



Université Toulouse 2 Jean Jaurès (Campus Le Mirail)

Mémoire Master 2 APTER (Aménagement et Projets de Territoires)

Conseil général des Pyrénées-Atlantiques

De la coopération décentralisée à la diplomatie des territoires. L'évolution des relations entre la France et l'Argentine. Un regard à partir des actions entre le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones.



Présenté par M. Gabriel Oscar REITER

Sous la direction de Mme Martine GUIBERT et M. François TAULELLE

Maître de stage : Mme Laurence NEMES

Soutenance: 10 Juillet 2014

Photographie de la page de garde:

Photo 1. Tour Eiffel. Paris France. Décembre 2013. Source : Gabriel Reiter.

Photo 2. Obélisque et Avenue 9 de juillet. Ville de Buenos Aires. Argentine.
Source : www.turismo.buenosaires.gob.ar

Photo 3. Lacs d'Estelat et det Mail (Hautes-Pyrénées).
Source : www.parcsnationaux.fr

Photo 4. Parc National Iguazú. Province de Misiones Argentine.
Source : www.iguazuargentina.com

Photo 5. Hôtel du Département. Conseil général des Pyrénées-Atlantiques. Ville de Pau. Juin 2014.
Source : Gabriel Reiter.

Remerciements

Je tiens vivement à remercier les professeurs de l'Université Nationale du Sud (Bahía Blanca - Argentine), Dr. Roberto Bustos Cara et Dr. Marcelo Sili, ainsi que Mg. Silvia Marengo qui m'ont encouragé et m'ont accompagné à l'heure de prendre la décision de venir en France pour réaliser mon master.

Je remercie également les responsables du Master 2 APTER et l'équipe pédagogique, ainsi que le Président de l'Université de Toulouse 2 Jean Jaurès pour m'avoir reçu dans leur structure et m'avoir donné la possibilité de réaliser ce master.

Un remerciement spécial à mes collègues du M2 APTER avec qui j'ai partagé des moments très agréables de travail et de recherche pendant cette année.

Je remercie également Mme Martine Guibert et M. François Taulelle pour m'avoir accompagné et avoir répondu à mes questions durant la rédaction de mon mémoire.

Un remerciement spécial à M. Jean-François Claverie qui m'a orienté dans la recherche d'un lieu de stage pertinent en rapport avec mes objectifs.

Un très grand merci enfin à Mme Laurence Nemes et à tout le personnel du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques pour m'avoir accueilli et pour m'avoir permis de travailler durant cinq mois dans leur structure.

Je serai, envers tous, éternellement reconnaissant...

Gabriel.

Résumé

À partir des réformes des années 1990, le nombre de collectivités territoriales françaises qui portent des actions de coopération décentralisée avec des partenaires du monde entier a augmenté de manière significative. Aujourd'hui, environ 5 000 collectivités françaises mettent en application plus de 13 000 projets de coopération dans 145 pays, constituant les ambassadrices de la France à l'étranger et pratiquant une véritable "diplomatie des territoires". Ce travail de recherche est consacré aux actions développées entre des collectivités françaises et argentines, afin d'analyser comment leurs relations ont évolué. La réalisation de cette recherche a été rendue possible grâce au stage de 5 mois au Pôle de Coopération Internationale du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques qui coordonne différentes actions extérieures. Parmi ses actions, il y a un projet de coopération avec la Province de Misiones en Argentine. Dans ce partenariat, les partenaires qui cherchent à atteindre le co-développement au moyen de bonnes pratiques pour la préservation de l'environnement et des ressources naturelles dans les deux territoires.

Mots-clefs : Coopération décentralisée, diplomatie des territoires, collectivités territoriales, co-développement, Argentine, France.

Resumen

A partir de las reformas de los años 90 el número de colectividades territoriales francesas que llevan adelante acciones de cooperación descentralizada con socios del mundo entero ha aumentado de manera significativa, hoy unas 5.000 colectividades francesas implementan más de 13.000 proyectos de cooperación haciéndose presentes en 145 países, constituyéndose en embajadoras de Francia en el extranjero a través de una verdadera "diplomacia de los territorios". Este trabajo de investigación se enfoca principalmente en las acciones desarrolladas entre colectividades francesas y argentinas, en analizar la manera en como las mismas han ido evolucionando hasta llegar a la situación actual. La realización de dicha investigación fue posible gracias al periodo de prácticas profesionales realizado durante 5 meses en el Polo de Cooperación Internacional del Consejo General de los Pirineos Atlánticos desde donde se coordinan diferentes acciones exteriores entre ellas un proyecto de cooperación con la Provincia de Misiones en Argentina, a través del cual se busca alcanzar el co-desarrollo mediante las buenas prácticas en materia de preservación del medio ambiente y de los recursos naturales en ambos territorios.

Palabras claves: Cooperación descentralizada, diplomacia de los territorios, colectividades territoriales, co-desarrollo, Argentina, Francia.

Table des matières

Remerciements	4
Résumé	5
Table des matières	6
Introduction	8
Justification et pertinence	8
Contextualisation de la réflexion	8
Objectifs et plan de travail	9
Première partie	11
1. Les actions de coopération décentralisée en France	11
2. « La diplomatie des territoires ». Un nouveau concept plus pertinent ».	18
3. Évolution historique de la coopération entre la France et l'Argentine.	20
I. De l'origine à nos jours	20
II. Au fil du temps	27
III. La coopération décentralisée aujourd'hui entre la France et l'Argentine	29
4. Le processus de coopération décentralisée entre Le Conseil général des Pyrénées Atlantiques (France) et le gouvernement de la Province de Misiones (Argentine).	40
I. Des caractéristiques similaires qui permettent de penser à des stratégies communes	40
II. Des enjeux communs entre les deux territoires.	41
III. Les actions du projet pour la première année (2013)	43
IV. Les actions projetées pour l'année 2014	45
V. Le cofinancement : un point clef dans la coopération décentralisée.	48
Deuxième partie	51
1. La mise en place d'un projet de co-développement	51
I. Identification et définition d'un projet de co-développement	52
II. Importance de la dimension temporelle dans un projet de coopération décentralisée	55
2. La mise en œuvre d'un projet de co-développement	57
I. Une méthodologie de travail proposée à partir de l'expérience du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques	57

i. Différentes échelles avec différents acteurs et des temps d'intervention _____	58
3. Évaluation et suivi des projets de coopération _____	62
I. Les mécanismes actuels de l'évaluation. _____	64
II. L'utilisation des NTIC comme outils pour dynamiser un processus de coopération décentralisée. _____	65
III. Méthodologie d'évaluation et de suivi des projets proposés. _____	67
Troisième partie _____	71
1. Les expériences d'apprentissage partagé _____	71
I. Premier étude de cas : quatre moteurs pour l'Europe quatre moteurs pour le Mercosur 72	
II. Deuxième étude de cas : les projets de coopération entre la Région Rhône-Alpes et trois provinces de l'Argentine (Buenos-Aires, Mendoza et Córdoba) _____	76
III. Troisième étude de cas : le projet de coopération entre la région Champagne-Ardenne et la province de Salta en Argentine _____	81
2. Quelle place occupe la coopération décentralisée franco-argentine par rapport aux actions des collectivités françaises dans d'autres pays de l'Amérique et dans le monde ? 84	
3. Quelle valeur ajoutée réelle la diplomatie des territoires apporte-t-elle pour le développement durable et le bien-être de la population ? _____	86
4. Quels sont les défis à venir pour la diplomatie des territoires ? _____	88
Conclusion _____	89
Références bibliographiques _____	90
Sites Internet _____	92
Annexes _____	93
Table des documents _____	99
Table des annexes _____	100

Introduction

Justification et pertinence

La pratique de la coopération internationale, comme toute activité liée de manière directe à une décision politique, a ses adversaires/détricteurs, notamment dans les périodes de récession ou d'incertitude économique. Dans ce cas, les critiques augmentent. Compte tenu de ce contexte, il est indispensable de définir quel est le vrai apport de cette action : c'est l'objectif de ce travail de recherche.

Au début de la deuxième année de coopération décentralisée entre le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones en Argentine, les deux partenaires se trouvent devant un contexte pertinent pour la réalisation d'un travail de réflexion sur les apports de la coopération décentralisée, dans ce cas la coopération tendant au co-développement. Cette analyse doit permettre d'améliorer les actions en cours et de planifier les actions à venir.

Contextualisation de la réflexion

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre de l'obtention du Master 2 APTER - Aménagement et Projets de Territoires de l'Université de Toulouse 2 Jean Jaurès (Campus Le Mirail). Les résultats sont le produit du travail de stage réalisé entre février et juin 2014 au Pôle de Coopération Internationale du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques (CG64).

Durant ce stage, nous avons répondu à la demande de réalisation de différentes tâches que nous pouvons diviser en deux grands groupes : d'un côté, des tâches rattachées à la recherche de l'information sur la province de Misiones, sur des thématiques spécifiques directement liées aux lignes de l'action à développer pendant l'année en cours. Cela nous a permis de partager différentes réunions avec les nouveaux partenaires français qui commencent à travailler de manière bilatérale avec leurs partenaires de la province de Misiones, par exemple l'Agence de l'Eau d'Adour-Garonne. Pour accompagner ces réunions, nous avons réalisé différentes fiches de synthèse par thématique de travail, certaines d'entre elles sont incorporées comme annexes à ce mémoire.

Par ailleurs, l'une des demandes à réaliser durant notre stage consistait à collaborer à l'organisation du séminaire « La diplomatie des territoires et l'implication de la population dans les actions de coopération ». Ce séminaire aura lieu dans la ville de Pau en novembre 2014.

Ce travail de recherche est présenté dans ce mémoire.

Objectifs et plan de travail

Le document suivant poursuit trois grands objectifs qui sont exposés selon les trois grands axes de travail suivants :

- Dans le premier axe, l'objectif est de présenter l'évolution de la coopération décentralisée à travers l'étude des actions réalisées entre la France et l'Argentine, à différentes échelles, particulièrement entre le Conseil général des Pyrénées Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones, en analysant comment le concept de la coopération décentralisée a évolué jusqu'à arriver à l'actuel concept de diplomatie des territoires.
- Dans le deuxième axe, l'objectif est d'identifier les inconvénients principaux à l'heure de réaliser des actions de coopération décentralisée, ceci sur la base de l'expérience du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et du Gouvernement de la Province de Misiones, et afin de contribuer à la réflexion grâce à une proposition méthodologique simple d'amélioration de la planification et d'exécution de projets.
- Dans le troisième et dernier axe, l'objectif est d'identifier les défis à venir pour la diplomatie des territoires. Quel rôle occupe aujourd'hui la relation France-Argentine : en comparaison avec les autres pays ? et dans ce contexte, quel sera le champ d'action pour les années suivantes ?

La méthode de travail employée pour cette recherche consiste en une étude approfondie de documents techniques et d'une bibliographie spécifique, l'étude de cas concrets, mais aussi l'analyse des apports retirés de l'expérience des différents acteurs impliqués de manière directe dans le processus de coopération.

"If war is the failure of diplomacy, then ... diplomacy, both bilateral and multilateral, is our first line of defence. The world today spends billions preparing for war; shouldn't we spend a billion or two preparing for peace?"

National Press Club des déclarations de Kofi Annan septième secrétaire général des Nations unies 1997-2006 et Prix Nobel de la paix en 2001.

Première partie

Dans cette première partie du travail nous présentons l'évolution, à différentes échelles, des actions de coopération réalisées par la France, depuis les premières actions de jumelage jusqu'aux actions de co-développement actuelles. Nous exposons les différentes lois qui régissent l'évolution de cette politique en France et les changements qu'implique la décentralisation avec la participation appropriée de nouveaux acteurs à l'échelle mondiale. Ensuite nous analysons l'évolution de la coopération décentralisée entre la France et l'Argentine à l'échelle des pays et des actions décentralisées, pour présenter finalement l'étude de cas qui sert de base à ce travail, la coopération décentralisée tendant au co-développement réalisée par le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones.

1. Les actions de coopération décentralisée en France

Les premières actions de coopération décentralisée en Europe débutent après la deuxième guerre mondiale, avec les premières actions de **jumelage** ; l'objectif était alors de réconcilier les peuples au-delà des différences nationales et des régimes politiques. Ainsi, les jumelages intercommunaux représentent la première forme de relations établies entre des collectivités locales de différents pays, principalement entre la France et l'Allemagne.

Dans les décennies suivantes, des actions d'une grande importance marquent la coopération décentralisée en France et aussi dans le reste du monde :

- La première se situe dans les années 60, le processus de décolonisation des Etats africains a impliqué un changement dans les relations entre l'État Français et ses anciens territoires d'outre-mer. Ainsi se produisent les premières relations par des collectivités françaises impliquées dans la coopération solidaire, dans ce que nous pouvons appeler un processus de **coopération-décentralisée-solidaire**.
- La deuxième action importante se situe dans les années 80, lorsque l'État français lance un fort processus de décentralisation.

Ce processus de décentralisation permet l'émergence d'un pouvoir local fort, capable de pousser/soutenir des actions de coopération vers l'extérieur. La **loi du 2 mars 1982** donne une légitimité formelle au processus de coopération décentralisée. Plus tard, en mai 1983, la notion « d'action extérieure des collectivités territoriales » a été reconnue par le Premier Ministre français qui souligne les avantages des contacts extérieurs « *non seulement pour les collectivités locales, mais encore pour le pays tout entier* ».

Il est possible d'affirmer que, grâce au processus de décentralisation, qui démarre en France dans les années 80, s'est renforcé un processus de coopération décentralisée entre des collectivités françaises à différentes échelles, les Régions, les Départements et les Communes, avec différentes structures territoriales.

À partir des années 90, les processus de coopération décentralisée rentrent dans une nouvelle phase en France, différentes évaluations commencent à être réalisées sur les apports de ce processus et cela a pour conséquence de différencier les types de coopération décentralisée. La **loi du 6 février 1992** dite « *loi Joxe* » consacre l'engagement des collectivités locales à l'international, c'est elle qui entérine l'expression de "coopération décentralisée" pour désigner toutes les conventions possibles avec des collectivités étrangères non étatiques. L'article 131 de cette loi dit ainsi : « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France* »¹.

Les textes définissent ce qu'est la coopération décentralisée et quels en sont les acteurs, mais il n'est pas spécifié le contenu, ni la finalité. On indique que ledit processus doit faciliter la promotion du développement économique, social, sanitaire, culturel, scientifique et d'aménagement du territoire.

La loi de 1992 est complétée par **la loi de 1995** sur l'aménagement du territoire. Elle précise que les collectivités territoriales françaises ont compétence pour signer des conventions avec des collectivités locales de pays étrangers mais pas avec les Etats.

L'autre événement important de ces années est la création en 1995 de la Commission Nationale de la coopération décentralisée (CNCD). L'objectif est de renforcer la politique de coopération décentralisée dans un espace de concertation entre différents acteurs.

Au début du XXI^e siècle, les processus de coopération décentralisée ont continué leur croissance en ce qui concerne les nombres d'accords et le caractère de plus en plus ambitieux des objectifs. Cette évolution a été accompagnée par de nouvelles lois comme, par exemple, la **loi Oudin/Santini de 2005** qui permet aux collectivités territoriales de mobiliser des fonds pour les projets « eaux et assainissement » et d'affecter jusqu'à 1 % de leur budget à des actions de coopération et de solidarité internationale.

Une autre loi de grande importance est la **loi Thiollière de 2007**, qui reconforte et élargit la loi de 1992 : « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des conventions avec des autorités étrangères pour mener des actions de coopération ou d'aide au développement et si l'urgence le justifie, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent désormais également en*

¹ CITES UNIES FRANCE: LOI N° 92-125 DU 6 FÉVRIER 1992. Extrait du Journal officiel du 8/2/1992.
Source : <http://www.cites-unis-france.org/>

œuvre or financer des actions à caractère humanitaire »². Cette loi octroie une garantie juridique à l'action des collectivités françaises à l'étranger.

Aujourd'hui, l'un des défis principaux est de réussir à identifier et à définir minutieusement la portée et les compétences des différents processus de coopération décentralisée. Il est pour cela, nécessaire de partir d'une typologie de ces processus sur la base de deux grands critères : le **type d'acteurs** responsables de la mise en place du processus de coopération et **les objectifs** que l'on cherche à atteindre. La combinaison des deux définit les caractéristiques de chaque action particulière.

Les auteurs comme Marc Totté identifient deux modèles de coopération décentralisée en prenant comme base le **type d'acteur** qui réalise la coopération. Chacun de ces modèles répond à différentes écoles.

- D'une part, le modèle français, qui réduit la coopération décentralisée à la coopération entre collectivités locales (échelle des Régions, des Départements et des Communes).
- D'autre part, la Commission européenne qui apporte une nouvelle manière de penser la pratique de coopération décentralisée, « *visant à placer les acteurs au centre des processus de coopération, en leur déléguant la gestion des actions qui les concernent, en négociant avec eux des programmes d'appui, en accompagnant leurs apprentissages* »³. La coopération décentralisée inclut à la fois celle mise en œuvre par les collectivités locales, mais également par les ONG et les autres acteurs non étatiques.

Si nous prenons comme base **les objectifs** du processus de coopération décentralisée, nous pouvons identifier trois grands groupes d'action.

Les actions de jumelage. Le Jumelage est défini dans le dictionnaire Larousse comme « *la création et le développement de liens entre des villes de pays différents* ». Ce sont les actions d'échange les plus simples et, dans certains cas, ils peuvent évoluer vers des actions plus complexes et donner lieu à un processus de coopération décentralisée. Les jumelages Nord-Nord (les premières actions entre la France et l'Allemagne) comme les jumelages Nord-Sud/Est (d'un plus grand développement à partir des années 60) représentent une action qui peut impliquer l'ensemble de la population des deux collectivités : milieu associatif, scolaire, sportif, groupements de femmes, de jeunes.

² CITES UNIES FRANCE: La coopération décentralisée. Cadre juridique. L'adoption de la loi Thiollière 2014. Source : <http://www.cites-unis-france.org/>

Cités Unies France fédère les collectivités territoriales françaises engagées dans la coopération internationale, compte 500 adhérents et anime un réseau de 4 800 collectivités territoriales, engagés dans la coopération décentralisée. Fondée il y a plus de 30 ans par Bernard Stasi, Cités Unies France a été de tous les combats et de toutes les avancées en matière de coopération décentralisée.

³ A. SIMON, extrait de M.TOTTE, AM. VANDEWALLE « *La coopération décentralisée : entre développement et politique* ». INTER-MONDES. Boussole Stratégique n° X. 2009

Les actions de solidarité. Le dictionnaire Larousse définit la solidarité *comme le sentiment qui pousse les hommes à s'accorder une aide mutuelle. Par extension, le mot « solidarité » s'applique à l'attitude responsable consistant à aider les personnes qui en ont le plus besoin. Les deux sens sont liés : le second suppose le premier. Le souci d'aider les plus démunis et les exclus de la société repose sur la conscience d'un lien réel, fondé dans l'humanité et dans la citoyenneté. Un homme ne peut être absolument étranger à un autre homme en raison de l'humanité qui leur est commune ; a fortiori, le citoyen est solidaire des autres citoyens.*

Les actions de coopération solidaire lient en général un pays du nord plus développé à un pays du sud moins développé. En France, ce type d'action est dirigé principalement les pays du continent africain avec lesquels il y a une forte relation historique.

Le principe de l'action solidaire implique le non existence d'un autre intérêt en dehors de l'aide solidaire.

Les actions de coopération tendant au co-développement. La coopération selon le dictionnaire Larousse est, au plan économique, *« une méthode d'action par laquelle des personnes ayant des intérêts communs constituent une entreprise où les droits de chacun à la gestion sont égaux et où le profit est réparti entre les seuls associés au prorata de leurs activités »*. Sur un plan politique, le dictionnaire la définit comme *« une politique d'aide économique, technique et financière à certains pays en développement »*.

Le concept de co-développement a varié, ou plutôt a évolué, à travers les années, depuis ses origines en France dans les années 70 avec la mise en place des premières aides au retour, comme politiques tendant à travailler d'une manière conjointe avec les immigrants (principalement d'origine africaine) dans l'implémentation des programmes de développement dans ses pays d'origine, avec l'objectif de mitiger le flux croissant d'immigrants vers l'Europe.

« ... l'originalité de la politique de co-développement ne réside pas seulement dans l'articulation de l'intervention active des partenaires institutionnels, associatifs et économiques ; elle tient aussi et surtout dans le fait que le migrant devient acteur conscient du développement. C'est là qu'est le point central : nulle forme d'aide (pouvoirs publics, banques, associations, etc...) ne peut se substituer à l'action de l'immigré lui-même. Il est le cœur et le corps vivant de l'opération. Sa participation active est la condition sine qua non de la solidité de l'édifice »⁴.

Dans les années 90, ce concept est devenu de plus en plus fréquent pour faire une mention à toutes ces relations qui liaient le développement et les mouvements migratoires. Cette nouvelle conception du « co-développement » est fondée sur une recherche de la complémentarité entre migration et développement : *« Elle vise surtout à renforcer l'intégration en France tout en favorisant la solidarité active avec les pays d'origine, à créer les*

⁴ S.NAÏR : « Rapport de bilan et d'orientation sur la politique de co-développement lie aux flux de migratoires » Ministère des Affaires étrangères. Paris, 1997.

conditions sociales pour aider les migrants potentiels à demeurer chez eux (...). Elle signifie le dépassement de la coopération pour l'instauration d'objectifs communs. L'intérêt partagé de la France et des pays d'origine est de faire de l'immigration un vecteur de développement (Sami Nair, 1997) ». Parallèlement, dans cette période, de plus en plus de collectivités territoriales commencent à s'insérer comme nouveaux acteurs dans la coopération mondiale à partir, principalement, des réformes tendant à la décentralisation réalisées en France.

« Le co-développement est aujourd'hui un terme qui a obtenu une reconnaissance internationale. Le gouvernement a également tenu à afficher sa volonté d'en faire une priorité. Le retour n'est plus un objectif de la politique de co-développement. Pour autant, sur le fond, cette politique n'est pas à la hauteur des ambitions exprimées. Sa mise en place a nécessité la constitution de partenaires, puis l'ajustement des points de vue. Il reste à découvrir si le nouveau gouvernement va entrer dans une dernière phase, celle de l'action. »⁵

Ces dernières années ont vu l'apparition d'une redéfinition des paradigmes du développement et de la coopération internationale. Le modèle classique de coopération qui avait prédominé pendant la deuxième moitié du XX^{ème} siècle est aujourd'hui en crise. Il était traditionnellement fondé sur une vision "par le haut" du développement qui proposait des solutions préconçues ou préfabriquées pour faire face aux problèmes des pays les plus pauvres.⁶

Ce qui est vécu à ce XXI^e siècle est une évolution d'un modèle de « Aide au développement assistanat "Nord-Sud" Paternalisme des riches envers les pauvres » sur un modèle « Coopération stratégique Echanges d'expériences Appui institutionnel et transferts de savoir-faire ». Le changement principal de ces nouvelles pratiques est l'implication directe des bénéficiaires qui deviennent des partenaires à part entière.

« Les gouvernements locaux étaient totalement absents de l'ancien modèle de coopération au développement. Dans le nouveau système de coopération internationale, les gouvernements locaux sont devenus acteurs à part entière. »⁷ Ce changement a donné un rôle important aux gouvernements locaux sur la scène mondiale, aujourd'hui « Des collectivités comme des entreprises, des écoles, des clubs, etc. peuvent s'impliquer dans une relation de co-développement afin d'approfondir diverses dimensions de leurs pratiques avec des retombées mutuelles en

⁵ T. LACROIX « Les trois co-développements : articulations et mutations » *Accueillir*, n°244, décembre 2007.

⁶ E. D. ZAPATA GARESCHE « Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'union européenne et l'Amérique latine » Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. 2008

⁷ E. D. ZAPATA GARESCHE « Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'union européenne et l'Amérique latine » Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. 2008

termes de développement social, culturel, économique, ... pour leurs localités respectives. La présence de migrants au sein de ces pratiques peut être faible, voire nulle »⁸.

Les principes de ce nouveau concept de coopération décentralisée tendant au co-développement sont basés sur l'idée de la recherche du développement conjoint entre deux ou plusieurs espaces de différents pays caractérisés par des enjeux ou des problématiques communs, lesquelles leur permettent de travailler d'une manière conjointe dans le développement de stratégies sur différentes thématiques, par exemple la production, l'éducation, le préservation de l'environnement etc. La différence principale avec les actions de caractère exclusivement solidaire consiste en ce que dans la coopération pour le co-développement, les bénéficiaires sont les citoyens et institutions de tous les pays qui interviennent dans le processus. Cette sorte de « complicité » donne lieu à une volonté d'agir ensemble : les coopérants travaillent de manière conjointe, les investissements que demande ce processus sont distribués entre les partenaires, de même que les bénéfices octroyés par les résultats.

Cette dernière forme de coopération décentralisée est la plus ambitieuse en ce qui concerne ses objectifs, et par conséquent c'est celle qui demande un plus grand effort de la part des partenaires.

En ce qui concerne la gestion de la part d'une collectivité locale d'un processus de coopération décentralisée, aujourd'hui, il est possible d'identifier deux modes :

- *La coopération décentralisée directe* : c'est la collectivité locale qui assume la responsabilité directe de la conception et l'exécution des actions.
- *La coopération décentralisée indirecte* : la collectivité locale se limite uniquement à financer, normalement à travers des appels à projet, une ONG ou d'autres types d'organismes qui se chargent de présenter le projet et sa réalisation.

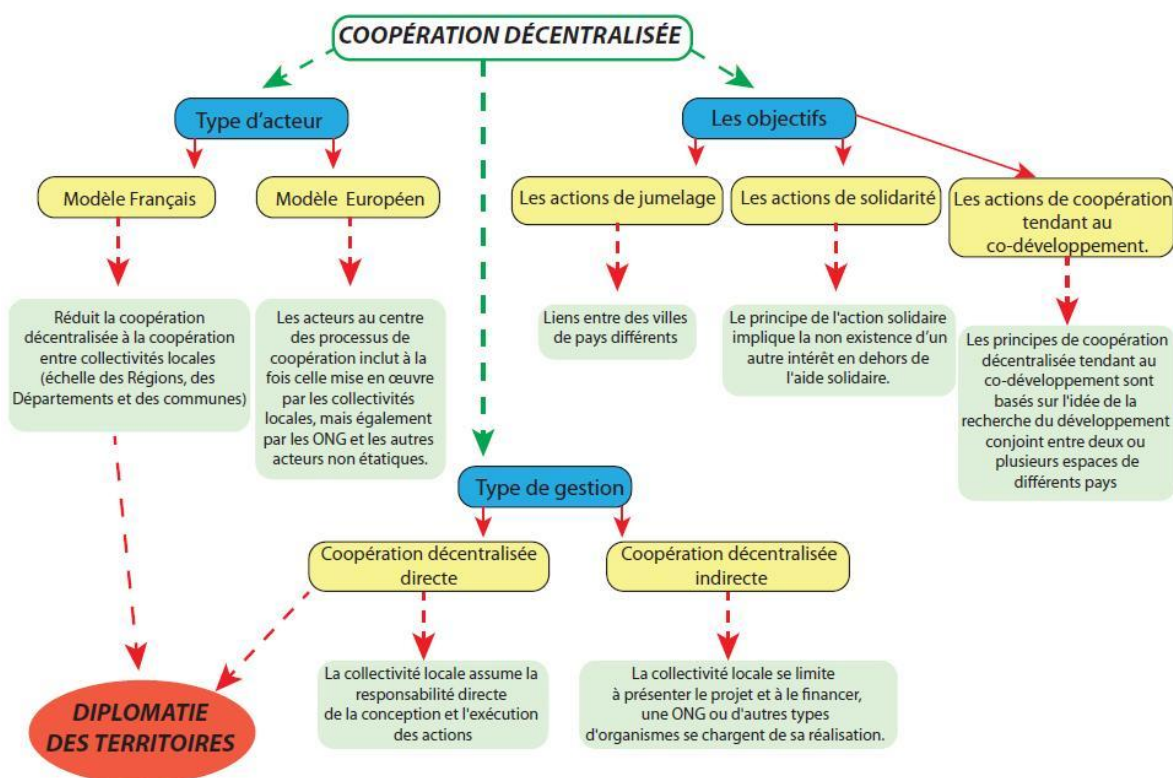
Beaucoup de collectivités locales en France, comme le Conseil général des Pyrénées Atlantiques, ont initié des processus de coopération décentralisée de différents types, directe, indirecte, une coopération solidaire, du co-développement et des jumelages. Peu à peu, la coopération décentralisée devient plus professionnelle et épouse tous les traits d'une véritable politique publique. La coopération se base aujourd'hui dans la plupart des cas sur de véritables diagnostics techniques et s'inscrit souvent dans la continuité d'initiatives locales préexistantes. Il y a aussi des cas dans lesquels les associations civiles (par exemple des associations d'immigrants) appuient et poussent des projets de coopération entre différentes collectivités.

