



Agir en coopération pour un développement local durable et inclusif

CO-CONSTRUIRE
UN PROGRAMME D'INCLUSION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE
À L'INTERNATIONAL



Direction de la publication :

Assemblée des départements de France

Rédaction :

Simon Letonturier,
Michèle Pasteur

Mise en page :

coordination : Yvon Le Gall, Conseil départemental de l'Aude

réalisation graphique : Claudine Mapella

photos de couverture : Région Picardie, Incite Formation,

Conseil général des Yvelines, Eau Vive, Conseil général des Côtes d'Armor

Date de publication :

mars 2015

Agir en coopération pour un développement local durable et inclusif

CO-CONSTRUIRE
UN PROGRAMME D'INCLUSION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE
À L'INTERNATIONAL

Préface

Maintenir, poursuivre, développer des coopérations entre territoires du monde, impliquant les habitants, les collectivités et la diversité des acteurs locaux, est plus que jamais une nécessité pour faire rempart aux tentations actuelles de repli sur soi et de stigmatisation de « l'autre », originaire d'un autre pays et porteur d'autres références culturelles, comme responsable des distorsions de notre société.

Les coopérations territoriales et humaines relatives à l'inclusion économique et sociale qui sont au cœur de cet ouvrage constituent dans cette perspective un mode d'agir à privilégier et à consolider. Centrées sur l'Humain, requérant de la compréhension et le respect des environnements culturels de chaque partenaire, ne pouvant se réaliser sans le croisement de compétences détenues par une multiplicité d'acteurs, elles sont porteuses d'un profond renouvellement des approches et des contenus de coopération. Au-delà de « l'aide au développement » prodiguée au siècle passé, ce sont désormais de véritables alliances qu'elles permettent de tisser entre territoires du monde.

Sous toutes les latitudes, les territoires rencontrent des problématiques communes, aux premiers rangs desquelles l'inclusion pleine et entière dans la vie locale des personnes en situation de fragilités économiques ou sociales. L'avènement d'une société inclusive passe par l'accès de chaque habitant-e d'un territoire aux droits civiques, sociaux, économiques et culturels.

Face à un tel contexte et au service d'une telle exigence, les coopérations pour le développement doivent désormais offrir un cadre propice à l'identification de causes communes, à l'enrichissement par la rencontre avec l'autre, à la découverte de dispositions différentes et à la recherche collective de solutions convergentes, adaptables aux réalités de chacun. Elles supposent de rechercher avant tout le partage des réalités concrètes de vie entre pairs, qu'ils soient citoyens, élus, techniciens ou entrepreneurs pour se comprendre, apprendre les uns des autres et se doter ainsi de capacités d'agir ensemble.

Cette dynamique de recherche « de solutions partagées à des défis communs » est aujourd'hui d'autant plus possible que le fait marquant du dernier tiers du XX^{ème} siècle est la montée en puissance du fait décentralisateur, en Occident comme dans le reste du monde, avec des transferts croissants de responsabilités à des assemblées locales issues du suffrage universel. L'avènement de la démocratie territoriale, qui reste certes encore et toujours à parfaire dans ses modalités politiques et techniques, est un mouvement de fond que plus rien n'arrêtera. Elle constitue une fondation solide et durable sur laquelle construire et mettre en œuvre des projets et actions de proximité, mobilisant avec efficacité et efficience les acteurs de la vie locale au service du mieux vivre collectif et individuel.

C'est ainsi que l'Assemblée des départements de France - ADF -, incitée et soutenue par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international et par l'Agence Française de Développement, a décidé, au lendemain des Assises nationales du développement et de la solidarité internationale, de mener une étude approfondie sur les dynamiques de coopérations entre territoires et acteurs français et internationaux dans le champ de l'inclusion économique et sociale.

La France a su progressivement construire un haut niveau de protection sociale, au travers de politiques de solidarités sociales et humaines dont les départements de France sont l'acteur majeur au côté de l'Etat. D'autres pays sont intéressés à comprendre quelles valeurs soutendent les politiques et les dispositifs de solidarités déployés sur les territoires français.

En retour, les acteurs français, confrontés aux limites de leurs propres systèmes, s'interrogent sur les solutions appliquées ailleurs, qu'elles soient le fruit d'organisation sociale traditionnelle ou d'autres choix politiques et culturels. Dans un contexte mondial de forte remise en cause des modes de développement qui ne parviennent plus à réduire les inégalités de tous ordres, cette curiosité réciproque et l'envie de faire ensemble sont des ingrédients particulièrement congruents pour susciter des dynamiques d'innovations sociales et de renouvellement de stratégies et méthodes de mobilisation des parties prenantes. C'est ce que révèle avec force cette étude à laquelle ont voulu contribuer de nombreuses collectivités, institutions, ONG et associations.

A la veille de l'adoption, lors de la prochaine assemblée générale des Nations Unies de septembre 2015, d'un nouvel Agenda Mondial de Développement, dit « Agenda post-2015 », les projets observés pour alimenter ce travail et leurs résultats confirment l'importance pour les Etats de s'appuyer sur les savoir-faire et les actions réfléchies et mises en œuvre directement sur les territoires de vie par les citoyens et les acteurs locaux. Ce nouveau cadre, appelé à être pris en compte par tous les pays, retient de promouvoir un mode de développement durable et solidaire. Il introduit la dimension urbaine et territoriale dans les objectifs de développement durable. Il ne pourra trouver de pleine concrétisation que s'il reconnaît et soutient les femmes et les hommes qui œuvrent en proximité, au quotidien, pour offrir à toutes et tous une vie digne par un égal accès aux droits qui fondent notre humanité commune.

Le présent ouvrage n'est que le premier jalon d'une mise en valeur de la richesse effective des coopérations internationales et territoriales dans le champ de l'inclusion économique et sociale. Par les illustrations d'expériences engagées et les préconisations méthodologiques qu'il apporte, il entend inciter les acteurs locaux, au premier rang desquels les collectivités françaises et leurs élus, à prolonger et enrichir les coopérations qu'ils mènent et mèneront dans ce champ.

Il veut être la première pierre à la constitution d'un collectif durable d'acteurs français et internationaux, intégrant progressivement les acteurs économiques, notamment de l'économie sociale et solidaire. L'enjeu est bien de mobiliser l'intelligence collective pour en faire jaillir des contenus et des modalités d'actions efficaces et efficients, aptes à faire de l'inclusion économique et sociale un domaine d'excellence, par les résultats atteints, de la coopération internationale entre territoires du monde.

Que toutes celles et tous ceux qui ont apporté leur contribution au présent ouvrage soient remerciés, au nom des structures auxquelles ils appartiennent et en leur nom propre. Ils ont montré par leur participation à ce travail leur engagement pour la construction d'un monde plus juste. Finalité bien utopique certes mais dont la concrétisation effective s'éloignera d'autant plus que nous n'y travaillerons pas ! Sachons alors poursuivre cette mobilisation collective, du local au global, pour que cette utopie ne relève pas seulement du rêve inatteignable mais trouve bien au contraire, des concrétisations porteuses de sens et de résultats, partout dans le monde.

Claudy Lebreton, Président de l'Assemblée des départements de France

André Viola, Président du Conseil départemental de l'Aude, Président de la Commission Relations internationales et Coopération décentralisée de l'Assemblée des départements de France

Bertrand Fort, Délégué pour l'Action extérieure des Collectivités Territoriales (Ministère des Affaires étrangères et du Développement international), Secrétaire général de la Commission nationale de la coopération décentralisée

Philippe Orliange, Directeur exécutif de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication Agence Française de Développement

L'inclusion économique et sociale : coopérer pour repousser de nombreuses frontières

Coopérer au niveau international dans le domaine de l'inclusion économique et sociale invite à questionner, repousser voire dépasser de nombreuses frontières.

Repousser les frontières séparant des pays « pauvres » qui auraient des problèmes à résoudre et des pays « riches » qui auraient des solutions, pour retenir une vision d'un monde aux défis communs, notamment celui de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui concerne tous les pays. Il importe ainsi de dépasser les frontières pour entrer dans des stratégies d'alliance entre territoires et associations du monde pour agir ensemble à limiter les exclusions de toutes sortes et rechercher des logiques de coopération basées sur de vrais enjeux partagés entre Etats dits « du Nord » et « du Sud ». Cette posture peut aussi conduire à s'interroger sur les facteurs qui, sur nos propres territoires, peuvent avoir des effets sur d'autres territoires.

Repousser les frontières des champs d'intervention de l'action extérieure des collectivités territoriales pour mettre en avant, explorer et assumer la nécessité d'un domaine de coopération sur l'inclusion économique et sociale. Tout en s'assurant d'un périmètre large et non figé du champ, à questionner et fixé collectivement en fonction des contextes des partenaires, cette dynamique porte deux enjeux majeurs : i) définir des politiques, publiques notamment, d'inclusion ; ii) construire des dispositifs d'accompagnement à l'inclusion de populations rendues vulnérables par de multiples causes. Elle requiert une coopération autour de dispositifs et de démarches agissant sur la consolidation des compétences, appuyés sur la mobilisation et la participation des citoyen-ne-s et des acteurs locaux et inscrits dans le temps. Elle ne peut uniquement se traduire en démarches d'investissements matériels réalisés sur le temps court. Elle nécessite également un travail en transversalité au sein des services des collectivités, pour assurer une coopération sur l'inclusion économique et sociale efficace et durable.

Repousser les frontières entre les acteurs de projets et les « usagers » des services d'inclusion économique et sociale pour accorder une attention première à la participation des personnes vulnérables à leur propre inclusion économique et sociale, dans leur territoire de vie, partout dans le monde. Cela implique de veiller à ce qu'elles prennent toute leur place dans les dynamiques de coopération, dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets ainsi que dans les dispositifs et offres de services qui en émergeront.

Contribution collective du groupe de suivi¹

Assemblée des départements de France, Agence Française de Développement, Agence Nouvelle des Solidarités Actives, CERCOOP Franche-Comté, Cités Unies France, Conseil général des Côtes d'Armor, Conseil général de Loire-Atlantique, Conseil général des Yvelines, Conseil général de l'Essonne, Conservatoire National des Arts et Métiers, Eneis Conseil, F3E, Handicap International, Solidarité Laïque, Ville de Suresnes.

¹ Pour plus d'informations sur le rôle et les modalités de travail du groupe de suivi de l'étude, voir la note liminaire des auteurs, page 14.

Des progrès significatifs restent à fournir dans cette perspective. La preuve en est que nous ne sommes pas parvenus, autant que nous le souhaitons, à intégrer de façon significative des représentants de ces groupes d'acteurs aux travaux de l'étude. Il nous appartient désormais de réfléchir aux meilleures voies pour y parvenir... et de disposer des moyens techniques et financiers pour ce faire. En effet, amener une participation effective et constructive à de telles dynamiques requiert des modalités d'approche et d'animation particulières et exigeantes en ressources humaines et financières.

Repousser les frontières d'actions de chaque catégorie d'acteurs pour prendre résolument le parti de la démarche multi-acteurs. La présente étude a rassemblé des savoir-faire territoriaux, nationaux et internationaux d'acteurs divers (Etat, collectivités ou regroupements, associations ou ONG, réseaux régionaux multi-acteurs...) intervenant en complémentarité sur la construction et la consolidation de politiques et actions structurantes d'inclusion économique et sociale et plaçant le dialogue multi-acteur au cœur de leurs projets.

Par leur position en France de chef de file de l'action sociale et médico-sociale sur les territoires, les collectivités départementales sont responsables de la consolidation de la gouvernance, de la coordination et de la collaboration d'une multiplicité d'acteurs pour renforcer l'efficacité et l'efficience des dynamiques locales d'inclusion économique et sociale. Au moment d'initier cette étude, les départements français et leur association nationale, l'Assemblée des départements de France, porteuse de la démarche, ont naturellement posé la nécessité d'associer des entités actives dans le champ de l'inclusion et/ou de l'international.

Le travail collectif du groupe de suivi a ainsi confirmé la pertinence de poursuivre, voire d'élargir le partenariat multi-acteurs inhérent aux démarches d'inclusion au niveau local, quand celles-ci s'inscrivent dans un cadre de coopération internationale. L'ouverture à des compétences et pratiques diverses et leurs mises en synergie sont gages de qualité, de créativité, d'innovation et d'efficience des démarches d'inclusion économique et sociale déclinées en proximité.

La richesse et l'intérêt des échanges dans le groupe de suivi ont amené plusieurs de ses membres à vouloir poursuivre la dynamique collective, pour faire émerger progressivement une communauté de ressources et d'expertises sur le sujet, alimentée par des retours d'expériences intéressants.

Il reste toutefois du chemin à parcourir et de la force de conviction à produire. En effet, la présente étude constitue une première étape pour poser les contours et les problématiques induits par la coopération internationale entre territoires sur l'inclusion économique et sociale. Les programmes et les résultats atteints aujourd'hui restent encore largement à développer et diffuser. De même, l'adhésion d'autres acteurs à cette dynamique assez nouvelle de coopération,

en France comme à l'étranger, doit être renforcée dans le temps. A ce titre, les personnes issues de l'immigration et leurs associations, en France notamment, ont une place toute particulière à trouver dans les démarches de coopération internationale relative à l'inclusion économique et sociale.

Il faudra faire œuvre de pédagogie pour mobiliser plus largement et pérenniser les engagements. Le partage de cette étude, en donnant une visibilité plus effective à la coopération internationale sur l'insertion économique et sociale, y contribuera sans aucun doute. En parallèle, en posant comme finalité la consolidation d'une « société mondiale inclusive », le futur « Agenda de Développement Post-2015 » qui reconnaît désormais le rôle fondamental des territoires et de leurs acteurs dans la déclinaison concrète des objectifs de développement durable dans tous les pays du globe, est un levier majeur dont il faudra s'emparer dès son approbation par l'Assemblée générale des Nations Unies à l'automne 2015. Un cadre propice sera ainsi apporté aux acteurs locaux pour démultiplier des programmes et actions de coopération pour lutter ensemble et sur tous les territoires du monde contre les exclusions économiques et sociales. »



© Conseil général des Côtes d'Armor

Conseil général
des Côtes d'Armor
*Echange de bonnes pratiques
entre professionnels de structures
sociales (Pologne)*
Fiche page 130

En bref

P.10 ⊙ **Résumé**

P.14 ⊙ **Note liminaire des auteurs**

Une double finalité : lier vision prospective et démarche méthodologique

PARTIE 1 / P.17

Regards croisés sur l'inclusion économique et sociale et l'action extérieure des collectivités territoriales

Contextualisation et délimitation du champ de l'étude : explicitation des notions d'inclusion économique et sociale et d'action internationale des collectivités territoriales, à travers le regard croisé d'experts français et marocains.

Résonance de la présente étude vis-à-vis du processus de construction de l'Agenda mondial de Développement post-2015.

PARTIE 2 / P.33

Agenda mondial de développement post-2015 et coopérations pour l'inclusion économique et sociale : un cadre et des dynamiques convergents

PARTIE 3 / P.45

Des solutions partagées à des défis communs

Guide méthodologique pour la construction d'un programme de coopération internationale dans le domaine de l'inclusion économique et sociale : état des lieux, observations, illustrations, enseignements et préconisations.

Fiches de présentation synthétique des 27 dynamiques de coopération analysées.

PARTIE 4 / P.117
Des coopérations engagées

P.173 ⊙ **Conclusion**

P.177 ⊙ **Annexes**

P.189 ⊙ **Table des matières**

Résumé

L'Assemblée des départements de France - ADF - a lancé en juin 2013, sous l'incitation du ministère des Affaires étrangères et du ministre délégué au Développement d'alors, Pascal Canfin, une étude sur la coopération internationale des collectivités dans le champ de l'inclusion économique et sociale. Les compétences des départements français centrées sur la cohésion et les solidarités sociales au plus proche des citoyens, jointes à l'engagement de près des trois quarts d'entre eux dans des projets et accords de coopération européenne et internationale, permettaient de donner à la fois sens et corps à une telle démarche d'étude thématique, directement portée par une association de collectivités.

Trois objectifs

- ☞ apporter une contribution à la position française sur la construction de l'Agenda de développement post-2015 et des Objectifs de développement durable (ODD) ;
- ☞ affirmer et consolider l'engagement des collectivités territoriales à coopérer au niveau européen et international dans le champ de l'inclusion économique et sociale ;
- ☞ doter les collectivités et leurs partenaires d'une vision prospective et d'une capacité d'ingénierie, de montage et de mise en œuvre de projets dans le domaine de l'inclusion économique et sociale.

En résonance avec l'esprit des Assises nationales du développement et de la solidarité internationale tenues entre novembre 2012 et mars 2013, porteur de dialogues extrêmement fructueux entre collègues d'acteurs (Etat, associations et ONG, collectivités, entreprises, chercheurs...), l'ADF a posé dès le départ le postulat d'un travail ouvert, associant le plus possible les autres acteurs agissant dans ce domaine de coopération, particulièrement des collectivités d'autres niveaux territoriaux et des ONG. Cette collaboration, effective tout au long de l'étude, constitue la première pierre d'une dynamique à poursuivre dans le temps et sur des modalités différentes, au service du renforcement des coopérations internationales dans le champ de l'inclusion².

² La définition de l'inclusion retenue dans ce travail est inscrite dans la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, comme un « processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle ils vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux ».

L'action extérieure des collectivités territoriales françaises : de l'aide au développement à l'alliance entre territoires du monde pour des solutions partagées à des défis communs

Depuis l'apparition des premiers jumelages entre communes françaises et allemandes, suite à la Deuxième Guerre mondiale, l'action extérieure des collectivités territoriales françaises s'est professionnalisée, ses approches et ses champs d'action ont fortement évolué au cours du temps. Les évolutions actuelles mettent au jour une prise de conscience de défis communs qui s'imposent à tous les pays du monde, et pas seulement aux pays dits « du Sud ».

Dans ce nouveau contexte, les projets d'inclusion économique et sociale à l'international prennent une dimension particulière. Fondés sur une démarche d'intérêt mutuel entre partenaires, ils promeuvent l'échange et l'expérimentation, dans l'objectif de favoriser un développement local durable et inclusif des territoires en coopération.

Un champ de coopération d'ores et déjà actif au travers de projets porteurs de nombreux enseignements et de préconisations

L'analyse de 27 projets de développement local durable et inclusif, menés directement par des collectivités territoriales ou par des associations et ONG en lien avec des collectivités, et un voyage d'études au Maroc ont permis de collecter une matière extrêmement riche, capitalisée de manière à constituer un guide méthodologique à disposition des futurs porteurs de projets.

Dans la mesure où un partenariat et un enrichissement réciproque sont recherchés plutôt qu'une aide au développement, les projets de développement local durable et inclusif impactent les pratiques de l'inclusion économique et sociale à la fois sur le territoire partenaire et sur le territoire de la collectivité française. L'étude de ces démarches locales a mis en évidence différents enseignements que les porteurs de projet prennent en compte effectivement ou identifient comme des éléments à intégrer progressivement pour améliorer leurs dispositifs, leurs pratiques et, en toute logique, leurs résultats.

🔗 Articuler deux finalités : accompagner des populations et consolider des dispositifs

La mise en œuvre de projets de développement local durable et inclusif nécessite d'agir en concomitance sur deux piliers complémentaires : l'accompagnement effectif des populations vulnérables vers un « mieux vivre » et la construction et l'amélioration de dispositifs durables d'inclusion économique et sociale.

🔗 Comprendre les contextes et enjeux de chaque partenaire

Afin que les programmes de développement local durable et inclusif menés entre acteurs locaux permettent la consolidation de dispositifs d'inclusion totalement en phase avec les réalités locales, il est nécessaire que des diagnostics approfondis soient mis en place en amont. Encore peu fréquente, une démarche de diagnostic croisée est nécessaire pour assurer aux différentes parties prenantes une compréhension effective du contexte de chaque partenaire, et pouvoir ainsi, en pleine connaissance des points de convergence et de divergence, rechercher et promouvoir des solutions partagées.

🔗 S'appuyer sur la complémentarité des acteurs dans les territoires

L'inclusion économique et sociale suppose l'interaction de multiples compétences et de plusieurs acteurs. Pourtant, bien que présent dans les réflexions depuis plusieurs années, le travail en synergie et en concertation se révèle souvent problématique, en France comme à l'étranger. Agir en pluri-acteurs sur des projets de développement local durable et inclusif à l'international apparaît comme un vecteur privilégié pour éprouver l'efficacité et les méthodes d'un tel mode de fonctionnement et à terme le transposer dans les actions de chaque partenaire sur son propre territoire. Impliquant des changements de comportements et d'organisation, le partenariat pluri-acteur requiert une inscription dans le temps et dans un cadre de coopération formalisé pour assurer la permanence des engagements, mais assez souple pour s'adapter aux changements.

🔗 S'inscrire dans la durée via des projets évoluant en phases successives et cohérentes

Les projets de développement local durable et inclusif sont menés sur une temporalité longue et découpés en phases successives dans une dynamique où les résultats et acquis consolidés de la phase précédente constituent l'assise des objectifs fixés pour la suivante. A ce titre, les accords de coopération décentralisée entre collectivités, dont l'ambition est de perdurer dans le temps, pour accompagner en proximité l'amélioration des conditions de vie des habitants, offrent un cadre particulièrement propice à l'émergence et la continuité des collaborations internationales relatives à l'inclusion économique et sociale.

🌀 Expérimenter en s'appuyant sur la coresponsabilité des parties prenantes

La possibilité de mener des expérimentations de nouvelles démarches d'inclusion économique et sociale en partenariat avec d'autres acteurs sur d'autres territoires permet aux élus et techniciens impliqués dans les projets de se décentrer et d'aborder les solutions autrement. Lorsqu'une collectivité française apporte son exemple à son partenaire, elle prend de fait du recul sur ses propres pratiques et s'interroge sur le sens des actions mises en œuvre. Questionner les dispositifs qu'elle apporte en exemplarité lui permet d'identifier là où son système présente des faiblesses et, par là même, d'améliorer sa politique publique.

🌀 Assurer un suivi, une évaluation et une restitution transparents du programme

La complexité des objectifs suivis et la diversité des parties prenantes des projets de coopération d'inclusion économique et sociale peuvent amener à limiter la démarche de suivi-évaluation à la restitution des seules réalisations. Pourtant, ce n'est qu'en démontrant l'impact effectif des projets sur l'inclusion effective des personnes vulnérables dans la vie sociale, économique, civique et culturelle de leur territoire que les coopérations en la matière se déploieront. Cela requiert de co-construire de manière partenariale, dès le montage du projet et pour chacune de ses phases, les indicateurs qualitatifs et quantitatifs significatifs des progrès accomplis.

Des coopérations territoriales pour l'émergence de la société inclusive et durable promue dans l'Agenda mondial de Développement post-2015

Les Nations Unies ont adopté, en 2000, les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) comme cadre commun au niveau mondial pour l'action en faveur du développement. A l'heure actuelle, [l'ONU travaille, avec ses partenaires internationaux, à l'élaboration de l'Agenda de développement post-2015](#), qui prévoit la mise en place d'Objectifs de développement durable (ODD), qui, à la différence des OMD, s'appliqueront à tous.

Le rôle des acteurs locaux est désormais reconnu comme essentiel tant à la détermination des objectifs de développement durable qu'à leur mise en œuvre sur le terrain. L'implication effective du niveau local est d'autant plus importante s'agissant de projets d'inclusion économique et sociale. L'Agenda post-2015 est donc un cadre propice au déploiement de coopérations dans le domaine du développement local durable et inclusif. Il s'agit, pour les collectivités territoriales et leurs partenaires, de se l'approprier et d'affirmer leur contribution majeure à l'avènement d'une société durable et inclusive, pour tous et partout.

Une double finalité : lier vision prospective et démarche méthodologique

La coopération internationale entre acteurs locaux - collectivités territoriales, associations -, est une dynamique inscrite dans le temps, les décennies 70 et 80 du siècle dernier ayant vu l'écllosion de nombreuses démarches de solidarité internationale émanant de sociétés civiles de tous les continents. En parallèle, le domaine de l'inclusion connaît des évolutions permanentes, peut-être plus encore aujourd'hui, alors que nos modèles de développement peinent, partout dans le monde, à limiter les inégalités et faire disparaître les situations d'exclusion.

Regarder ce qui est « en jeu » aujourd'hui et pour demain dans les territoires de France et du reste du monde au titre de la coopération internationale dans le domaine de l'inclusion économique et sociale suppose par ailleurs que soit un minimum explicité d'où l'on parle ; que des définitions, non définitives pour autant, soient posées ; que les visions d'avenir du développement soient brossées. Sans prétendre à l'exhaustivité d'un tel propos auquel il serait présomptueux d'imaginer répondre en quelques pages, les auteurs ont pris le parti d'éclairer pour partie le sujet au travers de quelques thématiques en pleine résonance avec celui-ci et permettant de le contextualiser, au niveau national et international.

De plus, diffuser au plus grand nombre des pratiques, des interrogations et des préconisations d'amélioration des coopérations engagées dans le domaine observé, en se nourrissant des expériences de terrain, constitue une démarche essentielle pour donner à la fois l'envie et les outils nécessaires pour déployer de telles collaborations internationales.

Pour tenter de répondre à ces intentions, les auteurs proposent dans les pages suivantes une déclinaison en quatre parties qui peuvent être lues en continuité ou individuellement les unes des autres, selon l'attente du lecteur. Le lecteur, qu'il soit élu-e local-e, membre d'association de solidarité internationale ou d'ONG, agent de collectivité territoriale, responsable d'institution nationale ou internationale, voire citoyen-ne intéressé-e, devrait ainsi pouvoir y trouver une matière susceptible d'alimenter sa réflexion et sa volonté d'agir.

Portés par la conviction que la synergie entre acteurs aux statuts divers est particulièrement porteuse d'efficacité et d'efficience dans des coopérations européennes et internationales, et a fortiori dans le domaine de l'inclusion économique et sociale, les auteurs ont choisi d'inscrire la construction de l'étude dans une dynamique pluri-acteurs et de mettre en œuvre une méthodologie participative.

Note liminaire des auteurs

Simon Letonturier

Chargé d'étude
Assemblée des
départements de France

Michèle Pasteur

Experte en relations
internationales et action
extérieure des collectivités
territoriales

Un partenariat a été recherché au sein même du pilotage de l'étude, avec la collaboration technique et financière du Ministère des Affaires Etrangères (DAECT) et de l'Agence Française de Développement, et l'appui technique de Cités Unies France et du cabinet Eneis Conseil, dans le prolongement de leur étude sur la coopération décentralisée dans le domaine de l'action sociale et de la lutte contre les exclusions.

Un groupe de suivi, impliquant les partenaires de l'étude ainsi que des collectivités territoriales, associations, ONG et entreprises en lien avec le sujet de notre étude a été constitué. Composé d'une vingtaine de structures françaises, son rôle a été d'alimenter et éclairer l'analyse des pratiques recueillies par les expertises, les expériences et les visions de ses membres. Parallèlement, l'implication de la communauté scientifique a été recherchée afin d'apporter une prise de recul sur le sujet.

Les moyens humains et financiers disponibles n'ont pas permis d'associer à cette étude les partenaires étrangers autant que souhaité et nécessaire. Néanmoins, pour ne pas tomber dans le biais d'une seule vision « franco-française » du sujet, les auteurs ont saisi l'opportunité de se rendre au Maroc, à l'occasion d'une mission du Conseil général de Loire Atlantique auprès de ses partenaires de la région d'Agadir, dans le cadre de leurs projets de coopération à forte composante économique et sociale. Cette présence au Maroc a été mise à profit pour aller à la rencontre de structures nationales en charge de l'inclusion économique et sociale ainsi que d'autres collectivités et acteurs locaux engagés dans des coopérations avec des acteurs français en ce domaine. Les expériences observées et les témoignages collectés lors de ce voyage d'étude permettent de proposer des croisements de regards et d'expériences.

Cet ouvrage doit ainsi beaucoup au travail du groupe de suivi qui nous a accompagnés tout au long de cette étude, aux contributeurs académiques et techniques français et marocains qui ont gracieusement apporté leur connaissance du domaine de l'inclusion économique et sociale et de la coopération internationale et aux nombreux porteurs de projets, élus, agents de collectivités et associations des quatre coins de France qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à nos questions.

Qu'ils et elles soient ici remercié-e-s pour leur participation et leurs apports précieux. Chacun d'entre eux et elles garde son entière liberté sur le contenu global de l'ouvrage qui n'engage que ses auteurs. Un remerciement tout particulier aux relecteurs qui nous ont aidés à peaufiner la version finale ici proposée.)

Partie 1

Regards croisés sur l'inclusion économique et sociale et l'action extérieure des collectivités territoriales

**Contextualisation et délimitation du champ de l'étude :
explicitation des notions d'inclusion économique et sociale
et d'action internationale des collectivités territoriales,
à travers le regard croisé d'experts français et marocains.**

1.1. Inclusion économique et sociale : une démarche transectorielle et multidimensionnelle

Francisation d'un mot anglais, « inclusion » est un néologisme largement utilisé dans les sphères et politiques européennes. Il se définit en creux : l'inclusion économique et sociale, c'est d'abord la lutte contre l'exclusion économique et sociale. Le terme d'inclusion est d'usage récent.

L'inclusion peut se mesurer selon différentes dimensions de participation à la société : la consommation, la production, l'engagement politique et les interactions sociales. Ainsi, l'inclusion sociale est effective lorsque des personnes participent à la vie de la société malgré leurs difficultés. Cependant, elle ne se résume pas aux processus d'insertion professionnelle et d'intégration économique. Elle englobe également la participation sociale, culturelle et civique de l'individu.

L'inclusion sociale est définie, dans la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, comme un « processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle ils vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux »³. C'est l'affirmation du droit de chaque individu, quelles que soient ses caractéristiques, à avoir accès à différentes institutions communes. L'inclusion est non seulement liée à des processus d'ordre économique et professionnel, mais aussi d'ordre social, culturel et citoyen.

En France, les processus d'inclusion reposent sur de nombreux acteurs, des membres de la famille jusqu'aux organismes publics et privés. Le rôle des collectivités territoriales est alors crucial, tant du point de vue de leur apport financier que des compétences qu'elles promeuvent dans la gestion de cette problématique. Les collectivités de tous niveaux contribuent aux processus d'inclusion économique et sociale, et en particulier les départements, qui définissent et mettent en œuvre la politique d'action sociale ; ils prennent ainsi en charge des dossiers liés à la protection de l'enfance, aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap, mais aussi à l'insertion professionnelle⁴.

³ Commission des Communautés Européennes, Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, 2008.

⁴ Pour plus d'informations sur les compétences des collectivités territoriales, et en particulier des départements, voir <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/competences-collectivites-territoriales/quelles-sont-competences-exercees-par-departements.html>

Mutations sémantiques, mutations politiques : de nouveaux enjeux pour le travail social en France

Un nouveau chantier pour le travail social s'est ouvert avec l'annonce d'États généraux dans le cadre de l'application du *Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale* rendu public le 21 janvier 2013. Ce Plan a été surtout l'occasion de faire découvrir à de nombreux professionnels peu sensibilisés aux questions sémantiques, un terme nouveau : l'inclusion. Le terme n'était pas totalement inconnu, en particulier des professionnels intervenant dans le domaine du handicap : les modifications du vocabulaire dans le prolongement de la loi du 11 février 2005⁵ avaient déjà été l'occasion de mettre en avant ce nouveau paradigme. Ainsi, pour les travailleurs sociaux, cette notion, centrée sur le principe de l'appartenance pleine et entière des personnes à la société, quelles que soient leurs difficultés, est l'occasion de souligner les potentialités des personnes, de viser l'adaptation de l'environnement pour que chacun, quel que soit son handicap, ait une place à part entière dans la vie sociale.

En réalité, cette notion confirme les approches en termes de « droits des usagers », mais elle les amplifie et leur donne aussi une nouvelle dimension. Elle implique de ne pas tenir compte seulement de la reconnaissance des personnes au « respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité », au sens de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans une logique d'individualisation. Les « usagers » sont d'emblée pensés dans leur appartenance à une société, donc dans leur citoyenneté.

Dans tous les cas, l'inclusion ne nécessite pas qu'au préalable les problèmes aient été résolus : comme cela a été dit dans le domaine de la santé mentale, les personnes peuvent continuer de manifester des troubles qui « ne disparaîtront pas dans un avenir prévisible »⁶. Il est alors plus pertinent de parler de « société inclusive »⁷, en terme d'objectif, que de dispositifs inclusifs pouvant se décliner en « école inclusive », avec des classes pour l'inclusion scolaire (CLIS), des unités localisées pour l'inclusion scolaire (ULIS), ou en « inclusion sociale » assimilée de manière très restrictive aux établissements relevant de la lutte contre les exclusions, du type centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), centres d'accueil de demandeurs d'asile (CADA)...

La priorité est de favoriser un continuum entre ce qui est encore trop souvent appelé, d'une manière pas très heureuse sur le plan symbolique, la « prise en charge » de problématiques individuelles spécifiques et le droit commun, l'appartenance

Marcel Jaeger

Titulaire de la Chaire de Travail social et d'intervention sociale Conservatoire National des Arts et Métiers

5 Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

6 Larry Davidson, Elizabeth Flanagan, Thomas Styron, « Des politiques en faveur de l'inclusion sociale », in : Tim Greacen, Emmanuelle Jouet (dir.), *Pour des usagers de la psychiatrie acteurs de leur propre vie, Rétablissement, inclusion sociale, empowerment*, Erès, 2012, pp. 134-135.

7 Larry Davidson, Elizabeth Flanagan, Thomas Styron, « Des politiques en faveur de l'inclusion sociale », in : Tim Greacen, Emmanuelle Jouet (dir.), *Pour des usagers de la psychiatrie acteurs de leur propre vie, Rétablissement, inclusion sociale, empowerment*, Erès, 2012, pp. 134-135.

effective, en droit et en fait, de tout individu à la société dans laquelle il se trouve. En même temps, cela suppose de passer par des étapes qui justifient le recours à des dispositifs dits inclusifs et à des professionnels avertis, formés et impliqués dans cette approche. Ainsi, en matière de « droits des usagers », il leur faut être en mesure à la fois de contribuer, dans le cadre des dispositifs spécifiques, au respect des droits des personnes et de dépasser l'accompagnement strictement juridique pour aller vers la reconnaissance complète de la citoyenneté de ces mêmes personnes. Tim Greacen et Emmanuelle Jouet en concluent qu'il ne s'agit pas seulement d'une conversion terminologique, mais d'un nouveau saut qualitatif : « Si le concept d'inclusion sociale se situe logiquement à l'opposé de celui d'exclusion sociale, l'inclusion sociale sous-entend aussi une critique de la notion d'insertion sociale, qui mettrait la responsabilité trop unilatéralement sur l'utilisateur »⁸.

De ce fait,

- ce n'est pas à l'individu seulement qu'incombe la responsabilité de l'inclusion sociale, contrairement à ce qu'évoquent les autres notions de réhabilitation, d'intégration et d'insertion ;
- l'inclusion sociale est multidimensionnelle, transsectorielle : il s'agit d'éviter de reproduire les segmentations de dispositifs en ajoutant un adjectif au mot « inclusion », par exemple « scolaire », « professionnelle »...
- les personnes concernées sont reconnues comme « experts d'expérience »⁹ et non plus comme des « usagers » : ils doivent pouvoir faire plus que participer, être impliqués dans des démarches de co-construction de savoirs et de projets.

Les conséquences concrètes pour les travailleurs sociaux et les intervenants sociaux en général sont de s'impliquer dans de nouvelles conceptions de l'organisation, d'impulser des pratiques innovantes, d'ouvrir leurs compétences professionnelles au travail avec d'autres acteurs : aidants informels, bénévoles, militants, élus...

Certains chercheurs donnent des pistes pour avancer dans cette direction, par exemple en élaborant des indicateurs d'évaluation du soutien apporté et en proposant un « test pour les structures qui visent l'inclusion sociale »¹⁰. Plusieurs critères peuvent ainsi être mis en avant lorsque des activités sont censées s'inscrire dans une visée inclusive :

- l'accompagnement ou l'activité ne requièrent pas de s'identifier à un statut particulier (de malade, de personne handicapée, de bénéficiaire du RSA...);
- une personne non directement concernée doit pouvoir participer tout aussi bien à une activité conçue initialement pour un public spécifique ;

⁸ Tim Greacen, Emmanuelle Jouet, op. cit., p. 334.

⁹ Debra Lampshire, « Experte d'expérience », in : Tim Greacen, Emmanuelle Jouet, op. cit., p. 23 sq.

¹⁰ Helen Glover, « Un nouveau paradigme se fait-il jour ? », in : Tim Greacen, Emmanuelle Jouet, op. cit., p. 54.

- l'activité ne doit pas remplacer une activité ouverte à la population générale ; elle n'affiche pas un statut particulier ;
- l'accompagnement promeut des « rapports sociaux ordinaires ».

Au-delà de ces aspects méthodologiques, il s'agit bien d'un changement culturel, mais qui ne concerne pas seulement les professionnels de l'action sociale et médico-sociale : toute la société est concernée dans son rapport à « l'autre ». En même temps, la prise en considération de ces changements demande un travail d'appropriation qui doit encore se poursuivre, en particulier dans la formation des futurs professionnels. Cela passe par la connaissance des approches systémiques, par la prise en considération des interactions entre facteurs personnels et des facteurs environnementaux, par la valorisation de l'intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC). Mais cela implique aussi d'aller plus loin, car la notion d'inclusion donne la priorité aux possibilités du milieu ordinaire, notamment aux solidarités primaires, de proximité. Cela justifie complètement de se pencher sur « la place des usagers » dans les référentiels de formation initiale¹¹.

11 UNAFORIS PACA, Réseau GRETA, Croix-Rouge française IRFSS-PACAC, Note d'expertise, La place des « usagers » dans les référentiels des diplômes du travail social, Etats Généraux du Travail Social, Inter-région Grand Sud, juin 2014.

L'inclusion économique et sociale au Maroc : un défi à relever

Au cours de ces vingt dernières années, le Maroc a lancé de nombreux chantiers de réforme dans les domaines politiques, économiques, sociaux et culturels. La dernière Constitution, plébiscitée par le peuple en 2011, donne un ancrage institutionnel clair à la plupart de ces réformes ; ce qui prouve la volonté politique du pays d'aller de l'avant vers la construction d'une société moderne, développée, assise sur une culture des droits humains et en même temps ancrée dans ses racines islamiques, arabes, amazighs et africaines. Ce pari n'est pas facile et, tout en saluant ces efforts, on ne peut s'empêcher de constater que leurs effets ne se font pas sentir sur le terrain et dans le vécu quotidien de la population.

Le 20 février 2011 a révélé le malaise social prévalant au Maroc. Une des causes de ce malaise, semble résider dans le sentiment d'injustice sociale qui est ressenti par beaucoup, et particulièrement par les jeunes, et qui trempe ses racines dans les inégalités économiques et sociales et dans les différentes formes d'exclusion vécues et/ou ressenties par ces populations.

Cette exclusion revêt de nombreuses facettes ; elle est multidimensionnelle :

économique

La pauvreté et la précarité touchent encore de nombreux marocains et marocaines. Au-delà des 9% de personnes en dessous du seuil de pauvreté, le constat, réel ou simplement ressenti, de la majorité des marocains les poussent à se considérer comme pauvres, exclus de la création de richesses que le pays connaît et qui s'accompagne effectivement d'un creusement des inégalités.

sociale

Les jeunes, qui constituent la force vive du pays, sont frappés par le chômage beaucoup plus que le reste de la population. Ils vivent aussi dans un désœuvrement important faute d'encadrement et de disponibilité d'équipements sportifs et culturels.

Les femmes sont encore l'objet d'une discrimination économique et sociale à tous les niveaux. Les personnes en situation de handicap (PSH), dont l'effectif est estimé entre 5 et 10% de la population totale se considèrent également exclues du système au niveau de l'éducation, de la santé, de l'emploi, et de l'espace public.

culturelle

La langue et la culture amazigh restent encore largement marginalisées.

Regards Maroc



Najib Guédira

Professeur de Droit à
l'Université de Rabat
(Maroc)

Directeur de l'Agence de
Développement Social
de 2000 à 2014

Ces quelques exemples nous interpellent car les réformes entreprises ont ciblé toutes ces catégories, mais leur impact réel reste faible.

Il nous semble que ce constat a été fait par la plus haute autorité du pays : le Roi. Dans deux discours successifs, en juillet et août 2014, il a insisté sur l'importance de la lutte contre les inégalités et sur celle du capital immatériel du Maroc.

Si le bilan des deux dernières décennies présente beaucoup de réalisations, force est de constater que les réformes lancées n'avancent que très lentement sans impliquer réellement toutes les forces vives du pays, et en particulier les catégories de citoyens et citoyennes dont nous avons parlé plus haut (femmes, jeunes, PSH ...).

Sans prétendre analyser cet état de fait, on soulignera quelques éléments qui peuvent expliquer ce constat :

- 🌀 plusieurs politiques publiques ont été lancées pour réaliser ces chantiers, mais on constate qu'elles ne sont pas coordonnées entre elles : il y a ainsi peu de synergies et beaucoup de redondances ;
- 🌀 plusieurs départements administratifs et institutions du secteur public agissent dans les mêmes domaines sans qu'il y ait de coordination sérieuse entre leurs actions réciproques ; ce qui crée des redondances dans certains domaines au moment où il y a vacance dans d'autres ;
- 🌀 l'Etat investit beaucoup de moyens financiers dans le domaine social, mais le ciblage de ces financements est très défaillant ; c'est le cas de la Caisse de compensation qui subventionne certains biens de consommation.

Les réformes structurelles prennent, naturellement, du temps ; mais le monde d'aujourd'hui avance à une très grande vitesse et la circulation de l'information permet à chacun de se comparer avec les autres, dans son pays et au dehors. Les inerties que connaît le Maroc le désavantagent plus que par le passé. Nous pouvons nous féliciter de la stabilité que connaît notre pays ; surtout dans le contexte régional et international d'aujourd'hui. Mais cette stabilité ne doit pas nous faire glisser vers une forme d'autosatisfaction et d'immobilisme.

Le Maroc doit aujourd'hui mener les réformes lancées depuis des années avec plus de célérité et une plus grande mobilisation populaire.

Pour cela, il nous semble nécessaire de libérer le potentiel humain du pays pour lui ouvrir des perspectives individuelles et permettre à tous les marocains et à toutes les marocaines de participer effectivement et librement à l'épanouissement économique, social et culturel de leur pays. Cela passe par :

- 🌀 un allègement des pesanteurs administratives et des réformes institutionnelles pour recadrer les politiques publiques et définir plus clairement les fonctions des acteurs institutionnels ;
- 🌀 une accélération de la décentralisation et de la régionalisation avec un renforcement de la déconcentration ;
- 🌀 une redéfinition du partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et la société civile ;

- 🔗 une amélioration de la gouvernance publique par la mise en place de système de suivi-évaluation, un renforcement de la lutte contre la corruption et une plus grande transparence des décisions et des actions notamment pour combattre le népotisme et le clientélisme.

L'inclusion économique et sociale peut donc prendre différentes formes, mais elle est l'affaire de tous parce qu'elle réduit la fracture sociale et permet à un pays de bénéficier de l'apport de chacun et chacune. Le Maroc semble conscient de cela et fait des efforts indéniables dans ce sens. Réorienter ces actions, les re-cibler et les accélérer : c'est à la portée du Maroc s'il lève certains freins institutionnels et mobilise davantage les citoyens et citoyennes pour s'impliquer dans les chantiers déjà ouverts.



© Conseil général de Loire-Atlantique

Conseil général
de Loire-Atlantique
*Création d'une plate-forme
sociale (Maroc)*
Fiche page 136

1.2. Action extérieure des collectivités : de l'aide au développement à l'alliance internationale

Depuis plus de vingt ans, les collectivités territoriales françaises développent des partenariats internationaux et européens à travers des projets de coopération dans de nombreux domaines liés au développement local. Selon les chiffres les plus récents, 5000 collectivités locales mènent actuellement des projets visant à partager des compétences et des pratiques liées à la promotion du développement humain.

Trois décennies d'évolution des contenus et modalités de la coopération internationale des collectivités françaises¹²

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) recense près de 13.000 projets de coopération, menés avec 10.000 autorités locales étrangères, dans 147 pays¹³. L'implication des collectivités locales françaises dans des projets de coopération internationale est unique en Europe. Certes, la plupart des grandes villes européennes sont jumelées avec d'autres villes du monde. Mais l'action extérieure des collectivités locales françaises est particulièrement significative : avec plus de 36.000 autorités locales (régions, départements et communes), la France a fait de la coopération décentralisée un élément clé de sa politique internationale.

Michèle Pasteur
Simon Letonturier

À l'issue de la Deuxième Guerre mondiale, une coopération entre collectivités européennes pour construire une Europe des citoyens

Les premiers partenariats internationaux noués par des autorités locales françaises remontent à l'après-guerre, lorsque des municipalités françaises et allemandes ont initié des programmes de jumelage dans le but de se réconcilier avec l'ennemi et de promouvoir la paix et la construction européenne. Le slogan de ce mouvement idéaliste et non affecté par de quelconques divisions politiques était « tout divise les Etats, tout rassemble les communes. »¹⁴ Les premières actions de coopération décentralisée ont débuté quelques décennies plus tard. Les grandes sécheresses qui ont dévasté le Sahel dans les années 1970 ont déclenché une mobilisation humanitaire en direction de l'Afrique subsaharienne francophone. Cette approche, fondée sur l'émotion et la notion de « don », consistait principalement en l'envoi de moyens et matériels techniques, spécialisés, qui se sont souvent révélés inadaptés aux contextes et aux modes de vie des pays et structures récipiendaires.

¹² Nous nous inspirons ici de l'article de Bernard Husson et Christophe Mestre, "La coopération décentralisée : aide, solidarité, appui, ou co-opération?", CIEDEL, mai 2007. Plus d'informations sur <http://www.ciedel.org>

¹³ Atlas de la coopération décentralisée, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des/atlas-francais-de-la-cooperation>

¹⁴ Laignel A., *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises*, 2013, http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_LAIGNEL_23janvier2013_cle8aa675.pdf

Les Assises françaises du Développement et de la Solidarité internationale

Engagement de campagne du Président François Hollande, les assises du développement et de la solidarité internationale répondaient à une volonté de renouveler la politique française de développement. Les Assises ont rassemblé, de novembre 2012 à mars 2013, les acteurs français de la coopération internationale et leurs partenaires étrangers : ONG, État, entreprises, syndicats, chercheurs et élus nationaux, locaux et européens.

Les acteurs ont débattu, pendant les quatre mois de concertation, autour de cinq chantiers thématiques :

- la vision du développement post-2015 ;
- la transparence et l'efficacité de l'aide ;
- la cohérence des politiques publiques en faveur du développement ;
- les partenariats avec les acteurs non-gouvernementaux ;
- la recherche et les innovations technologiques et sociales en faveur du développement.

Conçues et menées dans un esprit participatif et de prise en compte effective de la parole et des visions d'une pluralité d'acteurs français comme internationaux, les assises ont été un temps d'une grande richesse d'échanges et de contributions¹⁸.

Elles ont par ailleurs permis de réaffirmer l'importance de maintenir un dialogue en continu entre les parties prenantes françaises à la politique de développement et de solidarité internationale. La loi du 7 juillet 2014 instaure ainsi le Conseil national pour le Développement et la Solidarité internationale. Le CNDSI a pour fonction de *“permettre une concertation régulière entre les différents acteurs du développement et de la solidarité internationale sur les objectifs et les orientations de la politique française de développement, sur la cohérence des politiques publiques en matière de développement et sur les moyens de l'aide publique au développement”*¹⁹. Il est composé de six collègues d'acteurs, notamment les collectivités et réseaux régionaux multi-acteurs, les ONG et leurs fédérations, les syndicats de salariés, les employeurs, les acteurs économiques et les organismes universitaires et de formation.

La Commission nationale de la coopération décentralisée est confortée par la nouvelle loi en tant qu'entité qui *« établit et tient à jour un état de l'action extérieure des collectivités territoriales. Elle favorise la coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales et entre les collectivités territoriales et peut formuler toute proposition relative à l'action extérieure des collectivités territoriales »*²⁰.

18 Les échanges peuvent être retrouvés sur le site <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/aide-au-developpement-et/assises-du-developpement-et-de-la/>

19 Site CNDSI : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/aide-au-developpement-1060/dispositif-institutionnel-et-le-conseil-national-pour-le/>

20 SITE CNCD : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des/presentation-et-activites-de-la/article/presentation-de-la-commission>

L'implication des autorités locales françaises dans des partenariats de coopération internationale s'est développée de manière significative au cours des années 1980, et plus particulièrement après les lois de décentralisation de 1982-1983. Les aires d'intervention se sont étendues à l'Asie et l'Amérique latine. Dans le même temps, l'approche humanitaire a progressivement évolué vers une approche « développement », caractérisée par l'apport de réponses à des doléances, des listes de demandes, et un financement d'infrastructures ad hoc, rarement planifiées dans une vision globale du développement du territoire. Le partenaire du « Sud » était alors rarement maître d'ouvrage des projets.

