

guide méthodologique

La coopération
décentralisée
en matière
de déplacements
urbains

*Travaux issus
de la conférence
CODATU XII
sur la coopération
décentralisée
pour les déplacements
urbains
Lyon
5-7 juillet 2006*



Rhône-Alpes Région

Éditions du CNFPT

Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CNFPT

“TABLE”

p.3	Préface
p.5	Contexte de l'étude
p.7	Etat des lieux
p.7	2.1. Le cadre juridique 2.1.1. La convention de coopération 2.1.2. Les compétences des collectivités 2.1.3. Le cas particulier de la coopération transfrontalière
p.9	2.2. Les objectifs et les actions 2.2.1. Les projets de solidarité 2.2.2. Les échanges d'expertise et d'expérience 2.2.3. Les transferts de savoir-faire et de technologie 2.2.4. La formation 2.2.5. Le développement économique
p.11	2.3. Les acteurs 2.3.1. L'Etat 2.3.2. Les associations de collectivités territoriales françaises 2.3.3. Les associations mondiales de collectivités territoriales 2.3.4. Les partenaires des collectivités territoriales
p.14	2.4. Le financement des projets de coopération décentralisée 2.4.1. Les financements français 2.4.2. Les financements européens 2.4.3. Les bailleurs de fonds internationaux
p.17	Exemples de projets de coopération décentralisée
p.17	3.1. Coopération entre le Grand Lyon et Erevan (Arménie)
p.19	3.2. Coopération entre la région Ile-de-France et le Comité populaire municipal de Hanoi (Vietnam)
p.22	3.3. Coopération entre le canton de Genève et la ville de Quito (Equateur)
p.24	3.4. Coopération entre le Grand Lyon, la ville de Lome (Togo) et CODATU
p.27	Synthèse méthodologique
p.27	4.1. La conception du projet 4.1.1. La rencontre 4.1.2. La formalisation du projet 4.1.3. La convention de coopération

- p.30 4.2. La mise en œuvre de l'action
4.2.1. Le mode de gestion dans les collectivités
4.2.2. Le copilotage de l'action
4.2.3. Définition des étapes du projet
4.2.4. Les moyens mis en œuvre
- p.32 4.3. L'évaluation du projet
4.3.1. Les critères d'évaluation
4.3.2. Les indicateurs
4.3.3. Les différents types d'évaluation à conduire
- p.35 4.4. Les points de blocage
4.4.1. L'interculturel
4.4.2. La volonté politique
4.4.3. Les délais
4.4.4. Les difficultés financières
4.4.5. Les effets pervers
- p.37 4.5. Les gages de la réussite
4.5.1. L'adhésion au projet
4.5.2. Les rencontres humaines et les valeurs partagées
4.5.3. Travailler dans la durée et la continuité
4.5.4. La transparence
4.5.5. Mutualiser les moyens

p.39

5. Annexe : sigles, sites Internet, adresses

Françoise Méteyer-Zeldine, directrice du cabinet conseil « Itinéraires », à qui a été confiée la rédaction de ce guide s'est appuyée sur les réflexions d'un comité de pilotage mis en place par CODATU et composé de :

- Chantal Duchène - directrice générale du GART (Groupement des autorités responsables de transport)
- Antoine Joly - délégué général de la DAECL (Délégation à l'action extérieure des collectivités locales) ; secrétaire de la CNCD (Commission nationale pour la coopération décentralisée).
- Laurence Lafon - déléguée générale de CODATU
- Dominique Lefebvre - responsable de la mission Europe et international du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale)
- Bernard Simon - conseiller pour la liaison transalpine à la Région Rhône-Alpes

Préface

En France, la coopération et l'action internationale dans la vie des collectivités occupent aujourd'hui une place croissante même si elle demeure encore trop souvent méconnue. Si la coopération décentralisée permet à la collectivité locale de faire preuve d'autonomie dans son rôle de conception et de mise en œuvre des politiques publiques locales, elle contribue aussi par des échanges d'expériences à enrichir les réflexions et les pratiques du développement local. Certes elle demeure encore un outil modeste, mais combien pertinent, de lutte contre la pauvreté, de promotion d'un développement durable et aussi de dialogue entre les peuples. Par l'ouverture au monde et aux cultures qu'elle permet, la coopération décentralisée contribue à la construction et à la diffusion d'une culture de paix. Sans développement il ne peut y avoir de paix durable, et sans paix, point de développement.

Les déplacements urbains sont devenus un enjeu prioritaire dans le monde d'aujourd'hui. Le besoin de mobilité des habitants de la planète ne cesse de se développer, car c'est un facteur de liberté et d'épanouissement individuel, d'accès au travail et également de développement économique dans chaque pays. Il est donc indispensable que chacun puisse avoir accès à des modes de déplacements commodes, aisés, sûrs et propres permettant de concilier mobilité et préservation de l'environnement, liberté et économie.

C'est pourquoi plus que jamais, l'investissement des deniers publics dans le cadre d'une coopération décentralisée dans le domaine des transports urbains, constitue un acte utile, un acte responsable, un acte solidaire. Mais la bonne volonté et la générosité ne suffisent pas. Il importe d'identifier les bonnes pratiques, de les développer et de les diffuser.

Dans cette optique CODATU, association internationale dont la vocation est de favoriser, aux côtés des collectivités, des opérateurs, des chercheurs et des techniciens, les échanges internationaux dans le domaine de la mobilité urbaine entre les pays développés, les pays émergents et en développement a décidé de publier un guide, véritable outil de coopération décentralisée en matière de déplacements urbains, qui devrait permettre d'aller plus loin encore dans la réflexion d'abord et dans l'action ensuite et en parallèle. CODATU espère, ainsi, contribuer au développement des projets.

Le président de CODATU

Christian PHILIP

1 Contexte de l'étude

Les premières lois de décentralisation françaises, en accordant de nouvelles responsabilités et de nouveaux pouvoirs aux collectivités locales, ont sensiblement accru leur sphère d'action dans deux domaines particuliers, celui des transports et celui de la coopération.

A des degrés divers, les collectivités locales se trouvent actuellement impliquées en tant qu'autorités organisatrices des transports urbains, domaine devenu aujourd'hui prioritaire pour elles en raison de la modification des rythmes de vie urbains, le nécessaire partage de la voirie, le coût croissant de l'énergie et la pollution urbaine. Elles se sont dotées d'outils institutionnels et techniques variés, de la gestion en régie à la délégation de service public, de l'implantation de parcs de bus aux réseaux en sites propres. Elles ont fait preuve de créativité en cherchant à allier développement urbain, revitalisation des centres villes, intégration dans le paysage urbain avec le confort des voyageurs et l'efficacité du service rendu. **Les collectivités territoriales sont donc porteuses d'un projet cohérent et efficace pour faire face au défi croissant de la mobilité urbaine. Les valeurs fortes du service public sous-tendent ce projet.**

Le mouvement de décentralisation qui a permis la mise en œuvre de ces politiques se retrouve dans la majeure partie des pays de l'OCDE et également dans nombre de pays émergents mais n'a pas bien souvent, dans le cas de ces derniers, été un facteur de développement en matière de transports urbains. Dans certains pays la décentralisation s'est même traduite par un fort désengagement financier des états centraux au détriment des politiques publiques locales, notamment en matière de mobilité urbaine.

Le bilan de la situation actuelle, notamment dans les grandes villes du Sud est contrasté, mais assez peu favorable aux transports collectifs où la part des transports formels ou institutionnels est fragile ou minoritaire, la voiture particulière ou les transports collectifs informels étant plus souvent la règle et les systèmes lourds lorsqu'ils voient le jour, arrivant très rapidement aux limites de leurs capacités. **Or la maîtrise des déplacements dans ces immenses aires urbaines est l'une des clefs du développement économique et social, de l'organisation du développement urbain, du reflux de l'insécurité et de la maîtrise de la pollution et de la dépense énergétique.**

En matière de coopération, les collectivités locales françaises se sont fortement investies depuis plus de 20 ans. Limitées au départ à des opérations de jumelage à vocation culturelle avec des pays européens, **la coopération dite décentralisée a trouvé son plein développement avec les lois de décentralisation et s'est trouvée dotée d'un cadre juridique par la loi du 6 février 1992 et une circulaire ministérielle du 20 avril 2001 qui donnent latitude aux collectivités locales d'établir des relations de coopération technique, institutionnelle, universitaire et culturelle avec des entités équivalentes hors des frontières.** Chaque collectivité locale peut établir des accords de coopération avec ses équivalents dans le domaine des compétences qui lui sont conférées.

Depuis une dizaine d'années, de très nombreux accords se sont mis en place, tant au niveau régional que départemental ou communal, voire intercommunal, avec des entités européennes, frontalières ou non, des pays émergents et des pays moins avancés. Les projets mis en œuvre portent sur des thèmes extrêmement variés qui vont du développement économique à la gouvernance, des échanges techniques aux actions de solidarité, sans oublier les échanges interculturels et de connaissance.

Dans un contexte de foisonnement de projets, le thème de la mobilité urbaine devrait se trouver en bonne place car il est vital et bien souvent de la responsabilité des gouvernements locaux. Or force est de constater qu'il n'en est rien, non seulement au niveau des collectivités françaises mais le constat est également vrai dans les pays qui pratiquent le plus ce type de coopération, l'Espagne ou l'Italie.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cette relative désaffection :

- **Les projets de transports urbains n'apparaissent pas aussi "vitaux"** que ceux liés à l'eau potable, à l'habitat ou à l'éducation aux yeux des citoyens et des collectivités locales qui en sont l'expression, aussi ces dernières ont-elles tendance à s'investir plus facilement dans des projets dits « de solidarité ».
- Les projets de coopération en général mais plus particulièrement encore les projets de coopération décentralisée s'appuient sur des rencontres et des relations humaines fortes, entre élus notamment, dont les durées de vie politiques sont parfois trop courtes pour mener à bien un projet complexe.
- Les projets de transports urbains impliquent des financements lourds dont les collectivités locales ne disposent pas ou qu'elles ne savent pas aller chercher auprès des bailleurs de fonds internationaux.
- Les structures de gouvernance locales et de financement sont bien souvent fort différentes et les projets nécessitent des délais de maturation longs, pour lesquels les collectivités peuvent hésiter à s'engager.
- Les projets de transports urbains impliquent de nombreux partenaires tant publics que privés qu'il est parfois difficile de réunir pour une action commune à l'étranger.

Pourtant les collectivités territoriales des pays développés ont à offrir un vrai savoir-faire institutionnel, tant dans les domaines de l'organisation des réseaux, de la planification des déplacements, de la structuration des services, de la formation des compétences, que dans les domaines de la passation des marchés, des procédures afférentes et du savoir-faire en matière de négociation ou de contractualisation.

Celles des pays émergents, confrontées à des situations parfois difficilement maîtrisables avec des projets classiques, ont su développer des solutions innovantes, intéressantes à intégrer dans les corpus techniques ou institutionnels des pays du Nord. Le Brésil en est un exemple avec le développement des programmes de carburant éthanol ou l'utilisation des transports urbains comme base de revitalisation et de développement urbain à Curitiba.

Les projets liés à la mobilité urbaine sont par essence multidisciplinaires et de ce fait permettent des approches sous plusieurs angles différents. **Une coopération décentralisée n'a pas vocation à se substituer à un projet du type de ceux mis en œuvre par des bailleurs de fonds, mais peut avoir un rôle complémentaire tout à fait fondamental du fait de la maîtrise par les collectivités de la complexité d'un projet.** Un projet de coopération décentralisée peut être centré sur un aspect précis, bien identifié comme un ou des problèmes clefs : institutionnels, techniques, financiers, de formation etc., mais également apporter un appui à la maîtrise d'ouvrage en général. Avec une telle optique de nombreux projets pourraient se mettre en place.

C'est pourquoi CODATU a fait de la coopération décentralisée dans les transports urbains le thème central de sa douzième conférence, dans l'intention de relater des expériences et d'en débattre et a décidé de publier ce guide méthodologique. En effet des guides généraux existent sur ce thème, comme celui réalisé par le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) ou celui de la DGCID (Direction générale de la coopération internationale et du développement) du ministère des Affaires Etrangères, mais contrairement aux secteurs du développement rural, de la gouvernance intercommunale ou de la coopération hospitalière qui ont fait l'objet de guides thématiques réalisés par la CNCDC (Commission nationale de la coopération décentralisée) du ministère des Affaires Etrangères, celui des déplacements urbains n'avait pas jusqu'ici fait l'objet d'un développement particulier.

CODATU espère ainsi éclairer les différents intervenants locaux des transports urbains, à qui ce guide est destiné, sur l'environnement juridique et financier de la coopération décentralisée, sur les objectifs à poursuivre, les partenariats à rechercher, en bref baliser le parcours des porteurs de projet, ayant ainsi la modeste ambition de susciter ou d'amplifier les volontés qui se font jour ici ou là dans ce domaine.

