiatives de coopération décentralisée peut être abordée selon trois angles différents, indiqués ci-après :

- Renforcer les capacités des GLR pour un environnement plus favorable aux entreprises.
- Nouer des liens pour les échanges commerciaux
- Sensibiliser au développement durable.

Cependant, la participation du secteur privé dans la coopération au développement n'est pas sans risque du fait de sa nature privée. Bien que dans ce cas, le principe de « taille unique » ne peut pas s'appliquer, le secteur privé est, par définition, à but lucratif, en particulier les entreprises privées, ce qui signifie que leurs fins plus générales (notamment l'obtention de marges bénéficiaires, la réduction des coûts d'exploitation, la maximisation des investissements, l'accès au financement ou l'acquisition d'une réputation mondiale, entre autres)¹³ ne seront pas évincées par leur participation à des initiatives de coopération décentralisée. Dans certains cas, la composante solidaire de leur participation à ces initiatives internationales peut entrer dans le champ d'application de la responsabilité sociale des entreprises.

¹⁰ Special Working Paper Series on 'Unintended Effects of International Cooperation'. Working Paper No. 2017/13. The developmental impact of private sector investments in East-Africa: a bottom up assessment of intended and unintended effects R.M. Santpoort, R.M.M. Bosch, G. Betsema and E.B. Zoomers
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiz1sWERL_bAhVlzRQKHXCnoQFggpMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ru.nl%2Fpublish%2Fpages%2F814787%2Fsantpoort_2017_13.pdf&usq=A0vVawZ2OgkGfqs1qZpuTo6yVQ

¹¹ State of Play. Business and the Sustainable Development Goals: Mind the Gap – Challenges for Implementation. Institute for Human Rights and Business (IHRB), September 2015
<https://www.ihrb.org/pdf/state-of-play/Business-and-the-SDGs.pdf>

¹² Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Commission européenne.
https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

¹³ Multi-stakeholder partnerships issue paper. Global Knowledge Partnership
<http://gkpfoundation.org/media/images/reports/145-MSPGPK2.pdf>



Le secteur privé vise également des résultats sur le court terme. Provoquer des changements structurels dans la société ou sur le territoire ne fait pas partie de leur programme ou du moins, ce n'est pas l'objectif principal. Tous ces objectifs sont entièrement justifiés et ne doivent pas changer. Pour toutes ces raisons, avant de s'engager dans une initiative de coopération décentralisée, les GLR doivent agir avec précaution, penser à leurs attentes vis-à-vis des parties prenantes privées impliquées et assurer que les objectifs de ces parties prenantes et leurs méthodes correspondent à ceux des GLR. De même, la protection de l'environnement et le respect des droits du travail, entre autres, sont des critères qui doivent être garantis dans le cadre du partenariat visant une responsabilité conjointe.

Les initiatives de sensibilisation peuvent être menées sur l'importance des partenariats multipartites pour la coopération décentralisée destinée à ce secteur. Une option est de favoriser la collaboration avec les associations professionnelles représentant les intérêts des entreprises qui, d'un point de vue général, sont plus axées sur l'intérêt général que les entreprises privées de manière individuelle. En outre, le secteur privé a le droit et le devoir de contribuer au développement durable sur son territoire et le territoire partenaire, ce qui signifie que la participation à l'initiative de partenariat multipartite dans son propre bénéfice ne doit pas être son unique objectif. La coresponsabilité entre le secteur privé et public (c'est-à-dire unir l'intérêt des entreprises à l'intérêt public) est cruciale dans les partenariats de coopération décentralisée.

Mais la contribution du secteur privé dans aux partenariats multipartites pour la coopération décentralisée offre surtout un double avantage tant pour le territoire que pour la partie prenante privée. Le premier a été analysé ci-dessus. Pour le second, l'ouverture à la coopération décentralisée peut être une opportunité pour le secteur privé de renforcer sa marque, d'innover, de trouver de nouveaux partenaires ou d'améliorer les relations avec la collectivité.

Le développement économique local et l'éthique peuvent s'unir par le biais de la coopération décentralisée. La réussite du projet développé par la **région Bretagne et huit pays d'Afrique de l'Ouest** en est la preuve¹⁴. Un des axes du projet, visant à développer la filière du coton et les échanges entre ces deux régions du monde, était d'organiser la demande en Bretagne.

Pour mettre en œuvre cette première étape, l'ONG Helvetas a mis en place un programme d'accompagnement et de formation pour les producteurs locaux de coton bio en Afrique de l'Ouest. La deuxième étape a été réalisée en collaboration avec cinq grandes entreprises de la région Bretagne. Ces entreprises se sont engagées à respecter les principes du commerce équitable et ont sécurisé leurs approvisionnements en coton bio pour leur production. Ensuite, la région Bretagne a exploré toutes les opportunités qui permettent de promouvoir le coton bio équitable sur le territoire, notamment auprès du secteur public. Par exemple, les élèves du lycée Louis-Guilloux, à Rennes, ont travaillé à la réalisation d'une tenue en coton bio dans le cadre de leur BEP mode et recyclage des déchets textiles. Cet engagement a été suivi par d'autres acteurs, notamment les banques mutualistes, les ONG, les associations et réseaux du commerce équitable, les lycées professionnels, les scientifiques, la diaspora d'Afrique de l'Ouest dans la région française, etc. Avec la consolidation de la filière du coton dans les pays d'Afrique de l'Ouest, cette initiative a contribué à des revenus supérieurs, des impacts positifs sur la santé, le développement de projets collectifs et coopératifs, la création d'emplois pour des femmes et le développement du financement de micro-crédits, entre autres.

Le présent chapitre est divisé en quatre sous-chapitres, chacun correspondant à un domaine d'implication du secteur privé dans la coopération décentralisée.

4.1. Renforcer les capacités des GLR pour un environnement plus favorable aux entreprises

La coopération décentralisée peut être un outil très efficace pour renforcer les capacités opérationnelles et institutionnelles des GLR dans leur effort pour promouvoir les politiques publiques en faveur du développement de l'économie locale. En effet, en règle générale, les GLR encouragent les politiques publiques visant à favoriser un environnement plus favorable à la création d'activités économiques et d'emplois.

En général, les politiques économiques de développement territorial ou local doivent relever plusieurs défis, notamment ceux mentionnés ci-après :

- La création d'activités économiques par l'appui à la création et au développement des micros, petites et moyennes entreprises.
- La promotion d'un environnement plus favorables aux entreprises (l'accès au financement, la simplification des procédures administratives, la formation des employés, les infrastructures adéquates, les universités, etc.).
- L'attraction des investissements et la gestion de leurs impacts.
- Le développement de partenariats public-privé.

¹⁴ Une filière coton bio et équitable entre la Bretagne et l'Afrique de l'Ouest. Région Bretagne. 2009. <http://www.bretagne-solidarite-internationale.org/sur-le-terrain/une-filiere-coton-bio-et-equitable-entre-la-bretagne-et-l-afrique-de-l-ouest.html>

- La promotion de nouveaux modèles économiques, notamment l'économie sociale ou l'économie circulaire.
- La création d'emplois (y compris la formalisation de l'emploi informel).

La promotion de ces politiques demande également la participation de tous les acteurs économiques du territoire, que ce soit les chambres de commerce, les patrons, les syndicats, etc. De même, les stratégies de développement économique du territoire exigent également l'implication des universités et des organisations de la société civile.

En ce sens, les initiatives de coopération décentralisée impliquant le secteur privé (et d'autres parties prenantes) dans le cadre d'une approche multi-acteurs peut favoriser le développement, entres autres, de mécanismes pour le partage des connaissances et l'innovation, de programme de formation pour le personnel des GLR ou pour les entrepreneurs et les professionnels, des mécanismes de financement, etc.

4.1.1. Politiques encourageant le développement économique du territoire et se focalisant sur les micros, petites et moyennes entreprises

Grâce à leurs compétences en développement économique, les GLR peuvent contribuer à une croissance économique durable, fournir des infrastructures et des services de base aux populations et aider les petites et les grandes entreprises à prospérer, contribuant ensuite à toutes les formes de développement durable, notamment environnementales et sociales. Il existe de nombreuses zones de travail par le biais desquelles les GLR peuvent contribuer au développement économique local :

- Ils prennent des mesures pour une production plus spécialisée et plus diversifiée, travaillant en faveur du recrutement et de la mobilité du personnel.
- Ils tissent des liens avec les entreprises locales et l'enseignement secondaire en vue d'aborder des questions ayant une incidence sur l'insertion des diplômés, l'aptitude au travail, et le recrutement et la mobilité du personnel.
- De la même façon, ils réunissent des institutions locales consacrées à la recherche comme les écoles, les lycées, les universités, les centres de recherche et les parcs scientifiques, avec des entreprises afin d'apporter de nouvelles innovations au marché, de favoriser l'entrepreneuriat et également de promouvoir la création de groupements et de pépinières d'entreprises.
- Ils fournissent aux entreprises, notamment aux micros, petites et moyennes entreprises, l'accès à des opportunités de marché, au financement (p. ex. en lançant leurs propres institutions de microfinance), à l'assistance technique, au mentorat et des contacts avec d'autres entreprises avec qui collaborer.
- Ils offrent un soutien spécifique et des opportunités pour les personnes normalement marginalisées : les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les minorités ethniques et les personnes handicapées.