⁸ A. MANÇO ET C. BOLZMAN, « *Diversités locales et développement*, Bruxelles : Ed. Politiques sociales. (Éd.) 2009.

Actuellement, les politiques de coopération décentralisée sont de plus en plus évaluées, notamment selon des critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence et de cohérence. Ce qui octroie davantage de professionnalisme et une transparence à l'action.

Dans le schéma N°1, nous pouvons observer une synthèse de différents types de coopération décentralisée, l'analyse détaillée faite au préalable nous ayant permis d'identifier l'origine de la diplomatie des territoires, dont le concept sera approfondi dans le point suivant.

Schéma N° 1 - Récapitulatif des différents types de coopération décentralisée



Source : Reiter. 2014

Cites Unies France définit aujourd'hui **La Coopération Décentralisée** comme la possibilité, pour une collectivité locale, de lier des partenariats avec des collectivités étrangères et de pouvoir y financer des projets dès lors qu'il y a signature d'une convention et respect des engagements internationaux de la France. Cette définition donne beaucoup de liberté aux collectivités locales pour travailler avec leurs partenaires à l'étranger.

« Aujourd'hui, les collectivités locales françaises coopèrent dans 115 pays. Ce phénomène touche toutes les régions, la grande majorité des départements, des intercommunalités et des communes, grandes et moyennes. On compte à ce jour près de 6 000 liens entre collectivités françaises et collectivités étrangères. Les champs s'élargissent et se diversifient. Aux côtés de l'aide humanitaire, de l'aide « projets », l'aide « programme », de nouvelles formes d'action internationale apparaissent, confortées par l'existence de nombreux réseaux de pouvoirs locaux,

géographiques ou thématiques. Les collectivités européennes peuvent maintenant s'unir et leurs réseaux passent des conventions avec les Nations Unies ou la Banque Mondiale »⁹.

2. « La diplomatie des territoires »

Un nouveau concept plus pertinent.

De nos jours, l'action extérieure des collectivités territoriales françaises est une réalité en complément des actions de l'Etat français, en respectant chacun son rôle et position. Comme indiquent les chiffres ; « *les 26 régions françaises, plus de 80 départements, la totalité des grandes villes, la grande majorité des villes moyennes, de nombreuses petites villes et un nombre important de communes rurales ont, à un titre ou un autre, un positionnement international, et s'y sont ajoutés, plus récemment, près de 400 groupements intercommunaux* »¹⁰. Comme nous pourrons observer dans différentes études de cas présentées plus loin dans ce mémoire, et même dans les actions réalisées entre le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones, la coopération décentralisée comprend une multiplicité d'aspects et d'actions qui peuvent comprendre des processus clairement très distincts, depuis des actions de solidarité entre des territoires de différents Etats jusqu'aux initiatives tendant à atteindre le co-développement des parties.

*« La conduite des relations internationales est et reste un pouvoir régalién de l'Etat, mais les collectivités territoriales, de manière complémentaire, y sont de plus en plus présentes, exerçant ce que l'on peut appeler, vu de leur côté, une « diplomatie de proximité ». Ou, si l'on se place du point de vue du Ministre des Affaires Étrangères, une « diplomatie démultipliée ».*¹¹

Cette position que les collectivités territoriales françaises ont réussi à atteindre dans le monde, à partir du processus de décentralisation et de la délégation croissante de responsabilités de la part de l'État central, a permis de construire un nouveau schéma de la diplomatie française dans lequel les collectivités territoriales exercent un rôle d'ambassadrices de la France en générant une relation de diplomatie de proximité que l'on qualifie de *diplomatie des territoires*.

Cette nouvelle ère en matière des relations extérieures implique un grand effort de la part de l'État central et de la part des collectivités territoriales, lesquels devront travailler ensemble pour pouvoir assurer le succès de l'action extérieure dans différents pays.

⁹ CITES UNIES FRANCE: 2014. Source : <http://www.cites-unis-france.org/>

¹⁰ MINISTRE DES AFFAIRES ETRANGERES : 2013. <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

¹¹ A. LAIGNEL « *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises nouvelles approches...nouvelles ambitions.* » Présenté à Monsieur le Ministre des Affaires étrangères. 2013

Le Ministère des Affaires Etrangères travaille actuellement dans ce sens afin, « *par une approche duale de : - assurer une meilleure cohérence des actions dans les pays de concentration, - tirer le meilleur parti des coopérations éparses dans les pays moins fréquentés au service du rayonnement de la France* »¹².

Par ailleurs, grâce aux résultats obtenus ces dernières années par différents processus d'action de co-développement, certaines "décisions diplomatiques" qui dans une première instance ont été prises par les États centraux des deux pays associés, ont pu finalement se matérialiser à travers des actions concrètes dans les territoires. En prenant en compte cela, nous pouvons dire que les collectivités territoriales se transforment en un outil important pour l'État français à travers lequel il peut atteindre les objectifs diplomatiques en générant des actions concrètes dans des lieux distincts du monde. « *S'il existe une seule diplomatie, plusieurs acteurs peuvent la mettre en œuvre et participer ainsi à une « diplomatie démultipliée». C'est ainsi que les collectivités françaises, par le biais des actions qu'elles mènent à l'international, qui sont d'une grande richesse et variété, mettent en œuvre de façon concrète une véritable « diplomatie des territoires* ». »¹³

¹² A.LAIGNEL « *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises nouvelles approches...nouvelles ambitions.* » Présenté à Monsieur le Ministre des Affaires étrangères. 2013

¹³ A.LAIGNEL « *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises nouvelles approches...nouvelles ambitions.* » Présenté à Monsieur le Ministre des Affaires étrangères. 2013

3. Évolution historique de la coopération entre la France et l'Argentine.

« Les relations franco-argentine se sont caractérisées, pendant plus d'un siècle, par la proximité culturelle et par l'implication de nombreux acteurs autres que les gouvernements respectifs. Toutefois, en ce début de millénaire, la configuration des relations internationales exige un renouvellement de cette approche. Face à de nouveaux défis, à de nouvelles menaces et à l'irruption des pays émergents, la relation entre les deux pays doit gagner en intensité ce qui nécessite, de part et d'autre, de l'engagement et de la réactivité. »¹⁴

I. De l'origine à nos jours

La proclamation de la République argentine se produit le 9 juillet 1816 (déclaration d'indépendance). Comme ailleurs en Amérique latine, les idées politiques françaises du Siècle des Lumières ont inspiré les mouvements révolutionnaires et l'émancipation argentine de mai 1810 a donné naissance à l'indépendance postérieure.

Les origines de la relation de coopération entre la France et l'Argentine se trouvent au XIX^e siècle, une période pendant laquelle s'est produit un fort exode migratoire de l'Europe, vers l'Amérique du Sud et où l'une des destinations principales était l'Argentine. Dans les « Années dorées » (1880-1930), la ville de Buenos Aires se trouve influencée par un nombre important d'architectes et de paysagistes français. De grands noms de l'architecture, tels que Paul Pater, René Sergent ou Norbert Maillart, vont construire parmi les plus beaux édifices de l'époque. L'aristocratie du « grenier du monde » est fortement liée à la France par sa pensée et son mode de vie. Dans cette période, Buenos Aires gagne le titre de « Paris de l'Amérique latine ».

¹⁴ F. PINOT DE VILLECHENON « *Les relations franco-argentine sur fond de crise mondiale : de la macrodiplomatie à la microdiplomatie, de l'affinité culturelle aux enjeux politiques et économiques* » ESCP. Europe. 2009.

Tableau N° 1 - Accords et traités signés entre la France et l'Argentine

DATE	NATURE DE L'ACCORD
1853	Traité "Rivières Parana et Uruguay"
1914	Traité d'arbitrage général
1927	Arrangement relatif au service militaire
1932	Échange des imprimés
1946	Chemins de fer appartenant à des compagnies françaises
1948	Transports aériens
1957	Accord par échanges de lettres franco-argentin. Affaire Quilmes
1957	Accord commercial
1961	Suppression des visas diplomatiques et de service
1964	Coopération culturelle, scientifique et technique
1969	Lycée franco-argentin
1979	Doubles impositions, évasion fiscale
1980	Modification de la convention du 4 avril 1979
1983	Transports aériens
1984	Commission générale franco-argentine
1984	Accord cinématographique
1985	Coopération économique, industrielle et financière
1987	Coopération douanière
1988	Tourisme
1991	Coopération judiciaire
1991	Encouragement et protection réciproques des investissements
1994	Coopération pour l'utilisation à des fins pacifiques de l'énergie nucléaire
1994	Mise en œuvre provisoire de l'accord du 21 avril 1994 sur la coopération pour l'utilisation de l'énergie nucléaire
1994	Visas de court séjour
1994	Emploi des personnes à charge des membres des missions officielles
1995	Réadmission des personnes en situation irrégulière

DATE	NATURE DE L'ACCORD
1995	Échanges de stagiaires professionnels
1997	Arrangement complémentaire à l'accord du 3 octobre 1964
1998	Coopération dans le domaine de la défense
1998	Entraide judiciaire en matière pénale
2001	Prévention, recherche et sanction des infractions douanières
2001	Avenant à la convention du 04 avril 1979
2004	Promotion du mécanisme pour un développement propre prévu par l'article 12 du protocole de Kyoto
2007	Entrée en vigueur de la convention d'entraide judiciaire en matière pénale signée le 14 octobre 1998
2008	Signature de la Convention de sécurité sociale

Source : « Ambassade de France en Argentine»¹⁵

Comme on peut apprécier dans la longue liste d'accords et traités signés entre les deux pays (*tableau N° 1*), les relations entre les deux Etats sont très anciennes, et ont évolué au rythme de la croissance des deux nations. Durant toutes ces années, les thématiques abordées à travers les différents accords ont été très amples et variées, depuis des accords où la France agissait comme arbitre devant certaines questions de litiges à l'heure de définir des limites dans la construction de l'État National Argentin, jusqu'aux actions économiques, culturelles, éducatives dans les décennies suivantes, comme aussi les questions stratégiques et de défense. La variété de thématiques et la continuité dans les bonnes relations ont permis de construire un lien capable de supporter les changements politiques et les crises économiques sur le long terme.

¹⁵ AMBASSADE DE FRANCE EN ARGENTINE. <http://www.embafrancia-argentina.org/>

**Image N° 1 - Palais des Postes et des Télécommunications de la Ville de Buenos Aires.
Bâtiment dessiné par l'architecte Norbert Maillart et inauguré en 1928.**



Source : « Google images »

**Image N° 2 - La Place de Mai, dans le cœur historique de la ville de Buenos Aires.
Remodelée par le paysagiste français Charles Thays en 1894.**



Source : « Google images »

Image N° 3 - Bâtiment de l'Ambassade de France en Argentine. Ancien Palais Ortiz-Basualdo construit par Paul Pater en 1912.



Source : « Google images »

Image N° 4 - Les présidents De Gaulle et Illia en Argentine en 1964.



*« L'année 2014
marquera le
cinquantième
anniversaire de la
signature de l'accord
de coopération
culturelle, scientifique
et technique, conclu
entre la France et
l'Argentine. »*

Source : « Journal La Nación »

Cependant, le processus de coopération décentralisée entre la France et l'Argentine tel que nous le connaissons de nos jours, s'est beaucoup développé après le Premier Forum franco – argentin organisé en décembre 2008 dans la province de Buenos Aires (ville de La Plata). Ainsi, à cette occasion, des accords de coopération ont été signés entre huit gouvernements locaux français et leurs partenaires argentins.

Avant ce premier forum existaient déjà des accords de coopération décentralisée entre la France et l'Argentine (comme on peut l'observer sur le tableau N ° 2). Il a permis d'augmenter le nombre d'accords grâce à un plus grand intérêt des gouvernements locaux français à partir de l'approbation de la loi Thiollière de 2007, qui octroie une garantie juridique à l'action des collectivités françaises à l'étranger.

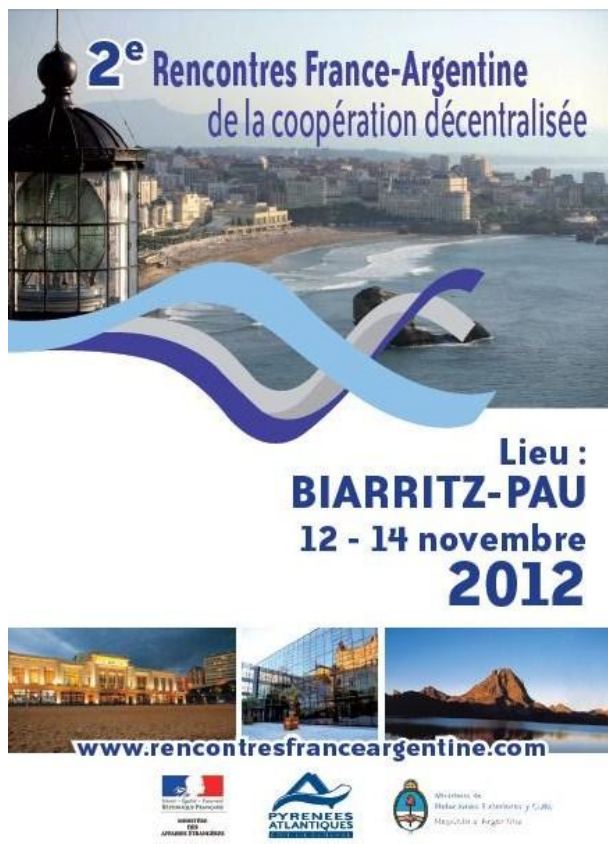
Au cours de ce premier forum franco-argentin de la coopération décentralisée, les partenaires ont commencé à travailler sur des projets communs de coopération ayant pour base l'identification de problématiques communes entre les deux pays, et ce dans des contextes distincts. La participation de nombreux gouvernements locaux (16 français et 18 argentins) a montré la volonté de travailler ensemble. Pendant la deuxième étape de travail de ce premier forum, les gouvernements français se sont déplacés dans les différentes provinces en cherchant à connaître les réalités de chaque espace et à analyser les perspectives de coopérations éventuelles.

Cette première rencontre, celle que nous pourrions dénommer « exploratoire », puisqu'elle a impliqué un premier échange entre des gouvernements locaux des deux pays, a été suivie d'une deuxième rencontre en France en novembre 2012. Le Conseil général des Pyrénées Atlantiques a été l'hôte et les journées de travail ont été réparties entre la ville de Pau et celle de Biarritz.

Durant cette deuxième rencontre, on a approfondi les objectifs de la coopération décentralisée entre les deux pays, avec l'idée de faire évoluer les partenariats existants, d'encourager et de faciliter de nouveaux partenariats. Le travail réalisé depuis 2008 en matière de coopération décentralisée a permis d'identifier quatre lignes d'action sur lesquelles travaillent conjointement les deux pays :

- Les pôles de compétitivité et les clusters, facteurs de développement socio-économique et vecteurs de coopération internationale des territoires.
- La préservation et la gestion des territoires, les parcs naturels et le tourisme.
- Les politiques publiques locales socio-culturelles franco-argentine, regards croisés.
- L'expertise des territoires et les rencontres autour du programme d'appui à la coopération thématique des collectivités territoriales.

Image N° 5 - L'affiche des « 2^{èmes} Rencontres France-Argentine de la Coopération décentralisée »



Source : « Conseil général des Pyrénées-Atlantiques »

Image N° 6 - Monsieur le Président du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques lors du discours d'ouverture des 2^{èmes} Rencontres France-Argentine de la Coopération décentralisée.



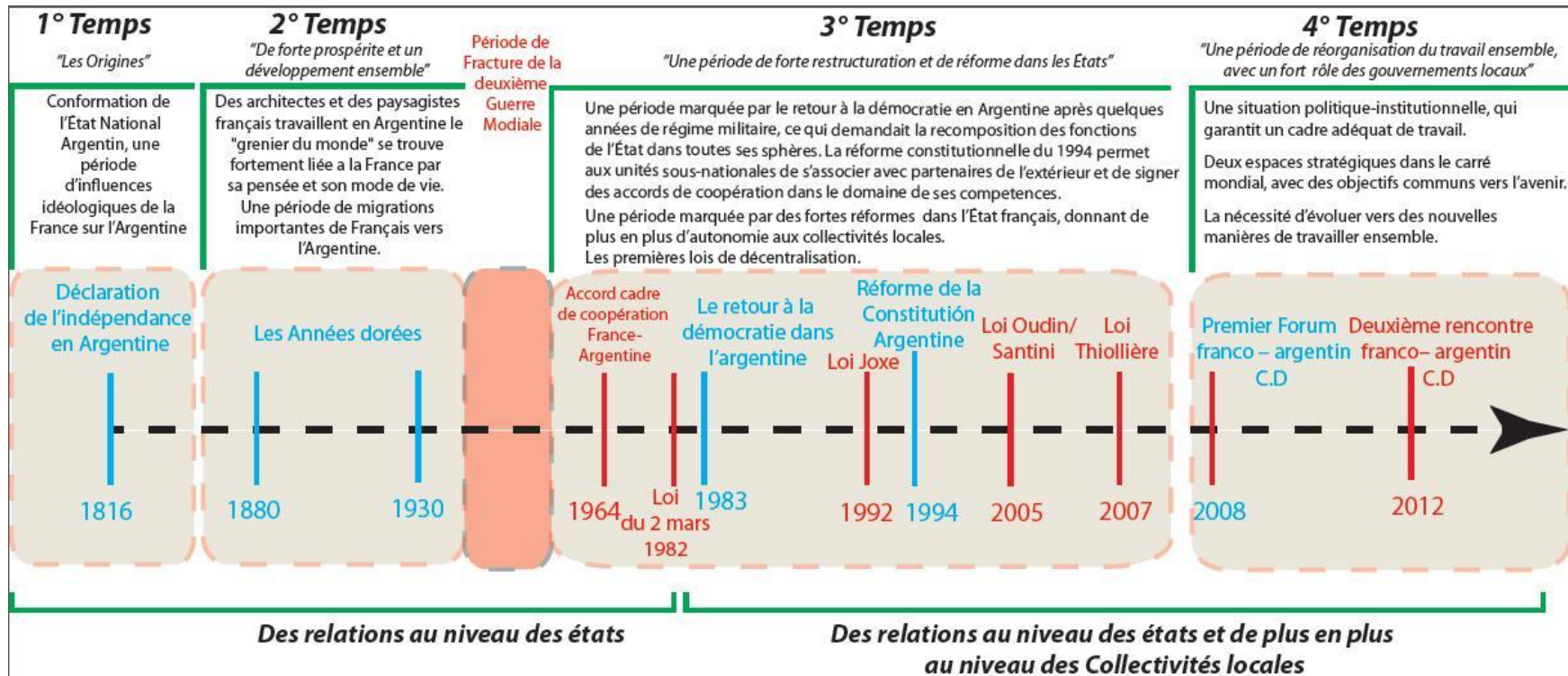
Source : « Conseil général des Pyrénées-Atlantiques »

II. Au fil du temps

Connaître notre histoire est fondamental pour entendre la réalité actuelle et pour découvrir notre chemin à suivre

Dans le schéma N°2, nous indiquons de manière parallèle les événements principaux qui ont eu des conséquences en termes de relations bilatérales en France et en Argentine durant les 200 dernières années, l'idée étant de pouvoir identifier des périodes communes à travers une synthèse schématique de 200 ans d'histoire.

Schéma N° 2 Les quatre temps qui ont marqué les relations bilatérales entre la France et l'Argentine



Source : Elaboration propre, Reiter, 2014

Dans la chronologie présentée dans le Schéma N°2, on synthétise les événements principaux qui ont marqué l'histoire des deux pays et par conséquent le développement de leurs relations entre la France et l'Argentine durant les deux cents dernières années. Quatre temps ont été identifiés :

- Le premier temps que nous appelons « *Les Origines* » : il coïncide avec la naissance de la République Argentine et la formation de l'État National de 1810 à 1816. Les influences idéologiques françaises du « Siècle des Lumières » ont inspiré l'action révolutionnaire des Argentins.
- Le deuxième temps, entre les années 1880-1930, que nous intitulons « *Forte prospérité et développement ensemble* » pendant lequel l'Argentine a consolidé un modèle économique agro-exportateur qui l'a positionnée comme « grenier du monde », et qui a doté le pays d'un important attrait pour des immigrants de toute l'Europe, dont de nombreux Français.
- Le troisième temps qui se développe depuis de la fin de la Deuxième Guerre mondiale jusqu'au début du XXI^e siècle, qui nous dénommons « *Forte restructuration et réforme des États* ». Une période marquée par la nécessité de reconstruire les alliances, les relations et les territoires détruits par la guerre en Europe et la tension postérieure générée par la « guerre froide ». Les années 80 et le retour à la démocratie en Argentine, après des périodes dictatoriales néfastes, ouvrent à nouveau des possibilités de relations avec d'autres États, en même temps qu'en France des réformes importantes de l'État tendent à décentraliser des compétences et à octroyer une plus grande autonomie aux gouvernements locaux. La réforme constitutionnelle en Argentine de la décennie 90 et les lois successives françaises de décentralisation ont balisé le chemin pour une nouvelle étape.
- Le quatrième et dernier temps que nous appelons « *Une période de réorganisation du travail ensemble, avec un fort rôle des gouvernements locaux* » est le résultat de différentes réformes en France et en Argentine qui permettent d'arriver à la situation actuelle dans laquelle les collectivités locales disposent de plus en plus de moyens pour la réalisation de projets de coopération (bien que cette situation est différent selon la province, principalement en Argentine). La réalisation de deux forums de « Coopération décentralisée », le premier en Argentine 2008 et le deuxième en France 2012, a permis d'élaborer un accord cadre pour avancer dans la construction de projets communs de coopération. Cette nouvelle étape signifie un défi important pour les collectivités locales puisque les nouvelles compétences viennent accompagner de grandes responsabilités pour lesquelles elles devront se préparer de manière à pouvoir donner une réponse aux attentes générées, en pouvant transférer à leurs populations les bénéfices directs de ces processus à travers du co-développement.

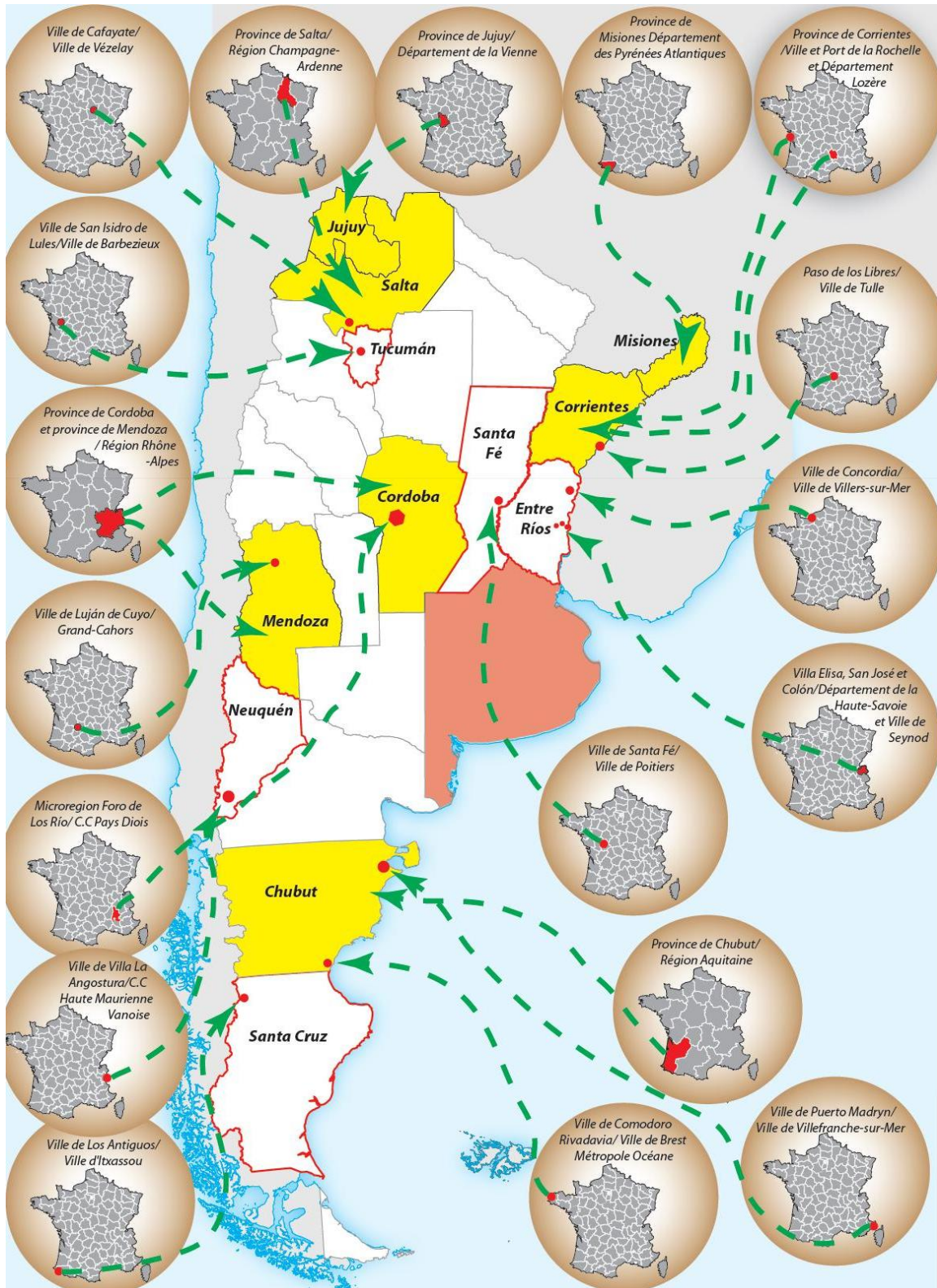
III. La coopération décentralisée aujourd'hui entre la France et l'Argentine

Le niveau de développement dans les dernières années en matière de coopération décentralisée entre la France et l'Argentine est le résultat d'une ouverture internationale de la part des gouvernements locaux argentin et français qui ont disposé de l'appui des organismes centraux de chaque pays (Chancellerie d'Argentine et Ministère des Affaires Etrangères de la France). Cette situation favorable a permis d'arriver à la réalisation d'accords multiples de coopération décentralisée de différentes caractéristiques en fortifiant les nœuds entre les deux pays à travers le travail en commun.

Dans un monde dont la dynamique exige des gouvernements de penser de plus en plus à travailler dans un double dualité, d'un côté en connaissant le contexte global pour trouver des réponses aux problèmes et aux défis locaux, et de l'autre en fortifiant le développement local comme base de soutien devant des situations de crises globales. Or, le fait de devoir travailler ensemble pour deux pays dont l'organisation territoriale est très différente, l'une unitaire (France) et l'autre fédérale (Argentine) donne une valeur ajoutée au lien qui les rapproche. En effet, il permet l'appropriation de stratégies qui peuvent déboucher sur des réponses aux problèmes communs dans différents contextes. Pour tout cela, la coopération décentralisée est de nos jours un outil important, dont le développement permettra, à travers l'échange d'expériences et la réalisation de projets en commun, de fortifier la gouvernance locale des Etats qui font partie de l'action.