2 L'État des lieux

2.1. Le cadre juridique

Les lois de décentralisation en donnant de nouveaux pouvoirs aux collectivités locales n'avaient pas prévu l'attrait provoqué par des coopérations hors des frontières. Seule la coopération frontalière avait été évoquée mais dès 1983, une circulaire du Premier ministre faisait allusion à l'action extérieure des collectivités locales. La notion de coopération décentralisée est apparue dans des circulaires en 1985 et 1987 et a trouvé son cadre juridique avec la loi de février 1992 et la circulaire interministérielle d'avril 2001.

Au fil des années l'action internationale des collectivités locales n'a cessé de croître et l'on compte aujourd'hui en France plus de 10 000 actions dans 120 pays et de nombreuses collectivités se sont structurées en se dotant de services internationaux œuvrant dans des actions culturelles, universitaires, économiques et de solidarité.

Cette notion, entrée dans le vocabulaire politique et technique courant se doit d'être précisée car elle ne recouvre pas exactement les mêmes domaines dans la terminologie française et européenne.

La coopération décentralisée en France est maintenant une notion légale depuis la loi de 1992 et concerne uniquement les actions internationales des collectivités territoriales et leurs groupements avec des autorités locales étrangères, quel que soit leur niveau dans l'organisation de l'Etat étranger.

La notion de coopération décentralisée dans l'Union européenne n'a pas de fondement légal acté par un traité, elle est une notion de gestion qui inclut les projets mis en œuvre par tous types d'associations et organisations non gouvernementales.

2.1.1. La convention de coopération

La loi n'exclut pas que des actions de coopération puissent exister sans être formalisées mais la circulaire du 20 avril 2001 recommande : « **la convention est la voie privilégiée de la coopération décentralisée pour tous les types d'intervention.** »

- Les conventions doivent faire l'objet d'une délibération et doivent être transmises au préfet, une fois signées par l'ensemble des parties contractantes, afin d'être soumises à un contrôle de légalité
- Les collectivités peuvent passer des conventions avec des autorités locales, mais en aucune façon avec des Etats souverains étrangers, cette faculté étant réservée à l'Etat français, sauf dans le cas des départements et régions d'outre-mer qui peuvent recevoir délégation de pouvoir des autorités de la République
- Les conventions doivent respecter les engagements internationaux de la France
- Les collectivités ne deviennent pas des sujets de droit international et à ce titre ne peuvent passer de conventions avec des organisations internationales, mais peuvent en devenir des opérateurs en cas de financement d'un projet de coopération par une entité internationale. Si par exemple une coopération décentralisée a permis la préparation d'un projet de transports urbains financé par la Banque mondiale, la collectivité ne peut signer de convention avec cette dernière, mais peut continuer à intervenir comme conseil de la collectivité étrangère, dans le cadre du projet Banque mondiale.

2.1.2. Les compétences des collectivités

Les collectivités peuvent passer des accords portant exclusivement sur leurs domaines de compétences. Pour les transports urbains, toute collectivité ou groupement autorité organisatrice des transports urbains aura compétence pour traiter ce sujet et passer des conventions avec des autorités partenaires dans ce domaine.

Dans le domaine particulier des transports urbains où souvent la compétence des communes a été déléguée à des groupements, ce sont ces derniers qui doivent normalement passer des conventions avec des entités partenaires, les communes ne pouvant plus intervenir seules. Toutefois la pratique reste assez souple sur la question des compétences, les collectivités territoriales françaises bénéficiant de la clause dite de compétence générale.

Par ailleurs les opérateurs chargés de l'exploitation des services publics industriels et commerciaux peuvent engager des actions de coopération décentralisée à condition qu'elles restent limitées à des échanges d'expériences mais ne peuvent financer des réalisations à l'étranger, leurs recettes étant le fait des usagers et non des contribuables. En ce cas ce sont les communes membres qui doivent apporter les contributions financières.

Il faut préciser que les conventions ne peuvent porter sur des compétences qui relèvent exclusivement de l'Etat (politique étrangère, défense, police, etc.) même si l'autorité partenaire dispose de telles compétences, sauf dans le cas des collectivités situées Outre-mer où les autorités de la République peuvent donner pouvoir aux présidents des conseils régionaux ou généraux pour signer ou négocier des accords avec les pays voisins.

2.1.3. Le cas particulier de la coopération transfrontalière

La coopération transfrontalière concerne les relations établies entre collectivités territoriales françaises et étrangères se trouvant au voisinage d'une frontière terrestre et dans certains cas maritime.

La convention de Madrid du 21 mai 1980 et son protocole additionnel ratifié par la France le 19 mai 1999, prévoient dans le cas d'accords frontaliers de créer des organismes de coopération disposant ou non de la personnalité juridique.

Pour la France, le droit de la coopération transfrontalière en application de la convention de Madrid résulte à la fois du droit interne (création du district européen, loi du 13 août 2004), des accords internationaux (groupements locaux de coopération transfrontalière dans les accords avec la Belgique, l'Allemagne, le Luxembourg, la Suisse et l'Espagne) et du droit européen (directive créant le groupement européen de coopération territoriale).

Ces dispositions particulières sont importantes dans le cas des transports urbains, permettant des projets de gestion intégrée des transports entre villes frontalières (exemple de Bâle/Mulhouse ou de Hendaye/Irun).

Ces organismes peuvent prendre diverses formes :

- Participation d'une collectivité locale étrangère à une Société d'économie mixte française
- Groupement d'intérêt public (GIP)
- Adhésion à un organisme public de droit étranger
- Participation au capital d'une personne morale étrangère.
- Organismes de coopération dotés de la personnalité juridique et de l'autonomie financière comme les Districts européens, les GLCT (groupements locaux de coopération territoriale) et GECT (groupements européens de coopération territoriale).

2.2. Les objectifs et les actions

Les objectifs des collectivités locales qui mettent en œuvre des projets de coopération décentralisée sont divers, allant de la solidarité à l'appui à l'internationalisation des entreprises et prennent différentes formes d'action, du micro - projet à la mise en œuvre d'un projet complexe impliquant divers partenaires. Les thèmes du développement durable, du développement équitable, de la lutte contre le réchauffement climatique sont de plus en plus présents.

Dans le domaine des transports urbains, la gamme des objectifs et des actions peut se présenter de la manière suivante :

2.2.1. Les projets de solidarité

Il peut s'agir d'actions de solidarité liées à une urgence, comme une catastrophe naturelle ou de projets à plus long terme destinés à remédier à un état de pauvreté ou de carence. Dans le cas des transports, ces actions prennent le plus souvent la forme de :

- Don et envoi de matériel : matériel roulant, pièces détachées, matériel de chantier,...
- Envoi d'experts pour évaluer une situation et faire des propositions de travaux, d'équipement ou d'organisation.

Les dons en nature peuvent permettre de remédier à des situations de carence mais doivent être évalués avec une attention particulière car ils peuvent parfois avoir des effets pervers, notamment lorsque leur coût de maintenance est hors de proportion avec le budget de la collectivité récipiendaire ou lorsque le service de maintenance n'est pas organisé. Les véhicules peuvent rapidement se trouver hors circulation et servir de poulaillers comme les bus offerts à la ville de Tegucigalpa à la suite de l'ouragan Hurricane.

Ce type de projets doit être conduit conjointement avec des associations locales en relation avec des ONG du pays récipiendaire à même d'évaluer les besoins et faire l'objet d'un accompagnement au niveau technique et institutionnel.¹

2.2.2. Les échanges d'expertise et d'expérience

Ces échanges peuvent prendre la forme de séminaires, de voyages d'étude, de missions de conseil dans les domaines de l'ingénierie technique, institutionnelle, financière et de formation. Cet objectif d'échanges est pleinement actif dans le cas de la coopération décentralisée dans les transports urbains où l'ensemble des collectivités locales dispose d'une matière riche à échanger.

La particularité des collectivités locales du Nord **est qu'elles ont une expertise institutionnelle irremplaçable car elles ont vécu et mis en œuvre un processus de décentralisation et d'acquisition de nouvelles compétences** qui peut être hautement profitable à leurs équivalents étrangers, notamment dans les pays émergents, dans les domaines de :

- L'assistance à la réflexion stratégique
- La planification en aménagement et urbanisme
- La rédaction de cahiers des charges et de conventions
- L'assistance pour le choix de partenaires d'études ou techniques
- La conduite de projets en univers multi projets qui est un exercice caractéristique de la vie des collectivités territoriales.

Par ailleurs les responsables élus et des services chargés des transports ont à faire des arbitrages et des compromis entre des priorités techniques, financières et politiques.

1. Cf. p.17 Exemples de coopération entre Grand Lyon et Erevan

Ils sont aidés en cela par des experts techniques mais en dernier ressort ce sont les élus qui décident et la confrontation des expériences entre villes européennes ou d'autres continents ayant des modes d'organisation différents peut être d'une grande richesse.

2.2.3. Les transferts de savoir-faire et de technologie

L'objectif de ces projets est **d'instaurer une coopération dans la durée, qui fasse l'objet d'un partenariat et dont on puisse mesurer des résultats tangibles**. Les projets donnent lieu à des transferts dans les domaines institutionnels et techniques et portent sur des expertises, des études, des réalisations dans le domaine des transports urbains ou l'entretien d'infrastructures de transports et également le renforcement des capacités internes des collectivités.

Le projet peut porter sur une technique particulière comme la mise en place d'un système de gestion de trafic²; sur l'aide à la mise en place d'une institution, comme dans le cas des groupements de communes pour lesquels les collectivités françaises ont acquis une grande expérience; sur la mise en œuvre d'un partenariat public-privé dont le développement est mondial mais pour lesquels les collectivités locales ne sont pas toujours bien armées.

C'est parfois un ensemble de technologies qu'il s'agit de transférer dans le cadre d'un projet complet d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

En ce cas également les formes d'action sont le plus souvent des missions d'expertise et de conseil, des stages et des formations in situ pour des techniciens des services de transports où chacun doit intervenir en tenant compte des problèmes interculturels et des différences d'institutions et de réglementation ce qui fait souvent de ce type de projets un très grand enrichissement pour les deux parties.

2.2.4. La formation

Elle est bien souvent **la clef de réussite des projets de coopération**. Elle est particulièrement importante dans le domaine des transports urbains dont les techniques évoluent rapidement et peut prendre des formes variées :

- Formation in situ par des experts en mission de conseil, des techniciens des services de transport
- Participation ponctuelle par des experts des collectivités à des formations mises en œuvre par des institutions dans la collectivité partenaire
- Réalisation de formations académiques via une coopération entre structures académiques implantées dans les deux collectivités territoriales³
- Organisation de voyages d'études, de stages
- Organisation et financement de la formation d'étudiants ou de techniciens d'une collectivité dans les institutions du partenaire.

2.2.5. Le développement économique

Les échanges économiques peuvent être l'objet même d'une relation de coopération ou constituer un volet d'action parmi d'autres ou même une résultante d'une action de coopération.

Même si l'objet premier des coopérations décentralisées en transports urbains n'est généralement pas la promotion de l'expertise et des équipementiers français, **elles jouent un rôle fondamental dans la diffusion de la connaissance des techniques et des équipements.**

2. Cf. p. 22 Exemple de coopération entre Canton de Genève et Quito

3. Cf. p. 22 Exemple de coopération entre Canton de Genève et Quito

Les actions de formation, les missions de conseil et d'expertise qui peuvent permettre le design de certains projets sont autant d'atouts pour les entreprises du pays offrant l'expertise et qui se présenteront sur des appels d'offres⁴.

Par ailleurs si l'établissement de relations entre entreprises des deux collectivités ou des deux pays ne sont pas le fait direct des collectivités, ces dernières et notamment les régions peuvent promouvoir des actions pour les soutenir comme des missions de prospection ou la participation à des salons. Les prises de contact et la connaissance du milieu sont grandement facilitées par l'ensemble des relations développées dans le cadre du projet de coopération décentralisée.

2.3. Les acteurs

2.3.1. L'Etat

C'est un acteur important :

- Il fixe les règles et le cadre juridique de l'action extérieure des collectivités locales et leur évolution.
- Il assure le contrôle de légalité des conventions de coopération par l'intermédiaire de son représentant dans la région ou le département : « le préfet ».
- Il contribue à l'élaboration des politiques et à leur financement via les contrats de plan de projet.
- Il cofinance les actions de coopération décentralisée via la « **délégation pour l'action extérieure des collectivités locales**⁵ », outil du ministère des Affaires étrangères chargé de soutenir l'action des collectivités territoriales et dirigée par le délégué pour l'action extérieure des collectivités locales qui coordonne les différents ministères.
- Il appuie également l'action des collectivités à l'étranger via les postes diplomatiques.

