

ÉVALUATION DE LA CONVENTION MAEE/CUF

(2005-2007)

Rapport d'évaluation

Mars 2008

*Ce document est établi à la demande du ministère des Affaires étrangères et européennes.
Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs
et ne constituent pas une position officielle.*

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

Conception graphique couverture : Aurette Leroy et Anne Caminade
Impression : mediatys / Groupe Corlet
Photos : Michèle LALANDE et Paul NOGUÈS
©Ministère des Affaires étrangères et européennes, 2008
ISBN : 978-2-11-097846-2
ISSN : 1249-4844

Ce document constitue le **rapport final de l'évaluation de la convention entre le ministère des Affaires étrangères et européennes et Cités Unies France (2005-2007)**.

L'évaluation a été menée par le cabinet Pluricité entre novembre 2007 et février 2008. Cette démarche a été suivie par un Comité de Pilotage, réuni à quatre reprises : lancement, état d'avancement et restitution des analyses et partage des recommandations.

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel du ministère des Affaires étrangères et européennes ou des institutions partenaires.

L'équipe d'étude tient à remercier l'ensemble des participants au Comité de Pilotage pour la qualité des échanges lors des différentes réunions, ainsi que l'ensemble des personnes interrogées, particulièrement au sein du ministère des Affaires étrangères et européennes, de Cités Unies France, des collectivités territoriales (élus et techniciens) et des partenaires de Cités Unies France, pour le temps qu'ils nous ont accordé.

Pour de plus amples informations, contacter : Pluricité, 1 Cours de Verdun, 69002 LYON - (33) 4 78 28 15 00 - nsubileau@pluricite.fr; tdesjonqueres@pluricite.fr.

Sommaire

Sigles	6
Synthèse	7
1. L'évaluation de la convention MAEE-CUF	15
1.1 Le contexte de la coopération décentralisée	15
1.2 Les nouveaux enjeux de la coopération décentralisée	17
1.3 Cités Unies France	18
1.4 La convention MAEE-CUF	19
1.5 Les conclusions de l'évaluation de la convention 2000-2003	21
1.6 L'évaluation	22
2. Analyse du cadre contractuel MAEE-CUF	27
2.1 Analyse de la qualité de la convention	27
2.2 Analyse de la préparation, du pilotage et du suivi de la convention	30
3. Le bilan physico-financier de la convention MAEE-CUF	31
3.1 Les données financières liées à la convention	31
3.2 Les adhérents de CUF et les participants à des réunions organisées par CUF	35
3.3 Analyse du non-recours aux services de CUF	41
4. Analyse de l'effectivité de la mise en œuvre de la convention	43
4.1 Réalisations liées à l'objectif 1 : développement de l'offre	43
4.2 Réalisations liées à l'objectif 2 : actions thématiques ou territoriales	46
4.3 Réalisations liées à l'objectif 3 : expérimentation et innovation	53
5. Analyses au regard des critères d'évaluation retenus	55
5.1 La perception de Cités Unies France et ses missions	55
5.2 Adéquation entre les besoins et les activités proposées	56
5.3 Utilité des activités et services apportés par Cités Unies France	62
5.4 Résultats et effets de l'action de Cités Unies France	64
5.5 L'articulation entre Cités Unies France et les acteurs opérant sur la coopération décentralisée	64

6. Conclusions des analyses	69
6.1 Le cadre contractuel, son suivi et son pilotage	69
6.2 Cités Unies France et les collectivités territoriales françaises	69
6.3 Les services et activités de Cités Unies France	70
6.4 L'articulation avec les acteurs de la coopération décentralisée	72
7. Recommandations	73
7.1 La forme de la convention	73
7.2 Le pilotage et le suivi de la convention	75
7.3 Les objectifs et l'offre de services	75
7.4 Les articulations de CUF avec les acteurs de la coopération décentralisée	76
8. Annexes	77
8.1 Annexe 1 : Logique d'intervention de la convention (3 DLI détaillés)	77
8.2 Annexe 2 : Questions d'évaluation et critères de jugement	79
8.3 Annexe 3 : Présentation détaillée des travaux de collecte menés (hors enquête par questionnaire)	81
8.4 Annexe 4 : Les critères de qualité des indicateurs	84
8.5 Annexe 5 : Données de base sur les groupes-pays et groupes thématiques de CUF (janvier 2008)	85
8.6 Annexe 6 : Evénements principaux des groupes et assises bilatérales	87
8.7 Annexe 7 : Composition du Comité de pilotage de l'étude	92

Sigles et acronymes

ADF	Association des Départements de France
AFCCRE	Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe
AFICOD	Association Francophone Internationale de Coopération Décentralisée
AFD	Agence Française de développement
AFVP	Association Française de Volontaires du Progrès
AIF	Agence Intergouvernementale de la Francophonie
AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
AMF	Association des Maires de France
AMGVF	Association des Maires de Grandes Villes de France
AMO	Assistance à la maîtrise d'ouvrage
APD	Aide publique au développement
ARF	Associations des Régions de France
ART GOLD	Programme d'appui aux réseaux territoriaux, gouvernance et développement local
CD	Coopération décentralisée
CFSI	Comité Français de Solidarité Internationale
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CNCD	Commission Nationale de la Coopération Décentralisée
COCOP	Comité d'orientation de coordination et de projets
CNFPT	Centre National de la Fonction publique Territoriale
CRID	Centre de Recherche et d'Information pour le Développement
CT	Collectivités Territoriales
CUF	Cités Unies France
DAECL	Délégation à l'Action Extérieure des Collectivités Locales
EPCI	Etablissements Publics de Coopération intercommunale
FICOD	Fonds de soutien aux initiatives concertées en coopération décentralisée
FMCU	Fédération Mondiale des Cités Unies
FMVM	Fédération des Maires des villes Moyennes
FOGAR	Fonds Global d'association des Régions
FSD	Fonds Social de Développement
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
HCCI	Haut Conseil de la Coopération Internationale
IIAP	Institut International d'Administration Publique
IULA	Union Internationale des Villes et Pouvoirs locaux
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
MCNG	Mission pour la Coopération Non Gouvernementale
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs
PDM	Partenariat pour le Développement Municipal
PECO	Pays d'Europe Centrale et Orientale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSEau	Programme Solidarité Eau
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SGAR	Secrétaire Général aux Affaires Régionales
UE	Union Européenne
ZSP	Zone de Solidarité Prioritaire

Synthèse

La présente évaluation est consacrée à la “Convention 2005 2007 entre Cités Unies France (CUF) et le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE).

Le contexte de la convention entre le MAEE et Cités Unies France

La coopération décentralisée

La coopération décentralisée (CD), qui est apparue dans les années 70 à partir de jumelages de communes, a réellement pris son essor avec les lois de décentralisation de 1982 qui ont contribué au développement des “actions extérieures” des collectivités locales françaises.

A partir des années 80, le ministère chargé de la coopération internationale a mis en place des crédits en faveur de la coopération décentralisée afin de favoriser les relations entre citoyens du Nord et du Sud (et bientôt de l’Est). La procédure du cofinancement d’opérations conçues et soutenues par les collectivités locales françaises s’est rapidement inscrite dans les pratiques et dans le paysage de la coopération internationale.

Le rôle de l’État dans la coopération décentralisée

La multiplication des initiatives, l’intérêt manifesté par un nombre grandissant de collectivités territoriales, l’expansion de cette forme de coopération, tant sous la forme d’actions humanitaires d’urgence que d’actions de développement, a conduit les pouvoirs publics à se préoccuper de dispositifs d’information, de conseil, d’appui et de concertation en vue de contribuer à une meilleure efficacité de l’action internationale de la France.

Le ministère français des Affaires étrangères et européennes (MAEE) poursuit, dans le cadre de ses missions, la promotion de la coopération décentralisée, en particulier dans sa dimension de coopération au développement. Pour ce faire, il s’appuie sur les SGAR et les SCAC des ambassades de France. Par ailleurs, il soutient des structures existantes telles que les associations d’élus, les collectifs d’Organisations de Solidarité Internationale (OSI) ou autres associations. Parmi ces dernières, l’association Cités Unies France est un acteur principal.

Les conventions d’objectifs entre Cités Unies France et le MAEE

Créée en 1975 sous une forme associative (loi 1901), Cités Unies France est une fédération de collectivités locales (communes, EPCI, conseils généraux et conseils régionaux) soutenue dès son origine par le ministère chargé de la coopération internationale. Le 22 mai 2000, une convention d’objectifs a été signée entre Cités Unies France et le MAEE pour une durée de trois ans (562 000 € par an).

Cette convention a fait l'objet d'une évaluation conduite par le bureau de l'évaluation, confiée à un cabinet indépendant et publiée en 2004 dans la collection "Evaluations".

Une deuxième convention a été signée en juin 2005 couvrant les exercices 2005, 2006 et 2007. La finalité principale de la nouvelle convention était de permettre à Cités Unies France de "renforcer ses services à l'ensemble des collectivités territoriales françaises, engagées dans la coopération internationale, ou désireuses de l'être et de les étendre à l'ensemble des collectivités locales".

La contribution du MAEE sur cette période s'est établie à 1 500 000 €, répartie en trois tranches annuelles égales. Cités Unies France a affecté, spécifiquement, une partie de ses ressources propres à la mise en œuvre de la convention (300 000 €), le montant global s'élevant à environ 800 000 €. A noter également des conventions suite à des Commandes du MAEE pour environ 120 000 € sur la période de la convention.

L'évaluation de la convention

Comme indiqué dans la convention d'objectifs, le ministère français des Affaires étrangères et européennes a souhaité procéder à l'évaluation de la convention d'objectifs MAEE - Cités Unies France. L'évaluation avait pour objectif de rendre compte aux décideurs de la convention 2005-2007 et tirer des enseignements en vue de l'établissement d'une nouvelle convention.

En lien avec le Comité de pilotage de l'étude, le prestataire de l'évaluation a procédé à l'élaboration des questions évaluatives, qui correspondent aux interrogations et aux besoins d'information et de compréhension de l'action de Cités Unies France :

1. En quoi la convention d'objectifs et les modes opératoires de suivi de cette convention offrent-ils un cadre d'actions clair et performant ?
2. Dans quelle mesure les objectifs de la convention d'objectifs et les actions menées dans ce cadre sont-ils en adéquation avec les enjeux de la coopération décentralisée et les besoins des collectivités territoriales ?
3. Dans quelle mesure les actions envisagées dans la convention ont-elles été réalisées ?
4. Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été atteints ?

La démarche d'évaluation déployée

La démarche d'évaluation a été menée en cinq étapes distinctes de novembre 2007 à mars 2008 :

- **Etape 1- Cadrage de l'évaluation** : entretiens auprès de Cités Unies France et de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL) au MAEE.

- **Etape 2 - Référentiel de l'évaluation** : entretiens auprès des membres du comité de pilotage de l'évaluation (AMF, ADF, ARF et AFD) et rédaction du référentiel de l'évaluation.

- **Etape 3 - Enquête auprès des collectivités territoriales** : questionnaire adressé aux adhérents de CUF et aux collectivités territoriales non adhérentes ayant participé au moins à un événement organisé par Cités Unies France en 2007 (143 réponses obtenues sur 550 collectivités interrogées soit un taux de couverture de 26 %).

- **Etape 4 - Entretiens et observation des groupes-pays et thématiques** : 45 entretiens menés auprès de différentes parties prenantes de la coopération décentralisée (collectivités locales (élus et techniciens) adhérentes ou anciennement adhérentes de CUF, SCAC, AF-CCRE, CFSI, PSEau, CRID, HCCI, Resacoop, Lianes Coopération...); participation à un certain nombre d'événements concernant les groupes-pays ou groupes thématiques en tant qu'observateur et deux réunions d'échanges entre les membres de l'équipe d'évaluation et l'ensemble de l'équipe de Cités Unies France.

- **Etape 5 - Analyse et rédaction du rapport** : finalisation de la mission au travers de l'analyse de l'ensemble des informations collectées, rédaction du rapport.

Cette démarche a été suivie par un Comité de Pilotage pluraliste, réuni à quatre reprises : lancement, état d'avancement, restitution des analyses et partage des recommandations.

Les résultats d'analyse

Le cadre contractuel MAEE et Cités Unies France

La convention entre le MAEE et Cités Unies France offre un cadre ambitieux, clair, structuré, précis mais souple, tournée vers une logique de résultats et conforme aux enjeux croissants de cohérence des interventions des collectivités territoriales françaises. Cependant, très générale, elle ne permet pas de distinguer les missions générales de Cités Unies France (projet associatif) des spécificités du partenariat entre le ministère et Cités Unies France. Ceci se traduit par une difficulté à identifier l'action de Cités Unies France menée à destination de l'ensemble des collectivités territoriales françaises de l'action menée exclusivement à destination de ses adhérents.

Les recommandations de la précédente évaluation ont été partiellement prises en compte : celles, importantes, préconisant des modifications en termes de priorités (hiérarchisation), de choix d'indicateurs et de pilotage renforcé n'ont pas été suffisamment suivies. Le programme annuel constitue un document important, précis et complémentaire du cadre d'action. Il constitue une véritable feuille de route opérationnelle annuelle, sorte de commande politique du ministère des Affaires étrangères et européennes. Les indicateurs, trop nombreux et hétérogènes, parfois peu pertinents, peu renseignés, ne permettent pas la mise en place d'une évaluation au fil de l'eau.

Le suivi de la convention se réalise au quotidien et de manière plutôt informelle par un lien fort et continu entre le ministère (DAECL) et Cités Unies France, et également par des réunions de suivi plus structurées, notamment ayant trait à la discussion autour des programmes annuels.

Le pilotage partagé de la convention, en lien avec les grandes associations d'élus, n'est pas réellement structurant, mais se réalise ailleurs. A ce stade, le cadre de reporting et d'auto-évaluation offert par Cités Unies France via les rapports d'activité est insuffisant, même si des précisions récentes ont été apportées (ex : répartition du budget par activité), permettant une lisibilité accrue.

Cités Unies France et les collectivités territoriales françaises

La structure des adhérents de Cités Unies France a radicalement changé depuis quelques années, et cette tendance tend à s'accélérer. Les collectivités de grande taille, aux moyens significatifs et aux stratégies plus globales, de plus en plus présentes au sein de CUF, s'y retrouvent davantage, même si, parallèlement, elles formulent des attentes et exigences auprès de Cités Unies France beaucoup plus pointues et complexes.

L'image de Cités Unies France aux yeux des collectivités territoriales est celle d'une association dynamique, spécialiste de la coopération décentralisée, associant à bon escient les collectivités de tous niveaux géographiques et de tous types, travaillant au cœur de multiples réseaux, placée en position charnière entre le niveau international, le niveau européen, l'État, les collectivités de toutes sortes, les organisations de solidarité internationale et les acteurs du développement local.

Les services et activités de Cités Unies France

Cités Unies France propose un éventail très large d'activités, non priorisé, du relais d'informations à l'accompagnement individualisé en passant par l'animation des groupes-pays ou thématiques. De manière générale, Cités Unies France répond aux attentes des collectivités territoriales, qu'elles soient adhérentes ou non, qu'elles soient petites ou grandes.

Cités Unies France exerce bien ses missions en direction de toutes les collectivités territoriales mais l'hétérogénéité des profils des "demandeurs" auprès de Cités Unies France, fruit de l'histoire, nécessite d'être soulignée et mieux prise en compte. L'ambition d'équité de service de Cités Unies France est à la fois un atout de sa démarche, mais également un risque à moyen-terme, du fait de l'écart grandissant des pratiques entre collectivités.

L'action de Cités Unies France menée au titre de la convention est multiforme et peu priorisée, sorte de mille-feuilles, tant au niveau des activités menées, qu'au niveau des zones géographiques visées et touchées, oscillant entre fruit de l'histoire, enjeux nouveaux, commande ministérielle et besoins des collectivités. On arrive au bout d'une certaine logique : augmentation des recettes liées à l'augmentation des adhésions des Collectivités territoriales de grande taille, stagnation de la subvention du Ministère, et, en face, démultiplication et diversification des demandes des Collectivités, du Ministère, des OSI, des réseaux.

Les groupes-pays, action phare et à forte notoriété, notamment quand ils dépassent la notion d'échanges, sont ouverts aux collectivités, mais également aux acteurs partenaires de la coopération décentralisée. Ce travail de fond permet d'apporter davantage de cohérence au sein de la coopération décentralisée, de professionnaliser les acteurs et les interventions, permettant de décloisonner les approches, et d'insuffler de véritables démarches de développement local. Cependant, le succès de cette approche cache des disparités fortes entre groupes.

La convention 2005-2007 a marqué **un tournant à travers l'arrêt des formations spécifiques et la mise en place des Journées de la coopération décentralisée**, approche qui semble être payante, de par les retours des collectivités, qui soulignent sa formule légère et son impact en termes de sensibilisation sur des thématiques d'actualité.

L'action de Cités Unies France est aussi marquée par une **place grandissante prise par les sollicitations d'appui à l'organisation d'assises bilatérales**, pas toujours valorisante, parfois répétitive et chronophage. La valeur ajoutée de Cités Unies France y est difficilement mesurable, même si son apport reste demandé et apprécié. Le partage des "tâches" pour mieux comprendre qui organise ces assises n'est pas explicite à ce jour.

Enfin, **les demandes d'appui-conseil individuel vont croissantes**, l'enjeu pour Cités Unies France étant de construire des démarches et espaces collectifs, dans la mesure du possible en amont de la formulation des demandes.

Deux types d'attentes sont a priori insuffisamment couverts à ce jour et nécessitent un repositionnement de Cités Unies France (au titre ou non de sa convention) :

- L'action de communication, de valorisation et de publication.
- L'appui offert aux collectivités pour faciliter l'accès aux financements européens.

L'articulation de CUF avec les acteurs de la coopération décentralisée

La présence de Cités Unies France, au niveau stratégique, dans les instances et réseaux internationaux (CGLU notamment) est importante et payante, de par la place acquise des collectivités territoriales françaises dans le réseau mondial. Cette stratégie est en adéquation aux profils en évolution des adhérents de Cités Unies France et des aspirations de celles-ci ainsi qu'aux enjeux de la coopération décentralisée.

Cités Unies France met en œuvre la convention dans un souci d'une meilleure animation de la coopération décentralisée, en tissant des relations plus étroites avec les associations d'élus, en s'articulant avec les réseaux régionaux, en développant des partenariats structurants avec les structures de solidarité internationale (AFVP, CFSI, CRID, PSEau, PDM...), en explorant les synergies possibles (AFD), en étroite coopération avec la CNCD et la DAECL. Ces efforts et ce souci de coordination, le plus souvent couronnés de succès et d'intérêts croisés, sont parfois freinés par des logiques propres et des effets de concurrence, mal perçus par les collectivités.

Les propositions pour l'avenir

Dans la perspective d'une reconduction de la convention MAEE-CUF, nous suggérons ci-dessous des pistes de progrès qui pourraient être envisagées.

La forme de la convention

- Homogénéiser l'architecture interne de la future Convention, les méthodes transversales ne pouvant être considérées comme des objectifs stratégiques de premier niveau, en maintenant l'effort de structuration réalisé (de la stratégie aux résultats attendus).
- Préciser le "qui fait quoi" entre le ministère et Cités Unies France pour chaque objectif.
- Poursuivre le processus d'implication des associations d'élus à l'élaboration de la convention et des programmes d'action annuels.
- Poursuivre l'effort engagé en matière d'argumentation du caractère prioritaire des actions proposées dans les programmes annuels d'actions.
- Réduire le système d'indicateurs à 25-30 indicateurs, en s'assurant de leur disponibilité, de leur faisabilité et de leur normativité.
- Développer une convention évaluable à partir de trois niveaux successifs et complémentaires, avec pour chacun des indicateurs spécifiques à renseigner et exploiter : 1/moyens mobilisés, 2/avancement des actions menées par CUF et 3/résultats et impacts.

Le pilotage et le suivi de la convention

- Associer les grandes associations d'élus au suivi de la convention en tant que représentantes des bénéficiaires et parties prenantes de la convention, mais également d'autres partenaires importants (AFCCRE, AFD...).
- Construire un cadre de pilotage (avec les grandes associations d'élus) et de suivi technique (MAEE-CUF) de l'avancée de la convention, ce pilotage pouvant être intégré dans un cadre plus global.

- Inscrire la rédaction du rapport d'activité annuel comme tâche importante de Cités Unies France, sur la base d'un modèle de rapport annuel d'activité homogène.
- Se servir du rapport et des indicateurs renseignés progressivement comme support d'échanges du comité de pilotage et comme démarche d'auto-évaluation en continu.

Les objectifs et l'offre de services

Utiliser la réflexion autour de l'élaboration de la convention pour impulser une démarche de clarification des collectivités ciblées (adhérents ou non) par l'offre de services et activités menées par Cités Unies France au titre de la convention.

Construire un périmètre d'actions à double entrée :

- *1^{er} périmètre* : Un cadre strict, à l'intention de toutes les collectivités territoriales, qui centre l'intervention de Cités Unies France autour des activités liées aux groupes-pays et à leurs productions afférentes (répertoires, documents, publications, valorisation...)
- *2^{ème} périmètre* : Un contrat-cadre souple, toujours en direction des adhérents (ou non) à Cités Unies France, faisant l'objet d'une programmation annuelle, discutée, validée puis évaluée chaque année, évitant le "mille-feuilles" des commandes annuelles se superposant à celles de l'année précédente.

Au sein du premier périmètre, définir une double exigence :

- Concevoir une convention resserrée sur des priorités d'intervention et utilisateurs-cibles correspondant aux évolutions de la coopération décentralisée.
- Définir des exigences de méthode (innovation, articulation avec les acteurs, la valorisation).
- Le cas échéant, abandonner les démarches-pays qui ne fonctionnent pas et repositionner celles qui clairement chevauchent d'autres démarches de partenaires. Ce qui implique de fixer des indicateurs précis d'évaluation par types de groupes-pays.

Au sein du deuxième périmètre :

- Préfigurer un rôle à géométrie variable tenu par Cités Unies France, entre information et représentation, conseils, assistance à la demande, participation et contribution aux travaux de tiers, assistance technique, maîtrise d'ouvrage déléguée, participation à des échanges et réseaux...
- Fixer dans la convention les règles attenantes aux commandes ponctuelles (notamment les assises bilatérales) : formulation d'une commande du MAEE négociée avec Cités Unies France, proposition méthodologique et budget-temps consacré par Cités Unies France et validation des actions pour l'année à venir.

Faire de l'articulation entre Cités Unies France et certaines institutions (AFCCRE, associations d'élus et réseaux régionaux) un objectif stratégique en soi. De l'atteinte de cet objectif dépend aussi l'efficacité de Cités Unies France.

Les articulations de Cités Unies France avec ses partenaires de la coopération décentralisée

Impulser une meilleure articulation de certaines actions de Cités Unies France et de l'AF-CCRE, notamment sur le champ des "nouveaux États membres".

Clarifier les rôles entre Cités Unies France et les réseaux concernant les collectivités territoriales ciblées et formaliser des temps d'échanges entre Cités Unies France, les réseaux régionaux et Coordination Sud.

Identifier les événements pouvant être menés au niveau régional plutôt qu'au niveau national (ex : réunion d'information sur l'appel à projet du ministère).

Formaliser dans la convention les relations avec les réseaux régionaux puisque ces derniers sont également financés par le MAEE, et intensifier les articulations en identifiant les appuis possibles de Cités Unies France pour ces réseaux notamment pour des formations et les actions de sensibilisation.

Poursuivre la participation de Cités Unies France à la CNCD et préciser dans les missions de CUF son rôle dans l'alimentation de la base de données de la CNCD et trouver les modalités permettant à Cités Unies France de collecter des informations complémentaires sans pour autant générer des sentiments de doublons chez les collectivités territoriales.

Introduire dans la future convention les relations et articulations possibles entre Cités Unies France et les services des ambassades de France, et développer le partenariat avec l'AFD.

1. L'évaluation de la convention MAEE-CUF

1.1. Le contexte de la Coopération décentralisée

1.1.1 Les origines

Les premières relations entre collectivités locales relevant d'États différents remontent à l'après-guerre. Elles prenaient alors la forme de jumelages essentiellement entre communes et, aspirant avant tout à sceller des liens d'amitié, concernaient essentiellement des communes britanniques et allemandes, puis, pendant la guerre froide, d'autres d'Europe de l'Est. Ces jumelages constituaient essentiellement des cadres d'échanges culturels.

C'est à partir des années 1970 que ces relations s'inscrivent dans une logique de développement annonçant les coopérations à venir. Les lois de décentralisation de 1982¹ et la circulaire du 26 mai 1983 autorisent indirectement le développement de la coopération décentralisée "dans la limite des attributions des collectivités locales et sous le contrôle de l'État". C'est pour satisfaire cette condition que le Premier Ministre d'alors institue la fonction de Délégué à l'action extérieure des collectivités locales. C'est à partir de là que les grandes Villes, Régions, Départements investissent le champ de la coopération et que les parties prenantes se diversifient (associations, entreprises, chambres consulaires, etc.). La coopération entre les autorités des zones frontalières s'amorce alors sur un certain nombre de problématiques communes (environnement, activités économiques, migrations, équipements...) puis se développe et s'institutionnalise sous l'impulsion du Conseil de l'Europe. Cette période correspond aux premiers textes adoptés par des instances internationales² qui mentionnent la nécessité de coordinations, concertations, coopérations entre collectivités territoriales.

1.1.2 Une reconnaissance juridique de la coopération décentralisée à partir de 1992

Ce n'est qu'en 1992, à travers la loi d'aménagement du territoire du 6 février 1992³, que les collectivités territoriales sont reconnues comme des actrices à part entière de la coopération décentralisée, leur procurant un cadre juridique et réglementaire. Ce texte (et les circulaires qui suivront) maintient le cadre d'intervention des collectivités aux compétences qui leur sont dévolues. La possibilité de contracter est ouverte aux collectivités territoriales françaises et leurs groupements⁴ (à savoir : les Communes, les Départements, les Régions, les établissements publics de coopération intercommunale, les collectivités territoriales des départements d'Outre-mer, les ententes départementales ou régionales) mais n'oblige pas à ce que collectivités françaises et étrangères coopérantes soient de même niveau. Enfin sans en faire une obligation, la loi présente la convention comme la voie privilégiée de la coopération décentralisée. En 2005, la loi Oudin autorise les collectivités locales à prélever jusqu'à 1% du prix de l'eau pour financer des actions de coopération.

1) La Loi du 2 mars 1982, article 65, fait mention de la coopération transfrontalière.

2) Convention-cadre européenne sur la coopération transfrontalière des collectivités ou autorités territoriales du 21 mai 1980

3) Loi d'orientation n°92-125 relative à l'administration territoriale de la République.

4) Du point de vue européen, la coopération décentralisée n'est pas le seul fait des collectivités territoriales mais aussi celui de tous les acteurs non gouvernementaux.

Les collectivités territoriales ne peuvent agir en coopération décentralisée que “dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France”.

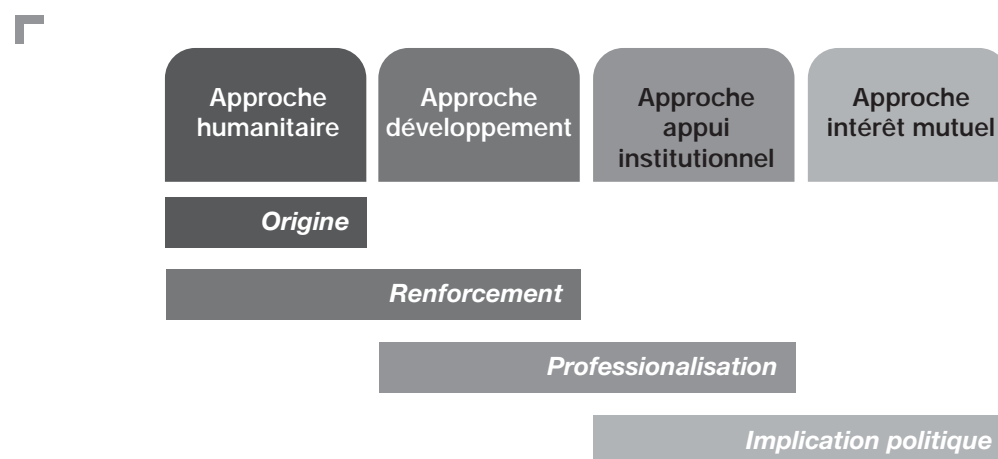
La coopération décentralisée n’est que partiellement intégrée aux chiffres de l’APD et peu de statistiques sont disponibles à son propos. On sait toutefois qu’elle connaît un réel dynamisme. A ce jour, la coopération française décentralisée est estimée à plus de 50 millions d’euros par an, irriguant un stock de 10 000 projets dans plus de 120 pays étrangers. Environ 3 000 collectivités territoriales françaises sont concernées

1.1.3 Une reconnaissance et une structuration au niveau national et international de la coopération décentralisée

Cette “diplomatie des pouvoirs locaux” tient une place croissante dans les relations internationales. Alors que les interactions bilatérales et multilatérales sont souvent objet de suspicion, la coopération décentralisée projette l’image d’une relation libre entre égaux. Les collectivités qui s’y sont engagé se regroupent dans une association mondiale créée en 2004⁵ : les Cités et gouvernements locaux unis (CGLU), dont le siège est situé à Barcelone et la présidence assurée par M. Bertrand Delanoë depuis le 31 octobre 2007.

Les formes d’intervention des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée sont multiples : approches par projet ou micro-projet, aides d’urgence, actions de solidarité, échanges et transferts, formation, sensibilisation... et touchent dorénavant de nombreuses thématiques : gestion locale institutionnelle, développement urbain, éducation, culture, recherche, développement économique, développement rural...

Phases d’évaluation et positionnement des coopérations décentralisées



Source : Christophe Mestre et Bernard Husson

Dès lors qu’elles ont une certaine envergure, les coopérations décentralisées travaillent rarement seules. Elles ont besoin de moyens financiers et d’expertises techniques supplémentaires auxquels l’APD classique peut utilement contribuer.

5) La Fédération mondiale des cités et villes jumelées (FMCU) et l’Union internationale des villes et pouvoirs locaux (IULA) ont fusionné et créé CGLU.

1.1.4 Le rôle de l'État dans la coopération décentralisée

L'État est le garant de la légalité des actions menées par les collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée.

Par ailleurs, le ministère français des Affaires étrangères et européennes poursuit, dans le cadre de ses missions, la promotion de la coopération internationale des collectivités territoriales, en particulier dans sa dimension de coopération au développement au moyen de partenariats entre collectivités françaises et étrangères des pays du Sud. Le Ministère s'efforce d'impulser et de renforcer les initiatives des collectivités territoriales, de les orienter et de favoriser leur expression cohérente au sein des instances internationales, dans la pratique de leurs partenariats et dans leur articulation avec les autres formes de coopération française. Pour ce faire, il s'appuie sur les SGAR en France et les SCAC des ambassades de France dans les pays partenaires. Par ailleurs, il soutient des structures existantes telles que les associations d'élus, les collectifs d'Organisations de Solidarité Internationale (OSI) ou autres associations. Parmi ces dernières, l'association Cités Unies France (CUF) est un acteur principal.

1.2 Les nouveaux enjeux de la coopération décentralisée

Cette sous-partie du rapport a pour objet de lister un certain nombre de grands enjeux devant servir de repères dans l'analyse de la convention. Il ne s'agit en aucun cas d'une analyse approfondie et exhaustive des enjeux de la coopération décentralisée.