- De la même façon, ils travaillent avec les acteurs locaux pour réduire l'économie informelle et progressivement intégrer les travailleurs informels dans le système formel, ce qui peut être fait en élargissant les services techniques aux entreprises informelles, en développant leurs compétences, en mettant à niveau leur technologie, en les aidant à tisser des liens avec d'autres entreprises, en offrant des meilleurs services éducatifs et de santé et en mettant à niveau l'infrastructure physique (les routes, les marchés et autres espaces publics, l'alimentation en eau, la santé publique et l'assainissement) qui favorisent les entreprises informelles, entre autres.

Et bien sûr, ils créent un environnement favorable dans d'autres domaines intersectoriels comme la culture, les infrastructures, le soutien à la transformation numérique, etc.



L'Agence de coopération du gouvernement basque et le Fonds basque de coopération ont collaboré avec Technalia, une fondation basque œuvrant dans l'innovation et la recherche dont l'objectif est de contribuer au développement socio-économique à travers l'innovation technologique et la diffusion de la recherche au niveau international et dont le conseil d'administration est composé par les représentants des plus grandes sociétés du territoire.

Le projet, impliquant la ville de La Havane (*Oficina del Historiador*) et ses citoyens, a été développé dans le cadre d'une collaboration sur le long terme et d'une coopération visant à réhabiliter le centre historique de La Havane. Le projet se déroule dans le cadre du Plan directeur cubain spécial pour le développement intégral (PEDI), garantissant un développement durable, fructueux et global du centre historique de la capitale, notamment la réhabilitation des logements et la conservation de l'héritage, en encourageant la spécialisation des compétences en matière d'héritage, la création d'initiatives novatrices et la création d'emplois, et la gestion durable à l'échelle locale et régionale, domaines dans lesquels les citoyens ont été formés à l'aide de cours spécifiques. En 2018, un projet particulier s'est concentré sur le partage des connaissances entre les spécialistes, les responsables, les professeurs et les fonctionnaires de la ville portant sur le recyclage des déchets et autres éléments pour produire des matériaux de construction.

Pour en savoir plus : <https://www.tecnalia.com/es/construccion-sostenible/noticias/reciclaje-produccion-y-construccion-sostenible-en-la-habana-vieja.htm>



CALLE 12
3-89

12

Un accent particulier doit être mis sur les micros, petites et moyennes entreprises (MPME). Dans l'Union européenne, elles représentent 99 % de l'ensemble des entreprises. Il est donc évident qu'elles contribuent fortement au développement commercial, à la création d'emplois et la génération de revenus dans les régions et les villes européennes. Des chiffres similaires sont observés partout dans le monde, au Nord comme au Sud, en faisant évoluer et progresser les villes et les régions en matière de développement durable.

En décembre 2017, **Cités Unies France** a signé une déclaration commune avec la Task Force « Ville Durable » du MEDEF International, association visant à renforcer le rôle des entreprises françaises à l'étranger. L'objectif de la déclaration commune est d'améliorer les collaborations entre les GLR et les entreprises autour des enjeux de la ville durable à l'international, dans le cadre de coopérations décentralisées ou de projets d'action internationale. Elle visera également à mobiliser les entreprises dans le cadre de l'organisation de délégations de Cités Unies France à l'étranger, dans le cadre d'assises de coopération décentralisées, ou dans le cadre d'accueil de délégations étrangères. Enfin, elle aura pour objectif d'associer plus étroitement Cités Unies France aux travaux de la Task Force « Ville durable », de même que de mieux solliciter les entreprises dans le cadre des Rencontres annuelles de l'internalisation des collectivités territoriales qu'organise Cités Unies France.

Pour en savoir plus : Cités Unies France et la Task Force « Ville durable » de Medef International : *Rencontres entre les élus locaux et les entreprises & signature d'une convention de partenariat*, le 12 décembre 2017. <https://www.cites-unies-france.org/Cites-Unies-France-et-la-Task>

Les micros, petites et moyennes entreprises contribuent à l'innovation et à la diffusion des connaissances, elles offrent des réponses aux nouvelles demandes ou aux marchés de niche ainsi qu'aux besoins de la société et elles favorisent l'inclusion sociale. Dynamiques et souples, elles ont la capacité de se spécialiser, tout en contribuant considérablement au développement de leur territoire par le biais de leurs fonctions économiques et sociales. Par exemple, elles peuvent collaborer avec les GLR par la création de régimes de prestations mutuelles de service relatifs aux systèmes de formation professionnelle ou en matière d'égalité des sexes. Cependant, dans de nombreux pays, elles doivent affronter des enjeux spécifiques comme l'accès limité aux sources de financement abordables (notamment les femmes), le manque de compétences de gestion, techniques et professionnelles ou un cadre institutionnel et légal inadapté.

Souvent, les bonnes pratiques réalisées au niveau local sont plus faciles à transférer dans d'autres contextes et une approche ascendante de la coopération décentralisée favorise l'engagement des micros, petites et moyennes entreprises, qui peuvent être parfaitement adaptées à certains pays.

4.1.2. Se préparer aux investissements à grande échelle

Comme expliqué précédemment, le secteur privé est de plus en plus appelé à contribuer au développement durable sur son territoire et dans le monde, notamment dans l'hémisphère Sud. Par exemple, l'Union européenne encourage l'investissement dans les pays partenaires d'Afrique et du voisinage de l'Union via le Plan d'investissement extérieur de l'UE qui « promouvra une croissance inclusive, la création d'emplois et le développement durable et s'attaquera ainsi à certaines des causes profondes de la migration irrégulière¹⁵ ». En 2016, la Haute Représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, Mme Federica Mogherini, a déclaré que ce plan d'investissement extérieur crée « les conditions qui permettront aux Européens de développer leur activité et de s'implanter dans de nouveaux pays tout en offrant un appui aux économies et aux sociétés de nos partenaires ainsi qu'à nos objectifs stratégiques de politique étrangère, de la sécurité au développement international »¹⁶. Et il créera ces conditions via des angles différents étroitement corrélés :

- **Financement :** demande de financement des projets de développement (publics ou privés) aux banques privées.
- **Investissements :** création des conditions pour accroître les investissements privés dans les pays en développement.
- **Partenariats public-privé :** fourniture de prestations de services ou de prestations financières de la part du secteur privé pour les activités du secteur public.

À l'exception des grandes villes possédant la capacité et les ressources pour négocier l'octroi de crédits directement avec les banques de développement ou autres institutions financières, la majeure partie des GLR n'intervient pas dans les négociations portant sur un investissement à grande échelle et son emplacement. En général, ces investissements sont décidés au niveau central, bien que les effets ces investissements soient locaux. Dans tous les cas, les GLR doivent être préparés à recevoir des investissements à grande échelle qui auront des effets directs sur leur territoire.

En Amérique Latine ou en Asie, plusieurs villes ont noué des relations directes avec les institutions multilatérales et les banques de développement. Par exemple, la **Banque interaméricaine de développement** possède une vaste expérience dans ce domaine du fait de sa participation dans la majeure partie des systèmes de transport public des villes d'Amérique Latine, notamment Quito, Lima ou plus récemment, Bogotá. Non seulement la banque offre à ces villes un financement mais elle leur offre également des connaissances (les études, les rapports et les sondages) et des compétences.

¹⁵ Plan d'investissement extérieur de l'UE. https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/factsheet-eip-20171120_en.pdf

¹⁶ Commission européenne - Communiqué de presse. État de l'Union 2016: renforcer les investissements européens pour créer de l'emploi et de la croissance. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3002_en.htm



Dans ce contexte, la coopération décentralisée peut se révéler être un mécanisme fondamental pour le développement. Grâce à la coopération décentralisée, les GLR expérimentés peuvent développer une assistance technique et des mécanismes de renforcement des capacités pour leurs pairs au Sud. Cette assistance peut donc compléter les efforts réalisés par les banques d'investissement, les entreprises privées et les agences nationales pour le développement et peut servir à concevoir des projets attractifs et adaptés pour les GLR à la recherche de financement ainsi qu'à développer des compétences en matière de gestion de la dette publique dès que ces projets sont mis en œuvre.