La Commission nationale de la coopération décentralisée, CNCD⁶, créée par la loi de 1992, présidée par le Premier ministre est un organisme constitué pour moitié de représentants des élus territoriaux via leurs associations et de représentants de l'Etat. Elle a notamment pour rôle de tenir à jour une base de données qui rassemble les informations sur les relations extérieures des collectivités territoriales et elle est chargée de donner un avis au gouvernement sur toute question concernant la coopération internationale des collectivités territoriales. Son secrétariat est assuré par le délégué pour l'action extérieure des collectivités locales.

2.3.2 Les associations de collectivités territoriales françaises

Ces associations n'ont pas pour vocation première de monter des projets de coopération décentralisée mais elles sont souvent des lieux d'échanges d'expériences et de contacts.

• **GART, groupement des autorités responsables de transport**

Le GART regroupe 258 autorités organisatrices, agglomérations responsables du transport urbain, régions, responsables du transport ferré et routier régional, et départements, responsables du transport routier interurbain départemental. Le GART participe activement aux travaux de la commission transport (actuellement présidée par son ancien président) du Conseil des communes et régions d'Europe.

www.gart.org

4. Cf. p. 19 Exemple de coopération entre la région Île-de-France et Hanoi

5. www.diplomatie.gouv.fr/fr/rubrique.php3?id_rubrique=1054

6. www.diplomatie.gouv.fr/cncd

- **CUF, Cités Unies France**

Cette association fédère près de 500 collectivités locales très impliquées dans la coopération internationale, regroupées par ateliers de travail thématiques et géographiques. Le thème des transports urbains est abordé dans le groupe de travail développement urbain. CUF appuie ses adhérents dans le montage de leurs projets de coopération. Elle est un interlocuteur privilégié de la CNCD.

www.cites-unies-france.org

- **AMF, Association des maires de France**

Elle compte 34 000 adhérents de toutes tendances politiques et représente les maires et les présidents de groupements intercommunaux à fiscalité propre quelle que soit leur taille. Elle fait partie de la CNCD.

www.amf-france.org

- **AIMF, Association internationale des maires francophones**

L'AIMF est un réseau de 156 villes francophones, attaché à promouvoir la bonne gouvernance municipale et à soutenir les maires dans la mise en œuvre de leurs politiques d'aménagement urbain. Elle a pour vocation d'accompagner les coopérations décentralisées entre les collectivités locales dans les processus de décentralisation.

Elle intervient par le biais de la mobilisation de son réseau d'experts et favorise les échanges par des colloques qui sont pour les maires un cadre de réflexion, en même temps qu'une tribune internationale.

www.aimf.asso.fr

- **ADF, Assemblée des départements de France.**

Elle regroupe l'ensemble des présidents des conseils généraux. Une commission « coopération décentralisée » a été créée en 1992 pour accompagner l'action extérieure des départements français de métropole et d'Outre-mer ; elle possède également un centre de ressources Europe qui est un relais d'information sur les politiques européennes et participe à un réseau européen regroupant 10 autres organisations (Allemagne, Belgique, Danemark, Finlande, Grande Bretagne, Hongrie, Italie, Suède, Pays Bas, Norvège).

www.departement.org

- **ARF, Association des régions de France.**

Elle regroupe l'ensemble des régions françaises et organise des groupes de travail thématiques dont l'un est consacré à la coopération décentralisée.

www.arf.asso.fr

- **AIRF, Association internationale des régions francophones**

Créée en 2002, l'AIRF a pour objet de réunir l'ensemble des collectivités territoriales infra étatiques, c'est-à-dire de niveau immédiatement inférieur à celui de l'Etat, qu'elles s'appellent ou non « Régions ».

Elle a pour vocation de tisser et d'approfondir les liens entre les régions francophones des cinq continents et de fédérer des actions concrètes, de manière cohérente et efficace en utilisant les moyens financiers et l'expérience acquise en matière de coopération décentralisée.

www.regions-francophones.com

2.3.3. Les associations mondiales de collectivités territoriales

- **Cités et gouvernements locaux unis (CGLU)**

Cette association mondiale est le produit de la fusion en 2004, de deux fédérations, la Fédération mondiale des cités et villes jumelées (FMCU) et l'Union internationale des villes et pouvoirs locaux (IULA). Son siège est à Barcelone. Son objectif est de promouvoir les valeurs, les objectifs et les intérêts des villes et des gouvernements locaux à travers le monde.

Elle a également pour objectif de promouvoir la coopération décentralisée et la coopération internationale entre les collectivités territoriales et leurs associations ainsi que

les jumelages et le partenariat comme moyen de connaissance réciproque et d'amitié entre les populations. Elle apporte un appui à ses adhérents pour la mise en relation et le montage de projets.

Elle entretient des relations privilégiées auprès des Nations Unies et de ses composantes.

Elle compte des adhérents de plus 100 pays sur l'ensemble des continents.

www.cities-localgovernments.org

• **Metropolis**

Metropolis est l'Association mondiale des grandes métropoles. C'est aussi la section métropolitaine de Cités et gouvernement locaux unis. L'association a pour mission de favoriser la coopération internationale et les échanges entre les gouvernements métropolitains. C'est le porte-parole des intérêts des métropoles dans les forums internationaux et le réseau mondial des grandes villes.

Créée en 1984, l'association Metropolis rassemble plus de 90 villes actives du monde entier. Elle a pour ambition de constituer un forum international où les grandes villes puissent se concerter sur les problèmes qui leur sont communs, comme la maîtrise du développement urbain.

www.metropolis.org

• **Le réseau Impacts**

Impacts est un réseau de villes européennes, nord et latino-américaines qui vise à favoriser les échanges sur les politiques de mobilité urbaine et les politiques de transports en recherchant des partenariats avec des réseaux de recherche et des industries innovantes afin de fournir un meilleur service de transport et de mobilité.

C'est la seule association de villes dédiée au thème du transport. Elle est composée de trois réseaux :

- un réseau européen dont le siège est à Paris, qui compte 12 villes adhérentes
- un réseau nord-américain qui compte 7 villes adhérentes
- un réseau latino-américain dont le siège est à Quito, qui compte 13 villes adhérentes.

www.impacts.org

2.3.4. Les partenaires des collectivités territoriales

Dans le cadre d'une convention de coopération les collectivités peuvent faire appel à des partenaires techniques pour conduire les actions de coopération. **Dans le domaine des transports urbains, très souvent les exploitants seront sollicités, qu'ils soient publics ou privés, en tant qu'acteurs techniques des transports.**

Ils devront alors être considérés comme des opérateurs de coopération pour le compte de la collectivité ou du groupement de collectivités territoriales mais ne peuvent être signataires d'une convention avec une collectivité territoriale partenaire ni financer directement une action de coopération. Les fonds affectés à l'opération doivent provenir des collectivités territoriales.

Par exemple, les recettes de transport collectées par un exploitant, dans le cadre d'un partenariat public-privé, ne peuvent être affectées par ce dernier à sa participation comme partenaire d'un projet de coopération décentralisée.

Il faut par ailleurs être attentif dans la relation avec des partenaires, notamment les exploitants, à ne pas se trouver dans une situation de **gestion de fait**, ce qui peut se produire lorsque :

- Les subventions accordées sont utilisées à des fins différentes de celles prévues, notamment en finançant en partie une action de coopération
- La présence et le pouvoir prépondérants des élus au sein des organes dirigeants des sociétés mixtes d'exploitation les privent d'autonomie réelle par rapport à la collectivité qui a versé la subvention.

Il est conseillé pour éviter de se trouver dans une situation de gestion de fait de clarifier la participation d'un exploitant à un projet de coopération décentralisée par le biais d'une **convention spécifique définissant clairement les rôles et les financements des actions.**

2.4. Le financement des projets de coopération décentralisée

Il repose principalement sur les ressources affectées par les collectivités territoriales, qui peuvent prendre la forme de subventions, de dons ou de mise à disposition de personnel. Mais ainsi qu'il a été souligné dans l'introduction de ce guide, l'ampleur des financements parfois nécessaires pour un projet de coopération dans le domaine des transports urbains ne permet pas aux collectivités de les assurer seules. Elles doivent donc s'adresser à d'autres sources, nationales ou internationales.

2.4.1. Les financements français

• Les financements du ministère des Affaires étrangères⁷

Il s'agit de cofinancement de projets alloués par le MAE à certaines conditions :

- Le projet doit être présenté par une collectivité ou un groupement de collectivités territoriales
- Le partenaire étranger doit être une autorité territoriale
- Les deux collectivités doivent établir une convention ou un accord de coopération
- Le projet ne doit pas relever du domaine humanitaire
- Le cofinancement alloué par le MAE ne peut être supérieur à celui alloué par le partenaire français du projet.

À partir de 2007, le cofinancement du ministère des Affaires étrangères sera piloté à partir de 3 appels à projets. Le premier ouvrant la possibilité d'un contrat sur 3 ans sur les pays éligibles à l'Aide publique française au développement (APD), le deuxième pour les mêmes pays pour des projets sur un an et le troisième concernant la coopération avec les pays entrant dans l'union européenne et les 3 pays candidats. Ces appels à projet ciblent comme thématique prioritaire : l'appui institutionnel et le développement durable.

Les dossiers de demande doivent être adressés à la DAECL⁸, la délégation pour l'action extérieure des collectivités locales, par le canal des préfetures de région.

• Les financements de l'Agence française de développement⁹

Cet établissement public industriel et commercial a pour rôle de financer des projets de développement dans les pays prioritaires pour l'aide publique française sous l'égide du ministère des Affaires étrangères via des subventions dans les pays les moins avancés et des prêts dans les pays émergents.

Les projets sont présentés par les maîtres d'ouvrage locaux et font l'objet d'une étude de faisabilité confiée par appel d'offres à un consultant.

Les priorités thématiques de l'AFD sont les services de proximité pour les populations les plus démunies, les services et infrastructures de base et le développement d'activités productives. Dans le secteur urbain plus spécifiquement, la stratégie de l'AFD porte sur plusieurs axes comme la lutte contre la pauvreté dans les quartiers précaires, l'amélioration de la productivité économique et de l'attractivité des villes, leur environnement et leur efficacité énergétique, le renforcement de l'autonomie et des moyens des collectivités locales,

7. www.diplomatie.gouv.fr

8. DAECL et Secrétariat de la CNCD, ministère des Affaires étrangères – 57, bd des Invalides, 75007 Paris, Tél. : 01 53 69 36 41 / 34 41

9. www.afd.fr

notamment en faisant appel à des actions de coopération décentralisée.

L'AFD, comme tous les bailleurs de fonds, ne peut financer directement les collectivités territoriales et ces dernières ne peuvent répondre à des appels d'offres. **Cependant l'une des difficultés rencontrée pour la conduite des projets est justement l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour laquelle les collectivités territoriales offrent un véritable savoir-faire**, aussi depuis quelques années l'AFD a développé un concept de projet en partenariat ville/ville, dans lequel la collectivité du nord apporte un appui (assistance à maîtrise d'ouvrage, formation, etc.) à la collectivité locale du sud qui bénéficie d'un financement. Ces projets donnent de plus en plus lieu à des signatures de convention entre les différentes parties prenantes.

L'exemple de la coopération de la région Île-de-France avec la ville de Hanoi¹⁰ montre qu'une coopération décentralisée peut également faire émerger un projet « bancaire » auprès du FFEM, dont le secrétariat est assuré par l'AFD.

2.4.2. Les financements européens¹¹

Il convient de rappeler que la notion de coopération décentralisée n'est pas la même au niveau français et européen. Sous le vocable « coopération décentralisée » l'Union européenne (UE) désigne toutes les actions d'entités de la société civile.

L'UE a défini des politiques d'aide et de coopération par grandes zones géographiques, financées par le Fonds européen de développement pour les pays ACP¹² et par le budget général pour les autres zones.

- **Une priorité est donnée aux pays ACP** et il est précisé dans Lomé IV que la coopération décentralisée peut avoir des effets bénéfiques pour le développement de ces pays et que les ressources de la convention peuvent être utilisées pour les appuyer
- **Les projets dans les autres zones géographiques** font l'objet de financements via des accords passés avec les pays récipiendaires dont les termes sont négociés en commission mixte annuelle. Les crédits sont maintenant majoritairement délégués aux représentations locales de l'UE.

Les procédures d'obtention de crédits sont parfois difficiles pour des projets de coopération décentralisée pour différentes raisons :

- La commission mixte se déroule au niveau des Etats qui ne relaient pas toujours les demandes des autorités locales.
- Dans la pratique l'on constate que les projets présentés conjointement par deux collectivités européennes en vue de travailler avec une autorité non européenne ont plus de chances d'aboutir. Les coopérations conjointes sont souvent riches d'enseignement mais aussi plus compliquées à monter.
- Les procédures européennes sont lourdes et longues et nécessitent un suivi important accessible seulement aux grandes collectivités locales.

Dans le cadre de la coopération avec les pays candidats à l'adhésion, l'UE a mis en place un programme original de jumelage institutionnel entre des institutions d'un Etat membre (ou deux) et des institutions équivalentes d'un Etat candidat. **Il s'agit du programme TACIS qui concerne** les Nouveaux Etats Indépendants (NEI) et la Mongolie. Ces programmes disposent de lignes de crédit d'un montant de 1,5 milliard d'euros annuel et pourraient utilement favoriser des jumelages dans le domaine des transports et de la mobilité.

10. Cf. p. 19

11. www.ec.europa.eu/comm/europeaid/index_fr.htm

12. La zone Afrique, Caraïbes, Pacifique, qui regroupe un certain nombre de pays les moins avancés avec lesquels l'Union européenne a passé des accords de coopération privilégiés dits « Les accords de Lomé »

2.4.3. Les bailleurs de fonds internationaux

Les principaux bailleurs de fonds sont la Banque internationale de reconstruction et de développement (BIRD¹³) et les banques régionales : la Banque interaméricaine de développement (BID¹⁴), la Banque asiatique de développement (BAD¹⁵), la Banque africaine de développement (BAFD¹⁶) et la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD¹⁷).

Seules les deux premières ont mis réellement en place des programmes de développement municipal visant à renforcer les infrastructures et les institutions municipales.

Les procédures de ces banques de développement sont à peu près équivalentes : un projet est préparé et sollicité par une institution d'un pays éligible. Il est analysé par des experts de la banque, souvent des consultants, modifié et négocié avec le bénéficiaire, puis financé via un prêt dont les conditions d'octroi et les conditions de remboursement dépendent du niveau de développement du pays.

Les études détaillées du projet et sa réalisation font ensuite l'objet d'appels d'offres internationaux, y compris, si elle est prévue, l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Ces procédures très rigides ne permettent pas aux collectivités territoriales de participer directement à un projet financé par un bailleur de fonds car elles ne peuvent répondre à des appels d'offres et les bailleurs de fonds ne peuvent les financer directement même s'ils reconnaissent l'utilité des interventions qu'elles peuvent conduire.

Cependant, des cofinancements peuvent exister, chaque partenaire prenant en charge une partie de la réalisation du projet. Ainsi une collectivité ayant appuyé un partenaire dans la définition de son projet peut continuer à l'assister pendant la réalisation du projet financé par le bailleur de fonds. Cette assistance à maîtrise d'ouvrage continue à être financée par les collectivités territoriales et le bailleur de fonds lui, finance les études et les infrastructures. L'existence d'une coopération décentralisée peut être pour lui un facteur positif.

Comme il est démontré dans l'exemple de la coopération entre la région Île-de-France de France et la ville de Hanoi, les collectivités territoriales par le biais d'un projet de coopération, peuvent aider leur partenaire à être crédible aux yeux des bailleurs de fonds et à monter des projets « bancables ».

13. www.worldbank.org (La BIRD appartient au Groupe Banque Mondiale)

14. www.iadb.org

15. www.adb.org

16. www.afdb.org

17. www.ebrd.com

3 Exemples de projets de coopération décentralisée

3.1. Coopération entre Grand Lyon et Erevan (Arménie)

Origine

L'agglomération lyonnaise compte une importante communauté d'origine arménienne d'environ 45 000 personnes, ce qui a amené assez naturellement un rapprochement avec la capitale de la nouvelle République d'Arménie, Erevan. Depuis 1992, les deux municipalités ont signé un accord de coopération et ont développé de nombreux projets, notamment de formation dont l'aboutissement est la création en 2001, d'un lycée professionnel franco-arménien qui ouvre régulièrement de nouvelles formations dans des secteurs déficitaires du pays.

En 2004, c'est la communauté urbaine du Grand Lyon qui signait pour 3 ans une convention avec la municipalité d'Erevan dans ses domaines de compétences, les services urbains, l'information géographique et l'urbanisme. Deux projets ont vu le jour, l'un dans le secteur de la propreté urbaine et l'autre dans le domaine des transports urbains qui a été confié au SYTRAL.

Objectifs

La ville d'Erevan qui compte 1,2 million d'habitants, ne dispose pas actuellement d'un système de transports urbains formel et organisé. Les quelques matériels roulants disponibles sont totalement obsolètes et le réseau n'est pas organisé ni géré.

L'objectif du projet mis en œuvre par le SYTRAL est de constituer un embryon d'organisation de système de transports collectifs en s'appuyant sur un envoi de matériel roulant significatif. Ainsi une trentaine de bus et 11 trolleybus ainsi qu'un conteneur de pièces détachées ont été pour moitié offerts, pour moitié vendus à la ville d'Erevan en vue de préfigurer ce que pourrait être un véritable réseau formel et structuré dans la ville.

Dès le début, le parti pris a été d'envoyer un nombre important de véhicules afin d'obtenir un effet de masse pour constituer un véritable réseau et d'apporter à la municipalité un appui en formation et à la conception d'un système de transport.

Déroulement

Le projet est en cours de réalisation et se déroule en deux temps :

- **Envoi du matériel et suivi nécessaire à sa mise en place**, phase quasiment terminée maintenant et qui a permis de :
 - Réaliser un diagnostic sur la situation des transports urbains dans la ville
 - Envoyer le matériel roulant dont le transport a été financé en partie par une association émanant de la diaspora arménienne vivant dans le Grand Lyon, l'ALEVAACK
 - Mettre en place un service de maintenance, alimenté au départ par les pièces détachées, envoyées par le SYTRAL
 - Former à la maintenance deux salariés de la ville. Cette formation a eu lieu à Lyon,

dans les équipes de maintenance du SYTRAL et sur des matériels équivalents à ceux envoyés à Erevan.

• **Accompagnement pour la création d'un service transports et réalisation d'un Plan de déplacements urbains**

La composante du projet qui doit maintenant être mise en place concerne l'organisation institutionnelle pour prendre en charge la gestion des bus envoyés et la réflexion à mettre en œuvre sur un plan de déplacements urbains.

Le SYTRAL a proposé à la mairie d'Erevan :

- De prendre en charge la formation d'un ingénieur, pendant un an, dans les institutions de transport lyonnaises. Cet étudiant de retour à Erevan pourrait alors assurer les études d'ingénierie nécessaires
- D'appuyer le travail de cet ingénieur par le détachement sur place d'un ingénieur du SYTRAL à même de l'aider au démarrage
- De l'accompagner via la fourniture d'expertise dans les domaines qui s'avèreront nécessaires. L'organisation de cette expertise pourrait être mise en place par CODATU en utilisant l'ensemble de ses réseaux d'expertise.

Cette phase du projet est en cours de discussion avec la mairie d'Erevan et devrait pouvoir démarrer prochainement.

Organisation

Le projet a été co-piloté par le SYTRAL et la mairie d'Erevan, dans le cadre de la convention de coopération liant Erevan à Grand Lyon.

Le financement de l'opération a été assuré par le SYTRAL, pour le don de la moitié des bus et la formation des techniciens, le coût de l'autre moitié et du transport du matériel ayant été pris en charge par l'ALEVAAK. La mairie d'Erevan a assuré les contreparties locales, matérielles et en moyens humains.

Leçons à tirer

L'expérience de plusieurs projets de dons de matériels par des villes européennes s'est bien souvent soldée par des échecs pour différentes raisons :

- Matériel inadapté aux conditions de circulation locales ou au parc de véhicules existant
- Manque de cohérence et de gestion du système de transport
- Problèmes de maintenance et de pièces détachées introuvables localement
- Difficultés de formation des conducteurs et des techniciens locaux.

Dans le cas de la coopération Grand Lyon avec Erevan, l'ensemble de ces difficultés a été pris en compte et le projet bâti sur un ensemble de prestations de conseil et de formation à même d'accompagner l'implantation du matériel.

Il est un peu tôt pour penser à une véritable évaluation du projet qui doit prendre son rythme de croisière et mettre en œuvre la deuxième phase d'ingénierie. Cependant l'on peut déjà considérer le caractère exemplaire de cette coopération qui a voulu dès le départ travailler sur une échelle de grande ampleur pour un effet de masse et pouvoir mettre en place des institutions durables.

3.2. Coopération Région Île-de-France et Comité populaire municipal de Hanoi (Vietnam)

Origine

La région Île-de-France entretient depuis longtemps une relation de coopération avec la ville de Hanoi, notamment dans le domaine du développement urbain. Cette coopération fait l'objet de rencontres et d'évaluations régulières (comités mixtes de coopération) et vient de s'intensifier par la signature d'un accord de coopération pour la période 2006-2010 portant sur les domaines suivants : aménagement urbain et protection du centre ville, planification régionale, transports en commun, approvisionnement en eau potable et assainissement, formation professionnelle et enseignement du français.

Hanoi ville de 3,5 millions d'habitants risque de voir doubler sa population à l'horizon 2015. Aussi, les autorités locales et nationales ont-elles orienté la coopération de façon prioritaire vers les transports publics et l'aménagement du territoire.

Objectifs

En raison de l'augmentation du pouvoir d'achat, les habitants de Hanoi qui utilisaient majoritairement la bicyclette sont passés rapidement à la moto (1 million actuellement) et bientôt à l'automobile. Afin de pouvoir mettre en œuvre une politique des transports à l'échelle de l'agglomération, le maire de Hanoi a obtenu du gouvernement central le transfert des compétences à la Ville en matière d'organisation des transports urbains.

Les autorités ont donc donné comme objectif prioritaire à la coopération :

- De les appuyer dans le processus de décentralisation des compétences
- De les assister pour dynamiser et développer le service de bus
- De réfléchir à la mise en place d'un réseau de transports de masse de type tramway ou métro.

Déroulement

• Mise en place de l'Institut des métiers de la ville

Cet institut a été créé dans l'optique de faciliter la mise en place des actions, en permettant la transversalité entre les différents services de la mairie de Hanoi, notamment dans le cadre de ses nouvelles compétences en matière de transport. Ce service permet une meilleure coordination entre les services de la ville ainsi qu'avec les services du ministère de la construction, également associé dans le projet.

• Mise en œuvre des projets Asiatrans et Ecotrans, 2002.

Le volet transport par bus étant considéré comme prioritaire, Hanoi et l'Île-de-France se sont associés avec la Région de Bruxelles-Capitale puis avec la ville de Hanovre pour solliciter des financements de la commission européenne (fonds Asiarubs et Asia Pro Eco). Les projets Hanoi Asiatrans (2002-2005) puis Hanoi Ecotrans (2005-2008) ont ainsi été créés au sein du service municipal de planification et de régulation du transport public (Tramoc) pour lui apporter un fort appui institutionnel et technique.

Ce type de transport tombé en désuétude, faute de fiabilité et de confort a pu être réorganisé avec les conseils des spécialistes étrangers. Les formations ont porté sur la planification, l'amélioration de la productivité, la conduite des chauffeurs, le marketing. Trois experts étrangers sur place en permanence assurent des transferts de savoir-faire dans les domaines de la stratégie, de la planification et de la maintenance et des spécialistes de la RATP et de l'université des transports de Hanovre viennent effectuer des missions techniques pointues. Enfin, de nombreuses visites et rencontres en France et en Europe sont organisées afin de permettre aux autorités et aux équipes

techniques de se forger une opinion en ce domaine.

En outre, en 2001, 50 bus réformés de la RATP ont été livrés à la compagnie des bus de Hanoi et la livraison de 100 autres est en cours de discussion.

La redynamisation du transport par bus a été immédiate et durable :

- La fréquentation des bus est passée de 6 millions de passagers en 2000 à plus de 300 millions en 2005 et le nombre de ligne a été multiplié par deux
- Un atelier de maintenance de bus aux normes européennes a été entièrement équipé par le projet
- Un pôle d'échanges pilote avec 15 lignes de bus en correspondances a été construit à l'entrée de la ville.

La prochaine phase de cette composante du projet doit en particulier permettre la mise en place d'un dispositif de billetterie adapté aux futurs modes (métro, train régional) dans une perspective de création d'une autorité régulatrice des transports urbains.

• Initiative et soutien du projet de transport collectif de masse.

Une première étude de ligne pilote de tramway sur un axe Est-Ouest de la ville a été étudié dans le cadre de la coopération en 2002 mais un projet de cette ampleur dépassant les capacités financières de la région, elle a demandé l'inscription de ce financement dans le cadre de la coopération bilatérale franco-vietnamienne d'Etat.

Le gouvernement français a d'abord financé une étude de faisabilité en 2004-2005, via le Fonds d'aide au secteur privé (FASEP)¹⁸ en même temps qu'un schéma d'intégration dans le réseau urbain des transports en commun, financé par le Fonds français pour l'environnement mondial¹⁹.

La première étude a été réalisée par SYSTRA et la seconde par COTEBA. La mairie de Hanoi a pu bénéficier de l'appui de l'ISTED²⁰ pour l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (mission de conduite d'opération), ce dernier ayant fait appel à des experts du CERTU²¹ et du CGPC²². Pour assurer la bonne réalisation de ces études, un groupe de pilotage franco-vietnamien a été constitué par la Mission économique française à Hanoi et la mairie de Hanoi avec la participation de l'Institut des métiers de la ville.

Les conclusions de l'étude ont été remises en décembre 2005. Devant se prononcer entre 4 projets, deux de tramway et deux de métro léger, les autorités ont choisi le métro léger surélevé.

La région Île-de-France continuera d'aider Hanoi dans la réalisation de ce grand projet en apportant un soutien complémentaire de celui de l'Etat, notamment en terme de formation et d'appui institutionnel.

Organisation

Le copilotage du projet a été assuré par le conseil régional d'Île-de-France et le comité populaire municipal de Hanoi, dans le cadre de leur accord de coopération. La mise en œuvre est réalisée sur place par l'IMV (codirection franco-vietnamienne) et le bureau de pilotage des projets Asiatrans et Ecotrans.

Une quarantaine de missions d'experts ont été réalisées entre 2000 et 2005. Il est intéressant de noter que la région Île-de-France a su faire appel à des contributions extérieures, régionales ou nationales pour compléter l'offre d'expertise.

18. FASEP : fonds géré par la Direction générale du trésor et de la politique économique du ministère de l'Économie et des Finances

19. FFEM : fonds du gouvernement français destiné à financer des actions visant à la conservation de l'environnement. Il est géré par l'Agence française de développement. www.ffem.net

20. ISTED : Institut des sciences et des techniques de l'équipement et de l'environnement pour le développement. www.isted.com

21. CERTU : Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme, www.certu.fr

22. CGPC : Conseil général des ponts et chaussées. www.equipement.gouv.fr

Financement

- L'ensemble des missions réalisées par la région Île-de-France a été financé sur ses crédits de coopération pour une valeur d'environ 1 million d'euros sur 5 ans.
- Une grande partie du projet de dynamisation et d'extension des bus a été cofinancée par l'Union européenne dans le cadre des programmes Asia Urbs et Eco Trans et les collectivités partenaires (Hanoi, Bruxelles-capitale, Hanovre). Au total, la contribution de l'Union européenne est de 1 million d'euros.
- Les études réalisées par SYSTRA et COTEBA ont été financées par la DGTPE du ministère de l'Economie et des Finances français et le FFEM.

Le côté exemplaire de ce projet réside dans le fait que la coopération décentralisée a pu attirer des financements européens ou nationaux qui ont pu compléter son financement propre.

Résultats obtenus

En relation avec les objectifs définis, les résultats sont très importants :

- Implantation d'une structure municipale permettant la coordination des différents services
- Dynamisation réelle des lignes de bus et augmentation très significative du nombre de trajets
- Etude des systèmes possibles de transports de masse réalisée.

Au-delà des résultats directs attendus, le projet a été une force de proposition et d'entraînement d'autres acteurs, d'autres projets et d'autres financements.

- Capacité d'attirer des financements nationaux et européens pour réaliser des études lourdes
- Vente par la RATP de 50 bus et 100 prévus prochainement
- Promotion des entreprises françaises et européennes grâce au marché des équipements du dépôt de maintenance de bus
- Extension de la coopération au niveau du ministère de la Construction par une réflexion sur l'aménagement de la future région de Hanoi. La région Île-de-France a apporté un appui à ce ministère pour la réalisation d'un schéma directeur général et va élargir la réflexion sur les transports à cette nouvelle échelle avec le financement d'un schéma régional des transports collectifs et de logistique.

Leçons à tirer

L'ensemble des expertises apportées à moyen terme a permis à la ville de Hanoi de se structurer et de mener une réflexion sur son système de transport qui l'a crédibilisée aux yeux des financeurs français et européens. A cet égard la coopération décentralisée a joué un rôle très important de par sa présence continue, sa capacité d'adaptation aux différents problèmes posés, ce que ne peut faire un bureau d'études ou d'ingénierie, chargé d'un projet cadré.

Le projet Hanoi / Île-de-France montre bien quel rôle peut être joué par les collectivités locales qui n'ont pas les capacités propres de financement de projets de transports mais dont l'expertise permet aux villes partenaires d'avoir accès à ces financements internationaux.

3.3. Coopération entre le canton de Genève et la ville de Quito (Equateur)

Origine

Le projet de coopération décentralisée a été initié dans le cadre du réseau « IMPACTS »²³, association des maires de capitales européennes, nord et sud américaines, ayant pour objectif l'échange d'informations et d'expériences dans le domaine de la mobilité. La ville de Quito a demandé au canton de Genève, un appui sous forme de coopération technique.

Un programme de travail a été mis au point, pour deux ans, s'inscrivant dans le cadre de l'élaboration d'un plan de déplacements urbains de la ville de Quito, ville classée patrimoine historique de l'UNESCO en tant qu'ensemble urbain historique majeur.

Objectifs

La ville de Quito compte actuellement une population de 1,4 million d'habitants dans un site très contraint, à 2800 m d'altitude, avec un centre historique colonial aux rues pavées et étroites. Dans ce contexte, la municipalité a décidé d'élaborer un plan de déplacements urbains visant dans le futur à maintenir le taux d'utilisation des transports publics proche de 80% actuellement.

Le programme de coopération a consisté en des missions d'expertise et des stages en Suisse avec pour objectifs de :

1. Evaluer le système de transport existant
2. Promouvoir l'organisation d'un observatoire
3. Elaborer un processus de planification
4. Définir des normes techniques légales de base
5. Conseiller en méthodologie l'élaboration d'un plan de déplacements
6. Développer la régulation du trafic
7. Evaluer les impacts
8. Conseiller en matière de diffusion de l'information
9. Prendre part à l'élaboration de programmes de formation permanente
10. Elaborer un programme d'actions.

Déroulement et résultats

• Mission d'évaluation des structures administratives et techniques

Cette mission d'évaluation conjointe avec les services de la mairie a permis de faire un certain nombre de recommandations qui ont donné lieu à l'élaboration d'un programme d'actions prioritaires en relation avec les objectifs du projet.

• Mise en place effective du « corridor Nord »

Cet axe de 19 km, réservé aux transports publics a fait l'objet d'une révision critique qui a permis d'améliorer plusieurs aspects du projet : organisation des interfaces, localisation des arrêts, organisation des lignes de transport en commun, schéma de circulation.

• Observatoire de la mobilité

A la suite d'un stage à Genève de la responsable du système d'information du territoire de Quito, une structure a été mise en place afin de se doter d'outils pour :

- L'observation de la pollution en site urbain
- Développer sur la base du graphe routier, la hiérarchie des réseaux et le relevé de plusieurs indicateurs de transports
- Réaliser des recensements sur Quito afin de disposer d'une matrice des déplacements de transports individuels et collectifs fiable

23. www.impacts.org

- Créer un système d'information du territoire au niveau municipal. Pour ce faire un groupe de travail a été mis en place, formé de l'ensemble des services de l'administration.

• **Système de simulation du trafic routier**

En relation avec le travail de conseil sur la réalisation du corridor Nord, l'organisation du système de régulation du trafic visant à assurer la sécurité des piétons et la priorité des transports publics a été l'un des points importants des travaux.

Une mission, en collaboration avec l'EPFL (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) et l'Université de Barcelone a permis d'élaborer sur place un système de simulation de trafic routier (AIMSUN) permettant de visualiser le fonctionnement de la régulation de trafic sur la base des plans de feux définis dans les études.

Deux techniciens de la mairie ont fait un stage de deux semaines à Genève sur le thème de la programmation de la signalisation lumineuse et une formation a pu être réalisée à l'aide du programme de simulation, à destination des techniciens locaux, sur les nouveaux concepts de gestion du trafic.

• **Mission de conseil pour la méthodologie d'élaboration d'un plan directeur de mobilité**

Cette mission a pris la forme d'un conseil permanent auprès de la municipalité et de l'entreprise municipale de services de transports, chargée de l'élaboration du plan.

• **Formation permanente**

Un cours de post grade et de maîtrise a été réalisé par l'Institut international de formation en Mobilité avec la collaboration de l'Université de Quito en 2005 et 2006. Ces cours ont été très suivis et ont permis de former des spécialistes en économie, planification, législation et administration des transports et en gestion de trafic et des transports.

Des ateliers spécifiques sont également organisés avec le centre de formation du personnel de la municipalité de Quito.

Il est envisagé de poursuivre cette coopération universitaire dans le cadre du programme européen URBAL, en collaboration avec d'autres universités européennes et latino-américaines.

Organisation

Le copilotage du projet a été assuré par le canton de Genève et la mairie de Quito, dans le cadre d'une convention de coopération technique signée en février 2004. Les partenaires techniques à Quito sont l'EMSAT (Empresa municipal de servicios y administración de transporte) et la DMT (Dirección metropolitana de transportes).

Le projet a donné lieu à plusieurs séries de missions de conseil de 2 à 3 semaines avec la collaboration de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, l'Université de Barcelone et l'Office des transports et de la circulation.

Financement

Il a été assuré par le canton de Genève pour un montant annuel de 100 000 FrS (63 880 euros).

Leçons à tirer

L'avantage prépondérant que retire la ville de Quito de cette coopération est la capacité actuelle des services techniques de la municipalité de dialoguer avec compétence face aux divers consultants étrangers.

Par ailleurs l'ensemble des expertises apportées a permis de structurer les services de la ville, de préparer divers appels d'offres internationaux comme ceux de la gestion des parcs de stationnement et de la concession de la ligne de tramway, d'acquiescer du crédit auprès des bailleurs de fonds, particulièrement de la Banque interaméricaine de développement.

3.4. Coopération entre Grand Lyon, Lomé (Togo) et CODATU

Origine

Les liens entre CODATU et la municipalité de Lomé sont anciens. Ils se sont d'abord concrétisés en 2000 par l'invitation du maire de Lomé faite à CODATU pour y tenir sa X^e conférence internationale en 2002.

En parallèle les deux institutions ont eu le projet de mettre en place un service de transports urbains collectifs, ce service devant être exploité par une société de droit privé : la SOTRAL.

Dans le cadre des accords de coopération décentralisée à des fins de développement et de renforcement des capacités humaines et technologiques, le SYTRAL, autorité organisatrice en matière de transports urbains pour l'agglomération lyonnaise, a apporté son soutien à ce projet. Une convention a été signée le 18 avril 2003 entre le SYTRAL et la commune de Lomé. Elle a permis de définir les conditions dans lesquelles le SYTRAL fait don à la ville de Lomé de 11 bus afin de permettre le démarrage de ce réseau de transports urbains.

Objectifs

Lomé, la capitale politique et économique du Togo concentre à elle seule 61% de la population urbaine du pays. Avec une population estimée à presque un million d'habitants en 2000 et un taux de croissance annuel de 5,5 % s'accompagnant d'un développement de la superficie occupée, la ville est de plus en plus confrontée aux problèmes des grandes métropoles en matière de transport et doit répondre aux nombreux besoins liés aux activités d'ordre professionnel, économique, social, culturel et religieux.

L'ampleur du phénomène urbain et de ses corollaires que sont les demandes des populations économiquement faibles en moyens de déplacements, se traduit par une offre de transport très variée, polluante et génératrice d'accidents :

- des deux roues, de plus en plus nombreux et très encombrants
- des taxis collectifs vétustes et généralement en surcharge.

De plus, les infrastructures restent insuffisantes, mal entretenues et de plus en plus chargées. La plupart des voiries sont non revêtues, difficilement carrossables, surtout en saisons pluvieuses. Seuls les grands axes de circulation urbaine assurant l'écoulement des flux vers les zones périurbaines, les zones d'activités et de résidence sont pour la plupart revêtus et dotés d'un minimum d'équipements de régulation et de gestion de la circulation.

L'offre de transport urbain collectif à Lomé est entièrement privée, depuis que la municipalité a mis fin à la Régie municipale de transport par autobus pour fait de déficit chronique lié à une mauvaise gestion, il y a plus de 20 ans. Depuis, les opérateurs privés essaient de répondre aux nombreux besoins qui existent. Ils s'appuient sur des véhicules de faibles capacités (5 à 9 places) pour desservir l'agglomération urbaine et périurbaine.

Lors de l'organisation du X^e congrès de CODATU en 2002 sur le thème de la « Mobilité urbaine pour tous », l'opportunité de la relance d'un système de transport par autobus de grande capacité a été sérieusement envisagée.

Avec l'appui de CODATU et du SYTRAL, le projet dont le début date de 2002 est dans sa phase de lancement et doit aboutir en 2007 à la réalisation d'une ligne expérimentale.

La mobilisation des opérateurs économiques en vue de leur participation à la

SOTRAL ne s'est pas faite sans problème, compte tenu des nombreuses hésitations et méfiances exprimées par rapport à l'état des matériels et à la durabilité de l'activité.

Une difficulté majeure est la faible capacité financière de la municipalité de Lomé pour mettre en œuvre les moyens financiers (appui financier à SOTRAL) et les infrastructures nécessaires à l'opérationnalité immédiate d'un réseau d'autobus (aménagement et développement du réseau de voirie...).

Avec la volonté du gouvernement issu des élections d'avril 2005, de nouvelles perspectives apparaissent pour soutenir l'initiative municipale en cours.

Déroulement

Le projet est en cours de réalisation. Les principales dates à retenir :

- Le 18 avril 2003, première convention entre le SYTRAL et la ville de Lomé, dont l'objet était l'envoi de 11 bus avec transfert de propriété lors de la signature de la convention. En réalité, seuls 6 bus seront envoyés.
- En octobre 2003, la ville de Lomé fait une étude de faisabilité présentant le contexte général et le contenu technique du projet ainsi qu'une estimation financière. En parallèle elle crée la SOTRAL (Société de transport de Lomé).
- Le 6 octobre 2005, constitution devant notaire de la société anonyme SOTRAL au capital de 61 millions FCFA apportés en numéraire par le port autonome de Lomé, la chambre de Commerce et d'Industrie du Togo et une société privée et en nature par la ville de Lomé.
- Du 19 juin au 7 juillet 2006, formation du directeur général de la SOTRAL sur l'organisation et la gestion des réseaux.
- En décembre 2006, nouvelle convention entre le SYTRAL et la SOTRAL définissant les modalités du transfert de nouveaux bus ainsi que la prise en charge de la formation du chef mécanicien et l'envoi de pièces de rechange.
- Du 16 octobre au 10 novembre 2006, formation à Lyon du chef mécanicien et à Abidjan des conducteurs de bus.
- Début 2007, lancement de la première ligne de transport urbain.

Organisation

Le projet a été copiloté par le SYTRAL, CODATU et la ville de Lomé, dans le cadre de conventions de coopération liant la ville de Lomé puis la SOTRAL au SYTRAL.

Ce projet s'inscrit dans une approche de coopération décentralisée. Une société de droit privée, sous la forme d'une société anonyme d'un capital de 61 millions de FCFA (SOTRAL - Société de Transport de Lomé) est créée et devient le concessionnaire du réseau de transport par autobus de la ville de Lomé. Elle bénéficie de l'appui du SYTRAL pour la formation du personnel cadre de l'entreprise et la mise en place des premiers autobus.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce projet sont toutes particulières dans un contexte sociopolitique et économique ayant connu une forte dégradation.

Financement

Le financement de l'opération a été assuré par le SYTRAL, pour le don des bus, les pièces de rechange et la prise en charge de la moitié du coût du transport du matériel. KEOLIS, opérateur de transport en charge du matériel roulant sur le réseau lyonnais a assuré la formation du directeur général et du chef mécanicien de la SOTRAL. La ville de Lomé a assuré les contreparties locales, matérielles et en moyens humains

Leçons à tirer

La coopération décentralisée pour les déplacements urbains est l'axe stratégique envisagé par la municipalité de Lomé pour répondre aux nombreux problèmes relatifs à la mobilité et au développement de son réseau de transport. L'appartenance de Lomé à CODATU a permis de mettre en place un partenariat fort, qui a profité des expériences et a créé des synergies favorables à la réalisation d'un système de transport public efficace.

Il est évidemment trop tôt pour faire une évaluation objective du projet, mais si cette expérience réussit et se pérennise, ce sera grâce à :

- une volonté politique forte de la part des deux municipalités
- un engagement important des personnes porteuses du projet tant à Lomé qu'à Lyon
- un accompagnement constant en formation et en appui logistique de la partie française à la partie togolaise.

4 Synthèse méthodologique

Ce chapitre a pour objet de décrire de manière pratique comment concevoir, mettre en œuvre et évaluer un projet de coopération décentralisée dans le domaine des déplacements urbains. Certaines modalités ne sont pas spécifiques au domaine, d'autres méritent une attention particulière étant donné le champ d'action.

Par ailleurs, à partir des expériences citées dans ce guide et celles relatées lors de CODATU XII, l'accent sera mis sur les points de blocage les plus courants et les recommandations des différents acteurs au vu de leur expérience.

4.1. La conception du projet

La phase de conception, comme dans tout projet, est déterminante pour son bon déroulement et son évaluation future et nécessite de la part des collectivités territoriales qui s'engagent une attention particulière. Nous listerons dans les 4 paragraphes suivants, les points qu'il nous semble particulièrement importants de préciser avant le démarrage du projet.

4.1.1. La rencontre

Un projet de coopération décentralisée c'est au départ **une rencontre entre deux élus** faisant de la mobilité urbaine l'une de leurs priorités, entre des responsables des transports qui décident de mettre en commun leurs savoir-faire afin d'améliorer leurs pratiques.

La rencontre a lieu souvent à l'occasion d'un congrès, d'un déplacement ou peut se faire dans un cadre de coopération sur un autre thème. Au-delà des premiers échanges souvent positifs et enthousiastes, il importe de rapidement vérifier quelques points avant d'aller plus loin dans la conception du projet :

• **Les partenaires partagent-ils des valeurs et des objectifs généraux ?**

Ce point est essentiel car c'est le partage de ces valeurs qui sera le ciment de l'action de coopération. Ceci signifie qu'au-delà des différences culturelles, de langue et de situation institutionnelle, les valeurs fondamentales relatives à l'action politique et à la relation avec le citoyen ou l'utilisateur doivent être largement partagées.

• **Le partenaire a-t-il la compétence institutionnelle ?**

Selon les pays, la compétence peut être municipale, métropolitaine, régionale ou nationale, voire divisée selon les modes de transport. Il est donc important de vérifier que l'interlocuteur rencontré est à la bonne place ou a la possibilité politique ou technique d'obtenir la compétence nécessaire, comme ce fut le cas dans les projets avec Quito et Hanoi.

• **Le partenaire a-t-il la volonté politique ?**

Il faut s'interroger sur les raisons qui font que la collectivité partenaire a besoin d'un appui de coopération décentralisée.

- Le système de transport est-il défaillant par manque de moyens techniques et financiers ou par manque de véritable volonté politique ?
- L'apport d'un projet de coopération permettra-t-il de surpasser les difficultés ?
- Quelles sont les véritables motivations du partenaire : réélection ou amélioration du bien-être de la population ?

• Le partenaire a-t-il la durée ?

Un projet dans le domaine de la mobilité urbaine nécessite plusieurs années pour se réaliser et parfois également une durée importante pour être conçu. C'est encore plus vrai en coopération où les difficultés augmentent en raison des distances et des différences culturelles. Les exemples sont nombreux de projets arrêtés du jour au lendemain à la suite d'élections municipales ou régionales.

Il est donc particulièrement important de savoir que l'élu qui est à l'origine du projet a devant lui une durée suffisante pour concevoir et lancer un projet qui pourra continuer à vivre même sans lui.

4.1.2. La formalisation du projet

Cette phase doit permettre de définir précisément les objectifs du projet, ses composantes techniques et institutionnelles et préparer la convention de coopération.

• La formulation des objectifs

Il est important de définir des objectifs clairs, c'est-à-dire :

- Déterminer les objectifs généraux qui permettront de situer l'action de coopération dans le cadre de la convention de coopération qui unira les deux partenaires : appui à la ville de Lomé pour l'implantation d'un système de transport urbain ; participation à l'élaboration d'un plan de déplacements urbains de la ville de Quito.
- Préciser également les objectifs à atteindre en termes quantitatifs et qualitatifs, en vue notamment de l'évaluation future : type d'appui technique ou institutionnel apporté, formations prévues, documents élaborés, etc.

• La recherche des partenaires

La pérennité des partenaires est l'un des facteurs clés de la réussite d'un projet.

Les partenaires politiques étant par essence destinés à s'éloigner du projet à un moment ou à un autre, il est essentiel d'asseoir la coopération sur les relations avec les partenaires techniques, pour travailler dans la durée, facteur incontournable.

Ces partenaires techniques, services des villes, entreprises municipales ou régionales de transports, partenaires privés, agences d'urbanisme, instituts de formation, etc. doivent être impliqués, dès le départ, dans la conception du projet et ne doivent pas être considérés comme de simples exécutants.

Les partenaires techniques doivent apporter des moyens techniques et humains au projet mais aussi autant que faire se peut, des moyens financiers.

• La recherche des financements

Bien souvent, l'ensemble des financements n'est pas acquis au moment de la formalisation du projet, notamment s'il faut recourir à des financements des bailleurs de fonds, pour la construction d'infrastructures ou l'acquisition d'équipements.

Il importe, préalablement à la signature de la convention, que **soient acquis les engagements réciproques annuels des deux collectivités et précisés les actions ou achats auxquels ils sont destinés** : nombre de missions d'expertise, nombre de programmes de formation, achats ou dons de matériels, construction de locaux, etc.

Si des financements sont recherchés auprès des bailleurs de fonds, nationaux et internationaux, il importe de préciser qui est en charge de cette recherche.

4.1.3. La convention de coopération

C'est l'instrument juridique qui va lier les deux collectivités territoriales. La convention doit être rédigée avec soin car elle sera le document de référence en cas de contentieux.

La signature d'une convention par les deux collectivités ou leurs groupements partenaires est une obligation au regard de la loi de 1992.

Avant la signature il importe de vérifier les points suivants :

- Que l'action ne contrevient pas aux engagements internationaux de la France (en cas de doute, vérifier auprès de la DAECL)
- Que l'action ne se situe pas dans un domaine réservé de l'Etat
- Que l'action prévue entre bien dans le champ des compétences dévolues à la collectivité signataire
- Que le partenaire a la capacité de passer des conventions juridiques d'intérêt local
- Que le partenaire a la compétence institutionnelle requise et que rien dans le droit du pays ne s'oppose à son engagement dans une action de coopération décentralisée ou qu'il a reçu les autorisations nécessaires.

La convention doit comporter les informations suivantes :

• **Identification des collectivités et des signataires**

- Nom, type de collectivité, pays, zone géographique
- Nom et qualité des signataires
- Type d'approbation : délibération...

• **Objet de la convention**

Description de l'action de coopération et des objectifs généraux

Resituer l'action dans le cadre d'objectifs généraux définis par la collectivité territoriale en matière de coopération

• **Durée de la convention**

Préciser la durée prévue de l'accord et les conditions de reconduction (reconduction tacite ou non)

• **Partenaires concernés**

Nommer l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet, publics et privés et leurs rôles respectifs, ainsi que les modalités de leur participation (convention entre la collectivité et une association, un transporteur privé, etc.)

Il faut être particulièrement attentif à la formalisation des relations avec les partenaires afin d'éviter les situations de « gestion de fait » (cf. 2.3.4 p. 13)

• **Objectifs et calendrier**

Description précise des objectifs quantitatifs et qualitatifs et chronogramme d'exécution

• **Financement**

Description des engagements financiers des deux collectivités et des organismes partenaires en termes monétaires mais également en termes de moyens humains ou équipements

Précision des financements à rechercher et auprès de quelles institutions

• **L'impact sur le développement durable**

Pour avoir accès à un certain nombre de financements internationaux (fonds français FFEM, fonds de l'UE ou des Banques de développement), il est indispensable de démontrer que le projet aura une influence positive sur le développement durable.

Les déplacements urbains étant particulièrement concernés en ce domaine, il importe de vérifier que l'action de coopération non seulement n'a pas d'impact négatif en la matière mais au contraire permettra une amélioration. Les critères à prendre en compte sont des critères économiques, écologiques et sociaux.

• **Annulation, recours et arbitrages**

Les conditions d'annulation doivent être précisées et un document établissant les termes d'annulation de la convention et les conditions selon lesquelles les activités spécifiques en cours seront conclues doit être rédigé et signé par les deux parties.

En cas de litige, la convention doit prévoir un recours à un arbitrage et préciser quelle juridiction est compétente en cas de désaccord persistant (choisir les tribunaux de l'un des deux pays).

4.2. La mise en œuvre de l'action

L'action de coopération décentralisée va devoir respecter les différentes étapes et contraintes d'une conduite de projet, mais une conduite de projet particulière puisqu'elle doit être partagée, ce qui implique une organisation spécifique.

4.2.1. Le mode de gestion dans les collectivités

Chaque collectivité partenaire va devoir définir son mode d'organisation. Il peut être différent dans les deux pays.

• Désignation d'un responsable politique du projet

Ce sera une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités chargé du transport. Dans le pays partenaire cette collectivité peut être un Etat ou une province, voire un tandem ministère et collectivité territoriale au cas où la compétence transport n'est pas décentralisée.

Il importe que les deux partenaires aient compétence dans le domaine des déplacements urbains et qu'un responsable politique soit nominalement désigné. C'est lui qui sera chargé des relations institutionnelles entre les deux partenaires et de la bonne marche du projet.

• Désignation d'un chef de projet

Chaque collectivité territoriale partenaire pourra désigner plusieurs institutions techniques responsables de la mise en œuvre du projet mais devra nommer un chef de projet unique pour chaque collectivité. Chaque chef de projet aura sa contrepartie partenaire et le tandem ainsi constitué assurera le copilotage de l'action.

L'expérience montre que souvent les chefs de projet sont des responsables des organismes techniques partenaires, publics ou privés. Il importe que les modalités de collaboration soient bien définies et leur financement identifié.

Il arrive également, notamment dans le cas d'une assistance à maîtrise d'ouvrage complète comme dans le cas de la coopération de la ville de Hanoi avec la région Île-de-France, qu'une collectivité territoriale mette à disposition un chef de projet dans le pays partenaire.

4.2.2. Le copilotage de l'action

La coopération décentralisée étant par essence basée sur le partenariat, la mise en œuvre du projet va impliquer un copilotage qui pour être efficace et productif va nécessiter la mise en application de quelques règles de base.

• Les modalités de suivi

Les actions dans le domaine des déplacements urbains doivent s'engager dans la durée et les modalités de suivi par les deux collectivités partenaires doivent être précisées dès le départ.

- Les commissions mixtes de coopération, dans le cas d'un accord de coopération impliquant plusieurs actions de nature différente (par exemple : coopération technique dans les domaines des transports, de l'environnement, de la santé, de l'enseignement du français, etc.). Les commissions mixtes permettent d'évaluer les actions en cours, de les réorienter éventuellement et de définir les politiques de coopération à mettre en œuvre pour l'année à venir.

- Les comités de pilotage de projets, structures plus souples et plus adaptées au suivi d'une action précise. Leur composition, leur périodicité de réunion et leurs attributions doivent être précisées dans la convention.

Au-delà des réunions formelles, des réunions techniques de suivi doivent avoir lieu entre chefs de projets et faire l'objet de comptes-rendus écrits ou d'actes de réunion.

Ces rencontres doivent avoir une périodicité fixée et peuvent avoir lieu via des téléconférences (par exemple une par mois au minimum).

L'expérience montre que dans des projets complexes les retards de mise en œuvre prennent rapidement de l'ampleur, aussi est-il important de recadrer régulièrement le projet et d'acter ce recadrage.

• La répartition des rôles

Un copilotage ne peut être effectif et efficace que si les rôles de chacun sont parfaitement définis dès le départ et sont complémentaires :

- Quels sont les engagements de chaque collectivité ?
- Quels sont les objectifs suivis par chaque partenaire ?

Ces objectifs doivent être clairement affichés et connus de chaque partenaire.

4.2.3. Définition des étapes du projet

Ce point est particulièrement important et de sa bonne conception dépendent le copilotage et le suivi.

Les étapes devront être définies en fonction des **possibilités réelles** des partenaires, aussi avant de fixer un calendrier est-il souvent utile de procéder au préalable à un état des lieux technique, financier et en moyens humains des deux partenaires.

Ex : En cas d'envoi de matériels, vérifier si les services de maintenance existent et sont à même d'absorber une augmentation du nombre de véhicules. Dans le cas contraire le projet devra prévoir une étape préalable de mise à niveau. La collectivité partenaire a-t-elle les moyens humains pour le réaliser ?

Définir des étapes permettant de procéder à des évaluations en cours de projet et le cas échéant **définir des niveaux de réalisation obligatoires pour passer d'une étape à l'autre.**

Ex : Ne prévoir le démarrage d'une phase d'appui à l'élaboration d'un plan de déplacement qu'après accomplissement de la phase de formation des personnels dédiés à ce projet.

L'une des difficultés rencontrée dans les projets de coopération décentralisée tient au fait que la notion de temps n'est pas toujours la même pour les différents partenaires. Par ailleurs, **les « temps nécessaires » à l'acceptation d'un projet par les politiques et la société civile ne sont pas les mêmes partout.** Pour ces raisons il est important de prévoir un calendrier de réalisation plutôt centré sur des étapes institutionnelles ou techniques plutôt que sur un strict emploi du temps.

4.2.4. Les moyens de mise en œuvre

Ils doivent être précisés au moment de la formulation du projet mais doivent également faire l'objet d'un suivi tout au long de la conduite du projet afin de vérifier leur adéquation aux objectifs poursuivis. Il est important de rechercher les structures les plus adaptées.

• Les moyens financiers

- Les budgets mis en place par les deux collectivités
- Les moyens financiers accordés par les partenaires du projet : associations (comme dans le cas de Erevan / Lyon), organismes techniques partenaires...
- Les crédits accordés sur l'enveloppe Coopération décentralisée du ministère des Affaires étrangères
- Les fonds obtenus dans le cadre des projets d'Europeaid.

D'autres moyens financiers seront recherchés afin de financer les projets, études et équipements, qui seront générés par l'action de coopération et préconisés :

- Les financements locaux de projets d'études, les financements locaux d'équipe-

ments et d'investissements

- Les budgets d'études sur fonds spécifiques français : FASEP, FFEM
- Les fonds de coopération technique auprès des banques internationales, BIRD, BID et BAD (fonds fiduciaires)
- Les financements de projets des bailleurs de fonds internationaux.

L'obtention de ces financements requiert un investissement important car ils obéissent à des procédures très strictes et imposent des contraintes spécifiques, notamment en matière de contreparties locales, de taux de retour sur investissement et de développement durable. Ces contraintes et les ressources financières nécessaires pour la préparation des études de faisabilité des projets devront être intégrées dans le budget du projet de coopération décentralisée dès l'origine du projet.

• Les ressources humaines

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

- Nombre d'hommes/jours consacrés directement au projet, rémunérés ou mis à disposition
- Participations à des formations
- Apports de partenaires extérieurs : associations de quartiers, d'usagers des transports...
- Participations à des séminaires, expositions...

• Les apports en nature

Ils représentent bien souvent une part importante de la participation locale au projet :

- Mise à disposition de locaux
- Mise à disposition de matériels
- Prise en charge de déplacements locaux.

4.3. L'évaluation du projet

« Évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés ».²⁴

L'évaluation des politiques publiques s'est généralisée en France depuis 1998, notamment dans le cadre des contrats de plan Etats-régions, cadre dans lequel sont financées de nombreuses actions de coopération décentralisée.

L'évaluation vise à :

- Vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ
- Apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs
- Mesurer l'efficacité de l'action, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs
- Examiner la durabilité des effets observés.

24. Définition « officielle » qui figure dans le décret du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques

4.3.1. Les critères de l'évaluation

Les critères proposés sont ceux utilisés dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, en France et au sein des principales agences internationales.

• La pertinence

Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature des problèmes qu'elle est censée prendre en charge.

L'évaluation devra par exemple permettre de déterminer si l'action de coopération a été pertinente au regard :

- Des besoins et des demandes des populations en matière de déplacements urbains
- Des problèmes d'organisation urbaine
- Des problèmes d'organisation institutionnelle en matière de transports urbains.

• La cohérence

Elle apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action de coopération.

- Y a-t-il concordance entre les objectifs et les moyens juridiques, humains et financiers mis en place ?
- Y a-t-il concordance entre l'action de coopération et celles entreprises par les organisations internationales et les bailleurs multilatéraux, les politiques des partenaires (administration et société civile) et éventuellement les organisations non gouvernementales ?

• L'efficacité

L'évaluation de l'efficacité suppose de pouvoir répondre à la question : que se serait-il passé si la politique n'avait pas existé ? Par ce biais, l'on mesure la réalité des actions conduites :

- Degré de réalisation des activités prévues au départ du projet
- Taux d'exécution financière
- Respect des délais et du chronogramme
- Qualité du suivi et de la gestion des imprévus
- Recherche des éléments de surcoût éventuel et de leurs causes.

• L'efficience

Elle vise à mesurer si les ressources financières mobilisées ont été bien utilisées dans le cadre d'un bilan coût-efficacité :

- Les moyens financiers et humains ont-ils été mobilisés en temps et en heure ?
- Le calendrier a-t-il été respecté ?
- Les différentes étapes ont-elles été conduites dans l'ordre prévu ?
- Des retards ont-ils entraîné des surcoûts ?
- Certaines actions ont-elles été différées ? Pourquoi ?
- Comparaison entre les moyens utilisés et les objectifs réalisés dans le cadre d'un programme similaire.

• L'impact

L'on juge les retombées de l'action à moyen et long terme :

- Mesure des nouveaux trajets en transports urbains
- Mesure de l'amélioration de l'environnement urbain
- Mise en place de structures pérennes de gestion des transports urbains
- Renforcement de structures de formation dans le domaine des transports et de la maîtrise d'ouvrage
- Effet de levier pour l'obtention de crédits internationaux.

4.3.2. Les indicateurs

Ils visent à mesurer les résultats de l'action et permettront de s'assurer que les objectifs ont bien été atteints. Il est en général nécessaire de disposer de plusieurs indicateurs pour cerner les résultats d'une action complexe.

Le préalable à la détermination des indicateurs est que les objectifs soient clairement exprimés, bien identifiés pour chacune des deux collectivités impliquées dans le projet.

La meilleure forme d'évaluation consiste à élaborer le référentiel d'indicateurs au moment de la formulation des objectifs de l'action de coopération.

- **Les indicateurs d'efficacité**

Ils permettent de vérifier si ce qui était attendu a été obtenu.

Exemples :

- *Pourcentage de population bénéficiaire de nouvelles lignes de transports urbains*
- *Nombre de bus mis en service*
- *Nombre de personnes formées en assistance à la maîtrise d'ouvrage*
- *Nombre de personnes formées à l'entretien et à la maintenance*

- **Les indicateurs d'efficience**

Ils permettent de comparer les résultats à des coûts de référence.

Exemples :

- *Coût du km/personne transportée sur une nouvelle ligne mise en place dans le cadre de l'action de coopération en comparaison avec l'existant préalable, avec une infrastructure similaire dans une autre ville ou un autre pays*
- *Coût par personne formée*
- *Coût des études de faisabilité par rapport aux financements internationaux obtenus.*

- **Les indicateurs d'impact**

Ils permettent d'estimer les effets de la coopération, qu'ils soient globaux ou qu'ils concernent seulement ses bénéficiaires, qu'ils soient directs ou indirects, positifs ou négatifs.

Exemples :

- *Augmentation de l'activité économique dans un quartier nouvellement desservi par une ligne de bus*
- *Perte d'activité pour les réseaux de transport artisanaux en raison de la création d'une nouvelle ligne de bus*
- *% de réduction de la pollution atmosphérique*
- *% de réduction des embouteillages quotidiens*
- *% d'augmentation de la valeur foncière le long d'une nouvelle ligne de tramway.*

4.3.3. Les différents types d'évaluation à conduire

Selon l'importance, la durée du projet et le recours ou non à des financements du MAE le type d'évaluation à conduire pourra prendre plusieurs formes.

- **L'évaluation à mi-parcours**

Elle permet de suivre et éventuellement de réorienter l'action. Elle est faite en interne et est d'autant plus facile à conduire que les indicateurs ont été élaborés lors de la formulation des objectifs. Elle est recommandée pour des actions complexes, de longue durée comme dans le cas d'actions de coopération en déplacements urbains.

- **L'évaluation finale**

Elle prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme. Elle est souvent réalisée par un consultant externe au projet et mise en œuvre par un groupe de pilotage, notamment si le projet a fait l'objet d'un financement du MAE.

Elle permettra de mesurer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience du projet mais une partie seulement de son impact, les conséquences d'une action de coopération en transports urbains étant mesurables à plus long terme. Il faudra envisager une évaluation ex post.

• **L'évaluation ex post**

Elle se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme.

4.4. Les points de blocage

L'expérience des collectivités territoriales tout au long de ces années permet de tirer des enseignements et de mettre en exergue quelques difficultés récurrentes qu'il vaut mieux connaître à l'avance afin de s'en prémunir.

4.4.1. L'interculturel

C'est la base de toute relation de coopération et c'est également ce qui en fait toute la richesse. Mais au-delà de cet aspect éminemment positif, de profondes différences existent dont il faut prendre la mesure et savoir simplement être attentif pour comprendre le partenaire, est indispensable. L'on peut identifier quelques domaines dans lesquels les différences culturelles sont les plus importantes et peuvent être un obstacle à la bonne compréhension dans le cadre d'un projet de coopération.

- L'organisation sociétale : la place des individus dans la société et leurs modes de relation
- La religion et les valeurs qui la sous-tendent et qui jouent un rôle dans l'organisation sociétale
- L'organisation institutionnelle et les modes de relations entre institutions
- Les organisations civiles et leurs modes de relations avec les institutions
- L'éthique
- L'appréhension et la gestion du temps.

4.4.2. La volonté politique

La mise en œuvre d'un projet de déplacements urbains requiert une volonté politique très forte. Les élus savent qu'il faut une volonté sans défaillance pour négocier avec l'ensemble des parties concernées (élus, institutions, société civile) et pour tenir dans la durée.

Dans le cas d'un projet de coopération décentralisée, ce sont deux volontés politiques conjointes qui doivent donner leur mesure et s'épauler. Si l'une des deux fait défaut, le projet a toutes les chances de ne pas aboutir et de créer des déceptions et des frustrations chez les deux partenaires et l'ensemble des intervenants.

Il faut donc s'assurer, et ce n'est pas toujours facile, de la capacité et de la volonté de son partenaire, vérifier que le projet ne va pas se trouver objet d'un enjeu ou d'une rivalité politique, voire personnelle qui en saperait les bases.

4.4.3. Les délais

Comme tout projet impliquant de nombreux partenaires, les projets de coopération décentralisée ont tendance à voir déraiser leurs délais. L'éloignement, les difficultés techniques ou politiques qui ne manquent pas de surgir nécessitent du temps qui bien souvent n'a pas été pris en compte au départ.

L'allongement des délais a des conséquences souvent dommageables sur la motivation et l'adhésion au projet chez les intervenants qui « n'en voient pas le bout » et se

découragent, mais peuvent également conduire à des problèmes financiers, les contraintes d'annuité budgétaire prenant difficilement en compte les différences d'appréhension du temps.

Pour remédier à ces problèmes, il est important de définir le chronogramme du projet par étapes plutôt que par durée d'actions et également de mettre en place un comité de suivi et des réunions régulières entre chefs de projets afin de pouvoir réagir rapidement en cas de blocage et ne pas donner aux intervenants impliqués le sentiment que « rien n'avance ».

4.4.4. Les difficultés financières

Elles peuvent surgir pour diverses raisons :

- Le budget de départ a été bien prévu mais l'allongement des délais a compromis l'équilibre financier
- Le déroulement du projet fait apparaître que certaines actions sont indispensables, qui n'avaient pas été prévues au départ. Comment alors les financer ?
- Certains partenaires financiers se sont rétractés ou n'ont pas financé à la hauteur espérée
- Les négociations avec des bailleurs de fonds sont longues et il faut assister le partenaire local.

Il est très difficile de circonscrire l'ensemble des motifs qui vont mettre en péril l'équilibre financier d'un projet. Dans ce domaine, l'adhésion au projet de l'ensemble des partenaires impliqués est le meilleur gage d'assurance de financement jusqu'à sa conclusion.

Par ailleurs, les projets de déplacements urbains ont souvent besoin de faire appel aux bailleurs de fonds. Or les collectivités territoriales n'ont pas toujours la capacité à présenter des projets selon les normes de ces bailleurs, ni les moyens de négocier avec eux. **L'appui à la recherche de ces financements doit être inclus dès le départ dans le projet, comme une action inhérente au projet.**

4.4.5. Les effets pervers

Un projet de coopération introduisant des nouveautés techniques et relationnelles peut également avoir des effets pervers auxquels il faut être attentif :

- Créer des rivalités au sein des services techniques d'une collectivité car le projet va donner aux fonctionnaires de la direction des transports des opportunités de formation ou de promotion sociale
- Créer des conflits au sein de la population car le projet va privilégier la desserte en transports publics d'un quartier particulier. Ce problème est inhérent à toute implantation de ligne nouvelle mais dans le cas d'une coopération, la responsabilité peut en être attribuée à la collectivité étrangère
- Former des personnels pour qu'ils aient les capacités techniques ou de gestion pour pérenniser le projet de coopération et voir ces personnels quitter le service public pour aller dans le secteur privé qui a lui aussi un grand besoin de personnels formés
- Déstabiliser les centres de formation existants en formant directement les personnels qui travaillent sur le projet.

Pour éviter ces effets pervers, il importe d'être attentif à tout ce qui entoure le projet : institutions, centres de formation, universités, société civile et de se poser tout le temps la question des répercussions de l'action. Cette analyse ne peut se faire qu'à l'aide des partenaires locaux, dans une relation de confiance et de questionnement sur le projet de coopération et en ayant une grande capacité d'adaptation.

4.5. Les gages de la réussite

Chaque coopération est unique et souvent le fruit du hasard et de la nécessité. Elle donne naissance à des liens très divers et tous différents. Pourtant on voit bien que se dégagent, à travers les exemples cités, des éléments qui permettent de prévoir une coopération réussie.

4.5.1. L'adhésion au projet

Au-delà de la volonté des élus qui vont décider de coopérer, un projet de déplacements urbains va concerner de nombreux partenaires : société civile, exploitants, etc. L'adhésion au projet de l'ensemble de ces partenaires, dans les deux pays est l'un des facteurs de réussite les plus importants. En cas de difficultés, ce sont les acteurs, parce qu'ils se sentent impliqués, parce qu'il s'agit de « leur » projet, qui vont trouver les solutions.

4.5.2. Les rencontres humaines et les valeurs partagées

Le gage de réussite d'un projet de coopération c'est d'abord l'envie de faire ensemble, de confronter et de partager des savoirs, des expériences et des valeurs. Les liens qui se créent sont souvent forts et ce sont eux qui permettent de surpasser les difficultés.

L'ensemble des liens humains tissés par-delà les frontières, entre acteurs de différents niveaux qui se retrouvent sur un thème commun, est le véritable ciment du projet.

On ne mène jamais une mission de coopération comme une simple mission technique, on en revient toujours enrichi.

4.5.3. Le travail dans la durée et la continuité

Un projet de coopération décentralisée en transports urbains comporte rarement une simple action ponctuelle. Ce sont des projets qui comptent plusieurs volets d'action et qui ont besoin de durée et surtout de continuité pour être pérennisés :

- Prévoir des financements pluriannuels ;
- S'appuyer sur des organismes techniques et sur des responsables non soumis aux aléas politiques. L'expérience montre que les projets qui ont pu aboutir à des résultats durables sont ceux qui avaient su se situer au sein d'un organisme technique ;
- Former des techniciens, des ingénieurs, des responsables de gestion qui pourront assurer la continuité une fois l'action de coopération terminée.

4.5.4. La transparence

La transparence notamment financière est l'une des conditions de réussite. Pour qu'elle soit pleine et entière, il importe donc que l'ensemble des financements soit identifié de la part des deux collectivités partenaires et qu'un compte bancaire dédié soit ouvert avec possibilité de contrôle de la part des deux chefs de projet.

Faire transiter les fonds via un organisme technique partenaire est souvent une solution simple mais qui parfois peut provoquer des difficultés graves. Il ne faut pas être naïf, les problèmes de corruption et de détournements de fonds existent partout et la clarté en la matière est le meilleur moyen d'éviter des tentations et le gage de bonnes relations.

4.5.5. La mutualisation des moyens

L'un des grands problèmes en coopération décentralisée est la difficulté à distraire un budget temps d'intervenants des collectivités suffisant, pour assurer des prestations en continu. Pour pallier cette difficulté il est nécessaire de s'appuyer sur toutes les ressources présentes sur le territoire de la collectivité mais également de mutualiser les moyens entre plusieurs collectivités lorsque la dimension du projet nécessite un appui important.

Annexe

Sigles, sites Internet, adresses

- ADF** Assemblée des départements de France
www.departement.org 6, rue Dugay-Trouin 75006 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 45 49 60 20 Fax : 33 (0)1 45 49 60 21
- AFD** Agence française de développement
www.afd.fr 5, rue Roland Barthes 75598 Paris Cx 12 FRANCE
Tél. : 33 (0)1 53 44 31 31 Fax : 33 (0)1 44 87 99 39
- AIMF** Association internationale des maires francophones
www.aimf.asso.fr Rue des Halles 75001 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 44 88 22 88 Fax : 33 (0)1 40 39 06 62
- AIRF** Association internationale des régions francophones
www.regions-francophones.com
104, route de Paris 69751 Charbonnières-les-Bains FRANCE
Tél. : 33 (0)4 72 59 46 50 Fax : 33 (0)4 72 59 45 88
- AMF** Association des maires de France
www.amf-france.org 41, quai d'Orsay 75007 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 44 18 14 14 Fax : 33 (0)1 44 18 14 15
- ARF** Association des régions de France
www.arf.asso.fr 282, boulevard Saint-Germain 75007 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 45 55 82 48 Fax : 33 (0)1 45 50 20 38
- BAD** Asian Development Bank Institute
www.adb.org 6 ADB, avenue, Mandaluyong City 1550 Metro Manila
PHILIPPINES
Tél. : +632 632 4444 Fax : +632 636 2444
- BAFD** Banque africaine de développement
www.afdb.org Avenue du Ghana, rue Pierre de Coubertin, rue Hedi Nouria
BP 323 1002 TUNIS Belvédère TUNISIE
Tél. : 216 71 333 511/7110 3450 Fax : 216 71 351 933
- BERD** Banque européenne de reconstruction et de développement
www.ebrd.com One Exchange Square - London EC2A 2JN UK
Tél. : 44 20 7338 6000 Fax : 44 20 7338 6100
- BID** Banque interaméricaine de développement
www.iadb.org 1300, New York avenue, NW Washington DC 20577 USA
Tél. : 1 202 623 1000 Fax : 1 202 623 3096
- BIRD** Banque internationale de reconstruction et de développement
www.worldbank.org 1818 H, street NW 20433 Washington DC USA
Tél. : 1 202 477 1234 Fax : 1 202 477 6391

CERTU Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme
www.certu.fr 9, rue Juliette-Récamier 69656 Lyon cedex 06 FRANCE
Tél. : 33 (0)4 72 74 58 80 Fax : 33 (0)4 72 74 59 80

CGLU Cités et gouvernements locaux unis
www.cities-localgovernments.org
Carrer Avinyo 15 08002 Barcelona ESPAGNE
Tél. : 34 93 34 28 750 Fax : 34 93 34 28 760

CGPC Conseil général des ponts et chaussées
www.equipement.gouv.fr
Tour Pascal B 92055 La Défense cedex FRANCE
Tél. : 33 (0)1 40 81 21 22

CNCD Commission nationale de la coopération décentralisée
www.equipement.gouv.fr
57, boulevard des Invalides 75007 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 53 69 36 41/34 41 Fax : 33 (0)1 53 69 34 46

CNFPT Centre national de la fonction publique territoriale
www.cnfpt.fr 10-12, rue d'Anjou 75381 Paris cedex FRANCE
Tél. : 33 (0)1 55 27 44 00

Commission Européenne
Office de coopération europeaid
http://ec.europa.eu/comm/europeaid/index_fr.htm
B 1049 Bruxelles BELGIQUE
Tél. 32 02 299 11 11

CUF Cités unies France
www.cites-unies-france.org
9, rue Christiani 75018 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 53 41 81 81 Fax : 33 (0)1 53 41 81 41

DAECL Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales
www.diplomatie.gouv.fr
Ministère des Affaires étrangères
57, boulevard des Invalides 75007 Paris FRANCE
Tél. 33 (0)1 53 69 36 41/34 41

FASEP Fonds d'Aide au Secteur Privé
www.missioneco.org

FFEM Fonds français pour l'environnement mondial
www.ffem.net 5, rue Roland-Barthes 75012 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 53 44 31 31 Fax : 33 (0)1 44 87 99 39

GART Groupement des autorités responsables de transport
www.gart.org 22, rue de Palestro 75002 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 40 41 18 19 Fax : 33 (0)1 40 41 18 11

ISTED Institut des sciences et des techniques de l'équipement et de
l'environnement pour le développement
www.isted.com La grande arche, paroi sud 92055 La Défense cedex FRANCE
Tél. : 33 (0)1 40 81 21 22

Le réseau Impacts

www.impacts.org MVA Consultancy
Third floor, One Berners sheet, London W1T 3LA UK
Tél. : 44 20 7612 3734

MAE

www.diplomatie.gouv.fr Ministère des Affaires étrangères
37, quai d'Orsay 75451 Paris FRANCE
Tél. : 33 (0)1 43 17 53 53

METROPOLIS

www.metropolis.org Avinyo 15 08002 Barcelona ESPAGNE
Tél. : 34 93 342 94 60 Fax : 34 93 342 94 66

Région Rhône-Alpes

www.rhonealpes.fr 78, route de Paris – 69260 Charbonnières-les-Bains
FRANCE
Tél. : 33 (0)4 72 59 40 00



21, boulevard Vivier-Merle – 69003 Lyon
Tél. : 33 (0)4 78 62 23 09 – Fax : 33 (0)4 78 62 32 99
codatu@wanadoo.fr
Site internet : www.codatu.org

RhôneAlpes Région

78, route de Paris – 69260 Charbonnières-les-Bains
Tél. : 33 (0)4 72 59 40 00
Site internet : www.rhonealpes.fr



10-12, rue d'Anjou – 75381 Paris cedex 08
Tél. : 33 (0)1 55 27 44 00 – Fax : 33 (0)1 55 27 41 07
Site internet : www.cnfpt.fr