À la fin du XX^{ème} siècle, les collectivités françaises s'engagent pour l'aide au développement au travers de partenariats avec des autorités locales de territoires du monde

Au cours des années 1990, plusieurs réflexions théoriques sur la coopération internationale ont vu le jour, parmi lesquelles les « Nouvelles relations internationales », qui analysent le pouvoir émergent de nouveaux acteurs transnationaux, en concurrence directe avec les États.¹⁵ Une grande partie des projets internationaux ont alors été progressivement réorientés vers une nouvelle approche fondée sur l'appui institutionnel. À partir de ce moment, les collectivités françaises ont commencé à prendre en compte les enjeux des pays du Sud et à identifier des expériences et des compétences à transférer. C'est ainsi que de nombreux projets de coopération avec des autorités locales subsahariennes se sont concentrés sur le lien entre décentralisation et développement local, dans un contexte de restructuration de l'organisation territoriale. Les projets de coopération incluaient alors des échanges d'expériences entre élus locaux et techniciens, des dispositifs d'appui au montage de dossiers et des démarches d'accompagnement à la prise de décision.

Cependant, les autorités locales françaises ont eu du mal à sortir d'une relation allant essentiellement en un seul sens, du partenaire « riche » vers le partenaire « pauvre ». Pourtant, dès 1990, le premier rapport sur le développement humain du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 1990) affirmait que « les pays en développement ne sont pas trop pauvres pour financer le développement humain »¹⁶. Progressivement, à travers la consolidation de relations de territoire à territoire et l'essor de dynamiques de démocratie territoriale dans plusieurs pays du continent africain, les partenaires locaux se positionnent comme des acteurs à part entière de leur développement et non comme de perpétuels assistés en attente de l'aide internationale. Un nouveau paradigme de la coopération décentralisée émerge alors, fondé sur la recherche d'un dialogue équilibré entre autorités locales de France et des territoires partenaires.

15 ARRICOD, *L'action internationale des collectivités territoriales*, Idées reçues, Le cavalier Bleu, 2012.

16 PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain 1990*, Economica, 1990.


Une prise de conscience des interactions entre territoires du monde confrontés à la crise économique et sociale mondiale

Alors que les relations sont désormais « globalisées », tous les territoires, dans le monde, prennent conscience des interactions croissantes entre développement local et développement global et des relations à tisser avec des territoires proches ou lointains. Il émerge en effet une conscience commune selon laquelle les défis du développement local sont partagés par tous, certes avec des intensités variables suivant les ressources humaines, techniques et financières de chacun.

Assurer le droit au travail, par le développement d'un tissu économique local, permettre une mobilité effective de tous les habitants sans accroître l'impact climatique des modes de transport, garantir l'accès de chaque habitant aux services de base, lutter contre les exclusions et les discriminations de toutes sortes, permettre la participation active des citoyens à la vie de la cité et leur ouverture à l'international, mettre en valeur les richesses sociales, économiques, culturelles et naturelles au service de l'attractivité, ou encore l'intégration à la société numérique, défi majeur pour les décennies à venir... Autant d'enjeux que les territoires du monde ont en partage et pour lesquels les alliances dans la recherche de solutions sont désormais nécessaires.

Cette nouvelle posture est affirmée dans les politiques internationales de développement, dans la mesure où l'agenda du développement post-2015 vise à la mise en place d'objectifs de développement durable (ODD), qui s'appliqueront désormais à tous les pays, et non uniquement aux pays émergents (voir partie 2 page 33). Ces objectifs sont donc liés à des défis communs et sont posés à toutes les nations et tous les territoires du monde.

L'Etat français suit la même ligne dans le cadre de la rénovation de sa politique de développement et de solidarité internationale, et notamment de *la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale* promulguée le 7 juillet 2014¹⁷. Cette loi, qui résulte des Assises du développement et de la solidarité internationale (voir encadré page 26), met l'accent sur l'urgente nécessité de « trouver des solutions partagées à des défis communs » à travers des partenariats internationaux.

Une telle position, fermement soutenue à la fois dans les politiques nationales et internationales, doit progressivement donner lieu à des évolutions des modes opératoires des projets de coopération : dans la mesure où les partenaires français et étrangers sont, à des degrés divers, confrontés aux mêmes défis – et l'inclusion économique et sociale en fait partie –, les projets de coopération amènent à coopérer non pour dire aux autres comment faire, mais pour échanger, tester et innover ensemble, afin de rechercher des solutions qui, tout en étant propres à chaque collectivité territoriale, soient pertinentes pour tous. 

¹⁷ Loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029210384&categorieLien=id>

Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-marocaine

Des liens très étroits, souvent qualifiés de privilégiés, unissent le Maroc à la France, même s'il leur arrive de connaître quelques turbulences. Ils sont fondés sur une histoire commune, une proximité géographique, des affinités personnelles entre décideurs politiques et économiques, des échanges socio-économiques denses, les passerelles humaines que constituent les migrants, des convergences diplomatiques rarement démenties, une adhésion commune à la francophonie, des relations culturelles séculaires, etc.

A côté des Gouvernements des deux pays, une diversité d'acteurs participent à cette coopération et contribuent à enrichir leurs relations bilatérales : universités, établissements d'enseignement, centres de recherche, entreprises, chambres consulaires, associations et organisations non gouvernementales, et également, depuis une quinzaine d'années, les collectivités locales marocaines et françaises qui ont tissé des liens de partenariat. Elles sont ainsi désormais nombreuses à agir ensemble, de façon concertée, pour donner corps au chantier de réformes engagé par le Maroc.

Une structuration très graduelle

Jusqu'au milieu des années 90, les accords et conventions de coopération décentralisée étaient très peu nombreux, parmi lesquels il y a lieu de citer Bordeaux et Casablanca ; ils relevaient davantage des relations de jumelage, reposant bien plus sur des liens d'amitié et de rapprochement des peuples, que sur une stratégie définie conjointement et structurée. Si le premier séminaire de la coopération décentralisée maroco-française a été organisé en 1996, à Marrakech, la véritable impulsion viendra des « Assises de Fès de la coopération décentralisée maroco-française », qui se sont tenues en juin 2001 et qui ont véritablement renforcé les liens entre les collectivités territoriales des deux pays et défini des objectifs thématiques prioritaires qui répondent aux besoins des collectivités territoriales marocaines.

En 2003, les Gouvernements des deux pays ont signé une nouvelle convention de partenariat stratégique, qui intègre les collectivités territoriales en tant qu'acteurs de la coopération franco-marocaine. En 2006 à Skhirat, le premier Forum du Partenariat consacre les efforts entrepris : les débats sont menés par les collectivités locales elles-mêmes, qui y convient leurs autres partenaires locaux pour définir ensemble les axes prioritaires de leurs interventions en matière de développement économique, d'action sociale, d'aménagement du territoire et de développement urbain.

En parallèle, aux côtés des ministères concernés, des associations françaises de collectivités locales n'ont eu de cesse d'œuvrer au rapprochement avec des collectivités marocaines, à l'instar de Cités Unies France, qui, dès 1997, a créé un Groupe Pays Maroc. D'autres, comme l'Association des Régions de France,

Regards Maroc



**Elodie Martellière
Sadouk**

Directrice
Marocoop Conseil
Consultant en
coopération décentralisée

se sont impliquées activement en accompagnant la création et le fonctionnement d'associations homologues marocaines : l'Association Nationale des Collectivités Locales du Maroc, l'Association des Régions Marocaines, etc

Du PAD Maroc au Fonds d'appui conjoint : une nouvelle vision de la coopération décentralisée maroco-française

Le fonds de soutien annoncé lors des Assises de Fès voit le jour en 2004 avec la signature par les Premiers ministres marocain et français de la convention de financement pour la mise en oeuvre d'un Programme d'accompagnement du processus de décentralisation marocain cofinancé par le ministère français des Affaires Etrangères et Européennes à hauteur de 4 650 000 €, devenu PAD Maroc (pour un montant total estimé à 11 M€), financés sur le Fonds de Solidarité Prioritaire « Accompagnement du processus de décentralisation marocain ».

Ce programme expérimental d'une durée de six ans visait à soutenir l'opérationnalisation de la gestion locale et à améliorer les conditions d'exercice par les collectivités locales marocaines des compétences qui leur sont dévolues par la Loi. Le défi était à la fois novateur et ambitieux. Ce projet reposait sur quatre composantes :

- 🌀 **composante 1** – Améliorer le cadre des relations entre les services de l'Etat et les collectivités locales marocaines et accompagner notamment l'évolution des missions des services de l'Etat, au niveau central et régional, dans le cadre de la mise en place de la décentralisation ;
- 🌀 **composante 2** – Adapter l'offre de formation destinée aux élus et cadres administratifs et techniques des collectivités locales en définissant un schéma directeur national des formations et en mettant en place un dispositif original d'appui aux élus dans chaque région : la Maison de l' élu ;
- 🌀 **composante 3** – Renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales à travers la réalisation de projets élaborés et conduits en partenariat avec des collectivités locales françaises à travers un dispositif expérimental d'appui aux collectivités locales dit « laboratoire des maîtrises d'ouvrage locales » ;
- 🌀 **composante 4** – Animer et gérer le projet.

En avril 2011, un accord portant sur la mise en œuvre d'un dispositif conjoint franco-marocain d'appui à la coopération décentralisée est signé. Ce dispositif, innovant, avec un principe de sélection en continu pour des projets issus d'une démarche volontaire de partenariat, piloté conjointement par la Direction Générale des Collectivités Locales du ministère marocain de l'Intérieur et le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Rabat, sous l'égide de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales du MAED, est cofinancé à hauteur de 1,2 million d'euros pour la partie française et 10 millions de dirhams pour la partie marocaine pour une période allant jusqu'en 2014. Il comprend trois volets :

- ☞ le cofinancement de projets de coopération décentralisée franco-marocains sélectionnés par un appel à projets ;
- ☞ une assistance aux collectivités locales marocaines par la mobilisation de l'expertise des collectivités territoriales françaises sur des projets spécifiques identifiés via une bourse des projets ;
- ☞ le renforcement des capacités des collectivités locales marocaines en matière de coopération décentralisée par des séminaires de capitalisation afin de diffuser plus largement les bonnes pratiques.

Une coopération de territoire à territoire

Selon le Répertoire des partenariats de coopération décentralisée franco-marocains, réalisé par CUF et l'Ambassade de France, en septembre 2013, plus de 45 liens de coopération décentralisées unissent le Maroc et la France, impliquant les différentes catégories de collectivités locales française (Conseils régionaux, Conseils Généraux, Villes, intercommunalités) et marocaines (Conseils régionaux, Conseils Provinciaux/Préfectoraux, Communes Urbaines). Au-delà de la définition française de la coopération décentralisée, qui consacre les relations entre collectivités locales et leurs groupements, la pratique franco-marocaine consacre avant tout une coopération de territoire à territoire qui implique un grand nombre d'acteurs locaux très divers : le tissu associatif, les syndicats professionnels, les services publics, les établissements d'enseignement, les chambres consulaires, les entreprises, les universités, les hôpitaux, les pôles de compétitivité, etc.

Les thèmes des projets les plus fréquents sont l'appui institutionnel, l'appui à la maîtrise d'ouvrage, notamment en matière d'aménagement urbain, le renforcement des capacités des acteurs locaux, le développement économique (dans ses composantes agricole, touristique, sociale et solidaire), l'environnement (en particulier les questions relatives à l'eau), la formation professionnelle, la jeunesse, la valorisation de la culture et du patrimoine, etc. A noter également l'existence d'un certain nombre de partenariats « en sommeil », dus généralement à différentes difficultés : manque de moyens, manque de ressources humaines qualifiées côté marocain, lenteurs administratives, changements politiques au niveau des Exécutifs, etc.

Une politique à consolider

Si le PAD Maroc, puis le Fonds d'appui conjoint franco-marocain, ont constitué des soutiens essentiels au développement et au renforcement de la coopération décentralisée, force est de reconnaître qu'ils n'ont pas garanti la mise en œuvre de partenariats durables, voire pérennes. En effet, rares sont actuellement les coopérations décentralisées suffisamment solides pour prétendre pouvoir faire fi des aléas politiques et financiers et être en mesure de relever sans encombre les trois principaux défis qui se posent aujourd'hui à elles.

- ☞ La crise économique et budgétaire, qui a frappé de plein fouet les collectivités locales françaises, a déjà contraint certaines d'entre elles à renoncer, partiellement ou totalement, à leurs activités de coopération décentralisée, notamment vers le Sud. C'est pourquoi, l'appui de l'Etat, par une mobilisation de ressources humaines (assistance technique) et financières, s'avère plus que jamais indispensable.
- ☞ Alors qu'un grand nombre de collectivités locales françaises ont accompagné leurs homologues marocaines dans leur préparation à la décentralisation, la stagnation du processus de décentralisation/régionalisation au Maroc ces dernières années, dans l'attente de l'adoption des lois organiques permettant d'opérationnaliser les avancées de la Constitution de 2011, suscite quelques inquiétudes. Ainsi, malgré l'annonce d'élections locales programmées pour l'été 2015, de nombreuses incertitudes demeurent, concernant en particulier les modalités de mise en œuvre de la régionalisation avancée annoncée depuis bientôt quatre ans.
- ☞ La refonte des découpages territoriaux, à l'ordre du jour, tant côté français que marocain, caractérisée par la création d'espaces régionaux plus vastes, aura nécessairement un impact direct sur les coopérations décentralisées en cours. Ces évolutions doivent être anticipées et réfléchies au plus vite pour éviter toute rupture des partenariats concernés, qui pourrait s'avérer définitive.

Ces dernières années, avec l'appui de leur Gouvernement respectif, les collectivités locales françaises et marocaines ont, très concrètement et au plus près des populations, contribué à l'édification d'un espace euro-méditerranéen, facteur de stabilité, de prospérité et de paix sur les deux rives de la Méditerranée. Les troubles économiques, sociaux, politiques et géostratégiques que vit actuellement cet espace démontrent que la construction demeure fragile et que la mobilisation des collectivités locales et des États, à travers la coopération décentralisée, est plus que jamais indispensable. La coopération décentralisée apparaît en effet comme facteur d'apaisement et d'union, en maintenant un lien tangible et visible, via les collectivités locales, entre les deux États.

Partie 2

Agenda mondial de développement post-2015 et coopérations pour l'inclusion économique et sociale: un cadre et des dynamiques convergentes

**Résonance de la présente étude vis à vis du processus
de construction de l'Agenda mondial de Développement
post-2015.**

Dès son élaboration en juin 2013, le cahier des charges de la présente étude pose une ambition forte : « apporter une contribution significative à la position française sur la construction de l'Agenda post-2015 liant Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et Objectifs de développement durable (ODD) et basée sur la parole, la vision et l'expérience des acteurs de terrain, au premier rang desquels les collectivités françaises, notamment les départements légalement compétents en France en matière de solidarités sociales ».

L'enjeu central de cette ambition est bien de contribuer à mettre en lumière, à travers l'analyse et les enseignements tirés de coopérations concrètes entre territoires du monde, l'importance d'impliquer les acteurs locaux, partout sur la planète, à la fois dans la détermination des objectifs de développement durable et dans leur mise en œuvre effective sur le terrain. Cet enjeu est particulièrement prégnant pour une thématique telle que l'inclusion économique et sociale des populations, dès lors qu'elle ne peut s'effectuer qu'au niveau local, en proximité des personnes, dans leur territoire de vie, et en recourant à des compétences et des dispositifs multiples, comme nous le verrons dans la Partie 3.

Cette ambition trouve ses sources dans la convergence de trois dynamiques engagées dès 2012 :

- 🌀 la dynamique des Nations Unies et de ses membres pour la construction d'un nouvel « agenda mondial » portant des objectifs établis pour l'ensemble des nations, développées et en développement, dénommé « programme de développement des Nations-Unies pour l'après-2015 » ou « Agenda post-2015 », avec ses objectifs de développement durable ;
- 🌀 la dynamique du Gouvernement français, au travers du Ministère des Affaires Etrangères et de son secrétariat d'Etat au Développement et à la Francophonie, pour renouveler sa politique de développement et apporter sa contribution à la constitution du nouvel agenda mondial ; ce sont ainsi tenues entre 2012 et 2013 les Assises françaises du Développement et de la Solidarité Internationale (voir encadré page 26) ;
- 🌀 la dynamique des collectivités territoriales françaises, particulièrement les départements, ainsi que des villes et des régions, pour inscrire leurs démarches de coopération et de développement en totale résonance et adéquation des agendas mondiaux, tel que les OMD aujourd'hui et surtout l'Agenda post-2015 demain.

2.1. Des « Objectifs du Millénaire pour le Développement » (OMD) aux « Objectifs de développement durable » (ODD)

« D'un symbolisme incontournable et célébré partout dans le monde, l'avènement du troisième millénaire donna l'occasion à l'ONU de présenter une stratégie nouvelle adaptée aux réalités et aux besoins changeants du monde du XXI^{ème} siècle. »²¹

Le Sommet du Millénaire, tenu en septembre 2000 au siège des Nations Unies, avait comme objectifs de consolider l'engagement de la communauté internationale et le renforcement des partenariats avec les gouvernements et la société civile pour bâtir un monde sans laissés pour compte. La place centrale de l'être humain dans tous les programmes y était alors réaffirmée pour aider, dans le monde entier, des hommes, des femmes et des enfants à vivre mieux.

Bien qu'adoptés par les 189 Etats membres dans le cadre de la Déclaration du Millénaire, les huit Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) durent faire l'objet de campagnes d'information et de mobilisation répétées, notamment aux niveaux international et national, pour que les réalisations concrètes et les financements attendus soient effectifs.

En 2013, l'Assemblée générale des Nations Unies organisa un événement spécial pour assurer le suivi des efforts déployés pour l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement. Dans le document final adopté par les Etats membres, leur engagement pour atteindre les OMD est réaffirmé, en même temps qu'est pris date pour tenir, en septembre 2015, un sommet de haut niveau pour adopter un nouvel ensemble d'objectifs, en s'appuyant sur les réalisations.

« L'avenir que nous voulons »²²

Paragraphe 248 du document final de la Conférence des Nations Unies pour le Développement Durable – juillet 2012



« Nous sommes déterminés à mettre en place un mécanisme intergouvernemental transparent et participatif concernant les objectifs de développement durable, ouvert à toutes les parties prenantes, afin de formuler des objectifs de développement durable de portée mondiale devant être adoptés par l'Assemblée générale. Un groupe de travail ouvert doit être constitué au plus tard à l'ouverture de la soixante-septième session de l'Assemblée. Il comprendra trente représentants, choisis par les États Membres au sein des cinq groupes régionaux de l'Organisation des Nations Unies afin de respecter une représentation géographique juste, équitable et équilibrée. Ce groupe de travail définira tout d'abord sa méthode de travail et devra, notamment, arrêter des modalités pour garantir la pleine participation à ses travaux des parties prenantes et des spécialistes concernés de la société civile, des scientifiques et des organismes des Nations Unies, de façon à tirer parti des différents points de vue et expériences. Il présentera un rapport à l'Assemblée à sa soixante-huitième session, dans lequel figurera une proposition d'objectifs de développement durable, pour examen et suite à donner ».

²¹ <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>

²² Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies, le 27 juillet 2012, suite à la Conférence des Nations Unies pour le Développement Durable (Rio +20), disponible sur http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=F

L'agenda post-2015 : des OMD aux ODD



De 8 OMD centrés sur l'être humain et applicables aux pays en développement vers 17 ODD s'appliquant à toutes les nations, prenant pleinement en compte l'interaction des dimensions sociale, économique et environnementale du développement.

Objectifs du Millénaire pour le Développement - OMD

Objectif 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim

Objectif 2 : assurer à tous l'éducation primaire

Objectif 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Objectif 4 : réduire la mortalité infantile

Objectif 5 : améliorer la santé maternelle

Objectif 6 : combattre le VIH/SIDA, le paludisme et les autres maladies

Objectif 7 : assurer un environnement humain durable

Objectif 8 : construire un partenariat mondial pour le développement

Objectifs de développement durable - ODD

Version provisoire remise en juillet 2014

Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde

Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable

Objectif 3 : Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges

Objectif 4 : Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

Objectif 5 : Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau

Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable

Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Objectif 9 : Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Objectif 10 : Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

**Objectifs du Millénaire
pour le Développement - OMD**

**Objectifs de développement
durable - ODD**

Version provisoire remise en juillet 2014

Objectif 12 : Instaurer des modes de consommation et de production durables

Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes

Objectif 17 : Revitaliser le partenariat mondial au service du développement durable et renforcer les moyens de ce partenariat



Messages clés issus des dialogues nationaux et internationaux du processus de localisation – Extraits²⁶

Extraits sur la place et le rôle des collectivités territoriales

Message 3 : « Comme le montre l'expérience, la réalisation de nombreux objectifs et cibles des OMD dépend de l'engagement des collectivités territoriales et des acteurs locaux. (...) »

Message 11 : « (...) Les collectivités territoriales peuvent relever les défis du développement avec des politiques publiques définies, exécutées et suivies avec la participation des citoyens et des acteurs locaux concernés. »

Message 24 : « Des efforts importants doivent être faits pour améliorer le leadership local, les ressources humaines, et les capacités techniques de gestion des collectivités territoriales, ainsi que leur capacité (...) à mobiliser les citoyens dans la planification et la prise de décision, avec une attention particulière aux stratégies permettant d'intégrer les groupes de population les plus vulnérables. »

Message 30 : « (...) La mise en œuvre doit être assurée par la sphère de gouvernement la plus proche des citoyens, en conformité avec le principe de subsidiarité. »

Message 35 : « La coopération décentralisée pour le développement doit être reconnue et utilisée comme une modalité d'appui à la mise en œuvre des futurs ODD au niveau local, pour faciliter l'échange de vues et d'expériences entre les collectivités territoriales, promouvoir les initiatives Sud-Sud. (...) »

Extraits sur l'implication des femmes, des migrants, des jeunes et des minorités

Message 5 : « Le leadership politique et social des femmes est essentiel pour le développement territorial et la mise en œuvre des ODD. (...) »

Message 6 : « Les différentes cultures locales, en particulier des peuples indigènes, des migrants et des minorités, ainsi que les institutions et les autorités traditionnelles, doivent être considérées comme une ressource riche (...). »

Extraits sur l'approche multi-niveaux et multi-acteurs

Message 9 : « Les gouvernements nationaux et les organisations multilatérales doivent promouvoir des environnements qui permettent aux gouvernements locaux et régionaux et aux parties prenantes locales, de jouer pleinement leur rôle dans le développement. »

Message 10 : « La décentralisation, la subsidiarité et la bonne gouvernance à tous les niveaux doivent être reconnues comme essentielles à la mise en œuvre de l'Agenda de Développement Post-2015. (...) Le dialogue interinstitutionnel et la confiance sont essentiels pour le succès. »

Message 20 : « Renforcer les gouvernements locaux est essentiel pour favoriser la coordination au niveau local (coordination horizontale) et aux niveaux national et international (coordination verticale)

Message 29 : « Favoriser les partenariats avec d'autres acteurs du développement afin d'harmoniser les activités de développement locales, éviter les duplications et promouvoir l'efficacité. »

²⁶ The World we want, Messages clés et processus sur la localisation de l'Agenda de Développement Post-2015, Global Task Force, PNUD, ONU-Habitat, 2014.

2.2. Le « processus de localisation » : une volonté des Nations Unies d'associer, dès l'élaboration des objectifs de développement durable, les citoyens et les acteurs territoriaux

Le bilan global de l'application des Objectifs du Millénaire pour le Développement souligne la trop faible implication du niveau local : « L'un des défis rencontrés lors de la mise en œuvre des OMD est le manque initial de base de soutien et d'adhésion de la communauté. »²³

Dorénavant convaincues que l'effectivité des plans et politiques de développement décidés aux niveaux national et international passe par une appropriation et implication effective du niveau local, les Nations Unies ont mis en œuvre, dès le printemps 2013, une démarche d'écoute des citoyens et des acteurs locaux, dénommée « Localisation », sous la houlette du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), d'ONU-Habitat, et la Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux pour l'Agenda de développement post-2015.

Ainsi, le processus d'élaboration de l'Agenda post-2015 retient d'adjoindre au processus de concertation et de préfiguration des ODD mis en œuvre par un Groupe de Travail Ouvert (en Anglais Open Working Group)²⁴ une démarche de dialogue inclusif avec l'ensemble des acteurs du niveau local, incluant notamment les collectivités territoriales, dont le rôle majeur dans les processus de développement est reconnu²⁵.

La note de présentation de la démarche souligne ainsi : « *Le concept [de localisation] devrait donc être lu d'une manière holistique et être compris au-delà du gouvernement local et régional afin d'inclure tous les acteurs locaux dans une communauté, y compris la société civile, les leaders traditionnels, les organisations religieuses, le secteur privé et d'autres. La collectivité territoriale offre toutefois un leadership local en rassemblant et en coordonnant les acteurs locaux. La localisation est donc un élément important d'un système de gouvernance à plusieurs niveaux qui relie les institutions nationales et locales pour former un moyen efficace de mise en œuvre du nouvel agenda de développement. Il constitue également un moyen de rapprocher le débat sur l'Agenda post-2015 de la population locale* ».

²³ PNUD, *Consultations sur la localisation du programme de développement post-2015, Note conceptuelle*, 2014, disponible sur <http://www.worldwewant2015.org/>

²⁴ Pour la composition du Groupe de Travail Ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable, voir le *Projet de décision déposé par le Président de l'Assemblée générale des Nations Unies le 15 janvier 2013*, disponible sur www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/67/L.48/Rev.1&Lang=F

²⁵ Pour plus d'informations sur le processus de préfiguration de l'agenda post-2015 et sur le processus de localisation, voir annexe 2 page 181.

Depuis 2012, près de deux millions de personnes ont pris part à des discussions sur le futur agenda mondial de développement dans le cadre de dialogues nationaux et locaux, ou via des supports numériques. Les discussions se sont centrées sur ce que les peuples estiment nécessaire pour assurer leur futur. Elles ont ainsi mis en lumière l'importance de lutter contre les inégalités entre les pays mais aussi à l'intérieur de chacun d'eux, de protéger l'environnement et de renforcer la gouvernance et la responsabilité pour mesurer les progrès réalisées pour les objectifs définis.

Les dialogues nationaux et internationaux ont permis de mettre en lumière **les messages clés** portés par les participants aux multiples forums organisés dans plus de 80 pays. Plusieurs d'entre eux concernent plus particulièrement la place des collectivités locales, le partenariat multi-acteurs et la participation des populations (voir encadré page 38).

2.3. L'Agenda post-2015 comme cadre propice au déploiement et au renforcement de coopérations territoriales pour l'inclusion économique et sociale

Une lecture plus approfondie des objectifs de développement durable confirme l'adéquation entre les objectifs des démarches de coopération pour l'inclusion économique et sociale et les déclinaisons de certains ODD.

OBJECTIF 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde

1.4 D'ici à 2030, veiller à ce que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, bénéficient des mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance.

1.b. Mettre en place aux niveaux national, régional et international des principes adéquats de politique générale, qui se fondent sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et tenant compte de la problématique hommes-femmes, afin de favoriser des investissements plus rapides en faveur de mesures d'élimination de la pauvreté.

OBJECTIF 5 : Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

5.a Entreprendre des réformes visant à donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, conformément aux lois nationales.

OBJECTIF 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, et une rémunération égale pour un travail de valeur égale.

8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes qui n'ont pas d'emploi et ne suivent aucun enseignement ni aucune formation.

OBJECTIF 10 : Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

10.2 D'ici à 2030, renforcer l'autonomisation de toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur ethnicité, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.

10.4 Adopter des politiques adéquates, notamment sur les plans budgétaire, salarial et de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.



Les analyses et préconisations apportées par les contributeurs de l'étude au processus de localisation des objectifs de développement durable

Sur la place des acteurs locaux et des collectivités

- ☞ Faire en sorte que, dans les États, soient soutenus des espaces réguliers de rencontres, de négociations et d'ajustements entre les porteurs du développement territorial et les représentants nationaux ou internationaux du cadre des ODD, où chaque partie prenante serait considérée comme partenaire de confiance vis-à-vis de l'autre et pouvant agir en complémentarité, en faisant pleinement valoir le principe de subsidiarité.
- ☞ Partir des initiatives qui existent déjà sur bien des territoires, ou a minima de préoccupations majeures que ceux-ci font remonter, en posant le postulat que les moyens rendus disponibles grâce à l'inscription d'un État dans le processus ODD viennent plus sûrement consolider les dispositifs et initiatives existantes qu'en générer d'autres, venues d'en haut.
- ☞ Identifier, penser, réaliser et évaluer les projets localement ; ce qui suppose que les acteurs locaux et de terrain ne soient pas perçus par les niveaux centraux simplement comme des exécutants, et cela même si ils sont associés en amont du lancement du projet ; ils doivent être les promoteurs pleins et entiers des programmes d'inclusion économique et sociale sur leurs territoires.
- ☞ Consolider le climat de confiance entre les acteurs de différents niveaux, ce qui suppose de mettre un accent particulier à renforcer non seulement les compétences, mais aussi et surtout le niveau d'information des acteurs locaux, et notamment les autorités locales. Il y a là un enjeu majeur de circulation juste et efficace de l'information entre le niveau central et le niveau local et réciproquement : bien souvent, plus que d'un manque de compétences, c'est plus sûrement d'un manque d'information complète et de qualité dont souffrent les acteurs locaux. La rétention d'information est encore trop souvent, dans bien des pays du monde et leurs administrations centrales, un moyen repris pour conserver un pouvoir sur des populations et leurs représentants. Les technologies de l'information et de la communication doivent pouvoir apporter pleinement leurs contributions à rendre effectif le partage de l'information.
- ☞ Prendre en compte que l'atteinte des ODD, objectifs très globaux, se fera par étapes, car le développement est un processus dont il faut identifier les différentes phases ; c'est la réussite de chacune d'elles qui portera la réussite de la suivante.
- ☞ Dans la construction d'indicateurs, amener les acteurs et autorités locales à formaliser des indicateurs complémentaires aux indicateurs « macro », qui soient plus significatifs des dynamiques d'appropriation et de transformation effective pour le développement et le bien-être des populations ciblées.

Sur l'implication active des citoyens

- ☞ Favoriser le rôle des collectivités, en lien avec le monde associatif, d'animation d'un dialogue continu et constructif avec la population ; les enjeux d'un programme de coopération en inclusion économique et sociale ne peuvent être établis sans tenir compte, au-delà des données statistiques et techniques, de la perception qu'ont les personnes directement concernées par les processus d'exclusion et d'inclusion dans un territoire de vie.

Il est un fait que l'Agenda universel de développement post-2015, à l'instar des OMD, ne vaut que pour celles et ceux qui veulent bien s'en emparer et s'atteler à y contribuer. On sait la faiblesse de tels processus et dispositifs non contraignants, particulièrement dans des périodes de crises sociale, économique et financière poussant au repli sur soi et sur les enjeux strictement nationaux.

Pour autant, et dès lors que les Etats seront individuellement signataires au cours des années 2015 et 2016 du futur Agenda - dont il est attendu qu'il intègre les principales conclusions remontées par le processus de localisation -, les acteurs locaux français et leurs partenaires étrangers pourront légitimement s'en prévaloir tant pour conforter la pertinence des objectifs de leurs coopérations que pour assoir leurs dynamiques, processus et dispositifs de coopération pour l'inclusion économique et sociale.

En opérant un croisement entre les ODD proposés à ce jour par le groupe de travail ouvert, les messages clés établis dans le cadre du processus de « Localisation » de l'agenda de développement post-2015 et les enseignements tirés des expériences françaises auditionnées, les contributeurs à la présente étude se sont attelés à faire remonter des recommandations au PNUD pour alimenter les parties prenantes à la finalisation de l'Agenda post-2015 (voir encadré ci-contre).

Elles s'attachent particulièrement à faire reconnaître, au niveau des Etats et des instances multilatérales, les acteurs territoriaux comme pleinement capables de concevoir les politiques de proximité d'inclusion économique et sociale. Elles soulignent par ailleurs les conditions à appliquer, en termes de dialogue, de confiance, de progressivité et de juste mesure des résultats atteints.

Malgré toutes les limites connues d'un tel processus en termes de construction et d'application effective des objectifs définis, l'Agenda mondial de développement post-2015 offrira indéniablement un cadre pertinent et sur lequel s'appuyer pour construire, négocier, mettre en œuvre et rendre compte des programmes de coopération entre territoires du monde visant à lutter contre toutes les formes d'exclusion économique et sociale.

L'inscription des programmes de coopération locale dans ces orientations mondiales confortera leur légitimité et les demandes de cofinancement à porter auprès des autorités nationales et des institutions internationales.

Partie 3

Des solutions partagées à des défis communs

**Guide méthodologique pour la construction
d'un programme de coopération internationale
dans le domaine de l'inclusion économique et sociale :
état des lieux, observations, illustrations, enseignements
et préconisations.**

La présente étude fait suite à un premier travail, mené par Cités Unies France et le cabinet Eneis Conseil en partenariat avec l'Assemblée des départements de France, avec une double finalité : réaliser un état des lieux des coopérations dans le domaine social et mettre en place une boîte à outils au service des collectivités territoriales.

Le travail mené au titre du présent ouvrage s'inscrit comme une suite logique, en complémentarité et en approfondissement des données issues de la première démarche. Cette partie 3 démarre ainsi par la présentation d'une synthèse de l'état des lieux et des perspectives de l'action internationale des collectivités territoriales dans le domaine social, réalisée par Eneis Conseil.

A partir de cet éclairage, et en s'appuyant sur les analyses de 27 projets de coopération internationale dans le domaine de l'inclusion sociale et économique retenus dans le cadre de la présente étude, cette partie se prolonge dans une forme proche du « guide méthodologique », se voulant particulièrement opérationnel. Après une présentation de la méthodologie de travail de l'étude, seront abordés successivement le montage, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de projets de coopération internationale dans le domaine de l'inclusion économique et sociale.

3.1. Etat des lieux et perspectives de l'action internationale des collectivités territoriales dans le domaine social²⁷

A l'origine de la démarche : une volonté de mettre en perspective une politique publique en évolution en France comme à l'étranger

L'action sociale publique est un enjeu émergent dans de nombreux pays. En effet, si les préoccupations économiques sont au cœur de l'attention des pouvoirs publics, l'enjeu social est également de plus en plus fort. Avec la dynamique de décentralisation, les collectivités territoriales se trouvent désormais en première ligne pour proposer des réponses concrètes face aux inégalités sociales et aux situations individuelles de vulnérabilité. Pourtant, le renforcement du rôle des collectivités en ce domaine ne se déploie pas sans difficultés dans la mesure où le champ social est souvent historiquement investi par des associations locales ou internationales, et encadré par les services de l'État.

Eu égard à ces questionnements, l'apport potentiel des collectivités françaises en matière de maîtrise d'ouvrage des politiques sociales peut apporter des propositions de réponses dans la mesure où les territoires français ont connu des interrogations similaires au moment du transfert des compétences sociales,

**Eneis Conseil et
Cités Unies France**

Synthèse de la première partie de l'étude *L'action sociale internationale des collectivités françaises*

²⁷ Cette partie, rédigée par Eneis Conseil, est une synthèse de l'étude *L'action sociale internationale des collectivités françaises* (Cités Unies France, coll. « Réflexions »).

toujours en cours. Ainsi, la coopération décentralisée dans le champ de l'action sociale, peut-elle être une source de valeur ajoutée pour les collectivités étrangères, tout en présentant une véritable opportunité pour les collectivités françaises.

Malgré ces constats, ce champ thématique demeure relativement confidentiel. Il est ainsi apparu opportun de procéder à un premier travail de capitalisation afin notamment de donner une visibilité plus importante à l'existant pour faciliter le lien entre les acteurs de la coopération décentralisée et toutes les autres parties-prenantes de l'action sociale territoriale. C'est de cette volonté qu'est née la collaboration entre Cités Unies France (CUF) et Eneis Conseil, cabinet de conseil et bureau d'étude disposant du statut (Ministère de la Recherche) de Jeune Entreprise Innovante (JEI)²⁸ spécialisé dans l'accompagnement des politiques territoriales notamment en matière d'action sociale et de coopération décentralisée. L'Assemblée des départements de France a été associée à cette étude.

Une méthodologie ambitieuse permettant d'objectiver dans une certaine mesure la coopération internationale dans le domaine de l'action sociale

Afin d'affirmer l'ancrage par rapport aux compétences des collectivités françaises et de ne pas fermer de portes qu'il aurait pu être nécessaire de rouvrir en cours d'analyse, il a été convenu de retenir une lecture large des enjeux de l'action sociale, celle détaillée dans le Code français de l'action sociale et des familles et qui couvre : les politiques familiales, notamment les politiques de la petite enfance et la planification familiale ; les politiques de protection de l'enfance et de la jeunesse en difficulté, dont la prise en charge des enfants abandonnés, victimes de violences ou en situation de rue ; la lutte contre les exclusions des publics en précarité (victimes d'addictions, adultes en situation de rue, etc.) ; l'accès aux droits, et notamment la promotion de l'égalité des femmes mais aussi l'accès au logement ; les politiques en direction des personnes handicapées ; les politiques en direction des personnes âgées.

Ce cadre posé, la matière première de cette étude est issue d'un travail d'enquête mené auprès des collectivités territoriales membres de CUF. Elles ont été 92 à répondre à un questionnaire de recensement de l'existant. Les enseignements utilisés dans le cadre de l'étude portent sur les enseignements de 58 collectivités ayant de fait des coopérations sur le champ social²⁹.

28 Nous tenions à remercier en complément l'association Solidarité Laïque et le Conseil général du Territoire de Belfort pour leur contribution à ce travail de recherche.

29 62,1% des répondants sont des communes et un quart des Départements (24,1%). Les intercommunalités et Régions représentent respectivement 6,9% de l'échantillon.

Panorama des coopérations dans le champ de l'action sociale

L'enquête met à jour que les collectivités engagées sur le champ de l'action sociale à l'international ne disposent pas toujours de moyens humains importants à consacrer à ces projets mais affichent systématiquement un portage politique fort.

Près de trois collectivités sur quatre disposent d'un service dédié à leur politique internationale. Dans les collectivités où ce n'est pas le cas, la coopération décentralisée est rattachée le plus souvent à la Direction Générale des Services, ce qui peut être gage de transversalité.

A noter que dans 92,5% des cas, les coopérations dans le domaine de l'action sociale ont été initiées grâce à une volonté politique d'un ou plusieurs élus. On peut spontanément penser que le fait que des individualités soient à l'origine de cette politique peut représenter un risque pour sa durabilité. Néanmoins, les dernières décennies l'ont démontré : il est particulièrement rare qu'une collectivité s'étant impliquée sur ce champ revienne en arrière suite au départ d'un élu. Les relations partenariales créées entre territoires sont généralement suffisamment construites pour inscrire la collaboration dans la durée au-delà des contingences électorales. En revanche, les enseignements qualitatifs de l'enquête semblent indiquer que le rythme et l'ambition de la coopération peuvent fluctuer selon le degré de portage politique et/ou stratégique.

Les raisons de la mise en oeuvre d'une coopération ciblant l'action sociale



30 répondants, plusieurs réponses possibles

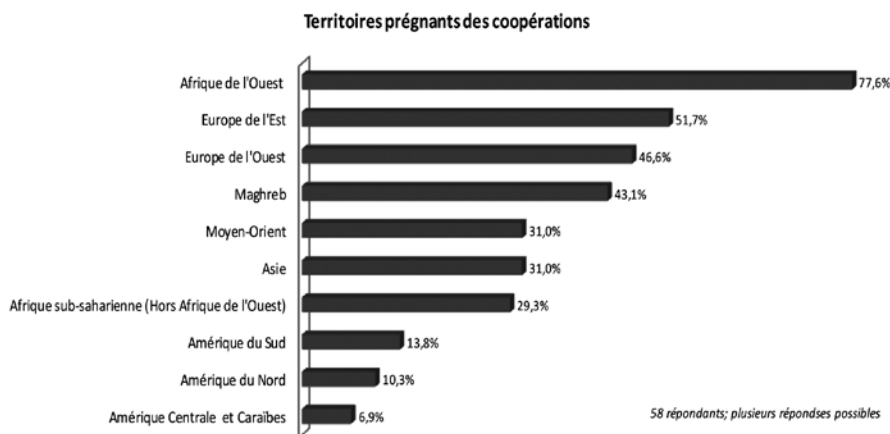
Les coopérations ciblant l'action sociale sont aussi dans un tiers des cas le fait d'une demande explicite du partenaire. Cette donnée semble conforter la perception de l'émergence de la problématique sociale sur les territoires partenaires.

Deux spécificités concernant le financement de la coopération sur le champ social sont à retenir : **les financements européens sont légèrement plus présents sur ce champ que sur les autres types de projets de coopération décentralisée...** Alors que les financements directs des collectivités partenaires sont proportionnellement plus faibles.

Cela ne signifie pas pour autant que l'implication du partenaire est moindre dans le champ de l'action sociale. Elle prend probablement des formes différentes (mise à disposition de ressources humaines, de locaux...), modalités de participation effectivement pertinentes au regard des niveaux de collaboration développés en matière d'action sociale comme détaillé dans la partie suivante.

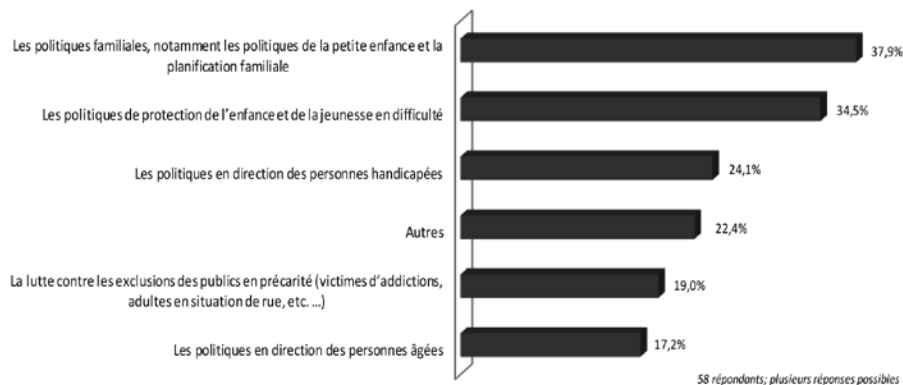
D'un point de vue géographique, les coopérations sur le champ de l'action sociale sont majoritairement menées sur des territoires à forte présence de la coopération décentralisée française (Afrique de l'Ouest, Bassin méditerranéen et Europe).

S'il est vrai qu'il est plus difficile pour les collectivités françaises d'investir les zones non-francophones, il semble y avoir une opportunité pour une posture plus proactive de recherche de partenariats avec une forte dimension de réciprocité, qui aujourd'hui n'est pas suffisamment exploitée (notamment avec l'Amérique Latine, où les pays ont souvent des politiques sociales d'ampleur et innovantes).



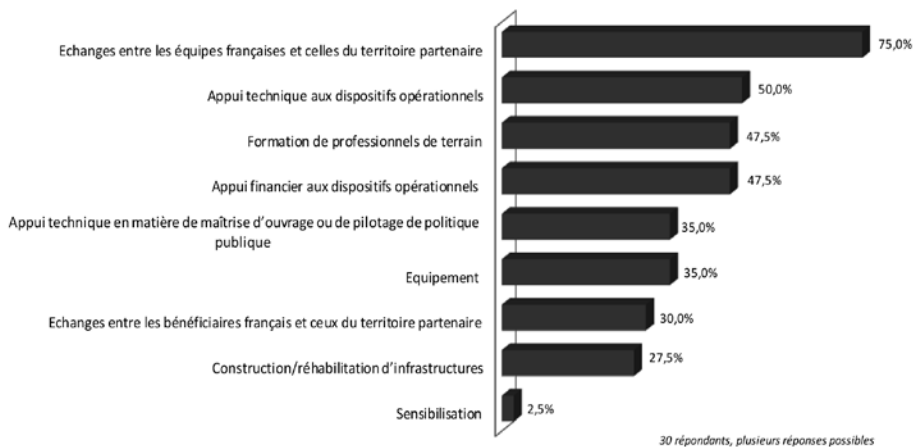
Par ailleurs, **plus d'un tiers des collectivités sont engagées à l'international sur les politiques relatives à l'enfance.** Parmi ces dernières, les politiques familiales sont premièrement abordées sous le prisme de la protection maternelle et infantile, surtout en Afrique de l'Ouest. Près d'un quart des collectivités ont par ailleurs des projets dans le domaine du handicap, surtout en Europe et au Maghreb. Moins de 20% identifient en revanche la lutte contre les exclusions et les politiques en direction des personnes âgées comme des thématiques d'intervention. Cela peut s'expliquer par le fait que la dépendance est une problématique moins marquée dans les pays en développement compte tenu de leur pyramide des âges ou encore par leur organisation sociale (où les solidarités familiales ont un rôle majeur dans la prise en charge des personnes âgées).

Quels sont les secteurs de l'action sociale plus particulièrement ciblés par les projets ?



Les coopérations menées dans le domaine de l'action sociale sont fortement orientées vers le renforcement de compétences dans une dynamique opérationnelle, comme le démontrent les résultats du graphique ci-dessous.

Niveau d'intervention des projets de coopération dans le secteur de l'action sociale

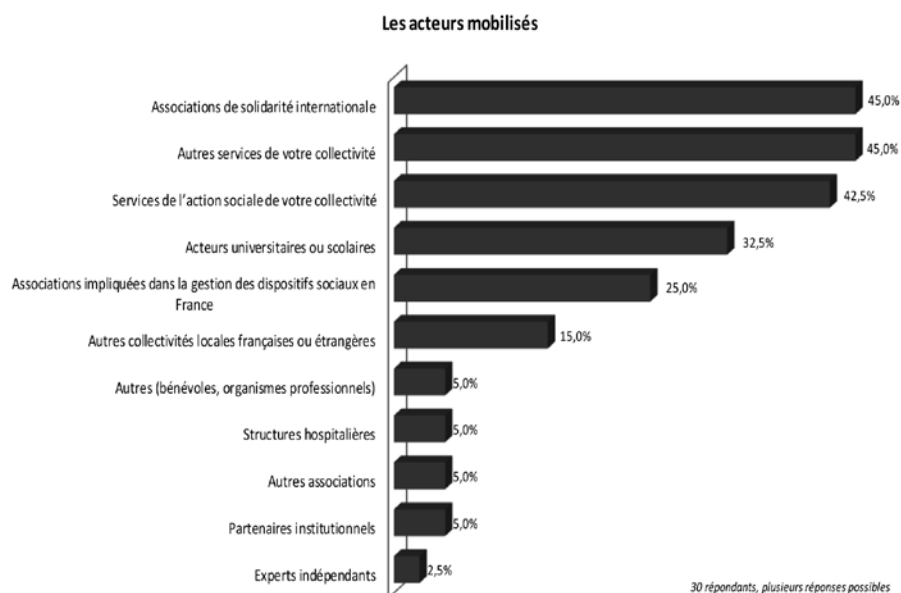


Ces éléments confirment que l'action autour du social porte moins sur les investissements et s'oriente davantage vers le renforcement des capacités et l'appui technique. En revanche, si les coopérations sur le champ social se sont éloignées de la logique de bailleur de fonds, on constate que l'action est davantage orientée vers le soutien technique aux dispositifs opérationnels plutôt que la structuration de politiques territoriales de l'action sociale.

On peut regretter toutefois que l'appui à la maîtrise d'ouvrage des politiques sociales - qui ne concerne qu'un répondant sur trois - reste encore minoritaire. En effet, cet axe de travail présente un intérêt particulier lorsque la collectivité française a des compétences en matière de pilotage des politiques sociales sur leurs territoires en présentant une opportunité forte pour favoriser le dialogue entre pairs, au cœur des principes de la coopération décentralisée. En effet, travailler sur la maîtrise d'ouvrage implique d'interroger non seulement les compétences du partenaire mais également son propre fonctionnement, sa capacité à se remettre en cause et à transmettre un savoir-faire sans être dans une logique normative.

A l'image de la diversité des axes de travail investis, les partenariats mobilisent des acteurs divers : services de la collectivité, associations, acteurs universitaires ou scolaires. Les collaborations institutionnelles au-delà des partenaires centraux sont également valorisées mais dans une moindre mesure. Il peut s'agir, en France, de collectivités également engagées sur le territoire étranger dans un souci de cohérence des actions menées sur place.

Si les résultats doivent être interprétés avec précaution compte tenu du nombre limité de répondants, on constate toutefois que la mobilisation des acteurs de l'action sociale française présente des marges de progrès. En effet, les services de l'action sociale de la collectivité ne sont représentés que de manière équivalente à d'autres services. Et les associations gestionnaires des dispositifs sociaux en France ne sont mobilisées que par une coopération sur quatre, ce qui fait écho à la difficulté pour les équipes dédiées à la coopération internationale de s'approprier le paysage des dispositifs sociaux français, qui a pu être constatée dans le cadre des études de cas³⁰.