Par ailleurs, il est possible que les GLR ne s'occupent pas directement de la mise en œuvre des projets et que leur territoire ressente les effets, négatifs et positifs, de ces projets comme mentionné précédemment. Tel est le cas lorsque des entreprises étrangères négocient directement avec les plus hauts niveaux du gouvernement (surtout au niveau national) ou implantent leurs usines ou autres installations par le biais de contacts avec des parties prenantes privées. Par exemple, un projet d'investissement dans le domaine énergétique au niveau national aura un impact inévitable au niveau local. Dans ce cas, la coopération décentralisée permet aux GLR de développer les compétences nécessaires pour faire face à cette nouvelle situation. Tout d'abord, les GLR peuvent se présenter comme le partenaire local de l'entreprise privée : les entreprises étrangères ne possédant pas de profondes connaissances des contextes locaux où elles réalisent leur investissement (la majeure partie étant fondée sur des suppositions erronées ou des généralités), les GLR peuvent les aider à pallier ce manque de connaissances afin de minimiser les incidences négatives.

De la même façon, les GLR devront être prêts pour faire face aux enjeux et conséquences, prévus et imprévus, découlant des investissements à grande échelle, notamment :

- La coordination de la collectivité locale et des autorités des territoires voisins pour que les personnes responsables de

l'investissement puissent les informer et les consulter, et leurs permettre de participer au suivi et à l'évaluation de l'investissement.

- La demande de compensations équitables en cas de préjudice.
- L'arrivée de nouveaux travailleurs et le déplacement des groupes locaux.
- La gestion de nouvelles infrastructures ou la réorganisation des anciennes infrastructures.
- Le retard dans le développement des entreprises locales, la création limitée des emplois.
- La gestion des effets négatifs sur l'environnement et la société (la violence, la corruption, violence sexiste, ...).
- L'insécurité alimentaire et les maladies au sein des collectivités locales.

Les GLR doivent garantir que ces instruments mixtes ne s'opposent pas aux priorités du développement mais qu'ils s'y ajoutent (c'est-à-dire, via le développement et l'additionnalité financière par rapport aux retours financiers), faisant correspondre les intérêts des entreprises et les intérêts publics.

Au moment de l'élaboration de la présente étude, l'un des cinq piliers fondamentaux du Plan d'investissement extérieur de l'UE¹⁷ est la recherche de mécanismes novateurs en vue de relever les défis du développement urbain durable affrontés par ces pays partenaires. Il reste à observer si les grandes villes sont les seules capables d'adopter ce mécanisme ou s'il peut aussi être développé dans des villes moyennes, des petites villes et sur des territoires plus vastes, notamment les régions dans le cadre d'une approche rurale-urbaine.

¹⁷ Plan d'investissement extérieur de l'UE. Investir ensemble dans le développement et la création d'emplois. Commission européenne. https://ec.europa.eu/commission/eu-external-investment-plan_en

4.1.3. Les partenariats public-privé

Les partenariats publics-privés (ou PPP) représentent une modalité de financement sur le long terme, par le biais desquels le secteur public conclut un accord avec un organisme privé pour la fourniture (ou le financement) d'un bien public ou d'un service. Les PPP sont devenus un outil essentiel dans la fourniture de biens et services (notamment la santé, l'éducation, l'eau et le transport) relevant généralement de la compétence des gouvernements locaux et régionaux.

Les PPP peuvent être compris comme une modalité de partenariat multipartite du fait qu'ils représentent un mode de collaboration fondamental entre une administration publique et une entreprise privée. En outre, les initiatives de renforcement des capacités menées dans le cadre de la coopération décentralisée afin de préparer les GLR pairs pour la gestion de ces instruments présentent une forte valeur ajoutée. D'après l'étude 2017 d'Infrascope sur l'environnement favorable aux PPP en Amérique Latine et dans les Caraïbes¹⁸, « Un écart notable subsiste entre la législation (ce qui est écrit dans les livres) [pour les pays possédant des lois spécifiques en la matière] et la maturité du secteur concernant les projets de PPP mis en œuvre (ce qu'il se passe en réalité) ».

L'étude met en lumière un problème concernant le Brésil et le Pérou qui peut, dans une certaine mesure, être élargi au reste des pays de la région et au-delà. Pour le Brésil, « les difficultés sont susceptibles de s'accroître du fait que de plus en plus de PPP sont développés au niveau local, où la capacité technique en est à ses débuts ». De même, au Pérou, « il est évident qu'un plus grand soutien doit être apporté aux gouvernements locaux et régionaux en matière de planification, d'évaluation, d'élaboration et de suivi des projets de PPP ». Passant à l'Europe, en Ukraine, « le développement de projet représente un problème pour les autorités régionales qui ne peuvent pas apporter leur appui via une unité de PPP locale et indépendante, [du fait que] l'agence actuelle est située au sein du Ministère du Développement de l'économie et du Commerce »¹⁹. Des contraintes liées aux capacités sont également observées en Afrique. Par exemple, en Afrique du Sud, les capacités au niveau municipal sont moins importantes que celles au niveau national ; les règlements sont plus complexes ; [...] les autorités municipales sont considérées à haut risque par les agences de notation²⁰ » et « il existe des procédures administratives lourdes ». À l'inverse, le Nigéria présente des expériences positives quant à la promotion des PPP. Dans ce pays, le niveau local est l'échelon où la majeure partie des concessions est mise en œuvre. Cependant, des questions pendantes persistent, notamment la transparence des appels d'offres et le règlement des différends : bien qu'ils soient réglés correctement, ils ne sont pas toujours efficaces dans la pratique.

¹⁸ The 2017 Infrascope. Evaluating the environment for public-private partnerships in Latin America and the Caribbean. The Economist Intelligence Unit <https://infrascope.eiu.com/latin-america-and-the-caribbean/>

¹⁹ The 2017 Infrascope. Evaluating the environment for public-private partnerships in Eastern Europe, Central Asia and the Southern and Eastern Mediterranean. The Economist Intelligence Unit https://infrascope.eiu.com/wp-content/uploads/2017/05/Infrascope-2017_EECA-SEMED_Final_5-May.pdf

²⁰ The 2015 Infrascope. Evaluating the environment for public-private partnerships in Africa. The Economist Intelligence Unit https://infrascope.eiu.com/wp-content/uploads/2017/02/Africa_Infrascope_Report_2015_English.pdf

Comme nous pouvons le constater, les PPP sont un instrument très complexe, pouvant apporter un soutien dans différents secteurs. La coopération décentralisée peut aider à résoudre ces questions pendantes grâce à l'échange d'expériences et le partage des connaissances (la promotion d'une volonté politique et d'un environnement favorable, les critères de sélection et le processus d'appel d'offres, l'attribution du risque, les négociations et les renégociations, l'affectation du personnel et des ressources au processus, le suivi, la transparence et la redevabilité, ...). D'après les rapports d'Infrascope, les GLR peuvent développer ensemble leurs capacités dans les catégories et sous-catégories suivantes :

- Cadre réglementaire et juridique : réglementation relative aux PPP locaux, sélection des PPP fructueux et prise de décision, équité / transparence des appels d'offre, modification de contrats, mécanismes de règlement des différends.
- Cadre institutionnel : qualité de la conception institutionnelle, contrat de PPP, risque de cambriolage et d'expropriation.
- Maturité opérationnelle : capacité publique à planifier et superviser les PPP, méthodes et critères pour l'adjudication de projets, enregistrement de l'attribution du risque de l'organisme de régulation, expérience dans le domaine des transports, concessions de l'eau et de l'électricité, qualité des transports, des concessions de l'eau et de l'électricité.
- Climat d'investissement : manipulation politique, environnement des entreprises, volonté politique.
- Installations financières : risque d'impayés du gouvernement, finance des infrastructures privées, dette négociable, soutien du gouvernement et caractère accessibles pour les utilisateurs à faibles revenus.

En outre, les actions de plaidoyer sont essentielles pour obtenir un environnement favorable au développement de PPP fructueux, appelées « ajustement infranational » dans les rapports Infrascope. En ce sens, le plaidoyer peut servir à demander aux gouvernements nationaux la possibilité de mener des PPP au niveau local et de les doter d'une autonomie suffisante, également via leurs propres unités de PPP afin de superviser les projets sur leur territoire (et ne pas conclure de contrats seulement après l'approbation par le ministère national correspondant). Un autre objectif du plaidoyer peut être la demande d'installations financières de la part du gouvernement national, surtout du fait qu'en général, les GLR manquent de ressources financières pour développer leurs compétences et leurs missions. De même, il peut se focaliser sur la demande d'apports nationaux en matière de ressources humaines et de renforcement des capacités, par la création d'un bureau d'appui au sein du ministère correspondant. Les GLR peuvent surtout défendre les intérêts pour la création de l'environnement politique nécessaire et le développement d'une volonté politique nationale, la création d'un environnement financier et la création d'un environnement favorable aux entreprises au niveau national, permettant aux entreprises internationales et nationales de participer aux PPP et autres initiatives économiques similaires.



4.1.4. Les nouvelles modalités économique : l'économie sociale

De nouvelles modalités économiques émergent et se consolident, notamment depuis que la récente crise mondiale a souligné la nécessité de changer les schémas de croissance adoptés jusqu'alors.