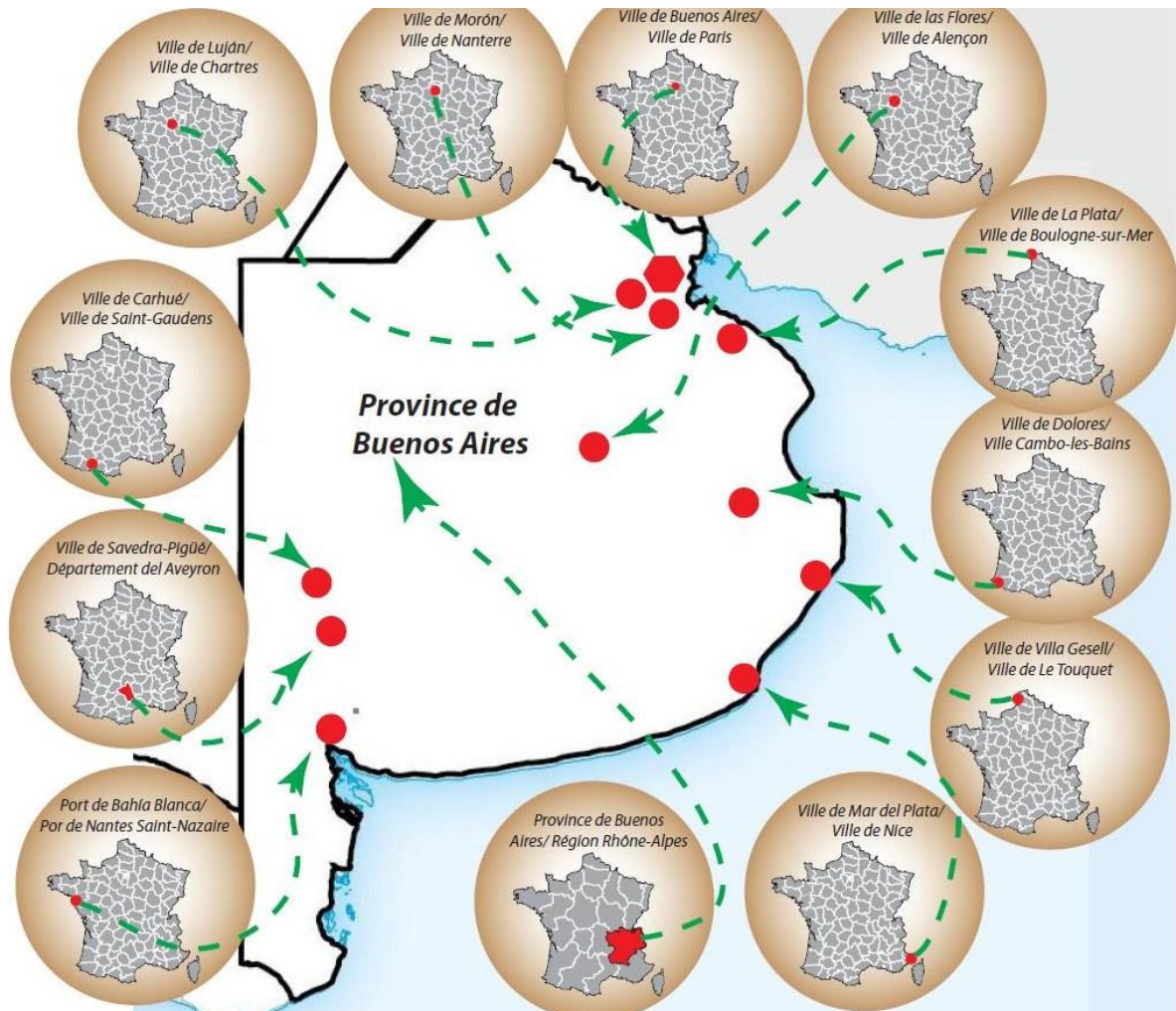
Les *Cartes N° 1* et *N° 2* résument la situation en matière de coopération décentralisée en 2014 entre la France et l'Argentine, avec tous les projets en cours pour cette année et certains récemment terminés. Elle est suivie d'une brève description des différents projets.

Carte N° 1 - Projets en 2014 de Coopération Décentralisée Franco-Argentine



Source : Reiter. 2014, sur la base d'informations publiées par l'Ambassade d'Argentine en France Section économique et commerciale.

Carte N° 2 - Projets de Coopération Décentralisée Franco-Argentine avec la Province de Buenos Aires



Source : Reiter. 2014, sur la base d'informations publiées par l'Ambassade d'Argentine en France Section économique et commerciale.

En 2014, il existe 30 accords de coopération décentralisée entre les gouvernements locaux de la France et de l'Argentine, dont 12 impliquent la Province de Buenos Aires, ce qui renvoie au fait que c'est la province la plus peuplée (15,6 millions d'habitants, soit 39 % de la population totale d'Argentine, répartis dans 135 communes).

Le *Tableau N° 2* présente une brève description des différents projets, il est suivi par un graphique qui synthétise les thématiques principales.

Tableau N° 2 - Les accords de coopération décentralisée franco-argentins signés entre 1999 et 2014.

	<i>ARGENTINE</i>	<i>FRANCE</i>	<i>THEMATIQUES</i>	<i>DATE DE MISE EN PLACE</i>
1	Ville Autonome de Buenos Aires	Municipalité de Paris	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement économique ✓ Politique urbaine ✓ Echange d'expériences et de savoir-faire ✓ Organisation de colloques 	1999
2	Municipalité de La Plata (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Boulogne-sur-Mer (Région Nord-Pas-de-Calais)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Echanges culturels ✓ Formation professionnelle 	2000
3	Municipalités de San José et de Villa Elisa (Province de Entre Ríos)	Département de Haute-Savoie (Région Rhône-Alpes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Echanges culturels ✓ Formation professionnelle ✓ Mise en valeur du patrimoine et de l'urbanisme 	2003
4	Municipalité d' Azul (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Pau (Région Aquitaine)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Echanges économiques, culturels et touristiques 	2004 (Pacte d'amitié)
5	Municipalité de Saavedra-Pigüe (Province de Buenos Aires)	Département de l' Aveyron (Région Midi-Pyrénées)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Echanges linguistiques ✓ Formation professionnelle ✓ Appui à la politique culturelle ✓ Développement du centre de généalogie de l'Aveyron à Pigüé 	2006
6	Province de Corrientes	Municipalité de La Rochelle Grand Port Maritime de La Rochelle (Région Poitou-Charentes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participation au développement d'activités culturelles ✓ Coopération entre musées ✓ Valorisation des oeuvres du botaniste français Amado Bonpland en Argentine ✓ Mise en place d'un système de développement stratégique et de promotion touristique des zones humides ✓ Protection du patrimoine urbain 	2008

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation professionnelle ✓ Développement d'échanges universitaires ✓ Création d'une médiathèque inspirée du modèle français de La Rochelle ✓ Echange d'informations ✓ Développement d'échanges de produits forestiers et dérivés ✓ Programme de formation du personnel ✓ Action commerciale ✓ Ingénierie 	
7	Municipalité de Comodoro Rivadavia (Province de Chubut)	Brest Métropole Océane (Région Bretagne)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement durable des ressources naturelles ✓ Assistance réciproque en matière de recherche appliquée ✓ Coopération académique, technologique et de services ✓ Pôles de compétitivité 	2008
8	Province de Salta	Région Champagne-Ardenne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion environnementale ✓ Parcs naturels régionaux (modèle français) ✓ Vitiviniculture ✓ Développement touristique ✓ Culture ✓ Inter municipalité 	2009
9	Municipalité de Luján de Cuyo (Province de Mendoza)	Communauté des Communes du Grand Cahors (Région Midi-Pyrénées)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transfert de compétences ✓ Stages ✓ Formation professionnelle dans les secteurs de la viticulture et de l'œnologie ✓ Elaboration de stratégies communes ✓ Echange de projets sur l'œnotourisme ✓ Développement, promotion et marketing de ce secteur, moteur des économies des deux régions ✓ Echange entre l'incubateur de Cahors Cadurcia et LINC "Hacemos Futuro" de Luján de Cuyo ✓ Formation des étudiants à 	2010

			l'esprit entrepreneur ✓ Organisation d'un concours pour récompenser les meilleurs projets d'entreprise	
10	Port de Bahía Blanca (Province de Buenos Aires)	Port de Nantes-Saint-Nazaire (Région Pays de la Loire)	✓ Formation professionnelle ✓ Action commerciale ✓ Ingénierie ✓ Coopération régionale décentralisée entre la Communauté Urbaine de Bahía Blanca et la Région Pays de la Loire	2010
11	Municipalité de Luján (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Chartres (Région Centre)	✓ Formation professionnelle ✓ Développement économique ✓ Tourisme religieux ✓ Tourisme culturel ✓ Droit des femmes	2010
12	Province de Buenos Aires	Région Rhône-Alpes	Définition d'une politique de pôles de compétitivité / clusters dans la Province de Buenos Aires, à partir de l'expérience française de la région Rhône-Alpes, en commençant par le secteur mécanique (pôle Viameca) mais avec pour objectif d'augmenter le nombre de secteurs en rapport avec la création de nouveaux pôles de compétitivité	2010
13	Province de Córdoba (4 moteurs pour le Mercosur)	Région Rhône-Alpes (4 moteurs pour l'Europe)	✓ Coopération économique sur les technologies propres dans le cadre des "4 moteurs pour l'Europe" et des "4 moteurs pour le Mercosur" : <ul style="list-style-type: none"> ○ Région Rhône-Alpes (France) ○ Land Baden-Württemberg (Allemagne) ○ Région Lombardie (Italie) ○ Generalitat de Catalunya (Espagne) ○ Province de Córdoba (Argentine) ○ Etat de Paraná (Brésil) ○ Département de Rivera (Uruguay) 	2010

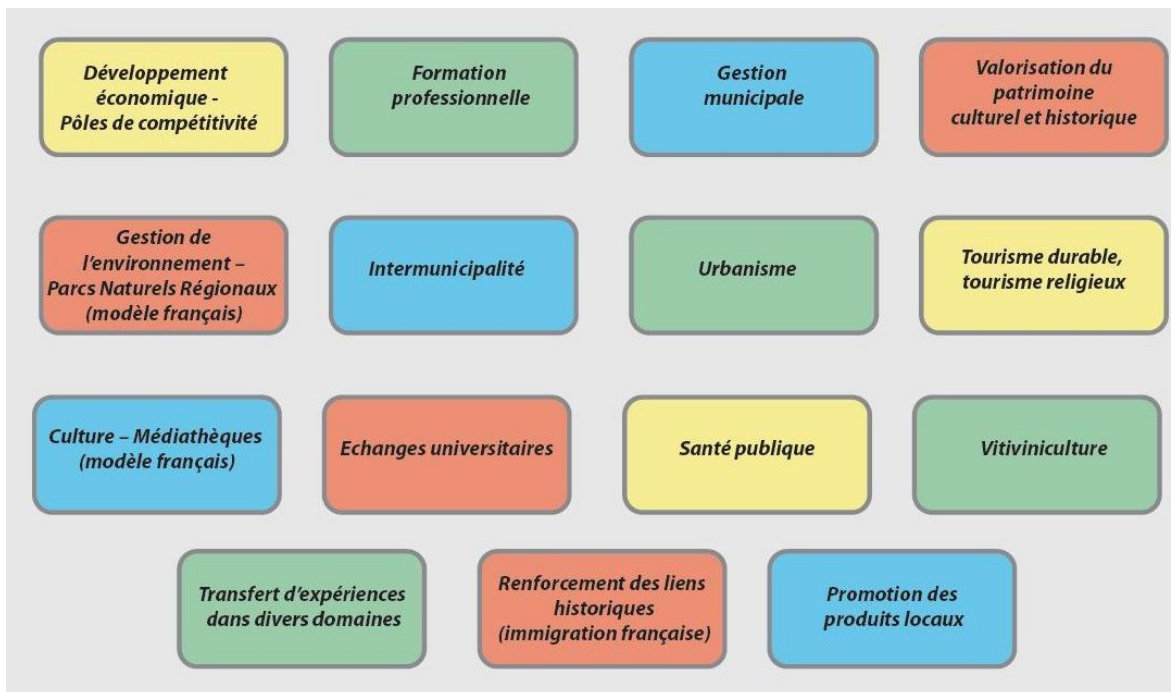
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Département de l'Alto Paraná (Paraguay) ✓ Echange de bonnes pratiques dans le secteur environnemental : biomasse et traitement des déchets ✓ Ateliers thématiques entre experts techniques ✓ Missions institutionnelles, économiques et technologiques 	
14	Province de Mendoza	Région Rhône-Alpes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion et échange de bonnes pratiques environnementales ✓ Echanges universitaires ✓ Vitiviniculture ✓ Tourisme ✓ Economie 	2011
15	Province de Jujuy	Département de La Vienne (Région Poitou-Charentes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culture ✓ Tourisme durable ✓ Promotion et commercialisation de l'artisanat local ✓ Préservation, valorisation et gestion de l'environnement (réserve de Biosphère de las Yungas) ✓ Renforcement des capacités locales (formation professionnelle) 	2011
16	Municipalité de Morón (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Nanterre (Région Ile-de-France)	Sensibilisation de la population locale aux bibliothèques municipales et populaires (échange d'expériences) dans le cadre du Forum mondial des Autorités Locales de Périphérie (FALP) que dirige Nanterre (plus de 220 municipalités en font actuellement partie, représentant 43 pays)	2011
17	Municipalité de Cafayate (Province de Salta)	Municipalité de Vézelay (Région Bourgogne)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tourisme rural et religieux ✓ Transfert d'expériences en matière de formation professionnelle et de gestion municipale ✓ Valorisation du patrimoine ✓ Echanges d'étudiants, 	2011

			d'enseignants et de fonctionnaires	
18	Foro de los Ríos (Province de Córdoba)	Communauté de Communes Pays Diois (Région Rhône-Alpes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement économique : agriculture, tourisme, production et industrie ✓ Education, culture et social 	2012
19	Province de Misiones	Département des Pyénées-Atlantiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement économique et environnemental ✓ Gestion touristique ✓ Restructuration de la filière Agriculture Biologique ✓ Amélioration de la transformation du fromage par le biais des petites exploitations ✓ Amélioration de la traçabilité du produit et sa commercialisation 	2012
20	Municipalité de Dolores (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Cambo-les-Bains (Région Aquitaine – Pays Basque)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Santé et thermes (assistance technique en matière de construction) ✓ Culture (événements en lien avec l'immigration basque à Dolores) ✓ Patrimoine culturel et architectural (préservation et valorisation) ✓ Formation professionnelle (échanges de jeunes et stages) ✓ Agriculture et environnement 	2012
21	Municipalité de Concordia (Province de Entre Ríos)	Municipalité de Villers-sur-Mer (Région Basse-Normandie)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tourisme (développement de stratégies de marketing commercial pour valoriser les ressources naturelles, touristiques et économiques) ✓ Culture et Patrimoine (échanges d'œuvres entre musées, expositions) 	2012
22	Municipalité de Villa Gesell (Province de Buenos Aires)	Municipalité du Touquet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Echanges autour des courses motocyclistes tout terrain « Enduro » (encourager au niveau international les courses motorisées, présence de coureurs argentins en France et vice-versa) ✓ Formation professionnelle : 	2012 (Lettre d'intention)

			<p>échanges de stagiaires entre lycées techniques dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Culture (médiathèque, patrimoine, musique, enseignement de langues) ✓ Echanges de bonnes pratiques autour de la protection du littoral maritime et des côtes 	
23	Municipalité de San Isidro de Lules (Province de Tucumán)	Municipalité de Barbezieux (Région Poitou-Charentes)	Signature d'accords de coopération en cours en 2014	
24	Municipalité de Los Antiguos (Province de Santa Cruz)	Municipalité d' Itxassou (Région Aquitaine)		
25	Municipalité de Mar del Plata (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Nice (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)		
26	Municipalité de Santa Fe (Province de Santa Fe)	Municipalité de Poitiers (Région Poitou-Charentes)		
27	Municipalité de Villa la Angostura (Province de Neuquén)	Communauté de Communes Haute Vanoise (Région Rhône-Alpes)		
28	Municipalité de Paso de los Libres (Province de Corrientes)	Municipalité de Tulle (Région Limousin)		
29	Municipalité de Puerto Madryn (Province de Chubut)	Municipalité de Villefranche-sur-Mer (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)		
30	Municipalité de Carhue (Province de Buenos Aires)	Municipalité de Saint-Gaudens (Région Midi-Pyrénées)		

Source : Reiter. 2014, sur la base d'informations publiées par l'Ambassade d'Argentine en France Section économique et commerciale.

Schéma N° 3 – Les différentes thématiques de Coopération décentralisée entre la France et L'Argentine



Source : Reiter. 2014, sur la base d'informations publiées par l'Ambassade d'Argentine en France, Section économique et commerciale.

Bien qu'il existe quelques accords de coopération décentralisée antérieurs à 1999, c'est à partir de cette année et des accords décentralisés signés entre la ville de Paris et de Buenos Aires et les accords postérieurs entre La Plata et Boulogne-sur-Mer que la coopération décentralisée commence à connaître un vrai dynamisme.

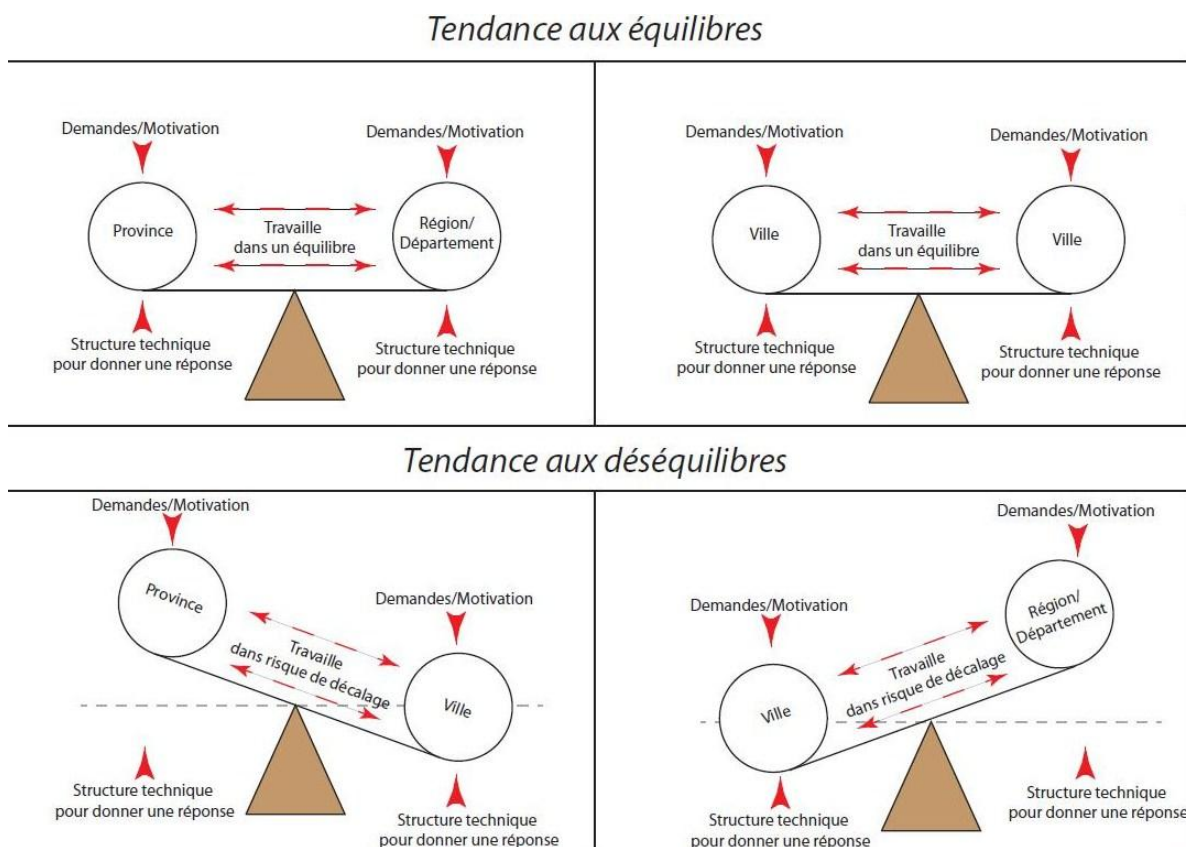
Comme on peut l'observer, dans le Tableau N° 2 et dans le schéma de synthèse N° 3, la diversité des thématiques de coopération décentralisée entre la France et l'Argentine est aujourd'hui très grande. On peut aussi remarquer que le nombre d'accords a augmenté depuis 2008 à partir du premier forum de coopération décentralisée réalisé en Argentine, forum qui a facilité le rapprochement entre un nombre important de gouvernements locaux français et argentins.

Chaque région ou ville argentine et son partenaire français choisissent les sujets dans lesquels ils désirent travailler ensemble. Cette action se matérialise immédiatement dans un projet qui devra disposer de l'approbation des Ministères de Affaires Étrangères de la France comme de la Chancellerie l'Argentine. Quand le projet a été approuvé, le travail en commun démarre. Une donnée importante à prendre en compte est que les projets ont une durée d'un an et, dans ce laps de temps, toutes les actions à réaliser doivent être détaillées. À la fin de cette période, les acteurs doivent présenter un nouveau projet ou la continuité de l'antérieur pour pouvoir poursuivre un an de plus et ainsi de suite. Cela génère des inconvénients importants

qui seront détaillés plus loin dans ce mémoire, quand nous analyserons les défis pour l'avenir de la coopération décentralisée.

En ce qui concerne les unités administratives territoriales qui réalisent des accords de coopération décentralisée, le système d'association le plus développé et le plus pertinent, consiste en la liaison entre des unités spatiales de hiérarchie et de structure similaires : par exemple, un Conseil général ou une Région en France associée à une Province d'Argentine, ou une ville de France associée avec une autre ville en Argentine, ou des structures avec des objectifs de développement stratégiques communs, clairement identifiables (comme par exemple deux ports, l'un en France et l'autre en l'Argentine). Les associations entre des structures de différents niveaux peuvent représenter un défi difficile pour travailler ensemble, puisqu'il est probable qu'il n'y ait pas de fonctions ou de personnels spécialisés chez l'un des partenaires, ce qui peut générer des inconvénients importants à l'heure de travailler sur des sujets qui demandent de mobiliser des techniciens spécialisés. Les relations possibles sont représentées dans le schéma N° 4.

Schéma N° 4 - Les Types de relations possibles dans un processus de coopération décentralisée



Source : Reiter. 2014

4. Le processus de coopération décentralisée entre le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques (France) et le gouvernement de la Province de Misiones (Argentine).

« Les gouvernements locaux étaient totalement absents de l'ancien modèle de coopération au développement. Dans le nouveau système de coopération internationale, les gouvernements locaux sont devenus acteurs à part entière. »¹⁶

En 2012, le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques a signé avec le gouvernement de la Province de Misiones un accord cadre de coopération 2013/2015.

La coopération avec la Province de Misiones s'inscrit dans un concept dynamique de co-développement, en vertu duquel chaque partie trouve un intérêt, où la réciprocité est une notion essentielle.

Le Département des Pyrénées-Atlantiques et l'Argentine ont depuis le XIX^{ème} siècle noué des liens de part les migrations de Basques et de Béarnais. Cette diaspora soutient le projet de coopération que les deux collectivités, Conseil général de Pyrénées-Atlantiques et Gouvernement de la Province de Misiones ont décidé de bâtir ensemble.¹⁷

I. Des caractéristiques similaires qui permettent de penser à des stratégies communes

- *Deux territoires stratégiques* : la province de Misiones occupe une place stratégique dans l'espace sud-américain entre le Paraguay et le Brésil, le territoire est un lieu de passage routier, maritime et aérien entre les deux océans Pacifique et Atlantique. Cet emplacement géographique, au cœur du Mercosur, lui offre de considérables potentialités de développement, notamment en termes d'échanges économiques et commerciaux, d'origine nationale et internationale.¹⁸

¹⁶ E. D. ZAPATA GARESCHE « *Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'union européenne et l'Amérique latine* » Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. 2008

¹⁷ La description suivante du processus de construction de la coopération entre les deux partenaires, comme aussi des actions réalisées et à réaliser, a été élaborée sur la base de l'analyse de documents officiels et de documents de travail octroyés par le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques.

¹⁸ La route nationale N ° 14 est l'un des axes les plus transités de l'Argentine, c'est une route commerciale par excellence du trafic national et international. Cette route est considérée comme l'une des artères principales du Mercosur, puisqu'elle connecte l'Argentine avec le Brésil, l'Uruguay et le Paraguay. Le trafic par cette route a augmenté de 65% durant les neuf dernières années (données un plan stratégique national 2011). C'est aussi la route utilisée par beaucoup de camions provenant du Brésil pour traverser l'Argentine et atteindre les ports chiliens.

De l'autre côté, le Département des Pyrénées-Atlantiques tient également une place stratégique dans les échanges nationaux et transnationaux nord-sud (Nord Europe, Péninsule Ibérique, Afrique du Nord), son tissu économique et les emplois qu'il induit (chimie fine, aéronautique, agro-alimentaire, glisse, tourisme).

- *Deux territoires avec un fort engagement par la préservation de l'environnement* : dans les deux territoires existent des espaces protégés à forte attractivité internationale, le Parc national des Pyrénées et le Parc national d'Iguazú, la Réserve de Biosphère de Yaboti, le patrimoine Jésuite à Misiones et une partie du chemin de Saint-Jacques de Compostelle dans les Pyrénées-Atlantiques. En même temps, il existe une population locale à forte identité, les Guaranis à Misiones et les populations de moyenne et haute montagne dans les Pyrénées.¹⁹

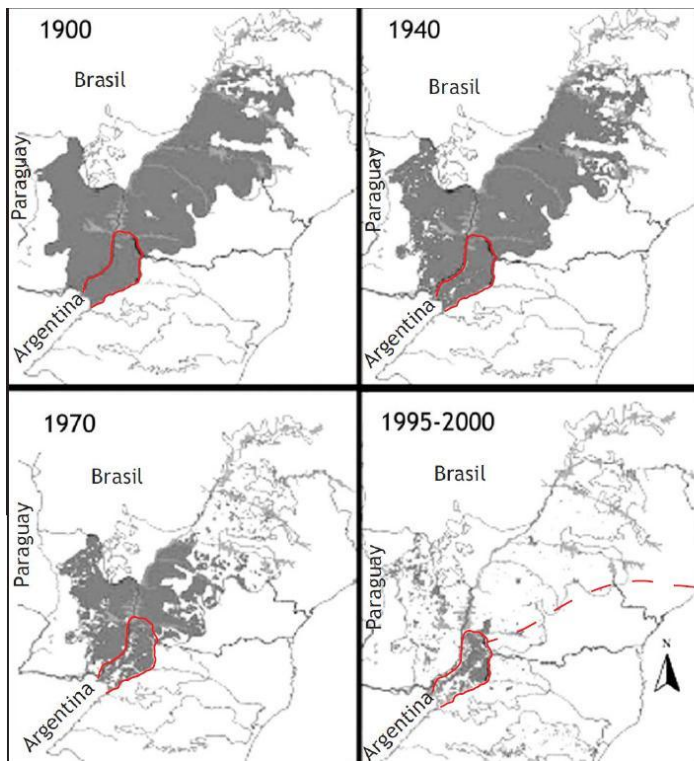
II. Des enjeux communs entre les deux territoires.