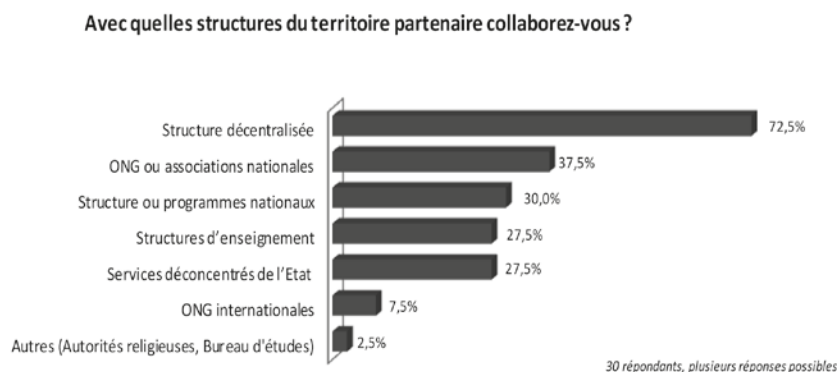


³⁰ Lors d'entretiens téléphoniques avec les services auprès d'une dizaine de collectivités échantillonnées suite au traitement du questionnaire. Cf. le rapport complet de l'étude pour plus d'informations.

Les services d'action sociale de la collectivité, lorsqu'ils sont impliqués dans les programmes de coopération décentralisée, interviennent majoritairement dans le cadre d'échanges de pratiques (94% des collectivités) et du développement de la mobilité de la population des territoires partenaires (55,6%). Le plus souvent, cela concerne des jeunes scolarisés ou en insertion.

Dans les territoires partenaires, la transversalité est également recherchée même si cela est moins marqué. Les organisations de la société civile et les programmes d'envergure nationale sont ainsi sollicités dans près d'un tiers des cas (respectivement 37,5% et 30%). Le positionnement en tête de ces acteurs fait écho à leur importance dans le champ de l'action sociale mais la part de coopérations concernées semble finalement relativement faible. Il est cependant possible que certains acteurs, associatifs notamment, soient mobilisés directement par la collectivité partenaire sans que la collectivité française les considère en tant que partenaire direct.

Les structures d'enseignement et services déconcentrés de l'Etat sont également parties prenantes d'une coopération sur quatre environ.



En revanche, les ONG internationales sont rarement mobilisées pour mettre en œuvre des programmes de coopération décentralisée sur le domaine de l'action sociale, alors même qu'elles sont nombreuses à intervenir sur le champ social en particulier en matière de protection de l'enfance, d'insertion et d'inclusion de personnes en situation de handicap.

Pour en savoir plus

Plus d'informations sur les caractéristiques des coopérations décentralisées dans le domaine de l'action sociale, leur apport et potentiels pour les acteurs français comme étrangers, ainsi que les points de vigilance à contourner, dans le rapport complet de l'étude *L'action sociale internationale des collectivités françaises* publié dans la collection « Réflexion » de Cités-Unies-France.

3.2. Quelques éléments sur la méthodologie de travail

Détermination du panel de projets

La délimitation du panel de projets à analyser a constitué une étape importante de notre travail, dès lors qu'il s'agissait de partir du travail déjà effectué dans le cadre de l'étude CUF / Enéis / ADF tout en explorant d'autres pistes. Il a alors été retenu d'étudier des projets qui répondent à différents critères :

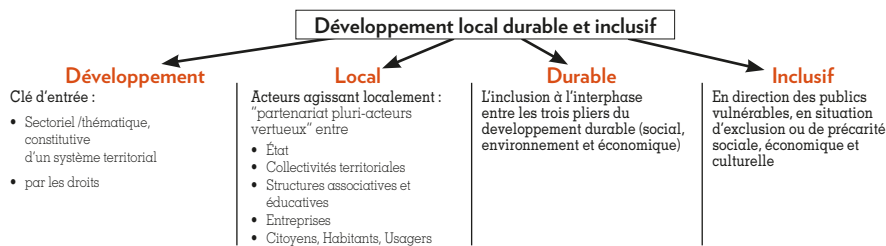
☞ Des projets comportant quatre dimensions

→ *une dimension de développement* : ont été choisis des projets de développement, et non des programmes d'urgence ou de réhabilitation ;

→ *une dimension locale* : les projets sont mis en place à une échelle territoriale et locale, et impliquent une variété de parties prenantes aux rôles et compétences propres, œuvrant en synergie ;

→ *une dimension durable* : le développement territorial, qui veut favoriser le bien-être et le bien vivre des habitants, se conçoit dans une vision holistique et intégrée, dépassant les cloisonnements thématiques ; l'inclusion économique et sociale est une démarche inscrite dans les principes du développement durable des territoires : elle sollicite des interactions entre les dynamiques économique, sociale et environnementale, s'appuie sur la participation des citoyens et n'est efficace dans que des cadres de gouvernance clairement établis ;

→ *une dimension inclusive* : les projets ciblent en particulier des populations rencontrant une situation de vulnérabilité plus structurelle que conjoncturelle, l'étude ne retenant pas de traiter les situations liées à l'urgence du fait de catastrophes climatiques, politiques... subites.



Des projets menés avec des partenaires essentiellement hors Union européenne

Nombre de projets sur l'inclusion économique et sociale menés entre territoires européens, particulièrement avec le soutien du Fonds Social Européen, peuvent également être sources d'enseignements. S'agissant toutefois ici de s'intéresser à des coopérations plutôt inscrites sur le moyen et long terme, il a été décidé de ne retenir que quelques projets entre partenaires européens, uniquement menés en lien avec des actions de coopération décentralisée conventionnée d'une collectivité française.

Des projets dans lesquels une collectivité territoriale française est partie prenante,

en tant que porteur de projet ou soutien technique et/ou financier d'un projet mené par un autre acteur.

Méthodologie de l'enquête

Sur la base du diagnostic et de l'état des lieux effectués dans le cadre de l'étude précédente et des propositions faites au sein du groupe de suivi de l'étude, une liste de projets de développement local durable et inclusif menés à l'international et répondant à ces différents critères a été établie. Ainsi, vingt porteurs de projets ont été retenus : onze collectivités territoriales et neuf associations et ONG (voir tableau ci-contre).

Parmi les associations, certaines ont pour activité principale de mener des projets d'inclusion sociale à l'international ; elles bénéficient, pour certains de leurs projets, de l'appui financier et/ou technique de collectivités territoriales. D'autres sont actives dans l'inclusion sociale en France, et s'orientent, pour un projet particulier, à l'international. L'échantillon rassemble des associations de différentes tailles et influences, des petites associations locales aux grandes ONG nationales.

De même, il a été retenu d'étudier des projets impliquant différents types de collectivités territoriales - villes, départements et régions -, et de différentes tailles, de la petite commune rurale à la grande région urbaine.

Structure	Type	Principaux partenaires étrangers	Principaux partenaires français	Projet	Fiche projet
Ville de Cergy	Collectivité territoriale	Ville de Thiès (Sénégal)	Association Incite	Ateliers-chantiers d'insertion	1
Ville d'Ifs	Collectivité territoriale	Association des Communes du Canton de Kornaka (Niger)	Villes de Castillon-en-Mézidon-Canon, Conseil régional de Basse-Normandie	Programme concerté de coopération décentralisée	2
Ville de Juvisy	Collectivité territoriale	Commune de Tillabéri (Niger)	Association Juvisy-Tillabéri	Coopération Juvisy-Tillabéri	3
Ville de Nanterre	Collectivité territoriale	Partenaires des ASI de Nanterre	Associations de solidarité internationale de Nanterre	Appui aux porteurs de projet de solidarité internationale	5
Ville de Suresnes	Collectivité territoriale	Ville du Cap Haïtien (Haïti)	MAE, AFD, INSHEA	Coopération Suresnes - Cap Haïtien en direction de la mairie et de la société civile	6
Conseil général des Côtes d'Armor	Collectivité territoriale	Voïvodie de Warmie et Mazurie (Pologne)	Association Côtes d'Armor - Warmie et Mazurie	Echanges de bonnes pratiques entre les professionnels de structures sociales	7
Conseil général de l'Hérault	Collectivité territoriale	Gouvernorat de Médénine (Tunisie)	Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI), Syndicat Centre-Hérault	Gestion des déchets et agro-écologie dans la zone asienne de Beni Khédache	8
Conseil général du Pas de Calais	Collectivité territoriale	Conseil de cercle de Kéniéba (Mali)	Association Corens	Projet d'Appui au Développement par les Richesses Minières et Agricoles du Cercle de Kéniéba (PADRIMA)	11
Conseil général des Yvelines	Collectivité territoriale	Commune d'Aného (Togo)	Pôle Emploi, CAF des Yvelines, IFSY	Chantier Togo Territoire Seine et Mauldre	12
Conseil général du Territoire de Belfort	Collectivité territoriale	Commune de Komki-Ipala, Commune de Tanghin-Dassuri (Burkina Faso)	CERCOOP Franche-Comté	Appui au programme communal de développement agro-écologique	13
Conseil régional de Picardie	Collectivité territoriale	Groupement intercommunal des Collines (Bénin)	SCIC Solidarité Entreprises Nord-Sud (SENS)	Entreprendre solidaire avec son territoire	14
Agence Nouvelle des Solidarités Actives	Association	Ville de Rome, (Italie), Ville de Bruxelles (Belgique)	Ville de Paris	WORK in Stations	15
Amitié Kayes-Mené	Association	Village de Doika (Mali)	Commune de Collinée, Conseil général des Côtes-d'Armor	Clôture d'un jardin collectif villageois de femmes	16
Mères pour la Paix Comité du Pas-de-Calais	Association	Ministères et collectivités territoriales (Afghanistan)	Conseil général du Pas-de-Calais	Emergence des femmes en Afghanistan	18
Mitsinjo « Solidaire pour Madagascar »	Association	Centre d'Animation et de la Promotion de la Jeunesse (CAPJ) de Maintirano (Madagascar)	Conseil général de Seine-Saint-Denis, Ville de Montreuil, FORIM	Insertion des jeunes par des activités techniques et de maraichage	19
Pays de Savoie Solidaires	Association	Judet d'Arges (Roumanie) de la Savoie	Conseil général	Programme tri-annuel de coopération décentralisée Arges-Savoie	21
Pays de Savoie solidaire	Association	Commune de Bignona (Sénégal)	Conseil général de la Savoie	Programme de développement durable de la commune de Bignona	22
Samusocial International	Association	Samusocial de Pointe-Noire, Mairie de Pointe-Noire (République du Congo)	Samusocial de Paris	Appui au Samusocial de Pointe-Noire	24
Solidarité Laïque	Association	FONPC (Roumanie), APSCF (Moldavie), RNE (Bulgarie)	Assemblée des départements de France	Programme Procopil, Programme concerté pour l'initiative locale	25
Gret	ONG	Communauté urbaine de Nouakchott (Mauritanie)	Région Ile-de-France	Cap Insertion	26
Handicap International	ONG	Conseil régional de Tombouctou (Mali), Région de Saint-Louis, Région de Matam (Sénégal)	Région Rhône-Alpes	Projet de promotion d'un développement local inclusif dans les régions de Saint-Louis, Matam et Tombouctou	27

Les projets ont été étudiés par le biais d'entretiens semi-directifs, réalisés à partir d'une grille d'entretien questionnant principalement la méthodologie de projet : identification et montage, déroulement, suivi et évaluation des projets³¹.

Une observation de terrain au Maroc

La mission d'étude réalisée au Maroc a permis de rencontrer différentes structures (Agence de Développement Social, Entraide Nationale, Ambassade de France, France Volontaires) et d'y étudier plusieurs projets.

Structure	Type	Principaux partenaires marocains	Principaux partenaires français	Projet	Fiche projet
Ville de Lille	Collectivité territoriale	Ville d'Oujda	Comité National de Liaison des Régies de Quartier	Projet de régie de quartier	4
Conseil général de l'Hérault	Collectivité territoriale	Conseil Régional du Souss Massa Drâa	Groupement d'Intérêt Economique Hérault Initiatives	Accompagnement économique et développement des territoires	9
Conseil général de Loire-Atlantique	Collectivité territoriale	Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane, Conseil provincial de Chtouka Ait Baha	Acteurs français de la plate-forme sociale franc-marocaine	Coopération décentralisée Loire-Atlantique - Agadir Ida Outanane - Chtouka Ait Baha	10
Espace Volontariat Oujda	Association	Ville d'Oujda	Ville de Lille - Service Civil International	Chantiers internationaux	17
Ohé Prométhée	Association	Association Atlas	Conseil régional de Bretagne, Conseil général des Côtes d'Armor	Création d'une association pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées	20
Remajec	Association	Ministères, DGCL, Association Concertation Développement	Solidarité Laïque	Programme Concerté Maroc	23

Typologie des projets enquêtés

Les projets retenus dans le cadre de notre étude s'attachent à différentes thématiques en lien avec l'inclusion économique et sociale :

Des projets d'inclusion économique et sociale visant des cibles spécifiques

→ *les jeunes*

Exemple : programme de chantiers d'insertion internationaux pour les jeunes, programme de formation professionnelle et d'insertion économique ;

→ *les femmes*

Exemple : programme d'enseignement et de sensibilisation pour l'émergence des femmes, projet de clôture d'un jardin villageois de femmes ;

→ *les personnes en situation de handicap*

Exemple : création d'une association pour l'inclusion économique et sociale de personnes en situation de handicap, programme d'échange de bonnes pratiques entre professionnels de structures sociales ;

31 Grille de questionnement : annexe 1 page 178

→ les personnes vivant en situation de grande précarité

Exemple : programme de lutte contre la grande exclusion, projet d'insertion par le travail des personnes les plus démunies sur le territoire des gares.

Certains porteurs de projet considèrent que la population du territoire partenaire dans son ensemble fait face à des situations de vulnérabilité, qu'elle soit sociale, économique, géographique, climatique... Ils font alors le choix de ne pas cibler leurs actions sur une population en particulier, mais de s'adresser au territoire de manière générale.

Exemple : programme de promotion d'un développement local inclusif, projet d'accompagnement économique et de développement des territoires.

🌀 Des projets de renforcement des capacités de techniciens et d'élus dans le champ de l'inclusion économique et sociale

Exemple : programme concerté pour l'initiative locale, programme d'aide à l'entrepreneuriat solidaire.



© Ville de Nanterre

Ville de Nanterre
Accompagnement et valorisation
des initiatives citoyennes de
solidarité internationale
Fiche page 126

3.3. Construire un programme d'inclusion économique et sociale à l'international

Cette partie est conçue comme un guide méthodologique pour le montage, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de projets d'inclusion économique et sociale développés dans un cadre international. Un découpage en six étapes thématiques est proposé, apportant chacune des éléments de réponse à plusieurs questions.

Les étapes, qui peuvent se lire individuellement, sont organisées en :

Observations : en premier lieu, des observations structurées autour de trois à cinq questionnements et illustrées par des exemples de projets recueillis au cours de l'enquête de terrain ;

Enseignements généraux, points de vigilance et recommandations : à la fin de chaque sous-partie, des enseignements généraux et des préconisations d'ordre méthodologique sont proposés.

ETAPE 1 - EMERGENCE ET FINALITES

- Q1** Comment la problématique de l'inclusion économique et sociale a-t-elle émergé dans le partenariat ? Quelle place prend-elle dans la dynamique globale de coopération ?
- Q2** Le projet est-il envisagé dans une perspective de développement durable ?
- Q3** Quelles sont les finalités centrales poursuivies par un projet d'inclusion économique et sociale ?

ETAPE 2 - DIAGNOSTIC ET FORMALISATION

- Q4** Quelle démarche de compréhension des enjeux d'inclusion économique et sociale est mise en œuvre dans chaque territoire partenaire ?
- Q5** Comment sont prises en compte les différences de contexte concernant l'inclusion économique et sociale ?
- Q6** Quel partenaire prend en charge la formalisation du projet ?

ETAPE 3 - PARTENARIAT ET PARTICIPATION

- Q7** Quels partenaires, français et étrangers, sont impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre du projet ?
- Q8** La société civile et les citoyens sont-ils impliqués dans les coopérations et projets d'inclusion économique et sociale ?

Q9 Une action en transversalité entre les différents services de la collectivité et entre collectivités partenaires est-elle mise en place au service du projet ?

Q10 Comment faire face aux changements de portage politique, technique ou administratif du projet ?

ETAPE 4 - TEMPORALITE

Q11 Comment la question de la temporalité est-elle prise en compte dans la construction du projet, de manière partenariale ?

Q12 Comment est envisagée la pérennisation du projet et des dispositifs créés ?

Q13 Comment assurer les financements nécessaires et suffisants pour garantir la bonne exécution du projet dans le temps et la pérennité des dispositifs d'inclusion ?

ETAPE 5 – ENJEUX PARTAGES ET RECIPROCITE

Q14 Le projet est-il envisagé dans une logique de solidarité ou d'intérêt mutuel ?

Q15 Les actions de formation sont-elles pensées et menées dans une logique d'apprentissage pour tous ?

Q16 Quel est l'apport du projet pour la collectivité territoriale française et les habitants du territoire ?

ETAPE 6 - SUIVI – EVALUATION – RESTITUTION

Q17 Quelles sont les modalités de suivi du projet ?

Q18 Des évaluations du projet sont-elles menées ? Avec quels résultats ?

Q19 Comment capitaliser les productions du projet et communiquer sur des résultats le plus souvent immatériels ?

Pour clore cette partie, un point d'actualité questionnera le maintien du projet dans un contexte sécuritaire difficile. Une telle question trouve toute sa place ici, dans le contexte actuel de dégradations des conditions sanitaires et/ou sécuritaires dans certains pays partenaires, et dans la mesure où la plupart des projets de développement local durable et inclusif à l'international reposent sur l'échange et les rencontres.

ETAPE 1. Emergence et finalités

Observations

Q1 Comment la problématique de l'inclusion économique et sociale a-t-elle émergé dans le partenariat ? Quelle place prend-elle dans la dynamique globale de coopération ?

Le sujet de l'inclusion économique et sociale n'est pas abordé de la même façon dans les différents partenariats observés.

Ce sujet est rarement un élément fondateur des partenariats de coopération décentralisée liant directement des collectivités de différents territoires ; il émerge plus généralement à un moment de la relation. Il est intéressant d'observer que cette problématique apparaît souvent alors que les maîtres d'ouvrage du partenariat s'interrogent sur sa nature et ses contenus, soit du fait d'évolutions des compétences de l'un ou de l'autre dans le cadre de réformes institutionnelles, soit suite à une démarche d'évaluation du partenariat.

L'émergence de la thématique de l'inclusion économique et sociale liée à une évolution du contexte institutionnel de l'un des partenaires

Appui au programme communal de développement agro-écologique des communes de Tanghin-Dassouri et Komki-Ipala

Conseil général du Territoire de Belfort (France) / Communes de Tanghin-Dassouri et Komki-Ipala (Burkina Faso)

Depuis plusieurs années, un partenariat de coopération décentralisée est à l'œuvre entre les communes burkinabè de Komki-Ipala et Tanghin-Dassouri, d'une part, et le Conseil général du Territoire de Belfort, la Ville de Belfort et la Communauté d'agglomération belfortaine d'autre part, chaque partenaire agissant selon ses prérogatives et compétences.

Les projets de coopération décentralisée ont évolué suite à un changement de contexte institutionnel au Burkina Faso. Le processus de décentralisation à l'œuvre et la montée en compétence et en responsabilité des équipes municipales a conduit à une redéfinition du cadre territorial de la décentralisation et des compétences des différentes collectivités locales. Les collectivités territoriales franc-comtoises ont ainsi été amenées à coopérer avec des communes de plein exercice.

Dans ce nouveau contexte, le Conseil général du Territoire de Belfort a souhaité réorienter ses programmes de coopération décentralisée avec les communes burkinabè vers un accompagnement dans leur prise de responsabilités et le renforcement de leurs capacités. C'est ainsi qu'a été mis en place le projet d'appui au programme communal de développement agro-écologique des deux communes. Il vise à développer des pratiques agricoles novatrices et plus productives par le biais de l'accompagnement de producteurs pilotes, afin de réduire la dépendance des populations locales, en s'appuyant sur un cadre de gouvernance impliquant en premier lieu la municipalité, mais aussi les acteurs de la société civile.

Voir fiche n° 13 p. 142

Le choix de s'orienter vers des projets d'inclusion économique et sociale peut être aussi induit par la volonté de la collectivité française de concentrer son action extérieure autour de ses compétences propres et de savoir-faire pouvant être partagés avec des partenaires étrangers. Plusieurs conseils départementaux, niveau de collectivité française chef de file du social et des problématiques liées à l'inclusion économique et sociale, ont ainsi évolué vers des coopérations orientées prioritairement vers cette compétence.

La volonté de changer de *modus operandi* peut également être une motivation à s'impliquer dans un projet plus structurant, pour aller au-delà de la logique de financement de microprojets. Il y a alors engagement sur un projet, peut-être moins visible en termes de réalisations matérielles, mais plus en accompagnement à la définition et la mise en œuvre de politiques publiques territoriales et à l'accès aux services et aux droits pour la population, inscrit de fait dans le moyen voire long terme.

On relève par ailleurs que plusieurs collectivités territoriales françaises agissent dans le social à l'international, non pas directement en tant que porteurs de projets de coopération décentralisée, mais en tant que soutiens techniques et/ou financiers d'acteurs de la société civile (associations, ONG).

Une association bénéficie du soutien technique et financier d'une collectivité territoriale pour ses actions à l'international en direction des femmes d'Afghanistan

Emergence des femmes en Afghanistan

Association Mères pour la Paix Comité Pas-de-Calais - Conseil général du Pas-de-Calais - Conseil régional Nord-Pas-de-Calais (France) / Gouverneurs locaux - Association All Afghan Women Union (Afghanistan)

L'association Mères pour la Paix a pour objectif d'apporter toute aide directe ou indirecte aux femmes et aux enfants victimes de conflits armés et de défendre leurs droits, ce qui passe notamment par l'initiation et la réalisation d'actions de prévention, de coopération et de développement économique, social et culturel. L'association est organisée, en France, en fédération de comités locaux.

Son comité du Pas-de-Calais agit en Afghanistan, où il mène un projet visant à accompagner les initiatives allant dans le sens d'une plus grande participation des femmes à la vie économique, afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion et de leur donner un statut social plus facilement identifiable. Cela se traduit entre autres par des actions de sensibilisation aux droits des femmes et de formation aux techniques de production agricole et de conservation des aliments.

Pour mener à bien ce projet, l'association a sollicité l'appui du Conseil général du Pas-de-Calais pour un appui financier par le biais de l'appel à projets « Imaginons un monde meilleur », lancé par la collectivité. Elle a bénéficié en amont d'un appui technique au travers dispositif d'appui aux porteurs de projets de la Région Nord-Pas-de-Calais pour le montage et la formalisation de son projet et de son dossier de demande de subvention.

Voir fiche n° 18 p. 152

Les organismes soutenus sont soit des organisations dont l'activité principale est de mener des projets d'inclusion économique et sociale à l'international ; soit des structures spécialisées sur cette thématique en France, et qui s'orientent, pour un projet particulier, à l'international.

Plus que simples co-financeurs, il arrive que les collectivités soient amenées à s'impliquer progressivement dans le contenu même du projet, souvent à la demande des partenaires associatifs engagés initialement. Ces sollicitations ne sont pas fortuites dès lors que les collectivités territoriales, dans de nombreux pays du monde sont, de par leurs compétences, garantes de l'accès des populations aux services de base et aux droits économiques, sociaux et culturels. Néanmoins, il peut y avoir un écart significatif entre compétences dévolues et mise en œuvre effectives ; les associations cherchent alors à amener la collectivité à s'y impliquer effectivement.

Q2 Le projet est-il envisagé dans une perspective de développement durable ?

Certaines collectivités territoriales inscrivent leurs projets d'inclusion économique et sociale dans une perspective de développement durable du territoire partenaire. Pour elles, le développement durable ne consiste pas à inclure une dimension environnementale aux projets existants, mais de concevoir le développement selon trois piliers essentiels : l'environnement, l'économie et le social, en veillant de plus à ne pas restreindre la dimension environnementale aux seules préoccupations d'économies d'énergie. Il s'agit donc bien de promouvoir une nouvelle façon de concevoir le développement.

Paroles d'acteurs

Yannick Billard, chargé de mission, Pays de Savoie Solidaires : « Dès qu'on parle, ici, de développement durable, dans une collectivité, à 90, 95 % du temps, c'est perçu avec uniquement l'aspect environnemental. C'est-à-dire trouver une couleur verte sur ce qu'on fait déjà. Or, pour nous, l'aspect développement durable, c'est vraiment une façon de concevoir le développement. C'est-à-dire que pour que le développement s'inscrive, soit pérenne dans la durée, il faut avoir et gérer les côtés économique, social, environnemental, et que les gens soient au cœur de la gouvernance du projet. C'est une façon de voir le développement. »

Les acteurs reconnaissent alors la nécessité de lier ces trois piliers dans une vision intégrée du développement. A titre d'exemple, le développement social n'est pas envisageable sans développement économique ; et réciproquement, il n'y a pas de développement économique soutenable s'il ne s'accompagne pas d'une réflexion sur ses conséquences en termes d'inclusion des populations les plus vulnérables. A ces trois piliers fondamentaux, certains porteurs de projet en ajoutent deux autres : la gouvernance et la culture.

Un programme de développement durable et participatif entre le département français de Savoie et la commune sénégalaise de Bignona

Programme de développement durable de la commune de Bignona

Association Pays de Savoie Solidaires - Conseil général de la Savoie (France) / Commune de Bignona (Sénégal)

L'association Pays de Savoie Solidaires, opérateur de coopération décentralisée du Conseil général de la Savoie, a pris conscience, en prenant du recul sur ses pratiques, qu'elle promouvait effectivement les principes de développement durable dans ses coopérations - au sens d'une vision d'avenir pour tous plutôt qu'au sens purement environnemental.

Ainsi, le partenariat de coopération décentralisée entre le Département de la Savoie et la Commune de Bignona se veut « durable et participatif ». Durable, parce qu'il est structuré autour des différents piliers du développement durable, à savoir la gouvernance (renforcement institutionnel, gouvernance participative, fiscalité locale), l'économie (plateforme d'activité économique, renforcement de capacité des entrepreneurs, microfinance, emploi), l'environnement (collecte d'ordures, cadre de vie, aménagement urbain, énergies renouvelables) et le social (jeunesse, sport, culture, lecture, éducation, santé). Participatif, parce qu'il est conduit dans une volonté de connaissance mutuelle et qu'il implique tous les acteurs au développement des deux territoires partenaires, en particulier les jeunes, les femmes et les personnes démunies.

Voir fiche n° 22 p. 160

Il semble en revanche moins fréquent que les collectivités territoriales inscrivent naturellement leurs projets de coopération internationale comme un élément constitutif ou directement lié à leur propre démarche locale de développement durable. Un cloisonnement assez étanche entre ce qui est réalisé sur le territoire français et ce qui est accompagné sur le territoire du partenaire international peut en effet perdurer.

Néanmoins, quand la collectivité française est dotée d'un Agenda 21³², son action extérieure y est la plupart du temps incluse, et cela d'autant plus aisément que les projets de coopération portent sur l'inclusion économique et sociale.

³² L'Agenda 21, ou Action 21, est un plan d'action pour le développement durable, adopté par les Nations Unies lors du sommet de la Terre (Rio de Janeiro, 1992). Plus d'informations sur <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/> Le chapitre 28 de la Déclaration de Rio « Action 21 » se décline en Agendas 21 locaux, portés par les collectivités territoriales, avec et en direction des acteurs locaux.

Q3 Quelles sont les finalités centrales poursuivies par un projet d'inclusion économique et sociale ?

Les projets d'inclusion économique et sociale observés laissent paraître deux finalités majeures :

- la mise en place, la consolidation ou le développement de dispositifs locaux d'inclusion économique et sociale ;
- l'accompagnement direct des personnes en situation vulnérable et d'exclusion.

Ces deux finalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; elles apparaissent au contraire liées au sein du projet. Les projets analysés sont ainsi en recherche de solutions locales pérennes et deviennent de fait plus complexes par les compétences requises et les moyens techniques et financiers à mobiliser. Ils portent par ailleurs des finalités de « second niveau » ou induites, relatives à la consolidation de partenariat pluri-acteurs et/ou au processus d'expérimentations et d'innovations dans les politiques et dispositifs d'inclusion.

Apporter une réponse intégrée à la problématique de l'emploi des personnes en situation de handicap de la ville de Meknès

Regards Maroc



Création d'une association pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées *Association Ohé Prométhée 22 (France) / Association Atlas (Maroc)*

Ohé Prométhée 22 est une association créée en 1986 avec l'appui du Conseil général des Côtes d'Armor. Elle a pour mission l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, par le biais de la formation, l'accompagnement personnalisé, la mobilisation de partenaires et le conseil aux entreprises.

En 2005, l'association a été contactée par le Lions Club de Meknès, qui souhaitait bénéficier d'une expertise sur la question de l'orientation professionnelle de jeunes malvoyants, dans le cadre de son appui à un centre spécialisé. Suite à plusieurs échanges et visites, l'association Ohé Prométhée a réalisé une analyse du contexte socio-économique, de l'organisation et des conditions de travail, au sein d'entreprises de Meknès. En parallèle, une étude de faisabilité a été menée par des médecins du travail marocains qui avaient auparavant suivi une formation au sein de l'association française.

Ces échanges et ce travail préliminaire ont donné lieu à la création du premier dispositif d'insertion professionnelle pour les personnes en situation de handicap de Meknès. Il s'agissait de lutter contre la problématique de l'emploi des personnes en situation de handicap en leur apportant une réponse adaptée et intégrée plutôt que des aides ponctuelles, matérielles, et qui se révèlent souvent inadaptées. L'objectif de la démarche était de créer localement une expertise d'accompagnement de ces personnes, transférable à d'autres publics et qui repose sur trois piliers : un dispositif interface pour accompagner les personnes en situation de handicap vers l'emploi, des chefs d'entreprise mobilisés et un secteur associatif organisé.

Voir fiche n° 20 p. 156

Enseignements, points de vigilance et recommandations³³

Nombre de projets relatifs à l'inclusion économique et sociale, déployés dans un cadre de coopération décentralisée entre collectivités et acteurs locaux, trouvent leur raison d'être quand la collectivité française retient d'accompagner son partenaire au travers d'une approche intégrée du développement territorial. Il ne s'agit alors pas de se cantonner à des actions ponctuelles, mais bien de mettre en œuvre un développement local durable fondé sur des axes stratégiques (amélioration de la gouvernance, renforcement de compétences, gestion intégrée de l'environnement, amélioration de l'accès à des services culturels, économiques et sociaux de qualité...). **Pour développer un projet d'inclusion économique et sociale, une vision d'ensemble est nécessaire, afin de mettre en place des politiques intégrées et cohérentes.**

Un projet d'inclusion économique et sociale développé dans un cadre de coopération internationale, pluri-acteurs, comporte alors de multiples objectifs directs ou induits, autour de trois grandes composantes :

🔗 **des objectifs touchant directement les personnes en processus d'inclusion** au travers de :

- l'amélioration de leurs conditions de vie par des évolutions positives et durables dans leur vie sociale, économique, civique et culturelle ;
- la création d'activités et d'emplois dans des secteurs divers.

Ces deux objectifs requièrent la consolidation des compétences et capacités individuelles.

🔗 **des objectifs concernant les acteurs publics et privés de l'inclusion** au travers de :

- la mise en place, l'efficacité, l'efficience et la pérennité de dispositifs d'accompagnement des personnes dans le processus d'inclusion économique et sociale et/ou de prévention pour éviter les situations d'exclusion sur l'un et/ou l'autre territoire ;
- l'expérimentation partagée de démarches et dispositifs innovants d'inclusion à diffuser ensuite.

Là aussi, ces objectifs requièrent la consolidation des compétences et capacités collectives au sein des dispositifs établis.

🔗 **des objectifs concernant le partenariat** au travers de :

- la consolidation du partenariat pluri-acteurs sollicité lors du projet, notamment pour les valoriser dans des projets nouveaux ou en continuité ;

³³ Remarque : cette première étape autour de l'émergence du projet permet de comprendre comment et pourquoi un projet relatif à l'inclusion économique et sociale peut intervenir dans la relation internationale. Elle est ainsi porteuse d'enseignements, mais n'induit pas à ce stade et de l'avis des auteurs, de points de vigilance et de préconisations méthodologiques en tant que tels.

- la contribution au renforcement des partenariats de coopération, particulièrement dans le cadre de convention de coopération décentralisée établie sur des thématiques et un pas de temps allant au-delà du projet spécifique.

Il s'agit là d'une évolution importante par rapport à des pratiques de coopération de la décennie précédente où l'appui aux personnes en situation de précarité se traduisait souvent par l'accompagnement à des dispositifs ponctuels d'insertion et d'amélioration conjoncturelle des conditions de vie. C'est le cas notamment des projets « vivres-contre-travail » ou « argent-contre-travail »³⁴ de grande ampleur, ou encore de la mise en place de dispositifs *ad hoc* de formation de jeunes chômeurs dans des zones de crises politiques. Sans remettre en question la nécessité de ce type de projets dans des contextes particuliers, il est à noter qu'ils sont le plus souvent orientés vers la résolution à très court terme, et rarement pérenne, de situations d'urgence, et vers l'atteinte de résultats en termes d'occupation sur un temps court de populations vulnérables ou d'amélioration au temps "t" de leur niveau de vie. De tels projets ne permettent pas de porter des dynamiques de prévention des situations d'exclusion dans les territoires sur le temps long.

S'il est fréquent qu'une volonté d'accompagnement du partenaire étranger par la collectivité française soit à l'origine des projets relatifs à l'inclusion économique et sociale, d'autres sont le fruit d'une initiative partagée entre partenaires qui fondent leur relation sur une communauté d'enjeux et de valeurs. Ces projets émergent souvent lorsque le partenariat entre les maîtres d'ouvrage atteint un certain degré de maturité.

Pour en savoir plus

AFD, Région Ile-de-France, Arène, « Agendas 21 et actions internationales des collectivités : quelles articulations ? », in *Savoirs communs*, n°10, Agence Française de Développement, 2010.

34 Les programmes de « vivres-contre-travail » (en anglais « food for work ») et d'« argent-contre-travail » (en anglais « cash for work ») sont des mesures directes, conçues pour répondre à des besoins d'urgence tout en stimulant l'emploi ponctuel.

ETAPE 2. Diagnostic et formalisation

Observations

Q4 Quelle démarche de compréhension des enjeux d'inclusion économique et sociale est mise en œuvre dans chaque territoire partenaire ?

Les collectivités territoriales et organisations de la société civile actives à l'international reconnaissent l'importance de prendre en compte les besoins exprimés par le territoire, afin que les projets répondent à une problématique réellement identifiée par les partenaires. Il arrive toutefois encore que certains projets de coopération dans le domaine de l'inclusion économique et sociale ne soient pas montés suite à un diagnostic formalisé. Les idées de projet naissent alors de besoins qui se font ressentir lors de projets précédents. Le suivi des projets en cours fait office de diagnostic pour les actions à venir. Cette démarche peut parfois conduire à des incohérences dans le choix et la mise en œuvre des actions.

C'est pourquoi la majorité des acteurs réalisent désormais des diagnostics préalablement à la construction de leurs projets. Le diagnostic peut même, plus rarement, être considéré comme un projet en soi, afin d'acquérir une connaissance poussée du territoire, de rencontrer les partenaires, et d'étudier les besoins et les priorités pour des projets futurs. Ils sont mis en œuvre, dans la plupart des cas, par un opérateur (ONG, cabinet d'étude). Dans certains cas, c'est la collectivité, futur maître d'ouvrage du projet, qui le réalise avec ses propres moyens techniques et humains.

La participation des populations à la phase de diagnostic est désormais perçue par toutes les parties prenantes d'un projet en construction comme capitale. Afin d'identifier au mieux les besoins des bénéficiaires potentiels des dispositifs d'inclusion, la mise en œuvre de diagnostics participatifs est de plus en plus courante : organiser des réunions avec les habitants, parcourir les quartiers en questionnant les habitants sur leur vision de leur environnement, organiser des tables rondes multi-acteurs, sont autant de méthodes participatives visant à permettre une appropriation du projet par les habitants.



Comprendre les enjeux d'inclusion économique et sociale dans le contexte culturel et politique marocain pour mettre en place une régie de quartier

Projet de mise en place d'une régie de quartier

Ville de Lille (France) / Ville d'Oujda (Maroc)

Depuis 2005, les villes de Lille et d'Oujda mènent un partenariat de coopération décentralisée sur diverses thématiques, parmi lesquelles l'économie, la culture et le tourisme. Dans une conjoncture économique difficile, en France comme au Maroc, l'un des objectifs de la coopération est de proposer des solutions innovantes et efficaces au service des populations les plus fragiles.

Il s'agit de promouvoir des initiatives concrètes participant à la construction de modèles économiques durables et plus justes, pouvant proposer une alternative à la précarisation accrue induite par l'état actuel du marché du travail. Ainsi, lors d'une visite officielle de Martine Aubry, Maire de Lille, à Oujda, a été évoquée l'idée d'un projet de création d'une régie de quartier dans un quartier périphérique défavorisé d'Oujda.

En amont de la mise en œuvre de ce projet inédit et pilote pour le Maroc, un diagnostic participatif « en marchant » a été mis en place. Il a consisté à parcourir le territoire accompagné des habitants, afin de relever leurs besoins et envies.

Ce diagnostic a permis à la population de se familiariser avec les dispositifs « régie de quartier » et de s'approprier la démarche. Le projet rencontre toutefois des difficultés de mise en œuvre car il s'agit d'une démarche innovante où les élus et la société civile doivent travailler ensemble sur le développement d'activités économiques.

Voir fiche n° 4 p. 124

La démarche de diagnostic pour le projet à venir sur l'inclusion économique et sociale peut parfois ne pas s'avérer nécessaire dès lors que la collectivité partenaire s'est dotée d'un plan de développement communal ou territorial, base de sa stratégie d'actions et d'identification des réponses à apporter aux enjeux mis en avant. Plusieurs collectivités françaises ont ainsi apporté un accompagnement technique et/ou financier à la réalisation de tels plans, notamment dans les pays en phase de décentralisation.

Cette démarche globale, si elle paraît intéressante car porteuse d'une vision intégrée du développement local, peut parfois rendre difficile le choix des priorités par la collectivité, et l'amener à proposer à son partenaire de coopération un catalogue d'actions mises bout à bout plutôt que des projets intégrés et progressifs.

Accompagner les projets voulus et conçus par la collectivité nigérienne à partir de son plan local de développement

Coopération Juvisy-Tillabéri

Ville de Juvisy, Association Juvisy-Tillabéri (France) / Commune de Tillabéri (Niger)

Le jumelage entre la ville de Juvisy et la ville de Tillabéri, initialement porté à Juvisy par l'association Juvisy-Tillabéri, a vu son organisation redéfinie en 2009, notamment en termes de domaines d'implication spécifiques de chaque partie prenante. C'est ainsi que les actions d'appui institutionnel sont à présent coordonnées à Juvisy par les services municipaux compétents tandis que les échanges et le soutien à la société civile restent du ressort de l'association Juvisy-Tillabéri.

La finalité du programme de coopération est, pour les actions engagées au Niger, d'accompagner la population locale à améliorer ses conditions de vie quotidienne (actions plutôt du ressort de l'association) et à se doter d'un développement institutionnel et économique autonome et durable (actions plutôt du ressort de la commune de Juvisy).

Désormais dotée d'un Plan de Développement Local, la ville de Tillabéri est pleinement initiatrice et actrice de ses choix de développement et se trouve dans une logique de propositions de projets et d'actions en direction de son partenaire français. La ville de Juvisy intervient ainsi à la demande par un appui institutionnel en direction des services de la ville pour le développement de leurs compétences.

Voir fiche n° 3 p. 122

L'observation des projets retenus dans le panel de l'étude souligne que les diagnostics sont uniquement réalisés sur le territoire partenaire. Or, si réaliser un diagnostic chez le partenaire est une nécessité de plus en plus reconnue, plus rares sont les acteurs qui préconisent la réalisation de diagnostics croisés, dans une démarche de réciprocité et de détermination commune d'enjeux partagés.

Q5 Comment sont prises en compte les différences de contexte concernant l'inclusion économique et sociale ?

La question de l'interculturel est reconnue comme particulièrement importante dans un projet mené sur une problématique telle que l'inclusion économique et sociale, qui met en jeu des représentations très différentes derrière des concepts qui sont exprimés de prime abord de façon identique et avec les mêmes mots.

Néanmoins, les collaborations avec des partenaires qui ont une vision différente de la solidarité et de l'inclusion économique et sociale donnent lieu à des échanges intéressants, qui peuvent même conduire à des évolutions des consciences et des comportements, chez les élus et les techniciens français participant à ces échanges.

Alors qu'en France, l'action sociale se fonde sur des dispositifs pérennes et professionnels, elle repose plus, dans certains pays partenaires, sur la prégnance de filets sociaux et de mécanismes de solidarité traditionnelle : la vulnérabilité est prise en charge par la famille et les compétences techniques dans ce domaine sont alors inexistantes. De même, certains échanges sur les visions du travail social et sa

professionnalisation conduisent à la conclusion que le système français, organisé et professionnel, repose sur des méthodologies et des compétences techniques, alors que d'autres systèmes préfèrent mettre l'accent sur la personne, en la plaçant au centre du dispositif.

Paroles d'acteurs

Dr Ahmed El Hajjouji, médecin du travail, Meknès : « En France, les personnes handicapées sont bien prises en charge, alors qu'au Maroc, il faut se limiter à l'humain, pour cause de moyens différents. Chaque système a ses qualités et ses défauts. Mais le système français comme le système marocain cherchent tous deux le bien-être de la personne et la réponse à leurs besoins. Il peut y avoir une complémentarité entre les deux systèmes. Mettre l'humain au centre, c'est très important. Mais s'il n'y a pas les moyens suffisants, ça ne sert à rien. »

Au-delà de l'étonnement face à des dispositifs et des façons de faire différents, les participants à ces échanges réalisent que chaque système a ses avantages et ses inconvénients. Certes, en France, l'action sociale peut manquer de lien direct aux usagers des dispositifs mis en place. Mais chez certains partenaires, et notamment d'Afrique subsaharienne, il existe aussi des processus d'exclusion sociale qui ne sont pas contrés par les dispositifs de solidarité traditionnelle. Face à ce constat, les porteurs de projet considèrent que chaque partenaire a à apprendre des autres dispositifs et manières de faire. Ils cherchent alors généralement à aller au-delà d'un étonnement naïf, en se demandant quelles raisons peuvent expliquer de telles différences, et quels aspects positifs peuvent en être retirés.

L'échange sur la question de l'inclusion économique et sociale des personnes en situation de handicap françaises et polonaises : de l'étonnement à l'enrichissement réciproque

Echanges de bonnes pratiques entre les professionnels de structures sociales Conseil Général des Côtes d'Armor (France) / Voïvodie de Warmie et Mazurie (Pologne)

Le partenariat de coopération décentralisée entre le Conseil général des Côtes d'Armor et la Voïvodie de Warmie-Mazurie a été évalué en 2007. L'évaluation a mis en exergue le domaine social comme étant un secteur particulièrement porteur pour la coopération. Quelques axes prioritaires ont alors été dégagés, parmi lesquels l'insertion sociale et professionnelle, les phénomènes de violence et d'addiction, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.

Sur la question de l'inclusion économique et sociale des personnes en situation de handicap, des échanges de bonnes pratiques entre professionnels de structures sociales à la recherche de solutions visant à enrichir leur projet de développement social sont mis en place. Ils donnent lieu à un étonnement réciproque : des professionnels qui travaillent dans des contextes différents ont découvert des différences en termes de méthodologies, de techniques et de savoir-faire. Si les partenaires polonais ont mis en évidence la bonne organisation et la technicité du système français, leurs homologues français ont insisté sur l'attention et l'humanité qui sont au cœur du système polonais.

Au-delà de l'étonnement, l'échange entre techniciens est important afin de mettre en évidence les points positifs et négatifs de chaque système et, par là même, d'enrichir ses pratiques. La difficulté réside ensuite dans l'hybridation des points forts entretenus de chaque côté.

Voir fiche n° 7 p. 130

Mais la question interculturelle ne se limite pas à la seule dimension d'inclusion économique et sociale. Elle porte aussi sur des modalités différentes de conduite de projets, de prise en compte du temps, de formalisation des engagements... Certes, tout projet de coopération internationale est confronté à ces questions. Elles prennent néanmoins une acuité particulière dans un projet centré sur l'inclusion des personnes dans la société, qui requiert de la part des acteurs engagés un effort constant pour accorder et mettre en perspective leurs définitions et visions sociale, culturelle et politique des concepts véhiculés : exclusion, inclusion, précarité, travail social, accès aux droits ...

Q6 Quel partenaire prend en charge la formalisation du projet ?

Plusieurs porteurs de projet considèrent que la formalisation par écrit du projet est certes importante, mais pas essentielle. Au-delà du formalisme du projet, sa réussite repose sur les ressources humaines : ce sont les personnes qui font les projets, et les procédures ne remplacent pas les hommes. Il ne s'agit pas pour autant de négliger cette étape, car au-delà des outils, la formalisation permet de s'entendre autour d'un langage commun, et d'éviter d'aboutir à des relations partenariales bâties sur des malentendus, sur des « grands mots » autour desquels tout le monde semble d'accord alors que les réalités vécues sont différentes.

Paroles d'acteurs

Sandra Barret, chargée de mission pour la coopération décentralisée, Conseil général de l'Hérault :
« Ce n'est pas le formalisme qui fait le projet, c'est l'humain qui fait le projet. Si on n'a pas de beau rapport, de beau cadre logique, mais si on a les hommes qui sont derrière, on n'aura peut-être pas un grand projet, mais on aura un petit projet qui aboutira plus tard à un grand projet. »

D'autres, cependant, notent que le temps de la construction du projet et sa formalisation par écrit sont des éléments capitaux, afin de bien cadrer les choses et d'éviter des confusions. La formalisation d'un projet n'est pas une démarche administrative et technique : c'est un support pour avoir un dialogue stratégique, voire politique, autour de ce que les partenaires veulent faire ensemble.

Idéalement, les projets sont formalisés en commun. Dans certains cas, chaque partenaire rédige le cadre logique du projet, qui est mis en commun par la suite. Dans d'autres cas, un partenaire tient la plume tout en mettant à contribution les autres parties prenantes ; le risque de projets formalisés par l'un et validés par l'autre étant d'éliminer le débat autour de ce que l'on veut faire concrètement, et d'en rester aux grandes idées.

Une formalisation commune et progressive des projets

Coopération Suresnes – Cap Haïtien en direction de la mairie et de la société civile *Ville de Suresnes (France) / Ville du Cap Haïtien (Haïti)*

La coopération entre Suresnes et Cap Haïtien vise à appuyer, par une approche locale, au premier échelon de la démocratie, l'amélioration des conditions de vie de la population du Cap Haïtien. Les deux villes mènent des projets structurants pour permettre à la mairie du Cap Haïtien de maîtriser l'évolution de son territoire et d'être en mesure de proposer des services de base à sa population.

Un protocole d'accord entre les deux collectivités fixe le cadre de la coopération. C'est un support important, qui définit des politiques publiques partagées et donne toute leur légitimité aux actions menées en coopération. Dans le cadre de ce protocole, les termes de référence de chaque projet sont construits de manière partagée. Le temps de la construction du projet est capitale, afin de bien définir et délimiter le champ d'action et d'éviter toute confusion. La collectivité territoriale française se porte garante du respect des termes de référence.

Le partenariat est ainsi formalisé au fur et à mesure : il s'inscrit dans le temps, avec des étapes successives. Le jumelage se construit sur le temps long, et c'est au cours du temps que les projets et leur formulation évoluent et mûrissent.

Voir fiche n° 6 p. 128

Pourtant, beaucoup reconnaissent, malgré la nécessité d'une réelle co-construction du projet, une difficulté à travailler en partenariat sur ce point. Cette difficulté est souvent liée à des différences de cultures et de façon de travailler entre collectivités territoriales et structures privées mais aussi entre collectivités territoriales françaises et étrangères.

Enfin, la formalisation de certains projets peut être confiée à un prestataire ou le futur opérateur du projet. Les collectivités partenaires sont impliquées dans le montage du projet, mais la rédaction finale est confiée à un tiers externe.

Et au Maroc...

Regards Maroc



Les différents porteurs de projet considèrent que le travail en commun entre les partenaires, sur le montage du projet, doit être effectif dès le début du projet. Il doit permettre d'anticiper sur des questions de gestion de projet, liées à des différences de contexte et des procédures et dispositifs propres à chaque pays. Dans le cas contraire, si le partenaire n'intervient qu'une fois le projet monté, il est probable qu'il sente que les choses lui sont imposées, ce qui est un risque pour le projet et pour le partenariat lui-même.