L'économie sociale et solidaire, comprenant les coopératives, les sociétés mutuelles et les entreprises sociales, apportent création et innovation tout en se concentrant principalement sur la manière de faire face aux défis posés par le développement durable, au Nord comme au Sud. L'économie sociale et solidaire est engagée dans le développement politique et social au niveau des communautés de base et dans le renforcement ascendant des valeurs de coopération, notamment l'inclusion sociale, les partenariats, la justice, et la gouvernance démocratique et participative. Elle partage les travaux et les préoccupations pour les collectivités, notamment l'inclusion économique et sociale et l'émancipation, et possède de très grandes capacités pour pallier les écarts entre les zones rurales et urbaines. Pour toutes ces raisons, l'économie sociale et solidaire constitue « un pilier et un complément essentiel pour une approche intégrée et exhaustive du DEL »²¹ et sa complémentarité est un très bon « moyen pour la mise en œuvre des ODD ».

Pour promouvoir le développement économique local, les GLR doivent se concentrer sur les aspects économiques mieux abordés au niveau local selon le principe de subsidiarité, ce qui est le cas pour les initiatives axées sur l'alimentation (la production de nourriture au niveau local et sa consommation), l'énergie (les modifications du modèle énergétique), le transport (la promotion de l'utilisation de motos électriques ou de vélos), etc.

Selon les offres faites par les GLR à ces entreprises, et conformément aux réseaux de villes Cités et Gouvernements Locaux Unis, « dans de nombreux pays, les GLR intègrent des entreprises d'économie sociale à leurs processus de planification et les soutiennent en leur accordant des fonds de démarrage, de l'assistance technique, de la formation professionnelle et, lorsque c'est légal, un traitement préférentiel dans l'attribution de contrats (achats publics)²² ». Également, « ces entreprises, lorsqu'elles sont établies, investissent leurs surplus dans la formation, l'amélioration de la qualité et l'expansion de leurs services ».

²¹ 3^{ème} Forum mondial de Développement Économique Local. Turin, 13-16 octobre 2015. <http://ledworldforum.org/event/3rd-world-forum/>

²² UCLG Policy Paper. The Role of Local Governments in Territorial Economic Development https://www.uclg.org/sites/default/files/the_role_of_local_governments_in_territorial_economic_development.pdf

Parfois, une coopération entre une région et un pays favorise aussi de bonnes pratiques dans le domaine de l'économie sociale. C'est le cas de la **Flandre (Belgique)**, qui, via son Document de stratégie pays « Flandres - Afrique du Sud 2017-2021 » a mené un processus de dialogue et de négociation avec le gouvernement sud-africain dans le but de déterminer les secteurs de mise en œuvre de la coopération au développement dans le pays.

Conformément à la priorité de l'Afrique du Sud donnée à la mise en œuvre de stratégies en matière de changement climatique et du fait que le cadre réglementaire pour les entreprises sociales est en cours d'élaboration, le Document de stratégie de la Flamandre vise à contribuer à la création d'emplois et au développement des entreprises sociales dans un climat piloté par l'économie verte. La nouvelle stratégie correspond pleinement à la stratégie précédente (de 2012 à 2016), qui a facilité la mise en œuvre d'une initiative sur 3 ans lancée en 2016 avec la société à but non lucratif *LifeCo Unlimited South Africa*. Pour ce projet, le gouvernement flamand a versé 2,4 millions d'euros à l'organisation afin de renforcer l'écosystème en faveur des entreprises sociales pour stimuler la croissance et créer des emplois. Les principales activités visées sont de développer la sensibilisation à l'entrepreneuriat social parmi les jeunes, d'accroître la propension à investir des entrepreneurs sociaux, de créer un fonds de capital-risque social et le *South African Impact Entrepreneurs Network* (réseau des entrepreneurs sud-africains à forte incidence), et d'appuyer la recherche appliquée et le développement de l'économie sociale.

Pour en savoir plus : https://drive.google.com/file/d/1_c3W9Q1DeaoOHgmVmx7bH9rl8Khx2Jj/view

En général, l'économie sociale, des initiatives dans le domaine de l'agriculture et de la gestion forestière aux initiatives dans les domaines de l'assurance et du financement, suppose que les parties prenantes ont le droit d'amortir leurs investissements et que l'entreprise couvre les coûts. Sur le long terme, les initiatives stratégiques de coopération décentralisée peuvent avoir des effets considérables sur l'environnement et la société, permettant à tous les membres de l'entreprise de contribuer à la réussite et à la chaîne de valeur du projet, des employés à la base de la pyramide au conseil d'administration. Par ailleurs, tout ce qui est généré reste sur le territoire et est réutilisé par l'entreprise lors de projets futurs ou distribué aux propriétaires locaux.

De ce fait, les initiatives de coopération décentralisée fondées sur le commerce équitable sont des plateformes particulièrement adaptées au développement des territoires du Sud, non seulement d'un point de vue économique mais également d'un point de vue humain, environnemental et social. Les sociétés impliquées dans le commerce équitable contribuent à l'amélioration du mode de vie des producteurs et leurs permet d'augmenter leur accès au marché, de consolider leurs organisations et leurs capacités, et de recevoir une compensation équitable pour leur travail. Les GLR peuvent accompagner ces projets et faciliter les contacts durables entre les producteurs et les acheteurs, contribuer à la justice sociale, la sécurité économique et la protection de l'environnement, et confirmer le rôle des collectivités locales.

Les marchés publics font partie des outils que les GLR peuvent utiliser pour promouvoir le commerce équitable et les pratiques en matière d'éthique. À l'aide de l'achat public, les GLR peuvent garantir que les biens et les services acquis respectent les normes obligatoires en matière d'éthique, le droit du travail, la protection de l'environnement, l'inclusion sociale et les droits de l'homme, entre autres. Tandis que les marchés publics ont été le fait d'une vaste réglementation dans les pays du Nord, il reste une question importante au Sud, où les pratiques peuvent être plus laxistes et axées sur le coût. Les initiatives de renforcement des capacités fondées sur la coopération décentralisée peuvent donc s'avérer très utiles dans ce domaine également.

Dans l'Union européenne, tous les ans, les autorités publiques investissent environ 14 % du total du PIB dans les achats de travaux, de services et de fournitures. **Le rôle prédominant des marchés publics** en tant que mécanisme pour canaliser des politiques publiques, allant au-delà de l'approvisionnement en biens et en services de l'administration publique, est un des piliers de la stratégie 2020 de l'Union européenne. En ce sens, différentes initiatives ont émergé notamment le « Guide pour la protection et la promotion des droits de l'homme dans les marchés publics » répondant à la demande de la société civile catalane et aux municipalités d'encourager l'introduction des droits de l'homme, des droits sociaux, des droits en matière d'environnement et du droit du travail dans les exigences relatives à l'approvisionnement public.

Dans le cadre de ces actions menées dans le domaine spécifique des marchés publics, les GLR peuvent travailler en collaboration avec les entreprises locales afin de promouvoir un commerce équitable et l'achat de produits locaux durables provenant des territoires du Sud. De même, ils peuvent collaborer avec ces territoires afin de créer un environnement favorable où les entreprises locales participant aux chaînes d'approvisionnement transnationales respectent ces normes et ces droits.

Pour en savoir plus : www.993responsible.org/descarega/guide-for-the-promotion-and-protection-of-human-rights-in-public-procurement/

4.2 Nouer des liens pour les échanges commerciaux

Les partenariats de coopération décentralisée offrent également un contexte favorable au développement des échanges commerciaux entre les entreprises des territoires concernés, assurant que ces échanges ne se produisent pas exclusivement du Nord vers le Sud mais également du Sud vers le Nord. En ce sens, la coopération décentralisée ne doit être utilisée dans le seul but d'ouvrir de nouveaux marchés en faveur des entreprises du Nord. Cependant, si ces échanges sont bidirectionnels, ils doivent être considérés comme un résultat positif.

Dans ce cas, les GLR peuvent demander aux entreprises privées de participer aux projets pilotes ou aux plateformes. Ces projets peuvent se concentrer sur le développement des capacités et des compétences des entreprises locales (les employeurs et les employés), le renforcement de leur structure financière, etc. Les relations bilaté-

rales et les échanges issus du projet ou à la conclusion de celui-ci doivent être considérés comme un succès de la collaboration.

En outre, les chambres de commerce et les associations professionnelles et d'affaires peuvent offrir un fort appui au système local de production et favoriser les échanges commerciaux, notamment les échanges ciblant le développement des MPME. Certaines possèdent d'importants réseaux et une multitude de contacts partout dans le monde, une vaste connaissance de la scène internationale voire des programmes de coopération. Plusieurs ont déjà collaboré avec les gouvernements du Nord pour développer et améliorer les capacités au Sud (les activités étant dirigées à leurs pairs comme les chambres de commerce, les associations professionnelles, ...). Elles ont également représenté les GLR et travaillé au sein de GLR œuvrant pour créer des environnements favorables et offrir de nouvelles opportunités de développement au secteur privé.