Ensuite, sont présentés les enjeux identifiés ensemble entre les deux partenaires :

- Le développement des pôles de compétitivité et des Clusters sur les thématiques de la Glisse, de l'Aéronautique, de l'Agro-alimentaire, de la Pisciculture, de la filière Bois et des énergies renouvelables.
- La gestion des espaces et le développement au sein des espaces protégés, les thématiques communes de gestion de la fréquentation touristique, les modes de concertation avec les populations et de mise en valeur des paysages.
- Les échanges commerciaux et le lien social et historique entre les populations frontalières, des espaces économiques en constante évolution, Union Economique, Mercosur.
- Les aménagements sportifs et culturels, et le développement des politiques culturelles de proximité, accessibles à tous.
- L'agriculture et la valorisation de ces produits.

¹⁹ Misiones est l'unique province argentine avec un organisme environnemental et forestier de rang ministériel qui s'occupe du maniement de questions stratégiques comme par exemple l'Aménagement du Territoire, le Développement Durable, la lutte contre le changement climatique, la préservation des ressources, etc. Ce qui reflète le fort engagement de cette province dans la préservation de ses recours depuis un regard intégral.

Carte N° 3- Réduction de la surface, forêt Paranaense



En regard de sa disparition (mise en terres agricoles) sur les pays voisins (Brésil et Paraguay) et vu son état de préservation sur le sol argentin, le forêt atlantique intérieure présente un enjeu mondial de conservation. Il n'existe plus que sur 7% de son aire de répartition originelle.

→ Frontière de l'Argentine province de Misiones

Source : Reiter. 2014, sur carte base publiée par Holz y Placci, 2003. Texte extrait de la présentation BP (Budget Primitif) 2014 Conseil General 64, réalisée par le Parc National des Pyrénées.

Image N° 7 L'Yaguareté Monument Naturel National



« Aujourd'hui inclus comme « Espèce en Danger » dans la Liste Rouge de l'Argentine (des Mammifères Menacés de l'Argentine). On estime que dans la zone nord et le centre de Misiones environ 60 yaguaretés vivent, mais leur existence est menacée par la chasse illégale, le conflit avec les producteurs de bétail et les accidents sur des routes. »

Source : Présentation programme d'action pour la protection de la population d'Yaguareté.
www.ecologia.misiones.gov.ar

Source : présentation BP (Budget Primitif) 2014 Conseil General 64, réalisée par le Parc National des Pyrénées.

Ces enjeux, identifiés par le travail de diagnostic, orienteront le processus de la coopération décentralisée pour les prochaines années, à travers la réalisation d'actions concrètes à différentes échelles à l'intérieur des territoires des deux partenaires. L'objectif final est d'atteindre le développement maximal possible des territoires dans les deux pays, en obtenant des améliorations dans la qualité de vie de la population et en mettant à profit les opportunités qu'un monde ouvert et dynamique offre de nos jours grâce aux échanges et au travail associé des gouvernements locaux, d'entreprises, des associations, etc. Ladite tâche n'est pas simple puisqu'elle requiert un travail ardu de coordination des différentes actions.

Le projet, intégré dans la démarche Agenda 21 du Conseil général des P.A., repose sur les échanges de bonnes pratiques dans la recherche d'un développement équilibré au service des populations des territoires.

III. Les actions du projet pour la première année (2013)

La première année de travail en commun a été centrée sur quatre lignes d'action :

Action 1: gestion de l'espace par l'approche des unités paysagères.

Actuellement, la pression foncière liée au développement de l'agriculture intensive dans le sud de la province de Misiones est très forte et le développement de cette agriculture en bordure de zones d'aires protégées entraîne des conflits importants entre les agriculteurs et les structure de protection de l'environnement. L'objectif de l'action est le partage et transfert de la méthode des unités élémentaires paysagères comme outil de décision à la gestion de l'espace à proximité des aires protégées.

Le Parc national des Pyrénées a développé et met en œuvre une méthode d'analyse des unités élémentaires du paysage permettant, d'une part, de déterminer les zones à enjeux environnementaux et, d'autre part, de mieux gérer l'espace et les concurrences agriculture/environnement. L'action vise à transférer et à mettre en œuvre la méthode avec le Ministère de l'écologie de la Province de Misiones.

- *Action 2: Gouvernance du territoire de la Réserve de Biosphère de Yaboti.*

Suite à la nouvelle loi française sur les espaces protégés (avril 2006) une nouvelle gouvernance de ces espaces a été mise en œuvre sur les territoires concernés. Cette nouvelle gouvernance est bâtie autour de deux piliers.

- La gestion de ces espaces par un conseil d'administration composé majoritairement de représentants locaux.

- L'élaboration de manière participative et concertée, d'un projet de territoire (la charte). Cette charte est élaborée dans le cadre d'un processus d'animation et de concertation avec l'ensemble des acteurs œuvrant sur le territoire.

Le Ministère de l'écologie de la province de Misiones rencontre des problèmes sur la réserve de Biosphère de Yaboti. Cette réserve, d'une superficie de 253.773 Ha, est principalement constituée de propriétés privées mais renferme le Parc provincial de Mocona et la réserve d'Esméralda. 60 000 habitants vivent sur ce territoire. Cette population majoritairement urbaine se répartit entre trois villes (San Pedro, El Soberbio et San Vicente) C'est dans cette réserve où l'on trouve les plus grandes communautés du peuple Guarani : 14 communautés de 100 à 130 familles chacune.

L'objectif de l'action est mettre en place, au sein de la Réserve de Yaboti, une instance de concertation afin de définir conjointement un projet de territoire.

Dans le cadre du Comité de Gestion de la Réserve de la Biosphère d'Yaboti sont abordées, d'une manière participative, des thématiques similaires à celles du conseil d'administration mentionné comme l'une des questions basiques de la nouvelle loi française sur les espaces protégés. Des points communs entre les deux projets rendent plus enrichissants les échanges d'expériences et de connaissances.

- *Action 3: Echanges de gardes moniteurs/gardes du parc.*

Les échanges de gardes moniteurs et de gardes du parc travaillant au sein des administrations de la Province de Misiones et du Parc national des Pyrénées doivent permettre aux agents de ces différentes structures de découvrir le métier de l'autre, de partager les expériences et surtout, il s'agit d'un moment de partage important pour la coopération entre les collectivités. Les métiers des gardes moniteurs du Parc national des Pyrénées et celui de gardes parcs dans les parcs provinciaux de Misiones sont assez similaires mais les milieux dans lesquels ils travaillent sont différents, les approches techniques, scientifiques et les actions de surveillance sont également différentes. L'immersion d'agents dans les parcs français et inversement permettra un véritable échange et un rapprochement de la culture de leur travail.

- *Action 4: Comité de pilotage pour une gouvernance exemplaire.*

Dans le contexte de l'accord cadre, les deux collectivités ont convenu de créer un Comité de pilotage du projet dont les missions seront :

- Évaluer chaque année les actions menées dans le cadre du projet et leurs retombées économiques, environnementales, sociales et culturelles.
- Préparer les nouvelles actions pour l'année suivante.
- Evaluer en 2015 la réalisation du projet sur la base d'une grille d'analyse des projets développement durable et bâtir collectivement les bases d'un nouvel accord cadre de coopération.

Durant cette première année de travail associé, les actions ont été dirigées principalement vers la préservation des espaces protégés à travers l'amélioration des outils techniques et le perfectionnement des professionnels qui travaillent sur le terrain, ainsi qu'à la création de nouveaux outils.

Si nous prenons comme référence les enjeux identifiés avant le début du travail entre les deux territoires, les actions développées en 2013 répondent fortement à l'un de ces enjeux (*La gestion des espaces et le développement au sein des espaces protégés*), le reste des enjeux identifiés restant en attente de concrétisation. Cette situation s'explique par deux raisons : la première est la complexité qu'implique le commencement d'un travail associé tendant au co-développement. Cela demande un temps d'appropriation, le dessin d'une méthodologie, une phase de connaissance. La deuxième est l'importance des aires protégées sur les deux territoires et le développement de structures qui permet le travail associé.

Le bilan de 2013 de la coopération a été très positif pour les partenaires; cette coopération qui s'intègre dans leur stratégie de développement régional, les échanges de gardes, la coopération entre le Ministère de l'Ecologie et le Parc national des Pyrénées a permis selon les deux ministres de grandes avancées d'une part dans la gestion quotidienne des espaces protégés et d'autre part dans la concertation avec les acteurs locaux.²⁰

Le programme d'actions de la deuxième année prend en considération l'évaluation réalisée mais aussi, les nouveaux objectifs. A partir de cela, on a défini la continuité de certaines lignes d'action comme par exemple l'échange de gardes et la gestion d'espaces protégés et l'incorporation de nouveaux partenaires pour pouvoir s'acquitter des tâches projetées.

Dans la deuxième partie du travail, nous proposerons des améliorations en intégrant des méthodologies d'évaluation et le suivi d'actions mises en œuvre actuellement.

IV. Les actions projetées pour l'année 2014

Pour 2014, de nouveaux partenaires se joignent à cette structure de coopération : les villes de Biarritz et de Port Iguazú, et un partenaire technique, l'Agence de l'Eau Adour-Garonne.

Les actions pour cette année passent de quatre à six :

- *Action 1: Gestion de l'espace par l'approche des unités paysagères.*

Cette action implique une continuité des travaux réalisés en 2013, sur le transfert et l'adaptation de la méthodologie d'unités élémentaires de paysage. En tendant à donner une réponse à la pression exercée par l'agriculture intensive sur le bord des zones protégées.

- *Action 2: Gouvernance du territoire de la Réserve de Biosphère de Yaboti.*

²⁰ Extrait du bilan annuel Mars 2014 CONSEIL GÉNÉRAL DES PYRÉNÉES-ATLANTIQUES

Cette action initiée en 2013 s'intensifiera en 2014, après une première année dans laquelle les partenaires ont travaillé sur l'adaptation d'une méthodologie d'intervention conforme aux caractéristiques du territoire et des entreprises qui y siègent. Après l'identification de différents groupes de travail, de la part des autorités chargées de la gestion de la Réserve Yaboti, ces groupes commenceront en 2014 à réaliser différentes réunions de travail autour des défis que présente la réserve, notamment économiques et sociaux. Les résultats des réunions seront analysés d'une manière conjointe entre les équipes françaises et argentines, pour tout de suite transmettre les résultats aux agents du territoire.

Ce travail permettra d'avancer vers la définition d'un projet de territoire qui permet la coexistence entre les habitants et les activités.

- *Action 3: La gestion de visites touristiques.*

Un contexte commun : la province de Missions reçoit plus de 700 000 touristes par an, dans la Région des Pyrénées-Atlantiques, plus de 2 millions de nuitées sont enregistrées dans des hôtels, et 2 millions dans les campings en 2012, la côte basque représentant les deux tiers de cette occupation. La gestion touristique des visites est un problème dans les deux territoires car elle se caractérise par la forte concentration dans certains espaces déterminés au détriment du reste.

Dans ce cas, les deux villes engagées à travailler ensemble (Biarritz et Pto. Iguazu) ont travaillé sur cette thématique et pourront partager des expériences et des résultats. La volonté des deux villes est de travailler dans le dessin de stratégies qui permettent d'obtenir un tourisme durable et intégré dans l'environnement, l'implication de la population est l'une des priorités claires dans les actions orientées vers le développement.

- Les actions nécessitent de travailler dans une double échelle ; d'un côté au niveau provincial ou départemental, en valorisant les attraits tendant à agrandir l'offre et à diminuer la concentration, et d'un autre côté, à une échelle locale sur chacun des espaces pour développer un accueil intégré et un tourisme éco-responsable.

L'objectif final de cette action est d'obtenir une meilleure distribution des flux touristiques dans la Province de Missions et par ailleurs des améliorations dans la gestion des zones de haute concentration touristique sur le Département des Pyrénées-Atlantiques.

- *Action 4: Gestion de l'eau par bassin.*

Une problématique importante dans la province de Missions est la gestion des eaux superficielles. Dans ce sens, le Ministère d'Écologie de Misiones a sollicité la collaboration du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques pour travailler sur cette thématique.

Aujourd'hui, la construction de réservoirs de grande capacité au Brésil altère beaucoup les débits qui arrivent à la province de Misiones. Par ailleurs, la France possède une ample expérience dans une gestion de ressources hydriques, les agences de l'eau ont développé un savoir faire très important. L'agence de l'Eau Adour-Garonne est disposée à être impliquée dans la collaboration en transférant ses connaissances dans la matière.

Pendant cette année il est proposé de travailler dans deux directions :

- Un appui institutionnel à la rédaction d'une loi provinciale sur l'eau.
- Le transfert de l'expérience française en matière de gestion de l'eau par bassin en accompagnant le comité de bassin existant de *Tabay* sur sa structuration, ses méthodes de travail, et un projet expérimental en lien avec le volet institutionnel.

Le développement de stratégies conjointes pour contrer les effets du changement climatique et les impacts sur les territoires et ses populations sont un point de grand intérêt commun pour les deux partenaires.

- *Action 5: Développement productif et diversité agricole.*

Dans les échanges réalisés pendant la première année de travail associé, les acteurs ont pu identifier une problématique commune aux deux territoires : la structuration de la filiale d'agriculture biologique et les améliorations de la transformation du lait en fromage.

Contexte commun : la taille des exploitations est similaire entre les deux territoires, les défis de la coexistence entre des espaces protégés, l'urbanisation et un développement agricole sont communs à la Province de Misiones et aux Pyrénées-Atlantiques. La gestion de petites exploitations, la recherche de la qualité, le contrôle des coûts de production, la création de circuits de commercialisation sont certains des axes de travail commun.

L'objectif de cette année de travail est d'identifier les acteurs locaux qui partagent ces défis communs et de pouvoir organiser des réunions ou des ateliers dans lesquels ils peuvent développer des stratégies ensemble ; apporter une plus grande productivité aux petites exploitations de fromage, mieux structurer la filière de l'agriculture biologique, travailler la diversification des activités productives.

- *Action 6: Séminaire sur « La Diplomatie des territoires et l'implication de la population dans les actions de coopération »*

Après deux années de travail partagé entre le Gouvernement de la province de Missions et le Conseil général 64, on considère opportun de développer une évaluation conjointe et participative sur les actions concrètes réalisées dans les territoires, les apports méthodologiques, l'implication des acteurs locaux, les résultats obtenus et attendus. Dans ce

séminaire de démocratie participative, on s'attend à obtenir un échange entre les acteurs impliqués, à réaliser un bilan commun et pouvoir montrer comment la diplomatie des territoires apporte une valeur ajoutée réelle pour le développement durable des territoires et le bien-être de la population.

Les actions pour 2014 impliquent un grand défi pour les deux structures, elles mettront à l'épreuve la capacité de gestion de projets partagés, ce qui suppose un grand effort des deux parties.

Après avoir augmenté la diversité des thématiques, il est nécessaire de définir une méthode de travail claire sur la mise en place d'une action de co-développement. Dans la deuxième partie du mémoire, nous allons développer une méthode et un système de suivi et d'évaluation des expériences de travail associé entre la Province de Misiones et le Conseil général 64.

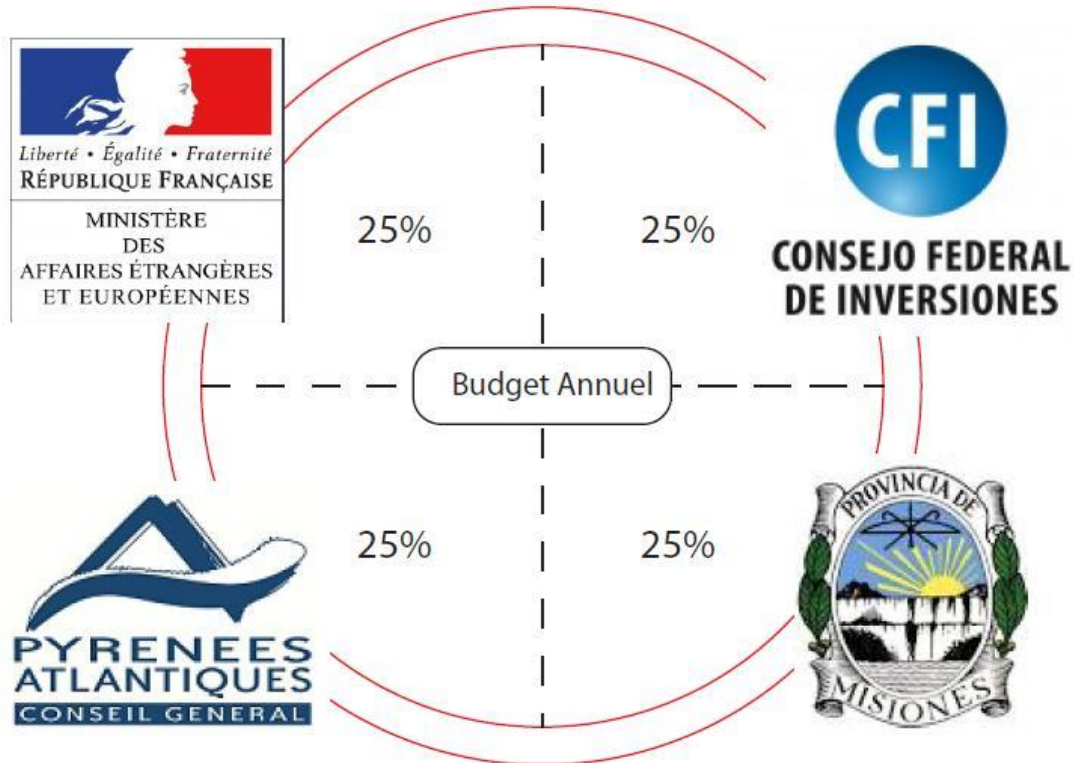
V. Le cofinancement : un point clef dans la coopération décentralisée.

Les actions de coopération décentralisée, déjà réalisées ou en cours aujourd'hui, entre la province de Misiones et le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques, sont possibles en grande partie grâce au financement mutuel des projets. Chaque pays partenaire apporte 50 % du budget total destiné au programme de coopération annuel, et à son tour à l'intérieur de chaque pays, les structures disposent d'un financement interne aux dits projets.

Dans le cas des coopérations décentralisées entre la France et l'Argentine, les deux Ministères des Affaires Étrangères (MREC pour l'Argentine), à travers un Appel à Projets annuel conjoint, sélectionnent et financent chaque année un certain nombre de projets de coopération et le budget est réparti de manière égalitaire entre les deux pays, chacun apportant 50% du budget total. En France, les collectivités votent le financement du programme d'actions de l'année et l'Etat les subventionne au maximum à hauteur de 50% du besoin annuel, plafonné à 30 000€. De même en Argentine, le CFI²¹ accompagne des provinces par un financement partiel du budget destiné chaque année aux projets de coopération décentralisée, jusqu'à 50% du montant total.

²¹ CONSEIL FÉDÉRAL DES INVESTISSEMENTS: « *C'est un Organisme Fédéral de la République Argentine, dont l'objectif est de promouvoir le développement harmonique et intégral des provinces et des régions argentines en orientant les investissements vers tous les secteurs du territoire national* ». www.cfired.org.ar

Schéma N° 5-Le cofinancement franco-argentin



Source : REITER, 2014

Dans l'appel à projets 2013 conjoint France-Argentine, les deux Ministère des Affaires étrangères ont décidé le financement de 8 projets de coopération décentralisée entre partenaires français et argentins.

Les projets sélectionnés correspondent aux territoires suivants :

- *Conseil général des Pyrénées-Atlantiques / Province de Misiones.*
- *Comité Départemental du Tourisme de Lozère / Province de Corrientes.*
- *Communauté urbaine de Brest Métropole Océane / Province du Chubut.*
- *Communauté d'Agglomération de Grand Poitiers / Ville de Santa Fe.*
- *Ville de Chartres / Ville de Luján : Coopération Chartres – Luján.*
- *Ville d'Ixassou / Ville de Los Antiguos.*
- *Ville de Paris / Ville de Buenos Aires.*

- *Ville de Tulle / Ville de Paso de los Libres.*²²

Ce premier axe nous a permis d'aborder la thématique, de nous approprier les différents concepts et de connaître les réglementations en vigueur a fin de, réussir à comprendre, par l'analyse l'évolution de la coopération décentralisée entre la France et l'Argentine. La dite relation historique est le résultat de différentes transformations pour arriver finalement à l'actuelle situation d'une diplomatie des territoires, où les collectivités territoriales développent des relations complémentaires aux relations bilatérales entre les États nationaux.

L'axe suivant du travail sera la réalisation d'une proposition méthodologique simple, qui permet d'améliorer les pratiques quotidiennes du travail entre partenaires français et argentins.

²² MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES : « *Extrait du Bilan de l'Appel à projets conjoint franco-argentin 2013* » 2014. www.diplomatie.gouv.fr

Deuxième partie

Travailler ensemble entre deux ou plusieurs partenaires n'est pas une tâche facile, sur aucun champ, science ou aire spécifique de travail. Réaliser cette pratique implique un énorme effort et une grande volonté de la part des acteurs impliqués dans le processus et un respect absolu vis-à-vis des pratiques de travail et des traditions du partenaire. À l'heure d'amener un processus de coopération décentralisée tendant à atteindre le co-développement de deux territoires, voire plus, ces questions, bien qu'évidentes, ne doivent pas être négligées mais au contraire être toujours présentes.

Dans l'actualité, il existe un "Guide Méthodologique de la Coopération Décentralisée" publié en 2008 et réalisé conjointement par l'ADF et le F3E²³. L'idée dans cette deuxième étape est d'élaborer un outil tendant à faciliter la préparation et la mise en œuvre d'un projet de co-développement entre deux partenaires. Pour cela, seront pris comme référence le guide de travail existant et les expériences réalisées par le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques à travers la coopération décentralisée tendant au co-développement avec la province de Misiones (Argentine).

L'objectif ne doit pas être de s'adapter à la culture et (ou) la manière de travailler de notre partenaire, mais d'arriver à construire ensemble une nouvelle culture de travail collaborative.

1. La mise en place d'un projet de co-développement

Il est nécessaire de prendre en considération certaines questions au moment de lancer un projet de coopération décentralisée, particulièrement s'il a pour objectif final d'atteindre le co-développement entre les partenaires impliqués. Comme nous l'indiquons dans le dernier point, ce type de coopération représente actuellement le niveau maximum dans la chaîne de l'action associée entre des territoires, et par conséquent, il demande un effort et un travail maximal de la part des associés. De nos jours, la prise en compte de l'enjeu d'un rétablissement de l'équilibre entre les territoires à l'échelle mondiale donne une réelle légitimité à la coopération décentralisée. Dans l'actuel contexte d'un monde globalisé, les actions de ce type peuvent signifier la réponse à différents problèmes identifiés dans les territoires locaux, lesquels à travers l'ouverture au monde peuvent vivre de nouvelles expériences qui contribuent à améliorer leurs pratiques locales. Dans la théorie, cela est probablement vrai, mais le pratiquer n'est sans doute pas une tâche facile. Peu nombreuses

²³ ADF « Assemblée des Départements de France » F3E « Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations »

sont les actions qui, sur le papier, ont une orientation de co-développement, mais souvent avec l'avancement des faits elles se terminent en simples actions solidaires, dans lesquelles l'un des partenaires transfère des connaissances, des techniques, des expériences, etc à son partenaire. L'unique objectif alors obtenu de la réalisation de cette action solidaire est l'amélioration de la qualité de vie de la population d'un partenaire.

Par ces arguments exposés, il est nécessaire, à l'heure d'avancer vers un projet de co-développement entre deux partenaires ou plus, d'agir sur les bases claires qui permettent de minimiser le risque de tomber dans des actions inadaptées à un projet de ce type.

Il est parallèlement opportun de considérer que n'importe quelle démarche de coopération décentralisée doit être évolutive car les contextes évoluent, les acteurs également. C'est seulement de cette façon par la continuité des projets, que les objectifs poursuivis pourront se rejoindre dans une perspective de co-développement.

I. Identification et définition d'un projet de co-développement

Tout projet de coopération entre deux partenaires ou plus naît d'une volonté politique poussée normalement par l'une des parties qui prend l'initiative, « *la coopération décentralisée est une volonté politique d'ouvrir le territoire et la population du département au monde (quel qu'en soit le motif, humaniste, de communication sur son territoire, de développement durable, de préservation des biens publics mondiaux...)*... *La coopération décentralisée répond à une double logique ; la logique de valorisation et de développement du territoire du département français engagé en coopération décentralisée et la logique de valorisation et de développement du territoire partenaire* »²⁴. La dite volonté peut découler de différents motifs, d'un côté, une vision politique claire dans laquelle on considère comme impossible le développement durable d'un territoire, dans le cas français, sans prendre en considération la situation dans le reste du monde. Cette approche se rattache fortement aux problèmes posés à une échelle globale comme par exemple le changement climatique, dans lequel les actions isolées sont très loin de pouvoir offrir une solution au problème. D'un autre côté, la volonté politique de mise en place une action tendant au co-développement. Elle peut découler d'une relation historique entre deux territoires, dans la recherche de maintenir et de renforcer les liens. Des espaces de travail associés sont générés dans différents territoires visant à parvenir à un développement par l'échange de connaissances.

Dans cette première étape, il est nécessaire de poser les questions suivantes : *que cherche-t-on avec un projet de co-développement? Quelles sont les valeurs qui nous guident vers une politique*

²⁴ ADF. F3E. MINISTERE DE AFFAIRES ETRANGERES ET EUROPEENNES. « *Guide méthodologique de la coopération décentralisée. A destination des départements français* ». 2008.

de coopération ? Une fois nos objectifs définis, nous pourrions commencer la recherche d'un partenaire.

La deuxième action tendant à la définition d'un projet de co-développement est de définir la manière dans laquelle cette politique est intégrée au projet global de chaque territoire associé, prendre en compte la réalité des territoires, et commencer à travailler d'une manière associée « *afin que la politique de coopération décentralisée soit la plus légitime et la plus ancrée possible dans les réalités des deux territoires, il apparaît très important que cette politique soit partie intégrante du projet politique global de la collectivité* »²⁵. Dans cette étape, la participation de la population concernée par les projets est fondamentale et permettra d'identifier les questions stratégiques sur lesquelles il faudra travailler en priorité.

Dans cette étape, la réalisation d'un travail de diagnostic partagé entre les partenaires est pertinente. Ce travail d'identification des points forts et des fragilités de chaque territoire permettra d'obtenir une connaissance mutuelle, essentielle pour la définition d'objectifs de développement commun. Quand a été obtenue l'appropriation du contexte sur lequel les collectivités se retrouvent, on pourra identifier les acteurs, et également le contexte politique dans lequel l'action de co-développement se développera.

Tout ce travail réalisé nous permettra d'arriver bien positionnés à l'étape suivante qui consiste en *l'identification des enjeux d'intérêt commun pour le développement des deux territoires*. Il est pour cela nécessaire de bien connaître le contexte dans lequel s'inscrit notre projet de coopération « *morphologie générale du projet* », la délimitation institutionnelle, géographique et temporelle du projet.

La délimitation institutionnelle est l'identification des structures associées au projet de co-développement, ils délimitent à leur tour un espace géographique, un *territoire d'action*²⁶, objet de la mise en place des différentes actions. Et une dimension, et non la moindre, à prendre en considération est la temporalité du projet. Il est nécessaire de définir la période dans laquelle on pense réaliser le travail de co-développement, pour, sur la base de cette période de travail collectif, fixer différentes actions et les résultats attendus.

Quand le territoire d'action a été défini, les institutions associées, le temps estimé du projet, et en tenant en compte des sujets d'intérêt commun entre les associés (produit du diagnostic), on pourra passer à l'étape suivante qui consistera en *la définition d'axes d'action qui justifient la mise en œuvre d'un processus de coopération décentralisée*.