Enseignements, points de vigilance et recommandations

Concernant le diagnostic préalable

La volonté de promouvoir des démarches structurantes et pérennes dans les territoires d'intervention suppose que le temps nécessaire et suffisant soit pris en amont pour assurer une compréhension réciproque des contextes politique, social, économique et culturel de chaque territoire en coopération. Cela passe par un diagnostic approfondi de ceux-ci, de nature systémique, dès lors que l'inclusion économique et sociale fait appel à de nombreux paramètres relevant de la sphère privée ou publique et de compétences sectorielles larges.

Les projets d'inclusion économique et sociale ambitionnent de plus en plus de promouvoir des solutions partagées à des défis communs et non d'exporter chez l'autre des solutions toutes faites. Il est donc essentiel que chaque partie au programme puisse aller observer les réalités des modalités et dispositifs d'inclusion dans le territoire partenaire pour en comprendre les principaux paramètres.

Au-delà de donner à l'ensemble des parties prenantes au programme un niveau de connaissance suffisant des contextes réciproques pour en co-construire la ou les premières étapes, la réalisation de diagnostics croisés constitue, dès leurs restitutions face à l'ensemble des partenaires, une source d'enrichissement, de prise de recul et d'interpellation sur son propre contexte. C'est aussi l'opportunité de prendre pleinement conscience des différences interculturelles pouvant agir sur les représentations de la pauvreté, de la vulnérabilité et de l'exclusion économique et sociale ainsi que sur les solutions préconisées et sur les modes de prise en charge. Ils permettent par ailleurs de souligner en amont de la mise en œuvre du programme commun les points d'intérêt particuliers que chaque partie retiendra de capitaliser dans les pratiques et dispositifs du partenaire. Il peut alors être préconisé de :

- ☞ **considérer la phase de diagnostic comme un projet à part entière** et veiller à dédier des financements et des moyens humains suffisants à cette étape ;
- ☞ **accepter qu'une démarche de diagnostic réciproque soit mise en place**, en donnant la possibilité au partenaire étranger de venir faire un diagnostic sur le territoire français – au-delà des habituelles visites d'échanges techniques –, afin de faciliter le partage et la mise en cohérence des visions, concepts et modalités relatives à l'inclusion économique ; dans ce cadre, ne pas hésiter à montrer, au-delà de ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, plus ou avec peu de résultats probants ;
- ☞ **s'appuyer autant que possible et nécessaire sur une revue documentaire** quant aux lois, règlements, dispositifs nationaux et locaux des politiques sociales et d'insertion économique : schémas départementaux, analyses des besoins sociaux communaux et, si cela existe, sur des capitalisations de projets précédents relatifs à ces domaines ;

- 🔗 identifier, entre maîtres d'ouvrage de la coopération, les axes privilégiés au sein du projet, afin de faire porter le diagnostic en priorité sur ces éléments, tout en gardant la globalité de l'inclusion sociale à l'esprit ;
- 🔗 favoriser des modalités de diagnostic impliquant le plus étroitement possible les maîtres d'ouvrage de la coopération et/ou du futur projet pour que le diagnostic réponde à de vrais enjeux, soit pleinement approprié et devienne un élément de référence pour le suivi-évaluation du projet.

Concernant l'implication des parties prenantes

De plus, les enjeux d'un projet de coopération en inclusion économique et sociale ne peuvent se poser sans tenir compte, au-delà des données statistiques et techniques, de la perception qu'ont les personnes directement concernées par les processus d'exclusion et d'inclusion dans un territoire de vie. Cette étape d'expression des ressentis prend une dimension particulière, s'agissant d'amener à s'exprimer notamment des personnes que les administrations considèrent le plus souvent comme des « usagers » ou des « bénéficiaires », peu aptes à s'exprimer sur leurs vies et attentes. Il est un fait que partout dans le monde, les plus pauvres et vulnérables ont peu accès aux espaces traditionnels ou institutionnels d'expression. Cela suppose donc de recourir à des modalités particulières d'animation aptes à « donner de la voix aux sans voix », tenant pleinement compte de l'organisation sociale et des représentations culturelles de chaque territoire. Donner la parole aux femmes, aux jeunes, aux analphabètes, ou encore aux basses castes et exclus sociaux est déjà un projet en soi.

La difficulté de l'exercice peut amener à contourner cette étape. Plutôt que d'arriver à cette situation extrême mais malheureusement trop répandue sous toutes les latitudes (et parfois plus au « Nord » qu'au « Sud »), l'objectif d'amener les sans voix à s'exprimer et à devenir des parties prenantes actives au projet peut constituer un axe fort et permanent, à consolider dans ses résultats au fur et à mesure de ses phases successives. Il peut être alors préconisé de :

- 🔗 inclure un maximum de parties prenantes potentielles au futur projet au sein de diagnostics participatifs ; être à l'écoute des citoyens en privilégiant la démarche d'autodiagnostic accompagné, afin que les projets répondent à une demande et à des problématiques réellement identifiées ;
- 🔗 cibler les personnes en difficulté, en allant au-delà d'un ciblage uniquement statistique, mais en réfléchissant aux techniques d'investigation et en prenant en compte les mécanismes d'entrée et de sortie des populations dans la précarité - tout en restant conscients des risques de stigmatisation et de ghettoïsation liés au ciblage de populations précaires.

ETAPE 3. Partenariat et participation

Observations

Q7 Quels partenaires, français et étrangers, sont impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre du projet ?

Les porteurs de projet de coopération internationale dans le domaine de l'inclusion économique et sociale sont tous convaincus de la nécessité de rechercher des synergies entre différents acteurs. Un jeu à quatre devrait ainsi pouvoir se mettre en place entre parties prenantes aux statuts et rôles différents mais complémentaires :

- l'État et ses structures déconcentrées ;
- les collectivités territoriales ;
- les acteurs locaux ;
- la population.

Transférer la maîtrise d'ouvrage du projet initié par les associations aux acteurs publics, Etat et collectivités territoriales

Cap Insertion, Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott
ONG Gret, Région Ile-de-France (France) / Communauté urbaine de Nouakchott (Mauritanie)

Le projet de Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott, Cap Insertion, a été monté à l'initiative de l'ONG française Gret, avec deux objectifs : d'une part, faciliter l'insertion socioprofessionnelle et l'accès à l'emploi et à des revenus décents de jeunes issus de milieux défavorisés ; d'autre part, proposer une réponse structurante à la question de l'insertion de jeunes Nouakchottois, basée sur l'accès à des formations professionnelles adéquates, un accompagnement efficace et la mobilisation des principaux acteurs privés, publics et sociaux concernés.

La démarche du projet repose sur un accompagnement direct du jeune par trois antennes couvrant la périphérie de la ville de Nouakchott ainsi que sur une mise en réseau des acteurs : les entreprises qui transmettent des offres et accueillent les jeunes, les organisations professionnelles, les centres de formation publics et privés, les institutions nationales publiques, les mairies et les autres acteurs locaux qui interviennent auprès des jeunes dans les quartiers.

Afin de transférer progressivement la maîtrise d'ouvrage du projet au Ministère mauritanien de l'emploi, de la formation professionnelle et des TIC (MEFPTIC) et aux collectivités territoriales, le Gret a découpé ce projet en différentes phases, dont la maîtrise d'ouvrage est envisagée de manière différente. Alors que le Gret assurait le pilotage de la première phase du projet, son objectif est de transférer le dispositif au Ministère et à la Communauté urbaine de Nouakchott (CUN). Un opérateur privé, dont le Gret accompagne actuellement la création, deviendra alors maître d'œuvre du projet.

Voir fiche n° 26 p. 168

Comme il a d'ores et déjà été mis en avant dans des questions et illustrations précédentes, le partenariat évolue dans le temps, et le positionnement de chaque partie prenante peut bouger à différents stades de progression du projet. Mais force est de constater que les modalités de pilotage des projets internationaux d'inclusion économique et sociale ne semblent pas différer de façon significative d'autres projets menés en coopération. Le principe de co-pilotage entre les maîtres d'ouvrage est de fait effectif dans la grande majorité des projets de l'échantillon observé. Dans certains cas, un projet initié par le monde associatif peut progressivement voir sa maîtrise d'ouvrage migrer de l'association à une collectivité ou à des institutions d'État, les acteurs associatifs restant impliqués au titre de la mise en œuvre.

Plus rarement certes, une volonté de mettre en œuvre le principe de subsidiarité peut amener un État à juger qu'un partenariat entre collectivités est plus propice à la réussite d'une dynamique d'inclusion économique et sociale. Il peut alors retenir de s'appuyer sur une coopération décentralisée existante et ayant fait les preuves de son efficacité comme cadre de mise en œuvre d'un engagement pris avec son homologue étatique.

Un projet de développement franco-tunisien porté, pour la partie française, en consortium entre deux collectivités territoriales et une association

Gestion des déchets et agro-écologie dans la zone oasienne de Béni Khédache (Tunisie)
Conseil général de l'Hérault, Association CARI (Centre d'Actions et de Réalisations Internationales), Syndicat Centre Hérault (France) / Gouvernorat de Médénine (Tunisie)

Le Conseil général de l'Hérault (France) et le Gouvernorat de Médénine (Tunisie) sont liés par une convention de coopération depuis 1995. Depuis cette date, des liens étroits de partenariat et d'échanges se sont tissés entre les deux territoires grâce notamment à une approche dynamique et participative entre les différentes parties prenantes : opérateurs de coopération, services techniques, institutions publiques et privées, associations...

En 2008, le Conseil général de l'Hérault est devenu l'opérateur de coopération du Ministère français des Affaires étrangères pour les projets menés avec le Gouvernorat de Médénine. Dans ce cadre, un projet de développement local s'est structuré : une démarche participative de développement économique a été mise en œuvre autour du développement du tourisme rural et la valorisation des produits du terroir.

Afin de créer une synergie entre l'ensemble des acteurs concernés par la thématique de la gestion durable des ressources naturelles sur le territoire partenaire, le Conseil général s'est entouré, pour la partie française, de deux opérateurs : le Syndicat Centre Hérault, qui conduisait déjà des projets de gestion des déchets dans le cadre des actions de coopération décentralisée du Département, et le Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI), expert sur les questions de sauvegarde des oasis.

Le travail en consortium permet aux partenaires de mutualiser leur expertise, leur expérience sur le terrain et leurs réseaux au service du projet. C'est une garantie pour mener des actions structurantes dans la durée.

Voir fiche n° 8 p. 132

Pour ce qui relève de la maîtrise d'œuvre, il est par contre intéressant de relever que tous les projets observés présentent un dispositif liant étroitement collectivités locales, associations et/ou structures d'insertion et - très rarement - entreprises. Une répartition des rôles, voire des missions peut ainsi être bien établie entre collectivités et acteurs privés. Cela aboutit alors à un pilotage du projet qui associe étroitement, outre les deux collectivités maîtres d'ouvrage de la coopération, les acteurs privés des deux territoires pleinement impliqués dans l'atteinte des résultats.

Paroles d'acteurs

Valérie Gaude da Silva, chargée des relations internationales - coopération décentralisée, Ville de Suresnes :
 « On essaie de jouer un rôle d'ensemblier, on essaye de faire comprendre à la collectivité partenaire qu'il faut qu'elle décroïssonne ses acteurs de manière à avoir une démarche cohérente sur une thématique donnée. »

Pour autant, mener un projet multi-acteurs ne va pas de soi : un déficit de dialogue, entre collectivités territoriales comme entre les collectivités territoriales et l'État, est parfois perceptible. D'aucuns soulignent la difficulté d'agir en partenariat dans son propre pays et donc, *a fortiori*, à l'international. Et cela d'autant plus que, dans la plupart des administrations d'État ou territoriales, les décroïssonnements et la coordination entre secteurs thématiques font encore peu partie des cultures et pratiques internes.

Et au Maroc...

Regards Maroc



Les différents acteurs marocains de l'inclusion économique et sociale reconnaissent qu'un partenariat triangulaire entre Etat, collectivités territoriales et société civile est nécessaire afin de garantir l'efficacité des projets. Pourtant, dans les faits, les voix sont nombreuses à s'élever contre le manque de convergence entre les institutions marocaines, nationales comme locales, qui œuvrent dans le social.

Q8 La société civile et les citoyens sont-ils impliqués dans les coopérations sur l'inclusion économique et sociale ?

L'implication de la société civile dans les coopérations internationales relatives à l'inclusion économique et sociale est observée dans les partenariats enquêtés sous trois formes :

- 🌀 **initiatrice de projets**, la collectivité pouvant alors intervenir en support ; c'est ainsi que certaines collectivités territoriales mettent en place des appels à projets à destination des organisations de la société civile ; elles les encouragent alors à monter des actions sur leurs territoires de coopération. D'autres dédient des postes à l'accompagnement des porteurs de projet, afin d'apporter un appui au montage technique du projet ainsi qu'une aide financière ;

- 🔗 **participante active aux diagnostics préalables** réalisés sur les territoires où les collectivités retiennent de développer un projet d'inclusion économique et sociale (voir Q4) ;
- 🔗 **partie prenante du projet lui-même** à tout ou partie de ses phases de mise en œuvre. Il ne s'agit plus de monter des actions pour des bénéficiaires passifs, que l'on « prendrait en charge », mais de les accompagner dans des processus dont ils sont pleinement acteurs.

Paroles d'acteurs

Hugues Rousseau, volontaire de solidarité internationale, ville de Lille : « *Il y a une sorte de méfiance de la part des techniciens de la commune [d'Oujda] envers ce qui peut être fait par les habitants du quartier. C'était très difficile au début, c'est moins vrai aujourd'hui. D'un autre côté, il n'y a pas du tout cette culture, pour les gens du quartier, d'impliquer la commune dans la vie de leurs associations.* »

Et au Maroc...



Au Maroc, la société civile joue un rôle primordial dans la mise en œuvre de projets d'inclusion économique et sociale. De fait, la société civile marocaine est à l'initiative de beaucoup de projets de coopération dans ce domaine en particulier. Il arrive même que certains partenariats à l'international sur cette thématique soient créés grâce au rôle proactif d'associations marocaines.

La société civile à la relance d'un partenariat de coopération décentralisée entre collectivités marocaines et françaises par la création d'une plateforme sociale



Coopération décentralisée Loire-Atlantique Agadir Ida Outanane - Chtouka Ait Baha
Conseil général de Loire-Atlantique (France) / Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane, Conseil provincial de Chtouka Ait Baha (Maroc) / Plateforme sociale franco-marocaine

Alors que la coopération décentralisée entre le conseil général de Loire-Atlantique et la Préfecture d'Agadir Ida Outanane était essentiellement centrée sur une relation de collectivité à collectivité, le partenariat sur le volet social a été relancé à l'initiative de la société civile d'Agadir en 2009. Plusieurs acteurs de la société civile d'Agadir se sont alors regroupés afin de créer la plate-forme sociale franco-marocaine. L'intérêt, pour les huit associations marocaines participantes, qui œuvrent au profit des personnes vulnérables (principalement femmes, enfants et personnes en situation de handicap), est de nouer des relations d'échanges et de partenariat avec des structures jumelles de Loire-Atlantique.

La plate-forme sociale poursuit deux objectifs : d'une part, répondre aux besoins des populations les plus vulnérables afin de garantir leur bien-être et leur développement social, socio-éducatif et socio-économique ; d'autre part, favoriser une évolution des processus de protection sociale en mettant en œuvre une concertation collective et des échanges sur les politiques sociales et socio-éducatives.

Voir fiche n° 10 p. 136

Il est à noter la place toute à fait particulière que peuvent prendre les personnes issues de l'immigration dans les coopérations internationales au titre un projet d'inclusion économique et sociale. Les organisations de solidarité issues des migrations (OSIM) sont ainsi souvent initiatrices de tels projets, bien souvent dans une perspective de solidarité.

Un projet d'insertion économique de jeunes malgaches porté par une association française de solidarité internationale issue des migrations

Insertion des jeunes de la commune de Maintrano par des activités techniques et de maraîchage

Association Mitsinjo « Solidaire pour Madagascar », FORIM (France) / Association Aingaso, Centre d'Animation et de la Promotion de la Jeunesse (Madagascar)

L'association Mitsinjo - « Voir, Prévoir, Agir » en malgache - a été créée en 2005 par des ressortissants malgaches de la ville de Montreuil, afin de venir en aide à la population de la commune de Maintrano, à l'ouest de Madagascar, particulièrement dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la formation des jeunes.

Suite à plusieurs rencontres entre les membres de l'association et les autorités locales afin d'identifier les besoins et les actions à mettre en place, plusieurs activités ont été réalisées. En particulier, la réhabilitation de l'unique centre de formation de la région, le Centre d'Animation et de Promotion de la Jeunesse, effectuée notamment grâce au soutien du Conseil général de Seine-Saint-Denis et de la mairie de Montreuil, a permis à l'association de monter un projet de formation de jeunes aux techniques de maraîchage, de promotion de la diversité alimentaire et de création de jardins potagers scolaires et familiaux.

En parallèle à ses projets à Madagascar, l'association Mitsinjo est également active en France. Son action, en partenariat avec les collectivités territoriales et en réseau avec d'autres associations locales de solidarité internationale, et en lien avec le Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM) contribue à améliorer le vivre ensemble sur la commune de Montreuil.

Voir fiche n° 19 p. 154

Dans d'autres cas, les porteurs de projets français de tels projets associent ou sont portés directement par des associations dont les jeunes constituent la cible privilégiée. Le volontariat en est souvent le modus operandi central. En recherchant des appuis dans des relations de coopération décentralisée, de tels projets peuvent aller plus loin dans leurs réalisations, en les articulant plus directement avec les besoins du territoire.



Impliquer les bénéficiaires dans l'administration du projet

Chantiers jeunes internationaux

Espace volontariat Oujda, EVO (Maroc) / Ville de Lille - Association Service Civil International (France)

L'association Espace Volontariat a été fondée en 2003 à Oujda par de jeunes fonctionnaires de la Ville d'Oujda qui se sont engagés bénévolement dans le but de créer et de promouvoir des actions de volontariat. Leur équipe est constituée d'intervenants de différents centres socio-culturels d'Oujda (directeurs des centres, équipes d'animation de quartier etc.) et de partenaires locaux (coopérants et militants actifs dans le milieu associatif) et internationaux (membres d'associations humanitaires comme le Service Civil International Nord à Lille).

Espace Volontariat Oujda organisait des chantiers locaux, jusqu'à son implication dans le partenariat de coopération décentralisée entre les villes d'Oujda et de Lille, qui lui a permis de mettre en place des chantiers internationaux en partenariat avec la branche lilloise de l'association Service Civil International.

EVO met son expérience d'ingénierie sociale et culturelle au service du développement local à travers des actions de soutien et d'appui solidaire et volontaire. Des actions variées sont réalisées comme la rénovation, la construction, le jardinage etc. L'association rassemble les jeunes volontaires, les habitants et les associations afin de réaliser un travail plus productif et intelligent avec des partenaires qui aspirent aux mêmes objectifs.

Afin d'impliquer pleinement les participants dans le projet, l'association a formé un groupe de jeunes filles participant régulièrement aux chantiers, notamment dans leur gestion administrative, dans l'objectif, à terme, de leur en transférer pleinement la gestion.

Voir fiche n° 17 p. 150

Q9 Une action en transversalité entre les différents services de la collectivité et entre collectivités partenaires est-elle mise en place au service du projet ?

Puisqu'un projet d'inclusion économique et sociale fait appel à des expertises métiers très spécifiques et diverses, la question de la mobilisation de plusieurs services au sein de la collectivité est un élément déterminant de sa mise en œuvre et de l'atteinte de ses objectifs.

Quand il est déployé dans un cadre de coopération décentralisée, un tel projet ne peut s'appuyer uniquement sur le service en charge de l'action extérieure de chaque collectivité. Pourtant, l'observation des projets du panel démontre que cela n'est pas si fréquent. L'action en collaboration nécessite une connaissance mutuelle du rôle, des prérogatives et du positionnement des différents services ainsi que des métiers des techniciens de ces services.

Les ateliers-chantiers d'insertion : un travail entre les services des relations internationales et de l'action sociale de la ville de Cergy pour un objectif commun

Ateliers-chantiers d'insertion Cergy - Thiès

Ville de Cergy - Association Incite (France) / Ville de Thiès (Sénégal)

La coopération entre la ville de Cergy et la ville de Thiès, au Sénégal, vise à renforcer les capacités des acteurs du développement local des deux territoires, consolider la participation effective de la population au processus de développement local et mettre en œuvre des actions innovantes d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des femmes. Dans ce cadre, quatre chantiers d'insertion et de solidarité internationale pour les jeunes de Cergy et de Thiès ont été réalisés entre 2009 et 2012. Ces chantiers lient formation technique et terrain d'application pratique, à Thiès, pendant trois semaines, autour de la réalisation d'actions de chantiers d'intérêt général. Un tel projet est rendu possible grâce à l'engagement de l'association Incite, opérateur français de chantiers d'insertion solide et militant.

Pour l'organisation des chantiers, le service des relations internationales de Cergy travaille en lien étroit avec le service action sociale. Ce décloisonnement est facilité par les relations interpersonnelles entre les techniciens des différents services ainsi que par l'identification d'enjeux et d'objectifs communs. Il s'agit, pour l'un, de valoriser l'international comme outil pour les politiques publiques locales ; et pour l'autre, d'expérimenter un nouveau format pour les chantiers d'insertion. L'expérience internationale, considérée comme un outil au service de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes concernés, s'inscrit dans le prolongement des politiques publiques locales en matière d'action sociale.

Voir fiche n° 1 p. 118

Bien que de façon encore exceptionnelle, il arrive que ce soit un service d'action sociale qui soit à l'origine du projet et aille alors chercher un appui technique et méthodologique auprès du service international de la collectivité, alors vu comme un facilitateur de la relation internationale.

Plus souvent, la collectivité doit s'employer à amener des agents à s'impliquer progressivement dans le projet. C'est la volonté de l'exécutif politique et de l'encadrement supérieur de la collectivité qui en est alors l'élément déclencheur. Le mouvement vers plus de transversalité peut être facilité lorsque le service en charge de l'action internationale est placé sous la responsabilité directe de l'exécutif de la collectivité ou de sa direction générale.

En France, solliciter les services sociaux, leurs cadres et agents, pour intervenir dans un projet mené à l'international reste relativement difficile, comme le fait particulièrement ressortir l'étude *L'action extérieure des collectivités territoriales et le social*, de Cités Unies France et Eneis Conseil.

Point de vue...

L'action sociale internationale des collectivités françaises

Etude Cités Unies France / Eneis Conseil

Alors même que les collectivités françaises sont toutes plus ou moins investies dans le champ social en France, il est relativement rare que les services en charge de ces compétences interviennent dans le cadre de projets de coopération décentralisée.

Premièrement, les services sociaux évoluent dans des contextes de plus en plus tendus du point de vue budgétaire, et donc des moyens humains. Ils sont également confrontés à un certain nombre de dynamiques de changement qui complexifient encore plus leur fonctionnement. Dans ce contexte particulièrement contraignant, le deuxième frein réside dans l'insuffisante capacité des services de coopération décentralisée à jouer le rôle d'animation de la dynamique partenariale en interne de la collectivité. Elle peut être due à un défaut de moyens humains ou à un défaut d'impulsion stratégique pour légitimer ce rôle.

De plus, la mobilisation des services sociaux peut être difficile si elle est perçue comme un service à rendre au service de la coopération décentralisée, sans plus-value pour les professionnels concernés.

Une des réponses apportées à ce défi revient à faire de l'implication à l'international un élément de management vis à vis des agents de la collectivité. Elle donne en effet aux agents l'opportunité de valoriser les actions qu'ils mènent au quotidien, de s'ouvrir à d'autres pratiques et de prendre du recul, voire de se remotiver en renouant avec le sens de leurs actions.

Paroles d'acteurs

Renaud Piquemal, Directeur général des services, Syndicat Centre-Hérault : « *C'est vraiment un bon outil en terme de management, parce qu'envoyer nos équipes sur une opération de coopération, c'est des bouffées d'oxygène, c'est des reculs par rapport à leurs pratiques, c'est de l'apprentissage humain mais aussi technique parce qu'ils apprennent des choses. Et à chaque fois, quand les gens reviennent de ce type de mission, le premier retour qu'on a, c'est que ça les rebooste, ça leur redonne envie, ils sortent du quotidien.* »

Cela suppose aussi que soient bien identifiés les points communs entre les missions accomplies par l'agent sur le territoire français et celles proposées dans le projet international, afin que ces dernières ne soient pas perçues comme une charge de travail supplémentaire mais plus sûrement comme un champ nouveau et porteur de plus-value d'exercice de ses compétences et savoir-faire.

Paroles d'acteurs

Philippe François, conseiller technique auprès du maire, ville de Suresnes : « *Le message que j'ai pu donner, en réunion de chefs de service, pendant des années, c'est le fait de considérer que Suresnes fait partie du monde. Vous n'êtes pas sur Suresnes, c'est Suresnes et les autres. Etre capable d'avoir un regard qui va au-delà de la circonscription territoriale, c'est très important.* »

En s'impliquant dans un projet de coopération décentralisée, sur des terrains parfois vierges d'action publique dans le domaine de l'inclusion économique et sociale, c'est parfois l'opportunité donnée à tout un service de prendre du recul, de s'interroger sur ses pratiques et à terme de faire évoluer et améliorer les modes opératoires de l'action publique sur son territoire d'exercice.

La situation est très similaire dans les collectivités des pays partenaires où les cloisonnements entre services sont parfois très solides... Avec des difficultés supplémentaires quand la collectivité elle-même est au balbutiement de sa politique en faveur de l'inclusion économique et sociale.

Et au Maroc...



Au Maroc, il est fréquent que des élus locaux comme des techniciens de collectivités territoriales soient actifs dans le domaine du social ; mais bien souvent, ils le font au sein d'associations, et non dans le cadre de leur action au sein de la collectivité.

Il est difficile pour les techniciens du service relations internationales d'une collectivité territoriale de mobiliser d'autres services sur un projet de coopération décentralisée. En effet, travailler sur un projet représente une charge de travail supplémentaire pour les agents, qui n'entre pas dans leurs prérogatives.

Pour les mobiliser sur de tels projets, une sensibilisation est donc nécessaire afin qu'ils croient au projet et acceptent de changer leur façon de travailler en ce sens.

Q10 Comment faire face aux changements de portage politique, technique ou administratif du projet ?

Les élus et techniciens de collectivités territoriales actives à l'international comme les associations de solidarité internationale reconnaissent que la construction d'un partenariat de coopération se fonde sur des relations interpersonnelles, basées sur la confiance, et qui s'établissent dans la durée. Beaucoup considèrent alors que si les projets fonctionnent, c'est d'abord parce que le partenariat existe depuis longtemps et que des porteurs de projet s'y engagent personnellement. Un partenariat réussi, et *a fortiori* dans le domaine de l'inclusion économique et sociale, suppose donc une implication des élus comme des agents et une motivation pour faire vivre l'échange.

Paroles d'acteurs

Damien Descoings, Directeur des relations internationales, Conseil régional de Picardie : « Pour que ces personnes soient fidèles, ce n'est pas qu'une question de salaire pour les techniciens, et ce n'est pas qu'une question politique pour les élus. Il y a un plus qualitatif humain, que je qualifierais d'intérêt éthique, qui fait que les gens, même s'ils n'ont pas le salaire qu'ils pourraient avoir en se vendant à des grands groupes, ou même s'ils n'ont pas tous les bénéfices électoraux qu'ils pourraient avoir d'actions plus visibles ou plus matérielles, continuent de s'investir dans ce type d'actions parce qu'ils y trouvent leur comptant éthique. »

Dans ces conditions, et alors même que ce type de projet s'effectue sur du long terme, le changement de portage politique et / ou technique peut s'avérer problématique : si l'action de coopération repose sur des personnes, comment assurer un prolongement des activités en cas de changement de techniciens, mais aussi et surtout en cas de changement d'élus, voire de couleur politique ? Les différents acteurs reconnaissent la nécessité d'institutionnaliser les projets et d'agir de structure à structure plutôt que de personne à personne. Mais les faits démontrent que, même si différentes précautions sont prises pour contractualiser les partenariats afin de réduire au minimum ce genre de risques, le départ d'un référent politique ou technique du projet peut poser des problèmes allant jusqu'à l'échec et l'abandon du programme.

Paroles d'acteurs

Renaud Piquemal, Directeur général des services, Syndicat Centre-Hérault : « Aujourd'hui, on se rend compte, sur les coopérations existantes, qu'on joue beaucoup et un peu trop sur le côté humain, on dépend un peu trop des personnes. Si les personnes changent, ça peut nous mettre en difficulté. Et l'idée de la coopération et de la pérennité, c'est de limiter ça. De travailler d'institution à institution, de collectivité à collectivité, de renforcer ces liens, de renforcer la connaissance des dossiers auprès des gens, de les diffuser, de manière à ne pas perdre la capitalisation qu'on peut avoir sur les expériences menées. Mais ce côté humain, c'est aussi le côté positif. Les relations humaines qui sont créées facilitent le travail, mais si elles sont exclusives, ça peut vite devenir un point faible pour des projets, notamment des projets de long terme. »

Une coopération entre collectivités territoriales française et polonaise garantie dans le temps par son ancrage fort dans la politique de la collectivité française

Echanges de bonnes pratiques entre les professionnels de structures sociales
Conseil Général des Côtes d'Armor (France) / Voïvodie de Warmie et Mazurie (Pologne)

Le partenariat de coopération décentralisée entre le Conseil général des Côtes d'Armor (France) et la Voïdovie de Warmie-Mazurie (Pologne) repose à la fois sur les partenariats entre les collectivités territoriales et sur les collaborations développées entre acteurs locaux français et polonais, associatifs pour la plupart. La thématique du social est un secteur porteur pour la coopération. A titre d'exemple, les partenaires costarmoricains expriment des demandes liées à la recherche de solutions pour travailler sur la prise en charge d'urgence des personnes en grande précarité ou encore à l'organisation du travail en réseau ; les partenaires polonais s'intéressent pour leur part à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap. Ces préoccupations croisées donnent lieu à des échanges de bonnes pratiques entre professionnels de structures sociales.

Un tel partenariat est bien ancré dans l'action du département, à tel point que les porteurs du projet sont convaincus qu'un changement d'élus ne devrait pas poser de problèmes pour la coopération en tant que telle : le sujet est consensuel et au cœur de la compétence des collectivités partenaires. Il se pourrait toutefois qu'un changement de portage politique donne lieu à une redéfinition des thématiques abordées dans le cadre du partenariat. La réussite de l'action de coopération dépend de la motivation des partenaires associatifs, qui doit être entretenue par les techniciens des deux collectivités. Il peut arriver, suite à un changement de personnel technique, que les remplaçants n'aient pas la même connaissance du thème, et ne prennent pas le relais sur certains projets, ce qui est un frein à la consolidation des thématiques de la coopération.

Voir fiche n° 7 p. 130

Enseignements, points de vigilance et recommandations

Les processus d'inclusion économique et sociale font appel à une multiplicité de domaines et de savoir-faire à mixer pour apporter des solutions les plus intégrées possibles aux personnes accompagnées. Si la conscience de cette nécessité est réelle, les pratiques sont parfois bien différentes, induites par des cultures professionnelles axées sur des spécialités « métiers » ou par des difficultés à faire interagir des acteurs de nature et d'expertise diverses.

Cette dynamique de transversalité des domaines et de complémentarité des acteurs est encore peu répandue dans les projets de développement à l'international ; ils sont le plus souvent cloisonnés entre types d'acteurs et entre secteurs. Cette situation est généralement induite par des processus de négociation de projets impliquant des acteurs publics sectorisés (ministères, directions thématiques...) ou privés spécialisés (ONG, associations caritatives, bureaux d'études...).

Penser les processus d'inclusion économique et sociale des plus vulnérables à partir de leurs territoires de vie paraît pourtant être un véritable atout pour favoriser l'interaction des domaines d'actions, la complémentarité des acteurs et permettre un « dimensionnement » de dispositifs d'inclusion en adéquation avec les ressources humaines, techniques et financières locales. Cela suppose que les acteurs de terrain et locaux ne soient pas perçus par les niveaux centraux simplement comme des exécutants, et cela même s'ils sont consultés en amont du lancement du projet. Ils doivent être les promoteurs pleins et entiers du projet d'inclusion économique et sociale sur leurs territoires. Le niveau central doit alors jouer un rôle de validation globale du projet pour faciliter l'accès aux financements institutionnels nationaux, voire internationaux et s'assurer de la cohérence entre les initiatives locales et les lois, orientations et dispositifs nationaux.

Les cadres de coopération décentralisée apparaissent alors comme des espaces particulièrement propices au développement de projets de coopération relatifs à l'inclusion économique et sociale, permettant d'identifier et de réunir les acteurs locaux dans leur multiplicité d'engagements, d'actions et d'expertises.

Si le projet se développe dans un tel cadre, les protagonistes devront être vigilants à s'assurer de la prise en compte des quelques recommandations suivantes lors de la constitution du partenariat et la formalisation du projet :

- ☞ impliquer les élus dans les projets, afin qu'ils prennent eux-mêmes les leviers de commande et que les projets aillent au-delà de l'échange entre techniciens ;
- ☞ mettre en place un portage politique clair au niveau des collectivités territoriales, appuyé par des moyens logistiques et humains suffisants ;

- ☞ s'assurer que les parties prenantes potentielles au programme de coopération, maîtres d'ouvrage ou associées, partagent pleinement les paradigmes liés à la temporalité du projet, et que leurs visions respectives de l'inclusion soient cohérentes ;
- ☞ accompagner et animer le dialogue pluri-acteurs, qui ne va pas de soi et n'est pas toujours facile, tant sur chaque territoire qu'entre les territoires en coopération, notamment en sensibilisant les acteurs à la nécessité du travail en partenariat et au dialogue ;
- ☞ chercher à impliquer des entreprises, en s'appuyant sur les démarches de social business et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et sur l'ancrage territorial des entreprises locales, notamment les PME ;
- ☞ mobiliser des compétences diverses, tant en interne qu'auprès des acteurs locaux, et valoriser leur implication pour maintenir leur engagement dans le temps, gage d'efficacité comme l'étude initiale Eneis Conseil / Cités Unies France le souligne particulièrement.)

Point de vue...

L'action sociale internationale des collectivités françaises

Etude Cités Unies France / Eneis Conseil

Le recours à l'expertise des équipes de la collectivité pour la mise en œuvre d'un projet de coopération est gage d'efficacité. En effet, les techniciens du social peuvent être mobilisés en tant qu'experts sur des projets qui pourraient par ailleurs, le cas échéant, nécessiter le recours à des intervenants externes. On peut évoquer des démarches de type « aide à la conception d'un centre d'action sociale » ou encore « appui à l'élaboration d'un projet associatif ». Cela vaut également pour le recours à l'expertise des acteurs du territoire qui se trouve d'ailleurs facilité par le fait qu'il s'agit souvent de professionnels particulièrement sensibles à la notion de solidarité.

ETAPE 4. Temporalité

Observations

Q11 Comment la question de la temporalité est-elle prise en compte dans la construction du projet, de manière partenariale ?

La temporalité est perçue comme un point de difficulté, voire de friction par la plupart des porteurs de projets dans le domaine de l'inclusion économique et sociale. Étant donnée la nature même du projet, le temps requis pour aboutir à la mise en place de dispositifs d'inclusion porteurs de résultats probants dépasse souvent les durées habituelles de projet, de l'ordre de deux à trois ans.

Soutenir un Samusocial congolais : le renforcement des capacités des acteurs locaux envisagé sur le temps long

Appui au Samusocial de Pointe-Noire

Samusocial International (France) / Samusocial de Pointe-Noire, Mairie de Pointe-Noire (République du Congo)

Créé en 1998, sur la base de l'expérience du Samusocial de Paris depuis 1993, le Samusocial International a pour mission principale de créer, promouvoir et soutenir des dispositifs analogues au Samusocial de Paris, dans les villes du monde où se posent des problèmes liés à l'exclusion sociale, tels que l'abri, la nourriture, l'accès aux soins, ou encore la souffrance psychique. Le Samusocial International appuie le développement de dispositifs de prise en charge s'appuyant sur un ou plusieurs services opérationnels, suivant les problématiques sociales identifiées avec ses interlocuteurs nationaux et selon le système d'acteurs et de services existant dans lequel il doit s'inscrire.

Dans le cadre de sa stratégie d'appui aux samusociaux locaux qu'il contribue à créer, le Samusocial International réalise un transfert de compétences acquises dans différents contextes dont il fait bénéficier ses partenaires étrangers. Cette méthodologie optimise non seulement le professionnalisme des structures partenaires mais également le renforcement durable des capacités locales dans la lutte contre l'exclusion sociale.

A cet effet, le partenariat est envisagé dans la durée. C'est un partenariat à long terme, en plusieurs phases : le Samusocial International s'engage, en règle générale, pour une durée de 15 à 20 ans, ce qui correspond au temps nécessaire pour l'appropriation du Samusocial local par les parties prenantes (autorités locales concernées, associations partenaires...). Un dispositif évolutif, en plusieurs étapes, est alors mis en place. Lors de la première phase, le Samusocial International est très présent. Il agit en tant qu'opérateur direct de la mise en œuvre du dispositif samusocial. Dans une deuxième phase, un co-pilotage est mis en œuvre avec le samusocial partenaire local qui aura acquis un statut de droit national. Par la suite, un retrait progressif est envisagé, mais le partenariat demeure, avec des échanges de pratiques, des formations ponctuelles, des publications... partagées avec les autres samusociaux.

Voir fiche n° 24 p. 164

Les projets de coopération internationale sur la thématique de l'inclusion économique et sociale peuvent alors être facilement « concurrencés » par des projets menés dans une logique de court ou moyen terme, notamment ceux visant à apporter des solutions ponctuelles et directes à des personnes en situation de précarité, et même si cette situation est plus structurelle que conjoncturelle.

Définir avec toutes les parties prenantes des politiques d'inclusion, mettre en place des dispositifs pérennes, former les acteurs, évaluer les impacts sociaux : il s'agit bien là d'un vaste et long programme qui suppose du temps et de l'énergie, et dont les résultats ne sont de plus pas forcément visibles à court terme, à l'issue d'une première phase d'activités. Cela suppose alors de séquencer les projets et d'avancer progressivement, étape par étape.

Paroles d'acteurs

Sabine Courouble, cheffe de mission coopération internationale, Conseil général du Pas-de-Calais :
« On ne peut pas tout faire, il faut séquencer le projet en se disant que c'est un étage de la fusée, c'est une étape. On sait pertinemment, et le partenaire en est tout à fait conscient, qu'il ne va pas avoir terminé son travail dans les trois ans du projet. »

Q12 Comment est envisagée la pérennisation des projets et des dispositifs créés ?

Les porteurs de projets de coopération internationale dans le domaine de l'inclusion économique et sociale considèrent qu'inscrire ce type de projet dans des partenariats de coopération décentralisée à long terme est probablement un gage d'efficacité. Ceux-ci n'ont, la plupart du temps, pas de date de fin, ce qui n'est d'ailleurs pas un sujet de préoccupation pour les partenaires. Les liens s'y construisent alors sur une temporalité longue, ce qui permet une progression et une maturation des projets.

Ce contexte permet au projet d'inclusion économique et sociale d'être programmé et séquencé en plusieurs phases, mais sans date de fin définitive figée. Il peut évoluer alors au cours du temps.

Paroles d'acteurs

Magali Fricaudet, chargée de mission Relations et Coopérations avec le monde, ville de Nanterre :
« En matière de jumelage, on ne divorce pas. On se marie à vie. »

Envisager les projets dans la durée, sans date de terme final, ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas nécessaire de réfléchir à la pérennisation des programmes et des dispositifs créés. Les porteurs de projets mettent en place différentes stratégies pour favoriser cette pérennisation :

- ☞ certaines collectivités françaises identifient, sur le territoire partenaire, des structures locales - ou les créent, le cas échéant -, auxquelles transférer la maîtrise d'œuvre du projet après une première phase d'action en direct ;
- ☞ des mécanismes de compensation financière sont parfois envisagés, afin de garantir l'indépendance financière du partenaire et le maintien des dispositifs, même en cas d'abandon du partenariat ;
- ☞ des dispositifs de formation et de renforcement des capacités des acteurs doivent être prévus afin qu'ils soient pleinement en mesure de gérer les dispositifs mis en place par le projet.

Et au Maroc...

Regards Maroc



Afin d'assurer une appropriation des programmes et dans un objectif de pérennisation des dispositifs mis en place, plusieurs porteurs de projet réfléchissent à une participation progressive des bénéficiaires dans la gouvernance des projets.

Impliquer la jeunesse en tant qu'actrice présente et future des projets de développement

Regards Maroc



Programme concerté Maroc

Coordonné par Solidarité Laïque (France) / Pérennisé au travers du Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation, REMAJEC (Maroc)

Initié en 1999, le Programme Concerté Maroc (PCM) est un programme pluri-acteurs de coopération franco-marocain. Après une première phase, entre 2002 et 2006, axée sur la problématique de la pauvreté et de la vulnérabilité, les deux phases postérieures du programme ont porté sur la question de la jeunesse marocaine et de son accompagnement pour devenir « actrice d'un développement humain et solidaire ».

Cibler le programme sur la jeunesse est un choix stratégique : dans la mesure où la jeunesse représente la moitié de la population marocaine, des projets de développement ne peuvent s'inscrire dans la durée et être pérennes que s'ils axent leur travail sur cette population-cible.

Pour ce faire, le PCM 2, de 2006 à 2010, s'est focalisé sur quatre axes stratégiques : la citoyenneté et l'accès aux droits, la formation et l'insertion professionnelle, l'animation et l'éducation, l'économie sociale et solidaire.

Dans le cadre du PCM 3, les partenaires se sont fixé trois objectifs : renforcer les capacités des jeunes marocains à exercer leur citoyenneté, contribuer au renforcement de la gouvernance pluri-acteurs au niveau territorial sur les questions relatives à la jeunesse, et renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à agir et à contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Voir fiche n° 23 p. 162

Q13 Comment assurer les financements nécessaires et suffisants pour garantir la bonne exécution du projet dans le temps et la pérennité des dispositifs d'inclusion ?

A l'heure actuelle, il serait peu réaliste de ne pas poser la question du maintien des moyens financiers dédiés aux projets de coopération décentralisée par les collectivités et institutions françaises, et cela d'autant plus pour des projets portant sur l'inclusion économique et sociale, requérant du temps et aux réalisations et résultats parfois peu « spectaculaires ».

Les collectivités territoriales françaises convaincues de la pertinence de ces projets apportent des réponses variées à cette question. Tout d'abord, la plupart insistent sur le fait que la mise en place de projets fondés sur l'échange et la formation sont moins onéreux que des projets classiques de construction d'infrastructures.

D'autre part, si ces projets sont menés dans une volonté de trouver des solutions communes à des enjeux partagés, elles insistent sur le fait que les projets ne sont pas menés à fonds perdus, car ils représentent un apport pour la collectivité française et son territoire.

Enfin, les collectivités réfléchissent à la diversification des financements dédiés aux projets, provenant de sources variées et évolutives dans le temps. Si les collectivités partenaires sont, en règle générale, les principaux contributeurs financiers pour la phase d'amorçage du projet, souvent avec un apport financier significatif de la collectivité française, le recours à des financements provenant de bailleurs de fonds français et internationaux est très fréquent dans les phases ultérieures. Cela suppose néanmoins que les différents partenaires se dotent de compétences spécifiques nécessaires à la recherche de ce type de financement, et qu'ils puissent gérer des durées de financement de projets imposées par ces bailleurs institutionnels trop courtes, voire difficilement conciliables avec le temps nécessaire et suffisant pour porter des dynamiques d'ordre social et sociétal qui ne peuvent prendre corps que dans le temps long.

Paroles d'acteurs

Elise Garcia (ville de Cergy) : « C'est toujours la même question : soit on garde une autonomie et on fonctionne avec très peu de moyens, soit on essaye de faire des choses un peu structurantes, mais on s'enferme dans des contraintes. Mais c'est une vraie question, cette temporalité. »

Il est en effet problématique pour les porteurs de projet de gérer ces différences entre des dynamiques de long terme qu'ils souhaitent instaurer et des temporalités de projet très courtes liées à des financements sur un à trois ans. Dans de telles conditions, le découpage du programme en phases distinctes - tout en se dotant en parallèle d'une stratégie à long terme - est alors considéré par certains porteurs de projet comme un bon moyen de faciliter la recherche de financements, et ainsi de permettre de financer un projet de long terme, phase après phase.

Une diversification des financements d'un projet d'insertion socioprofessionnelle de jeunes mauritaniens prévue phase après phase

Cap Insertion, Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott
ONG Gret, Région Ile-de-France (France) / Communauté urbaine de Nouakchott (Mauritanie)

CAP Insertion est un projet de création de centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott (Mauritanie), visant à faciliter l'accès à l'emploi et à des revenus décents de jeunes issus de milieux défavorisés. Le projet propose une réponse structurante à la question de l'insertion des jeunes, basée sur l'accès à des formations professionnelles adéquates, un accompagnement efficace et la mobilisation des principaux acteurs publics, privés et sociaux concernés. Pour ce faire, la démarche du projet est fondée sur deux éléments clés : un accompagnement des jeunes et une mise en réseau des acteurs.

Le facteur temps est fondamental dans un tel programme, qui implique différentes parties prenantes aux statuts et cultures différentes et qui inclut un volet de renforcement des capacités, à la fois des équipes techniques de mise en œuvre et des institutions. Dans ce contexte, il faut du temps pour que la dynamique partenariale devienne effective et porte ses fruits. Or, il est compliqué, pour le Gret, de gérer des différences entre des temporalités de projet très courtes liées à des financements à court ou moyen terme, alors que l'objectif du projet est d'instaurer des dynamiques de collaboration à long terme.

Pour y remédier, le Gret a retenu de découper son projet en plusieurs phases, financées de manière diverse. La toute première phase, d'expérimentation, était financée sur fonds propres puis par l'apport de la Région Ile-de-France et de l'Agence Française de Développement, via sa Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG (FISONG). La phase de consolidation et de transfert au Ministère mauritanien en charge de l'emploi a été, quant à elle, financée par le Gouvernement français (AFD, Trésor et Ministère des Affaires étrangères), via le mécanisme de remise de dettes (Contrat de Désendettement et de Développement, C2D) au Gouvernement mauritanien. L'autre partie du transfert, à la Communauté Urbaine de Nouakchott (CUN), a été initiée avec le financement de Cities Alliance, puis consolidée avec l'appui de l'Union européenne et de la Région Ile-de-France.

Voir fiche n° 26 p. 168

Les collectivités et leurs partenaires associatifs ont aussi la possibilité de faire appel au secteur privé. Des entreprises et fondations d'entreprises peuvent en effet contribuer au financement d'actions, notamment dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Force est de constater que cette solution est encore plus évoquée comme potentielle que réellement appliquée.

Les plans de financement du projet sont aussi établis de manière à apporter des cofinancements évolutifs, allant vers une diminution progressive de la participation financière de la collectivité et des partenaires français et une montée en puissance de l'apport des partenaires étrangers, parallèlement au renforcement des capacités du partenaire - notamment dans le domaine de la recherche de financements. Une telle démarche est de toute façon essentielle pour garantir le maintien des dispositifs créés ou consolidés au-delà du temps du projet.

Un projet d'appui à la création d'entreprises sociales en concurrence avec des projets menés dans une logique d'octroi de subventions

Entreprendre Solidaire avec son Territoire

Conseil régional de Picardie, Société coopérative d'intérêt collectif Solidarités Entreprises Nord-Sud (France) / Groupement intercommunal des Collines (Bénin)



© Région Picardie

La Région Picardie est engagée dans une coopération décentralisée avec le Groupement Intercommunal des Collines, au Bénin. L'un des enjeux de ce partenariat est de mettre l'accent sur le développement économique local au niveau communal et intercommunal, en veillant à l'inscrire dans une politique de développement durable et équitable des territoires.

Pour ce faire, la région et le Groupement Intercommunal des Collines soutiennent la mise en œuvre d'un programme d'appui à l'entrepreneuriat solidaire. Le projet est mené par la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS), entreprise picarde qui promeut le développement de territoires solidaires, en Afrique et en France.

Pour qu'un tel projet fonctionne, un changement de paradigme est nécessaire : il s'agit de passer d'une logique de subvention à un appui à la création d'entreprises sociales dans le cadre d'un partenariat public-privé, dans lequel les fonds publics financent l'appui technique aux entreprises et des investisseurs privés financent l'amorçage des entreprises.

Les parties prenantes de ce projet se rendent compte de la difficulté d'implanter un projet dont l'objet n'est pas d'allouer simplement des subventions, dans un contexte de concurrence avec d'autres acteurs qui sont dans une logique d'assistance et d'octroi de subvention sans contrepartie effective.

Voir fiche n° 14 p. 144

Enseignements, points de vigilance et recommandations

L'inclusion, comme l'exclusion, sont le fruit de processus. Il n'existe pas d'exclusion ou d'inclusion dans l'absolu, mais il y a des dialectiques de l'exclusion ou de l'inclusion. Toute organisation sociale comporte ses inclus et ses exclus, mais ils ne revêtent pas un caractère définitif. L'exclusion ne s'abat pas sur une personne du jour au lendemain, elle est souvent le résultat d'un processus inscrit dans le temps. Comme l'explique François Dubet, « *on peut légitimement parler d'exclusion (...) quand les problèmes de chômage, de précarité, de pauvreté se superposent dans les mêmes groupes et se renforcent mutuellement, créant ainsi de véritables ensembles sociaux* ». ³⁵

À l'inverse, devenir un acteur plein et entier de la vie sociale et économique sur son territoire de vie suppose de la même manière d'inverser le processus d'exclusion pour entrer dans une démarche de reconquête d'un statut social et économique. De plus, le processus d'exclusion ou d'inclusion est propre à chaque individu. Il est lié à son histoire, son contexte, ses potentialités et ses contraintes. Il n'y a donc pas de solution unique ou « prête à porter » qui s'appliquerait à toutes et à tous, mais bien au contraire un faisceau d'éléments sur lesquels il importe d'agir selon des modalités et des intensités variables.

Par son objet même, où l'humain, dans sa complexité et sa diversité, est le cœur, un projet d'inclusion économique et sociale ne peut donc pas se penser sur le court terme. Il s'agit par ailleurs de faire émerger sur les territoires des dispositifs capables d'une part d'accompagner dans le temps les personnes dans une démarche d'inclusion économique et sociale et d'autre part de prévenir les processus d'exclusion. La coopération internationale en la matière ne peut ainsi s'appréhender que dans des partenariats longs et exigeants, pour pouvoir atteindre des résultats effectifs et consolidés. Le temps est résolument un facteur fondamental dans ce type de coopération, tant pour la consolidation des dispositifs d'inclusion économique et sociale que pour le renforcement des capacités des acteurs dans ce domaine.

De plus, un programme de coopération sur l'inclusion économique et sociale ne peut se construire en fixant des résultats définitifs et calibrés dès le démarrage, au risque de s'effondrer dès l'arrêt du partenariat technique et financier ; il s'inscrit dans un processus qui porte en soi une finalité à atteindre, un horizon à ne pas dépasser, mais dont la construction, la mise en œuvre et la consolidation se feront dans une dynamique d'amélioration continue au travers de projets phasés et précis en termes de moyens à mobiliser et de résultats intermédiaires à atteindre.

Ce procédé de conduite de projet par étapes successives permet de ne pas figer la dynamique du partenariat sur des pistes ou des modalités qui s'avèreraient non viables à terme mais au contraire d'assurer une capacité effective d'itération et d'adaptation. Il va sans dire que ce mode de conduite de projet est inopérant pour des projets en top-down, pensés à un niveau central et déconcentrés au niveau local pour leur mise en œuvre. Il requiert au contraire que la maîtrise d'ouvrage du programme appartienne pleinement aux acteurs locaux.

35 François Dubet, « Inlus/exclus : une opposition pertinente ? », in *Cahiers français* n°314, mai-juin 2003.

Inscrire un projet dans le domaine de l'inclusion économique et sociale dans des accords de coopération décentralisée apparaît donc comme un atout par la flexibilité et la souplesse que ce cadre de partenariat permet. Il est en effet :

- 🔗 inscrit dans le temps long ;
- 🔗 porteur de souplesse, par les relations de proximité et régulières entre ses protagonistes, permettant des évolutions et l'adaptation régulière des contenus et des phases du projet sur la base des suivis opérés ;
- 🔗 souvent doté de ressources humaines dédiées, au travers d'un service ou d'agents en charge des relations internationales, capables de faciliter en continu l'élaboration des étapes du projet et la coordination globale des parties prenantes ;
- 🔗 en capacité d'assurer des financements suffisants pour garantir la permanence du dispositif de pilotage et de gestion globale du projet, en complémentarité avec des financements provenant de bailleurs de fonds institutionnels bi- ou multilatéraux, très souvent dévolus à ses actions concrètes. En effet, tandis que ces derniers apportent des financements élevés mais à investir sur des temps courts, les ressources financières et techniques mobilisées par les accords de coopération décentralisée sont plus modestes mais plus souples quant au délai de consommation. Cette opportunité de financements successifs, qu'il s'agit de prendre en compte dès le montage, apparaît particulièrement déterminante pour mettre les acteurs du projet d'inclusion économique et sociale en situation de confort maximal pour répondre à des obligations de résultats, plus qu'à des obligations de moyens souvent induites par un projet figé dans ses délais et sa dimension budgétaire.

ETAPE 5. Partage des enjeux et réciprocité

Observations

Q14 Le projet est-il envisagé dans une logique de solidarité ou d'intérêt mutuel ?

En réponse à cette question, il est possible de caractériser les partenariats de coopération internationale observés selon trois logiques différentes.

- ☞ Certains projets sont menés par les acteurs du Nord dans une logique de solidarité Nord-Sud ou Ouest-Est. La réflexion en termes d'apport pour le territoire du Nord ne s'effectue alors que dans un second temps. Le risque de ce type de partenariat est alors une relation inégalitaire, de « dominant à dominé », de « maître à élève ». Le partenaire peut avoir l'impression de recevoir des leçons ; et cela d'autant plus quand la partie prenante du Nord est peu encline à s'interroger sur la pertinence pour le partenaire, dans un contexte différent, des dispositifs qu'elle apporte en exemple.

Paroles d'acteurs

Marcel Royez, Conseiller pour les affaires sociales, Ambassade de France au Maroc : « *Les marocains disent souvent : 'on a hérité de toutes les bêtises que vous nous avez fait faire'. Et au fond, ce n'est pas faux.* »

- ☞ Certains porteurs de projet tentent, au fil du temps, de rééquilibrer le partenariat, en passant d'une logique de relation de solidarité à une logique de construction de réponses partagées à des défis communs. Pour cela, les structures réfléchissent à l'impact du projet non seulement sur le territoire partenaire, mais aussi sur leur propre territoire.

Paroles d'acteurs

Philippe Jahshan, Délégué aux actions de coopération internationale, Solidarité Laïque : « *Nous sommes passés d'une logique d'aide à une logique de coopération. L'enjeu actuel est de passer de la logique de coopération à une logique d'alliance.* »

Un chantier international porté par une logique d'apport réciproque entre les collectivités locales partenaires

Chantier de construction d'un lycée d'enseignement technique « Togo Territoire Seine et Mauldre »

Conseil général des Yvelines (France) / Commune d'Anèho (Togo)

En 2006, le Département des Yvelines a mis en place une politique d'aide au développement qui l'a conduit à s'engager dans plusieurs accords de coopération décentralisée. Dans ce cadre, le Département a signé, en 2007, un accord de coopération décentralisée avec la ville d'Anèho, au Togo. L'axe principal du partenariat est la dynamisation du tissu économique local et de l'emploi des populations. Pour cela, les partenaires ont mis en œuvre un projet visant, par la construction d'un lycée d'enseignement technique, à développer l'enseignement technique et professionnel au bénéfice de la jeunesse d'Anèho et de ses environs.

Le Conseil général des Yvelines inscrit ses actions de coopération décentralisée dans une logique de réciprocité des bénéfices ; c'est dans cette optique que les services sociaux du Département ont organisé un chantier d'insertion d'une durée de six mois auquel ont participé sept Yvelinois bénéficiaires du revenu de solidarité active.

Fruit d'un engagement volontaire, initiatrice d'un « nouveau départ dans la vie », cette expérience a réconcilié des personnes éloignées du monde du travail et des espaces de sociabilité avec les exigences mais aussi les satisfactions d'une vie professionnelle équilibrée. Plus de la moitié d'entre eux ont pu décrocher un nouvel emploi, notamment dans le domaine de la construction, à leur retour en Yvelines.

Voir fiche n° 12 p. 140

- 🔗 Les coopérations les plus abouties se fondent sur la recherche d'un intérêt mutuel. Les projets, pensés en termes de « bénéfice mutuel » et de « communauté de valeurs », sont alors montés en fonction des enjeux des partenaires et des compétences qui peuvent être mobilisées sur chaque territoire. Les projets ne visent plus l'accompagnement, le transfert d'expériences et l'aide au développement, mais l'échange et l'enrichissement mutuel, notamment autour de démarches d'expérimentation et d'innovations.

Paroles d'acteurs

Driss Ajjouti, coordinateur national, Programme Concerté Maroc : « *La réciprocité est incontournable dans le développement des uns et des autres.* »

La recherche de l'intérêt mutuel semble être d'autant plus possible que le partenariat a atteint un certain niveau de maturité, notamment des maîtres d'ouvrage de la relation de coopération. Cela se traduit le plus souvent par des partenaires français s'interrogeant sur leurs propres politiques et dispositifs, ouverts aux questionnements et à l'apprentissage à partir d'expériences, même lointaines ou déployées dans des contextes sociaux, économiques et culturels très différents. Cela suppose aussi que les partenaires étrangers, notamment de pays en développement, se départissent d'une posture de récipiendaire de l'aide pour intégrer pleinement une logique d'apport réciproque.

Et au Maroc...

Regards Maroc



De nombreux chantiers jeunes et volontariats internationaux sont organisés entre la France et le Maroc. Une réelle réciprocité dans ces échanges consisterait à mettre en place la même démarche en France et au Maroc. Mais les structures marocaines comme françaises se montrent souvent réticentes à envoyer des volontaires marocains en France. Plusieurs raisons sont évoquées à cela : l'échange coûte cher, le processus d'obtention de visas est compliqué, mais aussi, et surtout, la responsabilité des dirigeants est mise en jeu face au risque que les marocains décident de rester en France.

Pourtant, certains notent que les institutions françaises ne se posent pas autant de questions quant au retour de leurs volontaires, alors qu'une part non négligeable décide de s'installer au Maroc suite à leur volontariat.

De l'étonnement réciproque à l'évolution des approches de l'action sociale : un échange à l'origine de la mise en place d'une crèche dans l'EHPAD de la collectivité française

Programme concerté de coopération décentralisée Communes bas-normandes - Communes du canton de Kornaka

Villes d'Ifs, de Castillon-en-Auge, de Colombelles et de Mézidon-Canon (France) / Association des Communes du canton de Kornaka (Niger)

La ville d'Ifs mène, avec trois autres communes de Basse-Normandie, un partenariat avec cinq communes du canton de Kornaka, au Niger. Ce programme concerté vise à promouvoir la bonne gouvernance locale des deux territoires, par le biais du renforcement institutionnel et du développement local, d'une part, et de l'animation des territoires, de l'ouverture sur le monde et de la création de synergies entre et au sein des territoires, d'autre part. Le programme de coopération s'appuie sur des échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre élus et techniciens des deux territoires, tout en associant étroitement la société civile, dans une perspective de développement durable.

Dans le cadre de l'échange, une visite officielle d'une délégation nigérienne dans un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) a conduit à de vifs échanges de points de vue entre élus locaux français et nigériens sur la prise en charge des personnes âgées, les élus nigériens s'étonnant de l'existence de lieux de vie qui rassemblent les personnes âgées à l'écart de la société.

L'échange a été bénéfique au territoire français, car c'est suite à cette rencontre qu'a germé l'idée de mettre en place une crèche au sein de l'EHPAD d'Ifs, afin d'en faire un lieu intergénérationnel.

Voir fiche n° 2 p. 120

Q15 Les actions de formation sont-elles pensées et menées dans une logique de réciprocité ?

Un projet d'inclusion économique et sociale vise pour une large part à renforcer les compétences tant des personnes en situation de précarité et d'exclusion que des acteurs internes à la collectivité ou du territoire en charge des dispositifs d'inclusion.

La formation en est donc une composante majeure qui va se décliner sur des contenus et en direction de publics distincts mais participant tous à une dynamique territoriale commune. Deux groupes cibles sont ainsi les principaux destinataires des formations : les personnes en situation de précarité, et les élus et agents des collectivités territoriales.

Les projets étudiés mettent ainsi en avant des formations destinées directement aux personnes en situation de précarité ou d'exclusion, se déclinant en :

- 🔗 formation civique et citoyenne : sensibilisations sur la problématique de l'inclusion des populations défavorisées, sur l'accès aux droits, sur les droits des femmes...
- 🔗 formation à un métier : couture, poterie, agriculture et agro-écologie...
- 🔗 formation technique : formation au montage et à la gestion de projet, à la gestion d'une mutuelle d'épargne et de crédit, à l'entrepreneuriat... Ces formations sont essentielles pour renforcer les capacités des citoyens à s'impliquer pleinement et garantir la pérennité des dispositifs et des structures mis en place dans le cadre du projet de coopération.

Ce sont le plus souvent les partenaires privés et associatifs, directs ou associés au projet, des deux territoires qui sont responsables de l'ingénierie de formation et de leur diffusion auprès des publics.

Pour leur part et en toute logique, les collectivités s'attachent à mettre en place des modalités de formation s'adressant plutôt aux élus et aux agents des collectivités, particulièrement des travailleurs sociaux. Celles-ci peuvent couvrir un spectre très large en termes de contenus, allant de formations à la décentralisation et à la maîtrise d'ouvrage des collectivités jusqu'aux savoir-faire des travailleurs sociaux. Elles peuvent aussi être portées sur les méthodes d'animation pour favoriser la participation des citoyens et des personnes ciblées par le projet.

Ces formations peuvent prendre des formes diverses, mais l'échange entre pairs est particulièrement privilégié par les collectivités lors de missions de travail courtes ou de stages de plus longue durée dans les structures sociales impliquées dans le projet, la volonté d'aller vers des acquis très pratiques et rapidement applicables étant très largement partagée par les porteurs de projet interrogés.

Même si la plupart du temps, dans les projets enquêtés, les formations sont pensées et montées en direction du partenaire extérieur, on constate toutefois que les temps collaboratifs d'ingénierie et de montage de formation, ainsi que la présence des partenaires étrangers sur le territoire ou dans les structures françaises - et réciproquement -, constituent également des temps de formation des acteurs français à d'autres réalités et pratiques. La dimension de réciprocité apparaît alors plus implicite qu'explicite.

Et au Maroc...



Il existe, au Maroc, une seule école de travailleurs sociaux, à Tanger. La plupart des travailleurs sociaux ne suivent donc pas de formation professionnelle spécialisée, et ils se forment sur le terrain. C'est pourquoi certains projets de coopération s'orientent vers la formation, par l'échange entre professionnels voire la mise en place de cursus de formation. C'est le cas du partenariat entre le Conseil général de Loire-Atlantique et le Conseil préfectoral d'Agadir, dont l'un des objectifs est de créer une licence professionnelle en travail social.

Dans ce type de formations, l'accent est mis sur le terrain : il s'agit de mettre en place des formations duales, à la fois académiques et pratiques, afin de ne pas former des théoriciens, mais bien des praticiens du social.

Le renforcement des capacités des acteurs locaux pour l'inclusion sociale

Projet de promotion d'un développement local inclusif dans les régions de Saint-Louis, Matam et Tombouctou

Handicap International - Région Rhône-Alpes (France) / Région de Saint-Louis (Sénégal) / Région de Matam (Sénégal) / Conseil régional de Tombouctou (Mali)

Engagés depuis plusieurs années dans une réforme de décentralisation dont l'axe fort est de faciliter l'accès des populations aux services de base, le Mali et le Sénégal ont transféré aux collectivités territoriales des compétences dans le domaine du développement local. Malgré cette volonté de renforcer la participation des citoyens à la prise de décision et de rendre ainsi les efforts de développement plus pertinents, l'accès aux services de base gérés par les collectivités territoriales demeure problématique, en particulier pour les personnes vulnérables.

Dans cette logique, les régions de Saint-Louis, Matam (Sénégal) et Tombouctou (Mali) se sont engagées, en collaboration avec la région Rhône-Alpes et avec l'appui de Handicap International, dans une dynamique de développement local inclusif. Il s'agit d'améliorer la prise en compte des personnes en situation de handicap dans les plans et les actions de développement local.

Afin d'impulser un processus de transfert et de partage de compétences en matière de handicap et de développement local inclusif, Handicap International s'appuie sur des actions de formation, de renforcement des capacités des différents acteurs - élus, services techniques et organisations de personnes en situation de handicap - et d'appui institutionnel aux collectivités territoriales.

Voir fiche n° 27 p. 170

Q16 Quel est l'apport du projet pour la collectivité territoriale française et les habitants du territoire ?

Les projets de coopération dans le domaine de l'inclusion économique et sociale participent, au même titre que les autres thématiques de coopération, à alimenter les démarches de sensibilisation au développement et à la solidarité que portent aujourd'hui nombre de collectivités et associations françaises engagées à l'international : sensibilisation dans les écoles, interventions dans les collèges et les lycées, organisation de la semaine de la solidarité internationale, mise en place d'échanges de jeunes...

La dimension humaine, avec toute sa complexité, du projet d'inclusion économique et sociale peut apporter un plus et élargir la perception que les citoyens peuvent avoir des réponses à apporter aux problématiques de développement, que certains limitent aux seuls apports de moyens techniques ou de réponses ponctuelles. Et ainsi, à se sentir plus directement concernés.

Un poste dédié à l'appui aux porteurs de projet au sein de la collectivité territoriale

Accompagnement et valorisation des initiatives citoyennes de solidarité internationale

Ville de Nanterre, Maison des initiatives citoyennes de l'Agora de Nanterre, associations nanterriennes de solidarité internationale (France)

La ville de Nanterre a fait le choix de ne pas mener de projets de coopération décentralisée techniques, mais de focaliser son action internationale autour de deux axes principaux : le travail en réseau autour de grands enjeux mondiaux - la paix, le développement urbain durable et la place des villes de périphéries au sein des métropoles urbaines -, et l'accompagnement et le soutien aux projets citoyens de solidarité internationale.

Le service des « Relations et coopérations avec le monde » de la ville dépend de la direction « Vie citoyenne ». La ville de Nanterre encourage ainsi les initiatives de coopération citoyenne : projets d'entraide et de développement local dans d'autres régions du monde, actions de sensibilisation, campagnes en faveur des droits humains, organisation d'échanges solidaires... Si ces projets ne peuvent s'analyser dans leur ensemble comme accompagnant des démarches d'insertion économique, ils contribuent largement à consolider l'inclusion sociale et civique des parties prenantes aux projets.

La municipalité accompagne les associations locales, essentiellement bénévoles et peu structurées, en appuyant les projets dans leur formulation, leur mise en place logistique et matérielle, leur financement et leur valorisation. Il s'agit de valoriser les initiatives en faveur de la solidarité, la paix, la connaissance et le partage avec d'autres populations du monde. Cet engagement de la municipalité a créé une émulation au sein du territoire, qui a vu naître un réseau actif d'associations de solidarité internationale, appuyées par la mairie.

Voir fiche n° 5 p. 126

Faisant appel à des compétences multiples sur le territoire, de structures et de personnes dont le cœur de métier est « l'humain », un projet d'inclusion économique et sociale en coopération apparaît particulièrement propice à faire évoluer les représentations que tout un chacun peut avoir sur les personnes en situation d'exclusion, sur les personnes issues de l'immigration... - si tant est qu'il se soit doté de supports de restitution et de communication de qualité et adaptés aux différents publics (voir Q19 page 108).

Il peut ainsi aider à faire comprendre les réalités politiques, sociales et économiques de personnes étrangères, directement concernées par les systèmes d'inclusion économique et sociale en France. Plus particulièrement et auprès des professionnels concernés, les enseignements et résultats du projet peuvent permettre d'améliorer les modes d'accompagnement des personnes issues de l'immigration par une meilleure approche et compréhension de leurs comportements sociaux et de leurs repères culturels.

Quand les compétences recherchées sont multiples et supposent la mobilisation de plusieurs acteurs locaux, un projet d'inclusion économique et sociale en coopération peut être le vecteur de rencontres approfondies entre des structures du territoire qui certes se connaissent et se côtoient mais ont parfois peu l'occasion d'agir et de prendre du recul ensemble sur leurs propres pratiques. Et pourquoi pas au-delà du projet, donner envie d'approfondir un partenariat local, alimenté des enseignements tirés des échanges croisés avec les partenaires internationaux.

Améliorer les modes d'accompagnement des femmes marocaines en France grâce au soutien d'associations marocaines



Coopération décentralisée Loire-Atlantique - Agadir Ida Outanane - Chtouka Ait Baha
Conseil général de Loire-Atlantique (France) / Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane - Conseil provincial de Chtouka Ait Baha (Maroc)

Le Conseil général de Loire-Atlantique mène une coopération avec deux autorités locales marocaines : le Conseil préfectoral d'Agadir et le Conseil provincial de Chtouka Ait Baha. En 2005, la coopération s'est recentrée sur les domaines de compétences du Conseil général ; orientation qui s'est affirmée et structurée en 2009 avec la création d'une plate-forme sociale franco-marocaine, qui rassemble des acteurs de la société civile marocains et ligériens qui œuvrent au profit des personnes vulnérables.

Au sein de la plate-forme sociale, chaque association marocaine est partenaire d'une structure française de mêmes champs d'action et domaines de compétences. Dans ce cadre, l'Union de l'Action Féminine, association marocaine qui agit contre les violences faites aux femmes et pour leur inclusion économique, a été mise en relation avec SOLidarité Femmes Loire-Atlantique. Les deux associations échangent des stagiaires et organisent des travaux en commun. Le partenariat permet notamment d'échanger et de rechercher des solutions pour l'inclusion des femmes marocaines qui vivent en Loire-Atlantique comme pour les femmes d'Agadir dont les époux vivent en Loire-Atlantique.

Voir fiche n° 10 p. 136

L'action extérieure des collectivités territoriales est, à des degrés divers, induite par la volonté des élus et de l'administration d'aller voir comment les politiques et les dispositifs locaux sont mis en place dans d'autres territoires. Les projets d'inclusion économique et sociale en coopération participent à cette volonté, avec la particularité toutefois d'amener des élus et techniciens en charge des solidarités locales, généralement moins sollicités ou peu disponibles du fait de leurs missions mêmes, à échanger et participer aux programmes internationaux. Ils offrent alors de belles opportunités d'aller apprendre de l'autre et de faire évoluer les pratiques sociales des institutions et des professionnels. Cet aspect a été particulièrement souligné par l'étude menée par Eneis Conseil et Cités Unies France (voir ci-dessous).

Point de vue...

L'action sociale internationale des collectivités françaises

Etude Cités Unies France / Eneis Conseil

Plusieurs exemples peuvent être avancés pour démontrer le potentiel que portent les coopérations décentralisées pour les pratiques des professionnels français³⁶ :

- *Rendre les personnes directement concernées actrices de leur accompagnement.* Un équilibre doit en effet aujourd'hui être trouvé entre une approche normative des accompagnements et un assouplissement permettant d'adapter les solutions proposées à chaque situation individuelle, en fonction des capacités de chaque « usager ».
- *Adapter les réponses aux publics issus de l'immigration,* sous peine de construire des accompagnements peu efficaces voire contre-productifs. Les grilles de lecture en matière de parentalité, par exemple, sont fortement variables d'une culture à l'autre.
- *Renforcer l'efficacité des dispositifs sociaux.* Il s'agit de la préoccupation première des directions des affaires sociales des collectivités : comment continuer à améliorer l'offre sociale à destination des personnes concernées sans pouvoir mobiliser des moyens supplémentaires voire avec des moyens qui baissent ? Or, les dispositifs sociaux dans beaucoup de pays partenaires ont été conçus et continuent à évoluer dans des contextes financiers très contraints, et de fait déploient parfois des modalités d'intervention moins coûteuses qui peuvent être inspirantes pour les gestionnaires français
- *Développer de nouvelles réponses en s'inspirant des expériences issues des territoires partenaires.* Les collectivités pourraient à cet égard jouer un rôle de courroie de transmission auprès des acteurs associatifs ou de l'Economie Sociale et Solidaire de leur territoire, pour identifier les bonnes pratiques sur leurs territoires partenaires qui pourraient être adaptées aux enjeux sociaux présents sur leurs territoires (ex : microcrédit, démocratie participative basée sur des approches communautaires...).
- *Promouvoir l'approche transversale et territoriale des politiques sociales.* Sans que le terme soit forcément posé, il s'agit de fait d'une dynamique de développement social local (DSL) qu'on chercherait ainsi à impulser. Si les partenaires de la coopération décentralisée ne sont pas forcément plus outillés en matière sociale, ils le sont potentiellement en matière de développement local plus généralement.
- *Favoriser la participation des personnes concernées à la gestion des politiques publiques sociales.* De manière générale, l'élaboration participative des politiques publiques locales est aujourd'hui plus présente dans les pays du Sud par rapport aux pratiques françaises même si de nombreuses démarches en ce sens ont vu le jour ces dernières années.

36 Ces exemples s'appuient en grande majorité sur des études de cas, détaillées dans le rapport complet de l'étude ENEIS-CUF.

Les élus trouvent de même dans les échanges sur les questions d'inclusion économique et sociale des sources de réflexions et des opportunités de prise de recul. Le rapport entre les entités politiques et les citoyens peut ainsi être questionné, tout comme les représentations de notre société et les choix de politiques et de projets qui en découlent.

Paroles d'acteurs

Alain Roch, Premier adjoint au maire, chargé des relations internationales, Ville de Juvisy-sur-Orge : *Dans la collectivité territoriale partenaire, « il y a beaucoup plus de palabres, d'échanges, peut-être moins de paperasse. On a la capacité aussi de voir comment fonctionnent les contre-pouvoirs naturels que sont les chefs de village. Et je pense que là-dessus, nous, « gens du Nord », on a largement à apprendre. »*

Enseignements, points de vigilance et recommandations

Tant au Nord qu'au Sud, la lutte contre la pauvreté et les exclusions de tous ordres sont des défis posés à tous les États du monde, sans qu'aucun n'ait résolu définitivement le problème. Bien au contraire, la situation de crises mondiales et les mutations profondes de notre monde tendent à remettre en cause des solutions développées au cours des dernières décennies par le monde occidental, aujourd'hui plus que jamais confronté à un accroissement des inégalités et une paupérisation d'une part croissante de sa population.

Ce constat devrait de plus en plus amener les collectivités et les acteurs locaux à envisager les projets de coopération relatifs à l'inclusion économique et sociale comme des espaces de mise en partage de connaissances, de capacités d'analyse, de méthodes, d'expériences et de résultats. Cette posture ouverte à la formation, l'innovation et l'expérimentation croisées entre territoires et acteurs impactera les pratiques et dispositifs sur le territoire partenaire, mais aussi et à des degrés divers, sur les territoires de France.

L'importance de la composante « formation » au sein du projet d'inclusion économique et sociale conduit à apporter une attention particulière à ses modalités de construction et de mise en œuvre, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans un partenariat international.

Focus

Le Procopil, programme concerté pluri-acteurs pour le respect des droits de l'enfant, a engagé sur plus de dix ans une multiplicité d'acteurs publics et privés, notamment des réseaux associatifs de France, Roumanie, Moldavie et Bulgarie. Dans le cadre du programme, de nombreuses formations ont été mises en place, dans le but notamment de favoriser les synergies entre les pouvoirs publics et la société civile.

Les partenaires ont retenu en fin de programme d'engager un travail de capitalisation. A ce titre, une fiche de capitalisation « construire une dynamique de formations multi-pays » et un module vidéo sont consultables à l'adresse suivante : http://www.solidarite-laique.org/IMG/pdf/4_procopil_formation_multi-pays.pdf

Pour en savoir plus sur la démarche globale de capitalisation du programme Procopil, voir page 166

Parallèlement, un projet d'inclusion économique et sociale co-construit autour d'enjeux partagés ouvre la possibilité de mener des expérimentations de nouvelles démarches et d'aborder les solutions autrement. Lorsqu'une collectivité territoriale française apporte des méthodes ou des dispositifs en exemple à son partenaire étranger, il lui est nécessaire de questionner ses pratiques et ses savoir-faire. Il s'agit de montrer ce qui fonctionne, mais aussi ce qui fonctionne moins bien, tout en portant un regard critique visant à éviter que le partenaire reproduise les mêmes erreurs. Les deux parties se trouvent alors dans une dynamique de comparaison, qui leur permet de prendre du recul par rapport à leur propre système et d'identifier leurs faiblesses.

Pensée de cette manière et à partir du territoire, [la coopération internationale sur la thématique de l'inclusion économique et sociale peut alors devenir porteuse d'innovations sociales pour l'ensemble des partenaires](#). Force est de constater que cette situation d'enjeux partagés n'est pas encore la plus répandue parmi les projets enquêtés, mais beaucoup en portent déjà quelques ferments.

Afin que les partenaires évoluent en véritables « alliés » dans la recherche de solutions partagées, [il peut être intéressant de se questionner, particulièrement dès la phase initiale du projet](#), sur la prise en compte de tout ou partie des points de vigilance suivants :

- 🔗 [penser « enjeux partagés »](#), en prenant soin d'impliquer des personnes en situation d'exclusion sur chaque territoire dans leur détermination ;
- 🔗 [travailler sur les mentalités](#), dans les territoires partenaires, pour quitter la logique d'aide et de don et entrer dans une logique véritable d'échanges et d'apprentissages réciproques, en tenant compte de l'existence, dans le territoire partenaire, de dispositifs différents, voire innovants qui peuvent être pris en exemple ;
- 🔗 [mettre en avant le regard croisé](#) : la mise en place de partenariats multi-pays et multi-acteurs peut enrichir la relation bilatérale ;
- 🔗 [monter et dimensionner chaque phase du projet](#) en fonction des acteurs et des compétences que l'on peut concrètement et effectivement mobiliser sur chaque territoire ;
- 🔗 [s'assurer de l'engagement dans le temps des acteurs](#) et de leur posture effective face au projet, notamment leur volonté et intérêt à se mettre en posture « apprenante » au sein de la relation internationale ;
- 🔗 [valoriser l'apport du projet](#) inscrit dans une coopération décentralisée tant pour son apport pour le territoire que pour les services des collectivités territoriales engagées, notamment françaises.

ETAPE 6. Suivi, évaluation et restitution

Observations

Q17 Quelles sont les modalités de suivi du projet ?

Mettre en place des outils de suivi est capital pour l'atteinte des objectifs de tout programme de coopération. Pourtant, dans les faits, peu de porteurs de projet mettent en place un suivi formalisé de leurs actions. Certains en reconnaissent la difficulté, notamment car le suivi est parfois perçu comme imposé par le partenaire à l'opérateur de coopération sur place. Ainsi, certaines collectivités territoriales construisent des outils de suivi de leurs projets de coopération, mais l'opérateur ne les utilise pas, pour différentes raisons : manque de temps, manque d'effectif, différences de cultures de travail, peur du contrôle, outils non adaptés ; mais aussi et surtout, dans certains projets, le suivi-évaluation n'est conçu et utilisé que pour rendre compte. Il ne sera alors pas utile au pilotage et ne permettra pas la mise en œuvre d'une réelle démarche d'apprentissage.

Sur ce type de projets en particulier, les échanges et les relations au quotidien avec les partenaires, de manière informelle, sont souvent perçus comme un moyen efficace de suivre l'avancée du projet. Ils permettent de garder constamment un regard sur les activités et d'être réactif en cas de problème. Cependant, ce type de suivi, fondé sur la confiance, peut permettre à l'opérateur local de ne montrer que ce qu'il veut et de faire alors l'impasse sur des aspects plus problématiques du projet.

Construire des outils de suivi d'un projet d'appui au développement d'une collectivité malienne simples et faciles à mettre en œuvre

Projet d'Appui au Développement par les Richesses Minières et Agricoles du Cercle de Kéniéba (PADRIMA)

Conseil général du Pas-de-Calais (France) / Conseil de cercle de Kéniéba (Mali)

Depuis 2013, le Conseil général du Pas-de-Calais (France) mène, avec le Conseil de cercle de Kéniéba (Mali), un Projet d'Appui au Développement par les Richesses Minières et Agricoles du Cercle de Kéniéba : le PADRIMA. Le projet vise deux objectifs principaux : d'une part le développement économique local à travers la valorisation des ressources agricoles et le désenclavement du territoire et, d'autre part l'appréhension de la problématique minière afin de permettre aux collectivités territoriales de devenir des interlocuteurs de poids pour les compagnies minières et pour l'État.

Afin de permettre un suivi des réalisations du projet, le Conseil général du Pas-de-Calais souhaite mettre en place des outils simples à manier et à compiler, ce qui facilitera la démarche menée entre différents acteurs - collectivités territoriales, ici et là-bas, mais aussi société civile, universitaires, ONG et association de migrants, ayant des « cultures de projet » différentes. Les différents outils visent à savoir où en est le projet, quels sont les grands résultats de l'action, ce qu'il reste à faire et quelles sont les difficultés rencontrées. Un point sur la gestion des financements est également prévu dans le cadre de ce suivi.

Voir fiche n° 11 p. 138

Q18 Des évaluations du projet sont-elles menées ? Avec quels résultats ?

Les porteurs de projets de coopération internationale enquêtés soulignent la pertinence et la nécessité d'une démarche de suivi-évaluation formalisée, adaptée au projet, facilement appropriable par les participants, et qui soit construite dès la phase de montage du projet. Pourtant, peu d'acteurs traduisent ces préoccupations dans leurs projets, et s'il y a mise en place d'un système de suivi-évaluation, celui-ci se révèle souvent inadapté, inapproprié ou trop lourd. Parfois, il n'existe que pour répondre à une obligation posée par les bailleurs de fonds. En effet, dans nombre de projets, le versement de la dernière partie de la subvention est conditionné par la remise d'un rapport d'évaluation.

Une telle situation semble induite par une insuffisante appropriation commune de l'apport de l'évaluation pour le projet. A l'inverse, lorsque les partenaires ont acquis une culture de l'évaluation, cette dernière est alors perçue non comme une contrainte, mais au contraire comme une condition de réussite et de pérennité du projet.

L'évaluation d'un projet d'inclusion économique et sociale dans les gares européennes : évaluer pour satisfaire les bailleurs ou pour améliorer le projet ?

WORK in Stations

Agence Nouvelle des Solidarités Actives - Ville de Paris (France) / Ville de Bruxelles (Belgique) / Ville de Rome (Italie)

Le projet « WORK in Stations : Working on Reinclusion Know-how in stations », mené par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA), rassemble trois pays (Belgique, Italie, France) pour proposer et développer des modèles de coopération économique innovants dans le domaine de l'insertion par le travail des personnes les plus démunies, sur le territoire des gares, dans trois villes européennes : Paris, Bruxelles et Rome. Le projet a deux objectifs principaux : construire une approche commune et créer des partenariats efficaces dans le domaine de l'insertion par le travail des personnes démunies.

« WORK in Stations » a été monté par l'ensemble des partenaires d'un précédent projet, « HOPE in Stations », une expérimentation sociale transnationale qui visait à mettre en place et évaluer une nouvelle forme d'accompagnement des personnes sans-abri dans les gares de ces capitales.

L'ANSA donne une grande importance à l'évaluation de ces projets, pour deux raisons principales : ils sont financés, par l'Union européenne, dans leur évaluation. C'est donc une obligation pour en obtenir les financements. Mais aussi, et surtout, l'ANSA considère qu'« expérimenter, c'est évaluer », et que les innovations sociales doivent être associées à une démarche d'évaluation du dispositif.

Ainsi, plusieurs évaluations de ces projets ont été menées : d'une part, dans le cadre du projet « HOPE in Stations », une analyse de l'impact social (évaluation ex ante/ex post, analyse de la situation et de la densité des échanges partenariaux entre les différents acteurs et analyse d'impact du dispositif de formation des agents) ; d'autre part, dans le cadre du projet « WORK in stations », une analyse des potentiels économiques des gares pour le développement de l'offre d'insertion par l'activité économique (IAE) : des chercheurs ont travaillé sur l'étude de l'impact de l'intervention sociale.

Voir fiche n° 15 p. 146

Paroles d'acteurs

Elise Garcia, ville de Cergy : « Il faut sensibiliser à l'évaluation-outil, c'est-à-dire une évaluation-processus, qui serve vraiment. Parce que quand on fait des évaluations en fin de projet, simplement pour satisfaire le bailleur, ce n'est pas quelque chose qui sert. C'est une évaluation perçue comme une contrainte, et on ne s'en sert pas vraiment. »

Le lien entre suivi et évaluation est important : si le suivi est effectué correctement, il permet de faciliter l'évaluation. Et en sens inverse, l'évaluation peut permettre d'identifier des besoins en termes de suivi.

Construire des indicateurs de durabilité pour l'évaluation du programme de développement durable d'une commune sénégalaise

Programme de développement durable de la commune de Bignona

Association Pays de Savoie Solidaires - Conseil général de la Savoie (France) / Commune de Bignona (Sénégal)

L'association Pays de Savoie Solidaires, opérateur de coopération décentralisée du Conseil général de Savoie, conduit le partenariat entre la Savoie et la commune de Bignona, au Sénégal. La finalité de ce programme est de permettre un développement durable de la commune de Bignona en impliquant les acteurs au développement des deux territoires. Le programme est structuré en quatre axes : l'amélioration des conditions de vie pour les populations (pilier social), la création d'activités économiques et l'équitable répartition des richesses (pilier économique), la préservation de l'environnement et le respect de la biodiversité (pilier environnemental), l'implication des populations dans les choix de société et la démocratie (pilier gouvernance).

Pour l'évaluation du programme, Pays de Savoie Solidaires a construit, dès la phase de montage de projet, un système d'indicateurs simplifiés de durabilité visant à mesurer l'impact de chacune de leurs actions. Élaborés avec les partenaires sénégalais, ces indicateurs sont utilisés au cours du projet, afin de rappeler certains points de vigilance aux acteurs, sans pour autant exercer un contrôle ; et en fin de projet, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs de durabilité, et voir ce dont il faudra particulièrement tenir compte dans les projets futurs.

L'inclusion d'un critère « genre » dans l'évaluation vise à s'assurer de la prise en compte des femmes dans les différentes actions.

Voir fiche n° 22 p. 160

Q19 Comment capitaliser les réalisations du projet et communiquer sur des résultats le plus souvent immatériels ?

La plupart des collectivités territoriales françaises communiquent auprès du grand public autour de leurs partenariats de coopération décentralisée : organisation d'expositions, réalisation de films sur la coopération, organisation d'événements lors de la semaine de la solidarité internationale, réalisation de supports de communication (plaquettes, sites Internet)...

Cependant, la communication sur des projets liés à l'inclusion économique et sociale est plus problématique, et ne va pas forcément de soi, et ceci pour trois raisons principales :

- 🔗 il est plus facile de rendre compte de projets matériels, de construction, qui sont plus visibles, que de projets liés à des problématiques sociales et qui reposent essentiellement sur l'échange ;
- 🔗 les problématiques à l'œuvre sont complexes : alors qu'il est facile de montrer des chiffres ou des réalisations factuelles, il est plus compliqué de restituer des éléments qualitatifs liés au projet ; il ne s'agit alors pas de simplifier les choses, mais d'adopter une démarche pédagogique ;
- 🔗 certaines collectivités territoriales sont confrontées à des situations politiques et sociales complexes sur leur territoire (fort taux de chômage, précarité accrue, montée des extrémismes) ; dans ce contexte, elles éprouvent des difficultés à communiquer sur leurs projets de coopération internationale.

Paroles d'acteurs

Mélanie Bugnon, responsable de la mission coopération internationale, Conseil général du Territoire de Belfort : « *J'ai un gros travail à faire, et je pense que c'est le cas de beaucoup de collectivités qui sont en coopération avec des pays en développement, en matière de communication, pour faire comprendre ici, aux habitants du territoire, qu'on n'est pas dans de l'humanitaire, dans une démarche vide de sens, eu égard à la situation actuelle des départements, où on a une grosse pression sociale depuis 2008. Avec la crise, les gens ont du mal à comprendre pourquoi on s'occupe des pauvres d'ailleurs plutôt que des pauvres d'ici.* »

Sur le territoire partenaire, en revanche, la communication et la restitution du projet auprès du grand public se font souvent de manière beaucoup plus importante. Pour certains partenaires, la coopération est perçue comme un motif de fierté, et des événements sont créés autour du projet. Cela peut s'expliquer, notamment, par une culture de la restitution du projet que les collectivités, habituées à devoir rendre compte de leurs activités dans le cadre de projets financés par des bailleurs internationaux, ont acquise.



Mettre en place des outils de communication au service du projet

Projet d'accompagnement économique et de développement des territoires *Conseil général de l'Hérault / Conseil régional du Souss Massa Drâa (Maroc)*

Dans le cadre de leur partenariat de coopération décentralisée, le Conseil général de l'Hérault et le Conseil régional du Souss Massa Drâa (Maroc) mènent un projet d'accompagnement économique et de développement des deux territoires. Ce projet comporte deux volets : l'échange d'expériences entre les structures « plate-forme d'initiative locale », outil direct de soutien à la création d'emplois et de richesses, et la promotion touristique, par l'appui méthodologique pour la mise en réseau et la commercialisation des structures d'accueil et d'hébergement sur le territoire du Souss Massa Drâa.

Le premier volet de ce projet vise à améliorer le développement économique territorial et faciliter l'insertion par l'économie par l'accompagnement, le transfert de savoir-faire et le croisement d'expériences entre les structures « Plate-forme d'Initiative Locale » des deux territoires.

Le Conseil général de l'Hérault donne de l'importance à la restitution des activités et des résultats du projet auprès des partenaires et de la population. Plusieurs outils de restitution sont mis en place : publications de la Direction de la Communication du Conseil général lors de missions sur place et d'accueils de délégations, réalisation de comptes rendus de missions accessibles aux partenaires, publication de rapports d'activités et de brèves sur le site institutionnel de la collectivité... Le Conseil général communique sur ses projets en fonction du temps, et de la réception potentielle par la population locale. Pour autant, il faut que la communication reste au service du projet, et non l'inverse.

Voir fiche n° 9 p. 134

Zoom sur l'importance de la capitalisation de projet

Programme Procopil : favoriser les synergies entre les pouvoirs publics et la société civile
Solidarité Laïque (France) / Fédération roumaine des ONG pour la protection de l'Enfant, FONPC (Roumanie) / Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de l'Enfant et la Famille, APSCF (Moldavie) / Réseau National pour l'Enfance, RNE (Bulgarie)

Durant la période 2005-2012, l'association française Solidarité Laïque a initié le programme concerté pour l'initiative locale - Procopil en Europe de l'Est (Roumanie, Bulgarie et République de Moldavie) dans l'objectif d'améliorer les conditions de vie des enfants, des jeunes et de leurs familles et la protection de leurs droits.

Le programme Procopil est un programme innovant, pluri-acteurs qui a permis de mutualiser les compétences de plus de 160 acteurs (organisations de la société civile, collectivités territoriales, pouvoirs publics, spécialistes de l'action sociale et de la protection de l'enfance) sur les 4 territoires. Il a établi un cadre de pilotage régional pluri-acteurs et a été coordonné sur le terrain par 4 réseaux associatifs très actifs dans le champ de la protection de l'enfance : le réseau national pour l'enfance - RNE (Bulgarie), l'Alliance des ONG pour la protection sociale de l'enfant et de la famille - APSCF (République de Moldavie), la Fédération des ONG pour la protection de l'enfant – FONPC (Roumanie) et Solidarité Laïque (France).

En 2013, Solidarité Laïque et ses partenaires ont souhaité lancer un processus de capitalisation pour faire ressortir les savoir, savoir-faire et savoir-être ainsi que les expériences innovantes développés dans le cadre de ce programme afin de les partager avec d'autres acteurs au niveau national, régional et international.



© Solidarité Laïque

Cette capitalisation a été conduite, avec l'accompagnement du F3E, autour de 3 axes majeurs du programme Procopil : le pilotage régional, la formation régionale et la collaboration associations/pouvoirs publics. Les collectivités locales roumaines, bulgares, moldaves et françaises ont été entièrement partie prenante de ce processus en lien étroit avec les organisations de la société civile.

🔗 Cette capitalisation met notamment en avant :

- le rôle « d'interlocuteurs » des associations et la valeur de leur expertise sur les politiques publiques,
- l'importance de rapprocher, à travers des formations communes, les pratiques des associations et celles des pouvoirs publics,
- l'importance de favoriser des espaces de dialogue réunissant réseaux associatifs et pouvoirs publics pour faire évoluer le cadre des politiques publiques nationales comme locales.

☞ Cette capitalisation permet également de soulever trois défis :

- Gérer la tension qui peut naître entre les deux objectifs du projet : pour éviter notamment que la démarche de promotion du rôle des associations ne soit perçue négativement par les collectivités ;
- Mobiliser le bon niveau d'acteurs au sein des collectivités (place des services techniques, place des élus locaux) et encourager la transversalité au sein des services ;
- Inscrire ce dialogue collectivités locales/associations dans le long terme.

Cette capitalisation montre enfin l'importance de l'ancrage des actions dans le cadre des coopérations décentralisées en cours en les enrichissant d'une dimension régionale multi-pays et de la dimension pluri-acteurs, avec la partie associative et institutionnelle. Celles-ci ont été un socle très utile dans le cadre du projet RIAS « Renforcement Institutionnel et Action sociale » mené dans le cadre du Procopil. Ce lien aux coopérations décentralisées a permis de faire vivre et de renforcer les partenariats antérieurs en développant une concertation entre personnes de terrain. Il a également engagé ces coopérations décentralisées sur l'enjeu de l'action sociale, thématique souvent peu développée dans les échanges entre collectivités, alors même que les compétences à mobiliser sont importantes et complémentaires. Il a enfin pérennisé le dialogue engagé dans le RIAS au-delà du programme.

Afin de partager le plus facilement et le plus largement ces grands enseignements issus de cette capitalisation, Solidarité Laïque et ses partenaires, avec l'appui d'un consultant externe, ont innové dans le format des outils produits. Aussi, ils ont décidé de produire un kit pratique composé de fiches pédagogiques, de vidéos et d'une synthèse communicante. Les partenaires ont également souhaité donner une dimension vivante à cette capitalisation en mettant en avant une série d'histoires permettant d'incarner ces pratiques, notamment via des reportages vidéo.

Cette capitalisation est principalement destinée aux pilotes de programme, aux collectivités territoriales, aux associations, aux partenaires techniques et financiers, aux pouvoirs publics qui souhaitent travailler sur des projets de coopération internationale et/ou sur des projets autour du thème de l'action sociale et plus spécifiquement de la protection de l'enfance.

Cette capitalisation a renforcé les compétences techniques des réseaux partenaires et amélioré ainsi les pratiques de travail, les méthodes et les processus à mettre en place dans le cadre de la construction des nouveaux projets en comprenant notamment les éléments de réussite et d'échec du programme. Le kit pédagogique produit se veut être un outil de formation et de partage d'expériences pour l'ensemble des acteurs identifiés ci-dessus. Il a également pour objectif d'améliorer les pratiques professionnelles et les processus à mettre en place dans le cadre de la construction de nouveaux projets de développement notamment dans le champ de l'action sociale en Europe, dans le voisinage Est de l'Europe ou au-delà.

Ce kit contribue ainsi à améliorer la qualité des services à destination des populations les plus vulnérables : enfants défavorisés, familles marginalisées, personnes âgées, personnes en situation de handicap...

Ces outils sont consultables gratuitement à l'adresse suivante : <http://www.solidarite-laique.org/Procopil-les-outils-de.html>.

Voir fiche n° 25 p. 166

Enseignements, points de vigilance et recommandations

L'inclusion économique et sociale est un processus intégré qui suppose la mise en place de dispositifs visant des progrès holistiques sur les personnes. Piloter et faire évoluer un tel projet au vu de ses réalisations, pour assurer l'atteinte de ses objectifs et pouvoir ensuite rendre compte de ses résultats et impacts sont des démarches qui vont requérir, à des moments particuliers, des méthodes, des outils et des supports spécifiques. Ces démarches ne sont pas à envisager de manière cloisonnée mais plus sûrement en complémentarité, avec des interactions fortes entre elles.

La diversité et la complexité des objectifs (voir étape 1 page 60), le nombre important d'acteurs impliqués ainsi que le manque éventuel de culture commune et de compétences avérées sur la démarche évaluative peuvent aboutir à une insuffisante prise en compte, dans l'organisation initiale et les modalités de mise en œuvre du projet, de la nécessité d'en suivre les réalisations et d'en évaluer les résultats et impacts.

Il y a sans doute plus de craintes quant à la complexité, les méthodes et les moyens à mobiliser et potentiellement sur la portée effective des démarches de suivi-évaluation que de refus catégorique de les mettre en œuvre. Loin de vouloir apporter des réponses complètes et méthodologiques à toutes les questions que le suivi-évaluation pose (pour des éléments de méthodes et de capitalisations dans le cadre de projets internationaux, voir encadré page 114), les préconisations reprises ci-après insistent plutôt sur quelques points de vigilance à retenir dès l'émergence du projet :

- 🔗 aborder, dès le montage du projet entre les partenaires, l'importance du suivi et de l'évaluation des objectifs ; se doter ainsi d'une culture commune de ces démarches, pourquoi pas par un temps collectif de sensibilisation, incluant les personnes concernées directement par les processus d'inclusion économique et sociale ;
- 🔗 élargir et partager progressivement cette volonté de suivi et d'évaluation avec l'ensemble des acteurs mobilisés par le projet. Il est en effet important de construire le suivi et l'évaluation de manière à ce qu'ils répondent à des enjeux d'apprentissage pour les partenaires et de l'appréhender de manière participative, afin qu'ils ne soient pas perçus comme un contrôle ;
- 🔗 co-construire les outils de suivi entre partenaires, afin de s'entendre sur des indicateurs et supports autorisant des analyses de qualité sur les réalisations et premiers résultats, alimentant le pilotage global du projet et l'évolution des actions ;
- 🔗 veiller à l'utilité effective des indicateurs quantitatifs et qualitatifs retenus afin d'assurer leur appropriation et leur maintien dans le temps ;

- ☞ aborder l'évaluation comme une opportunité et un exercice de renforcement des compétences et de compréhension mutuelle approfondie entre les parties ;
- ☞ se servir du ou des diagnostics initiaux comme « point zéro » des démarches d'évaluation à venir, notamment quand il s'agira d'évaluer les impacts sociaux et économiques du projet.

S'agissant spécifiquement de projets sur l'inclusion économique et sociale, il peut être préconisé de :

- ☞ faire appel à des approches orientées vers le changement pour apprécier les processus d'inclusion économique et sociale ;
- ☞ fixer des indicateurs atteignables, permettant de mesurer les progrès réalisés par rapport aux situations de départ des personnes et de mesurer le renforcement des capacités des acteurs ;
- ☞ faire des évaluations en creux, dans une logique de coûts évités : l'inclusion sociale, c'est aussi éviter l'aggravation des situations sociales et économiques ;
- ☞ prendre en compte l'imprévu dans le projet et regarder ce qu'il produit, de positif ou négatif.

La restitution des réalisations, résultats et impacts du projet est fondamentale pour en conforter la légitimité auprès de publics plus ou moins élargis. Celle-ci sera d'autant plus facilitée que le suivi et l'évaluation du projet auront été réguliers et porteurs de nombreux éléments d'analyse, valorisables dans les supports de communication.

Pour les collectivités qui disposent de services ou de personnes en charge de la communication institutionnelle, il peut être particulièrement intéressant de les associer régulièrement à des moments forts du projet (mission de suivi sur le terrain, réunion du comité de pilotage ...) et cela dès sa phase de conception. La communication sur un projet sera d'autant mieux construite et ciblée que ceux qui la conçoivent en auront pleinement assimilé les objectifs.

Avec les médias numériques, de nouvelles formes de restitution sont possibles, particulièrement autour de l'image, comme Solidarité Laïque a pu le faire pour le Procopil (voir encadré page 110), en mettant en avant des « histoires racontées » facilitant l'appropriation par le plus grand nombre.

Cela suppose, une fois encore, de prévoir très en amont les moyens techniques et financiers nécessaires à assurer une communication de qualité.

Suivi, évaluation, suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est une démarche qui consiste à suivre la mise en œuvre d'une intervention et à l'analyser régulièrement pour en tirer des conclusions utiles à son pilotage. On parle alors de dispositif de suivi-évaluation pour inclure aussi le mode d'organisation entre les acteurs permettant de mettre en œuvre ce suivi-évaluation.

Quelle différence entre « suivi », « évaluation » et « suivi-évaluation » ?

Le **suivi** « simple » restera rivié à la planification. Il se contentera de s'assurer que le réalisé correspond au prévisionnel. On est dans une logique de gestion.

Le **suivi-évaluation**, lui, pourra s'appuyer là-dessus mais ira plus loin. En général, il poursuit un objectif de pilotage, pour améliorer l'intervention. Il analysera ce qui est réalisé pour questionner la planification. Il a ainsi une dimension plus stratégique, puisqu'il peut aller jusqu'à réinterroger la stratégie de l'intervention si, chemin faisant, celle-ci s'avère mal adaptée.

Une **évaluation finale** (ou **intermédiaire**) est encore autre chose. À la fin du projet (ou à un instant donné, pour une évaluation intermédiaire : par exemple à mi-parcours), on regarde derrière soi pour effectuer un bilan des actions réalisées et apprécier les résultats obtenus sur la base d'une grille objective ; on tire des conclusions ; puis on se projette dans l'avenir en faisant des recommandations pour améliorer des actions futures.

Suivi-évaluation et évaluations font appel aux mêmes ressorts et de nombreuses passerelles existent entre les deux exercices. D'ailleurs, il s'agit de ne surtout pas les opposer : **suivi-évaluation et évaluation sont étroitement complémentaires**. Ils s'enrichissent mutuellement et doivent être programmés en cohérence.

Pour en savoir plus :

Les guides F3E :

DE REVIERS B., BARINCOUE., *Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée, Guide pratique et méthodologique*, F3E, ADF, juin 2008, disponible sur https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide_coopdec_adf_f3e_juin08.pdf

DE REVIERS B., HADJAJ-CASTRO H., *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, F3E, COTA, avril 2014, disponible sur https://f3e.asso.fr/media/transfer/gen/guide_chgmt_f3e_cota.zip

DE REVIERS B., DUSSAUX V., DESILLE D., *Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement*, 2^e édition, février 2013, disponible sur http://www.pseau.org/outils/ouvrages/arene_f3e_pseau_suivi_evaluation_cooperation_decentralisee_eau_assainissement.pdf

La capitalisation du Procopil :

La capitalisation du Procopil est consultable et téléchargeable gratuitement à partir du lien : <http://www.solidarite-laique.org/Procopil-les-outils-de.html>.

Point d'actualité : maintien du projet dans un contexte sécuritaire difficile

Il n'était pas possible de finir cette partie sans aborder une question qui revient fréquemment dans les propos des porteurs français de projet à l'international, qui s'interrogent sur la poursuite des actions dans des contextes d'insécurité, de conflits voire de risques sanitaires, particulièrement pour de nombreux partenariats de coopération décentralisée instaurés avec des régions du Maghreb, d'Afrique sub-saharienne et du Moyen-Orient. La dégradation des conditions de sécurité est en effet un élément qui peut parasiter une démarche se fondant sur des échanges et des rencontres.

Face à de tels problèmes, qui peuvent mettre à mal l'organisation de visites de délégations d'élus et/ou de techniciens français sur place, les réponses apportées par les porteurs de projet sont de deux ordres.

Certains porteurs de projet considèrent que le fait de ne pas pouvoir se rendre sur place n'est pas problématique. Bien souvent, les actions reposent sur des plans pluriannuels, décidés à l'avance, et souvent dans des contextes différents. La dégradation des conditions de sécurité ne remet donc pas en cause les actions ; elle nécessite juste de s'adapter. La situation apparaît moins problématique lorsque la mise en œuvre de la coopération et de ses projets repose sur un opérateur local.

Une situation sécuritaire problématique à l'origine de la mise en place d'un projet solidaire

Clôture du jardin collectif villageois de femmes de Doika (Mali)

Association Kayes-Mené - Mairie de Collinée - Conseil général des Côtes d'Armor (France) / Village de Doika (Mali)

La commune de Collinée, en Bretagne, accueille une forte communauté malienne, majoritairement employée dans une entreprise agroalimentaire locale. L'association Amitié Kayes-Mené a été créée avec l'objectif de faciliter l'adaptation de ces familles aux modes de vie française et d'aider à la compréhension mutuelle entre les autochtones et les personnes originaires du Mali.

L'association met en œuvre plusieurs actions à destination des jeunes générations : soutien scolaire, cours d'alphabétisation, expositions, conférences, spectacles, échanges culturels, voyages...

L'association a également monté un projet de clôture d'un jardin collectif de femmes de la région de Kayes au Mali. Ce projet fait suite à l'annulation d'un voyage de jeunes de Collinée, prévu et pré-budgété, en raison d'une dégradation des conditions de sécurité au Nord-Mali. Cet événement a encouragé l'évolution des activités de l'association ; et ce sont les jeunes qui devaient participer au voyage qui ont proposé la mise en œuvre de ce projet.

Voir fiche n° 16 p. 148

A charge alors pour ce dernier de faire le lien entre les partenaires et de poursuivre les activités, même lorsqu'il est impossible pour la collectivité française de se rendre sur place. Le risque, cependant, est de glisser vers une simple relation d'aide au développement technique et financière, bien loin d'une dynamique de coopération entre acteurs territoriaux.

Paroles d'acteurs

Christine Moralès, conseillère municipale, ville d'Ifs : « *La coopération décentralisée, pour répondre aux détracteurs, ce n'est pas un handicap de ne pas pouvoir y aller. Elle existe, la coopération décentralisée, tous les matins, tout le temps. Elle vit là-bas, elle vit chez nous. Ce n'est pas parce que je n'y vais pas qu'elle n'a pas lieu d'être. Ce n'est pas un handicap à la coopération telle qu'on la fait. C'est justement peut-être parce qu'on n'a pas axé cette coopération sur le « je viens, tu viens ». On n'est pas dans le tourisme.* »

Dans certains cas en revanche, les problèmes sécuritaires peuvent être un frein notable au projet. Certaines collectivités ont dû, par exemple, stopper un projet d'échange de jeunes ou de tourisme équitable avec des partenaires maliens ou nigériens. Cependant, tous reconnaissent que les collectivités restent fidèles à leurs partenaires, même en contexte de crise, sans doute en attente de conjoncture plus favorable. Cette fidélité risque toutefois de périr face aux contraintes financières des collectivités, actuellement en recherche d'économies budgétaires.

Partie 4

Des coopérations engagées

**Fiches de présentation synthétique
des 27 dynamiques de coopération analysées**

4.1. Ateliers-chantiers d'insertion

Ville de Cergy - Association Incite (France) / Ville de Thiès (Sénégal)

Le porteur

Structure : Ville de Cergy

Type : Collectivité territoriale

Contact : Elise Garcia

Mission Développement durable et coopération internationale

3, place de l'Hôtel de ville

BP 48000 Cergy

95801 Cergy-Pontoise Cedex

01 34 33 43 22

elise.garcia@ville-cergy.fr

Les partenaires

Au Sénégal : Mairie de Thiès, ONG ENDA Graf Sahel, Association Solidarité Thiès-Cergy, Université de Thiès

En France : Association Incite, Association Solidarité Cergy-Thiès, Université de Cergy-Pontoise, Association La Case

Le projet

Nom : Ateliers-chantiers d'insertion Cergy-Thiès

Description : Dans une dynamique d'échanges de territoire à territoire, la coopération Cergy-Thiès mobilise et met en réseau de nombreuses familles d'acteurs des deux villes : élus, agents municipaux, associations, universités, écoles, etc. Les actions mises en place s'articulent autour des trois objectifs suivants :

→ renforcer les capacités des acteurs du développement local des deux territoires ;

→ consolider la participation effective de la population au processus de développement local ;

→ mettre en œuvre des actions innovantes d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des femmes.

C'est dans ce cadre que quatre chantiers d'insertion et de solidarité internationale ont été mis en place depuis 2010 à destination des jeunes de Cergy et de Thiès, en partenariat avec des acteurs associatifs. Ils offrent aux jeunes de 16 à 25 ans connaissant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle une opportunité de formation technique sur des thématiques diverses telles que les métiers du multimédia, de l'audiovisuel ou encore de la maintenance informatique. Cette formation donne ensuite lieu à un terrain d'application pratique à Thiès d'une durée de trois semaines, pendant lequel jeunes cergysois et thiessois réalisent, en binôme, des actions collectives d'intérêt général. Celles-ci sont

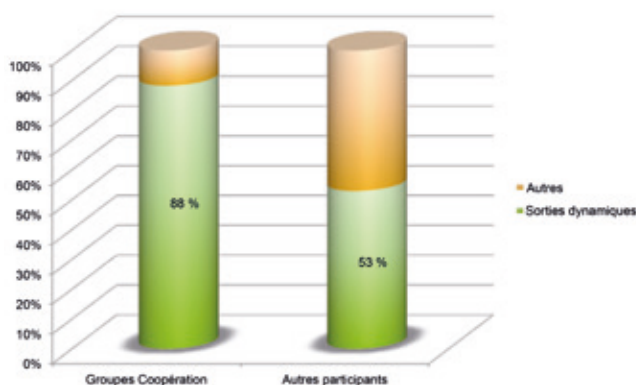
diversifiées et s'inscrivent dans un objectifs de valorisation des savoir-faire et expériences locales : réalisation d'un répertoire des artistes plasticiens de Thiès, mise en place d'un portail web des artistes Thiessois, réalisation du site Internet du programme de coopération décentralisée Cergy-Thiès, etc.

Durée : 2009 - 2012

Enseignements

La dimension internationale augmente le taux de sortie positive des jeunes en insertion.

Comparaison des taux de sorties dynamiques des personnes en insertion selon leur implication – ou non – dans un projet de coopération internationale



Les chantiers s'inscrivent dans un esprit d'intérêt mutuel, par la mise en place d'un dispositif partagé s'adressant à la fois aux jeunes de Cergy et aux jeunes de Thiès.

L'expérience internationale, considérée comme un outil au service de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes concernés, s'inscrit dans le prolongement des politiques publiques locales en matière d'action sociale.

Questionnements

Comment mettre en place un dispositif d'insertion partagé alors que les contextes législatifs et institutionnels diffèrent ?

Comment faire face au décalage entre l'offre d'insertion et les dispositifs existants ici et là-bas ?

Comment favoriser l'accueil de jeunes Sénégalais en France dans des chantiers similaires, face aux lourdeurs administratives et aux difficultés administratives (Visas, etc.) et financières ?

Sites web

Ville de Cergy : <http://www.ville-cergy.fr/vie-municipale-citoyenne/actions-internationales/cooperation-avec-thies/>

Incite : www.incite.asso.fr

Site Internet du programme de coopération décentralisée Cergy-Thiès : www.thies-cergy.fr

Plateforme des acteurs culturels de Thiès : www.art2thies.org

4.2. Programme concerté de coopération décentralisée Communes bas-normandes - Communes du canton de Kornaka

Communes d'Ifs, Castillon-en-Auge, Colombelles, Mézidon-Canon (France) / Association des Communes du canton de Kornaka (Niger)

Le porteur

Structure : Ville d'Ifs

Type : Collectivité territoriale

Contact : Christine Morales

Ex Conseillère municipale en charge de la coopération décentralisée

Esplanade François Mitterrand

14123 Ifs

06 70 50 65 46

christin3.morales@gmail.com

Les partenaires

Au Niger : Association des Communes du Canton de Kornaka, Eau Vive Niger

En France : Castillon-en-Auge, Colombelles, Mézidon-Canon, Conseil régional de Basse-Normandie, Eau Vive Basse-Normandie, commune de Lisieux, des Syndicats intercommunaux d'alimentation en eau potable, la Communauté d'Agglomération de Caen-la-Mer, les associations Ifs Solidarité Sahel et Solidarité de Louvigny avec le Sahel, le Ministère des Affaires étrangères, l'Agence de l'Eau Seine Normandie

Le projet

Nom : Programme concerté de coopération décentralisée Communes Bas-Normandes – Communes du canton de Kornaka

Description : Le programme concerté de coopération décentralisée rassemble cinq communes du canton de Kornaka (Kornaka, Adjékoria, Dan Goulbi, Sabon Machi et Mayara), Région de Maradi, au Niger, et les quatre communes bas-normandes d'Ifs, Colombelles, Mézidon-Canon et Castillon-en-Auge. Plus largement, ce programme rayonne sur l'ensemble des territoires bas-normands et du canton de Kornaka.

Ce programme concerté vise à promouvoir la bonne gouvernance locale des deux territoires par le biais :

- du renforcement institutionnel et du développement local ;
- de l'animation des territoires, de l'ouverture sur le monde et de la création de synergies entre et au sein des territoires.

L'outil au service de ce programme est la mise en relation des deux territoires par la coopération décentralisée, ce qui permet un échange d'expériences et de bonnes pratiques, tout en associant étroitement la société civile, dans une perspective de développement durable.

Durée : 2013 - 2015

Enseignements

Ce partenariat suit une démarche innovante de coopération entre 5 communes nigériennes et 4 communes françaises (la plus petite, Castillon-en-Auge, de moins de 200 habitants), soutenues par la Région Basse-Normandie.

La coopération ne suit pas une logique de subventionnisme, mais de co-construction des projets, dans un partenariat « Nord-Sud » et « Sud-Nord ».

Les communes bas-normandes viennent en appui à des projets souhaités par les collectivités partenaires et leurs populations. L'aide leur permet de réaliser des projets qui les concernent et de mettre en œuvre les choix qu'ils ont effectués.

Questionnements

Comment sélectionner les projets prioritaires et les projets à abandonner, dans un contexte de diminution des subventions à la coopération ?

Comment faciliter les échanges lorsque les interlocuteurs ne parlent pas la même langue ?

Comment impliquer la population locale à des événements autour de la coopération ?

Sites Web

Eau Vive : <http://www.eau-vive.org/fr/france/association/antennes-regionales/>

Ville d'Ifs : http://www.ville-ifs.fr/ifs.php?rubrique=vie_locale&page=international



© Eau Vive

4.3. Coopération Juvisy-Tillabéri

Ville de Juvisy - Association Juvisy-Tillabéri (France) / Commune de Tillabéri (Niger)

Le porteur

Structure : Ville de Juvisy
Type : Collectivité territoriale
Contact : Heike Delcros
Coordinatrice des jumelages
Mairie de Juvisy-sur-Orge
6, rue Piver
91265 Juvisy-sur-Orge Cedex
01 69 12 50 02
maisondesjumelages@mairie-juvisy.fr

Les partenaires

Au Niger : Commune de Tillabéri, Réseau d'Appui aux Initiatives Locales (RAIL), Cellule Locale d'Appui à la Coopération (CLAC), AcSSA Afrique Verte, MISOLA, Union des Banques Céréalières
En France : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, Conseil général de l'Essonne, Association Juvisy-Tillabéri

Le projet

Nom : Coopération Juvisy-Tillabéri

Description : Le jumelage avec la commune urbaine de Tillabéri fonctionne sur le principe de la coopération décentralisée. Les actions prévues et leurs modalités techniques et financières sont définies par des conventions. Le jumelage avec Tillabéri prend des formes diverses : aide au développement, appui institutionnel, gestion commune de biens et de services.

En 2009 et après 5 ans de collaboration avec un Conseil municipal et un Maire élu à Tillabéri, les 2 communes de Tillabéri et de Juvisy ont reformalisé leur partenariat, porté jusqu'alors à Juvisy par l'association Juvisy-Tillabéri.

Pour que ce partenariat se fasse dans un rapport plus équilibré, directement de commune à commune, les domaines d'implication ont donc été redéfinis. Les actions d'appui institutionnel sont à présent coordonnées à Juvisy par les services municipaux compétents et l'élus de référence tandis que les échanges et le soutien à la société civile restent du ressort de l'association Juvisy-Tillabéri. Le jumelage avec la ville nigérienne n'a donc rien d'humanitaire.

Durée : Depuis 1988

Enseignements

Les relations entre Juvisy et Tillabéri ont débuté par un jumelage qui s'est développé en coopération décentralisée.

Deux acteurs se répartissent la maîtrise d'ouvrage de la coopération : la mairie de Juvisy, pour les actions institutionnelles, et l'association Juvisy-Tillabéri, pour les actions en lien avec la société civile.

La pérennisation des projets est pensée dès le début par la mise en place de formations et par la diminution progressive des financements.

Questionnements

Comment poursuivre les échanges de coopération dans un contexte de dégradation des conditions sécuritaires dans le pays partenaire tant au niveau exécution des projets qu'à leur suivi financier ?

Comment assurer un suivi régulier et formalisé des projets, dans un contexte de tensions budgétaires au niveau territorial français ?

Comment faire émerger une demande provenant des collectivités partenaires ainsi que des populations concernées, plutôt que d'être à l'origine des propositions de projets ?

Sites Web

Ville de Juvisy : <http://www.juvisy.fr/juvisy-tillaberi/>

4.4. Régie de quartier

Ville de Lille - Comité National de Liaison des Régies de Quartier (France) / Ville d'Oujda (Maroc)

Le porteur

Structure : Ville de Lille
Type : Collectivité territoriale
Contact : Virginie Vanhée
Hôtel de Ville de Lille
Place Augustin Laurent
CS 30667
59033 Lille Cedex
03 20 49 54 13
vvanhee@mairie-lille.fr

Les partenaires

Au Maroc : Ville d'Oujda, Espace Volontariat Oujda, Régie de quartier Hay Ennajd, Institut français de l'Oriental
En France : Comité National de Liaison des Régies de Quartier, Lille Sud Insertion

Le projet

Nom : Jumelage Lille-Oujda - Projet de régie de quartier
Description : La solidarité est une valeur au cœur du jumelage entre la ville de Lille et la ville d'Oujda. A l'heure où la France comme le Maroc sont confrontés à une conjoncture économique difficile, accompagnée de forts taux de chômage en particulier chez les jeunes, les deux villes collaborent pour proposer des solutions innovantes et efficaces au service des populations les plus fragiles. En particulier, les communes souhaitent promouvoir les initiatives concrètes participant à la construction de modèles économiques durables et plus justes, pouvant proposer une alternative à la précarisation accrue du marché du travail. C'est notamment l'objectif de la création à Oujda d'une structure inspirée des Régies de quartiers, projet inédit et pilote pour le Maroc.
Durée : Projet initié en 2011 - association créée en 2014

Enseignements

Le projet de régie de quartier repose sur l'idée de transposer un dispositif français en l'inscrivant dans une politique nationale marocaine plus globale, à savoir l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Les activités de la régie de quartier doivent permettre de créer de l'emploi dans le quartier de Hay-Ennajd.

Afin que la population s'approprie le projet, un travail est effectué avec elle, par le biais de réunions régulières et de la création d'une association Régie de quartier gérée directement par les citoyens.

La Ville de Lille travaille étroitement avec la société civile d'Oujda et les chargés de mission de l'INDH sur ce projet. Dans le même temps, la Commune Urbaine d'Oujda a mis à disposition un de ses fonctionnaires qui a été désigné officiellement directeur de la régie de quartier en janvier 2014.

Actuellement, le projet rencontre des difficultés de mise en œuvre en raison de son caractère novateur au Maroc. Le modèle de régie de quartier doit pouvoir être adapté au contexte culturel et politique local et notamment à la relation politique/société civile au Maroc. Une certaine frilosité des élus locaux sur ce projet a pu être ressentie.

Questionnements

Comment mettre en place des projets innovants en matière d'action sociale tout en les adaptant au contexte local ?

Alors que l'action sociale est en grande partie gérée par des associations, quelle place redonner aux collectivités territoriales pour la mise en œuvre d'actions structurantes ?

Comment mobiliser les techniciens d'autres services de la collectivité territoriale partenaire dans des projets qui n'entrent pas initialement dans leurs prérogatives ?

Sites Web

Ville de Lille : <http://www.lille.fr/cms/accueil/votre-mairie/Relations-internationales/villes-partenaires/des-actions-dans-le-monde/lille-oujda>

Conseil National de Liaison des Régies de Quartier : <http://www.cnlrq.org/>

4.5. Accompagnement et valorisation des initiatives citoyennes de solidarité internationale

Ville de Nanterre - Maison des initiatives citoyennes de l'Agora
de Nanterre - Associations nanterriennes de solidarité internationale (France)

Le porteur

Structure : Ville de Nanterre
Type : Municipalité
Contact : Magali Fricaudet
Relations et Coopération avec le monde
Direction de la Vie Citoyenne
Tour A - 4ème étage
130, rue du 8 mai 1945
92 000 Nanterre
01 47 29 59 23
magali.fricaudet@mairie-nanterre.fr

Les partenaires

En France : Maison des initiatives citoyennes de l'Agora de Nanterre

Le projet

Nom : Accompagnement et valorisation des initiatives citoyennes de solidarité internationale

Description : A Nanterre, les questions internationales occupent une place de choix, depuis les années 60 où ont été signés les premiers accords de jumelage. Un service, celui des relations et coopérations avec le monde, leur est particulièrement consacré. Créé en 2002, ce service dépend de la direction de la vie citoyenne. Il s'inscrit ainsi dans une dimension de proximité, dans l'idée de valoriser l'engagement au monde des habitants comme un engagement porteur de citoyenneté et de participation dans la sphère locale.

Ce service fait donc le lien entre la sphère locale et le monde, notamment à travers l'accompagnement et le soutien aux projets citoyens. Ces projets mobilisent de nombreuses associations de jeunes, de migrants, des centres sociaux... La municipalité valorise cet engagement comme porteur de citoyenneté et accompagne les projets dans leur formulation, leur mise en place logistique et matérielle, leur financement et leur valorisation.

Enseignements

L'international est perçu à Nanterre, ville à population jeune et à tradition migratoire importante, comme l'une des multiples dimensions de la vie citoyenne. La solidarité internationale est un moyen de créer de la cohésion au sein de la ville et de créer des mobilisations locales. Pour cela, il est demandé aux porteurs de projets de partager leurs initiatives avec la population.

La ville favorise une coopération citoyenne plutôt que des projets de coopération décentralisée techniques.

Le service d'accompagnement et de soutien des projets citoyens répond à une forte demande de la part de la population (en Seine-Saint-Denis, 17% des associations créées chaque année sont des associations de solidarité internationale).

Questionnements

Comment impliquer efficacement différents techniciens de la collectivité dans des projets de coopération internationale ?

Comment créer du lien et du sens entre différentes initiatives citoyennes, portées par des groupes différents et aux objectifs variés ?

Sites Web

Ville de Nanterre : <http://www.nanterre.fr/145-international.htm>

4.6. Coopération Suresnes - Cap Haïtien en direction de la mairie et de la société civile

Ville de Suresnes (France) / Ville du Cap Haïtien (Haïti)

Le porteur

Structure : Ville de Suresnes
Type : Collectivité territoriale
Contact : Valérie Gaude da Silva
Service Relations internationales
2, rue Carnot
92151 Suresnes Cedex
01 42 04 96 77
vgaude@ville-suresnes.fr

Les partenaires

En Haïti : Mairie du Cap Haïtien, Alliance Française du Cap Haïtien, l'Ecole française du Cap Haïtien, Hôpital Justinien du Cap Haïtien, l'INUJED (université du Cap Haïtien)

En France : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, Agence Française de Développement, Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INHSEA), Hôpital Foch de Suresnes, écoles suresnoises, collèges suresnois, Lycée Professionnel, Conseil Communal de la Jeunesse, autres collectivités territoriales

Le projet

Nom : Coopération Suresnes / Cap Haïtien en direction de la Mairie du Cap Haïtien et de la société civile

Description : Renforcement institutionnel (administration générale, système d'informations, urbanisme, collecte des déchets, capacités financières...).

Appui aux politiques publiques avec les acteurs locaux (amélioration de la gestion et du traitement intercommunal des déchets, sauvegarde du patrimoine, éducation, santé publique, affaires sociales).

La coopération vise à appuyer, au premier échelon de la démocratie, par une approche locale, l'amélioration des conditions de vie des populations des pays les moins avancés dans le champ des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Elle permet, en outre, d'accompagner le processus de décentralisation en Haïti. Les villes de Suresnes et du Cap Haïtien mènent des projets structurants pour permettre à la Mairie du Cap Haïtien de maîtriser l'évolution de son territoire et d'être en capacité de proposer des services de base à sa population. Suresnes s'appuie sur l'expertise d'acteurs locaux

ou nationaux et sur les cofinancements de partenaires internationaux pour accompagner la ville du Cap Haïtien dans une démarche de développement social et durable. De nombreux Suresnois et Capois sont devenus, au fil des années, acteurs de cette coopération par des projets et échanges, entre des établissements scolaires, lors de missions d'expertise à Suresnes et au Cap Haïtien, ...source de développement et d'ouverture pour chacun, contribuant sur nos territoires, notamment, à l'éducation à la citoyenneté mondiale, en particulier auprès de la jeunesse.

Durée : Coopération initiée en 1998.

Enseignements

Suresnes joue un rôle d'ensemblier, en recherchant soit des partenaires financiers, soit des partenaires d'expertise dans des thématiques complémentaires pour venir renforcer les capacités des acteurs haïtiens, mairie ou société civile, pour permettre un développement local intégré.

L'émergence d'une démarche d'inclusion sociale au sein de la coopération est le fait d'une rencontre entre une demande sociale exprimée par la collectivité partenaire et une politique publique affirmée à Suresnes.

Suresnes a mis en place une plateforme numérique pour la coordination des acteurs français de la coopération impliqués dans le Département du Nord d'Haïti, afin d'inscrire les actions dans une logique de schéma de développement départemental.

Questionnements

Quelle communication pourrait être mise en place entre l'Etat, les ONG et les collectivités territoriales afin d'assurer une complémentarité de l'action internationale ?

Comment prioriser les différentes demandes de la collectivité partenaire dans le choix des projets lorsqu'on s'attache à un développement intégré ?

Comment prendre en compte, dans l'évaluation de projets de renforcement institutionnel, des critères non objectivables comme des changements de comportement, des évolutions de posture ?

Sites Web

Ville de Suresnes : <http://www.suresnes.fr/Decouvrir-Suresnes/Relations-internationales/Cap-Haitien-Haiti>

4.7. Echanges de bonnes pratiques entre les professionnels de structures sociales

Conseil général des Côtes d'Armor (France) / Voïvodie de Warmie et Mazurie (Pologne)

Le porteur

Structure : Conseil général des Côtes d'Armor

Type : Collectivité territoriale

Contact : Anna Planchais

Direction de la Prospective, de l'Ouverture et du Développement Durable

Chargée de la coopération avec la Pologne

BP 2371

22023 Saint-Brieuc Cedex 1

02 96 62 80 65

planchaisanna@cg22.fr

Les partenaires

En Pologne : Office du Maréchal de la voïvodie de Warmie et Mazurie d'Olsztyn (Département de la Coopération internationale et ROPS Bureau Régional de la Politique Sociale)

En France : Conseil général des Côtes d'Armor (Direction de la Prospective, de l'Ouverture et du Développement Durable, Direction de l'Accompagnement des Citoyens vers l'Autonomie, Maison du Département de St Brieuc) en partenariat avec structures et associations sociales costarmoricaines (St Brieuc Agglomération, Trait d'Union, Adalea, CCAS de Lamballe, Penthièvre Actions)

Le projet

Nom : Echanges de bonnes pratiques entre les professionnels de structures sociales

Description : La coopération décentralisée entre les départements de Warmie et Mazurie et des Côtes d'Armor repose aussi bien sur les partenariats entre les collectivités locales que sur les collaborations développées entre acteurs locaux français et polonais. Ces deux axes sont des piliers ; leur existence et les articulations entre eux sont essentielles à la pérennité et à l'efficacité de la coopération décentralisée.

L'évaluation de 2007 a mis en exergue le domaine social comme un secteur particulièrement porteur pour la coopération. Suite aux échanges entre les techniciens des deux territoires en 2008, quelques axes ont été dégagés : l'insertion sociale et professionnelle, les phénomènes de violence et d'addiction, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap. Cette dernière thématique a fait l'objet de nombreuses mises en relation entre structures.

En 2014, des demandes des structures costarmoricaines, à la recherche de solutions pour travailler sur les thématiques de prise en charge d'urgence des personnes en grande précarité (sans abri, victimes des violences), ainsi que de l'organisation du travail en réseau dans le domaine du social voient le jour. En parallèle, le ROPS de l'Office du Maréchal de la voïvodie de Warmie et Mazurie propose de travailler sur la question de l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap ; autant de sujets de travail, dont le but est d'enrichir le projet de développement social local ciblant le public en marge (errants, SDF, victimes des violences) sur le Pays de St Brieuc.

Enseignements

La coopération est perçue comme un échange fondé sur la réciprocité et sur la prise en compte des besoins de chaque partenaire.

Le pilotage de la coopération est quadripartite : deux collectivités, deux associations.

La coopération est vécue au quotidien, par des échanges réguliers de manière informelle, ce qui facilite le suivi et l'évaluation des projets.

Questionnements

Comment mobiliser les différents services de la collectivité sur des projets de coopération, tout en tenant compte de leurs priorités, de leur calendrier et de leurs envies et besoins ?

Comment assurer une continuité des projets en cas de changement de portage politique ou technique dans la collectivité ou chez les partenaires ?

Sites Web

Conseil général des Côtes d'Armor : www.cotesdarmor.fr

Association Côtes d'Armor – Warmie et Mazurie: <http://sites.google.com/site/partnerscawm>

Office du Maréchal de la voïvodie de Warmie et Mazurie : www.warmia.mazury.pl

Centre Franco-Polonais Côtes d'Armor - Warmie et Mazurie : www.cpf.olsztyn.pl

Association des Amis de la France et de la Bretagne "Amitié" auprès du Centre Franco-Polonais : www.amitie.olsztyn.pl

4.8. Gestion des déchets et agro-écologie

Conseil général de l'Hérault - Association CARI (Centre d'Actions et de Réalisations Internationales) - Syndicat Centre Hérault (France) / Gouvernorat de Médenine (Tunisie)

Le porteur

Structure : Conseil général de l'Hérault
Type : Collectivité territoriale
Contact : Marie Doutremepuich
Direction des Relations Internationales
Conseil général de l'Hérault
1000, rue d'Alco
34087 Montpellier Cedex 4
04 67 67 64 42
mdoutremepuich@cg34.fr

Les partenaires

En Tunisie : Gouvernorat de Médenine
En France : Syndicat Centre-Hérault, Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI)

Le projet

Nom : Gestion des déchets et agro-écologie dans la zone oasienne de Beni Khédache (article 14 de la convention bilatérale de coopération décentralisée)

Description : Le Conseil général de l'Hérault et le Gouvernorat de Médenine du sud tunisien sont liés par une convention de coopération décentralisée depuis 1995. Depuis cette date, des liens étroits de partenariat et d'échanges se sont tissés entre les deux territoires grâce notamment à une approche dynamique et participative entre les différentes parties prenantes (opérateurs de coopération, services techniques, institutions publiques et privées, associations...). Cette coopération s'est renforcée, au fil des années, par la mise en œuvre de nombreux projets menés dans une approche d'intérêt mutuel. Le Département et le Gouvernorat fondent leur partenariat autour des trois axes du développement durable (économique, humain et environnemental).

En 2008, à l'occasion d'un voyage officiel du Président de la République française en Tunisie, un accord bilatéral portant sur la gestion concertée des flux migratoires a été signé. Cet accord comportait un volet relatif au Développement solidaire. Le Département de l'Hérault a alors été choisi comme opérateur global de coopération pour conduire des projets avec le Gouvernorat de Médenine. Dans ce cadre, un travail a été engagé afin d'augmenter le revenu des populations habitant les zones rurales les plus défavorisées du Gouvernorat de Médenine, autour de la délégation de Béni Khedache, notamment, par le développement du tourisme rural et la valorisation des produits du terroir.

Au fil des années, ce projet de développement local s'est structuré, avec l'aide financière de l'Etat français. Il a progressivement réuni l'ensemble des acteurs locaux autour d'une démarche participative de développement économique.

Afin de poursuivre les efforts notables fournis sur le territoire de Béni Khédache et de compléter les bons résultats atteints sur la structuration de la palmeraie de Ksar Hallouf, le Conseil général a sollicité deux opérateurs héraultais :

- 🔗 le Syndicat Centre Hérault d'Aspiran qui conduisait déjà 2 projets de gestion des déchets sur le territoire du Gouvernorat, sous l'égide de la coopération décentralisée ;
- 🔗 le Centre d'Actions et de Réalisations Internationales (CARI), association de solidarité internationale héraultaise, expert en agro-écologie et plus particulièrement sur les questions de sauvegarde des oasis.

Le travail en consortium a été privilégié par les deux opérateurs, qui ont pu ainsi mutualiser leur expertise, leur expérience sur le terrain et leurs réseaux au service du projet.

Durée : 2014-2015

Enseignements

Afin de maximiser l'aide départementale sur un territoire en particulier, et dans un objectif de mutualisation des compétences et les moyens, le Conseil général de l'Hérault encourage les associations locales de solidarité internationale comme le CARI à travailler sur leurs territoires de coopération décentralisée.

Le Conseil général joue un rôle de facilitateur ; il met en relation différents acteurs et permet la création d'échanges et de partenariats.

Le travail en consortium entre un Conseil général, une ONG et un syndicat intercommunal de traitement des déchets au sein de ce projet doit contribuer à créer des connexions et des complémentarités entre différentes structures. Il permet d'assurer la pérennité des projets, en cas de changement de portage politique et/ou technique chez l'un des partenaires.

Questionnements

Comment décloisonner des acteurs aux statuts différents pour mener une action efficace de manière conjointe?

Comment mobiliser les techniciens de différents services d'une collectivité d'une taille importante au sein de projets de coopération décentralisée ?

Comment identifier les bons partenaires sur lesquels s'appuyer dans un tel projet ?

Sites Web

Syndicat Centre Hérault: <http://www.syndicat-centre-herault.org/-Projets-collaborations-.html>

CARI: <http://www.cariassociation.org/page162.html>

Conseil général de l'Hérault: <http://www.herault.fr/international/tunisie-gouvernorat-de-medanine>

4.9. Projet d'accompagnement économique et de développement des territoires

Conseil général de l'Hérault (France) / Conseil régional du Souss Massa Drâa (Maroc)

Le porteur

Structure : Conseil général de l'Hérault

Type : Collectivité territoriale

Contact : Sandra Barret

Direction des Relations Internationales

Responsable de la coopération avec le Souss Massa Drâa

Conseil général de l'Hérault

1000, rue d'Alco

34087 Montpellier Cedex 4

04 67 67 72 38

sbarret@cg34.fr

Les partenaires

Au Maroc : Conseil régional du Souss Massa Drâa, Souss Massa Drâa Initiatives

En France : Béziers Ouest Hérault Initiatives, Groupement d'Intérêt Economique Hérault Initiatives

Le projet

Nom : Projet d'accompagnement économique et de développement des territoires au Souss Massa Drâa et en Hérault par l'échange d'expériences entre les structures « Plate-forme d'Initiative Locale » outil direct de soutien à la création d'emplois et de richesses (volet 1)

Description : Le projet vise à améliorer le développement économique territorial et faciliter l'insertion par l'économie au Souss Massa Drâa et en Hérault par l'accompagnement et le transfert de savoir-faire et le croisement d'expériences des Plateformes France Initiative Locales de l'Hérault et du Souss Massa Drâa via le Souss Massa Drâa Initiatives (SMDI) et le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) Hérault Initiatives.

Durée : De janvier 2012 à décembre 2013

Enseignements

Le projet est conçu d'après une volonté de favoriser le développement économique local non seulement dans le territoire partenaire, mais aussi dans l'Hérault. Un apport mutuel est recherché au sein de ce projet.

« Le chef, c'est le projet » : le partenariat se crée et se consolide autour de projets et d'enjeux partagés, et c'est en s'appropriant le projet que les acteurs se fédèrent.

La coopération dans le domaine du social repose d'abord sur des ressources humaines avant de reposer sur des moyens financiers.

Questionnements

Comment formaliser un projet de coopération de manière bilatérale, tout en respectant les différences de culture et de façons de faire avec le pays partenaire ?

Chez les entrepreneurs suivis par le projet dans le Souss Massa Drâa, l'usage est plutôt de recevoir des dons ou des subventions que de contracter des emprunts. Comment intégrer, dans le projet, ces différences culturelles afin que les petites entreprises sollicitent un cofinancement qui génère des intérêts à rembourser ?

Comment assurer une bonne communication autour de projets sociaux à l'international ? Doit-on travailler avec des professionnels de la communication pour assurer la restitution des projets ?

Sites Web

Conseil général de l'Hérault: <http://www.herault.fr/international/maroc-region-souss-massa-draa>

4.10. Coopération décentralisée Loire-Atlantique - Agadir Ida Outanane - Chtouka Ait Baha

Conseil général de Loire-Atlantique (France) / Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane - Conseil provincial de Chtouka Ait Baha (Maroc)

Le porteur

Structure : Conseil général de Loire-Atlantique
Type : Collectivité territoriale
Contact : Juliette Beaujean
Chef du service international
Direction tourisme relations internationales
Conseil général de Loire-Atlantique
3, Quai Ceineray
CS 94109
44041 Nantes Cedex 1
02 40 99 10 46
juliette.beaujean@loire-atlantique.fr

Les partenaires

Au Maroc : Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane, Conseil provincial de Chtouka Ait Baha, Acteurs marocains de la plate-forme sociale franco-imarocaine, Université d'Agadir – Faculté des Lettres et Sciences Humaines, département de sociologie, Commission régionale des Droits de l'Homme d'Agadir
En France : Acteurs français de la plate-forme sociale franco-marocaine

Le projet

Nom : Coopération décentralisée Loire-Atlantique - Préfecture d'Agadir Ida Outanane - Province de Chtouka Ait Baha

Description : Le Département de Loire-Atlantique est en coopération décentralisée avec deux autorités locales au Maroc : le Conseil préfectoral d'Agadir Ida Outanane et le Conseil provincial de Chtouka Ait Baha.

Le premier acte de coopération a été scellé en 1992 avec la Préfecture d'Agadir. En 2009, la coopération s'est élargie avec la signature d'une deuxième convention avec la Province de Chtouka Ait Baha, au sud d'Agadir. Avec cette dernière, les partenaires favorisent les actions de développement local et de cohésion sociale avec la création d'un centre « Mère – enfants » sur la commune rurale d'Ait Amira, ainsi que des projets éco-touristiques, qui visent à valoriser le patrimoine de la province.

Depuis 2005, la coopération décentralisée s'est recentrée sur les domaines de compétence du Département. Cette orientation s'est affirmée et structurée en 2009 par le regroupement d'acteurs de la société civile d'Agadir et la création d'une plate-forme sociale franco-marocaine.

Les associations de la plate-forme œuvrent au profit des personnes vulnérables, à savoir les femmes, les enfants et les personnes handicapées. Autour de ces problématiques communes et partagées entre la Loire-Atlantique et Agadir, la mise en place de stages, formations et échanges de pratiques professionnelles vise au développement et au renforcement des compétences des personnels.

La plate-forme sociale franco-marocaine poursuit deux objectifs :

- ☞ répondre aux besoins des populations les plus vulnérables afin de garantir leur bien-être et leur développement social, socio-éducatif, et socio-économique ;
- ☞ favoriser une évolution des processus de protection sociale en mettant en œuvre une concertation collective et d'échanges sur les politiques sociales et socio-éducatives.

Enseignements

Le Conseil général de Loire-Atlantique favorise la mise en œuvre de partenariats entre associations françaises et marocaines en fonction de leur champ d'action et de leurs compétences respectives.

La société civile joue un rôle important dans le partenariat : c'est par le biais des associations que le partenariat entre le Conseil général de Loire-Atlantique et le Conseil préfectoral d'Agadir, alors en déclin, a été relancé.

Pour faire face au manque de formation des professionnels marocains de l'action sociale, l'un des projets de la coopération est de mettre en place une licence professionnelle en travail social à l'Université d'Agadir.

Questionnements

Comment obtenir, de la part des bailleurs de fonds, un financement non seulement de projets, mais aussi et surtout des frais de fonctionnement de la structure ?

Comment gérer les changements de portage du projet, lorsque les échanges se fondent essentiellement sur des relations interpersonnelles ?

Comment gérer l'asymétrie des relations, entre associations professionnelles en France et associations qui fonctionnent essentiellement sur le bénévolat au Maroc ?

Sites Web

Conseil général de Loire-Atlantique : http://www.loire-atlantique.fr/jcms/tout-savoir-sur-le-departement/missions-et-politiques-publiques/enfance-familles-et-solidarite-internationale/solidarites-internationales-et-echanges-europeens/les-solidarites-internationales/participer-au-mouvement-de-solidarite-internationale-fr-p1_39105

Association Tazzanine : <http://www.tazzanine.org/fr/actions-association-enfants-abandonnes-agadir.html>

Fondation Kabbage : <http://www.fondationkabbage.com/>

4.11. Projet d'Appui au Développement par les Richesses Minières et Agricoles du Cercle de Kéniéba (PADRIMA)

Conseil général du Pas-de-Calais (France) / Conseil de cercle de Kéniéba (Mali)

Le porteur

- Structure** : Conseil général du Pas-de-Calais
- Type** : Collectivité territoriale
- Contact** : Sabine Courouble
Cheffe de mission coopération internationale
Direction Europe et International
Conseil général du Pas-de-Calais
Rue Ferdinand Buisson
62018 Arras Cedex 9
03 21 21 91 77
courouble.sabine@cg62.fr

Les partenaires

- Au Mali** : Conseil de cercle de Kéniéba, Association pour la valorisation des ressources locales, Agence pour le développement territorial en région de Kayes, Conseil régional de Kayes
- En France** : CORENS, Association des ressortissants du cercle de Kéniéba en France (ARCKF), Service international d'appui au développement (SIAD),

Le projet

- Nom** : Projet d'Appui au Développement par les Richesses Minières et Agricoles du Cercle de Kéniéba (PADRIMA)
- Description** : Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) a ouvert en 2013 son appel à projets triennal. Cet appel à projets est arrivé dans le contexte particulier de l'intervention française au Nord du Mali et donc dans la perspective des besoins des populations liés à la reconstruction du pays.

Suite à la venue de la Présidente du Conseil de Cercle de Kéniéba dans le Pas-de-Calais, en février 2013, dans le cadre du précédent projet soutenu par le MAE (PAIRCK – Projet d'appui au renforcement des capacités du cercle de Kéniéba), les échanges avec les services et le travail réalisé ont permis de présenter un dossier de candidature dans le cadre de ce dispositif. Conforme à la stratégie internationale du Département du Pas-de-Calais, qui défend la solidarité avec les territoires miniers en reconversion et le renforcement des capacités d'actions des collectivités locales, le projet présenté ici s'inscrit dans la continuité et la consolidation de la coopération entamée formellement en décembre 2011.

Le Conseil de cercle a défini deux priorités essentielles qui constituent les deux grands objectifs de ce projet : le développement économique local à travers la valorisation des ressources agricoles et le désenclavement du territoire, et l'appréhension de la problématique minière afin de permettre aux collectivités territoriales de devenir des interlocuteurs de poids pour les compagnies minières et pour l'État.

Durée : 2013-2016

Enseignements

Le projet de développement des richesses minières et agricoles du Cercle de Kéniéba s'appuie sur les réflexions menées dans le Nord-Pas de Calais autour des mutations d'un territoire d'exploitation minière, dont le Département du Pas-de-Calais à l'expérience, à la fois rurale et minière.

Une association de ressortissants du cercle de Kéniéba en France est partenaire du projet, ce qui facilite le lien avec les partenaires à Kéniéba, ainsi que la mise en place de projets concrets de création d'activités agricoles ou commerciales.

Un comité d'accompagnement, au sein du Conseil général, a pour objectif de mobiliser le savoir-faire des techniciens du département dans les projets de coopération décentralisée tout en valorisant l'apport de ces projets pour l'ouverture au monde de la collectivité.

Questionnements

Comment établir des priorités entre les différents besoins et demandes exprimés par la collectivité partenaire (ex : les actions de désenclavement nécessitent le financement d'infrastructures aux budgets colossaux) ?

Comment s'inspirer des expériences de démocratie participative du partenaire pour améliorer nos dispositifs en France ?

Comment faire le lien entre des projets de coopération décentralisée et d'autres missions du Conseil général (politique jeunesse, Agenda 21...) ?

Sites Web

Conseil général du Pas-de-Calais: <http://www.pasdecalais.fr/Europe/Connaitre-les-interlocuteurs-du-Pas-de-Calais/Dans-le-monde/Conseil-du-Cercle-de-Kenieba-Mali>

Corens: <http://associationcorens.wordpress.com/>
<http://revuedepressecorens.wordpress.com/>

SIAD: <http://www.siad.asso.fr/projets/appui-a-la-creation-dentreprises-a-kenieba/>

4.12. Chantier Togo Territoire Seine et Mauldre

Conseil général des Yvelines (France) / Commune d'Anèho (Togo)

Le porteur

Structure : Conseil général des Yvelines

Type : Collectivité territoriale

Contact : Cédric Le Bris	Christelle Braconne
Responsable de	Chargée de
la coopération internationale	développement insertion
Cabinet du Président	DTAS
Hôtel du Département	Hôtel du Département
2 place André Mignot	42, avenue Paul Raoult
78000 Versailles	78130 Les Mureaux Cedex
01 39 07 79 94	01 30 99 94 33
clebris@yvelines.fr	cbraconne@yvelines.fr

Les partenaires

Au Togo : Commune d'Anèho, Ecole Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme de Lomé, Union des communes du Togo, Ambassade de France de Lomé

En France : Lycée polyvalent Jules Ferry de Versailles, Yvelines (IFSY), Bleu Oxygène Formation, Pôle Emploi, CAF des Yvelines, Services municipaux de l'emploi, Pôle santé de la ville des Mureaux

Le projet

Nom : Chantier Togo Territoire Seine et Mauldre

Description : Le Département des Yvelines et la commune d'Anèho (Togo) ont signé le 9 novembre 2007 un protocole de Coopération Décentralisée pour une durée de cinq ans, renouvelée pour une même période en 2012.

L'un des axes principaux de cette coopération est la dynamisation du tissu économique local et de l'emploi des populations, qui implique de travailler sur la formation des jeunes.

Dans cette perspective, le Département des Yvelines a sollicité le concours du Lycée Polyvalent Jules Ferry de Versailles pour définir les contours du projet visant à développer l'enseignement technique et professionnel au bénéfice de la jeunesse d'Anèho et de ses environs.

La Commune d'Anèho a obtenu l'accord du Ministère de l'Enseignement Technique pour créer un Lycée d'Enseignement Technique.

Dans le cadre de ses compétences d'attribution, le Département des Yvelines mène de nombreuses actions dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle, en particulier en direction du public bénéficiaire du Revenu de

Solidarité Active (RSA). A ce titre, il propose une offre d'insertion composée de nombreuses actions dont les chantiers d'insertion.

La construction du Lycée d'Anèho est apparue comme une opportunité pour expérimenter un chantier bénéficiant à sept Yvelinois, encadrés par deux travailleurs sociaux du département.

Durée : Du 1^{er} janvier au 31 juillet 2013.

Enseignements

Le projet est le fruit d'une volonté politique de coopération transversale entre différents services ; en l'occurrence, la Mission coopération internationale et la Direction des Territoires d'action sociale.

La coopération internationale permet aux agents du département de changer la relation avec les populations défavorisées des Yvelines qui sont habituellement dans une démarche de demande d'aide, en leur permettant de s'investir dans un projet altruiste.

Il y a une réelle réciprocité des échanges entre la collectivité française et la collectivité togolaise au sein du projet : tandis que la collectivité française prend en charge la construction du lycée, la collectivité partenaire assure la logistique et le suivi au quotidien de l'équipe. Elle est impliquée directement dans une action au bénéfice de la collectivité française.

Questionnements

Comment mobiliser différents services, de façon transversale, au sein d'un projet de coopération innovant et qui bouscule les habitudes ?

Comment impliquer la collectivité partenaire dans la construction du projet d'un point de vue administratif (devis, conventions, organisation logistique) ?

Comment prendre en compte, dans le projet, les différences culturelles liées à la manière de travailler, à la façon de s'investir dans le travail ?

Sites Web

Conseil général des Yvelines: <http://www.yvelines.fr/solidarite/cooperation-internationale/les-accords-de-cooperation-decentralisee/togo/commune-d-aneho/>



© Conseil général des Yvelines

4.13. Appui au programme communal de développement agro-écologique

Conseil général du Territoire de Belfort (France) / Commune de Tanghin-Dassouri - Commune de Komki-Ipala (Burkina Faso)

Le porteur

Structure : Conseil général du Territoire de Belfort
Type : Collectivité territoriale
Contact : Florence Kohtz
Responsable de la Mission Coopération Internationale
Conseil général du Territoire de Belfort
Place de la Révolution française
90 020 Belfort Cedex
03 84 90 90 46
florence.kohtz@cg90.fr

Les partenaires

Au Burkina Faso : Commune de Tanghin-Dassouri, commune de Komki-Ipala, associations de femmes, coopératives maraîchères, comités villageois de développement, Cabinet Ocean Consult International
En France : Ville de Belfort, Communauté d'agglomération belfortaine, communes et associations du Territoire de Belfort, CERCOOP Franche-Comté, Lycée agricole de Valdoie

Le projet

Nom : Appui au programme communal de développement agro-écologique
Description : L'agriculture occupe près de 78% de la population de la commune de Komki-Ipala, sur des terres relativement pauvres, dans le cadre de pratiques agricoles peu novatrices et peu productives.

Le projet cherche à développer de nouvelles pratiques agricoles, telles l'utilisation d'engrais naturel ou l'arrosage par goutte à goutte, et à réduire la dépendance des agriculteurs ruraux vis-à-vis des commerçants de Ouagadougou.

A titre d'illustration, la création d'une banque de céréales vise par exemple à permettre aux agriculteurs d'acheter à prix coûtant les grains en période de soudure. La population locale est étroitement impliquée dans le processus, en choisissant ses priorités d'action, en apportant son aide matérielle et en finançant une partie des projets.

Durée : Projet annuel, mais mis en œuvre depuis 2011 sur la commune de Komki-Ipala, et 2013 sur la commune de Tanghin-Dassouri

Enseignements

Chaque partenaire agit selon ses prérogatives et compétences. Plusieurs projets ont ainsi été mis en oeuvre (Ville de Belfort et Communauté d'agglomération belfortaine intervenant plus particulièrement sur les aspects eau et assainissement par exemple), dont le projet d'appui au programme communal de développement agro-écologique, sur lequel les deux communes burkinabè et le Conseil général du Territoire de Belfort sont associés.

L'asymétrie des moyens dédiés à la coopération est compensée par une valorisation de la part de la collectivité burkinabè (implication de personnel, mise à disposition de locaux), mais également par la participation active des citoyens.

Des transversalités sont recherchées, au sein de la collectivité du Conseil général du Territoire de Belfort, entre la Mission Coopération internationale et les autres directions (Direction de l'environnement, Direction de la qualité publique et du Développement Durable), afin de créer des synergies.

Questionnements

Comment impliquer la collectivité partenaire dans l'écriture du projet ?

Quelle communication autour de ces projets, en France, alors que l'implication de la collectivité française sur des problématiques internationales n'est pas toujours bien perçue par une population locale elle-même soumise à des difficultés sociales ?

Comment s'assurer que le suivi mis en oeuvre par l'opérateur sur place est objectif, et rende compte des aspects positifs, mais aussi plus problématiques du projet ?

Sites Web

Conseil général du Territoire de Belfort : <http://www.cg90.fr/la-cooperation-decentralisee/burkina-faso>



© Conseil général du Territoire de Belfort

4.14. Entreprendre Solidaire avec son Territoire

Conseil régional de Picardie - Société coopérative d'intérêt collectif Solidarités Entreprises Nord-Sud (France) / Groupement intercommunal des Collines (Bénin)

Le porteur

Structure : Région Picardie
Type : Conseil régional
Contact : Coralie Peyrot-Bégard
Chargée de mission coopération décentralisée
Conseil régional de Picardie
11 Mail Albert 1er
80000 Amiens
03 22 97 36 68
cpeyrot@cr-picardie.fr

Les partenaires

Au Bénin : Groupement Intercommunal des Collines, instituts de recherche et d'enseignement, entreprises solidaires, investisseurs solidaires
En France : Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS), instituts de recherche et d'enseignement, entreprises solidaires, investisseurs solidaires

Le projet

Nom : Entreprendre Solidaire avec son Territoire
Description : La Région Picardie est engagée dans une coopération décentralisée avec les communes du Département des Collines (Bénin) réunies au sein du Groupement Intercommunal des Collines (GIC). Depuis 2008, un des nouveaux enjeux de ce partenariat consiste à mettre l'accent sur le développement économique local au niveau communal et intercommunal, en veillant à l'inscrire dans une politique de développement durable et équitable des territoires.

De plus, la Région souhaite faire de sa politique de coopération décentralisée un levier du développement de l'économie sociale et solidaire en Picardie, en impliquant mieux les acteurs picards à travers des actions innovantes favorisant une véritable réciprocité Sud-Nord : échanges commerciaux de produits et de services, de partage de connaissances et de valeurs.

Ainsi la Région Picardie et le GIC soutiennent la mise en œuvre d'un programme d'appui à l'entrepreneuriat solidaire dans le département des Collines mené par la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS), entreprise picarde qui a pour objet de promouvoir le développement durable de territoires solidaires, en Afrique et en France, par la création "d'entreprises sociales et solidaires".

L'objectif est à la fois de répondre aux attentes du Groupement Intercommunal des Collines en contribuant au développement économique local tout en veillant à l'inscrire dans une politique de développement durable et équitable des territoires ; et d'impliquer les acteurs picards de l'enseignement supérieur, du secteur associatif et du secteur marchand dans des initiatives économiques à but social et solidaire dans le cadre des coopérations décentralisées de la Région.

Le programme "Bénin – Entreprendre Solidaire avec son Territoire" (en abrégé "B'EST") vise à développer en 4 ans (2013-2016) dans les Collines et le Borgou un réseau de 25 entreprises solidaires, aptes à impliquer 3000 acteurs économiques locaux, dont 2500 ruraux notamment des femmes, et à créer 500 emplois (équivalents temps pleins), dont au moins 300 en milieu rural.

Durée : 2013-2016 (deuxième phase de coopération)

Enseignements

Le projet se voulant inclusif dans ses impacts, la région Picardie a souhaité inclure, dès le diagnostic, un maximum de parties prenantes potentielles, afin de répondre au mieux aux attentes des acteurs locaux.

La coopération décentralisée, en créant des relations de confiance de long terme entre des territoires et leurs réseaux d'acteurs, et en permettant une connaissance fine des problématiques du territoire partenaire, permet d'innover, d'imaginer de nouvelles formes d'action plus facilement.

Un partenariat réussi suppose que la collectivité ne soit pas perçue comme un simple bailleur, mais comme un participant à la définition d'enjeux partagés, et d'une vision commune du développement.

Questionnements

Comment recruter des professionnels compétents au début d'un projet innovant, dont la pertinence n'a pas encore été prouvée ?

Comment, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs aux statuts différents, assurer une réelle co-construction des projets ?

Comment implanter un projet dont l'objectif n'est pas d'allouer des subventions, alors que d'autres acteurs mènent en parallèle, sur le même territoire, des projets dans une logique purement financière d'aide publique au développement ?

Sites Web

Conseil régional de Picardie: <http://www.picardie.fr/-Cooperation-decentralisee-932->

4.15. WORK in Stations

Agence Nouvelle des Solidarités Actives - Ville de Paris (France) / Ville de Bruxelles (Belgique) / Ville de Rome (Italie)

Le porteur

Structure : Agence nouvelle des Solidarités Actives

Type : Association

Contact : Sylvie Le Bars
Responsable de projets européens
28 rue du Sentier
75002 Paris
01 43 48 65 24
sylvie.le.bars@solidarites-actives.com

Les partenaires

En Belgique : Ville de Bruxelles, SNCB, Fédération Bruxelloise des Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle et d'Economie Sociale d'Insertion (FEBISP)

En Italie : Ville et Province de Rome, Région Lazio, Ferrovie dello Stato Italiane, Europe Consulting coopérative sociale

En France : Ville de Paris, SNCF, FNARS Ile-de-France

Le projet

Nom : WORK in Stations

Description : Financé par la Commission européenne, le projet pilote européen « WORK in Stations : WORKing on Reinclusion Know-how in stations » rassemble trois pays (Belgique, Italie, France) pour proposer et développer des modèles de coopération économique innovants dans le domaine de l'insertion par le travail des personnes les plus démunies, sur le territoire des gares.

Ce projet pilote a été conçu par l'ensemble des partenaires dans le prolongement de « HOPE in Stations », une expérimentation sociale transnationale qui visait à mettre en place et à évaluer, de janvier 2010 à décembre 2011, une nouvelle forme d'accompagnement des personnes sans abri dans les gares de grandes capitales européennes.

Ce projet est bâti sur le constat que les gares génèrent aujourd'hui des flux économiques importants. Elles peuvent donc être le terrain des dispositifs d'insertion professionnelle. C'est à partir de ce constat que ce projet transnational s'est constitué autour de trois entreprises ferroviaires (SNCF en France, SNCB en Belgique, Ferrovie dello stato Italiane en Italie) afin de proposer à la Commission européenne de financer la construction de partenariats locaux innovants.

Durée : Novembre 2011 – Avril 2013

Enseignements

Le partenariat est construit à la lecture d'un besoin social identifié et d'une démarche d'innovation sociale.

Le partenariat est effectif au niveau technique, alors même que les échanges au niveau politique sont limités.

La dimension internationale est développée pour apporter un plus aux dynamiques territoriales.

Questionnements

Comment impliquer les services de relations internationales dans un partenariat construit initialement entre les services sociaux des collectivités ?

Comment assurer la pérennité du partenariat au-delà du projet, lorsque les collectivités territoriales ne sont pas à l'initiative de la coopération ?

Sites Web

Agence Nouvelle des Solidarités Actives: www.solidarites-actives.com

4.16. Clôture d'un jardin collectif villageois de femmes

Association Amitié Kayes-Mené - Mairie de Collinée - Conseil général des Côtes d'Armor (France) / Village de Doika (Mali)

Le porteur

Structure : Association Amitié Kayes-Mené

Type : Association

Contact : Kaou Bah Président 2 rue Simon d'Estienne 22 330 Collinée 02 96 34 91 71	Denis Rocaboy Office de Développement culturel du Mené Le Bourg 22330 Saint Gilles du Mené 02 96 51 30 25 odcm.mene@wanadoo.fr
---	---

Les partenaires

Au Mali : Village de Doika

En France : Mairie de Collinée, Communauté de communes du Mené, Office de Développement culturel du Mené, Conseil général des Côtes d'Armor, entreprise Kermené

Le projet

Nom : Clôture d'un jardin collectif villageois de femmes

Description : L'association Amitié Kayes-Mené a été créée en 1994, avec comme objectifs de faciliter l'adaptation des familles originaires du Mali et résidant à Collinée, et d'aider à la compréhension mutuelle entre les autochtones et les personnes originaires du Mali, et par extension tous ceux qui viennent d'ailleurs.

L'association met en œuvre plusieurs actions à destination des jeunes générations (soutien scolaire, cours d'alphabétisation, expositions, conférences, spectacles, échanges culturels, voyages...).

Le projet de clôture d'un jardin collectif villageois de femmes est monté par un collectif de jeunes de la région de Kayes et du Mené.

Durée : 2014 - 2015

Enseignements

L'association a un lien fort avec le monde de l'entreprise : l'entreprise responsable de la venue d'une communauté de migrants dans la commune de Collinée est également un financeur ponctuel appréciable des activités de l'association.

Les actions de l'association ont évolué au cours du temps, selon les besoins et les envies de la population bénéficiaire, à la fois en France et au Mali.

Les activités de l'association ont d'abord permis de favoriser l'intégration sociale et économique des jeunes appartenant à la communauté malienne de Collinée.

Questionnements

Comment poursuivre les actions sur un territoire partenaire en cas de dégradation des conditions de sécurité ?

Comment identifier des acteurs agissant dans le même domaine, sur le même territoire de partenariat, afin d'établir des actions conjointes ?

Quel peut être l'apport de petites collectivités, disposant de peu de moyens financiers, techniques et humains, à une action internationale ?

Sites Web

Armor TV: <http://www.armortv.fr/emission/l-integrale-amities-kayes-mene,3,2563.html>

4.17. Chantiers jeunes internationaux

Espace volontariat Oujda - Ville d'Oujda (Maroc) / Ville de Lille - Association Service Civil International (France)

Le porteur

- Structure** : Espace Volontariat Oujda
Type : Association
Contact : Mohammed Dehmane
Centre Socioculturel et sportif Ennasr
666 PPAL
60000 Oujda
Maroc
hamouda@evoujda.com ; oujda.volontariat@gmail.com

Les partenaires

- Au Maroc** : Ville d'Oujda, Association Maroc Développement, Association Espace Ennour, ALYOUSR pour la solidarité, CHIHAB, Ennour sportif et EL HILAL, Amateurs des jeux d'échecs
En France : Ville de Lille, via l'association Service Civil International (SCI) : Lazare Garreau, Tremplin Jeunes, Fourmiers AEP, FCI Béthune, Itinéraires, Lycée La Bassée

Le projet

- Nom** : Organisation de chantiers jeunes internationaux
Description : Espace Volontariat Oujda (EVO) est un organisme à but non lucratif dont l'objectif principal est d'élargir la plateforme du volontariat, contribuant ainsi au développement local. EVO travaille dans les zones urbaines marginalisées et dans les zones rurales, auprès des enfants et des jeunes dont les conditions de vie sont particulièrement difficiles.

EVO est partenaire de la Ville de Lille pour l'organisation de chantiers internationaux. En effet, la Ville de Lille soutient de nombreuses initiatives portées par les associations lilloises et oujdis, au service de projets d'intérêt général et valorisant la découverte et la compréhension de l'autre. Ainsi depuis 2006, 27 chantiers ont été organisés à Oujda, impliquant plus de 250 jeunes de Lille et de la région. Ils ont permis de réaliser des projets et animations au service d'écoles, centres sociaux ou associations locales. Et au-delà de ces réalisations, les chantiers sont l'occasion pour des jeunes des deux villes, ayant parfois des parcours difficiles, de grandir en s'investissant dans un projet utile et solidaire, tout en faisant l'expérience forte de l'adaptation à un contexte culturel différent et souvent mal compris.

En parallèle aux chantiers internationaux, l'association accueille régulièrement des volontaires français en service civique.

Enfin, l'association a organisé, en lien avec la ville de Lille, un séjour de vacances de 15 jours, en juin 2010. 48 enfants y ont été accueillis : 24 lillois et 24 oujdis.

Enseignements

Alors que l'association EVO organisait des chantiers au niveau local, c'est suite à une rencontre avec la branche lilloise de l'association Service Civil International, dans le cadre du jumelage entre les villes d'Oujda et de Lille, qu'elle a commencé à mettre en œuvre des chantiers internationaux.

EVO a, à terme, l'objectif de transférer la gestion des chantiers à des jeunes volontaires marocaines, formées à la gestion administrative en parallèle des chantiers.

Les chantiers internationaux sont perçus comme un moyen ; le plus important est l'échange interculturel. L'échange est un enrichissement non seulement pour les participants marocains, mais aussi pour les participants français, souvent en situation de précarité.

Questionnements

Comment faire face aux différents problèmes liés à l'envoi de volontaires marocains en France (réticences des encadrants, difficultés financières, problèmes de visa...)?

Sites Web

Espace Volontariat Oujda: <http://evoujda.com/>

Ville de Lille: <http://www.lille.fr/cms/accueil/votre-mairie/Relations-internationales/villes-partenaires/des-actions-dans-le-monde/lille-oujda>

4.18. Emergence des Femmes en Afghanistan

Association Mères pour la Paix comité du Pas-de-Calais - Conseil général du Pas de Calais (France) / Gouverneurs locaux - Association All Afghan Women Union (Afghanistan)

Le porteur

Structure : Mères pour la Paix – Comité du Pas-de-Calais

Type : Association

Contact : Bernadette Capelle
Présidente
19, rue Gaston Miont
62232 Fourquereuil
03 21 01 05 86
bernadette.capelle@libertysurf.fr

Les partenaires

En Afghanistan : Ministère de la Santé Afghan, Ministère de l'Economie, Ministère du Plan, Gouverneurs locaux, membres des Shouras, association All Afghan Women Union, organisation Agency Coordinating Body for Aghan Relief and Development

En France : Fédération Française Mères pour la Paix, Conseil général du Pas-de-Calais, Municipalité de Béthune, Inner Wheel Pas-de-Calais, Soroptimists Béthune, Maison de l'Europe Pas-de-Calais, Club Femmes et Perspectives de Béthune, municipalités et associations diverses (aide ponctuelle)

Le projet

Nom : Emergence des Femmes en Afghanistan

Description : Malgré quelques progrès, essentiellement dans les zones urbaines, la condition des femmes en Afghanistan reste extrêmement précaire. Elles n'ont obtenu dans les faits que peu de droits depuis la libération de leur pays. Les besoins sont immenses dans de nombreux domaines : santé, éducation et formation, droits des femmes. Il est important d'accompagner les initiatives qui vont dans le sens d'une participation des femmes au niveau économique ce qui permet à la fois de lutter contre la pauvreté et de donner aux femmes un statut social plus facilement identifiable. Nous travaillons surtout en milieu rural car c'est le secteur où l'ensemble des ONG est le moins actif.

En ce qui concerne le domaine de la santé : les femmes des milieux ruraux n'ont pratiquement pas accès aux soins, vivant trop éloignées des dispensaires encore trop peu nombreux. L'unité de soins mobile, qui est une spécificité de Mères Pour la Paix, est une réponse bien adaptée à cette situation.

Au niveau de la pauvreté, qui est endémique en Afghanistan : en milieu rural, les sols sont peu ou mal exploités et les produits alimentaires mal conservés. Les femmes afghanes ont un savoir-faire traditionnel auquel nous comptons ajouter une formation et des techniques adaptées qui leur permettront d'améliorer leur production et les modes de transformation et de conservation des aliments. Cela leur permettra non seulement d'assurer un bon complément alimentaire à leur famille, mais aussi, pour les plus volontaires, de leur procurer un revenu supplémentaire.

Durée : 2013 - 2014

Enseignements

La dynamique de partenariat se construit petit à petit, grâce au tissage de relations interpersonnelles.

Les impacts du projet sur la question des droits des femmes ne sont pas uniquement les résultats du projet ; ils dépendent également de l'évolution du contexte général en Afghanistan, sur lequel l'association n'a pas de prise.

L'association a reçu l'aide du Dispositif d'Appui aux Porteurs de Projets du Nord-Pas-de-Calais pour la rédaction du dossier dans le cadre d'un appel à projet du Pas-de-Calais.

Questionnements

La formalisation des projets demandée dans des appels à projets lancés par des collectivités se révèle compliquée pour des associations non professionnelles et non initiées au technicisme des projets.

Quel sera le devenir des projets en cas de diminution, voire d'arrêt des financements par la partie française ?

Comment s'assurer d'une bonne utilisation des fonds par l'opérateur, si à l'avenir les conditions sécuritaires rendent le voyage sur place impossible ?

Sites Web

Mères pour la Paix: <http://www.merespourlapaix.org/>

4.19. Insertion des jeunes par des activités techniques et de maraîchage

Association Mitsinjo « Solidaire pour Madagascar » - FORIM (France) / Association Aingasoa - Centre d'Animation et de la Promotion de la Jeunesse (Madagascar)

Le porteur

Structure : Association Mitsinjo « Solidaire pour Madagascar »

Type : Association

Contact : Jeanine Laurin
8 rue Marguerite Durand
93100 Montreuil
01 48 54 26 62
mitsinjo93@yahoo.fr

Les partenaires

A : Association AINGASOA de Melaky, Centre d'Animation et de la Promotion de la Jeunesse (CAPJ) de Maintirano, Commune urbaine de Maintirano

En France : Conseil Général de Seine-Saint-Denis, Ligue de l'Enseignement de Paris campagne « Pas d'éducation pas d'avenir », Mairie de Montreuil, Plateforme des Associations Congolaises de France (PACOF), Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM)

Le projet

Nom : Insertion des jeunes par des activités techniques et de maraîchage

Description : L'association Mitsinjo a été créée en France en 2005 par des ressortissants malgaches de la ville de Montreuil, dans l'objectif de contribuer à l'amélioration de la situation économique, sociale, sanitaire et environnementale du district de Maintirano, dans la Région Melaky, à l'ouest de Madagascar. Confrontée à des cataclysmes naturels quasi périodiques (cyclones, inondations, sécheresse, invasion d'insectes nuisibles), la Région Melaky est l'une des plus pauvres et enclavées du pays.

L'association vise trois objectifs principaux :

- assurer la sécurité alimentaire, pour tous, par des moyens simples et efficaces, de nouvelles techniques de culture de légumes avec des produits accessibles localement
- offrir des formations aux jeunes restés sans emploi et sans qualification, leur procurer une autonomie suffisamment pérenne pour les éloigner de la précarité et de la délinquance
- donner un accès aux loisirs et à la culture, développer leur esprit d'initiative et créer de nouveaux liens sociaux.

Pour ce faire, et suite à la réhabilitation du Centre d'Animation et de la Promotion de la Jeunesse (CAPJ), l'association a mis en place, en 2011, un projet d'insertion des jeunes par des activités techniques et de maraîchage, dans le but de contribuer à la lutte contre la malnutrition et la sous-alimentation. Le projet vise à :

- 1/ former 30 jeunes aux techniques de maraîchage adaptées à cette région pour produire des légumes en toute saison, se nourrir et vendre les excédents ;
- 2/ promouvoir la diversité alimentaire grâce à l'éducation nutritionnelle en utilisant des matériels adaptés pour conserver les aliments et réduire la consommation de bois ;
- 3/ contribuer à la création de jardins potagers scolaires, puis familiaux pour élargir l'action à d'autres jeunes de la région de Maintirano.

Durée : 2011 - 2012

Enseignements

Les activités de l'association, qui poursuivent en premier lieu un objectif de solidarité envers le territoire partenaire de Madagascar, permettent également d'améliorer le vivre-ensemble à Montreuil, par le biais de différentes actions : éducation au développement durable et à la solidarité internationale, sensibilisation auprès de lycéens et étudiants, partenariats avec d'autres associations du territoire...

En tant qu'organisation de solidarité internationale issue des migrations, les membres de l'association Mitsinjo ont une bonne connaissance et compréhension du contexte local du territoire partenaire ; ce qui leur évite d'imposer des actions qui ne correspondraient pas aux réalités.

Le partenariat de l'association avec des collectivités territoriales françaises (ville et Conseil général) est positif à plusieurs titres : mise en relation avec d'autres associations de solidarité internationale, actions de communication, amélioration de la visibilité de l'association.

Questionnements

Comment remédier aux inégalités entre territoires d'un même pays en termes de nombre de partenariats de coopération décentralisée avec des collectivités étrangères ? Comment développer l'attrait d'un territoire pour des partenaires potentiels étrangers ?

Comment favoriser l'implication des collectivités territoriales dans des activités menées de société civile à société civile, afin d'inclure les projets dans un développement plus global du territoire ?

Comment assurer la pérennisation des projets, notamment en contexte d'instabilité politique ?

Sites Web

Diapode (Diasporas pour le développement): <http://diapode.enda-europe.org/association-mitsinjo-solidaire-pour-madagascar>

4.20. Création d'une association pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées

Association Ohé Prométhée 22 (France) / Association Atlas (Maroc)

Le porteur

Structure : Ohé Prométhée 22
Type : Association
Contact : Corinne Chapel
Directrice
12 rue des Champs de Pies
22042 Saint-Brieuc Cedex 2
02 96 62 33 33
opcotesdarmor@promethee22.org

Les partenaires

Au Maroc : Ministère de l'Action Sociale, de la Famille et des Personnes Handicapées, Conseil régional de Meknès Tafilalet, Association des œuvres sociales de Meknès, CGEM (patronat marocain), association Atlas
En France : Conseil général des Côtes d'Armor, Ville de Saint-Brieuc

Le projet

Nom : Création d'une association pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées

Description : Un échange d'expériences entre professionnels de l'insertion économique et sociale des personnes en situation de handicap français et marocains a conduit, en 2009, à la création de l'association Atlas Meknès pour la promotion de l'emploi de la personne handicapée.

L'approche de l'association Atlas consiste à apporter une réponse économique à des problématiques sociales générées par le handicap. Grâce à une ingénierie et une méthode de travail transférées à l'équipe des professionnels par le biais de l'association Ohé Prométhée 22, l'association Atlas a pour finalité d'assurer un accompagnement et des offres d'insertion à toute personne en situation de handicap en mesure d'entreprendre une activité économique et qui rencontre des difficultés particulières.

Durée : 5 ans

Enseignements

L'association Ohé Prométhée est entrée dans le partenariat parce que l'objectif était d'accompagner la création, par des responsables marocains, d'une structure d'insertion sociale et professionnelle de personnes handicapées au Maroc, une structure qui ait les mêmes objectifs et le même champ d'action.

La réussite du projet repose sur trois piliers : un dispositif interface pour accompagner les personnes en situation de handicap vers l'emploi, des chefs d'entreprise organisés et un secteur associatif en charge du handicap organisé.

Un tel projet de coopération fonctionne s'il repose sur des personnes, qui doivent être engagées mais ne pas avoir d'intérêt personnel dans le projet.

Questionnements

Quel peut être l'apport d'une collectivité territoriale à un projet porté par une association, si son champ géographique de coopération ne couvre pas le territoire d'action de l'association ?

Comment transférer des méthodes et des techniques de travail social dans un contexte culturel différent ? Comment adapter les outils et les formations ?

Comment garantir la pérennisation de l'association au-delà des changements de portage, dans un contexte de portage politique fort de la structure ?

Sites Web

Ohé Prométhée 22: www.promethee22.org

4.21. Programme tri-annuel de coopération décentralisée Arges - Savoie

Pays de Savoie Solidaires - Conseil général de la Savoie (France) / Conseil départemental d'Arges (Roumanie)

Le porteur

Structure : Pays de Savoie Solidaires
Type : Association
Contact : Véronique Da Silva
Pays de Savoie Solidaires
Savoie Technolac
Bât. Aéro, BP 297
73 375 Le Bourget du Lac cedex
04 79 25 28 97
veronique.dasilva@paysdesavoiesolidaires.org

Les partenaires

En Roumanie : Conseil départemental d'Arges : Bureau Relations internationales-jeunesse-culture, Salvamont, Direction Générale de l'Action Sociale et de la Protection de l'enfance, Arges solidaire, Direction départementale Jeunesse et Sports, partenaires locaux
En France : Conseil général de la Savoie : Direction Éducation Jeunesse et Sport, Service Europe, Parc Naturel Régional des Bauges , SDIS 73, partenaires locaux

Le projet

Nom : Programme tri-annuel de coopération décentralisée Arges-Savoie
Description : Le Département de la Savoie et le Département d'Arges sont engagés dans un partenariat de coopération décentralisée opérationnel depuis seize ans et animé avec l'appui de deux associations : Pays de Savoie solidaires et Arges Solidaire.

Dans le prolongement des actions conduites depuis lors, le programme proposé vise le développement « durable et cohérent » des territoires des deux départements aux niveaux économique, social, culturel et des services à la population. Il s'agit de travailler ensemble à l'amélioration de la gouvernance de leur territoire et donc à l'amélioration des conditions de vie de leurs populations. Il s'agit, par le biais de projets concrets de développement local conduits en commun, de renforcer leur maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire leurs capacités à mettre en œuvre leurs compétences et à exercer leurs responsabilités.

Afin de garantir la cohérence des actions conduites, le programme de coopération 2013-2015 est structuré autour d'un volet transversal et de trois volets prioritaires :

- 1/ renforcement institutionnel et gouvernance des territoires
- 2/ développement économique
- 3/ politique jeunesse
- 4/ politique d'action sociale et sanitaire.

Ce programme donnera une place importante aux échanges entre habitants des deux départements, contribuant ainsi à leur ouverture sur l'Europe et au développement d'une citoyenneté européenne.

Durée : 2013-2015

Enseignements

L'association Pays de Savoie Solidaires, opérateur de coopération du Conseil général de Savoie, accompagne également les élus et les techniciens dans la définition de la politique de coopération internationale du Département.

L'opérateur de coopération sert d'interface sur le territoire : il mobilise des partenaires en fonction des thématiques des projets et est à l'écoute des acteurs du territoire qui sont force de propositions.

Pays de Savoie Solidaires a notamment effectué un travail de capitalisation sur l'apport de la coopération pour les professionnels des domaines sociaux et sanitaires de Savoie.

Questionnements

Comment mettre en place des outils de suivi des projets formalisés, pérennes et facilement appropriables par les partenaires ?

Comment mesurer l'impact des projets d'échanges d'expériences ?

Comment partager ces projets auprès des différents élus de la collectivité, afin de les mobiliser dans une telle politique volontariste, et d'en garantir la pérennité ?

Sites Web

Pays de Savoie Solidaires: http://www.paysdesavoiesolidaires.org/main.php?module=standard&site=site§ion=coop_decentre&chapter=avec_arges

4.22. Programme de développement durable de la commune de Bignona

Pays de Savoie Solidaires - Conseil général de la Savoie (France) / Commune de Bignona (Sénégal)

Le porteur

Structure : Pays de Savoie Solidaires (Conseil général de la Savoie)

Type : Association

Contact : Yannick Billard
Pays de Savoie Solidaires
Savoie Technolac
Bât. Aéro, BP 297
73 375 Le Bourget du Lac cedex
04 79 25 28 97
yannick.billard@paysdesavoiesolidaires.org

Les partenaires

Au Sénégal : Commune de Bignona, Communautés rurales de TENGHORY et NIAMONE, Bureau d'études Joel Gandois, Coopération française à Ziguinchor, PDMAS, PADERCA, Banque Mondiale, Ministère des collectivités locales sénégalaises, Ambassade de France, 6 écoles de l'élémentaire et leurs enseignants « Craies en Mains », Collège Arfang Bessire Sonko, Lycée Ahoune Sané, Centre d'éducation, de documentation et d'action culturelle, Relais jeunes de Bignona, Inspection Départementale des Sports et de la Jeunesse, U-Imcec et InterGrec, Maison de l'innovation, Forum des entrepreneuses, Groupements de promotion féminine de Bignona, Lycée Technique Agricole Emile Badiane

En France : Conseil général de la Savoie, Communauté de communes d'Albertville, Ministère des Affaires étrangères, 6 classes de l'élémentaire et leurs enseignants, Femmes chefs d'entreprise de Savoie, EPL Reinach de La Motte Servolex, Université de Savoie - Master Agriculture et Energies, Savoie Technolac, Hexapole, Experts déchets (Trialp, Indiggo, Savoie Déchets, Frapna, Chambéry Métropole), Entrepreneurs du monde - ECIDEC, Savoie-Vivante, animateurs et coordinateurs Jeunesse de Savoie, 2 ex-formatrices de l'Education nationale, Bibliothèque municipale de Grignon, Association ACAPIGA, Association de migrants, Association TERANGA Grésivaudan

Le projet

Nom : Programme de développement durable de la commune de Bignona

Description : La finalité du programme de coopération 2010-2012 était de permettre un développement durable et cohérent de la commune de Bignona en impliquant les acteurs au développement de deux territoires partenaires. Par le renforcement

institutionnel, la bonne gouvernance et le dialogue interculturel, la coopération Savoie-Bignona a permis de promouvoir, de manière innovante, un renforcement de la citoyenneté et de l'état de droit au niveau local.

L'approche du développement durable était structurée en quatre axes :

- 1/ Gouvernance : renforcement institutionnel, gouvernance participative, fiscalité locale
- 2/ Economie : plateforme d'activité économique, renforcement de capacité des entrepreneurs, micro finance, emploi
- 3/ Environnement : Collecte ordures, Cadre de vie, Aménagement urbain, Energies renouvelables
- 4/ Social : Jeunesse, Sport, Culture, Lecture, Education, Santé

Durée : 2010 - 2012

Enseignements

Le partenariat est fondé sur des projets d'initiative citoyenne ; la dimension participative est recherchée, dans les deux territoires, dans l'élaboration du programme de coopération.

Afin de prendre en compte la thématique du développement durable dans la coopération, les partenaires ont co-construit des indicateurs de durabilité, visant à mesurer l'impact de chaque action menée dans le cadre du partenariat aux niveaux social, environnemental, économique, ainsi qu'en termes de gouvernance et de prise en compte du genre.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation sont élaborés dès le début du projet, et sont renseignés à chaque phase (lors du diagnostic initial, au cours du projet et lors de l'évaluation finale), ce qui permet de les prendre en compte tout au long du projet.

Questionnements

Comment améliorer la prise en compte de la thématique du développement durable au sein des politiques publiques du partenaire français ?

Comment faire pour que les populations de Bignona réussissent à mieux intégrer la notion de développement durable et maîtrisent les indicateurs de durabilité ?

Comment restituer des projets immatériels, qui s'attaquent à des problématiques complexes, auprès du grand public ?

Sites Web

Pays de Savoie Solidaires: http://www.paysdesavoiesolidaires.org/main.php?module=standard&site=site§ion=coop_decentre&chapter=avec_bignona

4.23. Programme Concerté Maroc

Solidarité Laïque (France) / Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation, REMAJEC (Maroc)

Le porteur

Structure : Solidarité Laïque

Type : Association loi 1901, reconnue d'utilité publique en 1990

Contact : Philippe Jahshan (Délégué aux actions de coopération internationale) /
Judith Chavalarias (Chargée de mission Bassin Méditerranéen)
Solidarité Laïque
22, rue Corvisart
75013 Paris
01 45 35 13 13
pjahshan@solidarite-laique.org – jchavalarias@solidarite-laique.org

Les partenaires

Plus de 150 acteurs marocains et français se sont activement impliqués dans la mise en œuvre, la coordination et la gouvernance du PCM. Ces principaux partenaires institutionnels ont été :

Au Maroc : Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation REMAJEC (co-porteur du programme depuis 2014), Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération, Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction générale des collectivités locales, Entraide Nationale

En France : Ministère des Affaires étrangères, Agence Française de Développement, Cités Unies France

Le projet

Nom : Programme Concerté Maroc

Description : Né en 1999 à l'occasion de l'année du Maroc en France, le Programme Concerté Maroc (PCM) est un programme de coopération franco-marocain, cofinancé par le ministère des Affaires Etrangères (jusqu'en 2009), l'Agence française de développement (2009-2014) d'une part et les partenaires associatifs d'autre part.

La première étape (PCM 1), de 2002 à 2006, a porté sur l'intervention face à la problématique de la pauvreté et la vulnérabilité en général, par le soutien à des projets de développement au profit d'associations marocaines en partenariats avec des associations françaises.

La deuxième étape (PCM 2), de 2006 à 2010, a porté sur la question de la jeunesse marocaine et de son rôle en tant qu'actrice de développement.. A cet effet, quatre axes thématiques ont été définis pour mobiliser et mettre en action les acteurs travaillant sur la jeunesse au Maroc et en France : l'axe de la citoyenneté et l'accès aux droits, l'axe de la formation et de l'insertion professionnelle, l'axe animation et éducation et l'axe de l'économie sociale et solidaire.

Les membres du PCM 2 ont choisi d'inscrire le PCM 3 (2011-2014) dans la continuité en retenant comme objectif global « Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire ». Dans cette perspective, ils se sont fixés trois objectifs spécifiques : renforcer les capacités des jeunes marocains à exercer leur citoyenneté, contribuer au renforcement de la gouvernance pluri-acteurs au niveau territorial sur les questions relatives à la jeunesse et renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à agir et à contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques en faveur de la jeunesse.

Durée : 2002 à 2006 (PCM 1) - 2006 à 2010 (PCM 2) - 2010 à 2013 (PCM 3)

Enseignements

L'intérêt principal du Programme Concerté Maroc fut de travailler pour et avec la jeunesse, condition essentielle pour peser durablement sur les politiques publiques la concernant. Cette ambition s'est concrétisée par une méthode de travail en pluri-acteurs innovante. Ainsi, les jeunes ont été placés non pas seulement dans un rôle de bénéficiaires, mais dans celui d'acteurs, qui participent à la mise en œuvre des initiatives de terrain, mais aussi au pilotage du programme.

Au-delà de plus de 120 projets menés durant le PCM, un certain nombre de changements sociaux et comportementaux ont été observés à l'issue de ces trois phases :

- 1/ différentes catégories d'acteurs (français et marocains, acteurs publics et société civile) ont appris à travailler et à construire leurs actions ensemble ;
- 2/ un engagement plus important des jeunes dans le tissu associatif au Maroc et dans le dialogue avec les acteurs publics ;
- 3/ des acteurs de la jeunesse (associatifs ou publics) renforcés dans leurs capacités à appréhender et à agir avec et pour la jeunesse ;
- 4/ une influence plus importante des jeunes et de la société civile sur les politiques « jeunesse » au Maroc.

Questionnements

Comment construire une concertation pluri-acteurs dans un contexte de relations conflictuelles entre administration, élus locaux, tissu associatif et jeunesse en difficulté ?

Dans un tel programme à cycle long, comment faire face aux nombreux changements de portage politique et technique tout au long du projet ?

Comment intéresser les acteurs publics et notamment les collectivités territoriales à la question transversale de la jeunesse, comme actrice de démocratie locale, de cohésion sociale et de liens intergénérationnel ?

Sites Web

Solidarité Laïque: <http://www.solidarite-laique.org/-Maroc-.html>

Ambassade de France: <http://www.ambafrance-ma.org/Presentation-du-Programme-Concerte>

Page Facebook du Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation: <https://www.facebook.com/pages/Remajec/366615093384140?ref=ts&fref=ts>

4.24. Appui au Samusocial de Pointe-Noire

Samusocial International (France) / Samusocial Pointe-Noire - Mairie de Pointe-Noire (République du Congo)

Le porteur

Structure : Samusocial International
Type : Association de solidarité internationale
Contact : Marie Chuberre
Directrice
Samusocial International
35, avenue Courteline
75012 Paris
m.chuberre@samu-social-international.com

Les partenaires

Au Congo : Samusocial de Pointe-Noire, Mairie de Pointe-Noire
En France : Samusocial de Paris

Le projet

Nom : Appui au Samusocial Pointe-Noire

Description : Le docteur Xavier Emmanuelli a créé le Samusocial de Paris en 1993 pour répondre aux besoins des personnes en grande exclusion dans les villes. Sur la base de cette première expérience et pour répondre aux sollicitations venant d'autres villes, le Samusocial International a été créé en 1998. Il accompagne les initiatives des acteurs locaux visant à mettre en place, dans les grandes villes du monde, des dispositifs analogues.

Il s'agit ensuite, au-delà de la mise en place de services d'urgence sociale pour les personnes les plus exclues, de faire reconnaître leurs besoins spécifiques et de mener des actions de plaidoyer, de formations et d'enseignements pour inscrire les actions et services mis en place à leur intention dans le cadre plus large des politiques d'action sociale locales, nationales et internationales, tout en développant les expertises et savoir-faire nécessaires. Ainsi, au-delà de sa mission d'accompagnement dans la mise en place de dispositifs opérationnels, le Samusocial International assure les différentes activités suivantes, toujours dans une dynamique d'appui à ses partenaires locaux et de travail en réseau : formation continue, développement des capacités institutionnelles locales, analyse et plaidoyer, renforcement du réseau, enseignements.

En 2005, le maire de Pointe-Noire a sollicité le Samusocial International afin d'analyser la faisabilité d'un dispositif Samusocial pour les enfants et les jeunes de la rue de sa ville ; ce qui a donné lieu à la création, en janvier 2006, de l'association Samusocial Pointe-Noire (SSPN), présidée par le maire de Pointe-Noire. Le SSPN accompagne les enfants et jeunes de la rue via une action de

proximité médicale et psychosociale in situ ou dans le centre d'hébergement d'urgence avec soins infirmiers et psychologiques aménagé dans les locaux d'une ancienne bibliothèque municipale. La collaboration entre la mairie et le SSPN se poursuit actuellement afin de sécuriser le dispositif créé et dans la perspective d'actions visant une intégration sociale pérenne des enfants hébergés par l'association.

Durée : Depuis 2006

Enseignements

La coordination et le dialogue avec les autorités locales doivent être partie intégrante de tout projet à visée sociale développé conjointement par une association internationale et une association nationale. Cela suppose une bonne compréhension du système d'acteurs en présence et de la répartition des prérogatives qui leurs sont dévolues, en particulier entre autorités nationales et collectivités locales. S'agissant de problématiques d'exclusions sociales en milieu urbain, il convient de s'intéresser à l'autorité de proximité et, en tout premier lieu, aux municipalités : pour répondre à des problèmes relevant de l'immédiat, spatial et temporel, l'autorité politique la plus proche apparaît comme étant la mieux à même d'intervenir.

Le développement du SSPN avec le soutien constant de la municipalité de Pointe-Noire illustre la force d'une action partenariale entre collectivité locale et association dans la lutte contre l'exclusion sociale des enfants et jeunes de la rue.

L'initiative locale est devenue par ailleurs un moteur de changements à l'échelle nationale : le SSPN et la municipalité ont ainsi apporté leurs contributions à la proposition de loi portant sur la protection de l'enfance.

Questionnements

Comment impliquer des collectivités territoriales françaises dans des processus de création de Samusocial à l'étranger, sur des territoires partenaires ?

Quelles expériences de partenariats, de concertations, de contractualisation entre collectivités locales et associations peuvent être transposables, s'agissant de problématiques sociales sur un territoire donné ?

Quelles expériences d'articulations avec les pouvoirs publics nationaux peuvent être partagées ?

Sites Web

Samusocial International : <http://www.samu-social-international.com/services/samusocial-pointe-noire/>

Pour en savoir plus

AFD, Samu Social International, « Les enfants des rues : de la prise en charge individuelle à la mise en place de politiques sociales », in *Savoirs communs*, n°12, Agence Française de Développement, 2011

4.25. Programme concerté pour l'initiative locale - Procopil

Solidarité Laïque (France) / Fédération roumaine des ONG pour la protection de l'Enfant, FONPC (Roumanie) / Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de l'Enfant et la Famille, APSCF (Moldavie) / Réseau National pour l'Enfance, RNE (Bulgarie)

Le porteur

Structure : Solidarité Laïque

Type : Association loi 1901, reconnue d'utilité publique en 1990.

Contact : Philippe Jahshan (Délégué aux actions de coopération internationale) /
Florine Pruchon (Chargée de mission Europe de l'Est – Droits de l'Enfant)

Solidarité Laïque

22, rue Corvisart

75013 Paris

01 45 35 13 13

pjahshan@solidarite-laique.org – fpruchon@solidarite-laique.org

Les partenaires

Plus de 150 acteurs moldaves, bulgares, roumains et français (réseaux coordonnateurs et leurs associations membres, collectivités territoriales et réseaux de collectivités, pouvoirs publics, partenaires financiers et ONG internationales) se sont activement impliqués dans la mise en œuvre, la coordination et la gouvernance du programme PROCOPIL. Le programme est coordonné au niveau régional par 4 réseaux :

En Roumanie : Fédération Roumaine des ONG pour la Protection de l'Enfant (FONPC)

En Moldavie : Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de l'Enfant et de la Famille (APSCF)

En Bulgarie : Réseau National pour l'Enfance (RNE)

En France : Solidarité Laïque

Le projet

Nom : Programme « PROCOPIL », programme concerté pour l'initiative locale

Description : En Roumanie, Bulgarie et République de Moldavie, la protection de l'enfance faisait face à de nombreux défis, liés en partie aux difficultés économiques : nombre important d'enfants restés seuls au pays, taux de mortalité infantile supérieur à la moyenne européenne, discrimination à l'égard des minorités et des enfants en situation de handicap, fort taux d'abandon scolaire, notamment en milieu rural...

Le PROCOPIL est un programme concerté pluri-acteurs mis en œuvre au niveau régional dans le but d'améliorer les conditions de vie des enfants, des jeunes et des familles en difficulté et la protection de leurs droits. Il fait suite au programme concerté pour l'enfance Roumanie (PCER) qui s'est déroulé entre 2002 et 2005 entre la France et la Roumanie. Ce programme a été cofinancé d'abord par le Ministère des Affaires étrangères puis par l'Agence Française de Développement entre 2005 et 2012.

Des associations, des collectivités locales et des acteurs étatiques roumains, bulgares, moldaves et français ont ainsi fédéré leurs compétences autour de différents chantiers : amélioration de la qualité des services sociaux et création de nouveaux services pour les enfants et leurs familles ; renforcement des compétences pratiques des professionnels du domaine de l'enfance, de la jeunesse et de la famille ; constitution d'un réseau régional de la protection de l'enfance à l'Est de l'Europe ; structuration des organisations de la société civile, via la constitution de 3 plateformes de protection de l'enfance, pour mieux répondre aux besoins des populations locales et influencer sur les politiques publiques ; amélioration des politiques publiques d'action sociale en renforçant la concertation pluri-acteurs avec la société civile.

Le Procopil a conduit des projets de plaidoyer, de formation des professionnels de l'action sociale, de développement des services sociaux et d'amélioration des pratiques de gestion et programmation des politiques publiques.

Durée : De 2002 à 2005 : Programme concerté enfance Roumanie
De 2005 à 2012 : Procopil

Enseignements

Le programme a conduit les partenaires à développer une autre façon de coopérer, en amenant toutes les parties prenantes à échanger, mutualiser, se coordonner pour plus d'efficacité et d'efficience au service des politiques publiques d'action sociale et de protection de l'enfance.

La double dimension multi-pays et multi-acteurs permet de croiser les regards, à la fois entre territoires et entre institutions. Elle favorise la relation d'égal à égal plus que la relation de « donneur de leçons » à « élève ». Les regards croisés supplantent le transfert de savoir-faire et d'expertise.

Il est important de construire les diagnostics de manière participative, en y incluant l'ensemble des parties prenantes, y compris les enfants eux-mêmes. Le processus d'autodiagnostic permet une appropriation plus importante des acteurs.

Questionnements

Comment favoriser le dialogue entre institutions publiques et société civile, dans des pays où la culture de la concertation n'est pas prégnante ?

Quel arbitrage effectuer entre respecter la programmation établie au niveau régional et laisser chaque partenaire évoluer à son propre rythme ?

Comment mettre en place des activités de renforcement mutuel et de mutualisation des pratiques, tout en évitant une standardisation et en respectant les compétences et savoir-faire locaux ?

Sites Web

Solidarité Laïque: <http://www.solidarite-laique.org/-Europe-de-l-Est-.html>

4.26. Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott

ONG Gret - Région Ile-de-France (France) / Communauté urbaine de Nouakchott (Mauritanie)

Le porteur

Structure : Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques (Gret)

Type : ONG

Contact : Carine Ollivier

Chargée de programme, Services aux entreprises,
formation et insertion professionnelle

Campus du Jardin Tropical

45 bis avenue de la Belle Gabrielle

94736 Nogent-sur-Marne Cedex

01 70 91 92 53

barlets@gret.org

Les partenaires

En : Ministère de l'Emploi, de la formation professionnelle et des TIC,
Mauritanie Communauté urbaine de Nouakchott, centres de formation, entreprises,
partenaires locaux sur les communes de la communauté urbaine de Nouakchott

En France : Région Ile de France, Agence Française de Développement

Le projet

Nom : CAP Insertion – Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de Nouakchott

Description : En Mauritanie, 55% de la population a moins de 20 ans et 3 chômeurs sur 4 sont sans expérience professionnelle. La Mauritanie a fait une priorité de la réduction du chômage par le développement d'un système efficace d'insertion et de formation professionnelles. Dans un pays où plus de 85% de l'emploi est pourvu par les micro et petites entreprises, relever ce défi supposait une approche innovante à laquelle CAP Insertion tente de répondre. Le projet vise à proposer une réponse structurante à la question de l'insertion des jeunes Nouakchottois, basée sur l'accès à des formations professionnelles adéquates, un accompagnement efficace et la mobilisation des principaux acteurs publics, privés et sociaux concernés d'autre part.

Accompagnement des jeunes : CAP Insertion accueille, oriente et aide les jeunes à définir leur choix professionnel et les accompagne dans leur processus d'insertion : diagnostics socioprofessionnels, élaboration de parcours d'insertion, apprentissage des techniques de recherche d'emploi, passage par une formation en centre ou en entreprise, gain d'expérience via des stages, etc. sont autant de services proposés par le dispositif. Des réunions sont

également organisées avec des intervenants extérieurs (professionnels, centres de formation, etc.) afin de faciliter la découverte de métiers. Les conseillers de CAP Insertion suivent individuellement les jeunes sur la durée, y compris pendant et après leur séjour en formation et durant leur période d'intégration en entreprise.

Mise en réseau des acteurs : CAP Insertion a tissé un réseau avec de nombreux partenaires : les entreprises qui transmettent des offres et accueillent les jeunes, les organisations professionnelles, les centres de formation publics et privés, les institutions nationales publiques, les mairies et les autres acteurs locaux intervenant auprès des jeunes dans les quartiers. CAP Insertion joue aussi un rôle d'interface en s'appuyant sur la mobilisation de tous les acteurs existants et agissant localement sur les territoires : publics, privés et sociaux.

Durée : Depuis 2008

Enseignements

Le Gret s'est initialement engagé à expérimenter le pilotage et la mise en œuvre des antennes pour une durée définie, dans l'optique de transférer l'action aux autorités publiques mauritaniennes par la suite. Le Gret n'ayant pas comme vocation d'être un opérateur sur le long terme sur un territoire, il identifie les acteurs qui pourront poursuivre, ou il les crée et les forme pour cela si ces acteurs n'existent pas.

Le projet Cap Insertion a débuté sous forme de projet ONG classique, sous pilotage du Gret. Le volet de transfert à la Communauté Urbaine de Nouakchott du dispositif s'inscrit maintenant dans le cadre de la coopération décentralisée, avec l'implication de la région Ile-de-France (partenaire historique de la CUN) dans les réflexions et l'appui à la CUN - outre le financement du dispositif, dans lequel la Région Ile-de-France est impliquée depuis la phase projet.

Pour qu'un tel projet multi-acteurs fonctionne, l'opérateur doit avoir une bonne connaissance du territoire et des partenaires effectifs et potentiels, ce qui implique une présence à long terme sur le territoire.

Questionnements

Comment identifier, dès le début du projet, les partenaires à mobiliser sur un projet d'insertion, dans un contexte institutionnel différent ?

Comment concilier enjeux de développement à long terme et enjeux des élus locaux, politiques et de plus court terme ?

Quelle est la capacité des institutions partenaires à reprendre et faire fonctionner de telles actions sur le long terme, qu'elles ont du mal à mettre en place pour le moment sans appui extérieur - une partie de ces appuis étant encore sous mode projet de court terme ?

Sites Web

Gret: <http://www.gret.org/projet/cap-insertion-nouakchott>

4.27. Projet de promotion d'un développement local inclusif dans les régions de Saint-Louis, Matam et Tombouctou

Handicap International - Région Rhône-Alpes (France) / Région de Saint-Louis (Sénégal) / Région de Matam (Sénégal) / Conseil régional de Tombouctou (Mali)

Le porteur

Structure : Handicap International

Type : ONG

Contact : Hugues Nouvellet

Référent Technique Développement Local Inclusif & Accessibilité

Penser global, Agir local

Handicap International

138 avenue des Frères Lumière

69008 Lyon

04 72 76 12 89

hnouvellet@handicap-international.org

Les partenaires

Au Mali : Conseil régional de Tombouctou

Au Sénégal : Région de Saint-Louis, Région de Matam

En France : Région Rhône-Alpes, Cellule d'échanges et de partenariats Rhône-Alpes, Afrique de l'Ouest, Madagascar (CEPRAOM)

Le projet

Nom : Projet de promotion d'un développement local inclusif dans les régions de Saint-Louis, Matam et Tombouctou, phase II

Description : Engagés depuis plusieurs années dans une réforme de décentralisation dont l'axe fort est de faciliter l'accès des populations aux services de base, le Mali et le Sénégal ont transféré aux collectivités locales des compétences dans le domaine du développement local. Malgré cette volonté de renforcer la participation des citoyens à la prise de décision et de rendre ainsi les efforts de développement plus pertinents, force est de constater que l'accès aux services de base gérés par les collectivités locales demeure problématique, en particulier pour les personnes vulnérables.

Le problème principal que ce projet propose de résoudre, depuis sa première phase (2011-2013), est celui du manque de prise en compte des personnes handicapées dans les plans et les actions de développement local sur les territoires des régions de Tombouctou, de Saint-Louis et de Matam. La première phase du projet a permis d'impulser un processus de transfert et de partage de compétences en matière de handicap et de développement local inclusif, à travers des actions de renforcement des capacités des acteurs

(élus, services techniques et organisations de personnes en situation de handicap), d'animation de cadres de concertation, de mise en cohérence des plans de développement régional et local de façon à mieux prendre en compte les besoins des groupes vulnérables et d'appui à la réalisation d'actions inclusives.

La stratégie du projet sur la période 2014-2016 consiste à consolider les acquis en termes de renforcement de capacités des acteurs et à accompagner les nouvelles équipes à la tête des collectivités locales vers la maîtrise de l'approche du développement local inclusif. Il s'agit d'accompagner les collectivités locales dans l'élaboration d'outils de planification prenant en compte la dimension du handicap et d'appuyer l'opérationnalisation de cette planification à travers la mise en œuvre d'actions inclusives.

Durée : 2014 - 2016

Enseignements

Le projet suit une logique Nord-Sud, mais également Sud-Sud, en s'appuyant sur la Cellule d'Echanges et de Partenariats Rhône-Alpes, Afrique de l'Ouest, Madagascar (CEPRAOM), outil de coopération de la région Rhône-Alpes dont l'objectif est de favoriser les échanges interafricains pour une meilleure mutualisation des compétences.

Pour que le développement local inclusif soit également équitable et qu'il ne génère pas d'autres exclusions, il ne cible pas uniquement les personnes en situation de handicap, mais également d'autres personnes vulnérables.

Un projet de renforcement des capacités des acteurs dans le domaine du social doit reposer sur

Questionnements

Comment poursuivre le projet en cas de conditions de sécurité dégradées ?

Comment capitaliser les bonnes pratiques du projet afin de les partager et d'étendre ou répliquer le projet ?

Comment approfondir la formation des acteurs de la société civile sur des thématiques comme la décentralisation ?

Sites Web

Resacoop: http://resacoop.fr/appui-developpement/membres/detail_membre2.asp



Samu Social International
Appui à un service
urbain d'urgence sociale
(République du Congo)
Fiche page 164

© Valloni

Conclusion

Conclusion

L'inclusion économique et sociale est un domaine de coopération qui met au défi des acteurs et des territoires du monde entier. Mener des projets de coopération internationale dans ce domaine doit permettre de fournir des réponses partagées, au « Nord » et au « Sud », au défi commun du développement local durable et inclusif.

Etudier des projets de coopération internationale dans ce domaine particulier de l'inclusion économique et sociale ne va pas de soi. Il s'agit, tout d'abord, de s'entendre sur une définition partagée de l'inclusion. Or, ce terme n'est utilisé que depuis peu en travail social, où il entre en concurrence avec les concepts plus usités jusqu'alors d'intégration et d'insertion. Pourtant, malgré ces difficultés, il a été choisi de conserver cette dénomination, qui trouve toute sa raison d'être dans les projets menés par des collectivités territoriales : l'un des objectifs prioritaires de toute collectivité, en France comme ailleurs, est de contribuer à la construction d'une société inclusive, une société qui lutte contre les exclusions.

L'inclusion, c'est alors permettre à chacun, quelles que soient ses spécificités, de participer pleinement à la vie de la société. C'est bien en ce sens que la Commission européenne définit l'inclusion comme un « processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles jouissent d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle elles vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux ».

L'inclusion prend une teinte particulière s'agissant de projets menés à l'international : lorsque les partenaires agissent dans des contextes culturels, politiques et sociaux différents, il leur est nécessaire de reconnaître, de respecter et d'accepter les différences et les spécificités de chacun. Le concept d'inclusion repose alors sur les droits universels. Au-delà des caractéristiques propres à chaque individu et à chaque société, chacun a des droits de base auxquels il peut prétendre : droit à l'éducation, droit au logement, droit à la santé, droit au travail... C'est le rôle des collectivités territoriales de garantir l'accès à ces droits. C'est l'objectif des partenariats de coopération menés entre collectivités et acteurs locaux d'y contribuer.

Bien qu'il ne nous ait pas été possible de mobiliser aussi fortement et largement que souhaité, cette étude a permis la création d'une dynamique pluri-acteurs autour de la thématique du développement local durable et inclusif. Cette mobilisation naissante a permis de souligner que l'inclusion économique et sociale à l'international est un sujet très actuel, fédérateur, et qui intéresse des acteurs divers, au profil varié, mais convaincus par la nécessité d'une réflexion partagée. Nous ne souhaitons pas que cette étude reste dans les tiroirs : la dynamique est à pérenniser, et des ferments sont déjà à l'œuvre :

Le groupe de suivi, actif tout au long de l'étude, est appelé à poursuivre ses réflexions et apporter un regard dynamique sur l'évolution de ce champ de coopération. Composé de différents spécialistes de la coopération internationale et de l'inclusion sociale (élus, praticiens, scientifiques et experts), il est ouvert à toute personne dont l'expertise et l'expérience peuvent permettre de faire évoluer les réflexions à ce sujet. Une interaction plus forte avec des organismes du monde économique, et notamment de l'économie sociale et solidaire, insuffisamment associés à cette démarche jusqu'à présent, serait particulièrement à rechercher.

Le niveau local est désormais pleinement reconnu comme participant au développement international : à la différence des Objectifs du millénaire pour le développement (définis pour la période 2000-2015), les acteurs locaux sont intégrés dans les réflexions actuelles sur la mise en place de l'agenda post-2015. Ainsi, le PNUD a mis en place un processus de « localisation » des objectifs de développement durable, visant à impliquer les territoires non seulement dans la mise en œuvre de ces objectifs, mais aussi dans leur conception et leur évaluation. La présentation des grands enseignements de l'étude actuelle lors de la conférence finale de ce processus de « localisation », qui s'est déroulée à Turin en octobre 2014, a été saluée par le PNUD, désormais conscient de la nécessité de penser le développement local, durable et inclusif à partir des territoires.

Cette étude se veut donc comme la première étape d'une contribution des collectivités françaises et de leurs partenaires internationaux aux objectifs de développement durable. Il s'agira, dans une deuxième étape de concrétisation sur les territoires, de :

- 🔗 donner un champ d'application effectif aux préconisations issues de l'étude autour de quelques partenariats pour en mesurer la pertinence et l'efficacité ainsi que les modalités de mise en œuvre, afin ensuite de permettre un passage à l'échelle. L'objectif est bien à terme d'amener un nombre croissant de territoires du monde à coopérer dans ce champ innovant dans des postures de réelles « alliances » équilibrées et productives pour l'ensemble des parties et cela quel que soit leur niveau de développement ;
- 🔗 alimenter le PNUD pour la finalisation et la mise en œuvre de l'agenda post-2015, notamment dans le cadre de sa mission de « localisation », par la constitution d'un groupe de territoires et de leurs acteurs locaux prêts à dialoguer en direct avec les responsables du programme pour apporter une vision réaliste et dynamique de la contribution possible des territoires à l'atteinte des objectifs de développement durable. Cette démarche pourrait se développer en partenariat avec un groupe de collectivités territoriales réunies dans l'objectif de consolider les coopérations sur l'inclusion économique et sociale et d'élaborer des indicateurs de résultats et d'impacts à partir des territoires ;
- 🔗 permettre aux acteurs locaux de participer à la construction de la méthodologie de diffusion et d'appropriation au niveau local du contenu des objectifs de développement durable de l'Agenda post-2015.

La réussite de cette phase de consolidation passera par notre capacité à démontrer l'atout que constitue l'élaboration du processus d'inclusion économique et sociale des personnes à partir des territoires de vie. Cet ancrage territorial permet effectivement de renforcer les dynamiques préexistantes sur le terrain. Il est gage de valorisation des potentiels sociaux et économiques locaux, tenant compte des représentations culturelles et sociales, dans un contexte démocratique permettant l'implication directe et constante de l'ensemble des parties prenantes, et tout particulièrement des personnes en situation d'exclusion économique et sociale. Cette capacité des territoires et de leurs acteurs à penser et prendre en charge les dynamiques d'inclusion peuvent contribuer à instaurer un dialogue national équilibré entre gouvernance locale et nationale pour la construction de politiques d'inclusion pertinentes, particulièrement dans les pays en développement.

Annexes

Annexe 1 -

Grille de questionnaire pour entretiens semi-directifs

Annexe 2 -

Vers l'Agenda de développement post-2015 et des objectifs de développement durable pour la consolidation d'une société mondiale plus inclusive

Annexe 3 -

Bibliographie

Annexe 4 -

Liste des participants

Table des matières

Annexe 1 - Grille de questionnement pour entretiens semi-directifs

1. L'identification et le montage des projets

🔗 L'identification des sujets de coopération

Thématiques	Questionnements
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> - Qui a porté le sujet de l'inclusion dans la coopération ? - Comment le sujet a-t-il émergé ? - Pourquoi ce sujet a-t-il été porté ? - A quelles attentes / préoccupations répond-il ?
Place du sujet dans le partenariat entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la place de ce sujet par rapport à l'ensemble du dispositif et des sujets de coopération avec le/les partenaire(s) ? - A quel moment ce sujet a-t-il émergé dans la coopération avec le/les partenaire(s) ?

🔗 Le montage des projets

Thématiques	Questionnements
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle a été la démarche de compréhension des enjeux d'inclusion sociale dans chaque territoire / auprès de chaque partenaire ? - Des moyens (financements, temps de personnel) ont-ils été dédiés à cette étape préliminaire ? - Y a-t-il eu une démarche réciproque ? Des visites ? Un diagnostic ? Un envoi/accueil de stagiaires / de volontaires ? - Quels ont été les critères de choix des sujets de coopération ? - Quelle place a été laissée à l'innovation ?
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle dynamique de partenariat a été créée en France ? A l'étranger ? - Quels partenaires ont été impliqués dans le projet en France ? l'étranger ? - Comment la dynamique de partenariat a-t-elle été mise en place en France ? A l'étranger ?
Montage du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le projet a-t-il été formalisé (périmètre du projet, convention...) - Qui a pris en charge la formalisation du projet ?
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - Quels moyens ont été dédiés à la mise en œuvre du projet ? - Quelle est l'origine des financements dédiés au projet ?
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Qui est le pilote de la coopération ? La collectivité française ? La collectivité étrangère ? Un autre acteur ? - Qui assure la maîtrise d'ouvrage ? - Qui assure la maîtrise d'œuvre ? - Selon le pilotage, quelles actions de communication sont mises en œuvre ?
Portage politique	<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il eu des changements de situations de portage politique / technique / administratif du projet, en France ou à l'étranger ? - Quelle situation / quelles réactions face à de tels changements ?

2. Le déroulement des projets

Thématiques	Questionnements
Interculturalité	<ul style="list-style-type: none"> - Comment sont prises en compte les différences de contexte culturel concernant la question des droits de la personne / la vision de la précarité et les modalités de sa prise en charge, en France et à l'étranger ? - Est-ce que le travail mené sur l'interculturalité dans les projets a des retombées auprès de vos équipes et sur votre territoire ?
Temporalité	<ul style="list-style-type: none"> - Comment la question de la temporalité a-t-elle été prise en compte dans la construction du projet, de manière partenariale ? - Comment sont prises en compte les différences de temporalité entre a France et l'étranger ? - Comment la temporalité du projet est-elle prise en compte au regard de la temporalité du partenariat ? - Comment la temporalité du projet est-elle adaptée régulièrement aux niveaux d'avancement de chaque partenaire ?
Développement durable	<ul style="list-style-type: none"> - Envisagez-vous l'inscription de votre projet dans une dynamique de développement durable ? - Dans quelle mesure votre projet contribue à un développement durable sur votre territoire (projet de territoire / transversalité des politiques publiques) ?
Technicité vs. Humanisme	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils et dispositifs mis en place dans le cadre du projet sont-ils fondés sur une vision « techniciste » de l'inclusion sociale, ou plutôt « humaniste », basée sur la relation avec le public bénéficiaire ? - Quel partenaire est responsable de ce choix ? - Les différences éventuelles d'approches entre partenaires ont-elles enrichi les réponses sur votre territoire ?
Moyens financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des différences de ressources dédiées au projet entre les acteurs français et les partenaires étrangers ? - Comment sont gérées ces différences ? - Le projet a-t-il un retour sur l'économie du territoire ? - Pouvez-vous illustrer l'efficacité économique qu'a pu avoir votre projet sur le fonctionnement de votre collectivité / structure ?
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Des différences de contenus de formation entre les professionnels de l'inclusion sociale en France et à l'étranger ont-elles été identifiées ? - Comment sont-elles prises en compte dans la coopération ? - Comment sont construites les formations éventuelles (selon quelle concertation avec le/les partenaire(s)), en prenant en compte les différences d'expertises entre partenaires ? - Quelle est l'appréciation de vos professionnels ayant participé à des formations, sur leur contenu / plus-value ?
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Quels acteurs ont été impliqués, directement ou indirectement, dans la mise en œuvre et le suivi du projet ? - Quelles sont les modalités de coopération entre les différents acteurs ?

3. Le suivi et l'évaluation des projets

Le suivi des projets

Thématiques	Questionnements
Restitution	<ul style="list-style-type: none"> - La collectivité française rend-elle compte des résultats du projet ? Auprès de qui ? - Le partenaire étranger rend-il compte des résultats du projet ? Auprès de qui ? - L'obligation de restitution oblige-t-elle la collectivité à construire des outils de communication ? - Comment rendre compte d'un projet immatériel ?
Le suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les modalités du suivi des réalisations ? - Y a-t-il une grille commune de suivi des réalisations et des résultats ? - Qui en est à l'origine ? - Qui est responsable de la mise en œuvre du suivi ? - Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont-ils été élaborés ? Lesquels ?

L'évaluation, la pérennisation et l'appropriation des enseignements

Thématiques	Questionnements
Dispositif d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel dispositif d'évaluation a été mis en place ? - A quel moment le dispositif d'évaluation a-t-il été mis en place ? - Qui a mis en place le dispositif d'évaluation ?
Efficacité / efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'efficacité / l'efficience de la modalité de coopération retenue ? - Quels sont les points positifs / qui fonctionnent le mieux ? - Quels sont les points plus problématiques, difficiles ou longs à mettre en œuvre, sur lesquels vous avez à rendre compte ?
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> - Une date de finalisation du projet a-t-elle été prévue ? - La pérennisation du dispositif à l'issue du projet est-elle pensée dès le démarrage ?

Annexe 2 - Vers l'Agenda de développement post-2015 et des objectifs de développement durable pour la consolidation d'une société mondiale plus inclusive

1. Une mission de préfiguration des ODD confiée à un groupe de travail ouvert de niveau international

13 sessions du Groupe de Travail Ouvert³⁷ (en Anglais Open Working Group) se sont tenues entre mars 2013 et juillet 2014, afin de formuler une « proposition zéro »/ (en anglais draft zero) de 17 objectifs de développement durable (ODD), remise à l'Assemblée générale des Nations Unies lors sa soixante-huitième session de septembre 2014.

Sans entrer dans le détail de ces objectifs de développement durable, il est nécessaire, pour bien en comprendre l'esprit et la portée, de restituer ici quelques principes directeurs et soubassements retenus par le groupe de travail dans sa démarche de construction du nouvel agenda³⁸.

Extraits ...

- 🌀 L'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel l'humanité doit faire face actuellement et un préalable indispensable au développement durable.
- 🌀 L'éradication de la pauvreté, le renoncement aux modes de consommation et de production non durables et la promotion de ceux qui sont durables ainsi que la protection et la gestion de la base de ressources naturelles nécessaire au développement économique et social sont les principaux objectifs et les conditions essentielles d'un développement durable.
- 🌀 Tous les principes énoncés dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, y compris le principe 7 de responsabilité commune mais différenciée, ont aussi été réaffirmés dans le document final.
- 🌀 L'engagement y a également été pris de nouveau d'appliquer pleinement la Déclaration de Rio, Action 21, le Programme relatif à la poursuite de la mise en œuvre d'Action 21 (...), les engagements résultant des documents issus des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies dans les domaines économique, social et environnemental, y compris la Déclaration du Millénaire.
- 🌀 Les participants à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (...) ont réaffirmé l'importance de la liberté, de la paix et de la sécurité, du respect de tous les droits humains, y compris le droit au développement et le droit à un niveau de vie approprié, notamment le droit à l'alimentation et à l'eau, de l'état de droit, de la bonne gouvernance, de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et d'un engagement général en faveur de sociétés justes et démocratiques aux fins du développement.
- 🌀 Le Groupe de travail ouvert a insisté sur le fait que le caractère planétaire des changements climatiques requérait de tous les pays qu'ils coopèrent le plus largement possible et qu'ils

³⁷ Pour la composition du Groupe de Travail Ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable, voir le Projet de décision déposé par le Président de l'Assemblée générale des Nations Unies le 15 janvier 2013, disponible sur www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/67/L.48/Rev.1&Lang=F

³⁸ Assemblée générale des Nations Unies, Rapport du groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable, 12 août 2014, disponible sur www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/68/970&Lang=F

participent à une action internationale efficace et appropriée en vue d'accélérer la réduction des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

- 🔗 (...) les participants se sont dits convaincus que, pour parvenir à un juste équilibre entre besoins économiques, sociaux et environnementaux des générations actuelles et futures, il était nécessaire de promouvoir l'harmonie avec la nature. Ils ont reconnu la diversité naturelle et culturelle de par le monde et reconnu que toutes les cultures et civilisations pouvaient contribuer au développement durable.
- 🔗 Les participants ont reconnu que, pour réaliser le développement durable, chaque pays fait face à des problèmes qui lui sont propres, en insistant sur les défis particuliers que doivent relever les pays les plus vulnérables, en particulier les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ainsi que les défis auxquels sont confrontés les pays à revenu intermédiaire. Les pays en état de conflit ont également besoin de recevoir une attention spéciale.
- 🔗 Les participants (...) ont réaffirmé la nécessité de parvenir à la stabilité économique et à une croissance économique durable et de promouvoir l'équité sociale et la protection de l'environnement tout en renforçant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et en offrant les mêmes possibilités à tous ainsi que de protéger et d'assurer la survie et l'épanouissement de l'enfant pour lui permettre de réaliser pleinement son potentiel, notamment grâce à l'éducation.
- 🔗 Les participants ont réaffirmé que, pour atteindre l'objectif primordial de la réalisation du développement durable dans ses trois dimensions, il s'offrirait à chaque pays, selon sa situation et ses priorités nationales, un éventail d'approches, d'optiques, de modèles et d'outils différents.
- 🔗 Les objectifs de développement durable sont assortis de cibles et seront encore affinés au moyen d'indicateurs axés sur des résultats mesurables (...) Ils tiennent compte des réalités, capacités et niveaux de développement des différents pays et respectent leurs priorités et politiques nationales. Ils font fond sur les bases jetées par les objectifs du Millénaire, pour terminer ce qui doit l'être et relever les nouveaux défis. Ils constituent un ensemble intégré, indivisible de priorités mondiales en vue du développement durable. Si des cibles idéales sont définies à l'échelle mondiale, c'est à chaque gouvernement qu'il revient de fixer ses propres cibles nationales pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte des spécificités nationales.

2. Le « processus de localisation »

Les dialogues locaux ont permis l'expression des attentes et espoirs des populations. Au-delà, ils ont souligné l'importance majeure de réfléchir aux modalités de mise en œuvre des objectifs fixés, prenant en compte le rôle et les responsabilités de toutes les parties prenantes. La nécessité des dimensions d'appropriation, de localisation, de participation, de mise en capacité des acteurs, de systèmes de suivi et d'évaluation ainsi que de partenariat ont été particulièrement mis en évidence. Les dialogues locaux ont par ailleurs attiré l'attention sur le lien essentiel à établir entre le « quoi », le « comment » et le « qui » pour parvenir à des résultats concrets de l'application de l'Agenda post-2015.

Le processus de localisation en bref³⁹



- Une structure de gouvernance⁴⁰ et un comité consultatif impliquant notamment les collectivités locales au travers de CGLU (Cités et Gouvernements Locaux Unis)⁴¹.
- Trois pays co-hôtes du processus : Equateur, Ghana et Italie – en charge de la formulation des recommandations pour alimenter le processus post-2015.
- Des dialogues nationaux réalisés dans 13 pays : Afrique (Burundi, Cameroun, Ghana, Malawi et Tanzanie), Asie et Pacifique (Philippines, Tadjikistan et Vanuatu), Europe (Arménie, Portugal), Amérique latine et Caraïbes (Equateur, El Salvador et Jamaïque).
- Environ 4200 participants au dialogue issus d'institutions nationales et locales, dont 40% de jeunes, femmes, minorités, groupes marginalisés, personnes en situation de handicap.
- Participation active des organisations de la société civile, des organisations religieuses, des milieux académiques, des syndicats et du secteur privé, des gouvernements locaux et régionaux et leurs associations.
- Deux consultations lors d'événements internationaux (notamment lors du Bureau Exécutif de CGLU à Liverpool) et 6 événements régionaux.
- Des événements mondiaux et régionaux avec plus de 1000 participants de plus de 80 pays représentant les différentes facettes des groupes et institutions au niveau local.
- Onze rapports nationaux préliminaires produits, disponibles en ligne.
- Un site web « World We Want »⁴².

Une première phase de contribution à la définition des objectifs, conclue en octobre 2014 à Turin

La première phase du processus de localisation, qui a porté sur la contribution des acteurs et autorités locales et régionales à la définition des objectifs du développement durable s'est conclue à Turin les 14 et 15 octobre 2014 lors d'un colloque relatif au « Dialogue global sur le processus de localisation de l'Agenda post-2015 ». Il a réuni des représentants nationaux, régionaux et locaux, les agences des Nations Unies, des organisations internationales de la société civile, notamment des femmes, des jeunes et des personnes en situation d'exclusion, des universitaires et des partenaires de développement de plus de trente pays.

Un document de synthèse construit à partir des éléments collectés lors des dialogues nationaux et locaux et des contributions en ligne restitue les 38 messages clés portés par les voix des sociétés civiles et des acteurs locaux et régionaux.⁴³

39 Source : PNUD, Global Task Force, ONU-Habitat, *Messages clés et processus sur la localisation de l'Agenda de Développement post-2015*, 2014, disponible sur <http://www.worldwewant2015.org/>

40 Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat), au nom du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUMD), avec la Global Taskforce des gouvernements locaux et régionaux pour l'Agenda de Développement post-2015 vers Habitat III (GTF) ont été désignés pour codiriger le processus de consultation et de dialogue.

41 Le Comité Consultatif est composé de 11 représentants des différentes parties prenantes: États (Italie et Ghana), organisations multilatérales (la Commission Européenne), collectivités territoriales (de CGLU-ASPAC et de la Palestine), les réseaux globaux de la mondiale de la jeunesse, les fondations (EFC - Centre européen des fondations), le secteur privé (UN Global Compact) et le milieu universitaire (UDUAL).

42 www.worldwewant2015.org/localising2015 : principaux résultats et ressources disponibles ; rapports pour chaque dialogue ; documents d'information ; discussions en ligne.

43 « Messages clés des dialogues nationaux, régionaux, mondiaux et en ligne sur la localisation de l'Agenda de Développement Post-2015 », in *The World we want, Messages clés et processus sur la localisation de l'Agenda de Développement Post-2015*, Global Task Force, PNUD, ONU-Habitat, 2014.

L'adéquation entre ces messages clés et les éléments d'analyses et de préconisations issues de notre présente étude (voir partie 3.3. page 58) explique sans doute l'accueil extrêmement positif que les participants au colloque lui ont réservé à l'occasion de sa présentation. Menée indépendamment du processus de localisation, notre étude et ses résultats synthétiques, dont le président du Conseil Général de l'Aude s'est fait le portevoix, y ont ainsi fait l'objet d'une attention toute particulière. Ils corroborent en effet largement les messages clés issus du processus de la localisation menés dans d'autres pays et continents, à partir d'analyses collectives, construites et argumentées de pratiques d'acteurs locaux français engagés dans la coopération au service de l'émergence de territoire durable et inclusif.

Les participants à la rencontre de Turin se sont accordés sur une déclaration finale soulignant tant les enseignements centraux du processus de localisation que sur les objectifs et modalités de sa poursuite d'ici l'adoption finale de l'Agenda lors de la 68ème session de l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015.

Principaux enseignements du processus de localisation de l'Agenda post-2015

- 🌀 Les gouvernements locaux et régionaux sont essentiels pour promouvoir un développement durable et inclusif dans leurs territoires et sont par conséquent des partenaires nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda post-2015 ;
- 🌀 Une gouvernance locale effective est à même d'assurer l'implication d'une diversité d'acteurs, vecteur de larges appropriations, engagements et responsabilités ;
- 🌀 Un approche multi-niveaux et multi-acteurs est nécessaire pour promouvoir des agendas porteurs de transformations au niveau local ;
- 🌀 Un fort engagement national est indispensable pour promouvoir des cadres légaux et donner des capacités institutionnelles et financières aux gouvernements régionaux et locaux.

Recommandations pour l'élaboration de l'Agenda post-2015

- 🌀 Amener les Etats et les Nations Unies à plaider pour une réelle localisation de l'Agenda post-2015 durant les négociations intergouvernementales et apporter un soutien à l'engagement des pouvoirs locaux et régionaux et des parties prenantes locales dans les négociations, notamment au travers de leurs réseaux ;
- 🌀 Encourager la prise en compte dans l'Agenda post-2015 de l'importance de promouvoir un environnement propice à la pleine expression des potentiels de développement portés par les gouvernements territoriaux et les acteurs locaux en créant un système institutionnel apte à donner une réelle capacité d'agir à tous les niveaux, en localisant les ressources et en assurant une approche territoriale du développement durable ;
- 🌀 Redoubler d'efforts pour se doter d'objectifs fiables et d'indicateurs pour les ODD en totale adéquation avec les contextes locaux, leurs besoins et leurs enjeux.

Prise en compte des modalités de mise en œuvre

- 🌀 Etablir des mécanismes de financement durable pour permettre la localisation de l'Agenda universel de développement et construire des institutions locales réactives et responsables, ce qui suppose la pleine et effective participation des gouvernements locaux dans l'allocation des dépenses publiques, à travers une fiscalité décentralisée et la recherche de nouveaux modes de financement pour le développement local ;

- 🌀 Consolider les programmes de renforcement des compétences et le rôle des approches locales du développement en facilitant des planifications intégrées au service de dynamiques locales de transformation ;
- 🌀 Reconnaître la nécessité d'approches multi-niveaux et multi-acteurs qui permettent la participation et l'implication de toutes les parties prenantes pertinentes, pour la mise en œuvre des plans de développement sur leurs territoires ; et ainsi, renforcer l'appropriation du processus de localisation ; mettre l'accent sur des démarches participatives et inclusives qui permettent aux autorités locales et régionales de s'engager dans des dynamiques porteuses de sens et d'efficacité avec le secteur privé et la société civile, dans ses multiples composantes, et incluant les populations indigènes, les migrants, les minorités, les personnes en situation d'exclusion ainsi que les autorités et institutions traditionnelles ;
- 🌀 Promouvoir des initiatives pilotes pour démontrer la valeur ajoutée des gouvernements locaux et régionaux dans la mise en œuvre et le suivi des ODD dans des pays de bas, moyens ou hauts niveaux de vie, incluant les petits États insulaires ; permettre la diffusion large des bonnes pratiques existantes et des innovations prises au titre de la localisation ;
- 🌀 Reconnaître la coopération décentralisée, particulièrement au travers d'échanges directs entre les gouvernements locaux et régionaux et les initiatives de coopération Sud-Sud pour favoriser la localisation des ODD.

Une seconde phase de préconisations sur les modalités futures de déclinaison locale des objectifs de développement durable

Le processus de localisation est ainsi entré dans sa deuxième phase au travers de dialogues multi-acteurs relatifs aux modalités de mise en œuvre de l'Agenda post-2015 qui s'achèvera en avril 2015. Six thèmes sont retenus pour y parvenir :

- déclinaison locale de l'Agenda post-2015 : décliner le futur plan universel de développement et ses objectifs dans ses dimensions et implications locales ;
- suivi participatif pour une responsabilité renforcée : renforcer une gouvernance responsable, transparente et réactive au niveau national et local au travers de démarches participatives ;
- partenariat avec la société civile : consolider la participation active des citoyens dans la mise en œuvre des démarches, afin de générer des gains sociétaux réels, en prenant particulièrement en compte le respect des droits humains, la contribution à un développement durable et la recherche de la transparence et de la redevabilité ;
- engagement avec le secteur privé : consolider des partenariats et des politiques qui s'appuient sur des initiatives entrepreneuriales pour le développement durable, des financements privés et un engagement des petites et moyennes entreprises ;
- renforcement des capacités et de l'efficacité des institutions : explorer les nécessaires institutions, leadership et capacités pour parvenir à gérer les interdépendances complexes des piliers économique, social et environnemental requis pour un développement durable et inclusif ;
- contribution de la culture au développement : identifier les modalités de contribution de la culture au développement, particulièrement dans des problématiques touchant à la réduction de la pauvreté, l'égalité femmes/hommes, l'inclusion sociale, l'éducation, la santé, l'urbanisation...

Annexe 3 – Bibliographie

Sur l'inclusion sociale

- ALALUF M., « La cohésion sociale, une controverse politique et théorique », in *L'observatoire*, n°54/2007.
- CHAUVIÈRE M., PLAISANCE E., « Les conditions d'une culture partagée », in *Reliance*, n°27, 2008.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne*, 2008.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, « Joint report on social inclusion », in *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, 2003.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, « Local authorities: actors for development », in *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and Committee of the Regions*, 2008.
- DAVIDSON L., FLANAGAN E., STYRON T., « Des politiques en faveur de l'inclusion sociale », in : GREACEN T., JOUET E. (dir.), *Pour des usagers de la psychiatrie acteurs de leur propre vie, Rétablissement, inclusion sociale, empowerment*, Érès, 2012.
- DUBET F., « Inlus/exclus : une opposition pertinente ? », in *Cahiers français* n°314, mai-juin 2003.
- GARDOU C., *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Érès, 2012
- HARDY J.-P., LHUILLIER J.-M., THEVENET A., *L'aide sociale aujourd'hui*, 17^e édition, Coll. Référence Actions sociales, ESF, 2010.
- LEBRUN N., « Cohésion et inclusion sociale – Les concepts », in *Working paper, Série Cohésion sociale*, Think tank européen Pour la solidarité, janvier 2009.
- L'Union européenne contre l'exclusion sociale*, Inclusion Europe, 2004.
- MERCIER M., GRAWEZ M., « Exclusions & inclusions : actions sociales et modélisations », in *L'observatoire*, n°54/2007.
- POIZAT D., « Le monde, l'apolitisme et l'inclusion sociale », in *Reliance*, n°23, 2007/1.
- « Rapport européen 2007 sur la protection sociale & l'inclusion sociale », in *L'observatoire*, n°54/2007.
- UNAFORIS PACA, Réseau GRETA, Croix-Rouge française IRFSS-PACAC, *Note d'expertise, La place des « usagers » dans les référentiels des diplômés du travail social*, Etats Généraux du Travail Social, Inter-région Grand Sud, juin 2014.
- SEN A.K., « Social Exclusion: concept, application and scrutiny », in *Social Development Papers*, n° 1, Office of Environment and Social Development, Asian Development Bank, 2000.
- TUOT T., *La grande nation pour une société inclusive*, Rapport au Premier ministre, 2013.

Sur la coopération internationale

- AFD, CUF, « Enseignements des partenariats AFD / Collectivités territoriales françaises », in *Savoirs communs*, n° 3, Agence Française de Développement, 2008.
- AFD, Région Ile-de-France, Arène, « Agendas 21 et actions internationales des collectivités : quelles articulations ? », in *Savoirs communs*, n°10, Agence Française de Développement, 2010.

- AFD, Samu Social International, « Les enfants des rues : de la prise en charge individuelle à la mise en place de politiques sociales », in *Savoirs communs*, n°12, Agence Française de Développement, 2011.
- AFD, Région Ile-de-France, Arène, « L'économie sociale et solidaire, un atout pour la coopération », in *Savoirs communs*, n°14, Agence Française de Développement, 2013.
- ARRICOD, 'L'action internationale des collectivités territoriales', *Idées reçues*, Le Cavalier Bleu, 2012.
- CUF, ENEIS CONSEIL, *L'action internationale des collectivités territoriales et le social*, Cités Unies France, coll. « Réflexions », 2015 (à paraître).
- DE REVIERS B., BARINGOU E., *Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée, Guide pratique et méthodologique*, F3E, ADF, juin 2008.
- DE REVIERS B., HADJAJ-CASTRO H., *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, F3E, COTA, avril 2014.
- JAHSHAN P. (2013), « Sortir de l'aide pour entrer dans la co-opération », in *Les idées en mouvement*, N°211, Ligue de l'Enseignement, 2013.
- LAIGNEL A., *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises - Nouvelles approches... Nouvelles ambitions*, Rapport au ministre des Affaires étrangères, 2013.
- VIELAJUS M., « Développer l'échange avec les collectivités : l'exemple du projet RIAS », *Capitalisation du programme PROCOPIL*, Solidarité Laïque, 2013.
- TULARD M.-J. (2006), *La coopération décentralisée*, LGDJ, 2006.

Sur le développement international et l'agenda mondial du développement

- ASSEMBLEE GENERALE DES NATIONS UNIES, « Groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable », *Projet de décision déposé par le Président de l'Assemblée générale*, 15 janvier 2013.
- ASSEMBLEE GENERALE DES NATIONS UNIES, *Rapport du groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable*, 12 août 2014.
- ASSEMBLEE GENERALE DES NATIONS UNIES, *Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies*, 27 juillet 2012.
- PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain* 1990, Oxford University Press, New York, 1990.
- PNUD, Global Task Force, ONU-Habitat, *Consultations sur la localisation du programme de développement post-2015, Note conceptuelle*, 2014.
- PNUD, Global Task Force, ONU-Habitat, *Messages clés et processus sur la localisation de l'Agenda de Développement post-2015*, 2014
- SEN A. K., *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

Annexe 4 - Liste des participants

Les auteurs remercient tous les participants à l'étude :

Le comité technique de l'étude : Grégoire Joyeux (DAECT), Robert de La Rochefoucauld (AFD), Christine Côte (CG Aude), Astrid Frey (CUF), Maëlle Bouvier (Enéis Conseil), Marina Guseva, Valérie Dumontet.

Le groupe de suivi de l'étude : Geneviève André (GIP International), Juliette Beaujean (CG Loire-Atlantique), Mélanie Bugnon (CG Territoire de Belfort), Florine Pruchon et Philippe Jahshan (Solidarité Laïque), Sylvie Lebars, Claire Selma Aïtout et Florence Pion (ANSA), François Delalande (GIP SPSI), Marie-France Eekhoudt (CG Essonne), Julie Vidal (CG Hérault), Gilles Maréchal (CG Côtes d'Armor), Sabine Courouble et Sabrina Cadeau (CG Pas-de-Calais), Hugues Nouvellet (Handicap International), Philippe François (Ville de Suresnes), Christèle Braconne (CG Yvelines), Vanessa Campan (CERCOOP), Catherine Bertin (ADF).

Les contributeurs : Marcel Jaeger (CNAM), Elodie Martellière Sadouk (Marocoop Conseil), Najib Guédira (Université de Rabat)

Les relecteurs : Bruno De Reviens (Chargé de mission, F3E), Mary Gély (Doctorante en Sciences du Territoire, Pacte UMR 5194 - Université Grenoble Alpes), Françoise Thomas (Chargée de mission en développement territorial).

Les personnes rencontrées en France : Kaou Bah et Denis Rocaboy (Amitié Kayes-Mené), Corinne Chapel (Ohé Prométhée 22), Christine Moralès (Ville d'Ifs), Magali Fricaudet (Ville de Nanterre), Bernadette Capelle (Association Mères pour la Paix - Comité Pas-de-Calais), Sandra Barret et Marie Doutrèmeuich (CG Hérault), Christophe Brosse (CARI), Renaud Piquemal (Syndicat Centre-Hérault), Heike Delcros et Alain Roch (Ville de Juvisy-sur-Orge), André Busserly (Association Juvisy-Tillabéri), Coralie Peyrot-Bégarde et Damien Descoings (CR Picardie), Magali Agosti, Yannick Billard et Véronique Da Silva (Pays de Savoie Solidaires), Elise Garcia (Ville de Cergy), Fred Dubois (Incite Formation), Cédric Le Bris (CG Yvelines), Valérie Gaude Da Silva et Jean-Louis Testud (Ville de Suresnes), Sandra Barlet (Gret), Guy Carrieu (CG Marne), Ania Planchais (CG Côtes d'Armor), Marie Chuberre (SamuSocial International), Mariana Ianachevici (APSCF, Moldavie), Daniela Maria Gheorghe (FONPC, Roumanie).

Les personnes rencontrées au Maroc : Fouad Al Madani (Entraide Nationale), Marcel Royez et Frédérick Bouin (Ambassade de France au Maroc), Mohammed Jadri (France Volontaires), Salma Drissi (CRDH Agadir), Myriem Belghiti (Fondation Abbès Cabbage), Aicha Kadaoui et Nadia Chafchaoui (Association Tazzanine), Rkiya Moujoud et Najat Kourima (Union de l'Action Féminine d'Agadir), Touria Bendahmane (Association Ismaïlia des Handicapés), Docteurs Ahmed El Hajjouji et Hamid Benayada (médecins du travail), Hugues Rousseau (Ville de Lille), Rachida Saadi, Redda Boubeker et Hassan Jaoud (Commune urbaine d'Oujda), Mohammed Dehmane (Espace Volontariat Oujda), Pascal Bracquemond (Institut Français d'Oujda), Mohammed Rahmani et Souad Daoudi (Régie de quartier Hay Ennajd), Driss Ajjouti (PCM), El Bachir Boukhsimi (REMAJEC)

Table des matières

P.04	⊙	Préface
P.06	⊙	Contribution collective du groupe de suivi L'inclusion économique et sociale : coopérer pour repousser de nombreuses frontières
P.09	⊙	En bref
P.10	⊙	Résumé
P.14	⊙	Note liminaire des auteurs Une double finalité : lier vision prospective et démarche méthodologique
P.17	⊙	Partie 1 - Regards croisés sur l'inclusion économique et sociale et l'action extérieure des collectivités territoriales
P.18	⊙	1.1. Inclusion économique et sociale : une démarche transectorielle et multidimensionnelle Mutations sémantiques, mutations politiques : de nouveaux enjeux pour le travail social en France (M. Jaeger) L'inclusion économique et sociale au Maroc : un défi à relever (N. Guédira)
P.25	⊙	1.2. Action extérieure des collectivités : de l'aide au développement à l'alliance internationale Trois décennies d'évolution des contenus et modalités de la coopération internationales des collectivités françaises (M. Pasteur - S. Letonturier) Etat des lieux de la coopération décentralisée franco-marocaine (Elodie Martellière Sadouk)
P.33	⊙	Partie 2 - Agenda mondial de développement post-2015 et coopérations pour l'inclusion économique et sociale : un cadre et des dynamiques convergents
P.35	⊙	2.1. Des « Objectifs du millénaire pour le développement » (OMD) aux « Objectifs du développement durable » (ODD)
P.39	⊙	2.2. Le « processus de localisation » : une volonté des Nations Unies d'associer, dès l'élaboration des Objectifs de développement durable, les citoyens et les acteurs territoriaux
P.40	⊙	2.3. L'agenda post-2015 comme cadre propice au déploiement et au renforcement de coopérations territoriales pour l'inclusion économique et sociale
P.45	⊙	Partie 3 - Des solutions partagées à des défis communs
P.46	⊙	3.1. Etat des lieux et perspectives de l'action internationale des collectivités territoriales dans le domaine social
P.53	⊙	3.2. Quelques éléments sur la méthodologie de travail
P.58	⊙	3.3. Construire un programme d'inclusion économique et sociale à l'international
P.60	⊙	Etape 1. Emergence et finalités
P.67	⊙	Etape 2. Diagnostic et formalisation
P.75	⊙	Etape 3. Partenariat et participation
P.87	⊙	Etape 4. Temporalité
P.95	⊙	Etape 5. Partage des enjeux et réciprocité
P.105	⊙	Etape 6. Suivi, évaluation et restitution

P.117	⊗	Partie 4 - Des coopérations engagées - fiches projets
P.118	⊗	4.1. Ateliers-chantiers d'insertion informatique jeunes (Sénégal)
P.120	⊗	4.2. Promotion de la bonne gouvernance locale (Niger)
P.122	⊗	4.3. Appui institutionnel et soutien à la société civile (Niger)
P.124	⊗	4.4. Création d'une régie de quartier (Maroc)
P.126	⊗	4.5. Accompagnement des initiatives citoyennes de solidarité internationale (France)
P.128	⊗	4.6. Renforcement des capacités de la mairie et de la société civile (Haïti)
P.130	⊗	4.7. Echanges de pratiques entre les professionnels de structures sociales (Pologne)
P.132	⊗	4.8. Gestion des déchets et agro-écologie (Tunisie)
P.134	⊗	4.9. Accompagnement économique et développement des territoires (Maroc)
P.136	⊗	4.10. Création d'une plate-forme sociale (Maroc)
P.138	⊗	4.11. Appui au développement par les richesses minières et agricoles (Mali)
P.140	⊗	4.12. Chantier de construction d'un lycée technique (Togo)
P.142	⊗	4.13. Appui au programme communal de développement agro-écologique (Burkina Faso)
P.144	⊗	4.14. Entrepreneuriat solidaire avec son territoire (Bénin)
P.146	⊗	4.15. Inclusion économique dans les gares (Belgique - Italie)
P.148	⊗	4.16. Clôture d'un jardin collectif villageois de femmes (Mali)
P.150	⊗	4.17. Chantiers jeunes internationaux (Maroc)
P.152	⊗	4.18. Emergence des Femmes (Afghanistan)
P.154	⊗	4.19. Insertion des jeunes par des activités techniques et de maraîchage (Madagascar)
P.156	⊗	4.20. Promotion de l'emploi des personnes handicapées (Maroc)
P.158	⊗	4.21. Renforcement institutionnel et gouvernance des territoires (Roumanie)
P.160	⊗	4.22. Programme de développement durable et cohérent (Sénégal)
P.162	⊗	4.23. Programme concerté jeunesse (Maroc)
P.164	⊗	4.24. Appui à un service urbain d'urgence sociale (République du Congo)
P.166	⊗	4.25. Programme concerté pour l'initiative locale (Roumanie - Bulgarie - Moldavie)
P.168	⊗	4.26. Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (Mauritanie)
P.170	⊗	4.27. Promotion d'un développement local inclusif (Sénégal - Mali)
P.173	⊗	Conclusion
P.177	⊗	Annexes
P.178	⊗	Annexe 1 - Grille de questionnement pour entretiens semi-directifs
P.181	⊗	Annexe 2 - Vers l'Agenda de développement post-2015 et des objectifs de développement durable pour la consolidation d'une société mondiale plus inclusive
P.186	⊗	Annexe 3 - Bibliographie
P.188	⊗	Annexe 4 - Liste des participants



Assemblée des
**DÉPARTEMENTS
DE FRANCE**



PORTAIL DES DÉPARTEMENTS
www.departements.fr

SITE DE L'ADF
www.departements.fr/adf

LE RÉSEAU DES DÉPARTEMENTS
www.departements-en-reseaux.fr



6 RUE DUGUAY-TROUIN - 75006 PARIS
Tél. 01 45 49 60 20 - Fax 01 45 49 60 21



@ADepartementsF



PORTAIL
DES
DÉPARTEMENTS