4.3 Sensibiliser au développement durable.

Comme l'initiative Global Compact le décrit, « les entreprises affrontent des défis uniques pour agir avec responsabilité et disposent de différentes opportunités pour avoir un impact positif. Les entreprises dont les opérations et les chaînes d'approvisionnement s'étendent partout dans le monde ont besoin de comprendre les sites éloignés des sièges sociaux et doivent envisager la durabilité selon une dimension locale »²³. Dans le même temps, les entreprises disposent d'un pouvoir immense de persuasion et d'une capacité à changer la façon d'agir des citoyens et des consommateurs.

De ce fait, les GLR devraient favoriser les alliances avec le secteur privé afin de le mobiliser et de mobiliser conjointement les citoyens et les autres acteurs locaux pour atteindre les objectifs du développement durable de manière coresponsable. Bien que ces alliances ne soient pas considérées comme une forme de coopération décentralisée, donner la priorité à ce type d'actions au niveau local est de plus en plus fréquent et toujours plus nécessaire.

La contribution du secteur privé dans les partenariats multipartites pour la coopération décentralisée bénéficie au territoire et à la partie prenante, comme expliqué précédemment. Ces avantages sont complétés par la contribution majeure que le secteur privé peut apporter en matière de développement durable et des droits de l'homme : une durée de vie plus longue des ressources dont ils ont besoin, de meilleures conditions pour les employés, la stimulation de la création d'entreprises auprès des jeunes intégrant le marché du travail et des chaînes d'approvisionnement plus redevables, plus transparentes et plus durables, bénéficiant finalement au secteur privé.

Des actions peuvent être menées par le biais de conférences, de séminaires et d'ateliers ne portant que sur les stratégies de développement durable du secteur privé ou comprenant différents acteurs locaux (les acteurs académiques, les organisations de la société civile,...) mais également par le développement d'un site Web montrant les efforts fructueux déployés par les entreprises ou un ensemble de lignes directrices pour les autres entreprises, en organisant des activités pour les enfants et la jeunesse, etc.

²³ A local lens for global change (un point de vue local pour un changement mondial). Le Global Compact des Nations Unies. <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally>

5 LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ET LE SECTEUR À BUT NON LUCRATIF



24

Dans plusieurs pays, les autorités publiques ont coutume de confier la conception et l'exécution des projets de coopération au développement au secteur à but non lucratif.



Le secteur à but non lucratif comprend les organisations opérant au niveau des collectivités, les groupes environnementaux, les groupes de défense des droits de la femme, les associations d'aide aux migrants, etc., consacrés à la promotion de valeurs communes ou à la lutte en faveur des causes sociales spécifiques.

Pendant que d'autres parties prenantes entrent en jeu dans le domaine de la coopération, certaines font part de leurs préoccupations quant à la dissolution du secteur. À l'inverse, le secteur à but non lucratif joue un rôle essentiel quant au plaidoyer, la mise en réseau et le courtage, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation, la transparence et la redevabilité.

5.1 Le secteur à but non lucratif dans son ensemble

La conception et la mise en œuvre de projets de coopération au développement sont réalisées par des OSC très influentes et expérimentées. Elles disposent des compétences requises et connaissent leur territoire et les parties prenantes, ce qui leur permet de mener à bien des initiatives sur mesure, fondées sur des données factuelles. Par conséquent, leur rôle relatif à la mise en réseau et au courtage ne peut pas être négligé. Elles ont tissé des liens profonds avec les acteurs de la société civile sur leur territoire ou à l'étranger, dans leur domaine d'activité ou d'autres champs d'intérêt. Elles permettent aux personnes de revendiquer leurs droits, d'encourager des approches fondées sur les droits, de façonner des politiques de développement et des partenariats, et de superviser leur mise en œuvre.

Le secteur à but non lucratif participe également à la fourniture de services aux populations par des partenariats multipartites ou des concessions convenues par les autorités publiques. Dans les domaines comme la santé, l'éducation ou les services sociaux, le secteur à but non lucratif a acquis une solide expérience qui peut être transmise à leurs pairs du Sud dans le cadre de partenariats de coopération décentralisée.

En **Amérique Latine**, *Mercociudades*, l'association des gouvernements locaux, œuvre activement dans le domaine de la coopération intégrale. *Mercociudades* a conclu un accord cadre avec le programme *Mercosur Social y Solidario* en vertu duquel l'association a travaillé avec plusieurs des 16 OSC en Argentine, au Brésil, au Chili, au Paraguay et en Uruguay, participant tous au programme. En outre, dans le domaine des droits de l'homme, *Mercociudades* a conclu un accord-cadre de collaboration et d'assistance technique avec l'*Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur*, un important réseau d'OSC travaillant dans ce secteur. Enfin, pour illustrer le travail effectué par les différentes unités thématiques de l'association, l'unité thématique Genre et municipalité a collaboré avec *Articulación Feminista Mercosur*, une OSC régionale regroupant plusieurs OSC nationales ayant une dimension locale.

Source: <http://ciudadesiberoamericanas.org/documentacion-asociada/#1500021284911-5a0a7cf6-3b40>

En outre, l'alignement des stratégies de ces institutions sur celles de leurs GLR dans le domaine de la coopération au développement est fortement plausible, ce qui contribue à assurer la cohérence via le partenariat. Leurs responsabilités et leur attachement aux buts poursuivis sont une certitude absolue : la coopération passe avant la concurrence. Et leur savoir-faire dans le développement de propositions pour des projets de qualité et dans la gestion de la bureaucratie liée à la coopération est essentiel au développement harmonieux du partenariat.

Le secteur à but non lucratif assume un rôle majeur dans la confirmation de la transparence et de la redevabilité mutuelle des partenaires, et de façon similaire, dans la redevabilité du partenaire aux bénéficiaires directs et indirects de l'action et à la société dans son ensemble. Dans la majeure partie des cas, leur rigueur quant

à la réalisation des résultats prévus et les observations critiques empêchent que les initiatives soient déviées de leurs buts ultimes. L'innovation est également assurée par ce type d'institutions : en général, elles sont favorables à la recherche de nouveaux modèles d'organisation hybride, de financement, à la coopération et à l'innovation sociale. De plus, elles contribuent énormément au dialogue, au débat et à l'action politique, en jouant un rôle décisif dans les projets de plaidoyer et les autres actions.

Plusieurs OSC œuvrant dans des domaines intersectoriels comme l'égalité entre les hommes et les femmes, la protection de l'environnement, l'aide juridique, l'inclusion sociale, etc., peuvent participer à des partenariats multipartites dans le but de contribuer à un champ commun à l'ensemble des disciplines grâce à leurs connaissances et d'assurer que leurs valeurs sont prises en compte, indépendamment de l'objectif spécifique du partenariat.

Par exemple, les syndicats sont des ardens défenseurs du travail et des autres droits sociaux mais également des autres droits de l'homme (les droits des migrants, les droits de la femme, le droit de l'environnement, les droits linguistiques, etc.), bien que leur expérience dans la coopération décentralisée soit limitée. Ils possèdent des compétences renforcées en matière de collaboration, de mise en réseau avec les autres parties prenantes et d'émancipation des collectivités issues de milieux défavorisés. Et par leur point de vue critique, ils sont capables de rompre les conflits gelés des économies les plus traditionnelles et de lutter pour assurer que l'initiative apporte un réel changement.

Une étude récente²⁴ portant sur les avantages complémentaires des acteurs de la coopération au développement et le tiers secteur en Catalogne résume les atouts des deux groupes et conclut que le travail commun entre ces acteurs et d'autres acteurs locaux (notamment les autorités publiques) offre une valeur ajoutée notable à la coopération au développement :

²⁴ Griso, A. Espais de confluència entre la cooperació al desenvolupament i el tercer sector social de Catalunya. L'articulació de partenariats per una cooperació més eficaç. Direcció General de Cooperació al Desenvolupament. Generalitat de Catalunya. 2018

ACTEURS DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	TROISIÈME SECTEUR
Ample connaissance de la logique des processus de développement dans les pays tiers.	Indépendance financière.
Expérience et professionnalisme dans la mise en œuvre de projets de coopération au développement et de programmes, de plaidoyer, de sensibilisation, d'aide humanitaire et d'éducation pour les projets de développement.	Vocation sociale active, visant le développement durable environnemental, économique et social, l'économie sociale et la coopération. Savoir-faire en matière d'entreprises et de modèles de gestion liés à l'économie sociale et savoir-faire dans la fourniture de services à la population dans différents secteurs spécifiques.
Connaissance des acteurs multilatéraux et internationaux et reconnaissance en tant que parties prenantes essentielles au développement.	Engagement dans l'action collective et la mise en réseau, connaissance de l'importance des alliances stratégiques pour réaliser des objectifs communs.
	Réinvestissement de profits dans l'amélioration des services pour la collectivité selon une logique à but non lucratif.