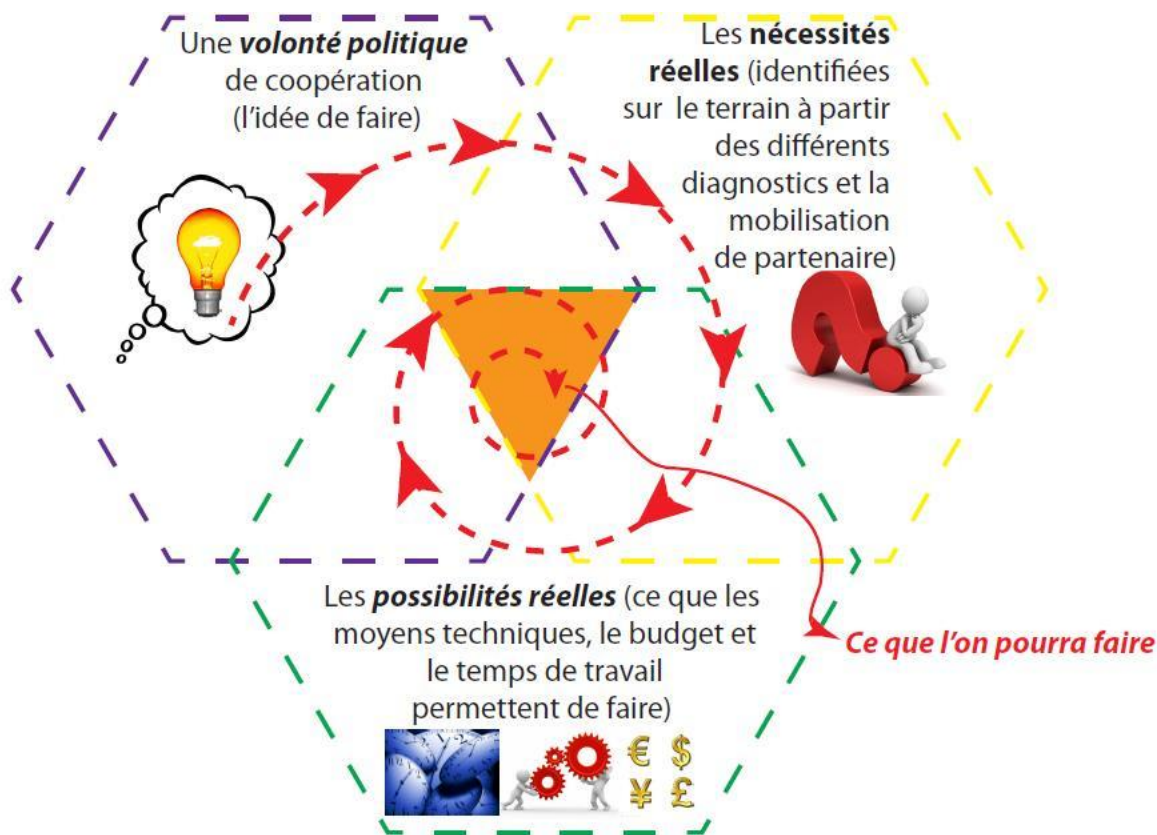
²⁵ ADF-F3E. GUIDE PRATIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE « *Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée* ». 2008.

²⁶ « *Un territoire est un lieu de vie, de pensée et d'action dans lequel et grâce auquel un individu ou un groupe se reconnaît, dote ce qui l'entoure de sens et se dote lui-même de sens, met en route un processus identificatoire et identitaire* » Archéologie du territoire, de l'Égée au Sahara. Edited by Georgia Kourtessi-Philippakis & René Treuil.

Comme nous pouvons le voir, le travail de mise en place d'un projet de co-développement implique un long chemin pour les partenaires, dans lequel ils doivent nécessairement coordonner trois aspects; d'un côté la volonté politique (les idées à réaliser), les nécessités réelles des destinataires des dites actions de co-développement et leur pertinence avec le projet politique - territorial de chaque territoire, et finalement, et ce n'est pas le moins important, les possibilités réelles de réaliser le dit processus (des possibilités techniques, financières et temporelles). La combinaison de tous ces facteurs permettra d'arriver aux projets concrets d'action définis d'une manière claire en ce qui concerne sa dimension temporelle et spatiale, mais aussi en ce qui concerne les résultats attendus de sa mise en œuvre.

Le schéma N°6 représente la mise en place d'un Projet de Co-développement et les facteurs à prendre en considération.

Schéma N° 6 - Les facteurs à prendre en considération dans la mise en place d'un projet de co-développement.



Source : REITER.G 2014

« L'ensemble des ressources humaines mises en œuvre par les deux partenaires doit être pris en compte et valorisé, par exemple :

- Nombre d'hommes/jours consacrés directement au projet, rémunérés au mis à disposition ;
- Participation à des formations, à des séminaires ;
- Apports de partenaires extérieurs... »²⁷

II. Importance de la dimension temporelle dans un projet de coopération décentralisée

« Le projet s'inscrit dans le temps et traduit notre désir de le maîtriser, de ne plus le subir. Aujourd'hui, le temps est un temps précaire, fragile et si nous ne voulons plus vivre avec notre passé, nous ne pouvons guère vivre l'avenir. Le projet met ainsi en évidence notre manière paradoxale de vivre le temps. »²⁸

À l'heure de développer un projet, il faut considérer non seulement la dimension spatiale, le ou les territoires sur lesquels le projet a un impact, mais aussi la dimension temporelle c'est-à-dire la durée de mise en œuvre du projet. La planification d'un projet dans le temps, intégrant des objectifs à court, moyen et long terme, minimise à priori, le risque d'échec.

Mais à l'intérieur d'un projet, et particulièrement à l'intérieur des projets politiques, comme c'est le cas des projets de co-développement, il existe des différents temps ; les temps de projection (le temps des idées) et les temps techniques (les temps de travail) qui varient conformément aux difficultés projetées par chaque action, les temps financiers marquent la nécessité de s'adapter à un budget déterminé, et les temps politiques (les temps des élus) la demande de résultats à présenter. Tant de temporalités différentes autour du même projet donnent au final un système complexe, qui nécessite une harmonisation, sur le fond et la forme, pour réaliser les objectifs initiaux et rendre concrètes les actions.

L'un des points à améliorer détectés à travers le suivi du travail réalisé par le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques, durant mon stage, c'était l'organisation du travail en ce qui concerne le composant temporel du projet et des différentes actions concrètes. Bien que la convention signée en 2012 entre les deux partenaires établisse un horizon de travail à moyen terme 2013-2015, l'inconvénient réside, de notre point de vue, à ce qu'actuellement pour chaque année il faut définir un programme d'actions qui doit être validé et être approuvé pour obtenir le budget nécessaire. Cela complique dans une certaine mesure les actions, étant

²⁷ ADF. F3E. MINISTERE DE AFFAIRES ÉTRANGERES ET EUROPEENNES. « Guide méthodologique de la coopération décentralisée. A destination des départements français » 2008.

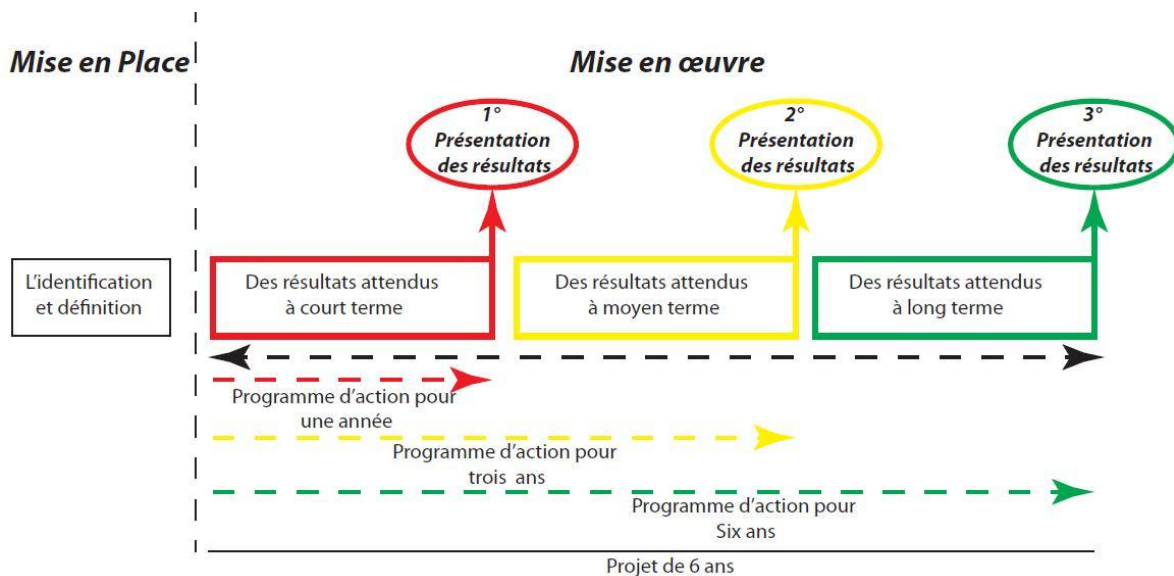
²⁸ VILATTE J.C « Le projet ? » Séminaires-rencontres des médiateurs en Midi-Pyrénées. Séminaire Rodez du 2-3 Février 2006.

donné que, dans un premier temps, il demande un travail important pour la définition des dites actions (une identification des acteurs, la tenue de l'agenda, le programme d'action, etc..) à cela nous devons additionner le fait que les évaluations et le résultat attendu sont aussi intégrés dans le délai d'un an de travail. En réalité, après avoir soustrait les délais d'élaboration, de définition du projet et les périodes de vacances estivales, différentes pour chaque partenaire, la durée de travail effective est inférieure à un an.

Suivant cette réflexion, il me semble important et nécessaire d'incorporer d'une manière claire la dimension temporelle sur tous les projets qui tendent au co-développement, puisqu'il nous permettra de définir les objectifs réalistes et d'organiser mieux le travail en cours.

Le schéma N°7 tente de représenter un projet "idéal" de travail pour 6 ans, dans lequel il est possible de dessiner des actions à court, moyen et un long terme avec les périodes correspondantes d'évaluation et de présentation de résultats.

Schéma N°7 - Les différents temps dans un projet de coopération décentralisée



Source : REITER.G 2014

« Une bonne planification, associée à un suivi et une évaluation efficaces, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de l'efficacité des programmes et projets de développement. Une bonne planification aide à se concentrer sur les résultats pertinents et le suivi et l'évaluation permettent de tirer des leçons des réussites et des échecs passés et fournissent les informations nécessaires à la prise de décisions afin que les initiatives actuelles et à venir contribuent à améliorer la vie des populations et élargir leurs choix. »²⁹

²⁹ PNUD (PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT) « Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement ». 2009.

La planification nous permet de savoir ce que nous devons faire et quand. Devant l'absence d'une planification adéquate, un projet peut être risqué dans son exécution, ou être exécuté d'une manière inadéquate. En tout cas les résultats ne seront pas ceux attendus.

2. La mise en œuvre d'un projet de co-développement

*“Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources”*³⁰

Ayant conçu un projet, il est nécessaire d'organiser sa mise en œuvre. Cela nécessite d'identifier précisément les activités à mener, d'identifier les moyens nécessaires, de programmer la réalisation des activités, et de déterminer les rôles dévolus aux différentes parties prenantes du projet.

Un projet de co-développement peut impliquer des actions multiples, ce qui complique en grande partie l'exécution et le suivi de la même manière puisqu'elles peuvent s'appuyer sur différentes thématiques qui requièrent des connaissances techniques spécifiques pour arriver à de bons résultats.

I. Une méthodologie de travail proposée à partir de l'expérience du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques

Pourquoi proposer une méthodologie de travail ?

Durant le cours de l'année présente, le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones ont commencé leur deuxième année de travail associé. L'accompagnement de différentes actions nous a permis d'identifier certains points susceptibles d'être améliorés en ce qui concerne la méthodologie utilisée pour définir le plan de travail et exécuter différentes actions. Cela nous permet de proposer une méthodologie de travail dont l'objectif est d'optimiser la portée de l'action de co-développement, en mettant à profit au maximum les recours dont les deux acteurs disposent et en réduisant le risque d'échec du projet.

Cette méthodologie de travail s'appuie sur quatre aspects fondamentaux :

³⁰ Définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) www.iso.org

- L'importance de l'identification d'acteurs/partenaires conformes aux objectifs du projet pour chaque action et leur implication adaptée au-travail collaboratif.
- L'identification correcte des différentes échelles d'un projet.
- La prise en considération des temps d'un projet comme facteur clef pour obtenir des résultats concrets.
- Finalement l'utilisation d'outils alternatifs en matière d'organisation et une logistique (une méthodologie adaptée au projet, aux actions et aux partenaires) dans le développement et l'exécution du projet.

« La construction pyramidale des services et des emplois est caractéristique de l'organisation bureaucratique, au sens wébérien du terme : l'administration est composée de strates superposées et hiérarchisées au sein d'un édifice qui va en rétrécissant de la base au sommet. Cette construction pyramidale remplit d'abord une fonction manifeste : elle est la traduction sur un plan organique du principe de la concentration du pouvoir au sommet de l'organisation. Mais elle remplit aussi une fonction seconde, latente, par l'impact qu'elle a sur les représentations mentales des agents, sur la perception qu'ils ont de l'administration dans son ensemble et de la place qu'ils y occupent.»³¹

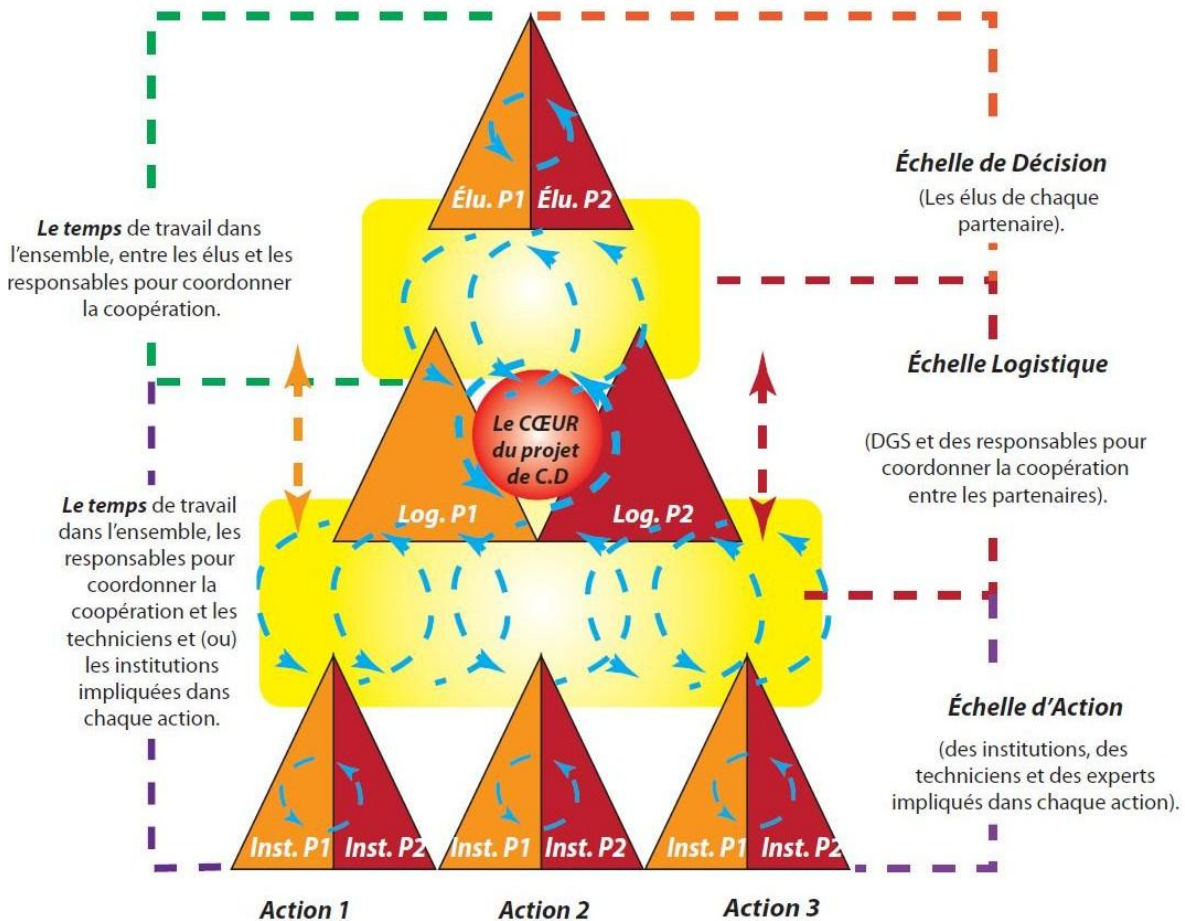
i. Différentes échelles avec différents acteurs et des temps d'intervention

Dans un projet de coopération décentralisée, tendant au co-développement, les résultats dépendent des facteurs multiples, mais tout est finalement réduit à un jeu d'échelle, de temps et d'acteurs qui résultent, ou non, des actions concrètes sur un territoire. C'est dans l'identification correcte et l'exécution des tâches pertinentes à chaque échelle, comme aussi dans la coordination des processus multidirectionnels, que nous trouverons la clé pour le succès du projet.

Dans le schéma N°8 sont identifiés les différentes échelles, les temps et les acteurs présents dans une structure hiérarchique pyramidale traditionnelle, qui pourrait être la résultante de la mise en place d'un projet de coopération décentralisée entre deux pays tendant à la réalisation de trois actions, à chaque niveau d'acteurs correspondent différentes responsabilités et fonctions.

³¹ LOCHAK. D « *Psychologie et science administrative. Le sens Hiérarchique* ». 1985

Schéma N° 8- Les échelles, les temps et les acteurs impliqués dans un travail de coopération décentralisée entre deux pays.



Source: REITER.G 2014

La première de ces échelles est **l'échelle de décision** ; comme nous en parlons dans le point sur "la mise en place", tout projet de coopération décentralisée naît d'une initiative politique tendant à réaliser cette action à travers un travail commun avec un partenaire étranger. À ce niveau, les premiers contacts et le travail sont réalisés d'élus à élus, avec la consultation de ses équipes techniques. Il est pertinent que, dans cette première étape, soient directement impliqués les techniciens de chaque structure qui seront responsables de la logistique et du suivi du projet de coopération dans sa totalité.

Dans ce **premier temps, le travail** entre les élus de chaque pays et les équipes techniques prépare l'exécution et le suivi du projet, il permet de préciser tous les aspects qui donnent "vie du projet" :

- Les objectifs poursuivis.
- Les lignes prioritaires d'action.

- La durabilité temporelle du projet et son budget.
- Les projets concrets pour chaque année, les acteurs et(ou) les institutions à impliquer.
- Les mécanismes de suivi, d'évaluation et de présentation des résultats.

En plus d'une appropriation correcte des difficultés et des défis à relever, la réussite du projet dépend en grand partie des possibilités réelles d'atteindre des objectifs concrets. S'il part d'objectifs extrêmement ambitieux pour une première année de travail, il existe un risque élevé d'échec, qui peut handicaper la continuité du projet à moyen et un long terme. Pour cela, il est donc convenable d'établir des objectifs échelonnés en ce qui concerne la complexité du projet, en allant d'un objectif mineur à un objectif plus grand, ce qui permettra d'absorber les temps naturels que demande la connaissance mutuelle et la maturation du projet.

La deuxième échelle d'un projet est ***l'échelle de la logistique***, je l'ai identifiée et définie comme *"le cœur d'un projet de coopération décentralisée"*. C'est une échelle technique chargée de coordonner l'ensemble des actions réalisées entre deux partenaires. L'avenir d'un projet dépend en grand partie du travail concret de chaque équipe technique en matière de logistique. A ce niveau, la création d'un comité de pilotage est pertinent : les spécialistes techniques en coopération désignés par chaque partenaire ont, sous leur responsabilité, la tâche de suivre le fonctionnement général du projet par l'intégration d'une feuille de route qui peut insérer des dispositifs techniques pour faciliter le travail à distance, par exemple, pour la rédaction de documents conjoints, le suivi des programmes de travail, etc.

Les techniciens désignés à cette échelle du projet diviseront leurs tâches entre deux temps ; dans un premier temps, en assistant dans leur rôle technique, le travail concerté des élus (dont les tâches ont été identifiées dans le point antérieur), et dans le second temps, en coordonnant différentes actions concrètes à réaliser sur chaque territoire. Dans ce sens, les tâches impliquent.

- La validation des plans de travail présentés pour chaque action, des chronogrammes, des présentations, etc.
- La canalisation des moyens désignés pour réaliser différentes tâches.
- La compilation de résultats et leurs présentations.

Le fait de s'acquitter des objectifs projetés dans le temps dépend tant de l'appropriation correcte des enjeux par les acteurs impliqués dans chaque action que du bon fonctionnement des mécanismes de suivi, lesquels intégreront des processus de corrections et d'ajustements des différentes actions.

Nous arrivons finalement à ***l'échelle d'action*** d'un projet, définie de cette façon car elle concerne la réalisation concrète des actions sur les territoires et l'implication de partenaires spécialisés dans chaque thématique.

Un facteur clef qui définira le développement concret d'un projet est l'identification des responsables de la coordination du projet de coopération et des différents acteurs en charge de la réalisation des actions concrètes dans le terrain. Ces acteurs peuvent être intégrés dans les structures territoriales (les spécialistes de différents domaines qui sont impliqués dans la coopération) ou des partenaires externes.

Un projet de coopération décentralisée peut impliquer des lignes multiples d'action entre les partenaires et la variété des thématiques peut le rendre complexe. A cause de tout cela, il est important d'arriver à cette échelle de travail avec une méthodologie claire, qui permet l'appropriation rapide de la part de différents acteurs et facilite le suivi et l'évaluation du travail par les responsables de la coordination générale du projet.

Quelques recommandations pour le travail concerté entre l'échelle de logistique et l'échelle d'action peuvent être :

- L'appropriation par les partenaires impliqués dans les différentes actions des objectifs généraux qui ont conduit à travailler ensemble sur les deux territoires est importante.
- La création d'un mécanisme de travail qui permet de partager une dynamique de production collaborative au service du projet.
- La fixation d'un programme de travail et d'échanges avec les objectifs et des présentations concrètes.
- La mise en place d'un mécanisme de communication permanent entre l'échelle d'action et l'échelle de logistique.

3. Évaluation et suivi des projets de coopération

« Le suivi et l'évaluation peuvent aider une organisation à tirer les informations pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation de programme minutieusement réglée et une planification future. En l'absence d'une planification, d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait impossible de déterminer si les activités suivent la bonne direction et si des progrès et des succès ont été réalisés, pas plus que de savoir comment les efforts à venir pourraient être améliorés. »³²

L'évaluation de tout projet est de nos jours un point nécessaire, inévitable et obligatoire, principalement quand nous faisons référence aux politiques publiques qui demandent un fort engagement avec la société de la part des gouvernants à qui était déléguée la fonction de conduire le destin d'un peuple. C'est dans ce contexte de responsabilité sociale, que l'évaluation et la présentation des résultats prennent une plus grande importance. Dans une société complexe, la présentation d'évaluations des politiques publiques octroie une plus grande légitimité aux différentes politiques poussée par un gouvernement en permettant sa continuité à travers du temps.

« L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques. »³³

Le processus de suivi et d'évaluation d'une politique de coopération décentralisée peut avoir des finalités multiples :

- *Finalité démocratique* : renforcer la transparence des différents projets de coopération décentralisée.
- *Finalité opérationnelle* : répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services. Le suivi permanent des tâches réalisées permet de prendre des décisions "en allant", et de réaliser des ajustements qui peuvent être fondamentaux pour remplir les objectifs définis au commencement d'un projet.
- *Finalité de légitimation* : légitimer les politiques et leurs mises en œuvre. L'évaluation permet de démontrer que les objectifs projetés sont atteignables, mais aussi qu'il est possible de respecter les délais et les budgets alloués.

³² PNUD (PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT) « *Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement* ». 2009.

³³ LEGISTATION FRANCE « *Décret n°98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques.* » <http://www.legifrance.gouv.fr>

- *Finalité d'apprentissage et de mobilisation* : contribuer à la formation et à la mobilisation des agents publics et de leurs partenaires, en les aidants à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs, ceci dans un ample processus d'apprentissage partagé.

Différents mécanismes et des critères d'évaluation existent actuellement, mais en général tous sont structurés autour de la même demande : pouvoir présenter les résultats atteints par un projet sur la base des objectifs fixés à son commencement.

Les critères qui peuvent être utilisés pour juger une politique publique sont :

- *Pertinence* : Une politique sera dite pertinente si ses objectifs et sa « théorie d'action » sont adaptés à la nature du (des) problème (s) qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.
- *Cohérence* : Une politique est constituée d'un ensemble d'objectifs, de dispositifs réglementaires et organisationnels, et enfin de moyens humains et financiers, entre ces moyens et ces objectifs ladite cohérence doit exister.
- *Efficacité* : Une politique produit des effets. Evaluer l'efficacité, c'est comparer les effets propres de la politique à ses objectifs.
- *Efficiences* : Toute politique à un coût, l'évaluation de l'efficiences renvoie principalement aux analyses coût-avantage et coût-efficacité.
- *Impact systémique* : Toute action publique produit sur la société des effets plus larges que ceux explicitement visés par les décideurs. L'évaluation peut ou non prendre en compte ces « effets collatéraux ». ³⁴

La mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation des politiques de coopération décentralisée permet aux institutions : d'ouvrir le dialogue avec sa population et communiquer sur les différentes actions, de réorienter si nécessaire la politique et ses priorités, d'analyser le chemin parcouru individuellement et collectivement, d'identifier les efforts à poursuivre, faciliter l'accompagnement des projets et la coopération, de renforcer le groupe et les acteurs du territoire entre eux, de faciliter la reconnaissance par la population locale des acteurs impliqués dans les différents projets.

³⁴ Extrait du Séminaire « *Évaluation de politiques publiques dans l'actualité* » Master2 APTER. 2013.

« Un dispositif de suivi-évaluation permet aux maîtres d'ouvrage de la coopération décentralisée et à leurs partenaires de suivre et d'analyser en continu le programme de coopération, tout à long de sa mise en œuvre (à la différence d'une évaluation finale qui, elle, est ponctuelle). Le but est d'améliorer le pilotage des actions et leur future évaluation finale. »³⁵

I. Les mécanismes actuels de l'évaluation.

« L'évaluation d'une coopération décentralisée est destinée à faire le bilan des actions réalisées, à apprécier les résultats obtenus selon une grille d'analyse objective, puis à formuler des recommandations en vue d'une amélioration future de la coopération. Il s'agit donc avant tout d'un outil d'aide à la décision, même si l'idée de rendre compte n'est pas absente. »³⁶

Entre décembre et janvier 2014, le premier exercice d'évaluation concertée est réalisé entre les deux partenaires, la Province de Misiones et le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques. Comme dans d'autres aspects, le processus d'évaluation conjoint implique aussi un processus d'apprentissage dans l'exercice du travail collaboratif.

Les résultats ont dû être présentés au Ministère de Affaires Étrangères des deux pays pour obtenir l'accord sur la poursuite du travail partenarial pour une année supplémentaire.

Les critères utilisés, au moment de réaliser la dite évaluation, se concentrent sur deux aspects fondamentaux;

- Le premier est un critère strictement financier ; est évalué le respect du budget préfixé ainsi que les pourcentages mobilisés par chaque partenaire.
- Le deuxième critère utilisé pour l'évaluation est la réalisation des objectifs préfixés pour chacune des actions réalisées pendant l'année évaluée. On évalue les rapports présentés par les acteurs impliqués de manière directe dans les différentes actions. Si des retards existent, il faut justifier le pourquoi du comment, et proposer les stratégies à mettre en place pour améliorer la situation.

Les résultats de l'évaluation de cette première année de travail partagé ont été présentés par le *Président du Conseil général et Sénateur de la République Monsieur Georges Labazée* à ses pairs du Sénat devant la Commission Permanente des Affaires Étrangères.

³⁵ ADF. F3E. MINISTERE DE AFFAIRES ÉTRANGERES ET EUROPÉENNES. « *Guide méthodologique de la coopération décentralisée. A destination des départements français.* » 2008.

³⁶ ADF. F3E. MINISTERE DE AFFAIRES ETRANGERES ET EUROPEENNES. « *Guide méthodologique de la coopération décentralisée. A destination des départements français.* » 2008.

II. L'utilisation des NTIC³⁷ comme outils pour dynamiser un processus de coopération décentralisée.

« Les maîtres mots des engagements des collectivités locales en faveur de la solidarité numérique sont :

- Développer des programmes ambitieux de **coopération décentralisée** entre les villes, les autorités locales et régionales et leurs associations, à travers le monde, pour contribuer à réduire la fracture numérique.
- Promouvoir la solidarité numérique à travers des projets locaux qui intègrent l'échange des connaissances, la **formation** et l'assistance technique, et la contribution à divers mécanismes de financement adaptés.
- Promouvoir la **mise en réseau des expériences** des différents acteurs locaux pour faciliter la dissémination et le développement d'applications et de contenus.
 - Tirer partie des **meilleures pratiques** mises en œuvre dans nos villes, au service des habitantes et habitants.
- Engager des partenariats et travailler de concert avec les autres partenaires comme les États, le secteur privé, les institutions financières internationales et les organes des Nations Unies. »³⁸

Actuellement, grâce aux avancées de la technologie, nombreux sont les dispositifs susceptibles d'être utilisés pour améliorer les pratiques de coopération décentralisée entre deux collectivités ou plus. Ce n'est pas un détail mineur à prendre en considération quand on travaille à une grande distance physique, comme c'est le cas du projet réalisé entre le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et la Province de Misiones. La bonne utilisation de ces outils peut contribuer à améliorer en grand partie ces pratiques, principalement au travers de deux grands aspects :

- D'un côté, à travers la réduction de coûts ; de nos jours une grande partie du budget destiné aux projets de coopération décentralisée a pour finalité le paiement de déplacements vers le territoire partenaire. La nécessité de connaître le terrain avec lequel nous allons travailler d'une manière directe est inévitable, pour appréhender la dimension réelle des projets et les défis à affronter. Avec l'usage des NTIC, on pourrait réduire le nombre des déplacements, en réservant ce budget aux échanges et aux travaux spécifiques de terrain, lesquels pourraient être complétés par un travail à distance. Cela garantirait à son tour la continuité d'un projet dans une période où le contexte économique n'est pas très favorable.

³⁷ TIC: Ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique. Dictionnaire LAROUSSE.

³⁸MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES Direction générale de la coopération internationale et du développement « *Guide de la coopération décentralisée pour la solidarité numérique* », 2013

- Par ailleurs, l'intégration des NTIC dans un projet de travail associé permettrait de dynamiser un projet, en facilitant le suivi de différentes activités, avec des points d'évaluation dans des temps différents, mais aussi générer un système de communication permanente qui permet le rapprochement de ces projets à toute la société. En référence à ce concept, on élaborera une proposition d'intégration d'un système de suivi, d'évaluation et de communication commune dans le point suivant de ce travail.

Un grand nombre de NTIC sont susceptibles d'être utilisées dans un processus de coopération décentralisée, comme par exemple :

- *Les logiciels de conférence* : ce type de dispositifs permet d'augmenter la fréquence de travail à distance. Ces dispositifs ne requièrent pas un grand investissement et de nos jours il existe des logiciels d'accès libre qui fonctionnent bien et sur la durée. La difficulté principale est de générer l'habitude de travailler à distance à travers de l'utilisation de ces dispositifs.
- *Les services en ligne de stockage et de partage de fichier* : comme dans les systèmes de conférences ce type de dispositifs existent aujourd'hui dans un format d'accès libre, de même ils permettent d'améliorer remarquablement le travail partagé, principalement à travers la génération de bases de données communes, et l'élaboration et(ou) la révision de documents de manière conjointe.
- *La réalisation de conférences et(ou) de séminaires en ligne* : l'avantage principal est la possibilité d'augmenter le nombre de participants.
- *L'utilisation des réseaux sociaux d'usage massif* : ils constituent au XXI^e siècle l'un des outils principaux de la communication moderne. Dans ce cas, les collectivités associées peuvent communiquer ses actions auprès de ses populations respectives, ou inviter à la participation de réunions, de présentations, etc.

Grâce à l'application concrète de nouvelles technologies dans des projets de coopération décentralisée, les distances et les coûts de déplacement cessent d'être une excuse pour la non réalisation ou l'abandon d'un projet. Ce sera une décision exclusivement politique, basée sur une conviction sur les apports réels des dites actions, de la réalisation ou non d'une action de coopération dans laquelle le nombre de voyages se trouve réduit.

III. Méthodologie d'évaluation et de suivi des projets proposés.

« Communiquer c'est transmettre une information à quelqu'un, et souhaiter qu'il la partage. C'est aussi découvrir la résistance du récepteur, et la nécessité de négocier. Toute activité de communication comporte donc ces trois dimensions : la transmission, le partage, la négociation. »³⁹

Les sites Internet sont de plus en plus un élément de base indispensable à la communication. Actuellement, les deux partenaires (La Province de Misiones et le Conseil général du Pyrénées Atlantiques) sont habitués à la pratique de la communication à travers les nouvelles technologies de l'information, les deux gouvernements possèdent des pages d'Internet à travers lesquels ils communiquent à leur population et au public en général, les différentes nouveautés et actions qu'ils réalisent dans le cadre du fonctionnement quotidien de chacune de ces structures. À partir de l'expérience réalisée en matière de coopération décentralisée entre les deux partenaires, la proposition de conception d'une page Web comme outil de suivi et de communication de la "Action de coopération décentralisée tendant au co-développement" est apparue pertinente.

Cette page web répond à différents objectifs :

- Ceci servirait à canaliser une première consultation pour les entreprises et(ou) institutions, publiques ou privées intéressées à participer au projet de coopération décentralisée.
- Ce serait un outil de communication sociale au travers duquel seraient publiées les lignes d'actions en commun qui impliquent les deux partenaires, comme aussi les résultats des différents projets.
- Elle se transformerait en une structure virtuelle de travail pour les partenaires dans laquelle on présenterait un chronogramme d'actions, des dates de rendez-vous et de rencontres de travail.
- Des liens pourraient être générés vers différents réseaux sociaux d'usage massif actuellement, comme par exemple Facebook et Twitter ; la diffusion du travail de coopération décentralisée à travers de ces canaux générerait un impact significatif en matière d'une communication en permettant d'arriver à toucher davantage de gens et de différents groupes d'âge.

La page Web serait structurée sur la base de deux types d'accès :

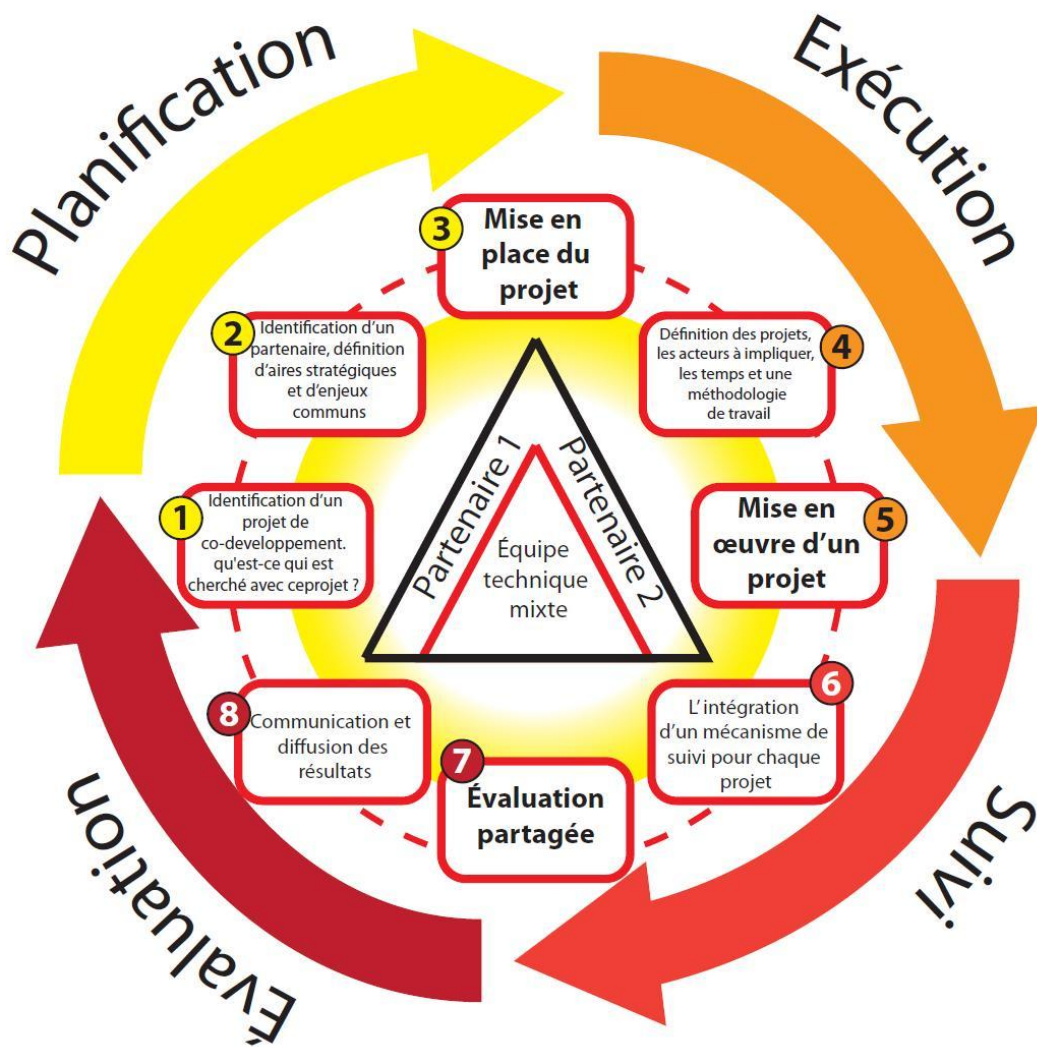
³⁹ WOLTON. D Directeur de recherche au CNRS directeur de la revue Hermès (CNRS Editions) Institut des sciences de la communication du CNRS (ISCC). 2006.

- Des accès publics, sans restriction pour naviguer sur la base d'information, pour consulter différentes lignes d'action, les projets pour chaque année, le chronogramme d'activités prévu, des séminaires, des colloques, etc. Ce serait l'ouverture définitive des actions de coopération décentralisée entre la Province de Misiones et le Conseil général des Pyrénées Atlantiques vers toute la société.
- Un accès restreint : on générerait à l'intérieur de la même page une structure que les partenaires impliqués pourraient utiliser comme outil de travail en ligne. Dans cette partie « réservée » on trouverait un emploi du temps qui détaillerait différentes réunions de travail et les dates limites de présentation. Il pourrait aussi y avoir une base de données ou de bibliothèque en ligne.

Cette page devrait se présenter dans les deux langues (espagnol/français) pour faciliter l'accès à la population des deux territoires, la création de cette page web de communication conjointe contribuant aux tendances de gouvernement ouvert, soit *la démocratie ouverte*⁴⁰ poussée de différente manière par les deux partenaires.

⁴⁰ <http://democratieouverte.org> Librement inspirée du concept anglo-saxon d'OpenGov, la démocratie ouverte cherche à améliorer l'efficacité et la légitimité des modes de gouvernances de notre société, sans remettre en cause les fondements de la démocratie représentative.

Schéma N° 9 – Les pas à suivre dans un projet de coopération décentralisée



Source: REITER, 2014

Le schéma N°9 représente de manière synthétique les pas à suivre dans la construction et l'exécution d'un projet de coopération décentralisée. Quatre grandes étapes pour le projet sont identifiées : la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation. À l'intérieur de chaque étape, des actions concrètes sont distinguées : par exemple la mise en place du projet, la mise en œuvre et l'évaluation postérieure partagée. Ce type de schéma de travail permet la construction d'une connaissance conjointe le long du projet, ces nouvelles connaissances seraient incorporées d'année en année dans différentes actions en augmentant la capacité de travail avec la possibilité de donner la réponse aux objectifs les plus ambitieux.

Dans ce deuxième axe, nous avons développé une méthodologie tendant à faciliter la mise en place et la mise en œuvre d'un projet de coopération décentralisée qui a comme objectif d'atteindre le co-développement des partenaires. Cette méthodologie s'est concentrée sur l'importance de l'identification correcte d'acteurs comme aussi des temps de travail et d'objectifs par des étapes, dans le développement d'un projet évolutif.

Dans l'axe qui suit, nous allons analyser d'autres cas d'actions décentralisée réalisée entre des collectivités territoriales françaises et argentines, avec l'objectif d'enrichir notre analyse en pouvant identifier d'une manière plus claire les défis à venir pour la diplomatie des territoires.

Troisième partie

Les différentes actions de coopération décentralisée réalisées entre le Conseil général des Pyrénées -atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones sont récentes, comme nous l'avons dit antérieurement : elles ont commencé à se développer en 2013. En analysant les actions réalisées pendant cette année, nous avons pris connaissance d'une manière directe du fonctionnement du système d'échanges, de ses forces et faiblesses. Nous pouvons donc aller plus loin en menant une étude plus riche et plus significative. Pour ce faire, nous ressentons le besoin de prendre comme exemples d'autres cas de coopération décentralisée réalisés entre la France et l'Argentine, pour avoir une plus ample vision de la thématique.

1. Les expériences d'apprentissage partagé

L'incorporation croissante de nouveaux acteurs territoriaux sur la scène mondiale à travers différents processus de décentralisation a multiplié le nombre d'expériences et d'initiatives tendant au partage des connaissances. Aujourd'hui, le partage d'expériences permet la mise en valeur du travail des acteurs de terrain, l'enrichissement mutuel et le développement d'actions innovantes au sein de chaque territoire.

« Les territoires ne sont pas seulement des lieux d'observation ou de traitement social de problèmes qu'une approche nationale ne parvient pas à régler. Les territoires, ce sont aussi des lieux où se confrontent des points de vue, s'élaborent des stratégies, se nouent des jeux d'acteurs spécifiques, à défaut d'être toujours innovants ou efficaces. Ici, l'action prédomine et la notion d'engagement prend tout son sens. »⁴¹

L'ensemble de ces nouvelles actions fait partie d'une évolution dans le processus continu de globalisation initié dans la seconde moitié du XX^e siècle duquel ont surgi "des territoires gagnants et d'autres perdants" lesquels, faute d'avoir pu s'adapter aux changements requis par les nouveaux paradigmes économiques mondiaux, ont vu réduire leurs possibilités de développement. Dans ce contexte, la diplomatie des territoires ouvre la possibilité à un grand nombre de collectivités territoriales de se repositionner en jouant un nouveau rôle dans un monde de plus en plus compétitif.

« La globalisation de l'économie tend en effet à fonder un système de compétition mondiale non seulement entre les entreprises mais aussi entre les territoires qui doivent demeurer dans un état de vigilance par rapport aux opportunités susceptibles d'apporter des avantages face à d'autres entreprises ou d'autres espaces. Les clefs de la compétitivité des territoires résident dans cette capacité à générer -ou absorber- les innovations. En ce sens, les politiques publiques, l'action des

⁴¹ S. MICHUN « Territoires, enjeux économiques et sociaux : quel engagement partagé des acteurs ? » Rapports et échanges sur les liens emploi-formation. Céreq : Centre d'études et de recherches sur les qualifications. RELIEF.41. 2013

collectivités locales et régionales apparaissent fondamentales dans la mise en œuvre de stratégies de valorisation de l'initiative et de diffusion de l'innovation, même si ces politiques, en particulier celles des Etats, apparaissent encore timides. »⁴²

Nous présenterons trois études de cas, à différentes échelles avec différents niveaux de complexité. Ces études complètent le suivi du travail réalisé en matière de coopération décentralisée par le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et la Province de Misiones. Cela nous permettra d'avoir une plus ample vision sur la portée desdits processus pour, par la suite, pouvoir conclure sur leur valeur ajoutée.

I. Première étude de cas : quatre moteurs pour l'Europe quatre moteurs pour le Mercosur

L'action « Les quatre moteurs pour l'Europe (4ME) » est créée en 1988 à travers un accord signé entre quatre des régions les plus industrialisées du continent :

- Rhône-Alpes, France
- Catalogne, Espagne
- Lombardie, Italie
- Bade-Wurtemberg, Allemagne

⁴² M. FOURNIER « *Politiques publiques, compétitivité des territoires et partages d'expériences. Etude comparée des actions en faveur des districts italiens et des SPL français* » Barafunda et ADEB, Bendita, Portugal. 2005

Carte N° 4 Quatre Moteurs pour l'Europe



Source: <http://www.4motors.eu/>

L'objectif est double : *contribuer à l'internationalisation des régions et de leurs citoyens, et promouvoir le rôle des Régions en Europe* au sein de la construction européenne. Selon ses promoteurs, « *l'absence de frontière commune et de structure bureaucratique permanente fait des Quatre Moteurs une alliance souple, représentant l'avant-garde de la coopération décentralisée et qui a su pérenniser ses actions et consolider les liens unissant les quatre Régions* »⁴³.

L'organisation interne est caractérisée par la composition de cinq groupes de travail, conformément aux priorités des régions qui intègrent le réseau. Ces groupes sont structurés de la forme suivante :

- L'économie.
- La recherche et l'enseignement supérieur.
- La formation professionnelle.
- La culture.
- Le sport et la jeunesse.

L'idée du projet Quatre Moteurs pour le Mercosur (4MM) surgit avec l'objectif de réplique de la bonne expérience européenne, pour établir un réseau latino-américain pour l'échange d'expériences transfrontalières. Les objectifs sont :

- La visibilité de la région à travers la promotion de projets.
- L'obtention de recours et de transferts technologiques.

⁴³ 4 MOTEUR POR L'EUROPE : Source: page web : <http://www.4motors.eu/-Organisation-.html>

- L'établissement d'un réseau pour la facilitation des travaux.

Les axes thématiques définis comme prioritaires étaient : le tourisme, l'agriculture, l'alimentation, la santé, l'environnement, l'industrie et le commerce extérieur, l'éducation, la science et la technologie, la planification, la culture et le travail.

Ce réseau latino-américain est formé par :

- Province de Córdoba, Argentine
- Département de Rivera, Uruguay
- État de Paraná, Brésil
- Département de l'Alto Paraná, Paraguay

Carte N° 5 Quatre Moteurs pour le Mercosur



Source:

<http://www.4motores.pr.gov.br/>

En 2009, à Curitiba (Brésil), les Quatre Moteurs pour l'Europe et les Quatre Moteurs pour le Mercosur ont signé un premier protocole d'intention pour établir une coopération. En 2010, à Foz de Iguazu (Brésil), une feuille de route a été établie et indique le chemin à suivre. Dans le cadre d'une déclaration commune, les 4ME et 4MM ont identifié comme axes prioritaires de coopération les sujets de la compétitivité économique, des technologies propres et le renfort dans l'intégration interrégionale du Mercosur.

« La Déclaration politique conjointe de tous 4 Moteurs pour l'Europe et les 4 Moteurs pour le MERCOSUR, signée à Foz de Iguazu le 19 de février 2010, il est convenu de développer des projets multilatéraux conjoints sur des champs comme :

- a. Un développement de la compétitivité, spécialement pour les entreprises des territoires respectifs.
- b. Une coopération dans les projets principaux qui sont réalisés dans chaque pays.
- c. Une coopération sur le champ environnemental et l'échange sur des technologies propres avancées.
- d. Un échange de bonnes pratiques dans une coopération interrégionale.

e. Un développement de coopération entre des entreprises et une stimulation de l'investissement réciproque dans les régions des membres. »⁴⁴

À partir du 2012 dans le cadre de la coopération existante entre les deux associations des Quatre Moteurs, les partenaires européens ont rejoint leurs homologues du Mercosur à Cordoba (Argentine) afin d'avancer sur l'initiative *Clean Tech*⁴⁵.

À partir de différentes rencontres entre des experts de 4ME et 4MM, certaines actions de coopération ont été établies dans le cadre du Projet Clean Tech ;

- Education, sensibilisation sur le domaine du traitement de déchets.
- Coordination, orientations et écologie territoriale.
- Développement du recyclage de déchets.
- Développement et adaptation de technologies de traitement thermique-biomasse.
- Processus de digestion anaérobie et production d'énergie à partir du biogaz.

Les 4ME ont été pionniers dans la création de nouveaux espaces de dialogue et de coopération entre des territoires de différents pays, et ce bien avant l'existence de lois qui permettent le développement de la coopération décentralisée telle qu'elle est connue de nos jours. Ils ont aussi été pionniers dans le fait d'exporter ces modèles d'intégration dans d'autres coins de la planète en accompagnant le développement de structures comme par exemple les 4MM. Ces nouveaux espaces de dialogue et d'action politique (et économique) servent comme alternative à l'heure de trouver des solutions aux problématiques partagées. La synergie développée entre les 4ME et les 4MM est un exemple intéressant des possibilités qu'offre la participation directe de différentes régions sur la scène globale. Par ailleurs, nous n'avons pas cessé de mentionner que la possibilité de réalisation, comme la portée et la grandeur de différents projets, sera liée aux propres ambitions de chaque région et principalement à leur capacité économique à les matérialiser.

⁴⁴ FEUILLE DE ROUTE POUR LA COOPÉRATION ENTRE LES QUATRE MOTEURS POUR L'EUROPE ET LES QUATRE MOTEURS POUR LE MERCOSUR 2010, Foz do Iguacu, Paraná, Brasil

⁴⁵ Le projet Clean Tech a pour objectif capitalisé le succès de l'expérience de quatre régions européennes dans le secteur de l'environnement pour la construction et les améliorations de recours dans quatre régions de l'Amérique du Sud. C'est un projet qui essaie de fortifier les relations dans la politique économique, ainsi que dans une recherche et développement. Autrement dit, il s'agit d'un projet « gagnant-gagnant » pour les membres de ces huit régions, dénommés les Quatre Moteurs pour l'Europe (4ME) et les Quatre Moteurs pour le Mercosur (4MM).

II. Deuxième étude de cas : les projets de coopération entre la Région Rhône-Alpes et trois provinces de l'Argentine (Buenos-Aires, Mendoza et Córdoba)

L'étude de cas suivante est particulièrement intéressante par la grande importance que les différents régions ou provinces occupent dans leurs pays respectifs. Voici une brève description des acteurs qui font partie de ce processus de diplomatie des territoires, ce qui nous permettra de comprendre le contexte dans lequel celui-ci se développe.

La région Rhône-Alpes est l'une des régions les plus importantes et dynamiques de la France. C'est la deuxième région française par sa superficie (après la région Midi-Pyrénées) et par sa population (après l'Île-de-France). En 2012 avec 6 342 000 habitants elle représente près de 10 % de la population française métropolitaine. Cette région avec 417 000 salariés, est la deuxième région industrielle française, derrière l'Île-de-France. La valeur ajoutée brute de la région en 2012 représente 176 458 millions d'euros derrière l'Île-de-France. Son produit intérieur brut en 2012 a été de 196 995 millions d'euros, de 30 943 euros par habitant, le deuxième en France derrière l'Île-de-France. Les deux secteurs économiques les plus importants sont l'industrie et le secteur tertiaire. Rhône-Alpes est la deuxième région touristique française, favorisée par un cadre naturel exceptionnel aux contrastes multiples.⁴⁶

En même temps, la Région Rhône-Alpes est une des régions les plus présentes au plan mondial dans le domaine de la coopération décentralisée et des actions de solidarité, avec des actions dans différents continents à travers 30 projets de coopération.⁴⁷

⁴⁶ INSEE : Toutes les données statistiques ont été obtenues du site Web de l'INSEE <http://www.insee.fr>

⁴⁷ REGION RHONE-ALPES. Source : <http://www.rhonealpes.fr/>

Carte N° 6 - La présence de la Région Rhône-Alpes dans le monde à travers différents projets de coopération décentralisée



Source: <http://www.rhonealpes.fr/>

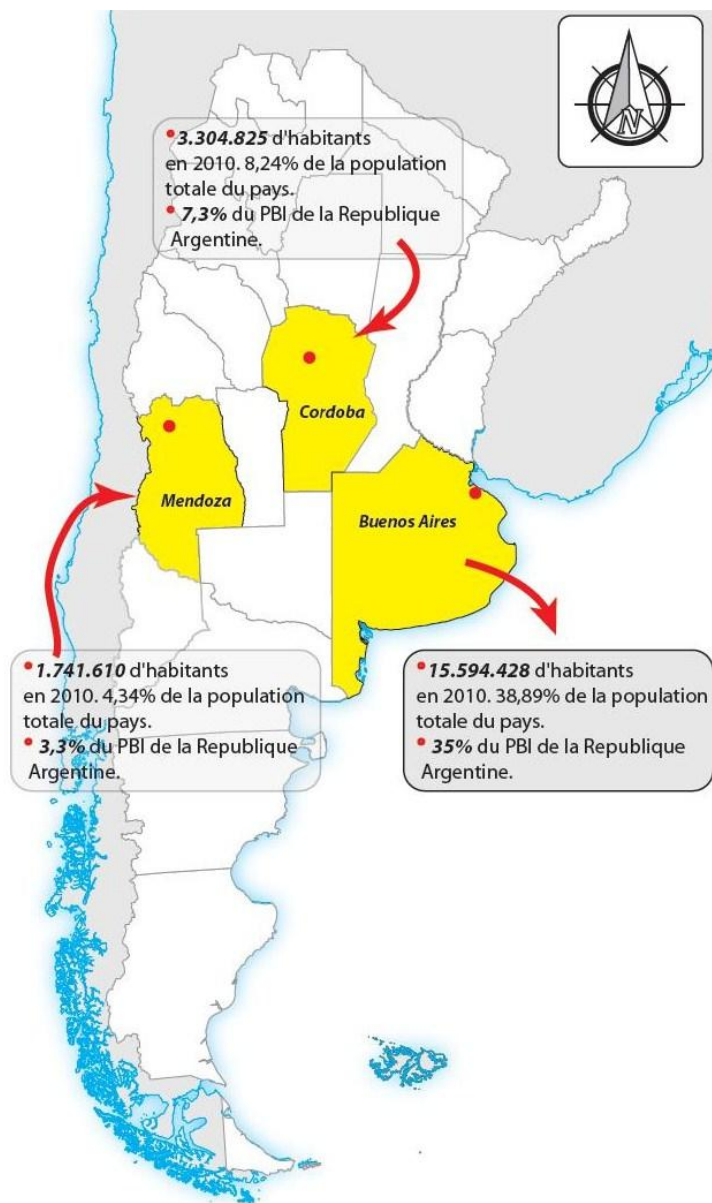
En ce qui concerne les provinces argentines, nous pouvons dire que les Provinces de Buenos Aires, de Cordoba et de Mendoza sont les trois provinces les plus importantes dans l'économie du pays. En même temps, ce sont les trois provinces avec le plus grand nombre d'habitants. Dans l'ensemble, elles totalisent 20 640 863⁴⁸ des habitants 51,48 % de la population totale du pays. Par ailleurs la somme des PIB des trois provinces équivaut à peu près à 46,5 % du PIB du pays.⁴⁹

Dans la carte N°7, nous présentons les 3 provinces et les valeurs relatives de chacune d'elles.

⁴⁸ Source: INDEC (Institut National de la Statistique et des Recensements de la République Argentine) Recensement National de Population des familles et des logements 2010.
<http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

⁴⁹ Source: CAC (la chambre l'Argentine de Commerce) Des rapports Économiques Provinciaux 2011.
<http://economia.cac.com.ar/>

Carte N° 7 - Les caractéristiques principales des provinces argentines qui travaillent dans la coopération décentralisée avec la Région Rhône-Alpes



Source : Reiter, 2014, sur la base d'informations publiées par l'INDEC et le CAC.

Ayant présenté les acteurs, nous allons voir les lignes d'action qui orientent les échanges entre ces territoires français et argentins.

✓ ***Coopération décentralisée entre la Province de Buenos-Aires et la Région Rhône-Alpes:***

L'accord de coopération entre les deux partenaires a été atteint après la signature d'un protocole de coopération à la Plata (Province de Buenos Aires), le 21 octobre 2010 et un accord-cadre de coopération le 6 juillet 2011.

Les lignes d'action établissent la coopération entre les partenaires dans les thématiques suivantes :

- Le développement économique et industriel.
- La recherche et l'éducation supérieure.
- Le développement des pôles de compétitivité/clusters dans la Province de Buenos Aires.

Dans la référence à ce dernier point ont été effectués différents échanges depuis la signature de l'accord :

Les objectifs de cet accompagnement reposent sur :

- *le partage de l'expérience française de la Région Rhône-Alpes en matière de conception et de coordination d'une politique de pôles et de clusters,*
- *l'étude plus détaillée des mécanismes de fonctionnement de cette politique et des activités des pôles et clusters de la Région Rhône-Alpes,*
- *l'étude du contexte actuel et des expériences déjà réalisées dans la Province de Buenos Aires en ce qui concerne l'identification des secteurs économiques les mieux adaptés pour une coopération entre les régions,*
- *la mission d'appui méthodologique et de conseil par un expert de la Région Rhône-Alpes pour aider la Province de Buenos Aires à élaborer un plan stratégique de développement des pôles de compétitivité / clusters.*⁵⁰

Les déplacements réalisés dans ce contexte, ont comme finalité de pouvoir accompagner la Province de Buenos Aires dans sa définition des politiques publiques en faveur de la création de pôles de compétitivité/clusters. Et de pouvoir débiter de manière concrète la coopération décentralisée entre les deux collectivités en favorisant les échanges d'expériences entre *la Région Rhône-Alpes et la Province de Buenos Aires.*

⁵⁰ Source: Ambassade de l'Argentine en France « *Projets de Coopération* »
<http://www.efran.mrecic.gov.ar/>

✓ **Coopération décentralisée entre la Province de Cordoba et la Région Rhône-Alpes :**

Les accords de coopération décentralisée entre les deux parties portent sur le développement des échanges entre les 4ME et les 4MM, comme il a été détaillé dans le point antérieur du travail présent.

✓ **Coopération décentralisée entre la Province de Mendoza et la Région Rhône-Alpes :**

Les deux régions ont signé un accord de coopération en 2011 à partir duquel des nombreux points ont été identifiés pouvant potentiellement faire l'objet d'échanges d'expériences et de savoir-faire.

Les deux régions sont caractérisées par leur potentiel agricole, un secteur agroalimentaire très dynamique, un secteur touristique fort et la présence d'établissements éducatifs et de recherche dans leurs territoires.

Dans ce contexte, la coopération est donc essentiellement basée sur les thématiques suivantes :

- *l'agriculture*
- *l'agro-industrie*
- *la vitiviniculture*
- *le développement rural*
- *les parcs naturels régionaux et provinciaux (ou aires naturelles régionales et provinciales)*
- *le tourisme rural (principalement en relation avec le vin et l'aventure)*
- *l'environnement (ressources en eau, gestion des espaces verts)*
- *l'enseignement supérieur et la recherche (double diplôme, échanges universitaires, stages auprès d'entreprises locales)⁵¹*

Dans l'un des premiers échanges, la délégation française a pu participer et intervenir lors du congrès international « Changements climatiques et vini-viticulture » à Mendoza. Ces rencontres sont importantes puisqu'elles permettent de partager les expériences des territoires en matière de lutte contre le changement climatique et spécialement dans les impacts que ce changement génère au sein des économies locales.

Cette délégation était également présente au moment-clé de la Fête des Vendanges qui réunit l'ensemble des acteurs de la filière vini-viticole de la Province de Mendoza.

Cette étude de cas est particulièrement intéressante puisqu'elle montre clairement comment l'une des régions les plus importantes du point de vue économique en Europe est présente dans d'autres pays du monde, ici en Argentine, en étendant ses frontières commerciales et son aire d'influence plus loin de l'Union Européenne. Dans ce cas, on voit que le bon choix des

⁵¹ Source: Ambassade de l'Argentine en France « *Projets de Coopération* »
<http://www.efran.mrecic.gov.ar/>

partenaires est fondamental, Comme le montrent les chiffres, nous ne sommes pas devant une association hasardeuse puisque les trois provinces choisies pour travailler d'une manière associée sont trois des provinces les plus dynamiques et avec un plus grand potentiel économique productif de l'Argentine. C'est aussi dans ces provinces que l'on trouve les centres principaux d'études supérieures d'Argentine. Tout cela permet de penser que malgré des différences évidentes entre les économies européennes et les économies de l'Amérique latine, on peut arriver à établir les actions qui tendent au co-développement à partir de l'identification d'objectifs communs et le choix réussi de partenaires.

III. Troisième étude de cas : le projet de coopération entre la région Champagne-Ardenne et la province de Salta en Argentine

Le travail entre la région Champagne-Ardenne et le gouvernement de la province de Salta a trouvé son origine à partir de l'accord signé entre les gouvernants respectifs en 2009. Ledit projet est basé sur *les compétences sur l'aménagement du territoire de la région Champagne-Ardenne et de la province de Salta pour la valorisation environnementale, socio-économique et culturelle du territoire à un niveau intercommunal*.⁵²

Les actions réalisées entre les deux collectivités tendent à :

- *Développer le tourisme durable sur la Route du Vin dans la Province de Salta, en tenant compte du modèle français.*
- *Établir un plan de développement durable pour contribuer à la promotion des régions reconnues pour leur patrimoine naturel et culturel.*
- *Créer des alternatives de développement durable pour les habitants de l'espace protégé d'Acambuco.*
- *Favoriser les expériences dans le domaine vitivinicole entre la Région Champagne-Ardenne et les Vallées Calchaquíes de Salta (mission technique d'experts pour aider les viticulteurs à promouvoir la qualité des vignobles de Cafayate).*
- *Créer un espace intercommunal pour le développement durable : élaborer un plan de développement qui s'appuie sur l'expérience française des parcs naturels régionaux (Municipalités argentines de La Caldera, de Vaqueros, de San Lorenzo, de Salta et de Cerillos).*⁵³

⁵² F. LOPEZ SASTRE: Ministro de Ambiente y Desarrollo Sustentable Gobierno de la Provincia de Salta "Informe cooperación descentralizada Provincia de Salta/Región Champagne-Ardenne" CORINDES Corredor Intermunicipal para el Desarrollo Sustentable. 2011.

⁵³ Source: Ambassade de l'Argentine en France « Projets de Coopération » <http://www.efran.mrecic.gov.ar/>

Les échanges d'expériences depuis 2010 se sont orientés vers deux lignes d'action. La première sur le secteur vinicole, des actions spécifiques sur les Vallées Calchaquies (une dénomination d'origine Contrôlée, Appellation Géographique, etc.). La deuxième ligne d'action implique l'appui à la création d'une aire intercommunale pour le développement durable. Cette aire est dénommée CORINDES (Corridor Intercommunal pour le Développement Durable). Il comprend la capitale de la province et son aire métropolitaine, avec un total de 560 000 habitants selon le recensement du 2010.

Image N° 8 - Vignobles dans les Vallées Calchaquies, Cafayate, Province de Salta, Argentine.



Source: « Google images »

De toutes les lignes d'action proposées pour travailler ensemble, le projet CORINDES est celui qui présente les plus grandes progressions et les meilleurs résultats. Il s'agit d'un projet de développement durable qui cherche à retenir les bonnes expériences en matière de planification régionale, à travers l'Intercommunalité et le modèle de Parc Naturel Régional réalisés par la région Champagne-Ardenne en France.

Les objectifs du dit projet sont :

- L'élaboration d'un Plan de Développement Territorial Intercommunal (Charte de territoire).

- La promotion et la valorisation des activités de développement local, en particulier le tourisme durable.
- La mise en place de dispositifs de gestion intercommunale du territoire.
- La création d'une marque ou le timbre d'origine pour préserver l'intégrité du territoire et pour donner une valeur ajoutée aux produits et aux services.

Pour cela, les partenaires ont réalisé un travail conjoint à partir de 2009, en intégrant les représentants techniques des différentes municipalités qui constituent CORINDES avec des spécialistes provinciaux et différentes entités publiques et(ou) privées, et en disposant de l'appui technique de spécialistes français provenant de la région Champagne-Ardenne.

Dans cet espace de travail, les collectivités territoriales de la Province de Salta et la région Champagne-Ardenne ont réussi à établir un domaine de travail dynamique autour des objectifs concrets en construisant une coopération de proximité et de réciprocité d'échanges.

Les représentants de CORINDES, selon leurs propres expressions, valorisent particulièrement les transferts d'expériences et de savoir-faire des Parcs Naturels Régionaux de France et la manière de travailler dans l'organisation de l'espace intercommunal proposée par les experts de la Région Champagne-Ardenne.

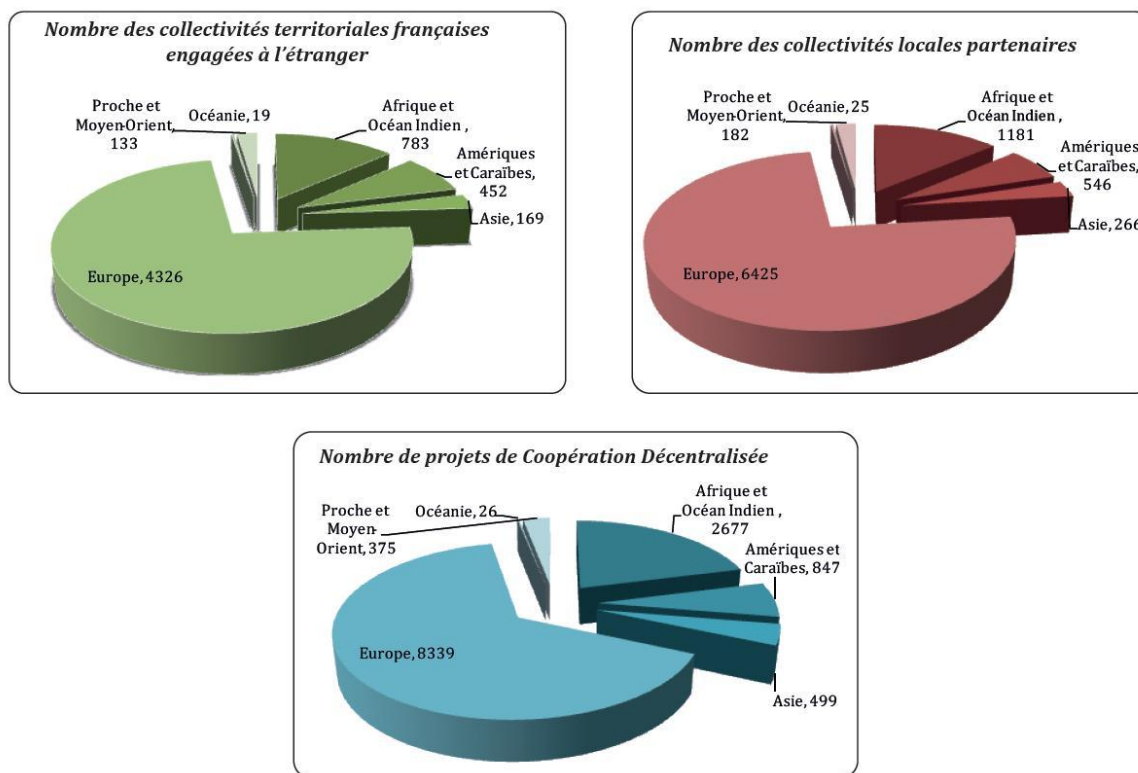
Le travail en commun a permis de créer un espace dans lequel l'avenir de la région est dessiné avec un point de vue clair pour le développement local et le tourisme durable. Le projet de territoire porte sur une plus grande intégration des communautés locales et il combine la conservation, le développement économique et social et l'éducation. Tout cela est exprimé dans la nouvelle Charte du Territoire.

Cette étude de cas est particulièrement intéressante par deux facteurs. D'un côté, c'est un projet qui présente quelques années du travail associé (dès 2009) ce qui démontre que la continuité d'un projet est possible chaque fois que des objectifs concrets sont proposés. L'engagement politique des deux parties permet la continuité du travail. D'un autre côté, c'est un projet dans lequel on présente un schéma de coopération qui cherche à atteindre parmi ses objectifs le développement durable d'une région (dans ce cas la région comprise par le corridor CORINDES dans la province de Salta).

2. Quelle place occupe la coopération décentralisée franco-argentine par rapport aux actions des collectivités françaises dans d'autres pays de l'Amérique et dans le monde ?

Nous présentons ici une synthèse des actions de coopération décentralisée réalisées dans le monde entier de la part des collectivités territoriales françaises. L'idée est d'identifier la place qu'occupe la coopération décentralisée franco-américaine dans une comparaison avec les autres grands espaces à travers le monde, et finalement à l'intérieur de l'Amérique, la place qu'occupe l'Argentine dans ce contexte de coopération avec la France.

Schéma N° 10 - Les collectivités territoriales françaises dans le monde, leurs partenaires et leurs projets.



Source: Reiter, 2014 sur la base de données de l'Atlas Française de la Coopération Décentralisée. (Des données actualisées à 2012)

Comme nous pouvons apprécier dans le schéma de synthèse N°10, l'Amérique et les Caraïbes occupent la troisième place, sur le plan mondial, en ce qui concerne le nombre de projets de coopération décentralisée, et ce avec un total de 847 projets pour 2012, derrière le bloc des pays de l'Afrique et de l'Océan Indien et le reste des pays européens. Ils occupent aussi la troisième place pour le nombre de collectivités territoriales françaises présentes dans l'extérieur. 452 collectivités territoriales françaises travaillent en coopération avec 546 territoires de l'Amérique et des Caraïbes en 2012.

Ces totaux, sans doute importants, marquent la forte présence de la France dans le monde à travers ses collectivités territoriales, en premier lieu la relation forte avec différents pays de l'Europe, en deuxième lieu, la présence historique dans le continent africain, et finalement la présence française croissante en Amérique et dans les Caraïbes surpassant en grande partie la présence en Asie, en Orient et en Océanie.

Tableau N° 3 - Nombre de projets de coopération décentralisée et des collectivités territoriales associées par pays en Amérique.

Pays	Collectivité(s) territoriale(s) française(s) engagée(s) à l'étranger	Nombre de projets	collectivité(s) locale(s) partenaire(s)
<i>Canada</i>	227	312	194
<i>Etats-Unis d'Amérique</i>	132	175	140
<i>Mexique</i>	14	21	14
<i>Haïti</i>	42	67	49
<i>Cuba</i>	15	32	14
<i>Dominique</i>	7	18	4
<i>Brésil</i>	26	63	29
<i>Argentine</i>	18	38	24
<i>Chili</i>	10	33	12
<i>Pérou</i>	16	19	16
<i>Colombie</i>	5	9	9
<i>Venezuela</i>	2	5	5
<i>Bolivie</i>	3	4	3
<i>Equateur</i>	3	3	3
<i>Paraguay</i>	2	2	2
<i>Uruguay</i>	2	2	1
<i>Guyana</i>	1	1	1
<i>Suriname</i>	1	1	1

Source: Élaboré sur la base de données de l'Atlas Française de la Coopération Décentralisée. (Données actualisées à 2012)

Après avoir fait un zoom sur la présence des collectivités territoriales françaises en Amérique et dans les Caraïbes à travers des projets de coopération décentralisée, nous voyons que la distribution en ce qui concerne le nombre de projets par pays est très inégale. Les pays de l'Amérique du Nord, surtout Canada et États-Unis concentrent 60,5 % du total des projets.

Par ailleurs, l'histoire de la France en Haïti, renforcée à partir des grandes crises subies par ce petit pays, se reflète dans le nombre de projets de coopération décentralisée : en 2012, 42 communautés territoriales développaient 67 projets.

En ce qui concerne l'Amérique du Sud, la présence se concentre surtout sur 4 pays, le Brésil, l'Argentine, le Chili et le Pérou. Sur un total de 180 projets en 2012, 35 % sont développés sur un territoire brésilien, 21,1 % sur un territoire argentin, 18,3 % sur un territoire chilien, 10,5% sur un territoire péruvien.

Sur la base de ces chiffres, nous pouvons dire que l'Argentine est la deuxième destination des collectivités françaises qui se lancent dans la coopération décentralisée en Amérique du Sud.

3. Quelle valeur ajoutée réelle la diplomatie des territoires apporte-t-elle pour le développement durable et le bien-être de la population ?

« La coopération décentralisée n'est pas uniquement une source d'argent. Sa valeur ajoutée réside dans la possibilité de profiter au maximum de la spécificité de ses acteurs, les collectivités locales, et de leurs expériences et connaissances, pour faire face à leurs propres responsabilités. Leur participation directe et active acquiert beaucoup plus d'importance que les apports financiers »⁵⁴

La valeur ajoutée est ce plus qui justifie, dans beaucoup de cas, le fait de réaliser ou non une action. Pour pouvoir définir la valeur ajoutée de la diplomatie des territoires, nous devons prendre en considération la grande diversité de facteurs qui font partie du dit processus. En même temps, l'action de la recherche de la valeur ajoutée peut être justifiée dans une mesure plus ou moins grande conformément aux objectifs initiaux d'un projet. Par exemple, si notre collectivité entreprend une action de coopération avec un territoire étranger associé aux objectifs d'atteindre le co-développement, la valeur ajoutée doit porter sur les améliorations dans la qualité de vie des populations de l'un et l'autre partenaire et au développement durable des territoires.

⁵⁴ E. D. ZAPATA GARESCHE « *Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'union européenne et l'Amérique latine* » Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. 2008

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par les plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »⁵⁵.

Au contraire, si la collectivité entreprend une action à l'étranger d'un caractère solidaire tendant à réparer des déséquilibres existants dans un pays moins développé, notre évaluation doit être complètement différente et doit principalement porter sur le territoire objet de l'action.

En même temps, l'intervention dans des sujets stratégiques, comme par exemple la préservation de la biodiversité ou la nécessité de garantir l'accès aux ressources essentielles, comme par exemple l'eau, font partie de grandes stratégies mondiales dans lesquelles la France a pris un rôle important au travers des actions dans différents pays⁵⁶, plusieurs de ces actions sont d'ailleurs concrétisées dans des projets décentralisés réalisés par les collectivités territoriales. A l'heure d'identifier la valeur ajoutée, il convient donc nécessairement de faire une lecture de l'ensemble.

A partir d'une appréciation personnelle, après ces mois du travail sur la thématique, nous pouvons dire que l'une des principales valeurs ajoutées de la diplomatie des territoires se trouve dans la possibilité réelle de réduire les distances entre les acteurs locaux de différents pays. Ces territoires peuvent constituer de nouveaux liens avec différents partenaires dans d'autres lieux du monde, en générant des transferts directs de bonnes pratiques, en ouvrant de nouveaux marchés pour des entreprises locales, en permettant le développement durable et en même temps de garantir la durabilité des projets bilatéraux entre deux pays. Même si les acteurs politiques peuvent changer, une fois générés des nœuds authentiques entre les acteurs territoriaux, ceux-ci ont plus de chances de durer à travers le temps.

⁵⁵ RAPPORT BRUNDTLAND - Nations Unies – 1987. Source: <http://www.midipyrenees.fr>

⁵⁶ MINISTERE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL « *La France, un acteur fortement engagé dans le secteur de l'eau : Avec l'adoption du Plan d'action pour l'eau au G8 d'Évian en 2003 et l'annonce du doublement de son aide extérieure, la France a fait de l'eau un axe majeur de sa politique de développement. En 2014, un nouveau cadre d'intervention sectoriel sur l'eau et l'assainissement a également été adopté par l'AFD.* » 2014.

4. Quels sont les défis à venir pour la diplomatie des territoires ?

La diplomatie des territoires, dans le contexte d'une politique de création récente, doit faire face à des défis de façon constante. La mise en place de projets qui ont pour objectif principal d'atteindre un développement territorial durable en améliorant la qualité de vie de la population et en impliquant de plus en plus les citoyens à travers des projets participatifs dans des gouvernements ouverts, implique un défi très important pour n'importe quel pays. Il est clair que, pour s'occuper de certains problèmes dans un monde de plus en plus global, il est nécessaire de travailler à différentes échelles et d'une manière conjointe, en partageant les efforts de recherche d'objectifs communs. Dans ce contexte d'un monde changeant et dynamique, la diplomatie des territoires devra trouver sa place et son rôle pour les années prochaines en essayant d'approfondir la portée réelle des politiques conduites.

Dans ce dernier point du travail, nous souhaitons identifier certains défis que les gouvernements, qui essaient de développer une action de ce type, doivent tenter de relever et qui deviendront plus importants au fil des ans, définissant ainsi le sort de la diplomatie des territoires. Ces défis actuels et à venir pour la Diplomatie des Territoires peuvent être divisés en deux grands axes :

- Un premier axe, plutôt abstrait, consiste à réussir à **définir et à assurer une idée ou un modèle** qui permette d'identifier et de spécifier, d'une manière claire, les actions possibles à travers la diplomatie des territoires. Cette recherche d'une identité est nécessaire à partir de la multiplication des actions entreprises par différentes collectivités territoriales durant ces dernières années. Il s'agit de comprendre cette politique comme un outil réel pour résoudre différents problèmes sur différents territoires. C'est le moment idéal pour entreprendre le dit travail puisqu'il n'existe pas un historique des actions réalisées permettant de disposer d'une base importante de références solides. Ce défi va demander un grand travail de réflexion et d'analyse de la part des différents acteurs et des institutions impliquées, la réalisation de séminaires et la génération d'un plus grand nombre d'espace destinés à l'échange d'expériences seront essentielles.
- Le deuxième axe porte principalement sur les défis techniques et/ou opérationnels, qui consistent à **améliorer et à adapter les pratiques de travail associé** à travers l'usage des nouvelles technologies. Cela permet différentes alternatives de communication qui facilitent la continuité d'un projet dans un époque où pour des raisons budgétaires, les déplacements sont compliqués. En même temps, le renforcement des projets de coopération est de plus en plus justifié par les résultats d'études antérieures qui permettent d'identifier des sujets communs entre les territoires. Tout cela octroiera une plus grande transparence et une fiabilité à la diplomatie des territoires en professionnalisant les différentes actions.

Conclusion

Ce stage réalisé durant 5 mois au Pôle Coopération Internationale du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques nous a permis de découvrir et de dominer une nouvelle thématique, d'élargir nos connaissances professionnelles, mais aussi de compléter les connaissances que nous avons acquises durant les cours du Master 2 APTER. L'échange quotidien direct, la production et l'échange de documents de travail avec les différents agents impliqués dans les actions de coopération décentralisée nous ont incités à améliorer notre dynamique de travail, ce que nous apprécierons grandement dans l'avenir puisque les dits apprentissages nous accompagneront dans nos activités futures.

Par ailleurs, la réalisation de ce mémoire nous a permis de comprendre l'évolution des relations entre les territoires français et argentins à travers l'analyse depuis leurs origines jusqu'à nos jours, en arrivant à l'actuelle diplomatie des territoires où l'action extérieure des collectivités territoriales accomplit un double rôle : d'un côté, elle s'est transformée en un outil qui permet d'ouvrir une collectivité et un territoire sur le monde, de l'autre, les échanges d'expériences directes d'élus à élus, de service à service, d'agent à agent, permettent d'octroyer une nouvelle dimension à l'action de la diplomatie française dans le monde. En complément de l'action bilatérale traditionnelle, cette nouvelle dimension plus proche des territoires d'action, permet la concrétisation plus fréquente de projets et avec une plus grande valeur ajoutée.

En 2014, à 50 ans de l'accord de coopération signé entre les présidents De Gaulle et Illia, c'est un moment opportun pour réfléchir ensemble à l'évolution de la dite coopération. En 50 ans beaucoup de choses ont changé dans le monde entier et il est nécessaire de porter un regard prospectif en traçant le chemin à suivre pour les 50 prochaines années. Dans ce contexte doivent être prises en considération les transformations territoriales possibles en France. Si les réformes récemment proposées se concrétisent, il y aura différents ajustements en ce qui concerne les compétences des collectivités territoriales et donc, leurs actions extérieures pourraient être affectées dans le cadre d'une transition.

Dans le même temps, la réalisation de ce mémoire nous a permis, à partir de l'identification de différents inconvénients au moment d'entreprendre un travail collectif, de présenter une méthodologie de travail qui a commencé à être appliquée en 2014, et ce dans différentes lignes d'action. Dans une vision plus personnelle, nous avons identifié les grands défis à venir de la part de la diplomatie des territoires.

Pour terminer, nous aimerions dire que, grâce à la réalisation de ce stage, nous avons réussi à nous préparer, avec de nouveaux outils, à notre avenir professionnel. Atteindre et développer nos possibilités de travail et d'engagement professionnel sera l'étape suivante dans notre vie, *l'après* le Master APTER.

Références bibliographiques

ADF-F3E. *Guide pratique et méthodologique « Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée »*. 2008.

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT & FÉDÉRATION DES PARCS NATURELS RÉGIONAUX DE FRANCE. « *Parcs naturels régionaux de France et coopération décentralisée* ». 2010.

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT - IDEES REÇUES- « *L'Action internationale des collectivités territoriales* ». 2012.

BLANC. S « *La genèse de la coopération décentralisée* » 2010.

CITÉS UNIES FRANCE. « *Répertoire de la coopération décentralisée France-Argentine* » première édition 2012.

CITÉS UNIES FRANCE. « *L'impact local de la coopération décentralisée sur les territoires* ». 2006.

COLLOQUE ORGANISÉ PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MIGRATIONS DU CRID (Centre de Recherche et d'Information pour le Développement) « *Migrations et développement : Enjeux et pièges du co-développement* » Paris 2008.

CONSEIL GÉNÉRAL DES PYRENEES-ATLANTIQUES. « *Dossier de presse des 2^{èmes} Rencontres France-Argentine de la coopération décentralisée* ». 2012.

DURAND-TORNARE. F, EVENO. E. « *Coopération décentralisée, le développement à l'heure du numérique* » Ministère de Affaires Étrangères France. 2013.

FOURNIER. M « *Politiques publiques, compétitivité des territoires et partages d'expériences. Etude comparée des actions en faveur des districts italiens et des SPL français* » Barafunda et ADEB, Bendita, Portugal. 2005

GIMÉNEZ ROMERO. C « *¿Qué es el codesarrollo? Expectativas, concepciones y escenarios de futuro* » Texto presentado en el Seminario "MIGRACIONES Y DESARROLLO: PROPUESTAS INSTITUCIONALES Y EXPERIENCIAS PRACTICAS" de CECOD, Madrid, diciembre 2004.

HAMON. P « *Histoire et définition de la coopération décentralisée* » 1997.

KOURTESSI-PHILIPPAKIS. G, TREUIL. R « *Archéologie du territoire, de l'Égée au Sahara* »

LACROIX. T « *Les trois co-développements : articulations et mutations* » *Accueillir*, n°244, décembre 2007.

LACROIX.T « *Migration, Développement, Co-développement : quels acteurs pour quels discours ?* » Rapport de synthèse européen Informer sur les migrations et le développement (IDEM) Institut Panos Paris 2009.

LAROUSSE Dictionnaire.

- LOCHAK. D** « *Psychologie et science administrative. Le sens Hiérarchique* ». 1985.
- MANÇO ET BOLZMAN. C** « *Diversités locales et développement*, Bruxelles : Ed. Politiques sociales. (Éd.) 2009.
- MICHUN. S** « *Territoires, enjeux économiques et sociaux : quel engagement partagé des acteurs ?* » Rapports et échanges sur les liens emploi-formation. Céreq : Centre d'études et de recherches sur les qualifications. RELIEF.41. 2013.
- MINTEU KADJE. D** « *de l'action publique du co-développement france-mali : vin nouveau dans outres anciennes ?* » CEAN-Sciencespo Bordeaux Junior Research Fellow-University of Kassel (Germany) Polis/R.C.S.P./C.P.S.R. Vol. 16, Numéros 1 & 2, 2009.
- MINTEU KADJE. D** « *L'action publique internationale du co-développement* » Université de Bordeaux. Institut d'Études Politiques de Bordeaux. École doctorale de Science Politique de Bordeaux. CEAN - Centre d'Etude d'Afrique Noire (UMR du CNRS) Thèse pour le Doctorat en Science politique. 2011.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES** Direction générale de la coopération internationale et du développement « *Guide de la coopération décentralisée pour la solidarité numérique* ». 2013
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES** « *Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises* » LAIGNEL. A. 2013
- NAÏR. S** « *Rapport de bilan et d'orientation sur la politique de co-développement lie aux flux de migrants* », Ministère des Affaires étrangères. Paris, 1997.
- PINOT DE VILLECHENON. F** « *Les relations franco-argentines sur fond de crise mondiale : de la macrodiplomatie à la microdiplomatie, de l'affinité culturelle aux enjeux politiques et économiques* » ESCP. Europe. 2009.
- PNUD** (Programme des Nations Unies pour le développement) « *Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement* ». 2009.
- TOTTE. M, VAN DE WALLE. A.** « *La coopération décentralisée : entre développement et politique* ». 2009.
- VILATTE J.C** « *Le projet ?* » Séminaires-rencontres des médiateurs en Midi-Pyrénées. Séminaire Rodez du 2-3 Février 2006.
- VITEL. F** « *La politique de coopération décentralisée et son impact économique en Ile-de-France* ». 2000.
- WOLTON. D** Directeur de recherche au CNRS directeur de la revue Hermès (CNRS Editions) Institut des sciences de la communication du CNRS (ISCC). 2006.
- ZAPATA GARESCHE. E. D** « *Coopération décentralise* » 2010.
- ZAPATA GARESCHE. E. D.** « *Internationalisation des villes et coopération décentralisée entre l'union européenne et l'Amérique latine* » Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. Ministère des Affaires Étrangères et Européennes. 2008

Sites Internet

AMBASSADE DE FRANCE EN ARGENTINE. <http://www.embafrancia-argentina.org/>

AMBASSADE D'ARGENTINE EN FRANCE. <http://www.efran.mrecic.gov.ar/>

CHAMBRE ARGENTINE DE COMMERCE. <http://www.economia.cac.com.ar/>

CITÉS UNIES FRANCE. <http://www.cites-unies-france.org/>

CONSEIL GÉNÉRAL DES PYRÉNÉES-ATLANTIQUES. www.cg64.fr

CONSEIL FÉDÉRAL DES INVESTISSEMENTS. www.cfired.org.ar

DÉMOCRATIE OUVERTE. <http://democratieouverte.org>

GOVERNEMENT DE LA PROVINCE DE MISIONES. www.misiones.gov.ar

GOVERNEMENT DE LA PROVINCE DE SALTA. www.salta.gov.ar

INDEC. <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>

INSEE. <http://www.insee.fr>

ISO. L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. <http://www.iso.org/>

LÉGISLATION FRANCE. <http://www.legifrance.gouv.fr>

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES. <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

MINISTÈRE D'ÉCOLOGIE ET UN RESSOURCES NATURELLES RENOUVELABLE. PROVINCE DE MISIONES www.ecologia.misiones.gov.ar/

PARC NATIONAL DES PYRÉNÉES <http://www.parc-pyrenees.com/>

RÉGION RHÔNE-ALPES. www.rhonealpes.fr

RÉGION CHAMPAGNE-ARDENNE. <https://www.cr-champagne-ardenne.fr>

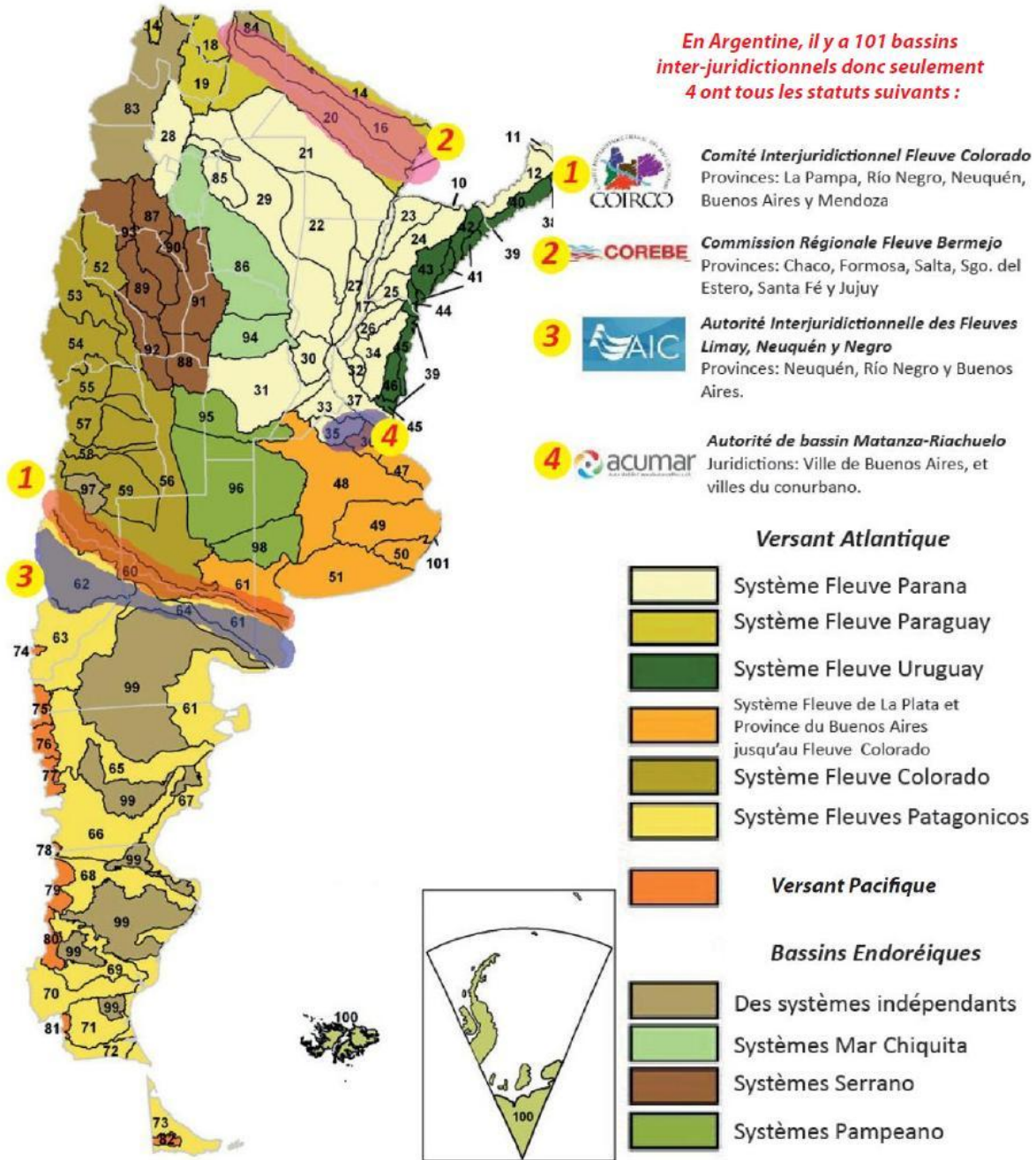
RÉGION MIDI-PYRÉNÉES. <http://www.midipyrenees.fr/>

4 MOTEURS POUR L'EUROPE. <http://www.4motors.eu/>

4 MOTEURS POUR LE MERCOSUR. <http://www.4motores.pr.gov.br/>

Annexes

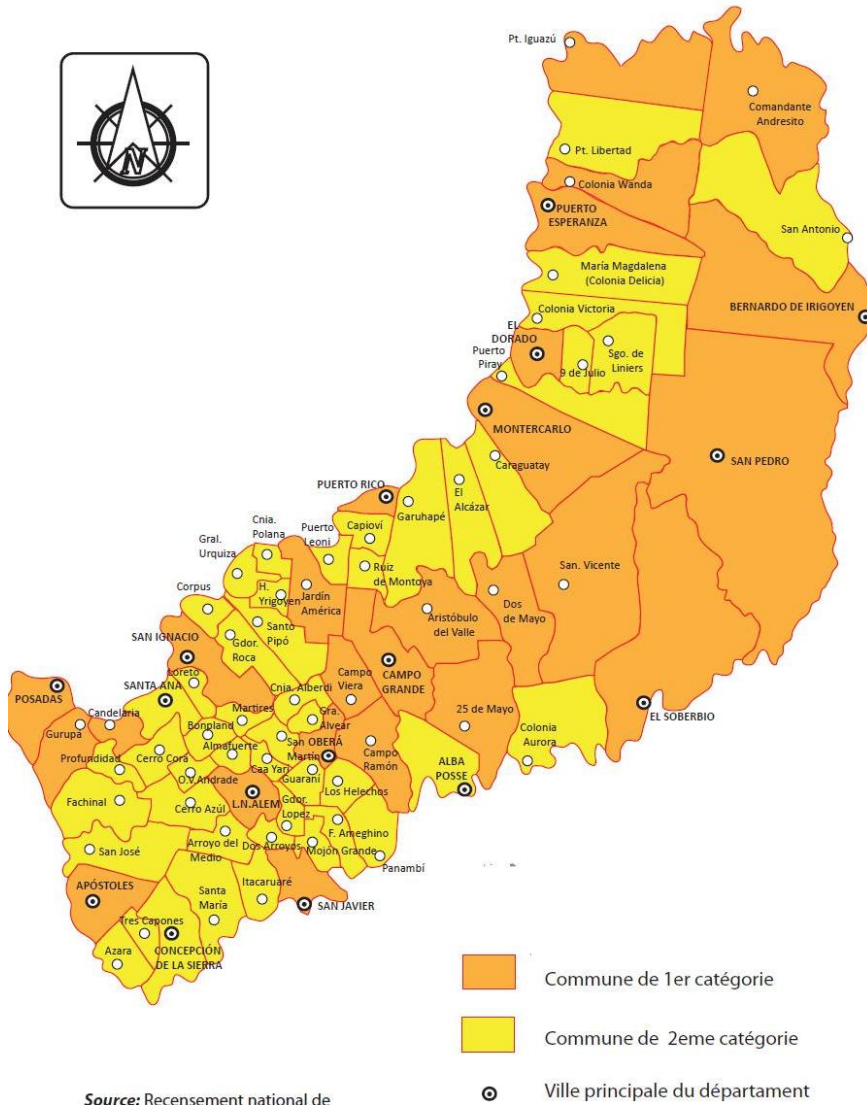
Annexe N° 1 -Fiche de travail des bassins hydriques inter-juridictionnels de l'Argentine



Source : Reiter. 2014, à partir de la carte base publiée par Le Sous-secrétaire aux Ressources Hydriques de la République Argentine.

Annexe N° 2 - Fiche de travail : populations urbaine et rurale par commune (Province de Misiones)

Population Urbaine et Rurale par Commune

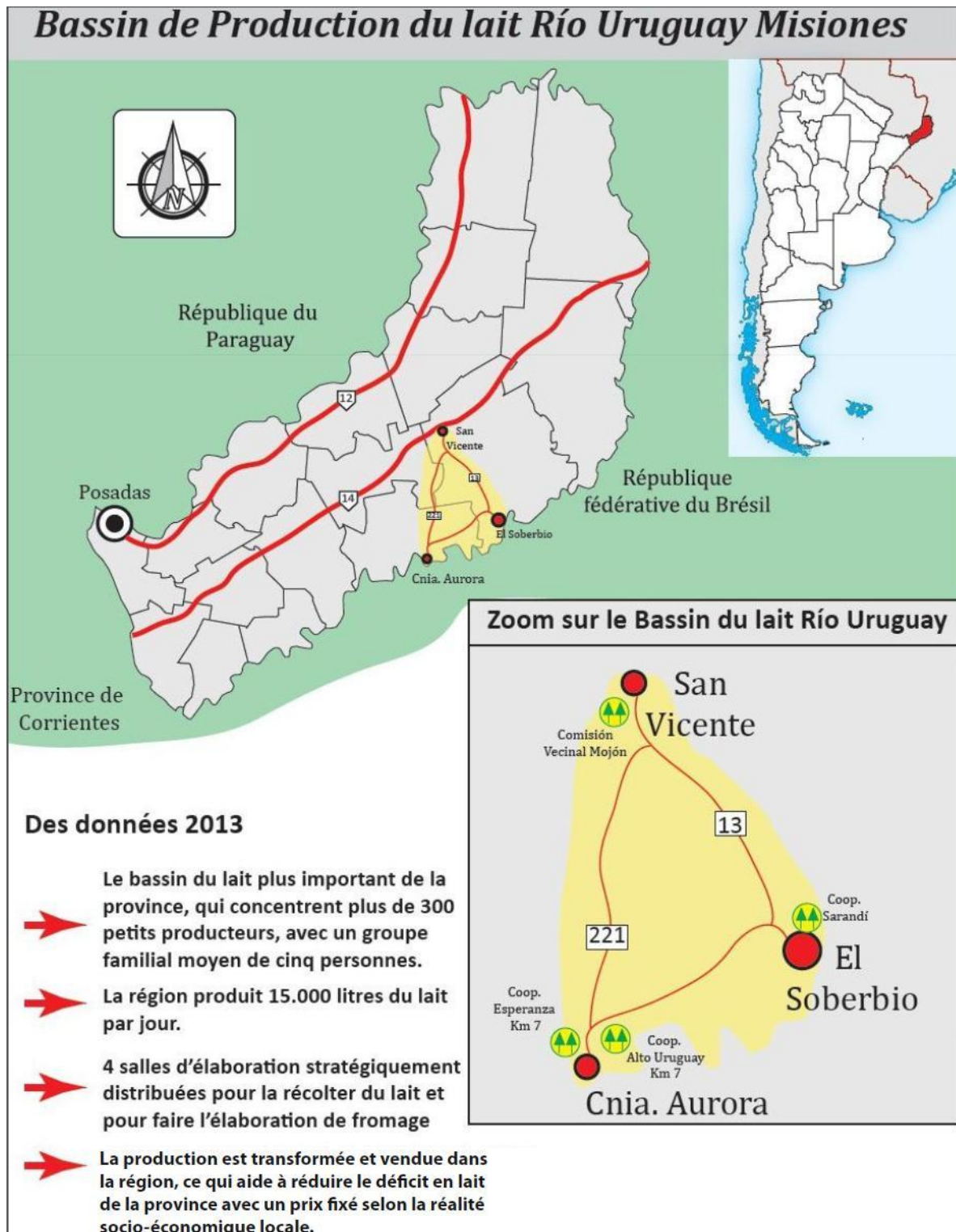


Source: Recensement national de population et des logements 2010. INDEC

Commune	Population Totale	Population Urbaine	Population Rurale
Apóstoles	29595	26710	2885
Azara	4113	3165	948
San José	7095	5338	1757
Tres Capones	1446	0	1446
Aristóbulo del Valle	24298	15918	8380
Campo Grande	12676	6547	6129
Dos de Mayo	16429	6504	9925
Bonpland	2355	0	2355
Candelaria	14180	13777	403
Cerro Corá	1333	0	1333
Loreto	1113	0	1113
Martines	1371	0	1371
Profundidad	629	0	629
Santa Ana	6059	4985	513
Fachinal	433	0	433
Garupá	46759	44441	2318
Posadas	277564	275028	2536
Concepción de la Sierra	7988	6332	1656
Santa María	1589	0	1589
Colonia Delicia	5836	2525	3311
Colonia Victoria	2665	0	2665
El Dorado	63931	60066	3865
9 de Julio	3839	0	3839
Santiago de Liniers	1950	0	1950
Bernardo de Irigoyen	13768	6492	7276
Comandante Andresito	19981	11482	8499
San Antonio	9153	3665	5488
El Soberbio	22898	5065	17833
San Vicente	44999	21068	23931
Colonia Wanda	15529	13901	1628
Puerto Esperanza	17155	15204	1951
Puerto Iguazú	42849	41062	1787
Puerto Libertad	6694	5765	929
Almafuerte	1016	0	1016
Arroyo del Medio	2156	0	2156
Caa Yari	822	0	822
Cerro Azul	5854	3049	2805
Dos Arroyos	2894	0	2894
Gobernador López	2283	0	2283
Leandro N. Alem	28583	23339	5244
Olegario Víctor Andrade	1467	0	1467
Capiví	6097	3495	2602
El Alcázar	5297	3034	2263
Garuhapé	9355	5325	4030
Puerto Leoni	2677	0	2677
Puerto Rico	19500	15995	3505
Ruiz de Montoya	3635	0	3635
Caraguatay	3378	0	3378
Montercarlo	24338	18827	5511
Puerto Piray	9029	7430	1599
Campo Ramón	10070	719	9351
Campo Viera	10078	7099	2979
Colonia Alberdi	3751	0	3751
General Alvear	1260	0	1260
Guaraní	4857	2824	2033
Los Helechos	3515	0	3515
Oberá	66112	69960	2152
Panambí	5928	0	5928
San Martín	2130	0	2130
Colonia Polana	935	0	935
Corpus	3568	2475	1093
General Urquiza	1216	0	1216
Gobernador Roca	6668	3007	3661
Hipólito Yrigoyen	2296	0	2296
Jardín América	23726	22762	2064
San Ignacio	11210	7772	3438
Santo Pipó	6109	3109	3000
Florentino Ameghino	2227	0	2227
Itacaruaré	3398	0	3398
Mojón Grande	2251	0	2251
San Javier	13030	9058	3972
San Pedro	31051	10397	20654
Alba Posse	7098	0	7098
Colonia Aurora	7744	0	7744
25 de Mayo	12912	3838	9074

Source : Reiter. 2014, à partir du recensement national de population et des logements 2010. INDEC.

Annexe N° 3 - Fiche de travail : identification du bassin laitier (Province de Misiones).



Source : Reiter. 2014.

Annexe N° 4 – Guide d'enquête: coopération décentralisée auprès des partenaires français



Enquête Coopération Décentralisée



Présentation et explication du travail :

Bonjour, merci de me consacrer un peu de votre temps.

Je m'appelle Gabriel REITER, je suis argentin, et actuellement étudiant en Master 2 « Aménagement et Projet de Territoires » à l'Université de Toulouse 2 – Jean Jaurès. Durant les derniers mois, j'ai réalisé mon stage dans le pôle Coopération Internationale du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques, sous la supervision de Mme. NEMES Laurence.

Pour l'écriture de mon mémoire, dont le titre est le suivant; « *De la coopération décentralisée à la diplomatie des territoires. L'évolution des relations historiques entre la France et l'Argentine. Un regard à partir des actions entre le Conseil Général des Pyrénées Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones* », je voudrais connaître votre avis. Ces quelques questions me permettront de connaître votre perception à partir de votre expérience du travail mené dans le domaine de la coopération.

Nom : OSPITAL Philippe

Fonction : Directeur adjoint

Organisme : Parc national des Pyrénées.

1. Évaluez-vous l'action de travail associé comme ?
 - a. Très positive. X
 - b. Positive. _____
 - c. Négative. _____
2. Quel considérez vous qui sont la valeur principale à ressortir des actions réalisées dans dernières années ?



Le Parc national des Pyrénées travaille depuis deux ans dans le cadre de la coopération décentralisée du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques.

Les valeurs principales qui ressortent des actions réalisées sont :

- Echange. Il s'agit du maître mot de cette coopération. Dans la cadre de cette coopération les échanges ont été multiples et variés et très intéressants.

Echanges techniques : les thématiques techniques abordées telles que le paysage, la charte, l'éducation à l'environnement et les protocoles scientifiques ont permis de confronter des approches différentes riches.

Echanges culturels : Les missions de gardes français en Argentine et à l'inverse de gardes argentins en France ont permis à tous de découvrir de nouvelles cultures, de nouvelles méthodes de vie et de rapport humain.

Echanges de savoir faire : Les rapports entre les partenaires ayant chacun leurs approches et leur savoir faire a permis de développer de nouvelles approches pour chacun.

Expertise : La valorisation de l'expertise du Parc national des Pyrénées. En interne au sein du Parc national des Pyrénées montrer aux agents que les sujets sur lesquels ils travaillent au quotidien est valorisable à l'extérieur.



Enquête Coopération Décentralisée



Soutien : Cette coopération a également mis en évidence le fait que le Parc national des Pyrénées peut apporter son soutien à une collectivité locale et peut travailler avec une collectivité locale dans l'accompagnement de ses projets internationaux.

3. Lesquels croyez-vous que ce sont les défis principaux à un avenir à surpasser de la part de la "diplomatie des territoires" pour pouvoir obtenir la continuité et le succès du travail associé à long terme ?

Plusieurs défis principaux :

Le financement : il ne peut y avoir de coopération décentralisée sans une source de financement stabilisé qui permet d'inscrire cette coopération dans la continuité. De plus, le financement doit être stabilisé dans le temps.

Le temps : La coopération entre deux collectivités doit s'inscrire dans le temps, elle est très souvent (voire trop) basée sur des relations humaines qui ne peuvent se développer que lorsque les partenaires se connaissent, s'apprécient et nt envie de travailler ensemble.

La confiance : La coopération décentralisée, basée sur les relations humaines inscrites dans le temps permet aux partenaires de se connaître et de se faire confiance. C'est sur cette base de confiance que pourra se développer une bonne coopération décentralisée.

La politique : Trop souvent le temps politique est déconnecté du temps de la coopération. Un mandat n'est pas suffisant pour mettre en place une coopération basée sur la confiance , le temps et les financements.

Les hommes : Très souvent la coopération est issue d'une relation entre deux personnes qui s'investissent sur un sujet, un thème, une région, une culture. Le jour ou un des deux personnes vient à cesser son activité la coopération s'arrête.

Cordialement.

Lic. Gabriel Reiter.



Présentation et explication du travail :

Bonjour, merci de me consacrer un peu de votre temps.

Je m'appelle Gabriel REITER, je suis argentin, et actuellement étudiant en Master 2 « Aménagement et Projet de Territoires » à l'Université de Toulouse 2 - Jean Jaurès. Durant les derniers mois, j'ai réalisé mon stage dans le pôle Coopération Internationale du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques, sous la supervision de Mme. NEMES Laurence.

Pour l'écriture de mon mémoire, dont le titre est le suivant; « *De la coopération décentralisée à la diplomatie des territoires. L'évolution des relations historiques entre la France et l'Argentine. Un regard à partir des actions entre le Conseil Général des Pyrénées Atlantiques et le Gouvernement de la Province de Misiones* », je voudrais connaître votre avis. Ces quelques questions me permettront de connaître votre perception à partir de votre expérience du travail mené dans le domaine de la coopération.

Nom : NEMES Laurence

Fonction : Chef de Pôle Coopération Internationale

Organisme : Conseil Général des Pyrénées-Atlantiques

1. Comment évaluez-vous l'action de travail associé?

- a. Très positive. _____
- b. Positive. X _____
- c. Négative. _____

2. Quelles sont les valeurs principales à ressortir des actions réalisées dans ces dernières années ?

- Implication des élus dans la démarche : côté français et argentin
- Meilleure connaissance culturelle entre les 2 pays
- Avancées techniques sur les thèmes de coopération
- Dynamique territoriale de coopération entre les partenaires

3. Quels sont les principaux défis avenir à surmonter de la part de la "diplomatie des territoires" pour pérenniser le travail associé?

- Continuer à être aidés financièrement par les Ministères pour la mise en œuvre des actions
- Rechercher ensemble des « habitudes » de travail régulières et utiliser les outils numériques pour échanger
- Impliquer le monde économique et les jeunes à notre partenariat
- Réussir à « autonomiser » les partenariats, limiter l'apport des collectivités au démarrage des relations

Cordialement.

Lic. Gabriel Reiter.

Table des documents

Liste des images

<i>Image N° 1 - Palais des Postes et des Télécommunications de la Ville de Buenos Aires. Bâtiment dessiné par l'architecte Norbert Maillart et inauguré en 1928.</i>	23
<i>Image N° 2 - La Place de Mai, dans le cœur historique de la ville de Buenos Aires. Remodelée par le paysagiste français Charles Thays en 1894.</i>	23
<i>Image N° 3 - Bâtiment de l'Ambassade de France en Argentine. Ancien Palais Ortiz-Basualdo construit par Paul Pater en 1912.</i>	24
<i>Image N° 4 - Les présidents De Gaulle et Illia en Argentine en 1964.</i>	24
<i>Image N° 5 - L'affiche des deuxièmes Rencontres France-Argentine de la Coopération décentralisée</i>	26
<i>Image N° 6 - Monsieur le président du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques lors du discours d'ouverture des deuxièmes rencontres France-Argentine de la Coopération décentralisée</i>	26
<i>Image N° 7 L'Yaguareté Monument Naturel National</i>	42
<i>Image N° 8 - Vignobles dans les Vallées Calchaquies, Cafayate, Province de Salta, Argentine.</i>	82

Liste des cartes

<i>Carte N° 1 - Projets en 2014 de Coopération Décentralisée Franco-Argentine</i>	30
<i>Carte N° 2 - Projets de Coopération Décentralisée Franco-Argentine avec la Province de Buenos Aires</i>	31
<i>Carte N° 3- Réduction de la surface, forêt Paranaense</i>	42
<i>Carte N° 4 Quatre Moteurs pour l'Europe</i>	73
<i>Carte N° 5 Quatre Moteurs pour le Mercosur</i>	74
<i>Carte N° 6 - La présence de la Région Rhône-Alpes dans le monde à travers différents projets de coopération décentralisée</i>	77
<i>Carte N° 7 - Les caractéristiques principales des provinces argentines qui travaillent dans la coopération décentralisée avec la Région Rhône-Alpes</i>	78

Liste des schémas

<i>Schéma N° 1 - Récapitulatif des différents types de coopération décentralisée</i>	17
<i>Schéma N° 2 Les quatre temps qui ont marqué les relations bilatérales entre la France et l'Argentine</i>	27
<i>Schéma N° 3 - Les différentes thématiques de Coopération Décentralisée entre la France et L'Argentine</i>	38
<i>Schéma N° 4 - Les Types de relations possibles dans un processus de coopération décentralisée</i>	39
<i>Schéma N° 5-Le cofinancement franco-argentin</i>	49
<i>Schéma N° 6 Les facteurs à prendre en considération dans la mise en place d'un projet de co-développement</i>	54
<i>Schéma N° 7 - Les différents temps dans un projet de coopération décentralisée</i>	56
<i>Schéma N° 8- Les échelles, les temps et les acteurs impliqués dans un travail de coopération décentralisée entre deux pays</i>	59
<i>Schéma N° 9 - Pas à suivre dans un projet de coopération décentralisée</i>	69
<i>Schéma N° 10-Les collectivités territoriales françaises dans le monde, leurs partenaires et leurs projets.</i>	84

Liste des tableaux

<i>Tableau N° 1 - Accords et traités signés entre la France et l'Argentine</i>	21
<i>Tableau N° 2 - Les accords de coopération décentralisée franco-argentins signés entre 1999 et 2014.</i>	32
<i>Tableau N° 3 - Nombre de projets de coopération décentralisée et des collectivités territoriales associées par pays en Amérique.</i>	85

Table des annexes

<i>Annexe N° 1 -Fiche de travail des bassins hydriques inter-juridictionnels de l'Argentine</i>	93
<i>Annexe N° 2 - Fiche de travail : populations urbaine et rurale par commune (Province de Misiones)</i>	94
<i>Annexe N° 3 - Fiche de travail : identification du bassin laitier (Province de Misiones).</i>	95
<i>Annexe N° 4 – Guide d'enquête: coopération décentralisée auprès des partenaires français</i>	96