Les différents paysages qui concernent l'action des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée ont connu des transformations profondes récentes :

- Selon de nombreuses études, **la coopération décentralisée connaît une montée en puissance importante**, en termes de moyens comme de nombre de collectivités impliquées. Il reste difficile d'évaluer les moyens réels investis dans la coopération décentralisée, compte tenu de la diversité des actions et de la nature de ses moyens.

- **La dimension européenne devient de plus en plus stratégique pour les collectivités territoriales françaises**, en raison de :

- la reconnaissance récente par l'Union européenne des collectivités territoriales comme acteur de la coopération internationale, se traduisant notamment par des apports financiers de l'UE (potentiels et à venir),
- et de questions de positionnement politique notamment auprès des collectivités territoriales des nouveaux États membres.

Ce qui se traduit par l'émergence d'actions communes de coopération internationale entre collectivités des différents pays de l'Union européenne.

- **Les agences des Nations Unies montent en puissance sur les questions de coopération décentralisée** notamment au travers du programme ART GOLD⁶ du PNUD. Cette évolution s'explique en partie par ce qui suit :

- Le concept de mondialisation s'est imposé, englobant diverses évolutions : nouvelle distribution de la puissance, internationalisation des marchés, mondialisation de certains thèmes importants touchant aux compétences des collectivités territoriales telles que l'eau, l'environnement, la santé, l'accès aux services publics, les migrations... Les collectivités territoriales sont de plus en plus appelées à participer aux débats sur les enjeux internationaux et sont projetées de fait dans l'espace international et ont recours à la coopération décentralisée pour se positionner dans ce nouveau cadre.

6) ART GOLD : programme d'appui aux réseaux territoriaux, gouvernance et développement local

- **Une évolution dans le contenu de la coopération décentralisée** : affaiblissement des jumelages, politisation des actions de coopération, passage de projet ponctuel à l'appui institutionnel, inscription de partenariats dans la durée, de stratégies globales, création d'espaces d'initiatives et de mobilisation de la société civile, réorganisation des partenariats des collectivités dans une logique de resserrement et de constitution de portefeuilles géographiques et thématiques, émergence de zones (Afrique du Nord, Moyen Orient, Amérique Latine - Brésil principalement, Asie - Vietnam, Cambodge, Chine)
- Une extension de plus en plus effective de **la décentralisation des décisions d'aide et de soutien de la coopération décentralisée** dans les délégations ou représentations par pays et plus généralement une implication plus forte et plus organisée des ambassades dans ces coopérations de collectivités.
- **L'affirmation en France de l'Agence Française de Développement comme acteur pivot de l'aide au développement.** Cette évolution s'accompagne également d'une évolution des partenaires de l'AFD. Cette dernière ne travaille quasiment plus exclusivement avec les pouvoirs centraux des pays partenaires, mais également avec les différents pouvoirs locaux.

1.3 Cités Unies France

Créée en 1975, Cités Unies France fédère, au niveau national, les collectivités territoriales engagées dans la coopération internationale. Elle est issue de la Fédération mondiale des Villes Jumelées (créée en 1957), devenue Fédération Mondiale des Cités Unies dans les années 80. Aujourd'hui Cités Unies France est une association nationale partenaire de CGLU où elle représente, avec l'AFCCRE⁷, les collectivités territoriales françaises adhérentes.

L'association compte aujourd'hui près de 500 collectivités territoriales françaises adhérentes, de toutes tailles, de tous niveaux et de toutes tendances politiques.

Cités Unies France anime un réseau d'environ 2 000 collectivités locales à travers 21 groupes-pays et 4 groupes-thématiques. Ces structures de travail et de réflexion ont pour but de permettre aux collectivités d'échanger leurs expériences et élaborer des programmes d'action communs. Les groupes-pays relèvent de 5 "pôles géographiques" : l'Afrique, les Amériques, l'Asie, l'Europe de l'Est et la Méditerranée.

Cités Unies France a pour mission d'accompagner les collectivités locales dans leurs démarches de coopération décentralisée. A ce titre, elle offre à ses adhérents différents services :

- **Une source d'information**, sur les pays d'intervention, sur les expériences et les expertises des collectivités locales membres du réseau, sur les orientations des programmes nationaux (ministère des Affaires étrangères et européennes, ministère Jeunesse et Sports, etc.) et multilatéraux (Commission Européenne)...
- **Un conseil et un appui** à la mise en place de partenariats de coopération décentralisée, au montage de projets de coopération décentralisée, à l'organisation locale de l'action internationale.
- **Des formations / sensibilisations et informations.**
- **Une représentation des collectivités locales** sur les questions de coopération internationale auprès des pouvoirs publics français, des grandes fédérations de collectivités locales, des collectifs d'ONG et des institutions internationales.

Pour mener son action, l'association a une équipe technique d'une vingtaine de personnes et un budget d'environ 2 millions d'euros.

7) Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe

Les partenaires de CUF sont de trois ordres :

- *Les associations de collectivités locales* : (1) en France : l'Association française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AF-CCRE), et les différentes fédérations nationales de collectivités territoriales françaises (AMF, ADF, ARF, AMGVF, FMVM⁸) ; (2) En Europe et dans le monde : CGLU et autres associations nationales de collectivités.
- *L'État et des organismes publics* : CUF a signé des conventions pluriannuelles avec le MAEE, le ministère de la Jeunesse et des sports, la Commission européenne (DG du Développement, Relations extérieures) et le CNFPT. D'autres conventions sont en préparation avec les ministères de l'Équipement, des Transports et du Logement notamment. Enfin, CUF est en relation avec l'Agence Française de Développement (AFD) avec laquelle un accord de partenariat a été signé en 2006 et la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC).
- *Les organisations de solidarité internationale* : CUF est un membre actif du Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) et du programme Solidarité Eau. Elle travaille en outre avec différents réseaux régionaux d'acteurs de la coopération et de la solidarité internationale ainsi qu'avec diverses ONG.

1.4 La convention MAEE-CUF

1.4.1 La précédente convention

Le 22 mai 2000, une convention d'objectifs a été signée entre CUF et le MAEE pour une durée de trois ans (2000 - 2003). Au cours de cette période "l'association CUF a bénéficié en moyenne de 562 000 € par an par le biais de la convention d'objectifs et a eu la responsabilité de gestion de 2 millions d'euros pour trois ans du Ministère des Affaires étrangères, dont 1 067 000 € pour le cofinancement de projets de coopération décentralisée, le reste étant affecté à des programmes spécifiques. Cette convention comptait 4 objectifs généraux reposant sur deux axes fondamentaux : (1) se mettre au service des collectivités territoriales en adaptant ses missions et ses outils à un public hétérogène en matière de coopération décentralisée ; (2) contribuer à mobiliser l'offre française en s'appuyant sur les attentes des collectivités locales étrangères et sur les priorités du ministère des Affaires étrangères et européennes.

Cette convention a fait l'objet d'une évaluation conduite par le bureau de l'évaluation confiée à un cabinet indépendant et publiée en 2004 dans la collection "Evaluations" de la DgCiD.

1.4.2 La convention objet de la présente évaluation

Une deuxième convention a été signée en juin 2005 couvrant les exercices 2005, 2006 et 2007. Cette deuxième convention a tâché de prendre en compte les recommandations proposées lors de l'évaluation de la précédente convention.

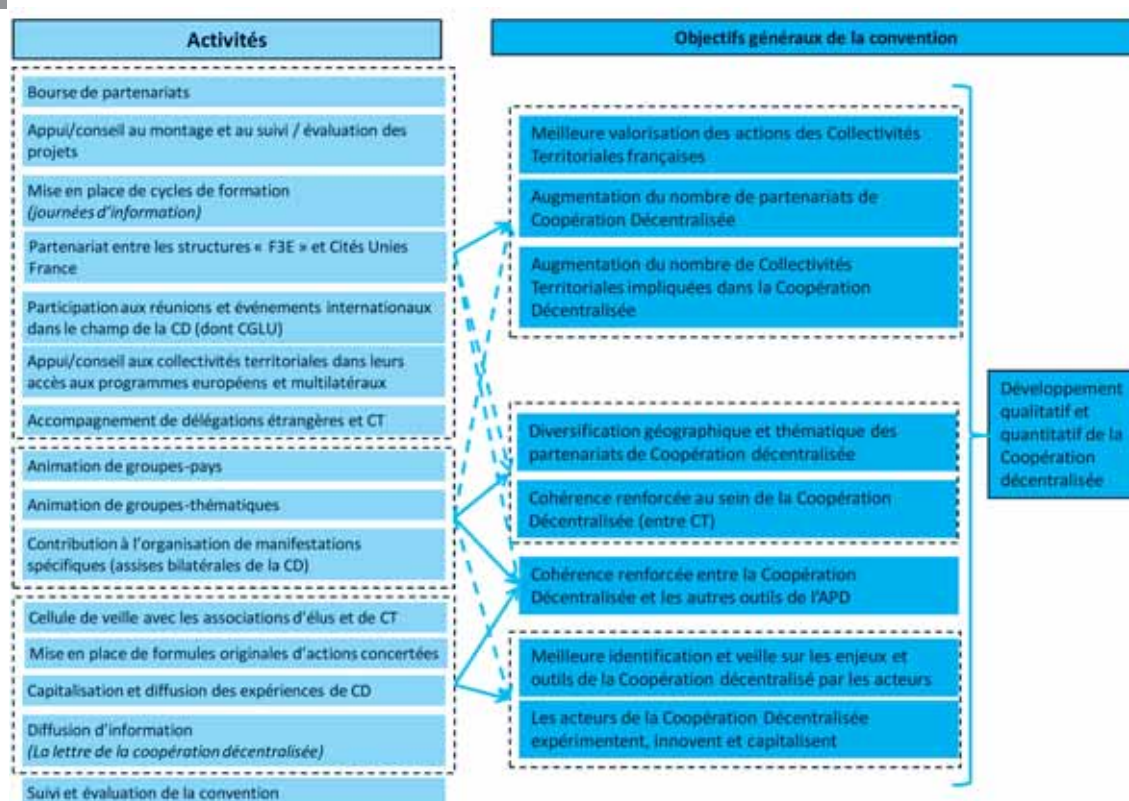
La finalité principale de la nouvelle convention est de permettre à l'association de "renforcer ses services à l'ensemble des collectivités territoriales françaises, engagées dans la coopération internationale, ou désireuse de l'être et de les étendre à l'ensemble des collectivités locales".

Le document est structuré autour de trois objectifs spécifiques :

1. Développer l'offre française de la coopération décentralisée et assurer la promotion de celle-ci
2. Animer et soutenir l'action des collectivités territoriales, agissant sur un même territoire et/ou une même thématique
3. Expérimenter, innover et capitaliser en matière de coopération décentralisée

8) Association des Maires de France (AMF), Assemblée des Départements de France (ADF), Association des Régions de France (ARF), Association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF), Fédération des Maires des Villes Moyennes (FMVM).

Logigramme de la convention MAEE/CUF (2005-2007)



La contribution du MAEE sur cette période s'est établie à 1 500 000 €, répartie en trois tranches annuelles égales. CUF a affecté, spécifiquement, une partie de ses ressources propres à la mise en œuvre de la convention, le montant global s'élevant à près d'un million d'euros.

La convention d'objectifs accorde une attention particulière à la mise en cohérence de l'action des collectivités locales grâce, notamment aux "groupes-pays", ainsi que les "groupes thématiques".

Il est à noter que d'autres conventions sont signées par CUF avec d'autres partenaires tels le ministère de la Jeunesse et des sports, la Commission Européenne (Directions générales du Développement, Relations extérieures) ou le CNFPT.

Enfin, des conventions avec d'autres ministères (Equipement, Transports et Logement) sont en préparation.

1.5. Les conclusions de l'évaluation de la convention 2000-2003

L'évaluation de la convention d'objectifs 2000-2003 passée entre le ministère des Affaires étrangères et européennes et Cités Unies France (CUF) pour le développement de la coopération internationale des collectivités territoriales a été menée en 2004. L'évaluation, qui a ciblé les quatre objectifs généraux, ainsi que les objectifs spécifiques et les nombreuses activités qui en découlent, a permis de mettre en exergue un certain nombre de points importants :

- Les quatre objectifs de la convention sont pertinents, au regard de la position occupée par CUF auprès des acteurs français du développement de certains pays et dans les enceintes multilatérales. Néanmoins, les objectifs spécifiques sont trop nombreux et parfois trop ambitieux eu égard aux moyens disponibles et à l'organisation de CUF ; le cadre stable et souple de la convention constitue un atout majeur, mais ce cadre nécessite d'être hiérarchisé.
- Certaines des activités menées et méthodes adoptées dans le cadre de la convention ont atteint de bons voire très bons résultats (groupe-pays, organisation de manifestations), d'autres nécessitent d'être améliorées, du point de vue de l'efficacité notamment (formations, relations avec les instances européennes, implication des élus, articulation avec les réseaux, innovations...) ; de manière générale, l'expérience et la spécificité de CUF sont des atouts significatifs à valoriser ;
- Cependant, la convention se heurte à certains handicaps qui ne lui permettent pas encore d'obtenir l'impact attendu. L'évaluation met l'accent sur la relative faible hiérarchisation des thèmes d'activités, des zones géographiques ou bien encore des principales fonctions de CUF à mettre en œuvre. Par ailleurs, le pilotage et le suivi de celle-ci nécessitent d'être renforcés.
- La pérennisation de l'action de CUF repose d'abord sur la constitution, le développement et l'animation d'un réseau de collectivités et d'élus.
- La visibilité de CUF demeure encore insuffisante.
- Les impacts de l'action quotidienne de CUF ressortent clairement de l'analyse des évaluateurs : effet des échanges entre collectivités territoriales et de leur intérêt, sensibilisation à la situation de certains pays ou de certaines zones en situation post-conflits, nécessité d'organiser une action concertée,....
- Toutefois, la fonction d'étude, de capitalisation et d'innovation demeure très limitée. Des efforts majeurs devraient porter sur la diffusion de l'information et sur les possibilités d'insertion des collectivités locales dans des programmes européens et multilatéraux.

L'évaluateur préconise la mise en place d'un cadre contractuel plus explicite reposant sur un dialogue partenarial constant, et sur une mise en œuvre tenant compte des attentes et priorités du ministère des Affaires étrangères. Le recentrage des efforts et des moyens de CUF, articulé à une stratégie lisible et opérationnelle, est également souhaité.

Au niveau de la méthode CUF doit privilégier la mobilisation des compétences et la réflexion des élus et, encore mieux, les valoriser en se dotant d'outils de communication (plus) performants. Enfin, sur la question de la cohérence externe et de la capitalisation, une double recommandation est élaborée : renforcement du maillage inter-acteurs, formalisation d'accords de partenariat avec les associations d'élus et les organisations de solidarité internationale et le développement d'une activité de capitalisation efficace des expériences en matière de coopération décentralisée.

1.6 L'évaluation

Les attentes liées à l'évaluation de la convention MAEE-CUF



1.6.1 Les objectifs et attendus

L'évaluation est une préoccupation transversale au sein du ministère français des Affaires étrangères et européennes. Ainsi, au sein de la DgCiD, le bureau de l'évaluation réalise un programme spécifique d'évaluation :

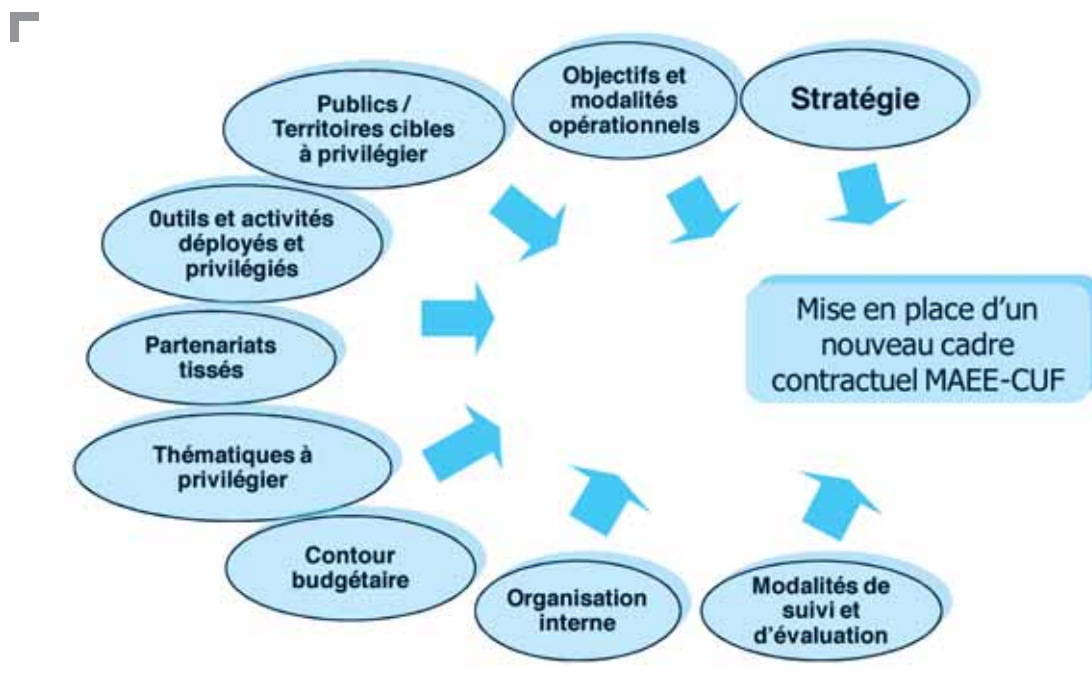
- Des évaluations géographiques qui permettent de juger la coopération française, tous secteurs confondus, avec un pays ou une zone pendant une période déterminée ;
- Des évaluations sectorielles qui permettent d'apprécier la valeur de la coopération française dans un secteur, telle qu'elle est conduite dans l'ensemble des pays, dans une zone ou un pays déterminé
- Des évaluations d'instruments qui permettent d'évaluer les instruments techniques et financiers de la coopération française ou l'action d'organismes agissant comme opérateurs du ministère
- Des évaluations de projets ou de programmes développés dans un pays ou un groupe de pays.

Comme indiqué dans la page 19 de la convention d'objectifs MAEE-CUF⁹, le ministère français des Affaires étrangères et européennes a souhaité procéder à l'évaluation de la convention d'objectifs MAEE-CUF¹⁰. L'évaluation doit rendre compte aux décideurs de la convention 2005-2007 et tirer des enseignements en vue de l'établissement d'une nouvelle convention. Il s'agit de porter un jugement sur la qualité de la convention, sur l'adéquation des services rendus et sur l'atteinte des objectifs fixés.

9) "Dans le cadre de cette concertation, sera préparée une évaluation externe qui interviendra à la fin de la troisième année d'exécution."

10) Cette procédure d'évaluation externe a été rendue obligatoire en décembre 2005 pour toutes les associations bénéficiaires de subventions d'un montant supérieur à 300K€.

Enjeux de l'évaluation de la convention d'objectifs MAEE-CUF



L'évaluation doit, comme le précise le schéma ci-dessus, poser les bases d'une réflexion partenariale sur le cadre contractuel MAEE-CUF à poser pour les années futures : stratégie d'ensemble, en adéquation aux nouveaux enjeux de la Coopération Décentralisée, objectifs prioritaires, méthodes privilégiées, partenariats et rapprochements nécessaires, modalités d'intervention, contour budgétaire et modalités de suivi et d'évaluation.

1.6.2 Les questions évaluatives

En lien avec le comité de pilotage, le prestataire de l'évaluation a procédé à l'élaboration des questions évaluatives¹¹, qui correspondent aux interrogations et aux besoins d'information et de compréhension de l'action de CUF. Les quatre questions élaborées par l'équipe d'évaluation, déclinées en sous-questions, sont chacune reliées à une des sept familles de critères de jugement (effectivité, efficacité, pertinence, efficacité, viabilité, cohérence, impact).

- 1) En quoi la convention d'objectifs MAEE-CUF 2005-2007 et les modes opératoires de suivi de cette convention offrent-ils un cadre d'actions clair et performant ?
- 2) Dans quelle mesure les objectifs de la convention d'objectifs MAEE-CUF 2005-2007 et les actions menées dans ce cadre sont-ils en adéquation avec les enjeux de la CD et les besoins des CT ?
- 3) Dans quelle mesure les actions envisagées dans la convention ont-elles été réalisées ?
- 4) Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été atteints ?

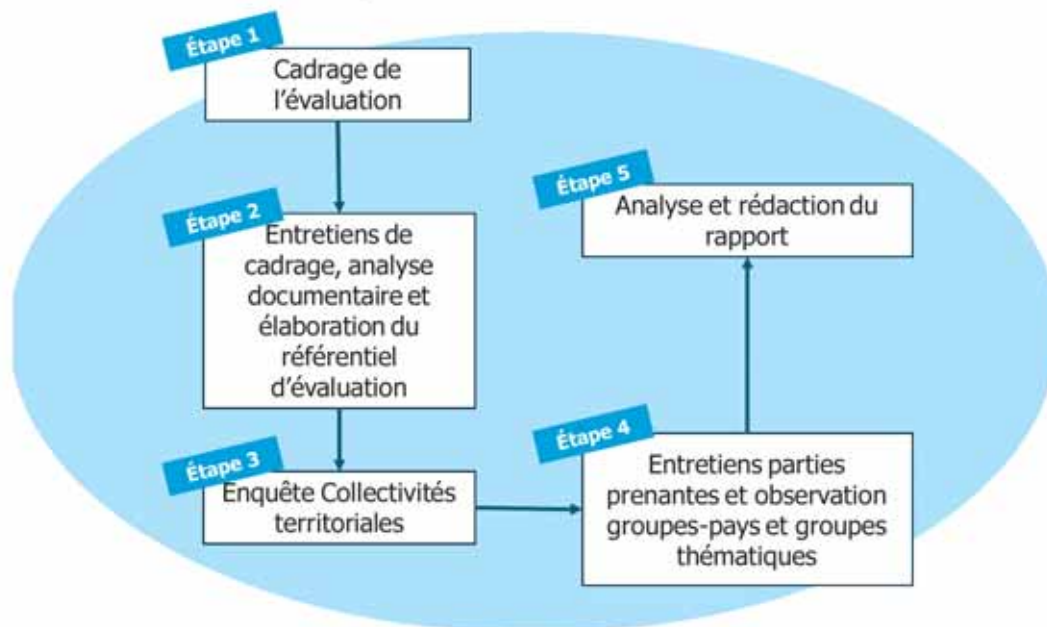
Les critères d'évaluation ont été définis pour chacune des questions. Ils sont explicités en annexe 2.

11) Ces questions figurent dans le référentiel d'évaluation, remis aux membres du comité de pilotage en décembre 2007.

1.6.3 La démarche d'évaluation déployée

La démarche d'évaluation a été menée en cinq étapes distinctes, explicitées ci-dessous :

Les phases de l'évaluation



• **Étape 1 : Cadrage de l'évaluation :** Cette première étape avait pour objet de prendre connaissance du contexte de l'évaluation et du déploiement de la convention. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation a réalisé une série d'entretiens auprès de Cités Unies France et de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL).

• **Étape 2 : Référentiel de l'évaluation :** Cette étape a permis d'aboutir à la rédaction du référentiel d'évaluation fixant les questions évaluatives et la méthodologie détaillée pour y répondre. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation a réalisé des entretiens individuels complémentaires auprès des membres du comité de pilotage de l'évaluation (AMF, ADF, ARF et AFD).

Les étapes 3 et 4 ci-après ont été réalisées en parallèle au cours des mois de décembre 2007 et janvier 2008.

• **Étape 3 : Enquête auprès des collectivités territoriales :** Un questionnaire a été adressé à l'ensemble des adhérents de CUF en 2007 et aux collectivités territoriales non adhérentes ayant participé à une réunion organisée par CUF en 2007. L'enquête a permis d'interroger 550 personnes (élus, chefs de service, chargés de mission) représentant des collectivités territoriales et d'obtenir 143 réponses, soit un taux de couverture moyen de 26 %, statistiquement satisfaisant.

L'échantillonnage de l'enquête auprès des collectivités territoriales

	ENQUETE ADHERENTS	ENQUETE PARTICIPANTS 2007
Échantillon de la population mère	415 Collectivités 863 personnes (dont 393 élus)	135 collectivités 275 personnes (dont 169 élus)
Répondants	119	21
Taux de couverture	28,7%	15,5%

Remarques:

-3 répondants ne savaient pas au moment de répondre au questionnaire si leur collectivité était ou non adhérente

- **Etape 4 : Entretiens et observation des groupes :** Une série d'entretiens ont été également menés auprès de différentes parties prenantes de la coopération décentralisée en France et à l'international. Au final plus d'une quarantaine d'entretiens en face à face ou téléphoniques ont été menés (cf. annexe 3 pour une liste détaillée) auprès de collectivités locales impliquées dans la coopération décentralisée (élus et techniciens) adhérentes ou anciennement adhérentes de CUF, de SCAC, de partenaires de CUF et acteurs de la coopération internationale (AF-CCRE, CFSI, PSEau, CRID, HCCI, Resacoop, Lianes Coopération...).

Type institution	Nombre de personnes interrogées en entretien
AF-CCRE	2
Associations nationale d'élus	4
Communes et / ou EPCI	12
Conseils Généraux	5
Conseils Régionaux	3
CUF	2
DAECL	2
Partenaires	11
SCAC	3
PNUD	1
Total	45

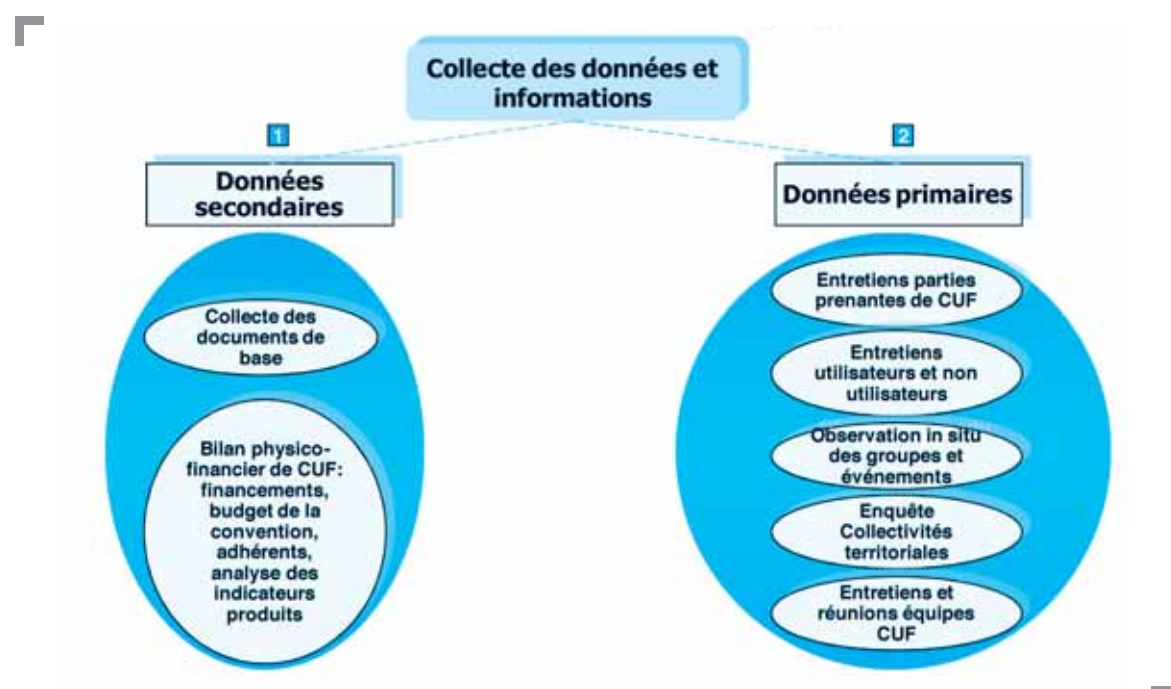
L'équipe d'évaluation a également participé à un certain nombre d'événements concernant les groupes-pays ou groupes thématiques en tant qu'observateur.

Par ailleurs, deux réunions d'échanges entre les membres de l'équipe d'évaluation et l'ensemble de l'équipe de Cités Unies France ont permis de croiser et confronter les données, informations, analyses et jugements.

• **Etape 5 : Analyse et rédaction du rapport** : Cette dernière étape avait pour objet la finalisation de la mission au travers de l'analyse de l'ensemble des informations collectées, la rédaction du présent rapport comprenant les résultats de l'analyse, les conclusions et recommandations.

Les méthodes utilisées sont résumées dans le graphique ci-dessous, en dissociant informations secondaires (données existantes) et primaires (collecte ad hoc pour les besoins de l'évaluation).

Les outils d'évaluation déployés



Un Comité de pilotage de l'évaluation mis en place par le ministère des Affaires étrangères et européennes s'est réuni à quatre reprises au cours de la mission (lancement de l'étude, discussion et validation du référentiel de l'évaluation, restitution des analyses et enfin partage des recommandations). Ce Comité de pilotage comprenait des représentants du ministère (Bureau de l'évaluation, DAECL et Bureau de la modernisation de l'État et de la gouvernance locale), de CUF, de l'AMF, de l'ADF, de l'ARF, du HCCI et de l'AFD (cf. annexe 7 pour la composition détaillée).

2. Analyse du cadre contractuel MAEE-CUF

2.1 Analyse de la qualité de la convention

La convention 2005-2007 est composée d'objectifs stratégiques (appelés objectifs spécifiques) exprimant les grandes missions confiées par le MAEE à CUF "destinées à l'ensemble des collectivités locales françaises". Elle doit permettre à CUF de renforcer ses services à l'ensemble des collectivités territoriales françaises engagées dans la coopération internationale, ou désireuses de l'être, et de les étendre à l'ensemble des collectivités locales. Elle s'articule autour d'un objectif général, trois objectifs spécifiques, neuf activités spécifiques, et, pour chacune des activités, des indicateurs sont proposés. Les principes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation sont également précisés dans la convention.

La convention contient également un plan d'action annuel, qui contient une introduction stratégique, des priorités, un calendrier évènementiel, et distingue les missions spécifiques des activités dites "de base".

La convention MAEE-CUF offre un cadre d'intervention ambitieux, très structuré et précis. Plus resserrée que la précédente dans ses objectifs (3 objectifs stratégiques contre quatre dans la convention 2000-2002) : elle est également davantage tournée sur une logique d'exigence et de résultats (amélioration de la qualité et de la quantité de coopération décentralisée, innovation et expérimentation), la précédente convention étant davantage positionnée comme réalisation (promouvoir, soutenir, faciliter).

Les objectifs stratégiques sont clairs et réellement stratégiques, la logique d'intervention découle facilement et logiquement de l'effort de structuration réalisé via la décomposition des objectifs en résultats attendus, ce qui facilite a priori la lecture et la compréhension de la convention.

L'élaboration des résultats attendus et des indicateurs au sein de la convention renforce l'approche pragmatique et est censée faciliter la mise en œuvre d'une démarche de suivi et d'évaluation en continu de la convention. La mise en place systématique d'indicateurs, notamment pour les groupes-pays, est le symbole d'une certaine "rupture" avec la précédente convention.

Au final, au regard de la précédente convention, la convention 2005-2007 est plus précise, plus claire, plus conforme aux enjeux de cohérence de la coopération décentralisée, plus exigeante et davantage tournée sur la "performance" de l'association et la qualité de ses services offerts aux collectivités territoriales. Sur ces points importants, les recommandations (à l'exception du nombre d'indicateurs) ont été prises en compte. Les nombreux indicateurs inscrits dans la convention ont, malgré les limites signalées plus loin, le mérite d'exister.

Les programmes annuels d'actions de la convention d'objectifs 2005 - 2007, élaborés chaque année par Cités Unies France et le ministère des Affaires étrangères et européennes, en lien avec les associations d'élus, constituent des documents importants, précis et complémentaires du cadre d'action triennal, en totale cohérence avec les missions et objectifs globaux élaborés au sein de la convention. Ces programmes comprennent un certain nombre de missions nouvelles (ex : en 2006, l'appui institutionnel par la coopération décentralisée, l'accompagnement d'une déconcentration progressive des crédits dans les postes, ainsi que de nouvelles initiatives géographiques) et des missions dites de base, définies initialement dans la convention (ex : fonction de veille, animation des groupes-pays, appui "en continu" aux collectivités territoriales...), confiées par le ministère des Affaires étrangères et européennes à Cités Unies France, qui rentrent dans le cadre des objectifs de la convention. Chaque année, le plan d'actions doit faire l'objet d'un "compte-rendu" (un seul a été réalisé, à ce jour, celui de 2006, les autres étant en cours de finalisation).

Enfin, il est intéressant de noter que ni la programmation ni la convention ne font référence aux trois niveaux d'engagement des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée, tels qu'ils avaient été définis en 2002. Désormais, toutes les collectivités locales françaises sont visées par l'action de CUF.

Néanmoins, cette convention contient quelques lacunes importantes :

- Des enjeux prioritaires peu visibles, peu priorisés. La convention couvre la quasi totalité des activités de l'association sans donner toujours de véritables priorités.
- Trois objectifs spécifiques principaux de niveaux différents : L'objectif 3 "expérimenter, innover et capitaliser en matière de coopération décentralisée" qui est plus un objectif opérationnel et de méthode (manière de faire et de procéder) par rapport aux deux premiers objectifs plus stratégiques (impacts recherchés).
- Des objectifs spécifiques (page 6) qui comportent des objectifs opérationnels (N°2) et stratégiques (N°1) et de méthode (N°3).
- Des résultats attendus, formulés en objectifs (ex : page 7 : "aider à l'émergence de nouveaux partenariats").
- Quelques redites (ex : 1.2 appui-conseil et 1.4 : soutien aux CT).
- Des résultats attendus qui sont en fait des réalisations (ex : cellules de veille).
- Un dispositif de pilotage et de suivi peu précis.
- Des indicateurs inappropriés, peu mesurables (ex : modalités pratiques partenariat) et donc non renseignés.

Sur ce dernier point, il est important de souligner le principal "travers" de la convention : 99 indicateurs répartis sur 3 objectifs, dont les deux tiers (60) à peine sont quantitatifs, dont moins de 20% abordent la question des impacts/effets de l'action de CUF, aucun ne relevant des ressources à mobiliser, ce qui souligne bien la souplesse du cadre contractuel. En outre, quelques indicateurs renvoient à d'autres notions (ex : modalités pratiques de ce partenariat ; articulation de l'offre de formation avec celle des réseaux régionaux et des fédérations nationales de CT), notamment des activités ou des descripteurs.

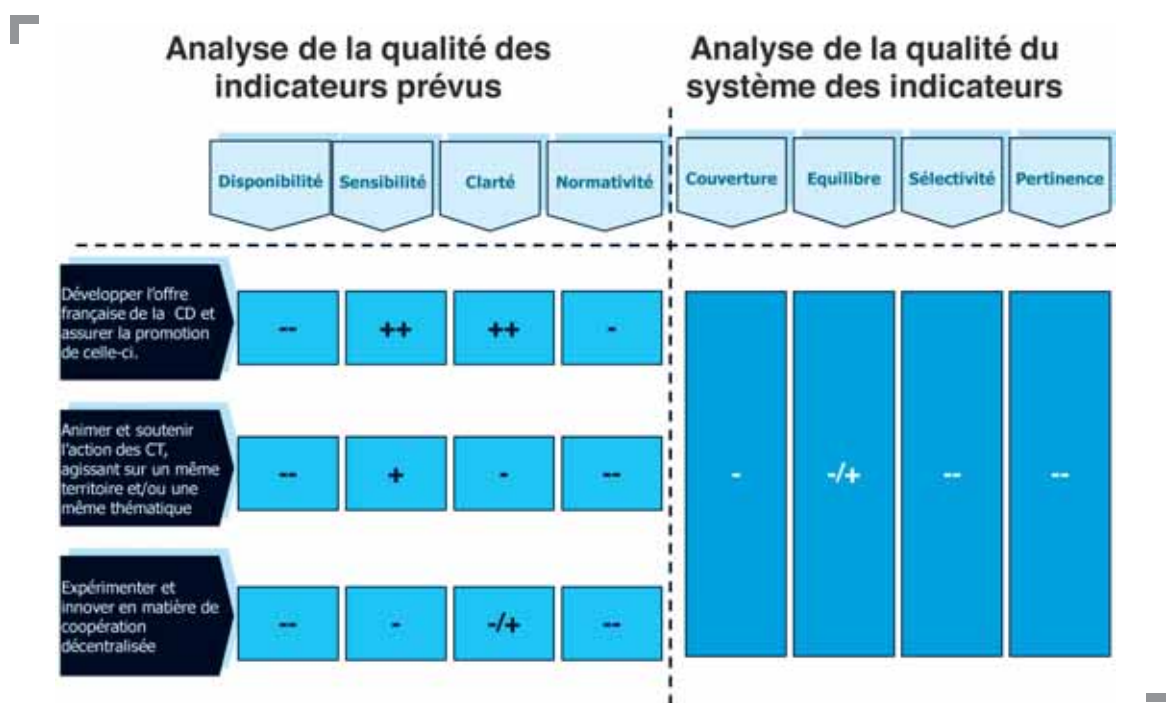
Les indicateurs dans la convention MAEE-CUF 2005-2007

	Nombre d'indicateurs	Dont quantitatifs	Dont ressource	Dont impact
Développer l'offre française de la coopération décentralisée et assurer la promotion de celle-ci.	34	27	0	3
Animer et soutenir l'action des CT, agissant sur un même territoire et/ou une même thématique	53	25	0	10
Expérimenter et innover en matière de coopération décentralisée	12	8	0	2

Enfin, pour 2 “résultats attendus” il n’y a pas d’indicateurs proposés, par exemple “les groupes-pays contribuent à la cohérence entre les actions des associations nationales françaises d’élus locaux et de CT”.

L’utilisation des indicateurs par CUF et le MAEE sera d’autant plus grande que leur qualité pourra être constamment améliorée. Bien qu’il n’existe pas de méthode standard pour effectuer un contrôle de qualité des indicateurs, on peut proposer une démarche d’analyse reposant sur les critères de qualité qui se répartissent en deux groupes : critères de qualité applicables à chaque indicateur et critères de qualité applicables à l’ensemble du système (cf. annexe 4 pour une définition plus précise des critères de qualité des indicateurs).

Le système d’indicateurs (cf. ci-dessous) est (trop) exhaustif, les indicateurs choisis couvrant l’intégralité de la convention, il n’est pas équilibré entre les indicateurs des différentes catégories, malgré des tentatives de couvrir la mesure des effets, il n’est pas suffisamment simple et donc rend son utilisation impossible, et enfin, il n’est pas suffisamment pertinent : les indicateurs devront être prioritairement développés pour les thèmes qui représentent un enjeu en termes d’évolution de coopération décentralisée.



On dit souvent que le premier critère de qualité d’un indicateur est d’avoir une existence réelle, c’est-à-dire d’être quantifié à intervalles réguliers. Dans le cas des indicateurs de la convention MAEE-CUF, la plupart des indicateurs de la convention n’ont qu’une existence virtuelle, les indicateurs de suivi n’étant pas quantifiés au rythme des réunions de suivi. Les indicateurs prévus pour l’objectif 1 sont relativement clairs (un peu moins pour ce qui concerne l’objectif 3, plus qualitatif), fiables, généralement quantifiables et crédibles, compréhensibles sans ambiguïté (à l’exception parfois des indicateurs qualitatifs).

Néanmoins, ils ne comportent le plus souvent pas de référence permettant de juger si ce qui a été obtenu est satisfaisant ou non (critère de normativité, objectif à atteindre, seuil).

2.2 Analyse de la préparation, du pilotage et du suivi de la convention

La préparation de la convention a fait l'objet de plusieurs réunions techniques. Elle a été concrètement réalisée par CUF en grande partie en lien avec la DAECCL, et n'a pas été l'occasion d'une véritable réflexion partagée et progressive en lien avec les associations d'élus, ces dernières ayant été toutefois destinataires des productions intermédiaires pour leur permettre de faire part de leurs remarques et suggestions. L'évaluation de la précédente convention a servi comme cadre de réflexion à l'élaboration de la convention, plus en interne à CUF que dans une dimension partenariale. Ce dernier point s'explique par des changements d'organisation interne du ministère des Affaires étrangères et européennes (se traduisant par des changements de personnes) qui ont eu lieu entre l'évaluation de la précédente convention et la rédaction de la convention 2005-07.

Le pilotage partagé de la convention, voulu en lien avec les associations d'élus, n'est pas réellement structuré ni organisé, mais se réalise ailleurs, de manière plutôt informelle et éclatée. En effet, le DAECCL réunit tous les 2 mois les 3 grandes associations d'élus, l'AFCCRE et CUF afin de faire un point régulier sur de nombreux sujets et travaux où le pilotage de la convention peut être parfois abordé. Par ailleurs, le pilotage peut se faire au sein des instances internes de CUF avec les associations d'élus. Enfin, de manière informelle, des contacts réguliers ont lieu entre le MAEE et CUF.

Ainsi, le comité de pilotage auquel devaient être associés les représentants élus des fédérations d'élus locaux et de collectivités locales n'a pas été véritablement créé, si ce n'est pour l'exercice d'évaluation mené. En dépit de cela, les acteurs rencontrés, dans leur grande majorité, ne signalent pas de problèmes majeurs quant à la lisibilité de l'offre de services et de l'activité de CUF. La convention MAEE-CUF est d'ailleurs plutôt connue et n'est pas vécue comme problématique ni synonyme d'ingérence de l'État. Par ailleurs, des efforts ont été portés afin de permettre aux principales associations d'élus (AMF, ADF et ARF) d'être présentes dans le bureau exécutif de CUF.

Le suivi technique de la convention est organisé de manière plutôt informelle et discontinue, même si des temps forts sont organisés, notamment au moment de la discussion des programmes annuels. Les comptes-rendus annuels des plans d'actions (pour le moment un seul rédigé pour l'exercice 2006) offrent de la lisibilité qualitative sur l'effectivité des actions menées (en suivant adroitement le cadre de la convention et du programme d'actions).

De leur côté, les indicateurs de la convention ne sont pas renseignés progressivement, ni renseignés tout court, à aucun moment. Ainsi, la convention offre un cadre intéressant d'une structuration d'une évaluation ex-post mais pas d'une démarche d'auto-évaluation en continu. Seul le programme d'actions fait office de guide de conduite de la collaboration au jour le jour MAEE/CUF. La déconnexion entre les formes et le contenu des rapports d'activité de CUF et les comptes-rendus annuels des plans d'actions pose un problème de lisibilité et de cohérence.

3. Le bilan physico-financier de la convention MAEE-CUF

3.1 Les données financières liées à la convention

La place de CUF dans le financement d'intérêt général de la coopération décentralisée par le MAEE (en K-euros) :

	2000	2001	2002	2005	2006	2007
CUF subventions	578	557	556	500	500	500
CUF programmes spéciaux	62	204	90	0	32	90
Réseaux régionaux	148	115	241	ND	ND	520
ADF	76	152	53	60	60	88
AIMF	457	-	-	-	-	-
PSEau	1 516	-	976	470	117,5	ND
Education Développement	243	65	18	ND	ND	ND
Divers	287	517	364	ND	ND	ND
Total financements d'intérêt général (hors partenariats)	3 357	1610	2 298	ND	ND	ND

Source : Ministère des Affaires étrangères et européennes (MCNG et DAECL)

ND : Informations non disponibles lors de l'évaluation

La mise en œuvre de la convention est rendue possible par le soutien financier du ministère des Affaires étrangères et européennes et par la mobilisation des ressources propres de l'association¹².

Les financements MAEE prévus par la convention cadre sont de deux sortes :

- Un financement global (subvention) pour chacune des trois composantes de la convention, équivalent à 500K€/an (soit une réduction de 10 % par rapport à la précédente convention), soit un quart environ des recettes de l'association CUF (contre 34 % en 2001).
- Des financements spécifiques (programmes spéciaux) variables d'une année sur l'autre où le Ministère passe une commande pour une prestation spécifique, principalement la co-organisation d'assises bilatérales.

Il est intéressant de noter une augmentation très forte des financements accordés aux réseaux régionaux depuis 2000. Aujourd'hui, l'ensemble des réseaux régionaux reçoivent une subvention légèrement supérieure à celle reçue par CUF, mais encore très inférieure à celle versée pour les réseaux nationaux (ADF, AIMF, AMGVF, pour l'ARF (mise à disposition d'une personne par le MAEE).

¹² Les ressources propres de CUF (cotisations, autres financements, ...), à hauteur de 300K€, soit 38 % du budget dépensé pour les activités menées au titre de la convention, contribuent à la réalisation de certaines des actions notamment en matière d'animation des collectivités territoriales.

Répartition des recettes de l'association CUF (en euros) :

	2001	2005	2006	2007 (prévisions)
Total des Ressources Propres	823 429 (50,6%)	1 077 777 (65,8%)	1 134 777 (63,5%)	1 123 800 (54,7%)
Convention MAEE	556 439 (34,1%)	500 000 (30,5%)	500 000 (28,0%)	500 000 (24,3%)
Conventions suite à des Commandes du MAEE ¹³	88 070 (5,4%)	0 (0,0%)	32 400 (1,8%)	90 000 (1,9%)
Autres Conventions	162 094 (9,9%)	59 997 (3,7%)	119 689 (6,7%)	391 892 (19,1%)
Total	1 630 032	1 637 483	1 786 866	2 105 692

Source : Cités Unies France

Les recettes de l'association s'élèvent en 2006 à 1,8 M€ (dont 959 K€ provenant des cotisations). Chaque année CUF reverse 250 000 € à CGLU car tout adhérent à CUF est également adhérent de CGLU.

Les ressources relevant des fonds propres de l'association augmentent progressivement sur la période 2002-2007, s'élevant à plus de la moitié des recettes en 2007. Ce phénomène s'explique principalement par le changement du profil des adhérents. Ces derniers sont de plus en plus des collectivités de grande taille qui payent une cotisation supérieure à celle payée par des collectivités de plus petite taille.

On observe également une augmentation significative des ressources de CUF issues de conventions signées avec différents partenaires (Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, Syndicat Mixte de la Production d'Eau Frensch-Lorraine...).

Part des financements du MAEE dans le budget total de la convention (en % du total) :

	2004	2005	2006	2007
Part du MAEE dans le budget total	61,3%	60,7%	61,0%	61,8%
Budget Total (€)	815 807 €	824 110 €	819 034 €	809 037 €

Source : Cités Unies France

La part des financements du ministère des Affaires étrangères et européennes dans le budget global des activités menées au titre de la convention n'a pas varié au cours de la convention (autour de 60 %).

13) Portage du Secrétariat des Commissions Mixtes - MAEE (2001-2004), Rencontre Franco-Algériennes (2004), Forum des collectivités territoriales des NEM (2004), Rencontres Franco-Brésiliennes & Africités (2006), Rencontres Union Européenne - France - Amérique Latine et assises franco-japonaises (2007).

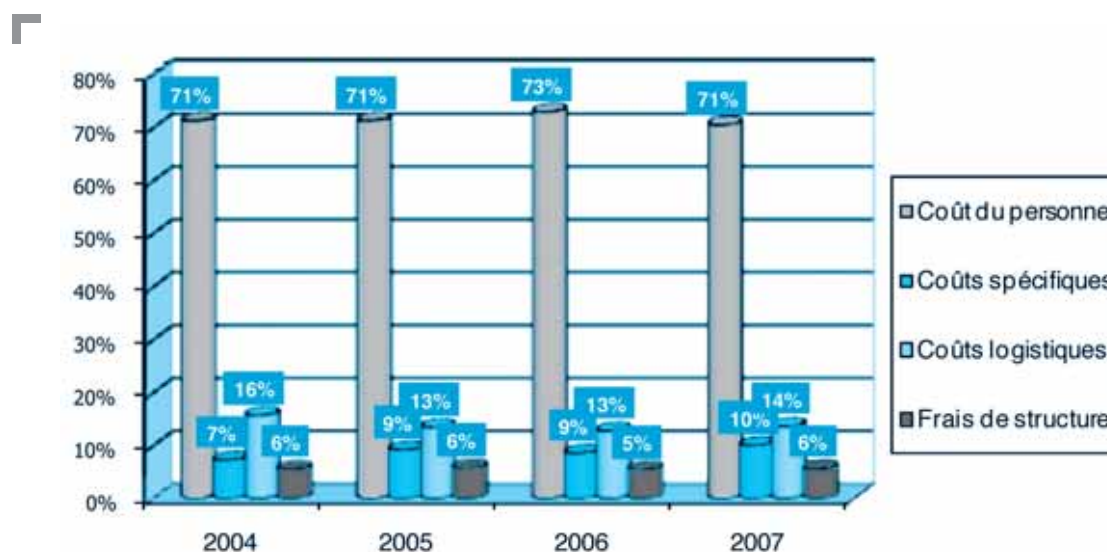
Répartition du budget global de la convention par objectif :

	2004	2005	2006	2007 (prévisionnel)
Objectif 1 Développer l'offre	26,1 %	31,1 %	23,2 %	19,8 %
Objectif 2 Animer et soutenir les collectivités	64,7 %	60,6 %	64,6%	66,7 %
Objectif 3 Expérimenter et innover	9,2 %	8,3 %	12,2 %	13,5 %
Budget Total (€)	815 807 €	824 110 €	819 034 €	809 037 €

Source : Cités Unies France

Le budget réalisé de CUF dans le cadre de la convention avec le MAEE s'établit en moyenne et par an à environ 820K€, qui se répartissent pour deux tiers sur l'objectif 2 (animation et soutien des collectivités), 1/5^{ème} sur l'objectif 1 (développement de l'offre) et 1/10^{ème} sur l'expérimentation et l'innovation. La part des objectifs 2 et 3 croît progressivement même si ces variations sont très faibles.

Affectation des dépenses du budget CUF au titre de la convention



Source : Cités Unies France

Sur l'ensemble du budget de CUF réalisé dans le cadre de la convention, les dépenses se répartissent avant tout entre coûts du personnel (70 % du total du budget), coûts logistiques (édition de dossiers, reproduction, sous-traitance, postes et télécommunications) à hauteur de 15 %, coûts spécifiques issus des frais de missions (en hausse, environ 10% du budget), et les frais généraux (5 %).

Part du budget de l'objectif consacré à chaque activité

	2004	2005	2006	2007 (prévisionnel)
Objectif 1	26,1%	31,1%	23,2%	19,8%
<i>1.1 Nouveaux partenariats</i>	5,4%	4,8%	6,6%	3,8%
<i>1.2 Appui et conseil</i>	5,0%	6,6%	5,4%	4,1%
<i>1.3 Formation et sensibilisation</i>	9,7%	15,3%	5,6%	6,3%
<i>1.4 Programmes Européens et multilatéraux</i>	5,9%	4,4%	5,6%	5,6%
Objectif 2	64,7%	60,6%	64,6%	66,7%
<i>2.1 Groupes pays</i>	54,2%	42,2%	48,9%	47,3%
<i>Afrique</i>	16,2%	12,5%	13,6%	11,6%
<i>Amérique latine</i>	4,5%	6,6%	4,7%	4,7%
<i>Méditerranée</i>	17,4%	10,9%	12,6%	15,7%
<i>PECO, Balkans</i>	13,2%	8,9%	11,1%	8,9%
<i>Asie</i>	2,9%	1,7%	2,6%	2,1%
<i>Amérique du Nord</i>	0,0%	1,5%	4,2%	4,2%
<i>2.2 Groupes thématiques</i>	3,4%	6,6%	3,0%	5,1%
<i>2.3 Manifestations spécifiques</i>	7,1%	11,8%	12,7%	14,3%
Objectif 3	9,2%	8,3%	12,2%	13,5%
<i>3.1 Actions concertées</i>	4,5%	2,8%	3,5%	6,5%
<i>3.2 Capitalisation</i>	4,8%	5,5%	8,7%	7,1%
Budget Total (€)	815 807 €	824 110 €	819 034 €	809 037 €

Source : Cités Unies France

L'organisation et la présentation du financement de la convention 2002-2005 ne permettaient pas d'apprécier les coûts par activité (et par conséquent leur efficacité), ni l'affectation des moyens humains à d'autres tâches de CUF que celles relevant de la convention d'objectifs. Ce manque a été en partie remédié.

La répartition du budget par objectif puis par activité est proposée ci-dessus, permettant de connecter catégories budgétaires et réalité / ampleur des actions menées. Cette comptabilité analytique permet de dégager quelques enseignements :

- La place des groupes-pays est significative (plus des 2/3 des ressources déployées dans le cadre de l'objectif 2),
- La montée en puissance des ressources déployées sur les manifestations spécifiques et la capitalisation,
- La réduction des ressources consacrées aux interventions de formation et/ou de sensibilisation.
- Une augmentation significative des ressources consacrées à la zone géographique "Amérique du Nord" dans le cadre des groupes-pays.

3.2 Les adhérents de CUF et les participants à des réunions organisées par CUF

Collectivités adhérentes de CUF, par année

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2002-2007
Communes de moins de 10 000 habitants	182	185	191	181	187	170	-6,6%
Communes de 10 à 25 000 habitants	90	94	94	87	84	85	-5,6%
Communes de 25 à 50 000 habitants	50	56	55	53	50	54	8,0%
Communes de 50 à 100 000 habitants	38	38	40	38	38	39	2,6%
Communes ou agglomérations de plus de 100 000 habitants	20	22	24	26	27	30	50,0%
Conseils généraux	14	15	15	14	17	23	57,1%
Conseils régionaux	6	8	8	10	15	15	150,0%
Total	400	418	427	409	418	415	3,8%

Source : Cités Unies France

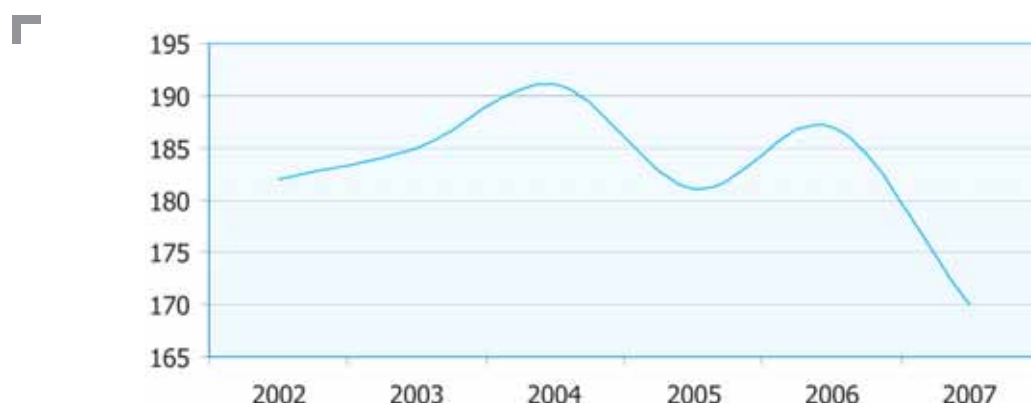
Cités Unies France compte autour de 400 adhérents dont :

- 41% de communes de moins de 10000 habitants ;
- 20% de communes de 10000 à 25000 habitants ;
- 13% de communes comptant entre 25000 et 50000 habitants
- 10% de communes de 50000 à 100000 habitants
- 7% de communes ou agglomérations de plus de 100000 habitants ;
- 9% de Conseils généraux et régionaux.

Si le nombre d'adhérents est stable, deux tendances inverses nécessitent d'être mises en exergue :

- L'adhésion de nouveaux et nombreux Conseils régionaux, Conseils généraux et grandes villes / agglomérations : on est ainsi passé de 6 Conseils régionaux adhérents en 2002 à 15 (sur les 26 existants) en 2007, de 14 Conseils généraux adhérents en 2002 à 23 (sur les 96 existants) en 2007 et de 20 à 30 grandes villes et/ou agglomérations. Ces collectivités sont surtout intéressées par le principe des groupes pays, par les opportunités de réflexion thématique ainsi que par la mise en réseau par CUF. Au total, le taux de pénétration de CUF sur ce type de collectivités s'accroît et atteint de fortes voire très fortes proportions (81% pour les communes ou agglomérations de plus de 100 000 habitants par exemple).
- Des petites communes (moins de 25 000 habitants) qui ont tendance à moins facilement renouveler leur adhésion, pour diverses raisons : moyens limités d'intervention dans la coopération décentralisée, services proposés par CUF pas en adéquation avec leurs demandes prioritaires, prix de l'adhésion jugé excessif...

Nombre de communes de moins de 10 000 habitants adhérents de CUF



Source : Cités Unies France

“Représentativité” des adhérents de CUF en 2007 :

	Nombre adhérents	Taux de pénétration ¹⁴
Communes de moins de 10 000 habitants	170	0,4%
Communes de 10 à 25 000 habitants	85	17,6%
Communes de 25 à 50 000 habitants	54	
Communes de 50 à 100 000 habitants	39	69,6%
Communes ou agglomérations de plus de 100 000 habitants	30	81,1%
Conseils généraux	23	22,0%
Conseils régionaux	15	57,7%

Sources : Cités Unies France et INSEE

Les participants à une réunion organisée par CUF en 2007 :

	Adhérents	Non adhérents	Total
Communes de moins de 10 000 habitants	44	22	66
Communes de 10 à 25 000 habitants	46	26	72
Communes de 25 à 50 000 habitants	45	23	68
Communes de 50 à 100 000 habitants	26	13	39
Communes ou agglomérations de plus de 100 000 habitants	24	14	38
Conseils généraux	23	30	53
Conseils régionaux	14	7	21
Total	222	135	357

Source : Cités Unies France

14) Le taux de pénétration correspond au nombre de collectivité adhérentes de la catégorie sur le nombre total de collectivité de la catégorie en France.

Le tableau ci-dessus permet d’appréhender le nombre total de collectivités territoriales “touchées de manière significative” par Cités Unies France en 2007. Il s’agit de l’ensemble des collectivités adhérentes et non adhérentes ayant participé à une réunion organisée par CUF.

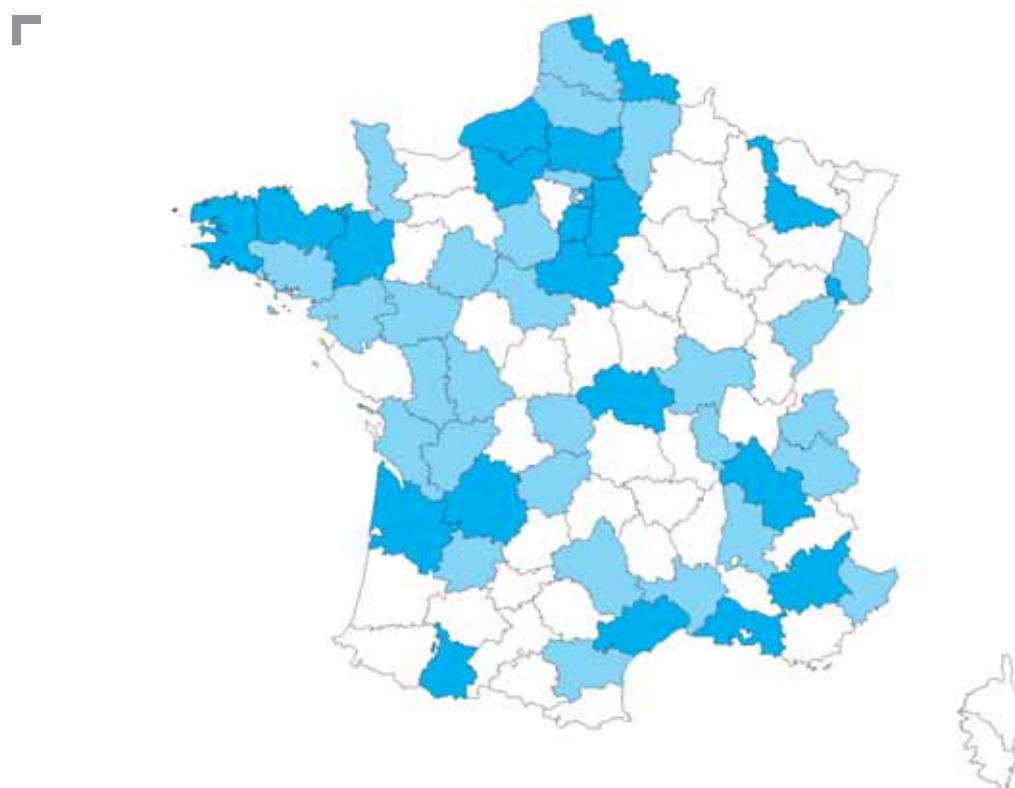
Si nous croisons les deux tableaux précédents, il est intéressant de signaler que le taux de pénétration (total adhérents et non adhérents participants à des réunions) approche les 100 % en ce qui concerne les Conseils régionaux (22/26) ou les communes de plus de 100 000 habitants.

Parmi les participants aux évènements de CUF en 2007, on note la présence régulière et significative de collectivités territoriales non adhérentes de CUF. Ces collectivités actives en matière de coopération décentralisée, souvent importantes en taille et en moyens, sont généralement intéressées par des collaborations en fonction de leurs besoins ponctuels, mais souhaitent demeurer hors de l’association CUF, pour trois raisons majeures : coût, ponctualité des besoins et chevauchement ressenti des compétences (dans le cas de collectivités importantes). L’action de CUF au profit de toutes les collectivités, comme le stipule la convention d’objectifs ainsi que ses propres statuts, permet une telle situation contradictoire.

On remarque également qu’une partie non négligeable des collectivités territoriales adhérentes (plutôt les petites communes) n’a participé à aucune réunion organisée par CUF en 2007.

3.2.1 Répartition géographique

Répartition géographique des départements adhérents (en bleu foncé) et des non-adhérents (en bleu clair) ayant participé à au moins une réunion de CUF en 2007



Sources : Pluricité - Cités Unies France

Les Conseils généraux adhérents à CUF en 2007 ou ayant participé à une réunion organisée par CUF en 2007 se trouvent sur l'ensemble du territoire français. L'éloignement géographique ne semble pas être un frein majeur à la participation aux réunions.

Cependant, cette carte illustre la couverture relativement "modeste" de CUF concernant les Conseils Généraux avec des régions telles que la Bretagne ou le Nord-Pas-de-Calais où tous les CG sont couverts et d'autres régions telles que la Bourgogne ou l'Auvergne où un nombre très limité de CG sont concernés par l'action de CUF.

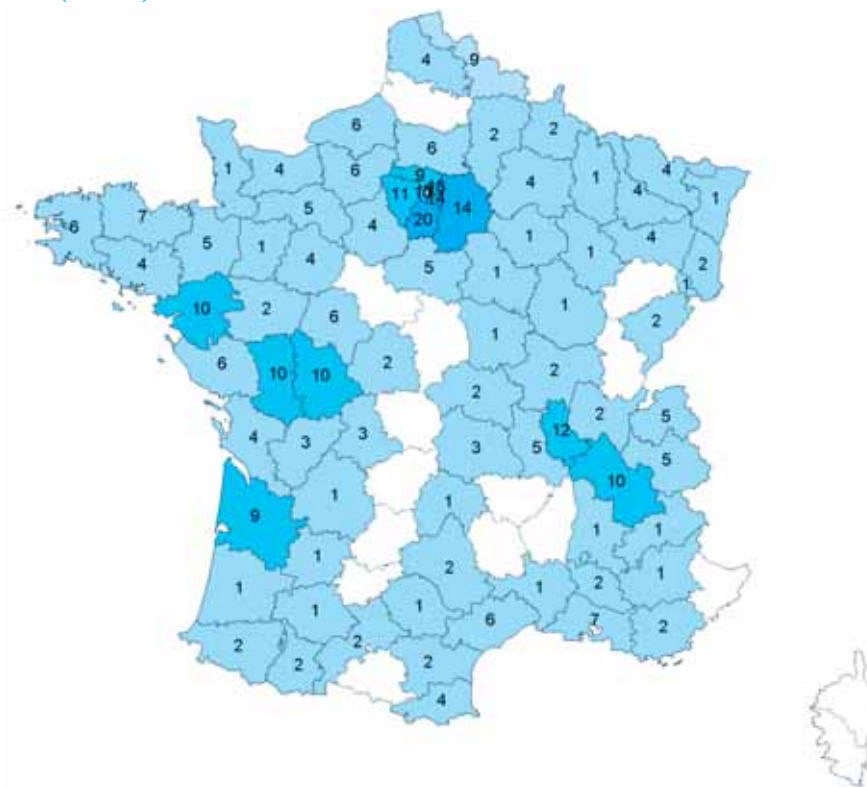
Répartition des régions adhérentes (en bleu foncé) et non adhérentes mais ayant participé à au moins une réunion en 2007 (en bleu clair)



Sources : Pluricité - Cités Unies France

En ce qui concerne les Conseils régionaux, il est à noter que seulement 2 Régions métropolitaines n'ont pas participé à une réunion organisée par CUF en 2007 (Languedoc-Roussillon et Poitou-Charentes).

Répartition des communes, intercommunalités et autres types de structures adhérentes (2007)



Sources : Pluricité - Cités Unies France

Cette carte illustre la couverture quasi-nationale de CUF en ce qui concerne les communes et EPCI. En effet, la grande majorité du territoire français est couverte par la participation (où adhésion) de collectivités territoriales aux réunions organisées par CUF.

Les territoires où le nombre de collectivités participantes est le plus important sont les territoires les plus peuplés et les plus actifs dans la coopération décentralisée (Nord, Rhône, Isère, Ile-de-France, Gironde...).

3.2.2 Les entrées et sorties de Cités Unies France

Les entrées et sorties de Cités Unies France de 2005 à 2007 :

Adhérents 2005			Adhérents 2006			Adhérents 2007		
Nombre	Par rapport à 2004 ¹⁵		Nombre	Par rapport à 2005		Nombre	Par rapport à 2006	
	entrées	sorties		entrées	sorties		entrées	sorties
409	18	37	418	35	26	414	18	22

Source : Cités Unies France

Au total, sur les 3 ans, 85 collectivités ont résilié leur adhésion de CUF. Le taux de sorties diminue pour s'établir autour de 5 %. Les "démissionnaires" sont majoritairement des communes (sauf 2 Conseils Généraux démissionnaires, la Meuse en 2005 et les Hauts de Seine en 2007 et 3 intercommunalités). A noter que, fait nouveau, 4 comités de jumelage n'ont pas renouvelé leur adhésion en 2007.

15) Pour rappel, 427 collectivités territoriales étaient adhérentes à CUF en 2004.

Taux de sortie et d'entrée à CUF par an :

	2005	2006	2007
Taux de sortie	8,7%	6,4%	5,3%
Taux d'entrée	4,2%	8,6%	4,3%

Source : Cités Unies France

3.2.3 Analyse des projets cofinancés par le MAEE et des adhésions à CUF en 2007

Nom de la région	Nbre de projets financés par le MAEE en 2007	Montant total des cofinancements attribués (€)	Nbre de collectivités aidées par le MAEE en 2007	Nbre de collectivités adhérentes à CUF en 2007	Part des bénéficiaires de cofinancements du MAEE adhérents à CUF en 2007
Rhône-Alpes	28	694 000	23	11	47,9%
Aquitaine	8	204 700	6	3	50,0%
Franche-Comté	10	187 000	6	4	66,7%
Auvergne	12	429 010	8	5	62,5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	24	489 700	8	5	62,5%
NPDC	8	627 000	6	4	66,7%
Alsace	6	355 000	4	2	50,0%
Lorraine	8	294 890	7	4	57,1%
Basse-Normandie	3	125 500	2	2	100,0%
Bourgogne	5	60 500	4	1	25,0%
Bretagne	9	161 100	7	5	71,4%
Centre	7	99 700	7	4	57,1%
Champagne-Ardenne	5	50 000	3	2	66,7%
Haute-Normandie	3	69 000	3	1	33,3%
Limousin	3	86 000	3	1	33,3%
Picardie	3	299 800	2	1	50,0%
Poitou-Charentes	17	476 800	13	6	46,1%
Languedoc Roussillon	6	103 000	4	1	25,0%
Midi-Pyrénées	12	257 400	8	3	37,5%
DOM	4	90 000	8	4	50,0%
Ile De France	29	762 050	23	18	78,3%
TOTAL	210	5 922 150	155	87	56,1%

Source : DAECL et CUF

La proportion des bénéficiaires de cofinancement du ministère des Affaires étrangères et européennes adhérents à Cités Unies France est significative. En effet, plus de la moitié des bénéficiaires en 2007 étaient adhérents à CUF. Une étude par région permet, de nouveau, d'identifier des régions où CUF est moins présent, telles que le Languedoc-Roussillon (1/4), la Bourgogne (1/4) ou Midi-Pyrénées (3/8).

3.3 Analyse du non-recours aux services de CUF

Le non-recours aux services et activités de CUF est le phénomène qui caractérise des collectivités qui ne s'adressent pas ou plus aux services proposés par CUF pour satisfaire leurs besoins dans le domaine de la coopération décentralisée.

Pour CUF, on peut distinguer plusieurs cas de figure de non-recours :

1. Le *non-recours total*, quand la collectivité ne porte plus ses demandes vers CUF tout en étant adhérente.
2. Le *non-recours partiel*, quand la collectivité porte une partie seulement de ses demandes vers CUF.
3. Le *non-recours temporaire*, lorsque la collectivité revient vers CUF pour adresser à l'association certaines demandes.
4. Le *non-recours permanent*, lorsque la collectivité ne demande rien à CUF et ne participe à aucun évènement alors que cela lui est permis.

Le tableau ci-dessous montre bien que le non-recours aux services de CUF apparaît comme un phénomène à multiples facettes. La diversité des causes possibles permet néanmoins de mettre en avant plusieurs idées-forces :

- Le non-recours à CUF et à ses services correspond le plus souvent à une absence de besoins spécifiques ou à un manque d'informations liées aux prestations offertes pour les adhérents ou non, voire à une ignorance de l'existence des services de CUF.
- Le non-recours à CUF et à ses services résulte moins d'un symptôme d'une carence technique ou d'une insuffisance (ressentie) de compétences que d'un problème de coût (cotisation, transport, disponibilité), notamment pour ce qui concerne les adhésions et donc les défections.
- Le non-recours à CUF est non seulement le résultat d'un choix, mais surtout la conséquence de choix alternatifs, trouvés en interne le plus souvent, notamment pour les grandes collectivités, plus rarement auprès des réseaux régionaux (plutôt pour les petites communes).
- A la marge, très à la marge, le non-recours à CUF peut provenir d'un manque de confiance envers la structure, voire des raisons politiques.

Le non-recours à CUF renvoie à une explication de type coûts-avantages, dans laquelle toute une série de critères entre en compte.

Pour quelles raisons principales avez-vous peu ou pas utilisé les services de Cités Unies France ?

	%
Pas le temps pour y participer	32,3%
Trop loin pour y participer	24,2%
Les thématiques abordées ne correspondent pas à nos besoins	11,3%
Les pays ou zones ne correspondent pas à nos partenariats	9,7%
Nous recourons à d'autres organismes - ressources	9,7%
Les services apportés ne correspondent pas à nos besoins	6,5%
Autre	6,5%
Nombre total d'observations	100%

Le non-recours à Cités Unies France

Type	Déf.	Vol.	Evol.	Ex.	Action
NON-RECORDS TOTAL	1 Quand la collectivité ne porte plus ses demandes vers CUF			Cas d'une collectivité qui a participé à des événements CUF et qui cesse toute relation avec CUF	Informations, clarification de l'offre de service, sensibilisation aux enjeux de la CD
NON-RECORDS PARTIEL	2 Quand la collectivité porte une partie seulement de ses demandes vers CUF			Cas d'une collectivité qui dispose des moyens en interne pour réaliser certaines des prestations de CUF, et qui « picore » chez CUF en cas de besoin	Partenariat renforcé avec les acteurs « concurrents », clarification de l'offre, renforcement des compétences sur les champs « nouveaux de la CD
NON-RECORDS TEMPORAIRE	3 Quand la collectivité revient parfois vers CUF pour adresser à l'association certaines demandes			Cas d'une collectivité qui finit par adresser ses demandes à CUF et participer à des événements CUF	Positionnement sur les besoins mal couverts (thématiques, géographiques), développement du réseau
NON-RECORDS PERMANENT	4 Quand la collectivité ne demande rien à CUF et ne participe à aucun événement alors que cela lui est permis			Cas d'une collectivité qui n'a jamais demandé et qui ne demande jamais rien à CUF	Sensibilisation à la CD, informations, clarification de l'offre de service et la différence de l'adhésion

4. Analyse de l'effectivité de la mise en œuvre de la convention

4.1 Réalisations liées à l'objectif 1

Objectif spécifique n°1 : Développer l'offre française de la coopération décentralisée et assurer la promotion de celle-ci.

4.1.1 Aider à l'émergence de nouveaux partenariats

L'assistance à l'émergence de partenariats comprend dans la convention des modes d'actions très divers (bourses, réunions de sensibilisation, accompagnement...).

Il provient de demandes spécifiques de collectivités, dans le cadre de démarches de réseau ou d'appui concerté. L'action de CUF est multiforme : sensibilisation aux enjeux de la coopération décentralisée, mise en place de démarches renouvelées (jumelage franco-allemand, coordination de la mise en place de la coopération inter-villes France / États-Unis), en s'appuyant sur les groupes-pays, l'appui à la mise en place de stratégies (Conseil Régional Picardie).

Au cours des trois années d'exercice de la convention, des actions significatives ont vu le jour : initiatives géographiques significatives prises en concertation avec le ministère (Turquie, Croatie, Niger, Brésil, Palestine...), recherches de partenariat au travers de voyages de délégations et de réunions d'échanges (ex : Serbie, Turquie), organisation et participation à l'organisation de réunions de sensibilisation en région, en département ou localement (Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, La Réunion, Picardie,...), développement de coopérations innovantes...

D'autre part, CUF a pris part à l'organisation d'évènements (assises) ayant pour but de promouvoir la coopération décentralisée, donner de la visibilité et inciter les collectivités à développer qualitativement et quantitativement leurs actions.

La bourse de partenariats a été réalisée : les demandes sont mises en ligne mais l'animation reste *a minima* et l'impact probablement mineur. Le nombre de demandes mises en ligne entre 2005 et 2007 est de 21 et depuis 2003 de 62 au total.

L'action envers les DOM et DFA a été présente et se concrétise par l'adhésion de quelques collectivités (Guyane, communes de la Réunion...) voire une présence de celles-ci à des groupes-pays (implication active de la Guadeloupe, de la Guyane et de la Martinique dans le groupe Caraïbes).

4.1.2 Développer les activités d'appui/conseil au montage et au suivi/évaluation des projets

Cités Unies France a développé son activité de conseil et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) auprès des collectivités territoriales sur divers aspects et diverses formes : appui au montage de projets, conseils juridiques, recherche d'informations, mise en relations, animation de réunions d'information, intégration dans la coopération décentralisée de démarches globales (développement durable,...) ou sectorielles (jeunesse,...), accompagnement de collectivités s'engageant dans la coopération décentralisée (exemple de l'appui aux communes de Mayotte, désireuses de renforcer leur coopération régionale). Cette activité se partage entre demandes ponctuelles et celles liées à des démarches de projet à moyen-terme. Cette activité, non structurée, non comptabilisée, constitue une action au jour le jour majeure, chronophage, et qui répond à un besoin avéré et croissant des Collectivités Territoriales, notamment les petites.

L'activité d'AMO et d'appui-conseil de Cités Unies France dans des démarches d'évaluation reste balbutiante, en lien avec des pratiques peu développées aujourd'hui dans la coopération décentralisée. Le nombre d'actions reste très limité comme celle où Cités Unies France a accompagné le conseil général de Seine-Maritime dans l'évaluation de la coopération avec le Burkina Faso. Cités Unies France a également participé à des évaluations collectives sur le Sénégal et le Maroc. La relation avec le F3E reste ponctuelle et inaboutie, tant au sein des instances que des collaborations opérationnelles. Compte-tenu des apports de l'évaluation sur ce champ, cette activité reste à poursuivre et développer.

4.1.3 Mettre en place des cycles de formation

En cours de convention (année 2006), Cités Unies France a procédé à l'analyse de ses activités de formation et a impulsé le développement d'approches nouvelles. En effet, les activités de formation, après quelques années de développement, semblaient avoir atteint leurs limites, pour plusieurs raisons :

- Le renouvellement des personnes en charge de la coopération est relativement faible ;
- Les possibilités de "drainer" un nouveau public pour des formations, en dehors de quelques exceptions temporaires (comme les achats éthiques) se révèlent modestes ;
- Les coûts d'organisation des formations par rapport aux revenus avaient tendance à s'alourdir ;
- La traduction de la convention "CNFPT - CUF" en activités concrètes a été difficile, et cela, malgré de nombreux déplacements auprès des délégations. L'intérêt semble, après tout, très limité.

Les analyses partagées sur les demandes et l'offre de la formation en direction des cadres territoriaux, lors de l'université d'automne de l'ARRICOD¹⁶, à Perpignan, en octobre 2006, ont corroboré ces constats.

Ainsi, après un débat au conseil national de CUF en mai 2006, il a été décidé d'organiser des séminaires/conférences, en particulier à l'intention des élus.

Les Journées de la Coopération décentralisée ont été mises en place en juin 2006 (avec le rendez-vous sur la microfinance). Ces rencontres (resserrées dans le temps, sur une thématique précise) semblent mieux répondre à l'attente des collectivités territoriales françaises. C'est en effet la seconde prestation de CUF jugée la plus utile (après les groupes-pays) par trois quart des répondants à l'enquête auprès des Collectivités Territoriales.

Des intervenants de bon niveau se situant au cœur des thématiques, un dossier transmis pour chaque participant et des frais d'inscription modestes ont permis d'attirer plus de monde.

Tableau de synthèse des participants aux "Journées Coopération Décentralisée" (JCD) en 2006 et 2007 :

Journées Coopération Décentralisée ANNÉE 2007	Participants
20 Mars 2007- Panorama des programmes européens	55
10 Mai 2007 - Politique européenne de voisinage	28
4 Octobre 2007 - Politique de développement de l'Union européenne	73
25 Septembre 2007-Education au développement et partenariat local	66
Journées Coopération Décentralisée ANNÉE 2006	Participants
19 Juin 2006- Microfinance et coopération décentralisée	33
12 Décembre 2006- Appui institutionnel et coopération décentralisée	36
TOTAL participants aux JCD	291

Source : Cités Unies France

16) ARRICOD : Association Nationale des Directeurs et Responsables des Relations Internationales et de la Coopération Décentralisée des Collectivités territoriales.

Par ailleurs, des activités de formation d'élus et d'agents territoriaux étrangers, menées en lien avec des partenaires, ont eu lieu pour les pays du Maghreb et la République tchèque, ainsi qu'au Niger, dans le cadre du programme concerté (Aniya), mis en œuvre avec un financement spécifique du ministère des Affaires étrangères et européennes.

A signaler le colloque "La coopération décentralisée change-t-elle de sens ?" fin 2006, co-organisé par CUF et le Centre de Recherches Internationales de la Sorbonne.

Par ailleurs, Cités Unies France a été sollicitée par des réseaux régionaux comme intervenant dans des formations.

Quant à la formation d'étrangers, elle a été réalisée, à travers la réception et l'accompagnement de délégations étrangères mais n'a pas constitué en soi un champ d'actions spécifique.

4.1.4 Soutenir les collectivités territoriales dans leur accès aux programmes européens et multilatéraux

A ce jour, il n'y a pas d'activité structurée d'appui-conseil aux financements européens ou multilatéraux. Par contre, CUF a travaillé en amont sur du lobbying pour influencer sur les programmes européens plutôt que d'accompagner directement les collectivités.

En effet, les années 2006 et 2007 ont vu l'obtention de résultats concrets à Bruxelles dans les efforts faits pour promouvoir l'accès des collectivités locales françaises voire de leurs partenaires aux programmes européens. Dans le cadre de l'instrument de la Coopération pour le Développement (ICD) a été créée une ligne spécifique pour les projets de développement des collectivités locales européennes et des pays du Sud, ainsi que de leurs associations. Le programme "les acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement" est aujourd'hui une traduction concrète de la pleine mais récente reconnaissance par la Commission européenne des collectivités territoriales comme acteur de coopération pour le développement. Selon le projet de programme d'action annuel 2007, 14,43% de l'enveloppe budgétaire pour 2007 de ce programme ANE seront réservés aux autorités locales, soit 30 000 000 €. Ces résultats sont le fruit d'un travail de nombreux acteurs où Cités Unies France et l'AF-CCRE ont joué un rôle majeur.

Aujourd'hui CUF relaie cette information auprès des collectivités au travers de courtes notes et de son site Internet.

CUF a travaillé également à rapprocher les collectivités territoriales françaises de la nouvelle organisation mondiale (CGLU, Nations Unies). Le travail de CUF en la matière a contribué à aboutir à la mise en réseau de collectivités territoriales du bassin de la Loire et celles du Fleuve du Niger, en lien avec l'UNESCO. Un nouveau concept de coopération de "fleuve à fleuve" est en cours.

Les commissions mondiales de CGLU ont très vraisemblablement contribué à une meilleure collaboration entre collectivités territoriales françaises et des organisations et programmes multilatéraux.

Cités Unies France a beaucoup investi sur CGLU et est présent à toutes les réunions de CGLU. La France a la plus grande représentation à CGLU. Les collectivités territoriales françaises y jouent un rôle important dans les commissions et groupes de travail. La France détient 13 sièges de titulaires et 13 sièges de suppléants au conseil mondial¹⁷ et 5 sièges au bureau exécutif de CGLU. Le président de CGLU est M. Delanoë, actuel Maire de Paris.

A noter la participation de Cités Unies France aux côtés de collectivités locales françaises au Forum Mondial de l'Eau à Mexico City en mars 2006, en partenariat avec l'AMGVF et CGLU, notamment.

17) Sur 331

4.2 Réalisations liées à l'objectif 2

4.2.1 Les groupes-pays

Les groupes-pays sont définis, dans le cadre de la convention, comme les lieux privilégiés de mise en cohérence de l'action des collectivités.

La convention d'objectifs précise que chaque année seront retenues des priorités géographiques. La convention d'objectifs souligne l'importance de l'Europe (renforcer la coopération décentralisée avec les Nouveaux États membres ; favoriser les relations avec les nouveaux "voisins", en particulier, les pays de l'Europe du Sud-est ; soutenir la coopération décentralisée dans l'effort de relance du partenariat euro-méditerranéen) ; des pays de la ZSP (intégrer la coopération décentralisée aux efforts de l'aide publique au développement, en privilégiant l'appui institutionnel auprès des collectivités étrangères) et des pays dits "émergents".

En dehors des priorités géographiques définies, la convention précise que l'animation des groupes-pays sera maintenue à un niveau "minimum" (veille et rencontres du comité de pilotage). Cela assurera une continuité permettant au groupe-pays de pouvoir réagir, en cas d'événement spécifique (rencontres, urgence,...) voire d'évolution législative (décentralisation...). Cette continuité apparaît fondamentale : elle permet de réfléchir en anticipation, d'agir en réactivité, notamment en cas d'urgence (catastrophes, conflits, évolutions politiques et/ou institutionnelles).

L'animation des groupes-pays constitue l'action centrale et incontournable de CUF, plébiscitée par les collectivités. Trois groupes-pays ont été créés (Caraïbes, Croatie et Madagascar) et deux ont été relancés (États-Unis, Vietnam) durant la période (26 groupes actifs à ce jour), un rythme bien moins soutenu que lors de la période 2000-2003 (passage de 13 à 23 groupes-pays).

Un des avantages reconnus des groupes-pays repose sur le fait "qu'ils ne se limitent pas aux échanges franco-français", la participation des pays partenaires au travers des ambassades, des associations de solidarité internationale, des réseaux, d'experts parfois, permettent d'enrichir les échanges, les débats et les expériences.

L'invitation aux groupes-pays s'organise sur le principe de l'exhaustivité (collectivités adhérentes ou non, qui travaillent "activement" avec le pays concerné).

Sur le **pôle Afrique**, les 8 groupes-pays, tous très anciens (plus de vingt ans d'existence pour certains) sont hétérogènes de par :

- leur taille (Niger-Togo, 20 membres ; Burkina Faso, plus de 100 membres),
- les collectivités et structures associées (entre comités de jumelage et agglomérations),
- les types de partenariats (entre appui institutionnel et jumelage - construction d'écoles),
- les attentes vis-à-vis du groupe (entre information spécifique et ponctuelle, mise en réseau et mise en œuvre d'actions communes).

Au delà d'une animation par pays, CUF mène des activités à l'échelle de la sous-région. Une mobilisation importante avait abouti à une forte délégation française à la 4^{ème} édition du sommet panafricain des maires, AFRICITÉS, à Nairobi, 2006.

A noter que le fait que CUF ne gère plus le FICOD a provoqué une baisse d'intérêt de certains membres. Les groupes sont en pleine mutation progressive, via l'accent mis sur l'appui institutionnel, ce qui provoque une certaine frustration des comités de jumelage et petites collectivités parfois.

Le **pôle "Europe"** comprend sept groupes-pays, dont quatre impliquent des nouveaux États membres (Pologne, République tchèque, Roumanie et Slovaquie) et trois des pays concernés par la politique européenne de "préadhésion" (Croatie, Serbie, Monténégro et Albanie).

- Les deux plus conséquents concernent la Pologne et la Roumanie, avec plus de 300 partenariats. Ces deux groupes sont en pleine mutation, du fait de l'adhésion de ces pays à l'UE et de la place historique des comités de jumelage en leur sein. La dimension multilatérale de ces groupes s'affirme progressivement, autour des financements européens : fonds structurels et de cohésion européens, Interreg (ex : ateliers de la coopération territoriale européenne en sept 2007 à Varsovie). Les Assises de la coopération décentralisée franco-germano-polonaise tenues à Cracovie en septembre 2006 ont mobilisé plus de 80 représentants des collectivités locales françaises. Pour ces deux groupes, les assises constituent une occasion de faire effet de levier pour changer les modes opératoires et faire évoluer la coopération décentralisée.
- Les groupes-pays République Tchèque et Slovaquie ont une vingtaine de membres. Ces deux groupes poursuivent le renforcement et le développement des partenariats, à travers l'animation de colloques et d'assises (sur des thèmes privilégiés liés à la stratégie de Lisbonne : société de connaissance, pôles de compétitivité), voire de formations (séminaire "Europe pour les citoyens").
- Depuis 2003, Cités Unies France en concertation avec le MAEE encourage la mise en place de partenariats franco-croates (3èmes rencontres des collectivités françaises et croates des 20 et 21 septembre 2007 à Dubrovnik) et franco-serbes, dans le cadre de la préparation de l'adhésion de ces deux pays à l'Union Européenne. La mobilisation des collectivités locales françaises est assez difficile et peu aboutie (5 partenariats en Serbie et 8 en Croatie), même si les volontés d'engagement se dégagent récemment. A noter la réponse à un appel à projet de l'Union européenne pour de l'assistance technique à la conférence permanente des villes et des municipalités serbes (avec qui Cités Unies France a un partenariat depuis 2001), afin de renforcer la capacité de gestion des villes et des municipalités serbes (début du projet, si retenu : fin 2007).

Le **pôle Méditerranée** comprend six groupes pays. La complexité du contexte politique, économique, social et administratif de la région, impose des objectifs de travail prenant en compte les spécificités de chaque pays et aussi des enjeux différents, tels que la démocratie, la paix, la décentralisation et le développement. L'engagement des collectivités territoriales françaises (majoritairement des CT importantes) dans ces groupes se base souvent sur des convictions politiques.

- La coopération décentralisée franco-algérienne a connu une longue période de veille. Cette coopération a été réactivée, grâce à une présidence active du groupe-pays. Elle est caractérisée par une faible décentralisation qui fragilise les partenariats. Le groupe-pays s'active sur plusieurs champs : participation à toutes les activités mises en œuvre dans le cadre du comité de pilotage du Programme Concerté Pluri-Acteurs Algérie, initiative du Comité français pour la solidarité internationale, finalisation du programme d'aide aux victimes du séisme, une délégation de Cités Unies France, menée par son président et le président du groupe-pays, s'est rendue en Algérie du 10 au 12 septembre 2007 en vue d'inaugurer les projets initiés dans le cadre du Fonds de solidarité Algérie, l'organisation de réunions (thématiques), l'accompagnement des collectivités locales en partenariat ou en recherche de partenariat ; l'appui à l'organisation et participation à plusieurs modules de formation, destinées aux élus locaux et cadres algériens.
- L'activité du groupe-pays Tunisie est peu développée. En effet, la coopération décentralisée avec la Tunisie est rendue difficile par un contexte politique et administratif peu propice au développement de partenariats. Très peu d'actions ont été menées sur la Tunisie, depuis l'annulation des Assises de la coopération décentralisée franco-tunisienne en 2003.
- La coopération décentralisée franco-marocaine a connu une poussée importante ces cinq dernières années, liée à l'image positive du Maroc. Actuellement, le Maroc est entré dans un processus de décentralisation favorisant le développement des coopérations décentralisées franco-marocaines et faisant apparaître de nouvelles pratiques et de nouveaux rapports de partenariat. Le groupe-pays, qui inclut une cinquantaine de partenaires, se réunit peu (une fois par an, dernière réunion en septembre 2006) et ne répond que très partiellement aux attentes nombreuses des collectivités territoriales françaises.

Néanmoins, quelques actions dans différentes directions ont pu être menées : renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales marocaines (PAD Maroc), appui à la formation d'élus, Forum International des collectivités locales du Maroc, fonds d'aide à la reconstruction après le tremblement de terre,...

- Le groupe-pays Israël, qui axe ses échanges autour de l'actualité politique du pays, du développement de partenariats et de la rédaction des outils de diffusion. L'année 2007 a également fait l'objet de travaux en vue de préparer les assises de la coopération décentralisée franco-israélienne prévues en 2008.
- Le groupe-pays Palestine, intitulé "Réseau de Coopération Décentralisée pour la Palestine" (RCDP). Le RCDP est une association loi 1901, qui réunit, conseille et forme les collectivités françaises engagées dans des opérations de coopération décentralisée en Palestine. Un représentant permanent est présent à Ramallah, très apprécié, permet de suivre sur place les projets de coopération. Le groupe a mené de nombreuses activités spécifiques tout au long des trois années de la convention : les 2^{èmes} Assises de la coopération décentralisée franco-palestinienne fin 2007, la mise en place et l'accompagnement des programmes d'actions : Fonds d'urgence pour les municipalités palestiniennes, l'organisation de séminaires ou colloques
- Le groupe-pays Liban axe son travail autour de la participation à des forums, à des échanges, à la construction de documents et à un travail de partenariat avec le Bureau Technique des Villes Libanaises pour recenser des projets de coopération décentralisée et identifier les financements européens.

Le **pôle Asie** ne comprend qu'un seul groupe-pays : celui du Vietnam, créé en 2007 (une cinquantaine de collectivités). Le travail du groupe-pays a consisté à organiser les 7^{ème} assises de la coopération décentralisée franco-vietnamienne, en octobre 2007, à Montreuil. Ces assises ont mis l'accent sur les thèmes du développement économique, de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

Le **pôle Amérique latine et Caraïbes** est composé :

- Du "groupe pays Amérique latine" réunissant les coopérations avec l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, l'Equateur, le Mexique, le Pérou, l'Uruguay et le Venezuela. Ce groupe-pays connaît une activité croissante, de plus en plus de pays du continent (Colombie, Chili, Mexique,...) prenant des initiatives sur la coopération décentralisée. Parmi les actions significatives récentes de CUF peuvent être citées l'organisation des Rencontres de la coopération décentralisée franco-brésilienne à Belo Horizonte en novembre 2007 et le forum Europe-Amérique Latine à Paris en décembre 2007, les premières rencontres franco-chiliennes de la coopération décentralisée en janvier 2007, les premières Rencontres Internationales de la Coopération Décentralisée Colombiennes...

Ce groupe pays se caractérise par un nombre de pays important avec à chaque fois un nombre très limité de partenariats concernés. La difficulté pour ce groupe est donc de réunir des collectivités françaises nouant des partenariats dans des pays différents où les contextes politiques, institutionnels sont également très différents. Jusqu'à ce jour, les réunions ont donc été organisées autour de thématiques communes. L'attrait important et récent pour le Brésil devrait conduire à l'avenir à créer un groupe pays à part entière à partir de l'actuel comité de suivi de la coopération décentralisée franco-brésilienne.

- Du "groupe pays Amérique centrale", concernant les coopérations avec El Salvador, le Nicaragua, le Guatemala : il s'agit de coopérations historiques ou liées aux catastrophes naturelles qui ont touché ces pays. Le nombre de partenariats est très limité. Une enquête sur l'intérêt des collectivités à s'impliquer dans une coopération avec l'Amérique Centrale a été initiée et menée par l'association Apoyo Urbano en partenariat avec Cités Unies France et Resacoop. Les résultats finaux seront publiés en 2008.
- Du "groupe pays Caraïbes", avec une implication des élus des départements français de l'Outre-mer ; le groupe réunit, essentiellement, les coopérations avec Haïti et Cuba....

4.2.2 Les groupes et activités thématiques

Le travail entamé, depuis plus de dix ans, sur des thèmes, a produit des résultats concrets : guides, publications, séminaires, fiches d'expériences, formations, ...

Néanmoins, Cités Unies France en 2006 a fait l'analyse suivante : "le choix de "gérer" les groupes thématiques selon les mêmes principes que les groupes pays, se révèle ne pas être toujours pertinent".

Travailler sur un même thème pendant des années peut introduire une certaine lassitude. La force "mobilisatrice" d'un pays, entité vivante en constante évolution, est, sans doute, d'une toute autre nature.

En dialogue avec les participants, il est apparu préférable, dans la plupart des cas, de donner à ces groupes davantage un caractère "ad hoc". C'est-à-dire, définir un programme de travail assorti d'un calendrier, aboutissant soit à un colloque, soit à une publication (vade-mecum, guide, résultats d'une étude, ...), soit aux deux.

Cependant pour certains thèmes, Cités Unies France est missionnée par le ministère des Affaires étrangères et européennes (DAECL/CNCD) et une articulation nouvelle se met en place, à partir d'un calendrier (par exemple, "coopération décentralisée, co-développement et populations issues de l'immigration" et "tourisme solidaire et coopération décentralisée").

La convention d'objectifs indique que Cités Unies France animera des groupes sur des thèmes, retenus conjointement avec le ministère, en lien avec la CNCD, et correspondant à des demandes des collectivités territoriales.

Un certain nombre de thèmes transversaux peuvent donner lieu, soit à la création d'un groupe animé par un élu, soit à une mission dévolue à un membre du bureau exécutif.

Le but des groupes thématiques est de faire se rencontrer des collectivités locales engagées sur un même thème, de chercher le lien avec les actions de coopération décentralisée, de faire évoluer le contenu des actions et des concepts, d'identifier des possibilités concrètes d'action et de faire découvrir d'autres acteurs (publics, privés,...).

Au travers de ces groupes thématiques, Cités Unies France cherche également à alimenter ainsi les groupes-pays et à y associer les réseaux régionaux de solidarité internationale.

Les activités d'animation vont de l'organisation de journées de la Coopération décentralisée à une publication en passant par des séminaires.

Au cours de la convention, deux principaux groupes thématiques ont été animés :

- **Le groupe "tourisme responsable"** : Cités Unies France a animé, sur la base d'un cahier des charges défini par la CNCD, et pour le compte de la CNCD, le secrétariat du groupe thématique ad-hoc "Tourisme solidaire et coopération décentralisée" qui après des premiers travaux a donné le jour à un groupe thématique spécifique. Ce groupe a proposé un projet de création d'une "plate-forme de coopération internationale des collectivités territoriales en faveur d'une économie solidaire du tourisme, facteur de développement durable".

En 2007, dans le cadre de la consolidation de la plate-forme, le groupe tourisme responsable a été associé à l'organisation du FITS (Fédération internationale du Tourisme solidaire) "Méditerranée", prévu en janvier 2008, à Marseille et du FITS "mondial" à Bamako, prévu en octobre 2008.

Ce groupe s'inscrit dans "l'animation générale" assurée par CUF autour du thème "développement durable et coopération décentralisée". En 2004, un travail réalisé en collaboration avec l'AF-CCRE et l'association 4D a permis la rédaction d'une charte intitulée "Coopération décentralisée pour un développement durable" - adoptée par plus de 100 collectivités territoriales - complétée d'un guide pratique, cofinancé par le ministère des Affaires étrangères et européennes sur un exercice antérieur, offre aux collectivités locales des outils.

- Le groupe “Achats publics éthiques” a été créé en 2003. Il s’agissait d’accompagner une “expression nouvelle de la solidarité internationale” des collectivités territoriales. Le groupe, en collaboration avec le collectif “de l’éthique sur l’étiquette” et la Communauté urbaine de Dunkerque, a participé à la rédaction d’un guide. Depuis le groupe fait l’objet d’un dialogue. Il a orienté ses travaux vers la consolidation du partenariat avec les “Ecomaires”. Cette collaboration a donné lieu à l’organisation des premières Assises de la Commande publique et du développement durable, en 2007, réunissant plus de 250 représentants de collectivités, d’entreprises et d’associations.

Par ailleurs, des animations spécifiques ont été menées autour de différentes thématiques :

- **“Education au développement”**, Cités Unies France poursuit, en lien avec les associations d’élus et les structures spécialisées, la mobilisation et l’accompagnement des collectivités territoriales sur l’éducation au développement.

Une publication, en coopération avec EDUCASOL et le CRID (Plateforme française d’Education au Développement et à la Solidarité internationale), intitulée “collectivités territoriales et éducation au développement”, à l’intention des collectivités territoriales, est en cours de rédaction. Le résultat final est prévu pour début 2008. Ce travail est effectué en étroite coopération avec les collectivités locales du réseau CUF (enquête téléphonique, rédaction de fiches, points d’information,..).

Par ailleurs, Cités Unies France avait intégré la commission “sensibilisation de l’opinion publique à la coopération” du HCCI.

Cités Unies France poursuit sa participation aux comités de pilotage et d’animation de la Semaine de solidarité internationale et promeut ce moment (diffusion de documents, informations régulières, information sur la charte graphique de la Semaine, conseil) comme un temps fort pour les collectivités territoriales. On observe une participation de plus en plus importante des collectivités locales françaises à cet événement.

- CUF a été sollicitée par le DAECL/Secrétaire général de la CNCD pour le secrétariat du groupe thématique **“Coopération décentralisée, co-développement et populations issues de l’immigration”**. Le groupe s’est réuni à deux reprises et a été associé au forum sur le co-développement, organisé par l’ambassadeur au co-développement et la DgCiD, en décembre 2006.

- Cités Unies France poursuit une approche **“jeunesse”** transversale au sein des différents pôles géographiques pour favoriser une meilleure prise en compte du public jeune dans les actions de coopération décentralisée.

L’animation sur la jeunesse en lien avec la coopération décentralisée, fait l’objet d’une convention d’objectifs triennale avec le ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

CUF a lancé une étude sur les critères de sélection des dispositifs jeunesse à l’international, mis en œuvre par les Conseils régionaux et généraux.

La coopération avec l’Association des Volontaires du Progrès (AFVP) s’est développée à partir d’une répartition claire des rôles et missions de chacun. L’AFVP est amenée parfois à intervenir lors d’événements organisés par CUF pour présenter et expliquer le volontariat de solidarité internationale aux collectivités. De son côté, Cités Unies France réoriente les collectivités territoriales souhaitant faire appel et mettre en place un volontariat. Cette question reste un enjeu important à l’avenir.

- Cités Unies France participe à la réflexion et à la prise en compte du **rôle des collectivités locales dans l’appui institutionnel dans la coopération**. Ce travail comprend la valorisation voire le renforcement de

l'impact de la coopération décentralisée par le biais des programmes concertés (PCPA), co-financés par le ministère des Affaires étrangères et européennes ; la valorisation de l'expérience française de la coopération intercommunale ; la capitalisation sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage dans la coopération décentralisée, avec une attention particulière à l'organisation des circuits financiers (CUF a été associée à un exercice mené par le F3E, l'étude de capitalisation conjointe avec l'AFD sur "Les collectivités territoriales françaises et l'Agence française de Développement").

- Cités Unies France a contribué à une étude menée par le HCCI sur le **développement économique dans la coopération décentralisée**. La demande des élus du Sud en matière économique est nouvelle et forte et certaines collectivités françaises donnent une importance significative à cette dimension dans leurs partenariats, notamment les Régions et grandes agglomérations. Au regard de ces besoins et attentes, l'action de CUF reste limitée à ce jour.
- Cités Unies France poursuit sa participation au groupe de travail "**Coopération internationale - eau et assainissement**", animé par M. Oudin et constitué à partir de la CNCD et du Conseil national de l'Eau. L'accompagnement des collectivités territoriales, dans la mise en œuvre de la Loi Oudin/Santini, se fait en collaboration avec le programme Solidarité Eau et l'AMGVF.

4.2.3 Analyses croisées des groupes pays et thématiques :

Année de création des groupes pays et groupes thématiques :

Année de création	Total
1988	2
1989	3
1992	1
1994	5
1996	1
1997	2
1998	1
1999	2
2000	4
2003	3
2004	1
2005	3
2006	2

Source : Cités Unies France

Le nombre de groupes créés et/ou réactivés au cours de la présente convention est limité (6) : Madagascar, Caraïbes (avant Commission Cuba), Croatie, États-Unis (désignation du président), Vietnam (relancé), Tourisme solidaire.

Il est à noter que les plus anciens groupes concernent avant tout l'Afrique Sub-saharienne.

Taille des groupes pays et groupes thématiques (cf. annexe 5 pour le détail) :

Type de groupe	Pôle géographique	Total	Moyenne	Le plus petit groupe	Le plus grand groupe	Ecart type
Groupes pays	Afrique	965	121	68	234	62
	Amérique du Nord	172	172	172	172	Non pertinent
	Amérique latine et Caraïbes	294	98	24	195	88
	Asie	144	144	144	144	Non pertinent
	Europe	1023	146	30	331	122
	Méditerranée	972	139	67	210	48
	Sous-total	3570	132	24	331	77
Groupes thématiques		361	90	69	135	30
Groupes non formalisés*	Asie	201	101	69	132	45
	Europe	122	61	49	73	17
	Sous-total	323	81	49	132	36
Total général		4254	122	24	331	72

Source : Cités Unies France

* Il s'agit de groupes n'étant pas organisés en groupe-pays : Hongrie, Turquie, Japon et Chine.

Les chiffres dans le tableau ci-dessus comprennent les collectivités territoriales et autres structures invitées destinataires des comptes-rendus et invitations des groupes. Globalement 4 254 collectivités et structures sont mobilisées dans des groupes mais ce chiffre est en réalité bien inférieur, dû au fait qu'une même collectivité est bien souvent dans plusieurs groupes à la fois.

La taille moyenne des groupes est de 122 membres mais la taille des groupes est en réalité très hétérogène, allant de 24 membres pour le groupe Amérique Centrale à 331 pour le groupe Roumanie. L'écart-type du nombre de membres entre les groupes est de 72 participants.

Le pourcentage de collectivités dans le nombre total de participants à un groupe varie de 70 à 80%. Bien entendu, toutes les collectivités ne participent pas aux réunions.

Les groupes se réunissent entre une et trois fois par an. Certains groupes (très peu) n'ont fait l'objet d'aucune réunion au cours du déroulement de la convention.

Fin 2007, 17 dossiers pays étaient disponibles (dont 3 pour des pays sans Groupe-pays) et 8 supplémentaires étaient à paraître en 2008. Les répertoires pays étaient au nombre de 22.

Ces données sur la taille et l'ancienneté des groupes illustrent la grande hétérogénéité des groupes animés par Cités Unies France aujourd'hui.

4.2.4 Contribuer à l'organisation de manifestations spécifiques

La convention d'objectifs indique que Cités Unies France pourra contribuer, en étroite articulation avec le ministère des Affaires étrangères et européennes voire à la demande de ce dernier, à l'organisation d'un certain nombre de "manifestations spécifiques". Il s'agit, en général, des assises bilatérales de la coopération décentralisée.

La contribution de Cités Unies France aux rencontres et assises retenues dans le programme, est précisée pour chaque manifestation. Cette contribution s'inscrit toujours dans l'animation du ou des groupes-pays concernés (s'ils existent, bien entendu). Elle se traduit par la participation aux différents comités de préparation/pilotage, l'organisation de réunions de groupes-pays et la sensibilisation des élus et, dans certains cas, une mission dans le pays concerné.

Des dépenses logistiques, notamment, pouvaient faire l'objet d'un financement spécifique.

Cette activité a connu une augmentation significative entre la précédente convention et la convention 2005-07. En 2005, Cités Unies France a été coorganisateur de 9 événements majeurs (assises et rencontres de la CD, séminaires), 7 en 2006 et 12 en 2007. Par ailleurs, elle a également été partenaire sur près d'une dizaine d'événements sur la période de la convention (cf. détail en annexe 6).

Les interlocuteurs interrogés disent ne pas toujours comprendre comment se font les arbitrages pour savoir qui co-organise ces assises bilatérales. Les pilotes sont parfois des grandes collectivités ou Cités Unies France.

4.3 Réalisations liées à l'objectif 3

Objectif spécifique n°3 : Expérimenter et innover en matière de coopération décentralisée

Les activités menées en relation avec l'objectif 3 sont étroitement liées aux groupes pays et groupes thématiques. Cet objectif correspond davantage à une méthode transversale de travail qu'à un objectif stratégique de même rang que les deux premiers de la convention.

4.3.1 Mettre en place des formules originales d'actions concertées ; innover en matière de partenariat

Des actions ont été menées pour développer la pratique de participer, de façon concertée, à des activités d'appui et d'observation d'élections municipales :

- Organisation des délégations d'observateurs des collectivités territoriales françaises et européennes aux élections municipales en Palestine (4 missions) ;
- Etude sur la faisabilité d'une démarche similaire en Haïti mais qui a été abandonnée en dernière instance car les "conditions n'étaient pas réunies".

Un travail a été engagé pour créer les conditions d'une collaboration plus étroite entre la coopération décentralisée et l'AFD, sur la base d'une convention signée avec l'AFD, le 3 janvier 2006. Une capitalisation sur les collaborations menées par une douzaine de collectivités locales avec l'AFD a donné des éléments pour faciliter les partenariats entre l'agence "pivot" de la coopération française et les acteurs de la coopération décentralisée.

CUF a participé au montage et au suivi des programmes d'action concertés de coopération décentralisée, co-financés par le ministère des Affaires étrangères et européennes, dans le cadre du dispositif "Ficod", en vue de leur pérennisation. Par ailleurs, Cités Unies France a accompagné les collectivités locales engagées dans la mise en place de nouveaux programmes concertés. Le premier programme concernait le Niger, lancé en 2003, devenu le programme Aniya, co-animé avec CUF. C'est au sein des groupes-pays Bénin et Togo, que les démarches - souvent assez complexes - ont abouti en 2006 et obtenu des cofinancements.

4.3.2 Capitaliser et diffuser des expériences

La capitalisation est réalisée en premier lieu au travers des 17 dossiers pays existants. Au cours de la convention, 11 dossiers pays ont été actualisés ou produits. A priori, 8 autres dossiers sont à paraître en 2008.

Par ailleurs, CUF tient à jour (certains ont cependant plusieurs années) des répertoires Pays nouveaux ou actualisés. Les informations récoltées sont a priori mises à la disposition de la base de données de la CNCD.

CUF a co-organisé, avec le Centre de Recherches Internationales de la Sorbonne, le colloque “La coopération décentralisée change-t-elle de sens ?”, les 21 et 22 novembre 2006. Plus de 200 personnes ont participé à cet événement de capitalisation, construit autour d’une vingtaine de contributions scientifiques, sélectionnées par un jury. Les actes, prévus début 2008, se développent en trois parties : la genèse et l’histoire de la coopération décentralisée, la construction du sens de l’action internationale des collectivités territoriales et les réseaux internationaux de pouvoirs locaux.

Les “Journées de la Coopération décentralisée”, qui ont rencontré un certain succès permettent d’échanger et de capitaliser sur des sujets et thématiques précis. Les sujets traités donnent lieu à des dossiers.

Cités Unies France a participé à une étude de capitalisation sur la maîtrise d’ouvrage dans la coopération décentralisée menée avec F3E, bénéficiant par le biais de celui-ci d’un concours financier du ministère des Affaires étrangères et européennes.

Cités Unies France a participé aux travaux de la commission “coopération décentralisée” du HCCI.

Par ailleurs, il convient de souligner que les assises ou rencontres de la coopération décentralisée sont également l’occasion d’un travail de bilan et de capitalisation.

5. Analyses au regard des critères d'évaluation retenus

Lors de l'étape de cadrage de la mission des questions et critères d'évaluation ont été retenus pour mener l'ensemble des travaux de l'étude. La partie du rapport ci-après est structurée autour des 10 critères d'évaluation pré-identifiés.

5.1 La perception de Cités Unies France et ses missions

5.1.1 La lisibilité des missions et actions de CUF (critère 1)

Les collectivités utilisatrices ou non des services de CUF et l'ensemble des acteurs de la Coopération Décentralisée connaissent relativement bien les missions, activités et services de CUF.

En rapport avec Cités Unies France, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations ci-dessous ?

	Parfaitement d'accord ou plutôt d'accord	Pas d'accord ou plutôt pas	TOTAL
Je me considère bien informé(e) sur les différentes actions et activités de Cités Unies France.	82%	18%	100%
Les buts et la mission de Cités Unies France sont clairs en ce qui me concerne.	80%	20%	100%

Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

5.1.2 Niveau de connaissance de l'existence de la convention (critère 2)

Dans l'ensemble, la majorité des collectivités interrogées (les 2/3) disent connaître également l'existence de la convention d'objectifs, même si son contenu reste relativement obscur. A l'inverse, les programmes annuels ne sont généralement pas connus, encore moins partagés ni explicités.

Connaissez-vous l'existence de la convention qui lie le ministère des Affaires étrangères et européennes à Cités Unies France ?

	Nombre de réponses	%
Oui	98	68,5%
Non	45	31,5%
Nombre total d'observations	143	100%

Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

5.2 Adéquation entre besoins et activités proposées

5.2.1 Utilisation des services de Cités Unies France

Le degré d'utilisation par les collectivités territoriales des services proposés par Cités Unies France varie selon la réalité et la nature des besoins, le type et la taille des collectivités et enfin l'adhésion ou non à CUF.

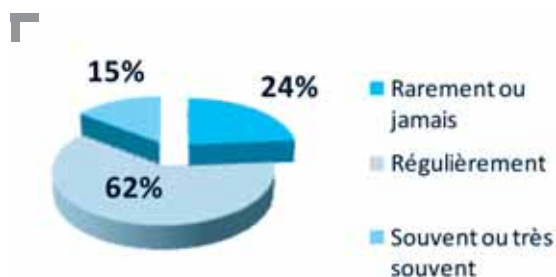
Les adhérents font davantage appel à CUF (même si l'inactivité d'une proportion assez importante d'adhérents doit être soulignée) et participent davantage aux événements de CUF. Les collectivités territoriales de grande taille sont le type de collectivité qui utilisent le plus significativement les services de CUF, au sens où elles émettent davantage de demandes spécifiques (échanges, réseaux,...), participent à davantage d'événements, lisent plus souvent les productions CUF.

Depuis 2005, avez-vous pris part à un ou plusieurs services ou prestations de Cités Unies France ?

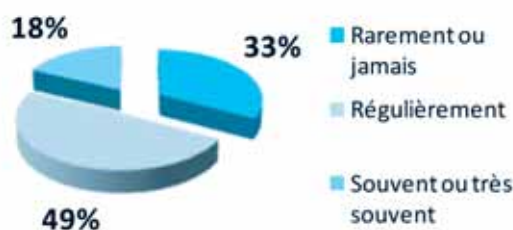
	Nombre de réponses	%
Souvent ou très souvent	23	16,1%
Régulièrement	80	55,9%
Rarement (une ou deux fois dans les 3 dernières années) ou jamais	40	28,0%
Nombre total d'observations	143	100%

Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

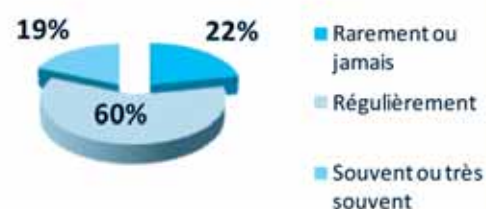
Grandes Collectivités Territoriales



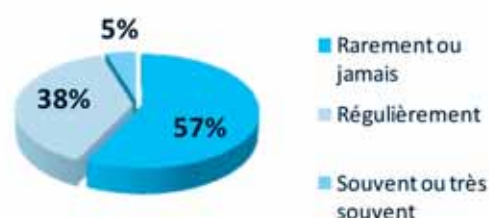
Petites et Moyennes Collectivités Territoriales



Collectivités adhérentes



Collectivités non adhérentes



De manière assez évidente, on constate, ci-dessus, que les collectivités adhérentes sont celles qui utilisent avec le plus d'intensité les services et activités de Cités Unies France.

Croisement entre le niveau d'utilisation des services et activités de Cités Unies France et le recours à d'autres ressources ou réseaux :

	Notre structure n'a recours à aucun réseau/acteur autre que CUF	AF-CCRE	AMF, ADF, ARF	CGLU	MAEE (DAECL)	Ambassades (postes et SCAC)	Organisations de solidarité internationale et collectifs d'OSI	Réseaux régionaux de coopération décentralisée	Autres	TOTAL
Faible utilisation des services de CUF	12,5%	30,0%	35,0%	12,5%	25,0%	55,0%	10,0%	22,5%	20,0%	100%
Utilisation régulière aux services de CUF	5,8%	34,0%	37,9%	22,3%	48,5%	75,7%	22,3%	42,7%	40,8%	100%
TOTAL	7,7%	32,9%	37,1%	19,6%	42,0%	69,9%	18,9%	37,1%	35,0%	100%

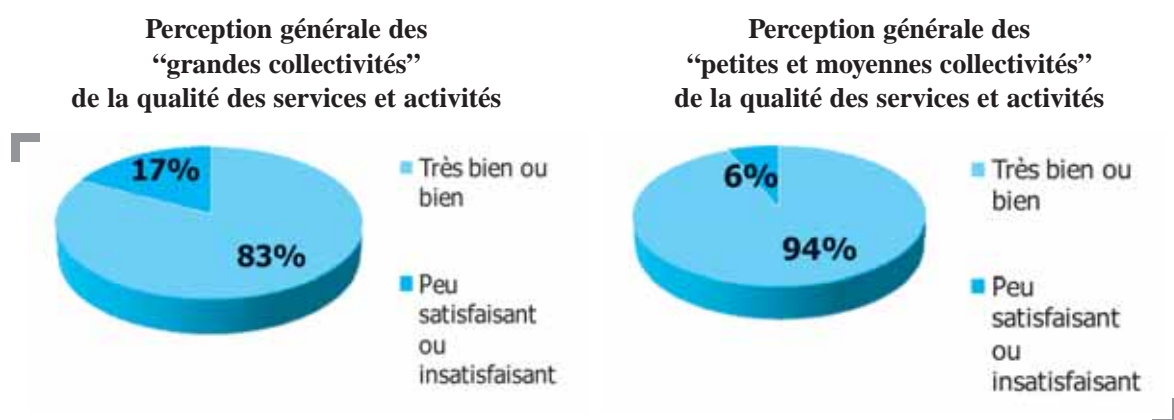
Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

Le tableau ci-dessus illustre le fait que les collectivités faisant le plus appel aux services et activités de Cités Unies France sont également celles ayant le plus recours à d'autres ressources ou réseaux pour leurs actions de coopération décentralisée.

5.2.2 Satisfaction vis-à-vis de la qualité et de la diversité des services de Cités Unies France (critère 3)

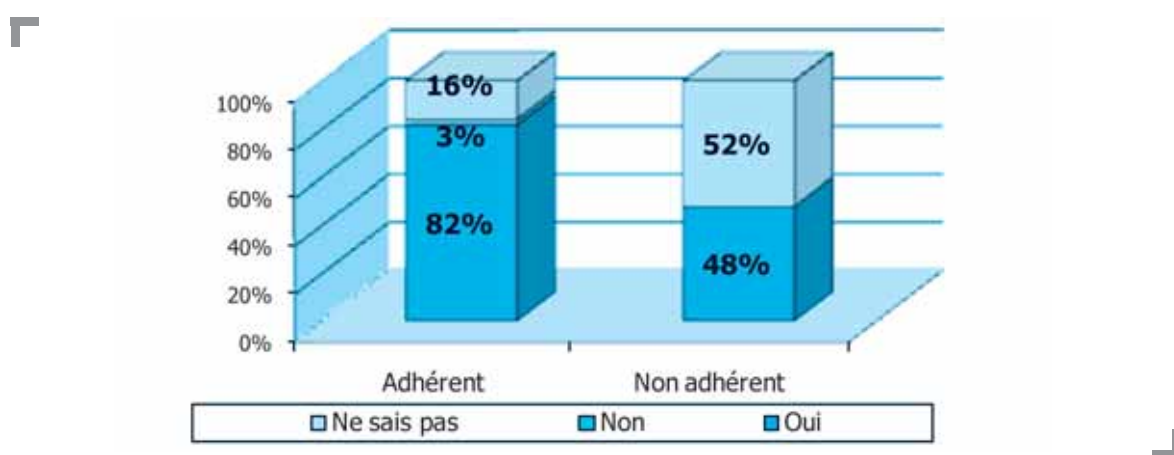
La qualité des services offerts est mise en exergue par la très grande majorité des interlocuteurs rencontrés par le bureau d'études. 86 % des répondants à l'enquête jugent la qualité des activités auxquelles ils ont participé comme étant très bonne ou assez bonne.

Il est cependant intéressant de souligner une légère satisfaction supérieure en ce qui concerne les plus petites collectivités :



82% des collectivités adhérentes répondantes affirment vouloir faire appel à l’avenir à Cités Unies France, ce qui tend à affirmer leur haut degré de satisfaction. Le taux bien plus faible concernant les collectivités territoriales non adhérentes tend à démontrer que l’utilisation de Cités Unies France, pour ces collectivités, ne se fait pas d’une vision à long terme mais bien au jour le jour.

Comptez-vous faire appel à CUF à l’avenir ?



Source : Enquête auprès de 143 personnes

5.2.3 Couverture entre les besoins des collectivités territoriales et l’offre de service de Cités Unies France (critère 4)

Parmi les besoins prioritaires des collectivités interrogées dans le cadre de l’enquête, certains sont bien couverts par CUF, d’autres moins bien, voire pas du tout :

1. Parmi les besoins bien couverts, notons les échanges entre collectivités, l’action de mutualisation, mise en relation avec des partenaires potentiels, valorisation des actions de coopération, le renforcement de la cohérence d’intervention et la veille sur le contexte local dans les pays partenaires (notamment pour les petites collectivités)
2. Parmi les besoins moins bien couverts, l’accès aux programmes européens et/ou multilatéraux, l’appui au montage, au suivi et à l’évaluation des projets et la capitalisation.

En rapport avec Cités Unies France, dans quelle mesure vous considérez-vous satisfait de la manière dont Cités Unies France...

	Parfaitement d'accord et/ou plutôt d'accord	Doutes ou pas d'accord	Sans opinion	Total
...facilite les échanges entre les collectivités territoriales.	87,1%	6,5%	6,5%	100%
...permet la mise en relation avec différents partenaires potentiels.	74,1%	15,1%	10,8%	100%
...permet de valoriser nos actions de coopération décentralisée.	68,3%	20,1%	11,5%	100%
...renforce la cohérence de l'intervention des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée.	65,5%	21,6%	12,9%	100%
...expérimente, innove et capitalise en matière de coopération décentralisée.	67,6%	21,5%	10,8%	100%
...répond aux différents besoins des collectivités territoriales.	56,1%	23,8%	20,1%	100%
...permet à votre collectivité de s'impliquer sur la scène internationale.	51,1%	33,1%	15,8%	100%
...facilite l'accès aux programmes européens et/ou multilatéraux.	38,9%	36,0%	25,2%	100%
...appuie au montage, au suivi et à l'évaluation des projets que vous menez.	29,5%	35,3%	35,3%	100%

Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

Ces retours directs des collectivités sont confirmés par les autres parties prenantes de la coopération décentralisée rencontrées tout au long de l'évaluation : Cités Unies France est un outil important, utile et structurant, quant à la mise en place de partenariats, mais qui a du mal à faire face à des exigences et demandes croissantes, techniques et multiformes. L'hétérogénéité des profils des "demandeurs" auprès de CUF nécessite d'être soulignée :

- types de collectivités,
- types de partenariats de coopération développés,
- diversité des besoins (entre appui au montage et demande d'informations),
- types d'interlocuteurs (élus, techniciens, associations de jumelage...),
- zones géographiques concernées par les coopérations,
- degré de maturité de la réflexion (cf. illustration en point 1.1 "Approche humanitaire... Approche institutionnelle...")...

Les différents éléments en termes de différences d'utilisation, de besoins et d'acteurs amènent à identifier plusieurs visions (qui s'entrecroisent) de Cités Unies France :

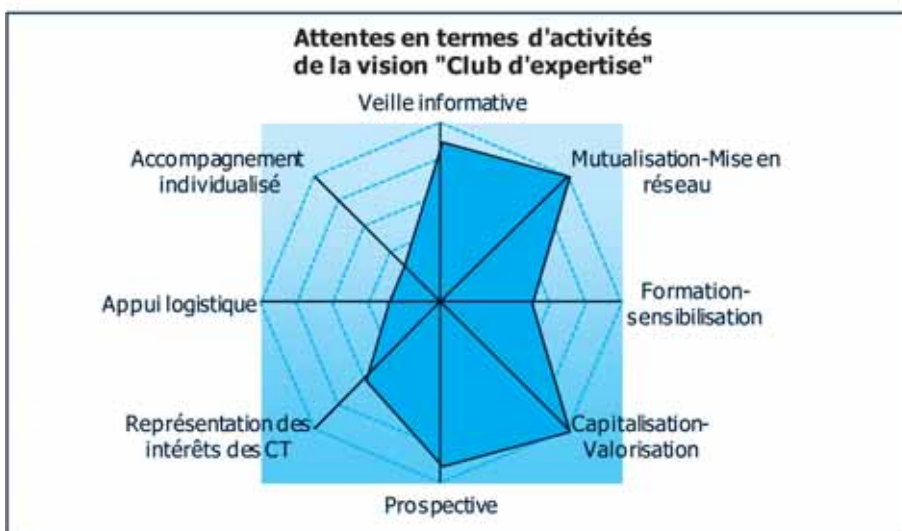
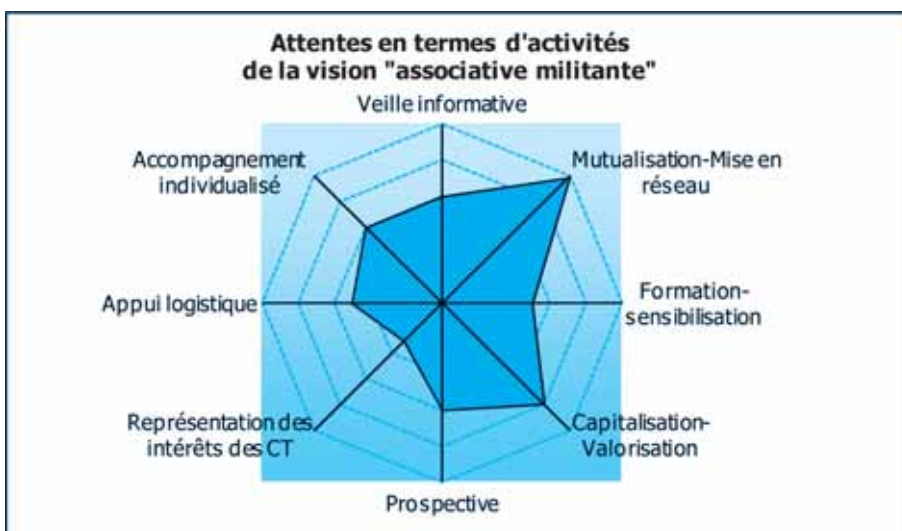
- Une **vision "associative militante"**, sorte de "réserve d'indiens", qui positionne Cités Unies France comme un acteur historique de la coopération décentralisée "francophone" au sens humanitaire et aide au développement du terme. Cette vision est portée davantage par les petites communes, les associations de jumelage, parfois les partenaires associatifs. Cette vision se détache des tournants pris par la coopération décentralisée et dans une certaine mesure par Cités Unies France.
- Une **vision "bureau d'études opérationnel"**, fournisseur de prestations et de services tournant autour de l'appui-conseil individualisé (accès à des financements, évaluation), de la formation et de productions identifiées (veille, dossiers-pays...). Cette vision est à nouveau portée par des communes de taille moyenne, peu dotées de moyens en interne, plutôt déçues au final par les réponses apportées par Cités Unies France.

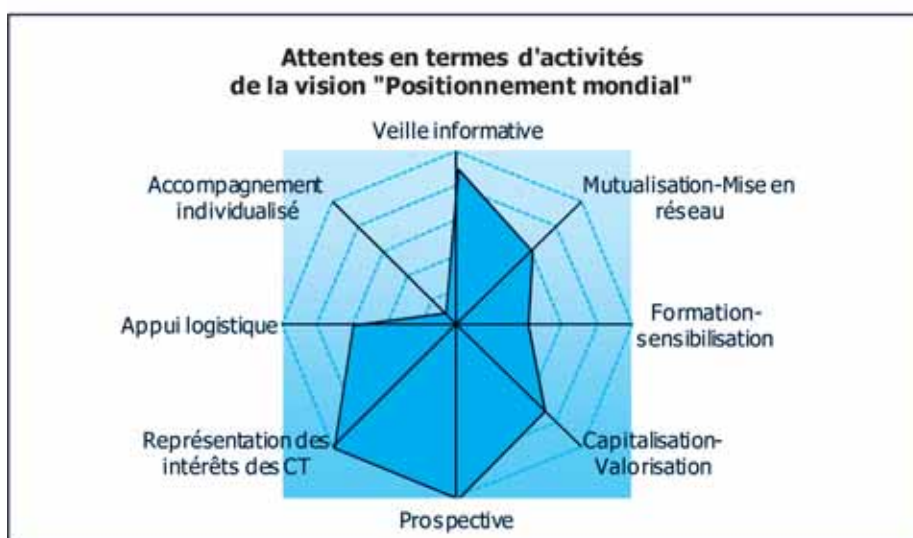
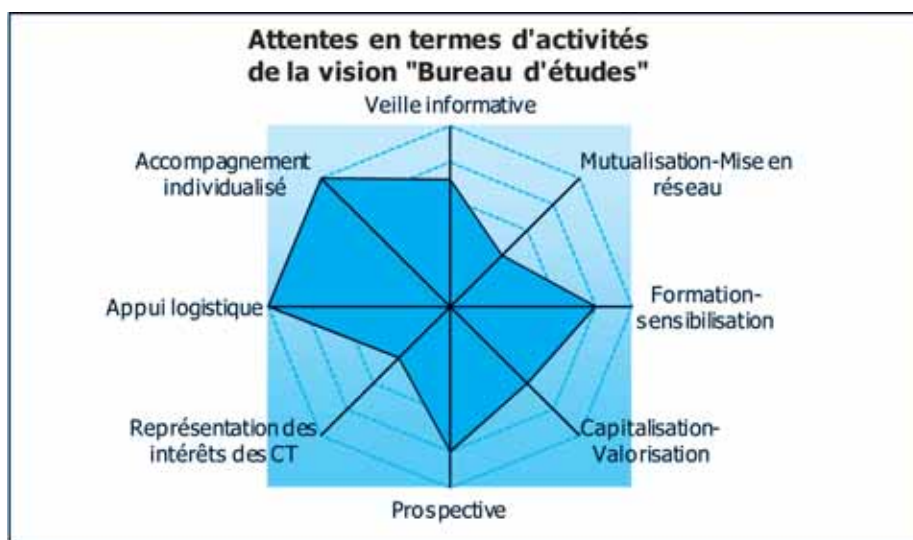
- Une **vision “club d’expertise”**, club d’échanges et de capitalisation réunissant des connaisseurs et convaincus de la coopération décentralisée. Ces interlocuteurs perçoivent Cités Unies France comme un lieu fédérateur important de mutualisation, réflexion et cohérence d’intervention, permettant une prise de hauteur. Ils se nourrissent des prestations, productions et valeurs ajoutées de Cités Unies France, notamment les expériences des autres collectivités.

- Enfin, une **vision “positionnement mondial”**, plus politique et stratégique, portée par les élus de grosses collectivités, qui placent Cités Unies France comme un outil indispensable de renforcement du positionnement des collectivités (françaises mais pas uniquement) dans le concert mondial (vécue comme une aspiration vers le haut). Ils jouent les concurrences entre les différents acteurs et têtes de réseaux mobilisables (CUF, AFCCRE, associations d’élus, PNUD (FOGAR, ART GOLD) et les réseaux régionaux à moindre échelle). Cités Unies France doit alors être au cœur des débats, au plus près des décisions.

A chaque vision correspond une typologie d’attentes, de besoins et de raisons ou non de s’adresser à Cités Unies France. A chaque vision correspond également un niveau de satisfaction et d’utilité ressentie de CUF, en fonction des réponses apportées par CUF et des exigences et demandes particulières.

Les graphiques ci-après mettent en avant la diversité des attentes formulées par ces quatre grands types d’acteurs :





De manière générale, l'impression des acteurs rencontrés et interrogés est que Cités Unies France participe fortement à la dynamique de progression qualitative et quantitative de la coopération décentralisée.

Au-delà de ces visions différentes, les demandes en émergence (dépassant les demandes classiques de veille, d'échanges, de mise en réseau...) des collectivités auprès de Cités Unies France deviennent de plus en plus pointues et concernent l'appui institutionnel, l'accès aux fonds européens et programmes multilatéraux, la place de l'économie dans la CD, la capitalisation des expériences et l'évaluation des projets.

5.3 Utilité des activités et services apportés par Cités Unies France

5.3.1 Degré d'utilisation et utilité perçue des services apportés par Cités Unies France (critère 5)

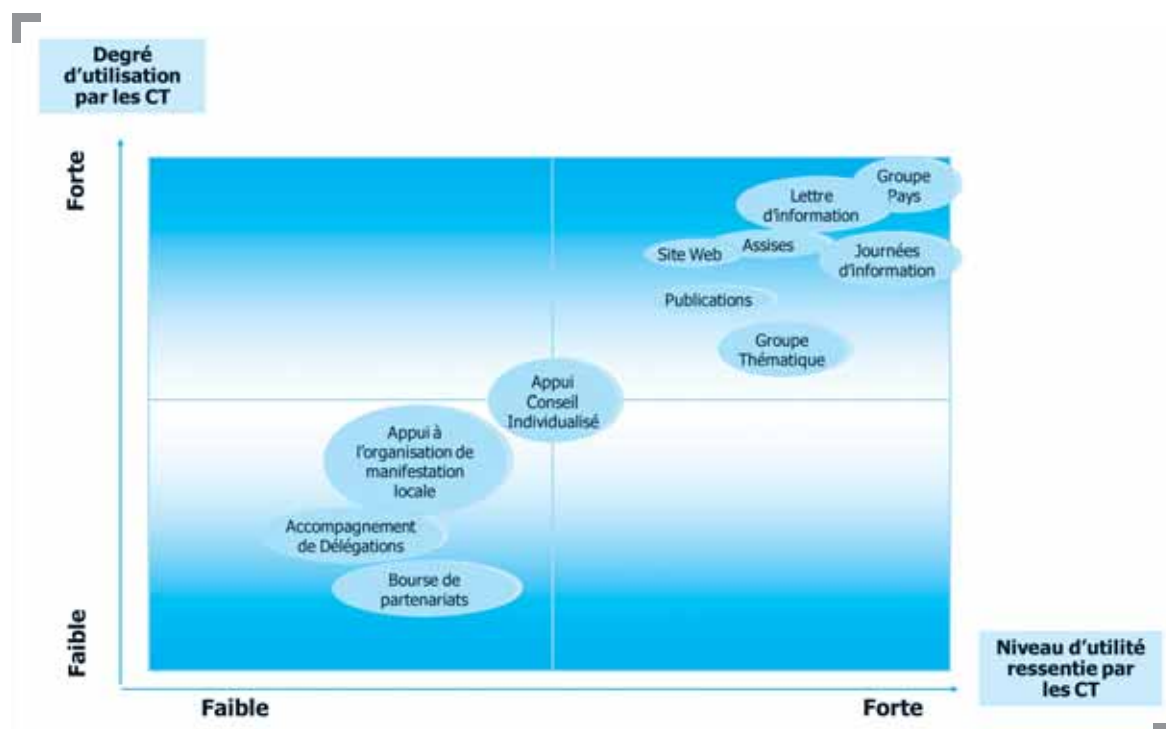
Cités Unies France propose un large éventail de services et activités plus ou moins utilisés et plus ou moins perçus comme utiles.

1. Les groupes-pays et groupes-thématiques sont plébiscités, tant en terme d'utilisation que d'utilité, même si des inégalités en terme de fonctionnement et d'intérêt sont soulignées.
2. Dans les mêmes proportions, les journées d'informations, et les événements particuliers (assises, rencontres...) sont jugés utiles, même si leur degré d'utilisation varie. Enfin, la lettre d'information et la publication et la capitalisation d'expériences, pourtant peu utilisés, sont jugés indispensables.
3. Parmi les activités jugées insuffisamment utiles par les utilisateurs de CUF, le site web est mis en exergue.

Le graphique ci-après met en relation les deux dimensions sur la base des réponses apportées aux deux questions suivantes :

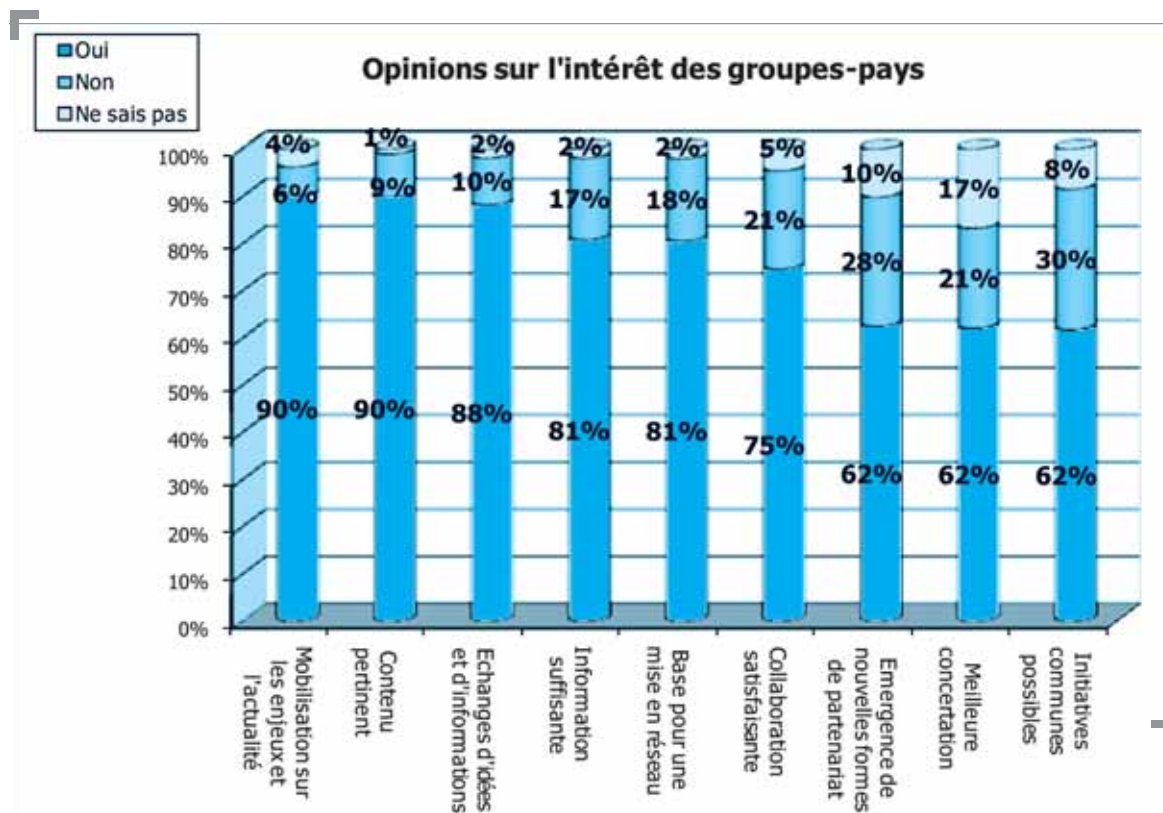
- Quelles sont les activités de Cités Unies France que vous avez principalement mobilisées ces trois dernières années ? (*degré d'utilisation*)
- Pour chacun des champs suivants/ composantes des activités de Cités Unies France que vous avez utilisé(e)s, pourriez-vous indiquer ci-dessous quel degré d'utilité vous leur attribueriez ? (*utilité perçue*)

Degré d'utilisation des activités de CUF et d'utilité ressentie par les CT



Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

5.3.2 Zoom sur l'intérêt et l'utilité perçue des groupes-pays :



Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

Les groupes-pays sont appréciés pour de nombreuses raisons : facilitation des échanges d'idées et d'information sur la coopération décentralisée, mise en réseau, mobilisation sur l'actualité et les enjeux des pays. Des efforts peuvent notamment être portés pour faciliter l'émergence de nouvelles formes de partenariat, une meilleure concertation entre les interventions des collectivités ainsi que la mise en place d'initiatives communes entre participants.

Ce qui influe sur la qualité, l'utilité et la dynamique des groupes-pays, c'est :

- L'hétérogénéité de la composition de ses membres (l'hétérogénéité rend difficile le passage d'un groupe d'échanges à un véritable groupe de travail)
- L'implication et la disponibilité du président (certains groupes se réunissent peu souvent malgré des demandes à cause de la faible disponibilité de son président)
- Le contexte du pays et les tendances à la décentralisation, qui influe sur les opportunités
- L'apport d'expertises externes, permettant de monter en compétence
- Une structuration du groupe (Palestine, Liban) et la mise en place de démarches concertées spécifiques.
- Sa capacité et la volonté des membres du groupe-pays à "sortir" d'une dimension "secrétariat d'assises bilatérales" parfois simplificatrice.

5.3.3 Adéquation des compétences internes de Cités Unies France (critère 6)

Plus des deux tiers des collectivités interrogées dans le cadre de l'enquête jugent les compétences et ressources adéquates pour permettre à Cités Unies France d'assurer ses missions et ses objectifs. Ces collectivités mettent en avant l'accueil chaleureux de l'équipe de Cités Unies France, le dynamisme, la facilité de contact et la pluridisciplinarité. Cependant, les collectivités ainsi que les partenaires s'accordent à dire que Cités Unies France est en limite de ressources par rapport au foisonnement des actions menées et est parfois en limite de compétences. Sur ce sujet, la stabilité récente de l'équipe est appréciée.

5.4 Résultats et effets de l'action de Cités Unies France

Les effets et impacts identifiés par les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête :

	Oui	Non (ou plutôt non)
Facilite les échanges	93%	7%
Mise en relation de partenariats	83%	17%
Valorise nos actions	77%	23%
Expérimente et innove	76%	24%
Renforce la cohérence de la Coopération décentralisée	75%	25%
Permet de s'impliquer sur la scène internationale	61%	39%
Facilite l'accès aux programmes européens	52%	48%
Appuie au montage/suivi/évaluation	46%	54%

Source : Enquête auprès de 143 personnes (collectivités territoriales)

L'ensemble des acteurs rencontrés s'accorde sur le fait que Cités Unies France contribue très fortement aux échanges entre l'ensemble des parties prenantes de la coopération décentralisée facilitant ainsi le décloisonnement et une meilleure articulation entre les acteurs. Ces échanges contribuent au développement de l'offre de coopération décentralisée, participent d'une meilleure coordination partenariale et apportent une valeur ajoutée en termes de développement d'expertise et d'innovation.

5.5 L'articulation entre Cités Unies France et les acteurs opérant sur la coopération décentralisée

5.5.1 L'articulation avec les réseaux régionaux de solidarité internationale

Les articulations et échanges avec les réseaux régionaux (qui ne couvrent pas à ce stade l'intégralité des régions, mais dont les demandes de création se multiplient) sont inégaux d'un réseau à un autre. Lorsque ces échanges existent, ils sont porteurs à la fois de valeur ajoutée et de complémentarité.

Avec les réseaux les plus anciens, la méfiance semble être dépassée, laissant place à un travail commun sur un nombre encore limité d'actions (essentiellement par la participation de CUF à certains événements et l'échange d'informations). CUF est alors considéré et utilisé comme puissance de discussion auprès du Ministère, comme expertise à solliciter dans les rencontres territorialisées, comme source d'information actualisée, notamment par les réseaux peu dotés en moyens et en outils.

De manière générale, la complémentarité et l'alimentation réciproque Cités Unies France - réseaux est parfois réelle mais peu formalisée (les réseaux sont systématiquement invités aux groupes-pays par exemple, et sont présents quand ils le peuvent ; les réseaux renvoient "parfois" les collectivités vers les groupes-pays lorsqu'ils ne sont pas en mesure de répondre aux demandes), même si certains réseaux régionaux se positionnent de plus en plus en interface de proximité des collectivités territoriales et que certaines des prestations proposées par les réseaux viennent clairement chevaucher certaines des prestations de CUF (bases de données, lettres d'information, journées d'information et de sensibilisation), même si toutefois, elles sont menées à une échelle locale et avec des publics ciblés et différents utilisateurs de CUF, dans une logique de proximité.

5.5.2 L'articulation avec les grandes associations d'élus

Les relations entre l'AMF, l'ADF et l'ARF ont été décrits dans la précédente évaluation comme ayant le mérite d'exister, mais ponctuelles, non structurantes (absence d'accords formels et opérationnels), pratiquées selon les opportunités.

A contrario, la période 2005- 2007 a été l'occasion d'un renforcement de la collaboration de CUF avec les associations nationales d'élus, ce qui constituait un élément important de la mise en œuvre de la convention d'objectifs. Cela s'est traduit par :

- L'introduction, dans les statuts de CUF (lors de l'assemblée générale extraordinaire de décembre 2006), au bureau exécutif de CUF des places de droit pour l'AMF, l'ADF et l'ARF (deux pour chacune)¹⁸, ce qui permet un échange d'information et de concertation plus fluide entre les parties. Cependant, il semble que ces "places de droit" ne soient pas toujours véritablement occupées par les associations.
- La signature d'une convention , fin 2006, entre l'Association des Départements de France et Cités Unies France, qui crée une base claire pour une collaboration renforcée et régulière.
- La conduite d'actions conjointes (assises franco-roumaines en novembre 2007 avec l'ADF, mission fin février à Ankara organisée avec l'AMF, réunion conjointe CUF-ARF lors des assises régionales en Aquitaine en octobre 2007...), notamment à l'occasion d'assises.

De manière générale, la valeur ajoutée de Cités Unies France perçue par les associations d'élus est de rassembler en son sein l'ensemble des niveaux de collectivités, apportant une richesse, un savoir-faire, une légitimité, et un niveau de service relativement satisfaisant. Cependant, chacune des associations a ses propres exigences en terme d'activités à mener et de rôle à jouer par Cités Unies France dans la coopération décentralisée et également dans le réseau mondial, et donc formulent un certain nombre d'insatisfactions et d'exigences au regard de leur propre positionnement et de leur volonté (voire leurs actions) de monter en puissance sur le volet relations internationales, qui se traduisent par des actions parallèles à l'action de Cités Unies France (ex : FOGAR, groupes pays). De manière plus opérationnelle, la clarification des rôles se fait au fil des projets communs, en adoptant un système à géométrie variable, souple et non contraignant.

18) Extrait des statuts de l'association CUF : "Article 11 : Le conseil national élit en son sein, sur candidature, des élus locaux, pour constituer le bureau exécutif : le président de l'association et le président délégué, huit vice-présidents, le trésorier, le trésorier-adjoint et 12 autres membres du bureau exécutif, soit 24 membres, élus pour 2 ans. Le bureau exécutif comprend, en plus, 6 sièges de droit, pour deux représentants de l'Association des Maires de France, de l'Assemblée des Départements de France et de l'Association des Régions de France."

5.5.3 Les relations avec la CNCD

La Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) est une enceinte politique (décret du 9 mai 2006) présidée par le Premier Ministre ou son représentant le Secrétaire d'État chargé de la Coopération et de la Francophonie.

Elle rassemble à parité des représentants des associations nationales de collectivités locales et de tous les Ministères concernés par la coopération décentralisée (16 membres titulaires et 16 membres suppléants pour chacune de ces catégories). Elle peut formuler toutes propositions visant à améliorer et renforcer les modalités d'exercice de la coopération décentralisée.

Elle se veut un espace de dialogue et de concertation pouvant formuler toutes propositions visant à améliorer les modalités d'exercice de la coopération décentralisée. **Elle est également tenue d'établir et de tenir à jour un état de la coopération décentralisée menée par les collectivités territoriales.**

Pour ce faire, sont organisés en liaison avec les associations d'élus et de collectivités, les chantiers, auxquels sont assignés, sur une durée limitée, des objectifs thématiques ou géographiques, devant déboucher sur des propositions susceptibles d'améliorer les politiques de coopération décentralisée, et d'être soutenues par les collectivités territoriales et les responsables de l'État concernés.

Les chantiers menés récemment, qui ont débouché sur la réalisation de Vade Mecum, ont porté sur :

- Coopération décentralisée, agriculture et développement rural
- Coopération décentralisée et intercommunalité
- Coopération décentralisée et développement urbain
- Coopération décentralisée et tourisme solidaire et responsable

Deux chantiers spécifiques pour les pays émergents sont également constitués en capitalisant sur la préparation de rencontres de la coopération décentralisée dans ces pays :

- Comité "Chine"
- Comité "Brésil"

Au cours de la présente convention, un tournant important dans la relation entre Cités Unies France et la CNCD a eu lieu. En effet, depuis 2007 l'AFCCRE et Cités Unies France siègent aux instances. CUF a assuré une présence régulière aux travaux de la CNCD. La CNCD est un lieu privilégié pour formuler un certain nombre de commandes auprès de Cités Unies France.

Certaines collectivités ressentent un doublon concernant la base de données de la CNCD et les répertoires pays de Cités Unies France. Malgré leurs caractères complémentaires certaines collectivités ont le sentiment de devoir fournir 2 fois des informations similaires. Il est important de signaler que l'état des lieux de la Coopération décentralisée est une mission de la CNCD par conséquent le travail de CUF devraient être de manière plus claire en complément de celui de la CNCD.

5.5.4 L'articulation avec l'AF-CCRE

Comme précisé dans l'évaluation de la précédente convention, les relations CUF-AFFCRE ont été clarifiées (partage des zones d'action en Europe notamment et concertation pour l'action en Europe orientale). Cette clarification a permis à la fois une concertation régulière sur les dossiers mondiaux et européens, ainsi que la mise en place d'actions et de réflexions communes (présence au Forum Mondial de l'Eau à Mexico, élaboration du guide pratique de la charte "Coopération décentralisée pour un Développement durable", participation aux travaux du groupe-pays Pologne sur Interreg, création à Bruxelles d'une "plateforme" commune aux associations européennes de collectivités locales menant des coopérations de solidarité et de développement dans le monde). Ce renforcement des relations est d'autant plus important que Cités Unies France a considérablement et récemment renforcé ses activités "européennes", pour tout ce qui concerne la politique de coopération, et est très largement sollicité sur ces thématiques.

A ce stade, trois questions restent en suspens :

- Comment mobiliser et mieux articuler l'expertise de l'AFCCRE sur les programmes transnationaux et l'accompagnement des démarches européennes des collectivités ainsi que sa capacité de "réseautage" et la compétence/expérience de CUF en matière de coopération décentralisée, dans un contexte où les collectivités s'activent et l'Europe s'engage et reconnaît les collectivités territoriales comme acteur de la coopération pour le développement (Programme "acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement" - ANE) ?
- 4 ans après l'adhésion de la Pologne, de la Slovaquie et de la République Tchèque, un an après celle de la Roumanie, quelle raison d'être pour les groupes-pays et quelle articulation avec l'AFCCRE ?
- Quel "rapprochement" entre les deux associations CUF et AFCCRE est-il possible, compte-tenu de ses évolutions et de l'incompréhension des grandes collectivités vis-à-vis d'un rapprochement mondial réussi (FMCU-ULA) et une coexistence parallèle de deux têtes de réseau nationales, certes compétentes et complémentaires (jusqu'à un certain point), mais génératrices de coûts d'adhésion importants et dédoublés ?

5.5.5 Les relations avec les collectifs d'OSI

Les relations avec les collectifs d'OSI sont opérationnelles et constructives. Les directions de Coordination SUD, du CRID et de CUF se réunissent régulièrement, les attentes des OSI par rapport à CUF étant nombreuses voire croissantes.

Un certain nombre d'actions phares illustrent ces relations fructueuses :

- En tant que membre du Comité français pour la Solidarité internationale (CFSI), Cités Unies France a participé à l'élaboration d'un "programme concerté pluri-acteurs Algérie", axé sur les thématiques jeunesse et enfance.
- Une publication, en coopération avec EDUCASOL (Plateforme française d'Education au Développement et à la Solidarité internationale), intitulée "collectivités territoriales et EAD", à l'intention des collectivités territoriales, était en cours de rédaction début 2008.
- Cités Unies France participe aux comités de pilotage et d'animation de la Semaine de solidarité internationale et promeut ce moment (diffusion de documents, informations régulières, informations sur la charte graphique de la Semaine, conseil) comme un temps fort pour les collectivités territoriales.
- Depuis 2006, Cités Unies France participe aux séminaires d'été du CRID, en co-organisant des ateliers.
- Une collaboration significative avec le PSEau, permet à Cités Unies France de tenir informées, les collectivités territoriales sur la Facilité européenne sur l'Eau.
- L'AFVP participe à certaines réunions organisées par Cités Unies France, notamment dans les groupes pays, pour présenter le volontariat aux collectivités.

5.5.6 Les relations avec l'ARRICOD

Association loi 1901, créée en 1995, l'ARRICOD rassemble les responsables et directeurs des relations internationales et de coopération décentralisée au sein des collectivités territoriales françaises.

Cités Unies France participe aux Universités d'été de l'ARRICOD. Ces temps d'échanges permettent des analyses partagées sur les demandes et l'offre de la formation en direction des cadres territoriaux.

6. Conclusions des analyses

6.1 Le cadre contractuel, son suivi et son pilotage

La convention entre le ministère des Affaires étrangères et européennes et Cités Unies France offre un cadre ambitieux, clair, structuré, précis mais souple, tournée vers une logique de résultats et conforme aux enjeux croissants de cohérence des interventions des collectivités territoriales françaises. Cependant, très générale, elle ne permet pas de distinguer les missions générales de Cités Unies France (projet associatif) des spécificités du partenariat entre le ministère et CUF. Ceci se traduit par une difficulté à identifier l'action de CUF menée à destination de l'ensemble des collectivités territoriales françaises de l'action menée exclusivement à destination de ses adhérents.

Les recommandations de la précédente évaluation ont été partiellement prises en compte : celles, importantes, préconisant des modifications en termes de priorités (hiérarchisation), de choix d'indicateurs et de pilotage renforcé n'ont pas été suffisamment suivies. Le programme annuel constitue un document important, précis et complémentaire du cadre d'action. Il constitue une véritable feuille de route opérationnelle annuelle, sorte de commande politique du ministère des Affaires étrangères et européennes. Les indicateurs, trop nombreux et hétérogènes, parfois peu pertinents, peu renseignés, ne permettent pas la mise en place d'une évaluation au fil de l'eau.

Le suivi de la convention se réalise au quotidien et de manière plutôt informelle par un lien fort et continu entre le Ministère (DAECL) et Cités Unies France, et également par des réunions de suivi plus structurées, notamment ayant trait à la discussion autour des programmes annuels.

Le pilotage partagé de la convention, en lien avec les grandes associations d'élus, n'est pas réellement structurant, mais se réalise ailleurs. A ce stade, le cadre de reporting et d'auto-évaluation offert par CUF via les rapports d'activités est insuffisant, même si des précisions récentes ont été apportées (ex : répartition du budget par activité), permettant une lisibilité accrue.

6.2 Cités Unies France et les collectivités territoriales françaises

La structure des adhérents de Cités Unies France a radicalement changé depuis quelques années, et cette tendance tend à s'accélérer. L'image de CUF s'est progressivement améliorée, après la perte de légitimité due à la fois au fait que l'association ne gère plus de fonds du Ministère et que le paysage de la coopération décentralisée a profondément évolué, nécessitant un changement de positionnement, de contenu et d'organisation. Les collectivités de grande taille, aux moyens significatifs et aux stratégies plus globales, de plus en plus présentes au sein de CUF s'y retrouvent davantage, même si, parallèlement, elles formulent des attentes et exigences auprès de CUF beaucoup plus pointues et complexes.

L'image de Cités Unies France aux yeux des collectivités territoriales est celle d'une association dynamique, spécialiste de la coopération décentralisée, associant à bon escient les collectivités de tous niveaux géographiques et de tous types, travaillant au cœur de multiples réseaux, placée en position charnière entre le niveau international, le niveau européen, l'État, les collectivités de toutes sortes, les organisations de solidarité internationale et les acteurs du développement local. Son image est également celle d'une action (la coopération décentralisée) qui prend de l'amplitude, dans un paysage en évolution, dans un contexte dynamique et porteur.

6.3 Les services et activités de Cités Unies France

Cités Unies France propose un éventail très large d'activités, non priorisé, du relais d'informations à l'accompagnement individualisé en passant par l'animation des groupes-pays ou thématiques. De manière générale, Cités Unies France répond aux attentes des collectivités territoriales, qu'elles soient adhérentes ou non, qu'elles soient petites ou grandes : CUF est un outil important, utile, structurant, effet de levier quant à la mise en place de partenariats, mais qui a du mal à faire face à des exigences et demandes croissantes, de plus en plus techniques, individualisées et multiformes.

A ce titre, **l'hétérogénéité des profils des "demandeurs" auprès de Cités Unies France**, fruit de l'histoire, nécessite d'être soulignée et mieux prise en compte, de par le type de collectivités, des partenariats de coopération décentralisée développés, des besoins, des interlocuteurs, des niveaux de maturité de la réflexion... L'ambition d'équité de service de Cités Unies France est à la fois un atout de sa démarche, mais également un risque à moyen-terme, du fait de l'écart grandissant des pratiques entre collectivités.

Cités Unies France exerce bien ses missions en direction de toutes les collectivités territoriales, de tous niveaux. Son action en "amont" (sensibilisation) est particulièrement payante et permet de faire progresser qualitativement et quantitativement les partenariats.

L'action de Cités Unies France menée au titre de la convention est multiforme et peu priorisée, sorte de mille-feuilles, tant au niveau des activités menées, qu'au niveau des zones géographiques visées et touchées, oscillant entre fruit de l'histoire, enjeux nouveaux, commande ministérielle et besoins des collectivités. On arrive au bout d'une certaine logique : augmentation des recettes liées à l'augmentation des adhésions des Collectivités territoriales de grande taille, stagnation de la subvention du Ministère, et en face, démultiplication et diversification des demandes des Collectivités, du Ministère, des OSI, des réseaux. Un risque est identifié de la part des partenaires de Cités Unies France que CUF atteigne rapidement une certaine limite de ressources (humaines et financières) face à des besoins croissants. Cités Unies France et le Ministère doivent effectuer des choix dans le cadre de la convention, quitte à abandonner des activités peu efficaces ou moins pertinentes au regard des attentes des uns et des autres.

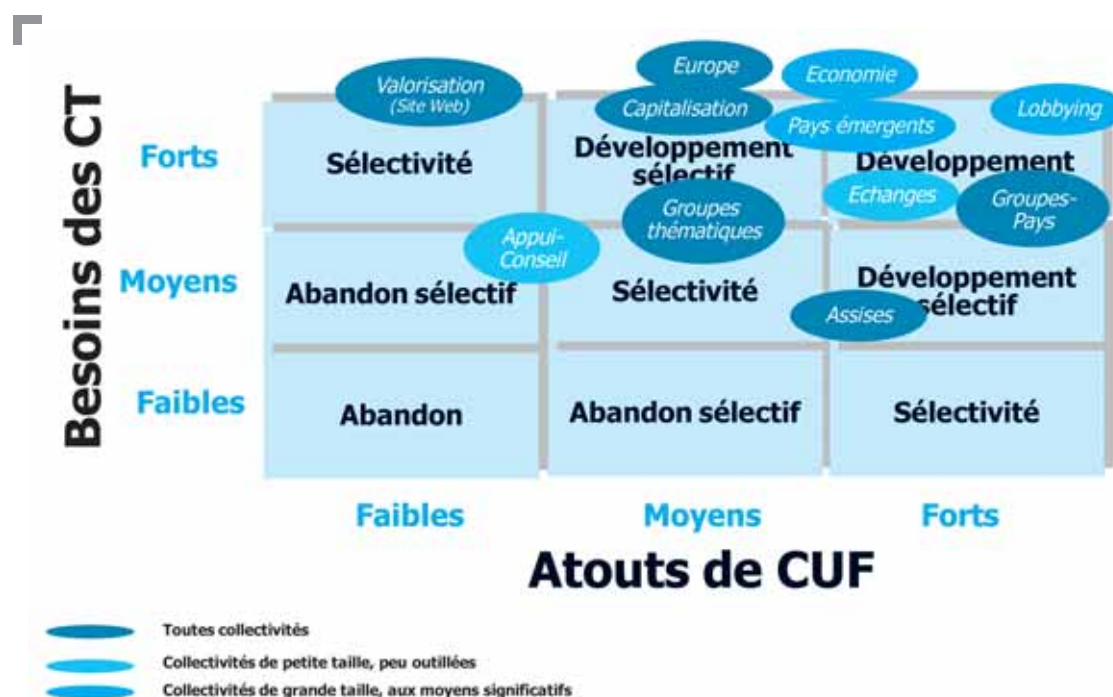
Les groupes-pays, action phare et à forte notoriété, notamment quand ils dépassent la notion d'échanges, sont ouverts aux collectivités, mais également aux acteurs partenaires de la coopération décentralisée. Ce travail de fond permet d'apporter davantage de cohérence au sein de la coopération décentralisée, de professionnaliser les acteurs et les interventions, permettant de décloisonner les approches, et d'insuffler de véritables démarches de développement local. L'implication croissante des élus dans ces groupes permet une cohérence d'intervention accrue. Cependant, le succès de cette approche cache des disparités fortes entre groupes : le niveau de portage présidentiel, le degré de maturité des acteurs, la réalisation ou non de productions propres (documents, dossiers) et le contexte local du pays influent fortement sur la valeur-ajoutée et le succès de ces groupes.

La convention 2005-2007 a marqué **un tournant à travers l'arrêt des formations spécifiques et la mise en place des Journées de la CD**, approche qui semble être payante, de par les retours des collectivités, qui soulignent sa formule légère et son impact en termes de sensibilisation sur des thématiques d'actualité. Cités Unies France a renforcé à bon escient la dimension "productive et finalisée" des groupes thématiques, en donnant à ceux-ci des objectifs précis de résultats, limités dans le temps (guides, chartes,...) ainsi que des connexions avec les groupes-pays, en faisant appel et/ou en prenant appui sur des partenaires et experts concernés par les questions abordées.

L'action de CUF est aussi marquée par une **place grandissante prise par les sollicitations d'appui à l'organisation d'assises bilatérales**, pas toujours valorisante, parfois répétitive et chronophage. La valeur ajoutée de Cités Unies France y est difficilement mesurable, même si son apport reste demandé et apprécié. Le partage des "tâches" pour mieux comprendre qui organise ces assises n'est pas explicite à ce jour. Les critères pour préciser qui est le plus pertinent et légitime pour organiser ces assises devraient être clarifiés à l'avenir.

Enfin, **les demandes d'appui-conseil individuel vont croissantes**, l'enjeu pour Cités Unies France étant de construire des démarches et espaces collectifs, dans la mesure du possible en amont de la formulation des demandes (ex : communication en amont sur le programme ANE).

Matrice atouts de CUF / besoins actuels et niveaux des collectivités



Deux types d'attentes sont a priori insuffisamment couverts à ce jour et nécessitent un repositionnement de CUF (au titre ou non de sa convention) :

- L'action de communication, de valorisation et de publication.
- L'appui offert aux CT pour faciliter l'accès aux financements européens.

6.4 L'articulation avec les acteurs de la coopération décentralisée

La présence de Cités Unies France, au niveau stratégique, dans les instances et réseaux internationaux (CGLU notamment) est importante et payante, de par la place acquise des collectivités territoriales françaises dans le réseau mondial. Cette stratégie est en adéquation aux profils en évolution des adhérents de CUF et des aspirations de celles-ci ainsi qu'aux enjeux de la coopération décentralisée. A noter cependant, des initiatives parallèles voire contradictoires au niveau mondial (ART GOLD, FOGAR) où des collectivités territoriales adhérentes ou non de Cités Unies France sont moteurs, créant des dispersions, une dilution des énergies et un certain éclatement du paysage.

Cités Unies France met en œuvre la convention dans un souci d'une meilleure animation de la coopération décentralisée, en tissant des relations plus étroites avec les associations d'élus, en s'articulant avec les réseaux régionaux, en développant des partenariats structurants avec les structures de solidarité internationale (AFVP, CFSI, CRID, PSEau, PDM (Partenariat pour le Développement Municipal) ...), en explorant les synergies possibles (AFD), en étroite coopération avec la CNCI et la DAECL. Ces efforts et ce souci de coordination, le plus souvent couronnés de succès et d'intérêts croisés, sont parfois freinés par des logiques propres et des effets de concurrence, mal perçus par les collectivités.

7. Recommandations

Dans la perspective d'une reconduction de la convention MAEE-CUF, nous suggérons ci-dessous des pistes de progrès qui pourraient être envisagées. En effet, les éléments relevés dans l'évaluation de la convention actuelle permettent de distinguer différents types de facteurs susceptibles d'améliorer l'impact et le fonctionnement au quotidien de cette convention, au bénéfice à la fois des signataires et des bénéficiaires des prestations de CUF. Ce qui implique un repositionnement de la stratégie d'ensemble et un renforcement de la pertinence d'action au regard des besoins émergents des Collectivités territoriales et des enjeux de la Coopération décentralisée.

Sur cette base, plusieurs recommandations peuvent être formulées, qui se regroupent en quatre catégories :

1. des recommandations concernant **la forme même de la convention**, permettant la mise en place d'un cadre contractuel plus simple, efficace et opérationnel ;
2. des recommandations concernant **le pilotage et le suivi de la convention**, permettant une meilleure transparence et un meilleur partage des réalisations de CUF et une appréciation des résultats obtenus au jour le jour ;
3. des recommandations concernant **l'offre de services de CUF en direction des collectivités territoriales** ;
4. des recommandations sur **les articulations souhaitables entre CUF et les autres acteurs de la CD**.

Les recommandations qui suivent ont été élaborées par le cabinet Pluricité, sur la base d'échanges menés avec le comité de pilotage de l'évaluation. Elles ont été discutées lors de divers entretiens informels, notamment avec Cités Unies France et le ministère des Affaires étrangères et européennes. Elles sont présentées ci-dessous dans un ordre qui reflète les priorités dégagées collectivement au cours des différentes réunions et entretiens conduits.

7.1 La forme de la convention

Homogénéiser l'architecture interne de la future Convention, les méthodes transversales ne pouvant être considérées comme des objectifs stratégiques de premier niveau, en maintenant l'effort de structuration réalisé (de la stratégie aux résultats attendus).

Préciser le "qui fait quoi" entre le ministère et Cités Unies France pour chaque objectif.

Poursuivre le processus d'implication des associations d'élus à l'élaboration de la convention et des programmes d'action annuels.

Poursuivre l'effort engagé en matière d'argumentation du caractère prioritaire des actions proposées dans les programmes annuels d'actions.

Réduire le système d'indicateurs à 25-30 indicateurs, en s'assurant de leur disponibilité, de leur faisabilité et de leur normativité.

La convention doit reposer sur un nombre d'indicateurs raisonnable. Il doit y avoir suffisamment d'indicateurs pour rendre compte de l'avancement des objectifs de la Convention. Dans le même temps, le nombre d'indicateurs doit être assez restreint pour permettre aux signataires d'avoir le temps à la fois de les renseigner et de les exploiter, dans une optique de suivi en temps réel de l'avancement de la Convention, et de réflexion stratégique sur l'avenir de celle-ci.

Développer une convention évaluable à partir de trois niveaux successifs et complémentaires, avec pour chacun des indicateurs spécifiques à renseigner et exploiter :

- Le suivi des moyens mobilisés

C'est la base de tout système de suivi dans une structure travaillant avec des fonds publics. Mais sa mise en place doit être accompagnée d'une sensibilisation à son importance et d'une explication approfondie de l'utilisation qui en sera faite. Il permettra de rendre compte de leur utilisation au MAEE (davantage de transparence) et créer ainsi une relation de confiance. Il reposera sur des indicateurs de moyens financiers (en €) et humains (en nombre de jours)

- Le suivi de l'avancement des actions menées par CUF dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention (programmes annuels)

Il permet de suivre ce qui a été réalisé en contrepartie de la mobilisation des moyens humains ou financiers. Il repose sur des indicateurs de réalisation, à définir pour chacune des actions définies annuellement (en nombre limité pour qu'ils soient suivis rigoureusement).

- Le suivi des résultats et impacts

Il s'agit d'analyser les résultats et impacts des actions que l'on peut imputer aux actions de CUF menées au titre de la convention. Il est préférable d'aborder ce niveau une fois que les deux premiers niveaux ci-dessous sont maîtrisés, mais il est possible de réfléchir de manière qualitative aux résultats d'une action et de les mentionner dans le cadre des rapports annuels d'activité.

L'atteinte ou non des objectifs prévus dans la Convention dépend également de facteurs externes, en lien avec le contexte socio-économique, politique, international...qui dépasse le cadre d'intervention de CUF. Ils doivent faire l'objet d'un suivi minimum afin de mieux comprendre les effets obtenus, qu'ils aient joué en faveur de plus de performance des actions ou non.

Sans juger des indicateurs à retenir dès maintenant, quelques focales nécessitent d'être d'ores et déjà retenues : niveau d'implication des élus dans les groupes-pays, nombre d'adhérents actifs / passifs par type de CT, nombre de CT non-adhérentes participant à des réunions CUF, niveau du turnover des adhérents, affectation des ressources par type d'activités, nombre et type de publications, ...

7.2 Le pilotage et le suivi de la convention

Associer les grandes associations d'élus à l'élaboration et au suivi de la convention en tant que représentantes des bénéficiaires et parties prenantes de la convention, mais également d'autres partenaires importants (AF-CCRE, AFD...).

Construire un cadre de pilotage (avec les grandes associations d'élus) et de suivi technique (MAEE-CUF) de l'avancée de la convention, ce pilotage pouvant être intégré dans un cadre plus global.

Inscrire la rédaction du rapport d'activité annuel comme tâche importante de CUF, sur la base d'un modèle de rapport annuel d'activité homogène, qui relate à la fois de l'évolution des indicateurs présentés dans la convention (descriptif) et de l'analyse de ces évolutions.

Se servir du rapport et des indicateurs renseignés progressivement comme support d'échanges du comité de pilotage et comme démarche d'auto-évaluation en continu, permettant d'apprécier les avancées de la convention et les difficultés éventuelles rencontrées.

7.3 Les objectifs et l'offre de services

Utiliser la réflexion autour de l'élaboration de la convention pour impulser une démarche de clarification des collectivités ciblées (adhérents ou non) par l'offre de services et activités menées par CUF au titre de la convention.

Construire un périmètre d'actions à double entrée :

- 1^{er} périmètre : Un cadre strict, à l'intention de toutes les collectivités territoriales, qui centre l'intervention de CUF autour des activités liées aux groupes-pays et à leurs productions afférentes (répertoires, documents, publications, valorisation...)
- 2^{ème} périmètre : Un contrat-cadre souple, toujours en direction des adhérents ou non à CUF, faisant l'objet d'une programmation annuelle, discutée, validée puis évaluée chaque année, évitant le "mille-feuilles" des commandes annuelles se superposant à celles de l'année précédente.

Au sein du premier périmètre, définir une double exigence :

- Concevoir une convention resserrée sur des priorités d'intervention et utilisateurs-cibles correspondant aux évolutions et nouveaux enjeux de la CD : territoires et thématiques cibles à développer (économie, pays émergents, ...), collectivités territoriales cibles à privilégier (nouveaux "entrants" dans la CD...).
- Définir des exigences de méthode (innovation, articulation avec les associations d'élus, les réseaux régionaux, les collectifs d'OSI, la valorisation...), et de mutualisation.
- Le cas échéant, abandonner les démarches-pays qui ne fonctionnent pas (en fonction des critères choisis, notamment celui des productions réalisées et de l'implication des élus) et repositionner celles qui clairement chevauchent d'autres démarches de partenaires. Ce qui implique de fixer des indicateurs précis d'évaluation par types de groupes-pays.

Au sein du deuxième périmètre :

- Préfigurer un rôle à géométrie variable tenu par CUF, entre information et représentation de CUF, conseils, assistance à la demande, participation et contribution aux travaux de tiers, assistance technique, maîtrise d'ouvrage déléguée, participation à des échanges et à des réseaux...
- Fixer dans la convention les règles attenantes aux commandes ponctuelles (notamment les assises bilatérales) : formulation d'une commande du MAEE négociée avec CUF, proposition méthodologique et budget-temps consacré par CUF et validation des actions pour l'année à venir.

Faire de l'articulation entre CUF et certaines institutions (AF-CCRE, associations d'élus et réseaux régionaux) un objectif stratégique en soi. De l'atteinte de cet objectif dépend aussi l'efficacité de CUF. Ainsi et par exemple, CUF doit être positionné en appui des réseaux (interventions et participation aux formations, diffusion d'informations...) en association avec Coordination Sud.

7.4 Les articulations de CUF avec les acteurs de la coopération décentralisée

- AFCCRE

Impulser un rapprochement ou au moins une meilleure articulation de certaines actions de CUF et de l'AFCCRE, notamment sur le champ des "nouveaux États membres". En effet, une meilleure synergie est à trouver dans la mesure où les compétences et réseaux de chacune des associations sont complémentaires (pour l'AFCCRE une expertise sur les instances européennes, leur fonctionnement et les programmes et un large réseau d'associations nationales de collectivités locales européennes (49) ; pour CUF une expertise sur la coopération décentralisée et un large réseau d'associations nationales de pouvoirs locaux hors-Europe). L'articulation du fonctionnement des groupes pays Europe avec l'action de l'AFCCRE doit être désormais clairement posée.

- Clarifier les rôles entre CUF et les réseaux concernant les collectivités territoriales ciblées

Identifier les événements pouvant être menés au niveau régional plutôt qu'au niveau national (ex : réunion d'information sur l'appel à projet du ministère)

Formaliser dans la convention les relations avec les réseaux régionaux puisque ces derniers sont également financés par le ministère des Affaires étrangères et européennes.

Identifier les appuis possibles de CUF pour ces réseaux notamment pour des formations et les actions de sensibilisation.

Formaliser des temps d'échanges entre CUF, les réseaux régionaux et Coordination Sud.

- CNCD

Poursuivre la participation de CUF à la CNCD.

Préciser dans les missions de CUF son rôle dans l'alimentation de la base de données de la CNCD et trouver les modalités permettant à CUF de collecter des informations complémentaires sans pour autant générer des sentiments de doublons chez les collectivités territoriales.

- Ambassades de France et AFD

Introduire dans la future convention les relations et articulations possibles entre Cités Unies France et les services des ambassades.

Développer le partenariat AFD.

8. Annexes

8.1 Annexe 1 : Logique d'intervention de la convention

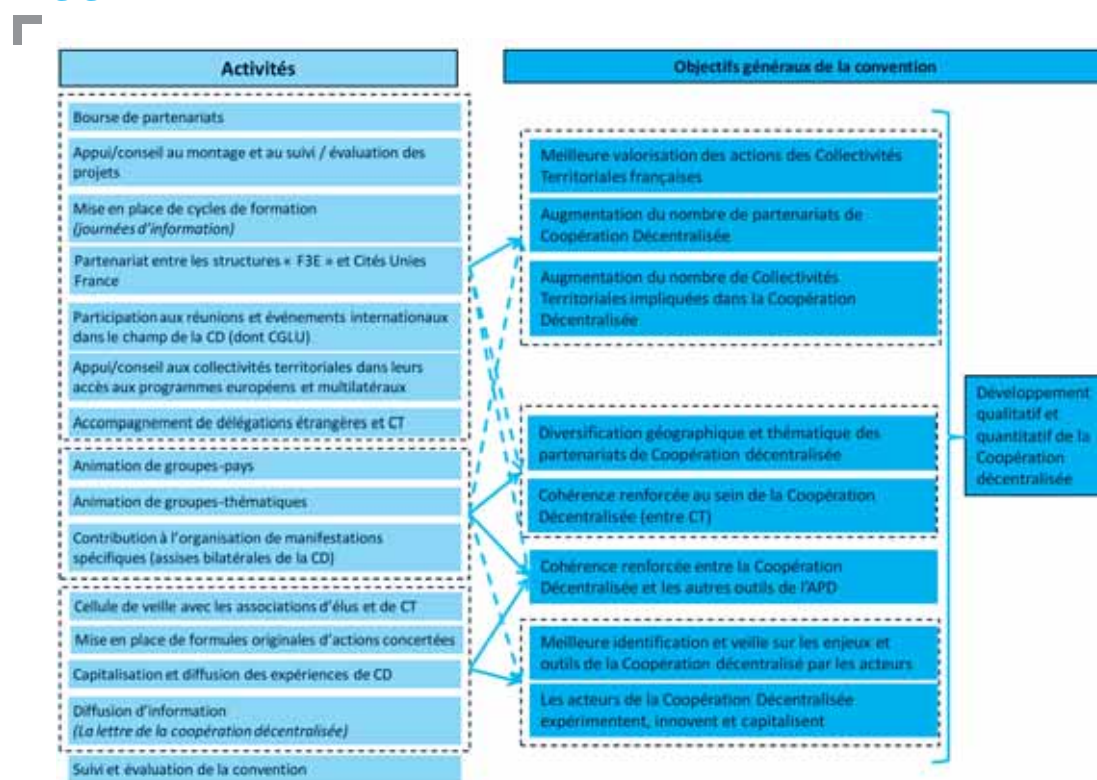
Afin de reconstituer la logique d'intervention de la convention, nous avons utilisé l'outil "diagramme logique des effets attendus". Cette technique procède par identification des objectifs officiellement affichés et une présentation graphique montrant les enchaînements logiques entre objectifs de niveaux différents, depuis les plus opérationnels jusqu'aux plus globaux. La logique d'intervention est représentée sous forme de boîtes et de flèches.

Contrairement au "cadre logique", le diagramme peut avoir autant de niveaux d'objectifs qu'il est nécessaire. Il permet aussi de mettre en évidence des synergies et des relations complexes entre objectifs (sauf dans le cas de l'arbre d'objectifs).

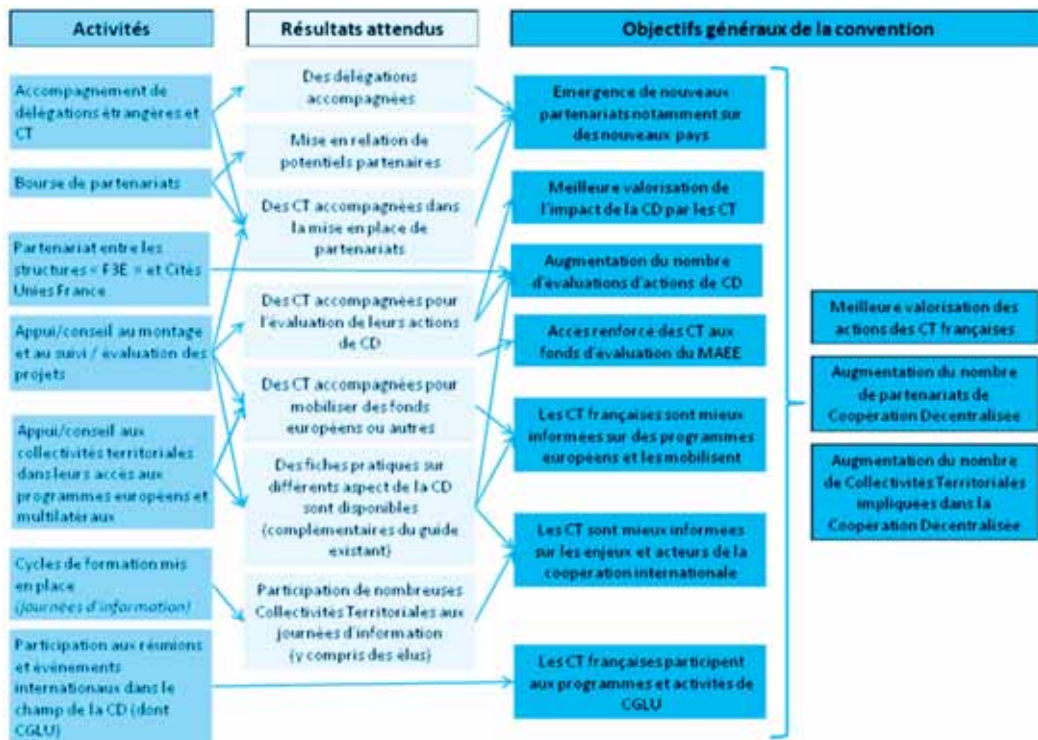
Les objectifs sont traduits sous forme d'effets attendus avant d'être présentés sous forme de diagramme logique. La traduction des objectifs en effets attendus permet de travailler avec des concepts plus concrets et plus facilement vérifiables.

Afin d'appréhender la convention, nous avons produit 4 diagrammes, un global concernant l'ensemble de la convention et 3 autres pour chacun des objectifs spécifiques de la convention.

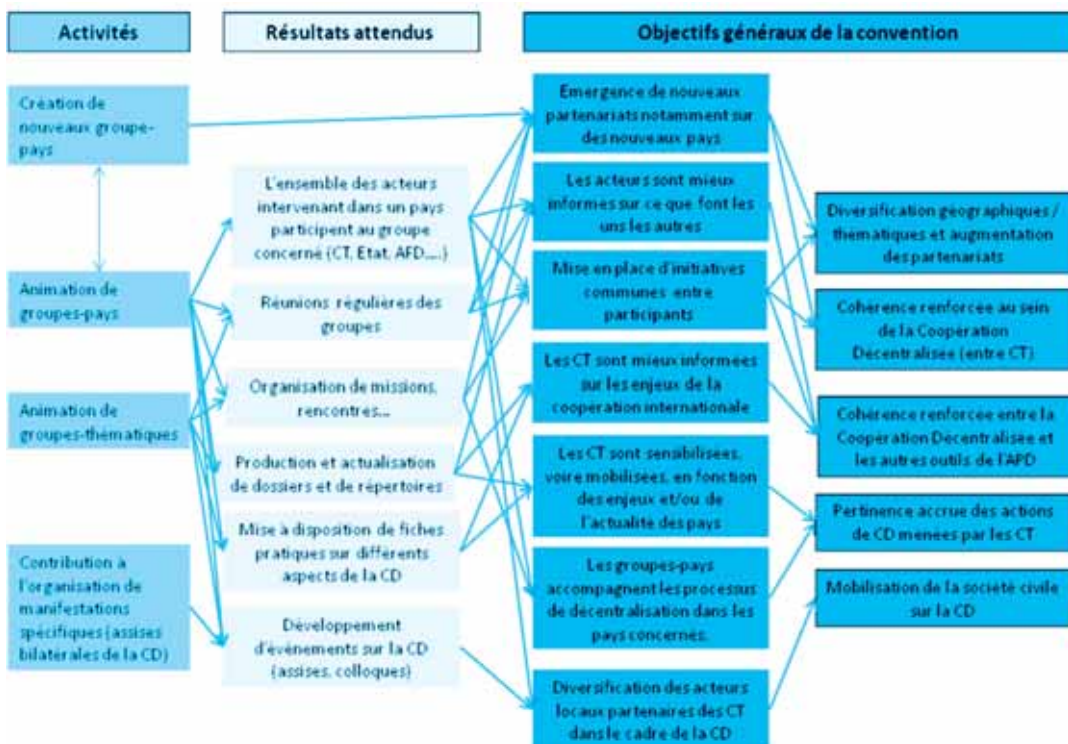
Logigramme de la convention MAEE/CUF (2005-2007)



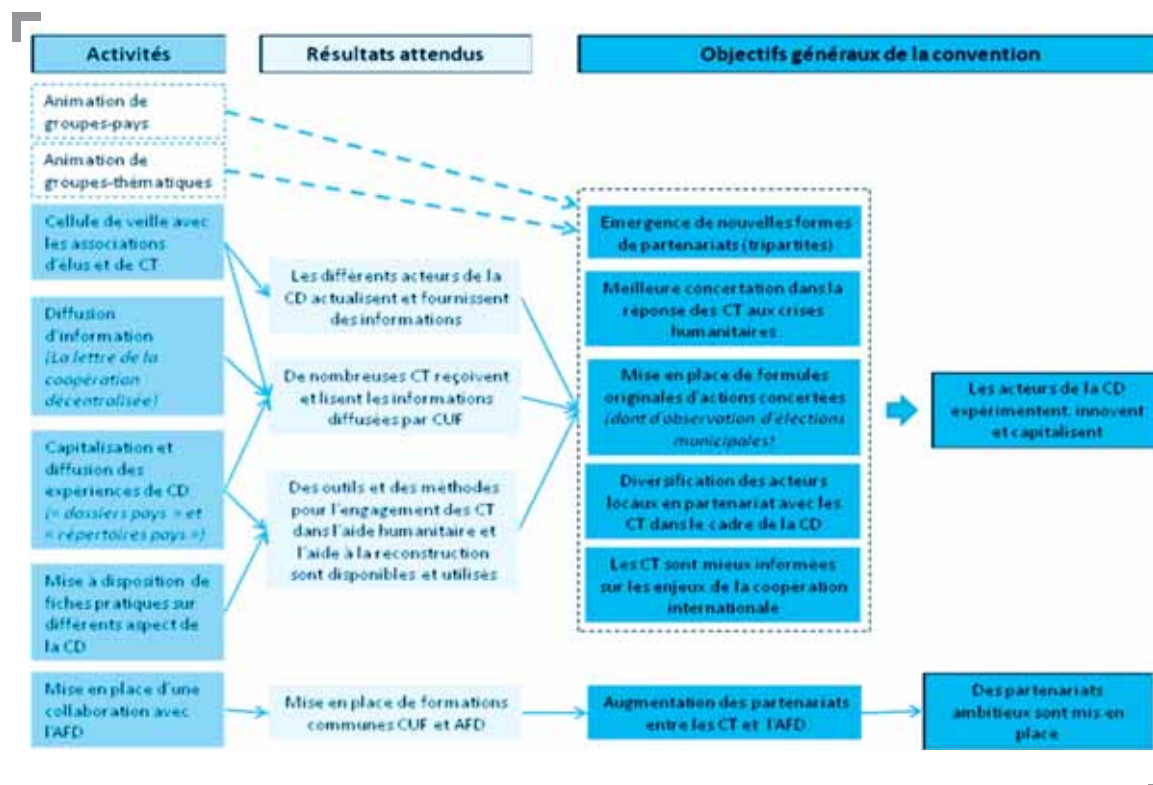
Logigramme de l'objectif spécifique n°1 : développement de l'offre



Logigramme de l'objectif spécifique n°2 : actions thématiques ou territoriales



Logigramme de l'objectif spécifique n°3 : expérimentation et innovation



8.2 Annexe 2 : Questions d'évaluation et critères de jugement

Question évaluative n°1. En quoi la convention d'objectifs MAEE-CUF 2005-2007 et les modes opératoires de suivi de cette convention offrent-ils un cadre d'actions clair et performant ?

Critère(s) de jugement

1. La préparation de la convention d'objectifs est partagée et progressive.
2. La convention (architecture globale, résultats attendus, indicateurs) offre un cadre de travail partenarial clair pour l'ensemble des parties et facilement évaluable.
3. Les recommandations de l'évaluation de la précédente convention concernant le cadre contractuel MAEE-CUF ont été prises en compte dans l'actuelle convention.
4. Le processus de suivi des activités et l'application des indicateurs de résultats permettent une lisibilité au fil de l'eau de l'avancement de la convention et de l'atteinte des objectifs fixés.
5. Le pilotage partenarial de la convention est efficace et permet une prise en compte des réussites et des échecs des réalisations antérieures dans la conception et la réalisation des actions.

Commentaires liés à la question et au(x) critère(s)

La question évaluative se rapporte à la qualité de la convention d'objectifs en tant que document contractuel : modalités de construction, clarté, évaluabilité, précision, intégration des leçons du passé et pilotage.

Question évaluative n°2. Dans quelle mesure les objectifs de la convention d'objectifs MAEE-CUF 2005-2007 et les actions menées dans ce cadre sont-ils en adéquation avec les enjeux de la CD et les besoins des CT ?

Critère(s) de jugement

1. La mise en œuvre de la convention prend en compte les responsabilités, les compétences propres et les besoins des différents acteurs concernés par la coopération décentralisée.
2. Les actions mises en œuvre dans le cadre de la convention permettent de répondre au mieux aux attentes des CT.
3. Les actions menées dans le cadre de la convention prennent en compte les articulations potentielles entre les actions de coopération décentralisée et les actions de l'APD.
4. Les objectifs et actions pressenties et menées correspondent bien à la réalité des compétences et des moyens disponibles au sein de CUF.

Commentaires liés à la question et au(x) critère(s)

Ces questions interrogent avant tout la raison d'être de la convention. Elles relèvent à la fois des critères de la pertinence, de la cohérence externe (y a-t-il convergence et complémentarité entre les objectifs / actions de la convention et ceux de l'APD et des acteurs concernés par la Coopération Décentralisée ?) et interne (peut-on dire que les activités et les réalisations prévues permettent logiquement d'atteindre les objectifs fixés ?).

Question évaluative n°3. Dans quelle mesure les actions envisagées dans la convention ont-elles été réalisées ?

Commentaires liés à la question et au(x) critère(s)

La question d'évaluation exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on a fait effectivement et ce que l'on voulait faire. Les actions envisagées ont-elles été réellement menées ?

Nous ne proposons pas de critère car il s'agit de vérifier uniquement si "les actions envisagées dans la convention ont été réalisées".

Question évaluative n°4. Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils été atteints ?

Critère(s) de jugement

1. Les actions menées (par type) dans le cadre de la convention ont contribué au développement (quantitatif et qualitatif) de l'offre française de la coopération décentralisée et assuré la promotion de celle-ci.
2. Les groupes pays et thématiques ont permis de coordonner et faire progresser les actions sur un même territoire ou sur une même thématique.
3. Les méthodes de CUF permettent de développer des expertises et d'inventer de nouvelles formes de Coopération Décentralisée.

Commentaires liés à la question et au(x) critère(s)

Un certain nombre d'indicateurs fixés dans la convention seront nécessairement repris dans cette analyse. D'autres indicateurs plus qualitatifs, permettront d'apprécier l'atteinte des objectifs de différents rangs. Pour ce faire, nous procéderons essentiellement par entretiens.

8.3 Annexe 3 : Présentation détaillée des travaux de collecte menés (hors enquête par questionnaire)

8.3.1 Liste détaillée des entretiens menés de visu ou par téléphone :

Institution	Nom	Prénom	Fonction
Pays de Savoie Solidaires	GANDIN	Jean-Paul	Directeur
ADF	BARINCOU	Elisabeth	Chargée de mission Coopération décentralisée et Relations internationales
AFCCRE	ZARAGOZA	François	Conseiller spécial du Président (ancien directeur)
AFCCRE	CHAILLOUX	Christophe	Directeur
AMF	KELLER	Mickaël	Chargé de mission relations internationales
ARF	DELAUNAY	Yves	Délégué pour les affaires internationales et la coopération décentralisée
Juvisy-sur-Orge	BUSSERY	André	Maire honoraire
Belfort	BUTZBACH	Etienne	Maire
Bordeaux	DUBOURG-LAVROFF	Sonia	Conseillère municipale
Mulhouse	ECKERT	Christiane	Adjoint au maire
Corps-Nuds	SOULABAILLE	Juliette	Adjointe au Maire Présidente du groupe international de l'AMF
Grand Lyon	MALICOT	Pierre	DRI
Blois	IDRAC	Annette	Adjointe aux relations internationales
Grand Quevilly Cedex	GIOVANNELLI	Pierre	Adjoint aux relations internationales
Riom	BEGUE	Valérie	Chargée de mission
Vendôme	GROLLEAU	M.	Chargé de mission
Voisins Le Bretonneux	GASTEAU	Thierry	Responsable des relations internationales
Conseil Général des Côtes d'Armor	PASTEUR	Michèle	Directrice des relations internationales
Conseil général des Hautes-Pyrénées	LAROCHE	Jean-Michel	Directeur des Relations Internationales
Conseil Général Ille-et-Vilaine	LAGATHU	Thomas	Chargé de mission

Institution	Nom	Prénom	Fonction
Conseil Général Ille-et-Villaine	BECOUBE	Emilie	Chargée de mission
Conseil général du Finistère	CALVEZ	Anna	Responsable des relations internationales
Conseil Régional d'Aquitaine	GAY	Elisabeth	Chef de mission
Conseil Régional d'Auvergne	MAIRAL	Jean-Claude	Vice-président "Europe - Coopération décentralisée" d'Auvergne
Conseil Régional d'Alsace	MEYER	Monsieur	Direction de la Coopération et des Relations Internationales (D.C.R.I.)
Cités Unies France	GALLET	Bertrand	Directeur général
Cités Unies France	WIT	Nicolas	Directeur général adjoint de Cités Unies France
MAEE / DAECL	JOLY	Antoine	Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales
MAEE / DAECL	MEVEL-REINGOLD	Anne-Marie	Chargée de mission
AFVP	MONFERRER	Dante	Délégué
CFSI	VIELAJUS	Jean-Louis	Délégué général
CRID	MASSIAH	Gustave	Président
HCCI	de CALAN	Annie	Conseillère
PsEAU	GRONDIN	Pierre-Marie	Directeur
PsEAU	AUBOURG	Guillaume	
ARRICOD	BISIAUX	Rose Anne	Présidente de l'ARRICOD Chargée de mission à la Communauté Urbaine de Dunkerque
LIANES Coopération	DERISBOURG	François	Directeur
RESACOOP	DI DONATO	Rose-marie	Directrice
CIEDEL	HUSSON	Bernard	Co-fondateur de Resacoop et directeur du CIEDEL
AFD	de LA ROCHEFOUCAULD	Robert	Direction de la Stratégie
MAEE / SCAC de Hanoï culturelle	BOULESTREAU	Emmanuelle	Conseillère adjointe de coopération et d'action culturelle
MAEE / SCAC de Brasilia	SIBERCHICOT	Alain	Attaché de coopération technique

Institution	Nom	Prénom	Fonction
MAEE / SCAC de Dakar	TARDIVEL	Géraldine	Chargée du suivi de la coopération non gouvernementale et décentralisée
PNUD	HAMON	Pierre	Conseiller principal Plateforme pour les Partenariats innovants
AMGVF	LALU	Christian	Directeur Général

8.3.2 Liste des événements et groupe-pays auxquels l'évaluateur a participé

- Forum Europe-Amérique latine
- Assises franco-palestiniennes
- Réunion du groupe thématique tourisme solidaire

8.3.3 Les deux demi-journées de travail avec l'équipe de Cités Unies France

- Vendredi 11 janvier 2008 à Cités Unies France
- Jeudi 31 janvier 2008 à Chinon

8.4 Annexe 4 : Les critères de qualité des indicateurs

	Analyse de la qualité des indicateurs prévus				Analyse de la qualité du système des indicateurs			
	Disponibilité	Sensibilité	Clarté	Normativité	Couverture	Equilibre	Sélectivité	Pertinence
Développer l'offre française de la CD et assurer la promotion de celle-ci.	--	++	++	-				
Animer et soutenir l'action des CT, agissant sur un même territoire et/ou une même thématique	--	+	-	--	-	-/+	--	--
Expérimenter et innover en matière de coopération décentralisée	-	-	-/+	--				

Les critères de qualité des indicateurs proposés ci-dessus sont extraits des guides d'évaluation des fonds structurels européens (volume 2) :

Bien qu'il n'existe pas de méthode standard pour le contrôle de qualité des indicateurs, on peut proposer une démarche reposant sur les onze critères qui suivent et qui se répartissent en deux groupes : critères de qualité applicables à chaque indicateur et critères de qualité applicables à l'ensemble du système.

- Critères de qualité applicables à chaque indicateur :

Le premier critère de qualité d'un indicateur est d'avoir une existence réelle, c'est-à-dire d'être quantifié à intervalles réguliers. Il arrive qu'un ou plusieurs indicateurs figurant dans les documents de programmation n'aient jamais été quantifiés et n'aient donc qu'une existence virtuelle. La **disponibilité** effective des données est donc le tout premier critère de qualité. Les indicateurs de suivi doivent être quantifiés au rythme des réunions de suivi, c'est-à-dire tous les six à douze mois. Les indicateurs d'évaluation sont quantifiés moins fréquemment, à savoir tous les trois à six ans.

Lorsqu'un indicateur est quantifié, il peut s'écouler plusieurs mois, voire plusieurs années, avant que l'information ne soit réellement utilisable pour le suivi et l'évaluation. Ceci est particulièrement vrai pour certains indicateurs de contexte qui sont puisés dans les annuaires statistiques. La **fraîcheur** de l'information devient alors un critère de qualité important. Il arrive en effet que certaines statistiques ne soient publiées que deux ans ou plus après la collecte des données.

Un indicateur de programme doit varier de façon significative quand le programme se met en œuvre et produit des effets, c'est ce qu'on appelle sa **sensibilité**. Dans l'exemple d'une intervention d'aide à l'exportation, le chiffre d'affaires des entreprises aidées n'est pas un indicateur assez sensible. Un indicateur de meilleure qualité serait le chiffre d'affaires réalisé avec les nouveaux clients contactés grâce à l'aide du programme.

Les acteurs du programme doivent avoir confiance dans l'information produite. La **fiabilité** est donc un critère de qualité. La **fiabilité** peut se définir par le fait que la même mesure, effectuée par deux personnes différentes, aboutira à la même valeur de l'indicateur. En réalité cette définition n'est applicable que lorsque l'on réalise des comptages. Chaque fois que l'indicateur est quantifié à partir de questions posées par une personne à une autre personne, la fiabilité ne peut plus se définir de façon mécanique. Fiabilité et crédibilité sont deux notions qui tendent alors à se rapprocher.

L'utilité d'un indicateur dépend beaucoup de ce qu'il permet des comparaisons internes entre différentes actions. La **comparabilité** de l'indicateur est donc un critère de sa qualité. Ce critère est important, mais difficile à satisfaire.

La dernière qualité d'un indicateur est proche de la comparabilité, tout en présentant une exigence supplémentaire. Il s'agit de la **normativité**. Les indicateurs doivent en effet comporter une référence permettant de juger si ce qui a été obtenu est satisfaisant ou non. Toute valeur observée à l'aide de l'indicateur doit donc pouvoir être comparée à une norme, par exemple : objectif à atteindre, norme à dépasser, moyenne européenne à rejoindre, etc.

Un bon indicateur doit être compris sans ambiguïté par tous ceux qui ont à l'utiliser. Dans l'esprit des décideurs comme de la population, la **clarté** (signification) de l'indicateur doit être la même que pour les gestionnaires et elle doit refléter correctement le concept que l'on veut mesurer. C'est ce que l'on appelle la validité de construction.

- Critères de qualité applicables à l'ensemble d'un système :

Les indicateurs sélectionnés doivent couvrir une proportion suffisante des mesures du programme, cette **couverture** devrait atteindre ou dépasser les trois-quarts des dépenses programmées.

Le système doit comporter un bon **équilibre** entre les indicateurs des différentes catégories. En particulier, les indicateurs de résultats et d'impacts doivent être les plus nombreux.

Un système d'indicateurs doit être simple. Le critère de **sélectivité** impose de respecter la capacité des responsables du programme à absorber l'information, c'est-à-dire quelques dizaines de chiffres au maximum.

La **pertinence** du système suppose que les indicateurs sont prioritairement développés pour les mesures ou les thèmes qui représentent un enjeu en termes de décisions (mesures ayant un budget très élevé, mesures innovantes, thèmes considérés comme stratégiques).

8.5 Annexe 5 : Données de base sur les groupes-pays et groupes thématiques de CUF (janvier 2008)

Groupes-Pays et groupes thématiques (<i>autres pays sans GP en italique</i>)	Année de création	Sur 2005-2007, nombre de réunions plénières	Existence d'un dossier-pays (oui ou non ou en construction), et date de publication	Existence d'un répertoire-pays (oui ou non ou en construction), et date de publication-mis à jour régulièrement	Taille du groupe (nombre de collectivités ou structures participantes)	Partenariat avec associations de pouvoirs locaux du pays partenaires
Bénin	1994	2 à 3 /an	NON	OUI	77	oui
Burkina Faso	1988	Tous les ans	à paraître 2008	OUI	234	oui
Madagascar	2005	Tous les ans	à paraître 2008	OUI	94	
Mali	1988	1 à 2/an	à paraître 2008	OUI	182	oui
Mauritanie	1989	2/an	à paraître 2008	OUI	68	oui
Niger	1992	3/an	à paraître 2008	à paraître 2008	84	oui
Sénégal	1989	1 à 2 /an	OUI sept. 2007	OUI	157	oui
Togo	1989	1 à 2 /an	NON	OUI	69	
Amérique Latine	2000	Tous les ans	DP Brésil OUI 2006	OUI	195	oui
Amérique centrale	1994	Tous les ans	DP Nicaragua OUI 2006	NON	24	
Caribbes	2006	2/an	DP Cuba à paraître 2008	OUI	75	
États-Unis	2003	1 /an	à paraître 2008	OUI	172	oui
Algérie	1999	Tous les ans	à paraître 2008	OUI	121	
Tunisie	1996	2005, 2007	OUI 2005	OUI	133	oui
Maroc	1997	2 par an	OUI 2007	OUI	163	oui
Israël	1994	1 à 2 /an	OUI 2007	OUI	210	oui
Palestine	1994	2-3/an	à paraître 2008	OUI	176	oui
Liban	1998	2 /an	OUI 2007	OUI	102	oui
Afghanistan	2003		NON	NON	67	
Pologne	1997	1 à 2 /an	OUI 2004 (réédition en 2008)	OUI	299	oui
Tchèque	2000	1/an	OUI 2005 ; plus "dossier des régions tchèques" (2005)	OUI	152	oui
Roumanie	1994	1 à 2 /an	OUI 2005	OUI	331	oui
Slovaquie	2003	1/an	OUI 2004	à paraître 2008	77	oui
Croatie	2005	1 à 2/an	OUI 2006	à paraître 2008	89	oui

Groupes-Pays et groupes thématiques (autres pays sans GP en italique)	Année de création	Sur 2005-2007, nombre de réunions plénières	Existence d'un dossier-pays (oui ou non ou en construction), et date de publication	Existence d'un répertoire-pays (oui ou non ou en construction), et date de publication-mis à jour régulièrement	Taille du groupe (nombre de collectivités ou structures participantes)	Partenariat avec associations de pouvoirs locaux du pays partenaires
Serbie	2000	1/an	NON	NON	45	oui
Albanie	1999		NON	NON	30	
Hongrie (sans GP)			OUI 2005	OUI	73	
Turquie (pas encore GP)		2006	à paraître 2008		49	
Vietnam	2005	tous les ans	OUI 2005	intégré dans DP	144	en développement
Chine (pas de GP)			OUI 2004	OUI	132	avec Ass.du Peuple chinois pour l'Amitié avec l'étranger
Japon (pas de GP)			OUI 2007	OUI	69	en prospection
Jeunesse (Convention triennale avec min Jeunesse et Sports)	2000	1/an	publication en 2003; nulle à paraître 2008	répertoire actions CG/CR dans rapport	135	
Tourisme solidaire et CD	2006	2/an	Vademecum paru en 2006	non	80	
Achats Publics Ethiques	2004	2/an	Guide de l'achat éthique paru en 2005	non	77	
Education au développement		réunions sur campagne OMD	à paraître 2008	non	69	
Autres pays (sans Groupe Pays)						
<i>Côte d'Ivoire</i>		2006				oui
<i>Guinée</i>						
<i>Tchad</i>						
<i>Afrique centrale et Grands Lacs</i>			à paraître 2008	répertoire intégré dans DP	83	

8.6 Annexe 6 : Evénements principaux des groupes et assises bilatérales

Groupes-Pays et groupes thématiques	assises bilatérales 2005 (EN MAJUSCULES / RÔLE CUF)	assises bilatérales 2006	assises bilatérales 2007	missions dans pays	réunion thématique au sein du groupe	accueil de délégations
Bénin				mission collective (2005) - démarrage prépa programme concerté ; 2006	services publics urbains ; eau ; appui institutionnel	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC ; grande délégation en 2007 dans cadre progr concerté
Burkina Faso			Assises CD, à Ouagadougou (CO-ORGAN.)	tous les ans	communalisation au BF (y compris zones rurales)	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Madagascar		Assises à Antananarivo (CO-ORGAN)		2005	Maîtrise d'ouvrage et gestion services locaux (thème CUF pour assises) ; gestion du foncier	délégation ministère Décentralisation et AduT (2006); SCAC et ambassade plusieurs fois
Mali	Assises à Bamako (CO-ORG)			tous les ans	Evaluation avec F3E (2005) ; coop territoire à territoire avec UNESCO (2005) ; articulation avec progr europ. d'appui aux communes ; tourisme ; santé	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Mauritanie	2 ^{èmes} rencontres de la CD, à Nouakchott (CO-ORGA.)			tous les ans	appui institutionnel ; l'interculturel (et réciprocité)	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Niger	rencontres progr Aniya (CO-ORG)	rencontres progr Aniya (CO-ORGA)		plusieurs par an	crise alimentaire (2005) ; création communes élues ; accompagnement CD après retrait AFVP	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Sénégal		Journées de la CD, Saint-Louis (PARTENAIRE)		tous les ans dont restitution évaluation (2006)	réunions sous-groupes Casamance et Vallée du Fleuve (animés par élus) ; dév. Régional, éducation, eau et assainis. (avec pSEau)	accueil de plusieurs délégations du ministère de la CD et de la décentr.
Togo				tous les ans	évolution contexte politique	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC

Groupes-Pays et groupes thématiques	assises bilatérales 2005 (EN MAJUSCULES / RÔLE CUF)	assises bilatérales 2006	assises bilatérales 2007	missions dans pays	réunion thématique au sein du groupe	accueil de délégations
<i>Afrique subsaharienne</i>		AFRICITES IV, <i>Nairobi</i> (MOBILISATION - CT franç.) 1 ^{ères} rencontres CD France - Brésil,	1 ^{er} Forum des CT Euro/AL/Caribes, à Paris (CO-ORGAN.) / 2 ^{èmes} Assises CD France-Brazil, à Belo Horizonte (CO-ORGAN. ° / Séminaire intercommunalité en Mercosur, Ile de Chiloe (CO-ORGANIS) (report janvier 08)/ / Conférence sur CD à Guatemala (invitée par Observatoire CD Euro AL)/ 1 ^{ères} rencontres France-Chili, à Santiago du Chili (PARTEN.) / Forum CT, Mexico city (Invité)/ Renc CD, Bogota (invité)	2005, 2006 (prépa Rencontres), 2007	<i>Africités préparé dans tous les GP Afrique</i> inclusion sociale, jeunesse, développement économique, intercommunalité	Accueil Confédération nationale des Municipalités brésiliennes (Accord de partenariat) ; nombreuses délégations (ea pour Forum à Paris) ; cadres locaux
Amérique Latine	Séminaire intercommunalité en Mercosur, à Rosario, Argentine et Montevideo, Uruguay (CO-ORGANIS)	à Marseille, Hôtel de Région PACA (CO-ORGANIS.) / Conférence sur CD à Guatemala (invitée par Observatoire CD Euro AL)				
Amérique centrale			/ Conférence sur CD à Guatemala (invitée par Observatoire CD Euro AL)/ Forum CT, Mexico city (Invité)	Mission Nicaragua, Guatemala (2006)		
Caribes				Haïti, Cuba (2005, incluant DOM ; 2007)	capitalisation des 2 progr concertés	Maire de Regla (La Havane)

Groupes-Pays et groupes thématiques	assises bilatérales 2005 (EN MAJUSCULES / RÔLE CUF)	assises bilatérales 2006	assises bilatérales 2007	missions dans pays	réunion thématique au sein du groupe	accueil de délégations
États-Unis	Journées franco-américaines, à Saint-Etienne (CO-ORGANIS)		Colloque sur reconstruction Nouvelle Orléans, en Louisiane (CO-ORGANIS)	Mission à Washington DC, négociation programme avec Sister Cities (2006, 2007)	réunions avec CT impliquées dans programmes	Accueil délégations de Sister Cities (2006, 2007)
Algérie				2005 (comité de suivi ; suivi fonds de solidarité) ; 2006, 2007	Jeunesse, thème du Progr concerté pluriacteurs (avec CFSI)	ministère, SCAC
Tunisie				2007 (2 fois -relance)	Evènement de relance, en lien avec l'Ambassade et la Féd. Nat. des villes tun. (FHVT) (2007)	
Maroc		Forum civil de la CD, à Skhirat (PARTENAIRE)	Forum international des CT, à Casablanca (CO-ORGAN.)	2005, 2006, 2007	Appui institutionnel (partenariat avec le PAD Maroc du MAEE) ; formation avec Touiza Solidarité	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Israël				2005, 2007	place des villes arabes israéliennes ; jeunesse	accueil délégation d'artistes de Palestine et Israël (2006)
Palestine		Assises de la CD, à Paris (IMA) (CO-ORGAN.)	4 missions d'observation des élections municipales (2004, 2005) - en DVD ; mission tous les ans	Formation/préparation des observateurs ; développement économique (villages)		accueil délégation d'artistes de Palestine et Israël (2006)
Liban				2006, initiative européenne de reconstruction après guerre	Réunion internationale à Lyon, sur la reconstruction (2006)	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC

Groupes-Pays et groupes thématiques	assises bilatérales 2005 (EN MAJUSCULES / RÔLE CUF)	assises bilatérales 2006	assises bilatérales 2007	missions dans pays	réunion thématique au sein du groupe	accueil de délégations
Afghanistan						maire de Kaboul, ambassade
Pologne		Assises franco-germano-polonaises, à Cracovie (CO-ORGANISATEUR)	Ateliers franco-germano-polonais, à Varsovie (CO-ORGANISATEUR)	2005, 2006, 2007 (prépa assises)	sur développement rural et sur politique sociale (2005) ; montage de projets européens (2007)	réunions en 2005 avec délégations polonaises
Tchèque	rencontres franco-tchèques "CD et tourisme", à Prague (PARTENAIRE)	Colloque sur Services d'intérêt général, à Prague (PARTENAIRE) ; Séminaire "Europe pour les citoyens" (CO-ORGANISATEUR)	colloque "pôles de compétitivité", à Prague (par ambassade)	2005, 2006	tourisme (2005) ; intercommunalité (2005)	ministère, APL (Association des pouvoirs locaux), SCAC
Roumanie	Assises de la CD, à Cluj (CO-ORGAN. Avec l'ADF)		Assises de CD, à Nantes (CO-ORGAN avec l'ADF)	2005, 2006, 2007 (2/an, Y compris micro-réunions de l'Ambassade de F.)	jeunesse (en lien avec PCPA, mené par Solidarités laïques)	délégations des partenaires roumains des assises
Slovaquie	6 ^{èmes} ateliers "Dév. Locale en milieu rural), à Nitra (CO-ORGAN)	7 ^{èmes} ateliers sur politiques de DD, à Présov (CO-ORGAN.)	8 ^{èmes} ateliers sur ... à Trencin (CO-ORGAN.)	tous les ans		délégations des partenaires des assises
Croatie	2 ^{èmes} assises de la CD, à Rijeka (CO-ORGAN.)		3 ^{èmes} assises de la CD, à Dubrovnik (CO-ORGAN.)	tous les ans		délégations des partenaires des assises
Serbie				participation au séminaire sur CT et tourisme (2006)		APL
Albanie						ambassade
Hongrie (sans GP)						

Groupes-Pays et groupes thématiques	assises bilatérales 2005 (EN MAJUSCULES / RÔLE CUF)	assises bilatérales 2006	assises bilatérales 2007	missions dans pays	réunion thématique au sein du groupe	accueil de délégations
<i>Turquie (pas encore GP)</i>				<i>mission en 2007, avec l'AMF</i>		
Vietnam	6 ^{èmes} assises de la CD, à Hué (CO-ORGAN)		7 ^{èmes} assises de la CD, à Montreuil (CO-ORGAN.)	2005, 2006, 2007		
<i>Chine (pas de GP)</i>	<i>Assises de la CD, à Wuhan (PARTEN.)</i>		<i>Assises de la CD, à Bordeaux (PARTEN.)</i>	2005		
<i>Japon (pas de GP)</i>				2007 (prépa assises de 2008)		
Jeunesse				ateliers au Burkina, au Brésil,		
Tourisme solidaire et CD		Séminaire en Auvergne (CO-ORGAN.)		participation aux FITS		
Achats Publics Ethiques			Assises de la commande publique durable sept 07 en partenariat avec ECOMAIREs			
Education au développement			Journée CD			

Autres pays (sans Groupe Pays) :

<i>Côte d'Ivoire</i>				2007 (du président, à la demande de l'union des villes et communes ivoiriennes)	Réunion sur crise politique (avec ONG, 2006)	
<i>Guinée</i>					Soutien au montage PCPA	
<i>Tchad</i>					Réunions sur contexte (avec MAEE, AFD), projet Banque Mondiale	

8.7 Annexe 7 : Composition du Comité de pilotage de l'étude

NOM	Prénom	Service / Organisme	Fonctions
DESTOUESSE	Jean-Pierre	Ambassadeur	Président du comité de pilotage

DgCiD

CARADEC	Toussaint	CID/AECL	Chargé de mission
FANDRE	Claude	CID/SMR/EVA	Chef du bureau de l'évaluation
FARJON	Jean-Pierre	MAAIONG	Adjoint au chef de la mission
JOLY	Antoine	CID/AECL	Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales. Secrétaire de la commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD).
MEVEL-REINGOLD	Anne-Marie	CID/AECL	Chargée de mission et Secrétaire adjointe de la CNCD
NIVOIT-CATHALA	Marie-Claire	CID/DPDEV/G/GML	Bureau de la modernisation de l'État et de la gouvernance locale
RULETA	Michael	CID/SMR/EVA	Bureau de l'évaluation
ZEJGMAN	Martine	CID/AECL	Adjointe au Délégué pour l'action extérieure des collectivités locales

AFD

de la ROCHEFOUCAULD	Robert	AFD	Relations avec les collectivités locales
---------------------	--------	-----	--

HCCI

CARASSO	Gilles	HCCI	Secrétaire général
---------	--------	------	--------------------

Partenaires

KELLER	Michael	AMF (Association des Maires de France)	
DELANEAU	Jean	AMF (Association des Maires de France)	Maire. Membre du comité directeur AME
BARINCOU	Elisabeth	ADF (Assemblée des Départements de France)	Chargée de mission Coopération décentralisée Relations internationales
RIQUELME	Christian	ADF	Adjoint au Directeur général, responsable du service Territoire
GAY	Elisabeth	ARF (Association des Régions de France)	
DELAUNAY	Yves	ARF (Association des Régions de France)	

Cités Unies France

BUSSERY	André	Président du groupe Niger de CUF	Conseiller municipal et maire honoraire de Juvisy-sur-Orge, membre des instances CUF
GALLET	Bertrand		Directeur général
WIT	Nicolas		Directeur général adjoint

Titres parus dans la série “Évaluations”

Le programme des volontaires européens de développement. Evaluation de la phase pilote (1986-1988) (n°3).
L'Ecole Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires du Cameroun (ENSIAAC) (n°6).
Faune sauvage africaine. Bilan 1980-1990. Recommandations et stratégie des actions de la coopération française (n°8).
Le Comité Interafricain d'Etudes Hydrauliques (CIEH) (n°10).
La politique des bourses. Evaluation de l'aide publique française (1979-1988) (n°11).
La reconversion des agents de la fonction publique en Guinée. Evaluation de l'aide française (1986-1992) (n°12).
L'Association Française des Volontaires du Progrès (n°13).
L'appui dans les secteurs du plan et des statistiques (n°14).
L'appui aux formations dans le secteur BTP (n°15).
L'appui au système éducatif tchadien (n°16).
L'appui à l'opération villages-centres du Congo : Mindouli et Lékana (n°17).
L'appui dans le domaine du livre et de l'écrit (n°18).
Les administrations mauritaniennes des finances et du plan (n°19).
Les réseaux de développement (n°20).
La politique du ministère en faveur de la coopération décentralisée (n°21).
La politique des crédits déconcentrés d'intervention (1988-1993) (n°22).
L'appui au développement urbain et à la gestion locale au Bénin et à Madagascar (1982-1994) (n°24).
La navigation aérienne et les activités aéroportuaires en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien (n°25).
Le volontariat français dans les pays en développement (1988-1994) (n°26).
Conséquence de la suspension de la coopération. Cas du Togo, du Zaïre et d'Haïti (n°29).
La coopération documentaire (1985-1995) (n°33).
Etude de synthèse d'évaluations de l'action des ONG (n°34).
Programme d'appui aux administrations financières et économiques (PAAFIE) (n°35).
Programme mobilisateur Femmes et développement (n°37).
Evaluation rétrospective des FAC d'intérêt général (91, 93, 95) consacrés à l'appui à la politique sectorielle en éducation formation (n°38).
Evaluation de la politique française d'aide dans le secteur minier (n°39).
Evaluation de la politique française d'aide dans le secteur Jeunesse et Sports (n°41).
Evaluation du programme CAMPUS. Coopération avec l'Afrique et Madagascar pour la promotion universitaire et scientifique (n°42).
Evaluation dans le secteur de la santé au Cambodge (n°44).
Evaluation rétrospective des systèmes financiers décentralisés (n°45).
Evaluation du projet ARCHES (n°46).
Projet santé Abidjan. Evaluation des FSU-Com (n°47).
Evaluation du F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations) (n°48).

Evaluation des actions de l'aide française dans le secteur agricole et l'environnement à Madagascar (n°49).

Evaluation du programme développement local et migration au Mali et au Sénégal (n°50).

Evaluation des programmes de lutte contre le VIH/sida (1987-1997), 2 tomes (n°51).

Evaluation des programmes prioritaires Palestine et Vietnam (n°52).

Evaluation de la formation des personnels de santé en Afrique et à Madagascar (n°53).

Etudier en français en Europe centrale et orientale. Evaluation des filières universitaires francophones (n°54).

Evaluation d'actions de coopération franco-marocaines pour la recherche scientifique. Programmes d'actions intégrées (n°55).

Evaluation du pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac) du Coraf. (n°56).

Evaluation de la coopération télévisuelle en Afrique subsaharienne (1995-2000) (n°57).

Rapprocher les jeunes du Sud et du Nord. Evaluation de Villes. Vie. Vacances/Solidarité internationale et de Jeunesse/Solidarité internationale (n°58).

Evaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique - Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001) (n°59).

Evaluations (Fiches-résumés de 28 évaluations réalisées entre 1993 et 1997).

Evaluation de la coopération culturelle, linguistique et éducative en Amérique centrale (n°60).

Evaluation du dispositif des crédits déconcentrés "Fonds social de développement" (n°61).

Festival international des francophonies en Limousin (n°62)

Evaluation de la coopération française dans le secteur de la santé au Gabon (n° 3).

Appui à la professionnalisation des opérateurs culturels du continent africain (n°64).

Evaluation de la coopération décentralisée franco-malienne (n°65).

Evaluation des appuis de la France et de la Communauté européenne aux écoles africaines de statistique (n°66).

Soutenir le cinéma des pays du Sud (n°67).

La coopération scientifique et universitaire franco-sud-africaine (n°68).

Le secteur forestier en Afrique tropicale humide 1990-2000 (n°69).

Programmes de recherche bilatéraux en Europe 1990-2000 (n°70).

L'appui de la France aux associations pour la recherche en Finlande, Norvège et Suède (n°71).

Appui à la coopération non gouvernementale au Cambodge 1993-2003 (n°72).

Evaluation de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (n°73)

Evaluation Convention d'objectifs avec Cités Unies France (n°74)

L'appui de la France aux éducations en développement (n°75)

Amélioration des conditions sociales de vie des réfugiés palestiniens (n°76)

Evaluation des programmes d'appui aux actions non-gouvernementales en Bolivie (n°77)

Evaluation rétrospective des actions d'appui à la mise en place de SAMU (1993-2002) (n°78)

Projet d'appui à la réforme des systèmes hospitaliers dans les pays de la ZSP / Evaluation rétrospective (1998-2003) (n°79)

Evaluation du programmes des évaluations 2000-2004 / Les évaluations dans la ZSP (n°80)

Evaluation de la politique des bourses attribuées par le MAEE aux étudiants étrangers (1998-2004) (n°81)

La coopération franco-indienne en sciences humaines et sociales (1992-2004) (n°82)

Programmes d'actions intégrées de recherche (PAI) franco-tunisiens (1996-2004) (n°83)

Projet d'appui au développement de l'anesthésie réanimation et médecine d'urgence dans l'Océan Indien (PARMU) (n°84)

Appui de la coopération française à l'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) (n°85)
Programme franco-chinois de recherches avancées (1993-2003) (n°6)
Actions de formation dans le domaine du développement social (1997-2003) (n°87)
Evaluation du contrat de désendettement et de développement (C2D) du Mozambique (n°88)
Actions en faveur du développement durable dans la coopération internationale de la France (n°89A - résumé du n°89)
Actions en faveur du développement durable dans la coopération internationale de la France (n°89 - version complète)
Programme de recherche urbaine pour le développement (PRUD) - Evaluation finale du projet mobilisateur FSP n°2000-120 (2001-2004) (n°90)
Renforcement du partenariat entre ONG marocaines et françaises - Evaluation du "Programme concerté Maroc" (1999-2005) (n°91)
Programme Solidarité Eau - Evaluation 2000-2004 (n°92)
Coopération audiovisuelle et médiatique française au Proche-Orient, au Moyen-Orient et au Maghreb 1995-2005 (n°93)
Echanges scientifiques et universitaires entre la France et l'Amérique Latine -Evaluation des programmes ECOS Nord et ECOS Sud - 1992-2005 (n°94)
Aide publique française aux pays touchés par le tsunami du 26 décembre 2004 (n°95)
Partenariat pour le développement municipal (PDM) - Evaluation conjointe franco-canadienne 1991-2006 (n°96)
Evaluation rétrospective de coordination Sud (1997 - 2005) (n°97)
La coopération éducative et linguistique française avec les nouveaux pays membres de l'Union européenne (1995-2005) Evaluation rétrospective (n°98)
Programme DUO-France -Evaluation rétrospective (n°99)
Expertise évaluative des programmes de coopération post-gradués, PCP (n°100)
Fonds fiduciaires d'assistance technique auprès des banques de développement (n°101)
Evaluation de la convention MAEE/CUF 2005-2007 (n°102)