La dépendance de nombreuses ONG et OSC vis-à-vis des fonds publics (et autres sources de fonds) pour réaliser leurs projets constitue un désavantage en ce qui concerne les schémas traditionnels de coopération décentralisée. Par conséquent, le partenariat multipartite où les GLR et les autres parties prenantes contribuent chacune avec leur savoir-faire, leurs fonds et d'autres ressources offre de plus grandes possibilités pour l'exécution de projets de coopération décentralisée.

5.2 Zoom sur les associations de migrants

Les migrants stimulent la vitalité culturelle et sociale, la diversité, la connaissance ou la gouvernance démocratique, contribuant tous fortement au développement local. Selon le Guide de mise en œuvre pour intégrer la migration dans la coopération décentralisée pour améliorer la gestion des migrations en faveur du développement local²⁵ (ICDM du PNUD, 2017), « Les migrants jouent un rôle essentiel dans le processus, et pas seulement en tant que destinataires d'actions menées par d'autres parties prenantes. En effet, dans de nombreux cas, les associations de migrants et la diaspora sont à l'origine de l'établissement de partenariats de coopération décentralisés, en particulier ceux établis autour d'une filière migratoire ».

Le codéveloppement (l'intégration des collectivités de migrants dans le développement économique et social de leurs territoires d'origine et de destination) est par conséquent le principal élément des partenariats multipartites pour la coopération décentralisée. Le codéveloppement contribue, entre autres, à accroître la contribution des migrants au développement durable aussi bien dans les communautés d'origine que de destination, à améliorer les capacités institutionnelles et opérationnelles des GLR en matière de gouvernance des migrations, à donner aux migrants et à leurs associations les moyens de renforcer leurs initiatives de développement et à renforcer l'intégration des migrants au sein des communautés de destination. Il favorise également des relations plus équilibrées et horizontales entre les partenaires, s'éloignant ainsi des relations traditionnelles donateurs-bénéficiaires.

²⁵ ICDM du PNUD. Guide de mise en œuvre pour intégrer la migration dans la coopération décentralisée pour améliorer la gestion des migrations en faveur du développement local. 2017. Disponible à l'adresse suivante <http://www.migration4development.org/en/resources/library/guidelines-integrating-migration-decentralized-cooperation>

En **Catalogne**, en 2017, l'initiative privée de la chambre pour le codéveloppement a été établie en 2017, avec l'objectif d'utiliser le potentiel des migrants en tant que moteur du développement humain durable dans les pays pairs, reposant sur un rôle actif des migrants, contribuant dans le même temps à leur inclusion sociale en Catalogne.

Un des objectifs est d'améliorer les mécanismes actuels de coordination entre les différentes entités de codéveloppement (ONG et autres) et les autres parties prenantes concernées telles que les autorités publiques (l'Agence catalane pour la coopération au développement, la chambre de coopération de Catalogne, les gouvernements locaux), les syndicats, les universités, les partis politiques, les médias et les citoyens, entre autres. La collaboration et le travail commun de ces institutions permettront de mieux connaître et reconnaître cette modalité de coopération au développement.

5.3 Les mécènes

Les mécènes travaillent toujours plus avec les GLR, notamment pour les questions urbaines. Et, bien qu'ils puissent être considérés comme faisant partie de l'économie sociale²⁶, les mécènes ou les fondations doivent être considérés comme faisant partie du secteur à but non lucratif. Les plateformes telles que le C40, soutenues par Bloomberg Philanthropies, ou 100 Resilient Cities, créée par la fondation Rockefeller, émergent comme des opérateurs émancipés et très dynamiques, raison pour laquelle les mécènes méritent d'être mentionnés dans cette section. Ils sont impliqués dans les principaux défis que les villes affrontent actuellement, notamment le changement climatique ou l'exclusion sociale. Ils obtiennent des effets significatifs sur le court terme, travaillent via des structures hautement professionnalisées, capables d'attirer un personnel spécialisé et hautement qualifié. Ils disposent d'une forte capacité de communication du fait du renforcement progressif de leur présence dans les médias sociaux et traditionnels²⁷.

Ce type de plateformes fonctionne comme catalyseur des partenariats et des réseaux de villes à villes. Il facilite la connaissance et l'accès aux expériences, les meilleures pratiques, les stratégies d'innovation et les liens avec les experts (la communauté scientifique, les experts professionnels, les entreprises, etc.). Les organisations philanthropiques offrent un accès à des solutions innovantes mises en place par les villes en partenariat avec les organisations de marché et les institutions basées sur la connaissance.

Les organisations philanthropiques peuvent unir leurs forces avec d'autres opérateurs. Ensemble, ils passent des accords avec de grandes entreprises ou des gouvernements nationaux et offrent une collaboration stable aux villes paires avec un vaste groupe d'experts et d'opérateurs dont une grande partie est composée par des multinationales offrant des solutions aux principaux enjeux des villes.

²⁶ The European Union considers foundations as another type of social economy enterprises http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/associations-foundations_es

²⁷ De Losada, Agustí Fernández. El tablero internacional de las ciudades. El País. 15 mai 2018. https://elpais.com/elpais/2018/05/04/seres_urbanos/1525448946_820849.html

6 LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE ET LES ORGANISATIONS BASÉES SUR LA CONNAISSANCE

La coopération interuniversitaire existe depuis plusieurs années. L'un des meilleurs exemples est Erasmus, le programme d'échange universitaire de l'Union européenne qui a fêté son 30ème anniversaire. Mais il est possible d'observer des exemples partout dans le monde.



Les organisations basées sur la connaissance englobent toutes les organisations ayant pour but de créer, d'obtenir et d'appliquer la connaissance pour produire des biens, prêter des services ou contribuer à l'amélioration de situations, notamment les universités, les groupe de réflexion, les centres de recherche, les instituts politiques, etc.



La coopération interuniversitaire prend des formes différentes selon les initiatives de coopération décentralisée. Tout d'abord, les universités partenaires du Nord (ou du Sud) peuvent proposer des bourses d'études annuelles aux étudiants du Sud pour qu'ils restent pendant une période déterminée dans l'université d'accueil. Lorsque ces étudiants retournent dans leur pays, ils apportent avec eux un bagage de connaissances, d'expériences et de nouvelles perspectives qui sont ensuite utilisées au sein de leurs communautés d'origine. Les universités peuvent également offrir des bourses scolaires à leur étudiants pour qu'ils voyagent au Sud pendant une période spécifique en vue de mener des travaux de recherche dans un domaine particulier, recherche qui sera très utile par la suite pour sensibiliser les acteurs académiques et la société en général aux problèmes liés au développement. Par ailleurs, les acteurs académiques peuvent également piloter des modèles de coopération novateurs avec leurs partenaires du Sud comme les subventions récoltes et graines, des fonds correspondants, l'animation de réseau, etc. De même, ils peuvent innover dans la gestion institutionnelle des universités, la planification stratégique, les systèmes de gestion de la qualité, les stratégies de coopération avec des groupes d'intérêts externes, le développement de cours de formation de deuxième ou de troisième cycle voire le développement d'un double système de formation et le placement des étudiants dans le secteur privé pour contribuer au développement local²⁸. Leur contact avec les jeunes est essentiel pour inciter les nouvelles générations à s'impliquer et à s'engager dans le développement local et la recherche. Le rôle des GLR comme intermédiaire avec les contacts ou les bailleurs de fonds et d'équipement, par exemple, est crucial pour le développement harmonieux des partenariats.

Le IV^e Schéma directeur de coopération de la région de **Valence** comprend le terme « coopération universitaire au développement », en vertu duquel différentes actions peuvent être menées par les universités publiques valenciennes dont l'objectif est la transformation sociale des pays les moins développés, le renforcement de la paix, de l'équité, du développement humain et la durabilité environnementale. Il est donc supposé que le renforcement académique et institutionnel est essentiel à cette fin.

La coopération universitaire au développement est cofinancée par le gouvernement de Valence et s'articule autour de plusieurs axes : l'éducation et la formation, la recherche et le transfert de technologies, le renforcement institutionnel et la coopération technique, la sensibilisation, la mobilisation sociale et l'éducation pour le développement, et les programmes et projets d'actions sur le terrain. Les universités coopèrent également dans des actions humanitaires, appuient les initiatives des ONGD et des autres parties prenantes, encouragent le volontariat et proposent une assistance technique. À Valence, les universités publiques ont également inséré l'Agenda 2030 dans leurs activités quotidiennes.

Par ailleurs, il existe d'autres organisations basées sur la connaissance contribuant fortement au développement. Les groupes de réflexion et les instituts de recherche participent à la création

des capacités de recherche au Sud et l'acquisition de nouvelles connaissances pour surmonter les problèmes liés au développement. Ils travaillent davantage en collaboration avec les autorités publiques sur la stratégie, la prestation et les réformes, dans un effort de planifier et d'anticiper les nouvelles priorités de développement et les défis qui affecteront tous les acteurs, du Nord et du Sud, au cours des années à venir. Leur réflexion analytique et conceptuelle leur permet d'offrir un renforcement des capacités et la mise à disposition de données pour les professionnels de l'urbain, notamment les planificateurs, les analystes politiques, les responsables, etc., rôle reconnu par le Nouvel Agenda Urbain, entre autres programmes mondiaux.

À **Madère**, le Secrétariat régional de l'économie, du tourisme et de la culture participe à un projet en collaboration avec l'université locale et l'université de Cap-Vert dont le but est l'échange d'étudiants en master ou doctorat. Tandis que l'inscription et les matériels sont assurés par l'université portugaise, le Secrétariat offre une bourse mensuelle à chaque étudiant cap-verdien inscrit.

Par ailleurs, il existe d'autres organisations basées sur la connaissance contribuant fortement au développement. Les groupes de réflexion et les instituts de recherche participent à la création des capacités de recherche au Sud et l'acquisition de nouvelles connaissances pour surmonter les problèmes liés au développement. Ils travaillent davantage en collaboration avec les autorités publiques sur la stratégie, la prestation et les réformes, dans un effort de planifier et d'anticiper les nouvelles priorités de développement et les défis qui affecteront tous les acteurs, du Nord et du Sud, au cours des années à venir. Leur réflexion analytique et conceptuelle leur permet d'offrir un renforcement des capacités et la mise à disposition de données pour les professionnels de l'urbain, notamment les planificateurs, les analystes politiques, les responsables, etc., rôle reconnu par le Nouvel Agenda Urbain, entre autres programmes mondiaux.

Au **Pays de Galles**, à travers le projet Phoenix lancé en 2014, l'Université de Cardiff se concentre sur le renfort des capacités en Afrique en collaboration avec l'université de Namibie. Le projet Phoenix est le projet phare de l'engagement de l'université et est inclus dans le Schéma international des opportunités d'apprentissage du Pays de Galles (faisant partie du programme le Pays de Galles pour l'Afrique).

Ce partenariat leur permet de proposer des opportunités d'apprentissage collectif et de développement dans un le plus grand nombre de départements possible. Cet objectif est atteint par la formation, le partage des ressources éducatives, l'appui en faveur du personnel, les échanges d'étudiants et l'appui par la technologie de l'information. Du reste, il s'étend bien au-delà avec des activités comme la validation des diplômes (pouvant être considérées comme des activités économiques). Par exemple, en 2017, une école de classes intensives de mathématiques a été développée pour lutter contre le décrochage des scientifiques potentiels en Namibie.

Dans le cadre du programme le Pays de Galles pour l'Afrique, le gouvernement gallois a contribué au projet avec la participation des experts de ses institutions en partenariat avec le Bureau du premier ministre de Namibie.

²⁸ La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda Post 2015. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, n° 37, Instituto. Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid. Enero de 2016

7

LES OUTILS

Au début du partenariat, la tenue d'une réunion est fondamentale pour **discuter et comprendre l'objectif global du partenariat**, les objectifs spécifiques, les besoins, les intérêts et les attentes de chacun des partenariats (en général et pour chaque partenariat) tant sur le long terme que sur le court terme. Par exemple, les sujets critiques comme les intérêts commerciaux des entreprises impliquées ou les intérêts politiques des partenaires et les relations informelles doivent être clairement mentionnés. Les partenariats fonctionnent mieux s'ils bénéficient d'une consolidation mutuelle, à savoir que chaque partie cherche proactivement des solutions satisfaisant les intérêts des autres partenaires. À partir de là, les rôles et les responsabilités doivent être partagés entre les partenaires de façon à ce que toutes les compétences, les capacités et les ressources nécessaires (et disponibles) pour atteindre les objectifs soient couvertes par au moins un des partenaires.

Une fois ce consensus établi, les partenaires doivent **institutionnaliser leur accord** par une déclaration écrite. Selon de type de partenariat et les objectifs, plusieurs accords peuvent être proposés, des lettres informelles d'invitation aux mémorandums d'entente, voire aux accords de partenariat. Il convient de noter que l'accord écrit doit être signé par les plus hauts représentants de l'organisation, qui doivent non seulement connaître le partenariat mais également s'y engager. Tout au moins, le document doit mentionner la vision commune du partenariat, les objectifs de chaque partenaire et le partage des rôles et des responsabilités. De la même façon, il doit inclure une clause permettant d'évaluer la performance et de renégocier l'accord le cas échéant.

Outre la déclaration de vision commune et la clarification des rôles et des responsabilités, le document doit également inclure les modalités de **gouvernance** interne. Selon la taille du partenariat, un secrétariat peut suffire à assurer le déroulement harmonieux du projet, sa gestion et sa communication. Sinon, il peut être nécessaire d'introduire un organe institutionnalisé (notamment un directoire ou un conseil de partenariat). Tandis que la composition de structures plus grandes doit inclure les représentants de toutes les institutions partenaires, la coordination générale doit être assurée par les GLR concernés.

De même, la gouvernance porte sur la définition des accords de financement, les principes de décision, les mécanismes de partage des connaissances et de médiation en cas de conflits, qui doivent également être compris dans l'accord écrit de manière aussi détaillée que possible. Ces deux derniers points sont par-

ticulièrement importants du fait de la nature transnationale du partenariat. Premièrement, un processus ascendant doit être mis en place pour développer l'appropriation locale sur le territoire du Sud et s'éloigner des approches traditionnelles fondées sur l'aide. Deuxièmement, le développement local des capacités peut être nécessaire pour mettre en œuvre le projet, pour lequel une plate-forme de partage des savoirs peut être une bonne idée. Troisièmement, il est recommandé d'organiser des débats avec les agents de coopération traditionnelle et les autres experts afin d'identifier les lourdeurs administratives connexes découlant de la participation des nouveaux acteurs locaux. Finalement, des différences de culture (et les différences d'autres sortes) peuvent émerger pendant le processus et de ce fait, un système de médiation ou de règlement des différends doit être envisagé. Comme expliqué précédemment, la communauté des migrants peut jouer un rôle crucial dans ces différentes situations.

Les **questions intersectorielles** ne doivent pas être évincées, indépendamment de la taille de l'initiative, ce qui signifie que les partenaires doivent s'intéresser, entre autres, à l'égalité entre les hommes et les femmes, la minimisation du changement climatique, la démocratie et les droits de l'homme et le principe de « ne laisser personne sur le bord du chemin » dans la même mesure qu'ils s'intéressent à l'origine de leur initiative commune.

Le suivi, l'évaluation et les indicateurs

Un argument récurrent appuie que les partenaires de coopération décentralisée du Sud manquent de capacités pour concevoir et mettre en œuvre les outils de suivi et d'évaluation (notamment ceux généralement requis par les organisations internationales comme l'Union européenne et autres structures donatrices complexes). En effet, le suivi et l'évaluation constituent un défi important car ils exigent un niveau de connaissances et de gestion élevé. Les partenariats de coopération décentralisée sont une excellente opportunité pour partager des connaissances dans ce domaine qui doit être un processus d'apprentissage en soi, pour suivi en étroite collaboration entre les partenaires.

La surveillance (ou le suivi) et l'évaluation sont essentielles pour tous les projets de coopération décentralisée et les partenariats afin de confirmer dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints et de proposer des améliorations le cas échéant. Le suivi et l'évaluation doivent porter sur l'ensemble des aspects du partenariat et du projet, outre les aspects financiers. Cela signifie que les indicateurs doivent non seulement être quantitatifs mais également qualitatifs.

Cette mission peut s'effectuer de plusieurs façons :

	SUIVI	ÉVALUATION
QUI	Un des membres du partenariat multipartite	Un des membres du partenariat multipartite
	Un groupe de travail interne nommé spécialement pour le suivi et l'évaluation, représentant tous les partenaires.	Un groupe de travail interne nommé spécialement pour le suivi et l'évaluation et représentant tous les partenaires.
	L'institution nationale de coopération au développement	L'institution nationale de coopération au développement
		Un évaluateur / intermédiaire externe
	En outre, chaque institution doit surveiller ses performances selon d'autres critères.	En outre, chaque institution doit évaluer ses performances selon d'autres critères.
QUOI	Activités quotidiennes	Production globale de résultats, de solutions et d'impacts
	Performance et engagement du partenaire	Progrès quant aux objectifs établis
	Résultats, prestations	
	Indicateurs de progrès	
QUAND	Régulièrement, tous les deux mois	À mi-projet et à la fin du projet
		Au changement de phase
		Évaluation sur le long terme (également possible avec d'autres initiatives similaires).
COMMENT	Visites sur le terrain, observation directe	Réunions extraordinaires
	Enquêtes / entretiens avec les partenaires / les utilisateurs	Enquêtes / entretiens avec les partenaires / les utilisateurs
	Réunions régulières avec les partenaires	Examen en profondeur de la mise en œuvre et analyse des indicateurs
POURQUOI	Rapports réguliers et mise à jour avec recommandations aux partenaires pour réorienter les déraillements	Rapport final avec évaluation précise du partenariat et des résultats complets des recommandations pour les actions futures
	Transparence et redevabilité	Transparence et redevabilité
		Capitalisation

La sélection d'indicateurs appropriés doit être réalisée avec le soutien et l'accord de l'ensemble des partenaires impliqués, notamment ceux bénéficiant directement de l'action (soit les partenaires du Sud dans la majeure partie des cas). Ils doivent s'assurer que les données nécessaires pour appliquer l'indicateur sont, ou restent, disponibles et que les résultats sont réalistes et pertinents. Les partenaires doivent également assurer que les systèmes de suivi et de rapport ne sont pas trop complexes ni trop coûteux pour les partenaires locaux disposant de capacités limitées, et éviter la duplication des efforts dans tous les cas. Néanmoins, comme mentionné précédemment, les acteurs locaux (les OSC, les acteurs académiques et les entreprises) peuvent fortement contribuer à la création de données et de méthodologies.

Les GLR doivent proposer des indicateurs correspondant à leur politique de coopération au développement, leurs principes et les indicateurs. Dans le même temps, ils doivent confirmer que la planification de la coopération au développement des hauts niveaux du gouvernement (supra-local, national, régional et international) inclut les indicateurs pouvant être utilisés au sein du partenariat, ce qui est parfois utile afin de participer en adoptant un point de vue local et aux réalisations locales au suivi, à l'évaluation et au rapport de ces gouvernements supra-locaux.

Les données collectées durant le partenariat doivent ensuite être systématisées afin de les utiliser lors des prochaines initiatives. Si elles n'existent pas, une base de données des projets doit être créée.

Transparence et redevabilité

L'un des principaux objectifs de la mission de suivi et d'évaluation est la transparence et la redevabilité. Ces principes mondiaux pour la coopération au développement accroissent l'intérêt et l'engagement des partenaires et des bénéficiaires, améliorant ainsi les effets des actions et assurant que l'engagement et l'implication de la société dans le développement des territoires sur le long terme.

Le principe de transparence, compris comme l'ensemble des informations mises à la disposition du public de manière compréhensible, accessible et opportune peut être respecté à l'aide d'une multitude de moyens différents. Les GLR peuvent utiliser leurs sites Web, les portails de transparence, les lettres d'information, les communiqués de presse, etc. pour présenter l'initiative avant, pendant et après sa mise en œuvre, comprenant la réglementation en vigueur, les membres du partenariats, les appels à proposition lancés et leurs résultats le cas échéant, la gestion financière et les problèmes de performances (les bilans consolidés, les rapports d'audit) et la contribution à la cohérence des politiques, entre autres. De même, les GLR doivent assurer que leurs partenaires s'engagent à agir de manière transparente et redevable et prennent les mesures appropriées à cette fin. Ce n'est que de cette manière que les citoyens seront capables d'obliger leurs gouvernements à présenter les buts du développement lors des réunions.

Pour la réalisation des **Objectifs de développement durable** adoptés en 2015, la mise en œuvre se réfère à la prise en compte des contextes infranationaux, de la définition des objectifs et des cibles à la détermination des moyens de mise en œuvre et à l'utilisation des indicateurs pour mesurer et surveiller les progrès.

L'élaboration des rapports est devenue essentielle pour atteindre l'Agenda 2030 dans la mesure où elle fournit des informations clés, des retours et des mécanismes d'apprentissage à tous les niveaux de la mise en œuvre et offre un champ d'action pour une inclusion et une participation plus ample. Mais le rapport sert également de moyen en faveur de la transparence et de la redevabilité à un partenaire, aux citoyens et aux parties prenantes, outre à améliorer l'appropriation et la coordination avec d'autres parties prenantes contribuant également à l'Agenda 2030.

Les GLR s'efforcent de concevoir et de mettre en place des indicateurs correspondant aux indicateurs proposés par les Nations Unies et utilisés par les gouvernements nationaux. Cette étude importante permet de comparer plus facilement les progrès réalisés au sein des différents GLR dans le monde et, de la même façon, contribue à façonner et à analyser les progrès réalisés au niveau national.





Les GLR doivent également assurer la création de mécanismes de retour en faveur du bénéficiaire. Pour cela, les données fournies et partagées par le biais des mécanismes de transparence établis par les GLR doivent également être mises à disposition des bénéficiaires, tandis que leurs capacités à comprendre et à réagir à ces données doivent être assurées et renforcées.



8 CONCLUSIONS

Plusieurs conclusions se dégagent de l'étude précédente sur la coopération décentralisée et l'approche multi-acteurs, de l'apprentissage des récentes expériences réussies et soutenues par les GLR partout dans le monde, et de l'harmonisation des efforts par rapport aux programmes mondiaux actuels.

I. La coopération décentralisée reste un concept évolutif. Elle remplace progressivement les approches descendantes traditionnelles et encourage de plus en plus les pratiques horizontales. Il est important de continuer à trouver des modalités se révélant être plus efficaces (celles se produisant entre des partenaires égaux) et d'abandonner les approches verticales reposant sur le simple transfert des ressources financières.

II. En adoptant une approche territoriale et en impliquant les acteurs locaux, les GLR augmentent leur capacité de réponse aux besoins réels et aux aspirations de leur territoire et des territoires partenaires grâce à la mobilisation des potentialités et des atouts.

III. La participation aux initiatives de coopération décentralisée des différents acteurs locaux œuvrant sur le territoire est un facteur déterminant pour l'harmonisation de ces pratiques par rapport à l'Agenda 2030, aux ODD et aux autres programmes mondiaux.

IV. En outre, l'approche multi-acteurs étant fondamentale pour la consolidation des politiques économiques de développement local, la coopération décentralisée offre un cadre particulièrement bien adapté au renforcement des capacités locales.

V. L'association des initiatives publiques-privées aux résultats du développement est un élément essentiel. En comprenant les besoins et les priorités de ce secteur, les GLR sont en mesure de maximiser les effets de leurs contributions : l'innovation, la connaissance, la technologie, les nouveaux emplois et les approches concurrentielles.

VI. Il est crucial de déterminer les limites de l'implication du secteur privé dans la coopération décentralisée. Bien que la contribution de ce secteur soit essentielle, ses objec-

tifs à buts lucratifs ne doivent pas être ignorés. Dans les territoires partenaires, les GLR doivent disposer des ressources nécessaires pour comprendre et tirer profit de la relation avec le secteur privé dans le cadre de partenariats publics-privés. Dans ce sens, la coopération décentralisée peut fortement y contribuer.

VI. La pertinence du secteur à but non lucratif dans le domaine de la coopération décentralisée reste inchangée malgré l'arrivée de nouvelles parties prenantes. De plus, son rôle en tant que gestionnaire de réseau est renforcé tout comme son esprit collaboratif, le savoir-faire sur les autres territoires et l'intérêt pour la justice mondiale.

VI. Le besoin de connaissances spécialisées pour le suivi et l'élaboration de rapports est croissant ; le secteur basé sur la connaissance est un acteur particulièrement bien adapté pour les partenariats multipartites et local au développement.

IX. Les partenariats multipartites transnationaux doivent être convenus selon des accords de gouvernance importants, comprenant l'institutionnalisation du partenariat, les rôles, le financement, les mécanismes de coopération, et les exigences de transparence et de redevabilité, entre autres.

X. L'UE avance déjà vers une politique de coopération au développement de l'après 2020, qui reformulera les bases de la coopération décentralisée. En ce sens, l'UE apporte une importance croissante aux parties prenantes de la société (et, plus particulièrement, au secteur privé via le Plan d'investissement extérieur de l'UE par exemple) dans la mise en œuvre des initiatives de coopération au développement. Il est donc fondamental de renforcer les capacités des GLR pour comprendre tous les besoins et les priorités des parties prenantes et de pouvoir y travailler dans des conditions pleinement opérationnelles. En ce sens, la coopération décentralisée apparaît comme la plate-forme appropriée pour l'échange d'expériences, le partage des connaissances et l'innovation via une approche horizontale.

La coopération au développement ne dépend plus uniquement des pouvoirs publics. Dans de nombreux pays, les Organisations non gouvernementales représentent probablement l'opposition la plus classique aux gouvernements en matière d'aide internationale et de coopération au développement. Cependant, de nouveaux acteurs voient également le jour.

Les gouvernements locaux et régionaux s'efforcent de diriger cette nouvelle ère de coopération au développement par le biais de la « coopération décentralisée ».

Mais la question qui se pose à présent est de savoir comment regrouper l'ensemble de ces parties prenantes afin de nouer des partenariats multipartites plus efficaces, cohérents et complémentaires pour la coopération décentralisée.

Les objectifs de cette étude visent à renforcer le paysage innovant et récent, ainsi que les alliances pour une coopération décentralisée, dans le cadre de l'Agenda 2030 et à consolider la réponse de l'UE à la dimension territoriale.



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



Rond-point Schuman 14
1040 Bruxelles - Belgique
+32 (0)2 612 17 00
secretariat@crpm.org
@CPMR_Europe
www.cpmr.org

Ce projet est co-financé
par l'Union européenne



Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu n'engage que PLATFORMA et la CRPM et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne.