



P | N  
U | D

# ART FAVORISANT DES PROCESSUS POUR UNE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT EFFICACE AU NIVEAU LOCAL

ART: Articulation de réseaux territoriaux pour le développement humain durable.



# ART

## RAPPORT ANNUEL 2011

La photo en couverture de cette publication a été prise dans le village de Mbaye, Province de Louga, Sénégal. Le sujet central est un château d'eau (puits) qui fait partie d'un projet visant à fournir de l'eau potable à 15000 villageois. Le projet est fondé par les partenaires de la coopération décentralisée des gouvernements régionaux et provinciaux de Lombardie (Italie). Leur support comprend également le renforcement des capacités en lien avec la gestion de l'eau. Cette photo illustre l'une des fonctions clés d'ART: faciliter les liens entre partenaires internationaux et communautés locales afin de mettre en place des projets prioritaires et renforcer les capacités locales.



### INFORMATION ET CONTACT

**Giovanni Camilleri**  
giovanni.camilleri@undp.org  
Coordonnateur international  
PNUD – Genève

**Jose Dallo**  
jose.dallo@undp.org  
Spécialiste de Programme  
Bureau des politiques de développement (BDP)  
PNUD – New York

**Lurdes Gomez**  
lurdes.gomez@undp.org  
Spécialiste de Programme - Initiative ART  
PNUD – Genève

**Johannes Krassnitzer**  
johannes.krassnitzer@undp.org  
Spécialiste de Programme - Initiative ART  
PNUD – Genève

<http://web.undp.org/geneva/ART>

### Crédits Photo (par auteur & pages).

ART Bolivie: 62; ART Colombie: 50, 63; ART Equateur: 25, 27, 29, 46, 66; ART DR: 39; ART El Salvador: 44, 67; ART Gabon: 43; ART Kosovo: 41; ART Uruguay: 24, 68; HMSC: 73; Jean Michel André: 34, 35, 42; Adam Rogers: 10; Victor Mello: couverture, 2, 4-5, 8-9, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 32-33, 36,37, 38, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 78.

### RAPPORT ANNUEL ART 2011

Favorisant des processus pour une coopération au développement efficace au niveau local

Droits d'auteurs (copyright) © 2012 par le Programme du développement des Nations Unies, Bureau de représentation de Genève Palais des Nations.  
CH-1211 Genève 10, Suisse.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autres, sans l'autorisation préalable du PNUD.

### Dégagement de responsabilité

Les désignations des localités géographiques contenues dans cette publication ainsi que les informations présentées et leur format ne présupposent aucun jugement de la part de l'éditeur ou des organisations participantes quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

### Acknowledgements

- Aux équipes du PNUD en Bolivie, Colombie, Cuba, Equateur, Salvador, Gabon, Guatemala, Honduras, Indonésie, Kosovo, Liban, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Nicaragua, République dominicaine, Sénégal, Syrie, Sri Lanka et Uruguay.
- Aux Coordinateurs des divers programmes ART et à leurs équipes.
- Aux experts de l'Initiative ART et aux collaborateurs internationaux.
- Au Bureau des relations extérieures et du plaidoyer (BERA) du PNUD à New York.
- Au Bureau des politiques de développement du PNUD (BDP) à New York.
- Aux Bureaux régionaux.
- Aux Centres régionaux de services du PNUD.
- Au Bureau du PNUD à Genève.

# ART

**FAVORISANT DES  
PROCESSUS POUR  
UNE COOPÉRATION  
AU DÉVELOPPEMENT  
EFFICACE AU NIVEAU  
LOCAL**



**ART est une initiative de coopération internationale du PNUD qui promeut le développement humain durable au niveau local.**

**L'objectif premier d'ART est d'autonomiser les territoires et les peuples en vue d'atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement.**

**Afin d'y parvenir, ART déclenche les processus qui améliorent l'articulation entre les niveaux locaux, nationaux et internationaux, promeut une utilisation plus efficace des ressources internes et externes et encourage les partenariats durables entre les territoires et les réseaux mondiaux de coopération au développement.**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	6	<b>Les instruments</b>	26	<b>ART &amp; la prévention des crises</b>	54
<b>Le style ART</b>	8	Les Comités nationaux de coordination	28	<b>Programmes-cadres dans les pays</b>	55
Travailler sur l'essentiel		- Sur le terrain: Equateur	29	ART Gabon en bref	57
<b>Les moments forts de 2011</b>	10	Les Groupes de travail territoriaux	30	ART Mauritanie en bref	58
L'année de l'efficacité du développement		- Sur le terrain: Liban / Colombie	31	ART Mozambique en bref	59
Le Cadre ART pour une	12	La Coopération décentralisée	32	ART Maroc en bref	60
Coopération au développement		- Sur le terrain: L'Initiative ART-ISI@MED	34	ART Sénégal en bref	61
efficace au niveau local		Les Agences de développement	35	ART Bolivie en bref	62
<b>Focalisation</b>	13	économique local		ART-REDES Colombie en bref	63
L'efficacité du développement au	14	- Le Premier forum mondial des ADEL	36	ART-PHDL Cuba en bref	64
niveau local		- Sur le terrain: MyDel / Amérique centrale	37	ART République dominicaine en bref	65
- En accord avec Busan, Acra et la Déclaration	16	- ADELCO / Colombie	38	ART Equateur en bref	66
de Paris sur l'efficacité de l'aide		- République dominicaine	39	ART Salvador en bref	67
- 4e Forum de haut niveau: Sur la route de		Les Cycles de planification locale	40	ART Uruguay en bref	68
Busan. Le processus consultatif		- Sur le terrain: Albanie	41	ART MyDEL en bref	69
<b>Les Processus</b>	18	- Sur le terrain: Maroc	42	ART Liban en bref	70
L'alignement	19	Les Lignes directrices pour la	43	ART Syrie en bref	71
L'harmonisation	20	coopération internationale		ART Indonésie en bref	72
- Sur le terrain: Maroc	21	- Sur le terrain: Salvador	44	ART Sri Lanka en bref	73
- Sur le terrain: Sénégal	23	- Sur le terrain: Kosovo	45	ART Albanie en bref	74
L'appropriation	24	Les outils de mesure de l'efficacité	46	ART Kosovo en bref	75
- L'expérience de l'Uruguay		du développement		<b>ART en quelques chiffres</b>	76
- L'alignement, l'harmonisation et l'appropriation	25	<b>La valeur ajoutée ART</b>	47	<b>ART - Vision d'avenir</b>	77
- Sur le terrain: Carchi et Esmeraldas		Au niveau international	48	<b>Avoir confiance en ART</b>	78
		Au niveau national	49	<b>Les partenaires de la coopération décentralisée</b>	79
		Au niveau local	50		
		<b>ART &amp; la gestion des ressources naturelles</b>	51		

## Acronymes

ART	Articulation des réseaux territoriaux pour le développement humain durable	GIZ	Société allemande pour la coopération internationale
ACCD	Agence catalane de coopération au développement	GTP	Groupe de travail provincial
AECID	Agence espagnole pour la coopération internationale au développement	GTT	Groupe de travail territorial
ADELCO	Réseau national des agences de développement locales en Colombie	FHN-4	Forum de haut niveau pour l'efficacité de l'aide
ART-ISI@MED	Initiative pour la société de l'information en Méditerranée	LDCI	Lignes directrices pour la coopération internationale
ART-PAPDEL	Programme de soutien au processus de développement économique local	TIC	Technologies de l'information et de la communication
BDP	Bureau des politiques de développement	ILS-LEDA	Service de liaison internationale pour les agences de développement économique local
BSS	Banlieues Sud de Beyrouth	LED	Développement économique local
BCPR	Bureau pour la prévention des crises et le relèvement	GRL	Gouvernement régional local
BERA	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer	LWG	Groupe de travail local
BAPPENAS	Agence nationale de planification du développement	LEDA	Agence de développement économique local
CO	Bureau des pays	MyDEL	Femmes et développement économique local
CBO	Organisation fondée sur la communauté	MDG-IC	Lignes directrices du développement municipal pour la coopération internationale
CNC	Comité national de coordination	MINCEX	Ministère de l'investissement étranger et du commerce extérieur
CPD	Document de Programme pays	NTT	Nusa Tenggara Est
CPL	Cycle de planification locale	NEDA	Assistance au développement hollandaise
CSO	Organisation de la société civile	OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
CTT	Equipe technique communale	ONG	Organisation non gouvernementale
CPAP	Plan d'action du Programme pays	ORU- FOGAR	Organisation des régions unies - Forum global des associations de régions
CSEM	Centre pour l'entrepreneuriat des femmes	PER	Processus stratégique régionale
CIREM	Centre d'initiatives et recherches européennes en Méditerranée	PACA	Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
CODESUL	Conseil de développement et d'intégration du Sud du Brésil	PDC	Plan de développement communal
DC	Coopération décentralisée	PDL	Plan de développement local
DP	Partenaires du développement	PDHL	Programme de développement humain Local
DR	République dominicaine	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
DAG	Gouvernement décentralisé autonome	RPC	Ministère de l'administration locale et Commission régionale de planification
DGCL	Directorat général des collectivités locales	RIDA	Agence régionale de développement intégré
DHD	Développement humain durable	SDC	Direction du développement et de la coopération suisse
FAMSI	Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale	SETECI	Secrétariat technique pour la coopération internationale
FELCOS	Fonds des entités locales pour la coopération décentralisée et le développement humain durable	SENPLADES	Secrétariat national pour la coopération au développement
		SIDA	Agence suédoise de développement international
		SIG	Système d'information géographique
		SPADU	Secrétariat intégré pour les partenariats au développement
		UCLG	Cités et gouvernements locaux unis
		UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement



# Avant-propos

## Faire avancer l'approche territoriale

**L**e PNUD a lancé l'Initiative globale ART en 2005, comme partie intégrante de son engagement à appuyer les pays dans leurs efforts d'accélération des progrès à l'égard des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et ainsi réaliser un développement durable. Dès lors, l'Initiative a démontré que les autorités locales, municipales et régionales ont un rôle important dans la promotion du développement durable.

Ce rapport annuel illustre certains des exemples les plus marquants sur la manière dont ART a permis, sur le terrain, de réduire les différences de mise en œuvre dans la réalisation des OMD et notamment d'améliorer le développement économique local, l'éducation et la santé, la gestion des ressources en eau, la prévention des conflits et l'égalité des genres.

Le rapport montre également que l'approche territoriale d'ART contribue à l'efficacité du

développement à travers la coordination, l'harmonisation et l'alignement des efforts de développement de multiples acteurs au niveau infra-étatique, comme, par exemple, au Maroc, en Colombie, en Equateur et au Sri Lanka. Ce travail contribue de façon-clé à une cohérence accrue parmi les partenaires au développement, aspect dont l'importance a été soulignée à Busan et dans divers forums auparavant, en particulier lors du Consensus de Monterrey de l'ONU, en 2002, sur le financement du développement et dans la Déclaration de Doha.

L'Initiative est également un point d'entrée important pour les partenaires de la Coopération décentralisée du PNUD et du système de développement, puisqu'il propose un cadre multilatéral testé permettant d'identifier les besoins et priorités des territoires et de faire entendre la « voix » de ces mêmes territoires. Par exemple, en 2011, ART a reçu le soutien de plus de 1 600 partenaires de la coopération décentralisée (600 en provenance du

Nord, et 1 000 en provenance du Sud) et de 40 réseaux régionaux et associations; ces nombres croissants attestent de la crédibilité, de l'expertise et de la capacité d'intervention de l'Initiative.

Les 19 Programmes-cadres PNUD ART dans les pays, les initiatives innovantes et les études de cas présentés dans ce rapport démontrent qu'ART est bien placé pour contribuer de façon significative au nouveau paradigme du développement et aux défis d'après 2015. Forte de son expérience sur le terrain, ses vastes réseaux de partenaires de la coopération décentralisée et de sa proximité des autorités locales et infra-étatiques, l'Initiative ART peut être le catalyseur pour obtenir un développement durable pour tous.

### **Sigrid A. Kaag**

*Assistant Secrétaire général de l'ONU et Directeur du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer - PNUD*

---

### **Olav Kjørven**

*Assistant Secrétaire général de l'ONU et Directeur du Bureau des politiques de développement - PNUD*

## 2011 | Une année forte

**A**nnée de changement, de défis et d'opportunités, 2011 a témoigné de la consolidation de l'Initiative globale ART comme un des principaux instruments novateurs de la coopération au développement pour le PNUD.

L'Initiative ART a été reconnue comme un mécanisme fiable, testé et de confiance pour promouvoir l'efficacité du développement au niveau local, contribuant à l'avancement des OMD et favorisant un développement humain plus durable, équitable et moins exclusif.

L'Initiative a également renforcé sa position en tant que point d'entrée pour les partenaires de la coopération décentralisée souhaitant contribuer au développement humain et aux processus de décentralisation.

En se concentrant sur les processus à long terme plutôt que sur les projets isolés, ART - une approche multilatérale, multi niveaux, et multipartenaires, fermement fondée sur la promotion de partenariats se renforçant

mutuellement - est parfaitement équipée pour contribuer de façon substantielle aux processus favorisant le développement local, et pour promouvoir un dialogue nécessaire entre - et parmi - les territoires, comme moyen constructif d'aborder les partenaires locaux, nationaux et internationaux.

Qui plus est, l'expérience ART a permis d'améliorer la cohérence entre les processus de développement humain durable locaux et nationaux, en partie grâce à son approche territoriale, qui intègre les dimensions sociale, économique et environnementale du développement humain durable au niveau local.

Malgré la crise financière en cours, et des budgets alloués à l'aide en déclin, le Programme-cadre ART continue à se développer. L'initiative a consolidé son réseau de coopération décentralisée, en mobilisant de nouveaux partenaires internationaux et en lançant de nouveaux Programmes sur demande des pays partenaires.


Aujourd'hui, l'Initiative ART est fermement ancrée dans la structure du PNUD et offre une perspective territoriale à un paradigme du développement émergent.

C'est désormais avec confiance que l'Initiative peut s'appuyer sur ses six années d'expérience et se positionner au sein de processus de développement cruciaux. ART n'y serait certainement pas parvenu sans les efforts persévérants, constants et collectifs de tous ses partenaires dans les territoires.

En tant que Coordonnateur international d'ART et au nom de toutes les équipes ART, je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les 1 600 entités et tous les réseaux (1 000 au Sud et 600 au Nord) qui ont contribué à prouver que l'effort harmonisé de multiples intervenants est possible et a un rôle important à jouer dans cette crise financière complexe.

**Giovanni Camilleri**  
Coordonnateur International de l'Initiative ART

**En matière de développement durable, les processus essentiels sont invisibles à l'œil nu, pourtant leurs résultats sont très concrets:**



**Territoires responsabilisés - appropriation locale**

**Meilleure gouvernance - participation accrue des individus**





## Travailler sur l'essentiel - le style **ART**

L'Initiative ART intervient dans un vaste éventail de scénarios, avec le même objectif principal: impulser les processus vitaux qui permettront aux communautés locales d'initier, gérer et consolider un développement humain durable.

La plupart des zones dans lesquelles ART est actif, sont marquées par différents niveaux d'exclusion sociale et économique ainsi qu'un développement lent, ou bien ont traversé des désastres naturels ou générés par l'homme.

Dans certains cas, ART a été sollicité afin de soutenir une région pour mettre en œuvre et atteindre localement, son propre agenda économique et social, fondé sur les besoins.

Dans tous les cas, le « style ART » a activé un

ensemble de processus de coordination et de planification, et mobilisé des partenaires et ressources locaux et externes, opérant donc simultanément aux niveaux local, national et international.

Ces processus sont intrinsèquement ancrés dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, et le Programme d'action d'Accra (PAA) et ses recommandations associées. Ils consistent en l'articulation et le trait d'union entre les dimensions locale, nationale et internationale; la mise en place et l'amélioration des activités de planification; la facilitation du dialogue entre territoires; et la création de mécanismes visant à fournir une impulsion aux activités de développement économique et à l'augmentation de la compétitivité du territoire.

Les objectifs sous-jacents de ces processus combinés sont le renforcement des capacités locales, la promotion de l'appropriation, une coordination et harmonisation accrues ainsi que la stimulation de l'innovation.

Les interventions d'ART révèlent des courants insoupçonnés de partenariats, connexions et nouvelles dynamiques sociale et économique permettant de transformer les opportunités des territoires. A de nombreuses reprises, les initiatives ART ont montré que dans le domaine du développement, l'essentiel peut très bien être impalpable mais produire des résultats tangibles: une meilleure gouvernance, une démocratie plus importante et une participation accrue, conduisant ainsi à un développement humain durable.

# Les moments forts de 2011: L'année de l'efficacité du développement



Le quatrième Forum de haut niveau (FHN-4) de Busan a marqué un changement conceptuel significatif ainsi qu'une évolution du paradigme de l'efficacité de l'aide vers celui de l'efficacité de la coopération au développement. Ce dernier englobe l'importance d'un processus inclusif, durable, équitable et collectif devant mener à un développement humain durable.

**E**n 2011, alors que l'efficacité du développement était au cœur des discussions sur la coopération internationale, ce débat s'est intensifié lors des préparations pour le Forum de Busan.

## **Le Processus consultatif et Busan: La reconnaissance de l'approche et des outils de l'Initiative ART.**

L'Initiative Globale ART du PNUD - Articulation de réseaux territoriaux pour le développement humain durable - a été au premier plan dans ces préparations, menant un vaste processus consultatif international avec les partenaires du développement (PD), qui a permis d'évaluer le rôle des acteurs locaux et du niveau local dans la réalisation de l'efficacité du développement.

**En quelques chiffres:** plus de 150 acteurs du développement local ont participé au processus consultatif pré-Busan. Quatre événements ont été organisés en Amérique Latine, en Afrique et en Europe.

Le processus consultatif et le Forum (FHN-4) ont également été des moments-clés qui ont permis de saluer la contribution

d'ART à l'efficacité du développement. La valeur ajoutée de l'Initiative ART en termes d'articulation, d'alignement, d'appropriation inclusive et de mécanismes d'harmonisation - faisant partie intégrale de l'approche ART depuis son lancement - a été reconnue comme outil pratique et novateur pour renforcer les capacités locales à produire des résultats en termes de développement.

**En bref:** La coordinatrice du Groupe de travail de la région de Tanger-Tétouan du Programme-cadre d'ART Maroc était la première et seule représentante de gouvernement local à participer à un panel officiel durant l'événement.

## **Développement économique local**

Les efforts d'ART pour renforcer les capacités, générer de l'emploi et accroître les opportunités de chacun à atteindre une meilleure qualité de vie, sont relayés par 60 Agences de développement économique local (ADEL).

Ces agences appuient les territoires afin qu'ils prennent le contrôle de leur potentiel endogène et qu'ils utilisent leurs propres ressources afin de doper leur compétitivité et d'exploiter les opportunités internationales.

**Le Forum de Séville:** En 2011, les mécanismes et les efforts d'ART ont contribué au développement durable et soutenu les processus de développement économique local (DEL) et les agences (ADEL) qui ont ainsi pris un nouvel élan.

Le Premier forum mondial sur les agences de développement local organisé à Séville, en octobre 2011, avec plus de 1 300 participants venus des quatre coins du globe, a mis en avant la capacité des ADEL à faire avancer le développement économique des territoires: de nombreux exemples sur le terrain ont permis d'établir que les agences sont le moteur d'un développement économique plus durable, équitable, participatif et inclusif.

**En quelques chiffres:** En 2011, les ADEL ont permis la création de 1 500 petites et moyennes entreprises et de plus de 10 000 emplois stables et permanents.

### **Base de partenariat élargie**

Au cours de l'année, ART s'est attelé à accroître et consolider sa base de partenariat. L'Initiative a signé dix nouveaux accords avec les partenaires de la coopération décentralisée (CD) et a renforcé ses relations

avec 112 associations de gouvernement local et des centaines de villes de 95 pays regroupés par Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU) et les régions du monde représentées par le Forum global des associations de régions (ORU-FOGAR).

L'engagement et la participation active de ces partenaires sont une étape stratégique et vitale vers une collaboration plus coordonnée et harmonisée; ces nouveaux partenariats ont mis en lumière une reconnaissance internationale de premier plan du niveau infra-étatique et seront des facteurs-clés pour faire face aux défis post Busan et post Rio+20.

### **Autres événements marquants en 2011**

**APPROPRIATION.** Plusieurs programmes ART ont progressé vers l'appropriation. Les partenaires nationaux et infra-étatiques de pays tels que la Colombie, Cuba, l'Equateur, le Maroc et l'Uruguay utiliseront l'approche ART comme plateforme transversale pour le développement local.

**ENVIRONNEMENT.** En coopération avec le PNUD, l'Equateur a établi un fonds fiduciaire afin de faciliter les investissements dans des projets liés aux énergies renouvelables,

ouvrant ainsi la voie à un nouveau modèle de développement, préservant les cultures autochtones et renforçant les systèmes nationaux des zones protégées.

**En bref:** En Equateur, le Secrétariat national de la planification (SENPLADES) a demandé à utiliser la méthodologie ART pour mettre en place l'initiative YASUNI ITT. Le projet réduira de plus de 400 millions de tonnes les émissions de CO2 dans l'atmosphère, créant ainsi un nouveau type d'atténuation (la non exploitation des réserves de pétrole et de gaz naturel dans les zones à forte biodiversité et une sensibilité sociale et environnementale).

**EXTENSION.** En s'appuyant sur les résultats obtenus dans les régions pilotes, les gouvernements en Equateur, au Maroc, en Colombie, et en Bolivie ont appliqué la méthodologie et les outils ART dans d'autres territoires.

**INTEGRATION.** L'approche et la méthodologie ART ont été intégrées dans la plupart des outils de planification des Bureaux de pays, en particulier dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement (UNDAF) et le Document de Programme pays (CPD).

# LA STRUCTURE ART POUR UNE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT EFFICACE AU NIVEAU LOCAL

## Focalisation

- Efficacité du développement au niveau local

## Les processus

- Alignement
- Harmonisation
- Appropriation

## Les instruments

- Les Comités nationaux de coordination
- Les Groupes de travail territoriaux
- La Coopération décentralisée
- Les Agences de développement économique local
- Les Cycles de planification locale
- Les Lignes directrices pour la coopération internationale
- Les Instrument de mesure de l'efficacité du développement

## La valeur ajoutée

- Mobilisation des ressources endogènes
- Dialogue entre territoires
- Faire entendre la voix des territoires
- Transformer les concepts en actions
- Accroître l'efficacité de la coopération au développement
- Réduire le coût de la coopération internationale
- Étendre l'échelle d'intervention

# Focalisation

Un développement durable efficace commence au niveau local

ART mène une coopération au développement efficace sur le terrain

## Focalisation

### ■ Efficacité du développement au niveau local

L'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion pour les résultats et la responsabilité mutuelle sont cinq piliers de l'efficacité de l'aide, selon la Déclaration de Paris de 2005.

Au cours de ces dernières années, l'efficacité de l'aide - pré-requis pour de meilleurs résultats en termes de développement - a été une grande priorité sur l'agenda de la coopération internationale au développement.

Le débat sur l'efficacité de l'aide a commencé au niveau international et s'est d'abord essentiellement concentré sur la façon dont les principaux acteurs du développement et donateurs doivent joindre leurs forces pour une coopération au développement mieux gérée, et ayant un plus grand impact. Cependant, il est apparu évident que le processus serait incomplet s'il ne visait pas au-delà de l'aide et si les acteurs du développement local ne faisaient pas partie de l'équation.

La prolifération des PD opérant au niveau infra-étatique a montré que l'obtention de meilleurs résultats en termes de développement nécessite également une cohérence et une coordination améliorées au niveau local.

## En accord avec Busan, Accra et Paris

En reconnaissant le rôle de plus en plus important et actif des gouvernements régionaux et locaux dans l'approfondissement, la démocratisation et la décentralisation de l'agenda sur l'efficacité de l'aide, Busan a répondu à la nécessité d'un nouveau paradigme de la coopération au développement, en établissant un « nouveau partenariat mondial pour une coopération au développement efficace », qui inclut les acteurs locaux de façon plus adéquate que toutes les initiatives précédentes.

### **ART et Coopération au développement efficace: une relation de longue date**

Les résultats de l'instrument de mesure de la valeur ajoutée d'ART à Accra et Paris, appliqué en Equateur en 2010 et 2011, ont confirmé que les outils ART - fondés sur la construction du consensus, le dialogue et la planification intégrale et plurisectorielle - encouragent de façon efficace l'harmonisation, l'alignement et l'appropriation tout en évitant la fragmentation et la réplication des efforts de développement.

A travers l'utilisation des instruments participatifs par les Programmes-cadres, tels que les Comités nationaux de coordination

(CNC), les Groupes de travail régionaux et locaux (GTT/GTP), les Cycles de planification locale (CPL) et les Lignes directrices pour la coopération internationale (LD), ART a mis en évidence son rôle central dans la mobilisation et le renforcement du rôle des autorités locales et régionales dans l'amélioration de l'efficacité du développement.

**Depuis son lancement, l'Initiative Globale ART du PNUD a constamment mis en œuvre les principes de l'efficacité du développement. Ces derniers sont au cœur de son approche et de ses mécanismes opérationnels.**

De plus, en adoptant une approche territoriale du développement, tenant compte du potentiel endogène du territoire, ART contribue au DHD, à travers des interventions transversales, inclusives et intégrées, aux niveaux social, économique et environnemental.



**Selon le nouveau paradigme du développement, c'est au niveau local que les résultats du développement doivent être produits**

# Focalisation

- Efficacité du développement au niveau local

A travers l'Initiative ART et avec la collaboration active de CGLU et FOGAR, le PNUD a encouragé un vaste processus consultatif en préparation pour le FHN-4.

## Faire entendre la voix des acteurs locaux

Quatre événements majeurs ont été organisés entre octobre 2010 et juin 2011 à Barcelone, Dakar, Medellin et Foligno.

Les réunions ont exprimé les points de vue de centaines d'acteurs du développement local d'Afrique, d'Europe et d'Amérique Latine, et ont permis de valider les messages à relayer à Busan.

Ce processus consultatif sans précédent a fait entendre la voix des territoires et leur a permis d'exprimer leurs préoccupations, leurs messages-clés et a ainsi contribué activement au contenu de la déclaration finale de Busan, élargissant par conséquent le débat sur l'efficacité de l'aide.

Le moment fort du processus consultatif a été la célébration de l'événement en marge du FHN-4: Efficacité de l'aide au niveau infra-étatique.

## FHN-4: Sur la route de Busan Le processus consultatif



### L'événement en marge du FHN-4 & la Déclaration finale de Busan

Durant le processus consultatif, des dénominateurs communs ont été établis et validés par les PD. Ces derniers ont été repris dans le document final de l'événement parallèle, soulignant l'importance d'une approche territoriale et multi niveaux du développement.

L'échange qui a eu lieu lors du processus consultatif a conduit à un positionnement plus affirmé dans le débat sur l'efficacité de l'aide, et a résulté en la mention de l'appui aux autorités locales et aux organisations de la société civile (CSO) dans le document final de Busan, ce qui représente une avancée qualitative majeure par rapport aux documents des rencontres précédentes (Rome - 2003; Paris - 2005; Accra - 2008).

### Le rôle catalytique de l'Initiative dans le processus consultatif a effectivement positionné l'approche ART comme une des forces motrices des processus de développement local

En particulier, le document final de Busan mentionne le rôle que le parlement et les gouvernements locaux "[...] jouent en reliant les citoyens au gouvernement et en assurant une appropriation large et démocratique des agendas de développement des pays".

Qui plus est, les signataires ont promis d' "accélérer et approfondir les engagements afin de renforcer le rôle des parlements en matière de supervision des processus de développement et d'appuyer davantage les gouvernements locaux afin de leur permettre d'assurer pleinement leur rôle au-delà de la mise à disposition de services, en augmentant la participation et la responsabilité aux niveaux infra-étatiques".





# 부산세계개발원조총회 4<sup>th</sup> High Level Forum on Aid Effectiveness

Building a New Global Partnership  
for Effective Development Cooperation



“ En tant que membre du Conseil régional de Tanger-Tétouan et citoyenne engagée pour le développement de ma région, cela a été une expérience enrichissante de participer à l'événement de Busan, en particulier parce que nous avons eu la possibilité de rencontrer d'autres délégations, d'échanger des expériences sur des défis communs et de mettre en place une base pour des accords de collaborations à venir. ”

*Mme Amina Rouchati, participante à la Conférence de Busan, représentant le Conseil régional de Tanger-Tétouan, FOGAR et CGLU.*

## Conclusions de l'événement en marge de Busan

- La participation active des gouvernements locaux et régionaux (GLR) représente une opportunité pour l'agenda de l'efficacité de l'aide.
- Les GLR ont besoin d'un environnement propice afin de jouer un rôle actif dans le développement.
- La valeur ajoutée du travail des réseaux de GLR et leur articulation au sein des structures multilatérales dans la promotion des processus de développement territorial.
- Les GLR peuvent répondre aux défis du développement à travers les processus de développement territorial.
- Les GLR doivent être inclus dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide.
- L'articulation et les espaces de concertation peuvent répondre au besoin d'éviter la duplication des efforts et la fragmentation.
- Les liens entre les niveaux de gouvernement local, régional et national doivent être renforcés.
- Les GLR doivent être vus comme partenaires à part entière dans la gouvernance internationale de l'architecture de l'aide.

# LES PROCESSUS

**Des territoires résistants pour un futur durable**

**Aligner les politiques et actions aux niveaux international, national et local**

# LES PROCESSUS

- Alignement
- Harmonisation
- Appropriation

Un des maillons faibles de la coopération au développement a souvent été l'alignement, représentant un instrument-clé à l'atteinte des objectifs escomptés du développement. L'alignement est atteint lorsque les donateurs alignent leurs interventions sur les priorités de développement, les politiques et stratégies des pays partenaires, utilisant et soutenant le système national de gestion des finances publiques dans la mise en place de ces interventions.

Malgré les efforts pour aligner les interventions avec les priorités de développement, dans de nombreuses instances les processus d'alignement se sont arrêtés au niveau national n'étant pas relayés sur le terrain. C'est souvent dans ces cas que la duplication des efforts et la fragmentation persistent et que les politiques ne reflètent pas forcément les besoins locaux ou les priorités nationales.

L'alignement - pré-requis d'une coopération au développement efficace - est directement lié à une appropriation nationale accrue et à la capacité du pays à gérer l'aide avec responsabilité, transparence et utilisation efficace des ressources. Ceci conduit à

## L'harmonisation est fondée sur la confiance et le dialogue entre donateurs et acteurs locaux, tandis que l'alignement repose sur la confiance dans les institutions et les stratégies de développement des pays

une réduction des coûts de l'aide et à un renforcement plus important des capacités, à mesure que les pays se préparent à gérer la coopération au développement selon les standards requis en termes de transparence et de responsabilité.

De plus, une coopération au développement alignée aux priorités locales et nationales est inscrite dans les stratégies et plans de développement nationaux et territoriaux, répondant ainsi non seulement aux besoins réels de la population, mais renforçant et accélérant par la même les processus de développement.

Au contraire, lorsque l'alignement est inadéquat ou limité, les systèmes et les institutions du pays peuvent en souffrir ou perdre leur légitimité allant même jusqu'à miner la pérennité des efforts de développement à long terme.

L'alignement est souvent mesuré selon des indicateurs d'aide enregistrée dans les budgets nationaux, de dons alignés aux cycles nationaux, et d'utilisation des systèmes nationaux d'approvisionnement dans la distribution d'aide, dans lesquels les territoires participent à la gestion des ressources mises à leur disposition.

### ART et l'alignement

Consciente de l'importance de l'alignement et de son impact sur les résultats de développement et leur durabilité, l'Initiative ART a été une des premières à soutenir les processus d'alignement, aussi bien en théorie qu'en pratique.

Les mécanismes d'ART, tels que le Cycle de planification locale et les Lignes directrices pour la coopération internationale (ou Document sur des priorités territoriales) comptent parmi les exemples les plus marquants sur la façon dont ART soutient l'alignement des plans et des stratégies de développement aux priorités territoriales locales et nationales.

Ces mécanismes ne représentent pas une fin en soi, mais plutôt le moyen qu'utilise ART pour faciliter des processus cruciaux, tels que le renforcement des capacités locales à mieux gérer le développement territorial et à négocier les priorités de mise en œuvre avec les partenaires-clés de la coopération décentralisée. ART contribue ainsi à l'alignement des actions de développement aux stratégies locales et nationales de développement.

# LES PROCESSUS

- Alignement
- Harmonisation
- Appropriation

Un des principes-clés de la coopération au développement est l'harmonisation. Elle contribue à réduire la fragmentation et la duplication des efforts de développement tout en promouvant des approches sectorielles coordonnées et efficaces quant aux ressources mises en jeu.

Son succès se mesure en termes d'interventions intégrées fournies en appui aux approches des programmes, aux missions conjointes avec les bailleurs de fonds, et les rapports analytiques conjoints élaborés parmi divers partenaires au développement et à l'utilisation d'instruments locaux.

Cependant, l'harmonisation n'a en aucun cas l'intention de transformer la communauté des donateurs en une entité uniforme. Au contraire, elle vise à améliorer la coordination, le dialogue horizontal/vertical, et prône une « meilleure division du travail » tout en préservant la visibilité des donateurs, et en identifiant les priorités stratégiques.

En outre, une harmonisation améliorée signifie des procédures simplifiées et allégées pour

**“ Si les bailleurs de fonds opèrent dans quelques secteurs, en se concentrant sur les domaines où ils ont un avantage comparatif et utilisent davantage de partenariats tacites et d'accords entre donateurs, alors ils peuvent réduire les coûts des transactions pour les pays partenaires tout en améliorant la qualité de leur engagement. ”**

Source: <http://www.aideeffectiveness.org/The-Paris-Principles-Harmonization.html>

les pays partenaires, qui souvent doivent gérer de nombreux donateurs aux exigences et agenda spécifiques.

## ART et l'harmonisation

Pour répondre à la requête de nombreux pays et partenaires bilatéraux et décentralisés, ART a évolué en devenant une plateforme mondiale qui améliore l'harmonisation des interventions de développement lors des étapes de planification et de mise en œuvre aussi bien dans les pays d'origine que localement.

A cet égard, tout au long de l'année 2011, ART a été très actif afin de rassembler les PD du Sud et du Nord, en facilitant leur harmonisation et en renforçant les alliances entre acteurs locaux, régionaux, nationaux et multilatéraux.

L'Initiative ART a préparé ou participé à de nombreux événements dans plusieurs pays, tels que les diverses réunions liées au processus consultatif international sur l'efficacité de l'aide au niveau local (Barcelone, Dakar, Medellin, Foligno), qui ont souligné l'importance d'un travail conjoint

afin d'appuyer les complémentarités et encourager la gouvernance multi niveaux. La réunion sur l'Harmonisation des procédures administratives (Séville, octobre 2011) a permis aux partenaires européens de la coopération décentralisée (CD) et au gouvernement espagnol d'échanger leurs opinions sur l'harmonisation des procédures et la réduction induite des coûts de développement.

Des réunions se sont également tenues à Bruxelles avec plusieurs partenaires européens de la CD, tels que les rencontres organisées en décembre 2011 par le gouvernement basque sur la promotion de la coordination, de la planification et de la mise en œuvre conjointe.

**A la demande de nombreux partenaires, l'Initiative ART est devenue une plateforme mondiale, efficace pour l'harmonisation des acteurs de développement du Nord et du Sud.**

## Sur le terrain MAROC

Les espaces territoriaux de Tanger-Tétouan (Maroc) pour l'articulation et la coordination des acteurs locaux sont devenus des instruments essentiels à l'harmonisation.

La plateforme régionale de coordination des acteurs du développement dans la région de Tanger-Tétouan, regroupe 54 acteurs (16 acteurs de la coopération bilatérale et décentralisée y compris des organisations non gouvernementales internationales - et 38 acteurs locaux) qui assistent aux sessions communes de planification et assurent le suivi et l'évaluation des projets locaux et autres initiatives mises en place dans la région. Par exemple, en 2011, la plateforme a organisé 15 réunions de ce type, impliquant 124 acteurs.

Grâce à leurs mécanismes pour l'articulation, le dialogue et la définition conjointe des priorités de développement, les Groupes de travail ont effectivement placé les autorités locales aux commandes de leurs propres processus de développement, ce derniers guidant les partenaires de la coopération vers les priorités de développement établies localement, de concert avec les acteurs locaux et les partenaires.

“ La Maison du développement ”, créée en 2008 à Tanger-Tétouan, a été mise à la disposition du Programme-cadre ART Maroc du PNUD par le Conseil régional. Cette dernière, se concentrant sur la promotion des échanges et le

développement de partenariats, est devenue le point d'entrée dans la région pour les PD, leur fournissant à la fois un espace de coordination physique et une plateforme pour harmoniser et coordonner les efforts de développement, créant ainsi des synergies et maximisant l'impact.

En 2011, plus de 30 PD ont été reçus dans « La Maison du développement » à l'occasion d'une multitude de réunions, missions et autres événements organisés dans le cadre de cet espace de coordination à plusieurs niveaux.

De plus, les missions de la coopération décentralisée sont une source d'information, de discussions et d'harmonisation des initiatives des PD. Dix-huit de ces missions ont été organisées en 2011, devenant ainsi un instrument additionnel dans la promotion de la coordination et des partenariats.

Ces expériences novatrices et génératrices de résultats ont été présentées à Busan par Mme Rouchati, coordinatrice de la plateforme et seule représentante d'un gouvernement local ayant participé aux sessions principales du FHN-4 de Busan. Son intervention a été largement remarquée, en particulier lorsqu'elle a mis en avant les mécanismes mis en place par le Programme-cadre ART Maroc du PNUD et leur impact sur l'harmonisation des donateurs. Elle a souligné qu'au cours de ces dix dernières années, bien que de nombreux acteurs de développement

aient cherché à encourager le développement dans la région de Tanger-Tétouan, les résultats sont restés faibles à cause de la fragmentation et de la répliation des efforts et initiatives, qui ont suscité une fatigue chez les donateurs et un gaspillage des ressources. La situation a radicalement changé avec l'introduction des instruments de coordination et d'articulation proposés par ART.

Le Conseil régional de Tanger-Tétouan s'est imposé comme référence nationale dans la mise en œuvre des pratiques d'alignement et d'harmonisation. En 2011, il a fait un pas en avant en élaborant les “ Lignes directrices pour la coopération internationale” avec l'appui technique d'ART Maroc.





## Axes Stratégiques

- **Axe stratégique 1** : Planification stratégique locale (conception des PCD, processus de Suivi et Evaluation)
- **Axe stratégique 2** : Gestion des services publics de proximité
- **Axe stratégique 3** : Partenariats et mobilisation de ressources
- **Axe stratégique 4** : Formation et capacités

**Le Conseil régional de Tanger-Tétouan s'est imposé comme référence nationale dans la mise en œuvre des pratiques d'alignement et d'harmonisation. En 2011, il a fait un pas en avant en élaborant la seconde édition des " Lignes directrices pour la coopération internationale " avec l'appui technique d'ART Maroc.**

Exemple de

■ Harmonisation



## Sur le terrain Sénégal

Le Sénégal est un autre exemple du soutien d'ART à l'harmonisation, où le gouvernement - à travers le Ministère de la planification et des autorités locales - a décidé d'encourager la coordination en établissant une Direction pour la coopération décentralisée (DIRCOD).

Conscient du potentiel de la CD en appui aux efforts de développement des autorités locales, le gouvernement a mis en place une plateforme nationale de services afin d'harmoniser les actions des partenaires de la CD.

**A cet égard, le Sénégal représente un exemple particulièrement unique où l'harmonisation démarre au niveau national avec le soutien technique et opérationnel du Programme-cadre ART du PNUD.**

Le Programme offre un cadre opérationnel facilitant l'alignement des partenaires CD aux priorités territoriales et aux plans de développement, permettant ainsi à ART Sénégal de se positionner graduellement en plateforme charnière pour les nombreux de PD qui opèrent dans le pays.

La plateforme propose un dialogue et un espace de participation où les initiatives de

développement et les stratégies sont identifiées, et par la suite mises en œuvre, en appui et alignées aux processus de décentralisation et de gouvernance locale du pays.

Les actions suivantes témoignent de l'alignement du Programme-cadre avec les efforts d'harmonisation du gouvernement:

- La publication par le gouvernement d'un « Guide de partenariats de la Direction de la coopération décentralisée », intégrant ART comme structure cadre pour le PD souhaitant opérer dans le pays;
- Les ateliers régionaux visant à améliorer l'impact de la CD avec tous les acteurs territoriaux et à accroître la connaissance de ses dynamiques;
- L'organisation d'un « Séminaire international sur l'efficacité de l'aide au niveau local » incluant la participation des acteurs territoriaux et des représentants de gouvernements de trois continents;
- Les missions de planification conjointe facilitées entre le gouvernement et les partenaires CD en vue d'assurer l'harmonisation et l'alignement aux priorités locales

# LES PROCESSUS

- Alignement
- Harmonisation
- Appropriation

L'Initiative ART, fermement fondée sur le principe d'appropriation, va encore plus loin: l'appropriation est encouragée au niveau national / gouvernemental et au niveau infra-étatique, en tant que résultat final de l'approche participative et des mécanismes partant de la base du Programme-cadre ART.

## ART et l'appropriation

L'Initiative ART a longtemps plaidé pour une approche de l'appropriation qui soit inclusive, au-delà de la relation entre gouvernements et ouvrant l'appropriation des processus de développement aux acteurs locaux, aux parties prenantes, aux OSC et aux groupes traditionnellement exclus de ces processus.

## L'expérience de l'Uruguay

Le Département d'Artigas, en Uruguay, est un exemple significatif de l'engagement d'ART à la mise en route des processus d'appropriation.

En 2011, les autorités ont décidé d'adopter la méthodologie ART comme cadre



stratégique afin d'identifier et d'élaborer les politiques de développement local. Par conséquent, le Département a mené le développement de son Plan stratégique au cours d'un processus participatif, tout au long de l'année.

Les Groupes de travail établis par le Programme ont été cruciaux au processus de consultation en tant que plateformes d'échange et de dialogue inclusif, menant à l'élaboration du Plan stratégique en Uruguay.

Les Groupes de travail - part entière du processus d'appropriation du Programme - sont en passe d'être institutionnalisés au sein des structures départementales. En intégrant la méthodologie ART, les autorités du Département ont rassemblé diverses parties prenantes, parmi lesquelles des

groupes traditionnellement exclus, qui ont participé à la définition des priorités de développement du Département d'une manière intégrée, concertée et collaborative. De plus, le Département a créé le Conseil de la coopération, responsable de gérer la coopération au développement: une indication supplémentaire du processus d'appropriation par les autorités locales.

**Toutes les initiatives ART ainsi que les Programmes-cadre visent à encourager et à consolider l'appropriation des processus de développement par les pays partenaires.**



Exemple de

- Alignement
- Harmonisation
- Appropriation



## Sur le terrain CARCHI ET ESMERALDAS

Les provinces de Carchi et Esmeraldas, en Equateur, sont des exemples marquants de la façon dont le Programme-cadre ART du PNUD contribue, simultanément, à l'alignement, à l'harmonisation et à l'appropriation.

Dans les provinces d'Esmeraldas et Carchi, le Cycle de planification locale a été intégré et élaboré au sein des processus de planification des territoires en 2011; les Lignes directrices pour la coopération internationale (LDCI) ont donc été fondées sur l'identification participative et consensuelle des actions prioritaires pour le soutien des acteurs de développement.

Plusieurs projets identifiés dans les LDCI ont été financés par les partenaires de la coopération internationale et par les gouvernements infra-étatiques eux-mêmes. En 2011, 45 projets ont été appuyés / mis en place au niveau territorial.

Ce processus de planification commun a également eu un impact sur l'harmonisation. Plus de 36 partenaires du développement ont utilisé les diagnostics et les documents d'identification conduits localement, simplifiant ainsi les procédures et réorganisant l'utilisation des ressources.

ART a contribué à la coordination d'une multitude d'initiatives et d'acteurs existants, en évaluant les diverses entités et en maximisant leur impact.

La présence proactive de 145 délégués du gouvernement national dans les Groupes de travail, établis dans les deux provinces, a renforcé

davantage les liens entre les dimensions locale et nationale. Les délégués ont stimulé le dialogue, la construction du consensus et l'articulation des plans de développement locaux avec le Plan national "Bien Vivre" (Plan de Buen Vivir).

De plus, le Programme a également commencé à transférer directement des ressources aux autorités provinciales ou municipales de Carchi et Esmeraldas en accord avec les réglementations nationales, mettant ainsi en place le deuxième principe de l'alignement, qui, jusqu'à présent, a été le plus difficile à réaliser pour la communauté internationale.

**En bref:** En 2011, le PNUD ART Equateur a transféré US\$ 448 082 aux autorités locales en utilisant les mécanismes nationaux d'acheminement de fonds.

En outre, l'appropriation des Groupes de travail territoriaux (appelés Groupes de dialogue provinciaux dans le cas de l'Equateur) se voit par l'institutionnalisation de ces espaces de dialogue en tant qu'outil pour la gestion territoriale: sur sept Groupes de travail initialement établis par ART, un seul possède toujours un bureau technique directement financé par le Programme. Tous les membres du personnel sont des fonctionnaires que le gouvernement a délégué aux Groupes de dialogue provinciaux. Le Programme fournit actuellement des services aux groupes, qui fonctionnent de façon autonome et sont dirigés par les autorités provinciales.

# Les instruments



**Faciliter les processus territoriaux de planification**



**Se concentrer sur les résultats**

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**A**vec le soutien des Programmes-cadres ART du PNUD, des instruments participatifs et inclusifs sont mis en place aux niveaux local et national afin de coordonner et uniformiser les liens, et d'assurer l'appropriation des processus de développement, l'harmonisation des acteurs et de leurs actions, et l'alignement aux priorités de développement locales et nationales.

En résumé, ART met en mouvement les processus pour articuler la prise de décision et les ressources aux niveaux local, national et international, tout en mettant en place des actions concrètes répondant à des besoins immédiats ou à moyen terme.

Parmi ces processus, on note en particulier le rôle des Agences de développement économique local, un instrument mis en avant par ART afin d'identifier les avantages compétitifs locaux, améliorer les pratiques de production, attirer les partenaires externes vers les activités locales et aider les produits locaux à accéder aux nouveaux marchés. A cet égard, le modus operandi de la coopération décentralisée joue un rôle crucial en fournissant des ressources techniques et financières à des projets spécifiques à travers l'instrument ART: les Lignes directrices pour la coopération internationale.

Tous ces instruments ont des traits communs et interagissent entre eux: ils sont tous des espaces dynamiques de dialogue et de consultation et ont un effet direct sur l'efficacité du



développement. Ils sont appuyés par les Comités nationaux de coordination et les Groupes de travail locaux et territoriaux, à travers lesquels les acteurs locaux ont l'opportunité de prendre des décisions conjointement avec les représentants du gouvernement, sur un large éventail de questions cruciales au développement et à l'environnement.

De plus, tous les instruments ART utilisent des exercices de planification comme un moyen d'intégrer les principes de l'efficacité du développement. Le Cycle de planification locale est un autre instrument à la disposition des territoires pour appuyer leurs priorités et les plans de développement de façon coordonnée.

**Tous les instruments ART sont complémentaires; même si chacun propose une perspective particulière, ils visent tous à encourager l'appropriation par les acteurs locaux et nationaux, à faciliter l'intégration à la planification nationale et à promouvoir la durabilité des politiques de développement, tout en alignant les actions de la coopération internationale aux processus de développement dessinés conjointement par les niveaux locaux et nationaux.**

# Les instruments

- **Comités nationaux de coordination**
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**Les Comités nationaux de coordination (CNC) sont indéniablement une des pierres angulaires du Programme-cadre ART du PNUD. Ils sont l'instrument le plus distinctif au niveau national, et sont l'expression de la volonté du Programme à établir un partenariat avec le gouvernement national, fondé sur le dialogue, sur la responsabilité mutuelle, et sur une collaboration axée sur la coordination et des objectifs communs.**

## Les processus déclenchés par les CNC

Les CNC encouragent le leadership et l'appropriation des acteurs nationaux et facilitent l'intégration des acteurs territoriaux dans la planification nationale. Ils prônent également l'alignement des interventions de la coopération internationale aux processus de développement sur lesquels les niveaux locaux et nationaux se sont déjà entendus. Ils amènent plusieurs ministères compétents à travailler conjointement vers un développement intégré et répondant à la demande locale. Les CNC contribuent finalement à promouvoir la structure institutionnelle nationale nécessaire pour répondre aux défis du Développement humain durable.



## Les CNC en bref

**Quoi:** Les CNC sont un mécanisme - une plateforme - pour une prise de décision consensuelle, établi pour l'articulation entre acteurs et à travers les secteurs.

**Où:** Au niveau national.

**Qui:** Le gouvernement national, les ministères compétents, le ministère impliqué avec le Programme-cadre, tout autre ministère pertinent, les gouvernements infra-étatiques, les bailleurs de fonds bilatéraux, le PNUD et, dans certains cas, les partenaires de la coopération décentralisée et les OSC.

**Fonctions:** Les CNC encouragent le dialogue, la construction du consensus et les décisions concertées entre les niveaux infra-étatique / local et national; favorisent les liens et l'articulation territoriale / nationale / internationale durable; contribuent au renforcement des capacités institutionnelles; et prennent des décisions sur les questions liées à la mise en œuvre du Programme-cadre.



Dès 2011, tous les Programmes-cadres avaient des CNC actifs, intégrés par les ministères ou les institutions nationales et parfois prenant différentes appellations, s'adaptant ainsi aux spécificités de chaque pays.

Le CNC d'Equateur, mené par deux institutions-clés : le Secrétariat technique de la coopération internationale et le Secrétariat national de la planification (SETECI et SENPLADES, respectivement, selon les acronymes espagnols).

La structure appartient entièrement au gouvernement et les acteurs nationaux prennent les décisions liées aux questions stratégiques du Programme, telles que la

sélection des territoires où les activités seront menées.

Tous les niveaux gouvernementaux ont intégré le CNC d'Equateur: niveaux central, provincial, municipal et cantonal et le Consortium des gouvernements provinciaux, représenté par le Conseil national des gouvernements des paroisses rurales; cet espace de représentation de toute la nation favorise une bonne articulation.

Cette plateforme accroît également le dialogue multi-niveau, puisqu'il facilite la communication et la coordination entre les différents échelons du gouvernement.

En 2011, par exemple, le CNC a discuté les accords sur le processus national de gestion et planification territoriale, se transformant ainsi en véritable espace de débat sur des questions plus larges de développement, et non seulement restreintes au Programme-cadre ART Equateur.

De plus, le CNC a permis l'identification de bonnes pratiques au niveau territorial et a soutenu les autorités infra-étatiques dans l'établissement des mécanismes permettant de les répliquer, et d'échanger des connaissances.

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- **Groupes de travail territoriaux**
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**Les Groupes de travail territoriaux (GTT) et les Groupes de travail locaux (GTL) encouragent la gestion de la planification stratégique; facilitent la prise de décision consensuelle entre autorités locales, société civile et acteurs publics et privés; renforcent et développent les capacités locales / territoriales et proposent un mécanisme de suivi et de responsabilité des actions de coopération.**

## Les processus déclenchés par les GTT/GTL

Les GTT/GTL améliorent la gestion des priorités locales de développement, facilitent l'alignement des partenaires de la coopération internationale et contribuent à des interventions de coopération mieux coordonnées, transparentes et collectivement efficaces. De plus, les GTT/GTL, établis à un niveau intermédiaire, sont essentiels à l'articulation entre les échelons locaux et nationaux et agissent comme un courroie de transmission entre ces échelons.



## Les GTT/GTL en bref

**Quoi:** Les deux sont des espaces de dialogue et d'articulation entre acteurs de développement (entre niveaux et à travers les secteurs).

**Où:** Les GTT opèrent au niveau intermédiaire (provinces, régions, districts ou départements) tandis que les GTL opèrent au niveau local (municipalités ou équivalent).

**Qui:** Les autorités locales / infra-étatiques, les représentants du gouvernement central dans les territoires, le secteur académique, les OSC, les secteurs économiques publics, privés et mixtes, et les partenaires de la coopération internationale au développement.

**Fonctions:** Les GTT et les GTL fournissent un mécanisme de suivi et de responsabilité des actions de coopération; sont un point d'entrée dans le territoire pour les partenaires de la coopération décentralisée et du développement; et influencent la création de politiques publiques et leur renforcement. Ils encouragent également l'inclusion sociale des groupes traditionnellement marginalisés.

## Sur le terrain

### LIBAN / COLOMBIE

**Au Liban**, le Programme ART a établi des groupes de travail thématiques et régionaux: ils sont 25 groupes régionaux et 11 groupes thématiques sur l'ensemble des quatre régions d'intervention.

Ces Groupes de travail rassemblent les autorités infra-étatiques, les OSC, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations communautaires (OC) et le secteur privé.

En 2011, les Groupes de travail ont joué un rôle important dans l'identification et le classement des besoins locaux par ordre de priorité, avec le soutien technique de l'équipe d' ART Liban.

Un exemple de succès à cet égard a été l'implication du Groupe de travail de Dinnieh dans l'exercice de planification stratégique, qui a conduit à l'élaboration des premières lignes directrices pour le développement régional de Dinnieh - une des zones les plus désavantagées du pays - qui soient vraiment participatives et inclusives.

Le cycle de planification inclut l'inventaire des potentialités et des ressources disponibles dans la région et l'identification des besoins les plus criants pour faire avancer le développement local durable, en vue de mobiliser des partenaires et des ressources.

L'Union des municipalités de Dinnieh s'est fortement engagée durant tout le processus de planification, assurant ainsi une appropriation et un alignement importants avec les priorités locales de développement.

**En Colombie**, les groupes de travail sont au cœur de l'approche territoriale ART-REDES. Ces groupes sont devenus les instruments pour la participation et la représentation citoyenne et une modalité facilitant l'interaction et la coordination entre niveaux local et intermédiaire, institutions, société civile et partenaires de coopération internationale.

Par exemple, à Nariño le groupe de travail a contribué à définir les priorités de développement du Département, qui ont ensuite été traduites en lignes directrices pour les politiques publiques et les projets stratégiques, et pour les acteurs de la coopération au développement. Les lignes directrices ont encouragé la complémentarité entre le pays donateur et les partenaires, puisque les partenaires territoriaux ont partagé avec les PD, des informations et des diagnostics territoriaux à la fois pertinents et fiables.

De plus, les Groupes de travail ont également soutenu des organisations ethniques et communautaires ( « Mingas of thought ») ainsi que la rédaction de plans de développement ethnique et de rétablissement de la paix pour les communautés indigènes, noires et traditionnellement exclues.

Par exemple, la Stratégie de coopération de Nariño, sensible au conflit, et les plans de développement de la ville de Pasto, les politiques publiques et les Lignes directrices pour la coopération internationale (LDCI) montrent l'étendue de l'institutionnalisation

et la formalisation d'un système complexe de coordination, planification et mise en œuvre d'activités de coopération au développement.

A Pasto, ces documents ont été formulés sur la base des partenariats entre institutions impliquant les agences publiques et sociales, la communauté, et autres représentants de diverses parties prenantes (universités, syndicats, etc.), avec l'implication de plus de 150 acteurs sociaux et de la coopération internationale.

**En 2011, plus de 280 organisations étaient liées d'une manière ou d'une autre aux LDCI de Nariño et Pasto, renforçant ainsi six espaces de dialogue et huit groupes de travail municipaux. A travers ces actions, US\$ 28 850 000 ont été mobilisés pour des projets, des programmes et des plans stratégiques visant le développement humain durable et la reconstruction de la paix.**

Cinq de ces espaces opèrent désormais de façon indépendante sans le soutien du PNUD ART-REDES, témoignant du niveau élevé d'appropriation par les OSC et de responsabilisation.

Dans l'Est d'Antioquia, le Processus stratégique régional (PSR), mené par les groupes de travail, a conduit à l'identification et à la mise en place de cinq projets régionaux stratégiques, coordonnés à travers les cinq Groupes de travail thématiques qui articulent plus de 40 organisations au sein du cycle de planification locale.

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- **Coopération décentralisée**
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**L'Initiative ART considère la CD au sens large et inclusif, où les gouvernements locaux et infra-étatiques, la société civile, les ONG, le secteur privé et académique travaillent avec leurs homologues dans d'autres pays afin de faire avancer le développement humain durable au niveau local. De cette manière, ART possède donc la capacité de maximiser son potentiel afin de contribuer à un nouveau " paradigme de développement ".**

## Les processus activés par la CD

La Coopération décentralisée (CD) permet un dialogue constructif entre territoires et encourage donc des relations plus équilibrées entre les PD du Nord et du Sud. La CD joue un rôle primordial dans la promotion du développement local et l'efficacité du développement: l'utilisation de cadres conjoints de programmation réduit la fragmentation, assure des interventions à plusieurs niveaux et renforce les synergies et complémentarités entre acteurs ainsi que la cohérence des processus locaux et des stratégies nationales.



## La Coopération décentralisée en bref

**Quoi:** Par le biais de la CD, les gouvernements locaux et les OSC soutiennent les efforts des pays en développement dans la réalisation des objectifs de développement humain durable. En opérant via un cadre multilatéral, les acteurs de la CD interagissent avec d'autres partenaires et trouvent des complémentarités.

**Qui:** Les institutions en dehors du gouvernement central, telles que les autorités locales, les associations, les universités, les fonds de coopération, les mairies, les ONG, les OSC et les compagnies du secteur privé.

**Comment:** Au cours de ces six dernières années, les partenaires de la CD ont travaillé de manière coordonnée et complémentaire à travers les réseaux de coopération de l'Initiative ART du PNUD. Leurs riches expériences, bonnes pratiques et innovations sont mises à la disposition des pays partenaires à travers le cadre opérationnel du Programme. La coopération décentralisée représente la caractéristique typique d'ART qui consiste à établir une " connexion locale-locale " en appui au développement local.





Réunion des représentants de la région de Lombardie (Italie) avec les autorités locales de la province de Louga (Sénégal) dans le cadre d'un projet conjoint sur l'eau potable.

**En quelques chiffres:** En 2011, ART comptait 600 partenariats de CD actifs à travers les Programmes-cadres. Au cours de la période 2005-2011, l'Initiative ART a signé 69 accords de coopération.

Ces partenaires ont choisi d'articuler et de conduire leurs interventions à travers ART et cette tendance est en train de s'accroître. A cet égard, il est important de noter que les associations d'autorités locales et d'acteurs locaux tels que le Fonds Andalou des municipalités pour la solidarité internationale (FAMSI) - un partenaire de longue date d'ART - représentent souvent des centaines d'entités (150 dans le cas de FAMSI, 900 pour FOGAR et 1 100 pour CGLU).

En 2011, neuf partenariats ont été établis en appui à l'Initiative ART mais également pour des programmes et initiatives spécifiques, réaffirmant ainsi la crédibilité et la confiance générées par ART en tant que plateforme et facilité de service pour les partenaires du développement.

Cinq accords de cofinancement ont été signés, avec le Fonds Cantabria Coopera (pour les Programmes-cadres de la République dominicaine et de l'Equateur) et avec AEXCID (pour les Programmes-cadres du Liban et du Mozambique).

Trois Lettres d'intention ont été formalisées avec les Provinces de Sassari et Florence et le

Fonds des entités locales pour la coopération décentralisée et le développement humain durable (FELCOS Umbria).

De plus, une contribution directe au Fonds fiduciaire a été effectuée par FELCOS Umbria, et un échange de lettres avec l'Université de Genève a eu lieu.

**Les initiatives de Coopération décentralisée fournissent aux autorités locales un espace leur permettant d'exercer leur autonomie en matière de prise de décision en fonction des besoins de leurs communautés.**

## Sur le terrain

### L'INITIATIVE ART-ISI@MED

ART-ISI@MED (Initiative pour la société de l'information en Méditerranée) est un exemple montrant comment les partenaires de la coopération décentralisée peuvent utiliser la structure ART pour travailler sur un thème particulier tel que les Technologies de l'information et de la communication (TIC), et proposer une réponse intégrée à des besoins existants. Une harmonisation de la sorte permet d'utiliser des diagnostics communs, réduisant ainsi le coût de l'aide au développement; cela contribue finalement à élargir des expériences positives à d'autres régions.

Le PNUD a élaboré ART-ISI@MED dans le but de répondre à la fracture numérique dans le bassin méditerranéen et d'utiliser au maximum les nouvelles technologies pour faciliter et accélérer l'amélioration des moyens de subsistance et la création d'opportunités nouvelles.

Le Liban et le Maroc ont été sélectionnés pour mettre en place la première phase des initiatives pilotes; ART-ISI@MED vise désormais à consolider et capitaliser les résultats de ces deux premières initiatives. Au cours de la seconde phase, les résultats et les bonnes pratiques seront disséminés auprès d'autres villes et régions dans les pays pilotes, puis par la suite, auprès de pays au sud du Sahara et d'autres pays méditerranéens en utilisant la coopération triangulaire et Sud-Sud.

Un des résultats d'ART-ISI@MED a été l'établissement d'un Système d'information

géographique (SIG) à Tripoli, au Liban, avec la participation des municipalités de Tripoli (Liban) et Malaga (Espagne) et la collaboration de la Communauté urbaine d'Al Fayhaa. Cette initiative a donné à Tripoli un système puissant, adaptable et de technologie avancée pour créer et conserver un répertoire des rues et des adresses postales de la municipalité, et a également permis une meilleure planification stratégique des services publics fournis aux citoyens.

Un autre exemple de résultats obtenus est la réplication d'initiatives TIC à travers le bassin méditerranéen en liant les villes afin d'échanger des ressources, des expériences et des connaissances. Par exemple, la ville de Malaga (Espagne) s'est associée aux villes d'Oujda et de Chefchaouen (Maroc) afin de fournir un logiciel et une formation pour la gestion des ressources humaines, et également un système de gestion documentaire avancé.

Ces deux initiatives soulignent de façon claire le rôle de la coopération décentralisée dans l'établissement de liens entre les communautés, encourageant la collaboration et la solidarité pour le développement entre les territoires de la Méditerranée.

ART-ISI@MED montre le potentiel de la coopération triangulaire et Sud-Sud ainsi que la valeur ajoutée d'ART en tant que cadre institutionnel pour de telles initiatives, puisque ART met son vaste réseau de partenaires de la coopération décentralisée à la disposition des PD et offre sa riche expérience en

termes de processus de planification locale, d'autonomisation communautaire et de collaboration plurielle afin de maximiser la portée et l'impact des interventions.



**Grace aux TIC, les communautés accélèrent les processus de développement afin d'améliorer la prestation de services publics, la qualité de l'éducation et les opportunités d'emploi**

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- **Agences de développement économique local**
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**Les Agences de développement économique local (ADEL) sont des vecteurs d'amélioration des économies territoriales pour un développement durable, inclusif, équilibré, et équitable.**

Les ADEL sont des moyens de construire le consensus pour les secteurs économiques et sociaux. Elles sont des points d'entrée idéaux pour promouvoir les projets durables et inclusifs respectueux de l'environnement, et visant particulièrement les femmes et jeunes.

## Les processus activés par les ADEL

A travers les réseaux d'ART, les agences initient des relations avec les acteurs d'autres pays, encourageant à la fois les échanges commerciaux, technologiques et de connaissances ainsi que la mise en œuvre de projets communs. Les réseaux d'ART jouent alors un rôle essentiel en facilitant la recherche de partenaires internationaux susceptibles d'appuyer le développement économique local (DEL) des pays.

**ILS-LEDA:** L'Initiative ART s'est engagée dans un partenariat stratégique avec ILS-LEDA (Service de Liaison internationale pour les agences de développement économique local). ILS-LEDA offre une assistance technique, encourage et contribue à l'établissement d'ADEL, systématise leurs expériences, et dissémine les leçons apprises et les connaissances acquises.



## Les ADEL en bref

**Quoi:** Les ADEL sont des entités non lucratives publiques-privées, légales, intégrées, et durables, qui fournissent des services financiers et techniques en appui au développement humain et socio-économique de la population.

**Ou:** Les ADEL opèrent aussi bien au niveau national que territorial.

**Qui:** Tous les acteurs intéressés peuvent participer aux ADEL: administrations locales, institutions décentralisées, associations de producteurs, institutions financières, centres éducatifs et de recherche, ONG et secteur privé.

**Fonctions:** Les ADEL facilitent la mise en place d'initiatives et de partenariats complexes, fournissent des solutions spécifiques conduisant à la réduction de la pauvreté, à l'égalité des genres et au développement des petites et moyennes entreprises. Elles proposent également des études de faisabilité et d'identification fondées sur l'évaluation des ressources endogènes.

Des délégations de 47 pays et 1 300 participants ont assisté au Forum, qui a connu une large représentation internationale et a légitimé les ADEL comme outil novateur et robuste pour promouvoir un développement économique local inclusif, une gouvernance plurielle et un dialogue proactif avec les gouvernements nationaux et la communauté internationale. L'événement a également souligné l'importance de formuler des stratégies de développement territoriales avec la participation active des citoyens. Tous ces ingrédients sont essentiels à un modèle de développement qui tienne compte des questions sociales, économiques et environnementales.

**Les résultats:** Création d'un Forum permanent pour le développement local qui aspire à devenir le tout premier outil de travail et espace libre pour le dialogue et l'échange de connaissances sur ce sujet. Le Forum permanent s'appuiera sur sa riche expérience en matière de développement local en Afrique, en Amérique Latine, en Asie et en Europe, et contribuera à répondre aux besoins du DEL.

Etant donné le succès de cette première rencontre, un second Forum mondial sur le Développement économique local sera organisé en 2013 en collaboration avec ART, FAMSI et le parc technologique d' Itaipi, au Brésil. Le prochain forum se concentrera sur l'intégration des trois dimensions du DHD à travers les ADEL, considérées comme outils de promotion d'un développement équilibré, équitable et inclusif.

## Le Premier forum mondial des ADEL



### Les interventions les plus remarquées

Dans son discours d'ouverture, la Ministre de l'administration d'Etat du Mozambique, **Mme Carmelita Rita Namashula**, a demandé plus de ressources pour les institutions qui appuient le développement local: "... nous, dans le Sud, devons nous regarder nous-mêmes, et nous concentrer sur notre propre développement".

La représentante de ONU-femmes, **Mme Rita Cassisi**, a déclaré que les ADEL " considèrent comme une priorité les politiques de développement économique local axées sur les femmes [...] car la croissance économique seule n'élimine pas les inégalités, ni les inégalités entre genres. Les

femmes productrices ont besoin de stratégies afin de se coordonner avec les autres acteurs politiques, économiques et sociaux".

**M. Douglas Gardner**, Directeur adjoint du Bureau des politiques de développement du PNUD (BDP) a pour sa part souligné que " notre modèle de consommation actuelle n'est pas durable. Le développement durable n'est pas un nouveau concept, mais le défi est de [...] changer les flux existants; pour ce faire, le PNUD propose son soutien aux pays qui souhaitent encourager les politiques locales pour un développement local durable".

## Sur le terrain MyDEL - AMERIQUE

MyDEL (Femmes et développement économique local) est un Programme régional qui couvre le Salvador, le Guatemala, le Honduras, et le Nicaragua. Il vise à encourager les pratiques et les initiatives qui favorisent l'autonomisation politique et économique des femmes.

En partenariat avec les ADEL, MyDEL assiste 13 Centres de services pour les femmes entrepreneurs (CSEM); ces centres coordonnent les services financiers et commerciaux, en les adaptant aux besoins de femmes entrepreneurs en milieu rural.

**MyDEL a affirmé les droits économiques de presque 7 000 femmes, a formalisé nombre de politiques mises en avant par le Programme et a renforcé son articulation avec les nombreuses plateformes territoriales, nationales et régionales dédiées à l'accélération de l'autonomie économique des femmes.**

Comme exemple de la contribution d'ART à l'articulation interagencielle, MyDEL a soumis une proposition d'action conjointe



entre ONU-femmes et le PNUD afin de capitaliser sur l'expérience de MyDEL et la valeur ajoutée d'ART, et amorcer une nouvelle phase du projet axée sur l'articulation avec les initiatives similaires dans la région.

Finalement, en préparation de Rio+20, MyDEL a ouvert la voie de la participation et du positionnement des femmes en tant qu'acteurs proactifs et meneurs

des processus de développement et de gouvernance, à travers une initiative pour la "Promotion des chaînes de production vertes par les femmes" et le consortium multisectoriel entre 16 institutions, rassemblant ainsi le secteur privé, le gouvernement, le secteur académique et les partenaires de la coopération internationale pour la mise en œuvre d'initiatives conjointes.

## Sur le terrain **ADELCO - COLOMBIE**

ADELCO est le Réseau national des agences de développement local en Colombie; il regroupe plus de 15 agences et couvre 11 régions et plus de 159 municipalités, stimulant les partenariats publics/privés pour le développement social.

En 2006, ADELCO rassemblait 183 acteurs mais aujourd'hui il compte plus de 314 partenaires locaux.

Depuis leur mise en place, les agences ont directement bénéficié à 52 000 personnes (dont 48% de femmes), ont conduit à la création de plus de 34 400 emplois locaux (43% pour les femmes), ont renforcé 1 800 commerces et 380 organisations - bénéficiant à 50 700 personnes additionnelles, dont 23 600 sont des femmes, avec des activités de renforcement des capacités.

Sur l'année 2011, des projets productifs menés en partenariat avec les ADEL ont directement profité à 7 000 personnes.

En renforçant les ADEL sur le terrain, ADELCO a soutenu les territoires dans la formulation de politiques locales qui leur donnent les moyens d'œuvrer à leur propre développement, en particulier à travers la gestion des ressources, la formulation de programmes de développement, la création de nouveaux modèles de développement local et la promotion de mécanismes publics orientés vers le développement local.



Le Réseau s'est ainsi imposé comme un outil efficace pour influencer les politiques publiques et pour créer de nouvelles alliances en faveur du développement local, devenant un acteur influent et légitime dans la promotion du DEL.

En effet, ADELCO a contribué de façon significative à l'amélioration des avantages comparatifs et compétitifs des territoires et a influencé les quatre plans de développement local existants et les nouvelles politiques de développement rural. Il est devenu un meneur dans le développement de réseaux et dans l'assistance au transfert de capacités et d'expériences, notamment à travers les initiatives infra-étatiques Sud-Sud.

Aujourd'hui, ADELCO est devenu un organe important pour la mise en place de projets qui intègrent les trois piliers du DHD, encourageant les stratégies élaborées par le Conseil national de politique économique et sociale afin de générer des revenus pour les groupes défavorisés.

Par exemple, l'ADEL de Nariño a travaillé avec la Minga communautaire pour établir une école agro écologique qui favorise le développement durable et la sécurité alimentaire dans les petites communautés rurales.

## Sur le terrain REPUBLIQUE DOMINICAINE

En étroite collaboration avec le Ministère de l'économie, de la planification et du développement et le Bureau de la gestion et du développement territorial, le Programme-cadre ART de la République dominicaine a encouragé les échanges de pair à pair sur le DEL avec Cuba, la Colombie, l'Uruguay et Haïti afin d'apprendre des expériences du Brésil, de l'Equateur, du Chili et de l'Argentine.

Ces échanges ont compté 4 300 participants, dont 80% représentant les gouvernements infra- étatiques et 20% représentant le gouvernement national. Ces échanges ont finalement encouragé l'élaboration du Système national de planification et de développement de la République dominicaine, un processus émergent qui comprend le renforcement des capacités institutionnelles pour la mise en place et la gestion des initiatives de développement et une déconcentration et décentralisation graduelles des ministères sectoriels actuels.

En outre, le Programme a facilité un accord signé entre le Centre national de la santé animale de Cuba et l'ADEL de Monte Plata (République dominicaine). L'accord vise, entre autres, à appuyer la chaîne de valeur laitière dans cinq provinces dominicaines grâce à une alliance avec CONALECHE (le Conseil national pour le développement de l'industrie laitière).



Dans ce cadre de cette collaboration, plus de 2 400 personnes ont été formées sur les questions relatives à la chaîne de valeur laitière.

Un autre accord d'assistance technique entre les réseaux ADELCO (Colombie) et ADELDOM (République dominicaine) a été signé pour promouvoir les associations et réseaux commerciaux au niveau territorial en RD: un des résultats a été la formation de plus de 600 participants aux techniques de développement de réseau, de mobilisation de fonds et de planification territoriale.

**En République dominicaine, le Programme-cadre ART illustre le potentiel de convergence réussie de la coopération Sud-Sud, du Développement économique local et de l'approche territoriale d'ART.**

**A travers les coopérations triangulaires, Sud-Sud et Nord-Sud, le Programme a facilité l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, élargi au niveau local.**

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- **Cycles de planification locale**
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**Les Cycles de planification locale (CPL) sont, pour le territoire, sa vision à long terme de ses ambitions et de son potentiel de développement; ils visent à concentrer les activités sur les problèmes les plus urgents et impliquent la collaboration de toutes les parties prenantes locales - clés.**

## Les processus activés par le CPL

Les CPL contribuent à l'efficacité du développement au niveau local, contribuant à l'appropriation par les acteurs territoriaux, qui exercent une autorité sur les processus. Les Cycles de planification locale sont finalement incorporés dans les systèmes de planification du développement local, encourageant le développement humain à long terme et donc plus durable.



## Le Cycle de planification locale en bref

**Quoi:** Les CPL sont des processus participatifs, stratégiques et partant de la base, visant à identifier les priorités de développement du territoire. Processus intégraux, globaux, et multisectoriels, ils permettent au territoire de visualiser sa propre voie vers le développement local.

**Où:** Les CPL sont conduits au niveau territorial.

**Qui:** Les autorités territoriales, les représentants nationaux dans les territoires, le secteur académique, la société civile, les secteurs économiques publics, privés et mixtes, les partenaires de coopération internationale, les espaces de dialogue existants, les experts et les communautés thématiques prennent part au CPL via les Groupes de travail. Parfois initiés par le territoire dans le cadre de ses processus de planification stratégique, il est ensuite accompagné du soutien technique du Programme-cadre ART.

**Fonctions:** Les CPL permettent aux acteurs territoriaux d'identifier les priorités de développement de leur territoire de façon stratégique, de les planifier, de les classer par ordre de priorité et d'en faire le suivi.



**Un processus de renforcement des capacités et de formation participative dans les régions de Shkodra et Vlora ont conduit à la création d'un document de planification stratégique complet prenant en compte les besoins et les potentiels de ces deux régions.**

Le Programme ART GOLD2 Albanie présente un aperçu des plus complets de la mise en œuvre du CPL (connu en Albanie sous l'appellation processus de planification stratégique) qui réalise une stratégie locale conjointe de développement et s'inscrit dans les OMD.

Par exemple, lors du processus le Programme a fait particulièrement attention d'inclure les acteurs internationaux, régionaux et locaux, et d'établir des synergies avec les organes nationaux afin de créer une véritable plateforme de coordination multi niveau entre les besoins locaux et les politiques nationales.

Les quatre phases types du processus ont été les suivantes: lancement, analyse cadre (y compris FFOR et révision des cadres stratégiques existants); plan d'action (dans lequel les groupes

## Sur le terrain **ALBANIE**



cibles ont collecté, développé et classé les idées et propositions de projets); et consultations publiques pour présenter les plans.

**En quelques chiffres:** l'impressionnant processus global a impliqué plus de 170 réunions générales; 72 réunions avec les parties prenantes; 13 missions; 15 enquêtes de terrain; 300 participants; 80 acteurs institutionnels; et s'est traduit en plus de 200 propositions de projets et idées présentées, parmi lesquelles 11 sont actuellement mises en place avec le soutien technique et financier d'ART GOLD2 Albanie.

**“ La formulation de ce plan stratégique aura un impact considérable sur la réalisation du développement territorial. Cela représente également un bon exemple de processus démocratique et inclusif ”.**

**Mr. Ylli Piro**

*Président du Conseil régional de Vlora*

Au Maroc, le processus initié en 2010 pour appuyer 15 " Plans communaux de développement " (PCD) s'est poursuivi en 2011. Les PCD sont certifiés par la loi et menés par les Conseils communaux.

**ART Maroc a accompagné ces processus participatifs locaux de planification stratégique, essentiellement en renforçant les Equipes techniques communales (ETC), en introduisant une culture de suivi et d'évaluation et en établissant un système d'évaluation par les pairs tout à fait innovant, par lequel le ETC et les experts de la coopération décentralisée évaluent le processus de façon conjointe.**

Dans ce contexte, le Programme organise et guide l'assistance technique dans les « communes » cibles; coordonne l'élaboration de CPL avec la Direction générale des collectivités locales (DGCL); mobilise et organise les missions des experts de la coopération décentralisée; assure la coordination de toutes les actions avec les communes cibles et la DGCL; équipe les espaces nécessaires; assure une communication adéquate; et fait le suivi des activités liées à ce processus.

En 2011, les PCD de 15 communes des deux régions pilotes de Tanger Tétouan

## Sur le terrain **MAROC**

et de L'Oriental ont été évaluées et standardisées selon des mesures et des instruments de méthodologie de suivi et d'évaluation, comprenant la dissémination d'un outil d'évaluation par les pairs afin d'impliquer les fonctionnaires et techniciens des communautés. De plus, un réseau de villes du nord du Maroc a été établi, rassemblant les villes urbaines capables d'initier et promouvoir les partenariats de CD, la mobilisation de ressources ainsi que l'échange de connaissances et d'expertise.

**En quelques chiffres:** ce processus participatif a impliqué 15 communes dans plus de 19 réunions de coordination et d'échange d'expériences, six ateliers de formation et activités de renforcement des capacités, avec la participation de plus de 150 techniciens et représentants élus ainsi que 12 partenaires de CD: FAMSI, FELCOS/INU, le Centre d'initiatives et recherches européennes en Méditerranée (CIREM), Medcités, l'Agence catalane pour la coopération au développement (ACCD), les villes espagnoles de Barcelone, Cordoba et Jaen, le Campo de Gibraltar - association de communes - la municipalité d'Algeciras, et les villes italiennes de Foligno et Trevi.



# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**De manière générale, les Lignes directrices pour la coopération internationale (LDCI) sont l'application pratique du nouveau paradigme de la coopération, par lequel les ressources des bailleurs de fonds répondent aux demandes concertées des territoires.**

## Les processus activés par le LDCI

La nature et la raison d'être des LDCI sont d'encourager l'harmonisation des partenaires du développement dans un territoire donné, en accord avec ses propres besoins et demandes. Elles améliorent la transparence et l'efficacité collective à travers des cadres de travail communs qui offrent des diagnostics, des lignes directrices et des projets stratégiques conjoints. Les LDCI facilitent également l'alignement des partenaires de la coopération internationale avec les stratégies, les institutions et les procédures du territoire.



## Lignes directrices pour la coopération internationale en bref

**Quoi:** Les LDCI sont étroitement liées au Cycle de planification locale. Elles en sont souvent un des résultats, mais peuvent également être entreprises séparément lorsqu'aucun CPL n'est en cours dans le territoire. Ces LDCI visent spécifiquement les partenaires de la coopération internationale, leur fournissant un plan d'action identifié, élaboré, et classé selon l'ordre de priorités au niveau local, reliant les plans de développement à des actions concrètes. Selon le pays, elles sont appelées "Lignes directrices pour la coopération internationale" ou "Document des priorités territoriales"

**Fonctions:** Par définition plus focalisées et un peu plus restreintes que les CPL, elles ont néanmoins la fonction cruciale de guider les interventions de coopération vers une vision harmonisée de l'avenir du territoire en proposant des initiatives concrètes, en identifiant de nouveaux partenaires et en mobilisant des ressources. Elles sont mises à jour de façon régulière, et sont toujours alignées avec les priorités nationales de développement et intégrées dans les stratégies territoriales de développement identifiées au cours des CPL.

## Sur le terrain **SALVADOR**

Le Programme-cadre ART du PNUD Salvador est un exemple de la façon dont les mécanismes territoriaux d'articulation proposés par ART sont mis en œuvre au niveau régional et sont adaptés aux contextes et besoins locaux.

Les Lignes directrices pour la coopération internationale du programme (appelées Plataformas, au Salvador) ont été élaborées d'après une analyse de situation, selon une approche intégrée, multisectorielle et sensible à la question du genre.

Les priorités ont été définies par les acteurs locaux et liées aux politiques nationales et aux OMD: 20 ateliers participatifs par zone d'intervention ont été conduits au cours de l'élaboration.

En 2011, les Plataformas ont été éditées, publiées et disséminées aux niveaux local, national et international, présentant 74 propositions de projets classées localement par ordre de priorité.

En réponse aux priorités définies dans le document, les politiques et programmes nationaux ont été promus et les alliances stratégiques avec les partenaires internationaux ont été avancées.



Suite à la dépression tropicale E-12, les Plataformas ont été mises à jour et adaptées aux besoins de sortie de catastrophe naturelle; en outre, une plateforme stratégique pour l'articulation des acteurs locaux, nationaux et internationaux a été créée afin de soutenir le relèvement précoce et la transition vers le développement, en s'appuyant sur les Plataformas mises à jour.

De plus, en réponse aux priorités exprimées dans les Plataformas en matière de DEL,

ART Salvador a soutenu l'établissement de deux ADEL dans les départements d'Usulután et La Unión.

Dans le cadre de la promotion des instruments d'ART (les GTT et les Plataformas en particulier), ART et le Vice Ministre de la coopération au développement ont appuyé la formulation d'une politique publique sur la coopération décentralisée, fondée sur les besoins locaux au Salvador.

## Sur le terrain **KOSOVO**

**Au Kosovo, un processus de cinq mois s'est traduit par la constitution d'un Groupe de travail municipal et cinq Groupes de travail locaux, et l'élaboration des Lignes directrices de développement municipal pour la coopération internationale (MDG-IC, selon l'acronyme en anglais).**

Les groupes ont mené une évaluation des besoins visant à produire les GDM-CI. Ce document fournit un cadre pluriel et participatif validé par les autorités et complémentaire au Plan municipal de développement.

Le GDM-CI a été présenté officiellement à plusieurs partenaires potentiels, y compris la Turquie, USAID (coopération américaine), la GTZ (coopération allemande), et la DDC (coopération suisse), qui sont intéressés à contribuer au processus de développement de Dragash ou à utiliser des instruments similaires dans d'autres zones du Kosovo.

A travers les Groupes de travail et les MDG-IC, l'approche ART a démontré qu'il



est capable d'agir en facilitateur pour d'autres projets et acteurs opérant dans un territoire donné.

Le processus de Dragash a été mis en place avec les ressources belges et finlandaises et a incité d'autres agences onusiennes telles que l'UNICEF, le FNUAP et l'OMS à concentrer leurs efforts sur Dragash, une des quatre municipalités les plus vulnérables du Kosovo.

Le gouvernement central (Ministère de l'administration des gouvernements locaux) a également adopté le MDG-IC comme innovation et l'a reconnu en tant qu'outil d'une coopération guidée par les besoins au Kosovo.

# Les instruments

- Comités nationaux de coordination
- Groupes de travail territoriaux
- Coopération décentralisée
- Agences de développement économique local
- Cycles de planification locale
- Lignes directrices pour la coopération internationale
- Outil de mesure de l'efficacité du développement

**ART a appuyé l'élaboration de l'outil de mesure de l'efficacité du développement afin de quantifier et évaluer la performance de la coopération au développement ainsi que la cohérence des processus tels que l'alignement aux politiques nationales, l'appropriation et l'harmonisation.**

## Les processus activés par l'outil de mesure de l'efficacité du développement

Transparence et responsabilité. Initialement testé en Equateur, l'outil contribue de façon indirecte à la reconnaissance du rôle des expériences locales dans la planification, la participation, la gestion et la responsabilité, dont plusieurs de ces aspects sont facilités par le PNUD ART Equateur. L'outil s'est montré utile dans le renforcement des capacités des Gouvernements autonomes décentralisés (GAD) à gérer la coopération internationale. L'outil a également aidé les acteurs à s'entendre sur le fait que la mise en œuvre locale des principes d'efficacité du développement constitue une opportunité de renforcer la gouvernance multi niveau et le rôle des gouvernements et des acteurs locaux.



## L'outil de mesure de l'efficacité du développement en bref

**Quoi:** Un outil développé par le gouvernement d'Equateur et ART pour mesurer l'efficacité du développement au niveau local.

**Où:** L'outil est utilisé au niveau local.

**Fonctions:** Mesure les cinq dimensions de l'efficacité du développement: harmonisation, alignement, appropriation, responsabilité mutuelle et gestion fondée sur les résultats. Cet outil met en évidence les effets de levier que les processus d'ART peuvent activer dans les pays partenaires. Le gouvernement d'Equateur s'est embarqué dans cette initiative conjointe de mesure de l'efficacité de l'aide au niveau local, stimulé par des facteurs favorables au niveau du pays et inspiré par les expériences passées avec l'instrument de mesure de la valeur ajoutée du Programme-cadre ART à Paris et Accra (mis en place en 2010).

# LA VALEUR AJOUTÉE



**L'appropriation locale des processus de développement**

**Connecter les partenaires afin d'accroître l'efficacité de la coopération au développement**

## La valeur ajoutée

- Au niveau international
- Au niveau national
- Au niveau local

### Passer des concepts aux actions

ART contribue au débat sur le développement international en relayant les éléments utiles et les expériences de terrain; il peut ainsi traduire les leçons apprises de façon concrète en résultats au niveau local.

### Faire entendre la voix des territoires

La vaste plateforme de réseaux d'ART permet aux territoires d'être « entendus » par les donateurs potentiels pouvant fournir des ressources techniques et financières. Lors des préparatifs du FHN-4 de Busan, ART a conduit un large processus international de consultations regroupant plus de 150 acteurs économiques locaux, leur offrant un droit de parole collectif lors de l'événement. Quelques semaines avant le FHN-4 de Busan, se tenait le premier Forum mondial des agences de développement économique local, organisé à Séville. Ce Forum a amélioré la qualité des discussions théoriques sur le DEL grâce aux contributions enthousiastes d'acteurs du développement des quatre coins du monde, proposant des exemples concrets sur la façon dont le DEL est mis en œuvre - à travers les ADEL d'ART - au niveau territorial.

### Fournir un cadre multilatéral

ART met à disposition des partenaires et réseaux de la coopération une structure fiable pour identifier les besoins et les priorités locales d'un territoire et aligner les interventions de développement sur ces derniers. ART facilite également les connexions directes avec les partenaires territoriaux, suscitant ainsi des accords de coopération plus rapides et pertinents.

### Améliorer l'efficacité de la coopération au développement

L'outil de mesure de l'efficacité de l'aide - pour ne citer qu'un seul indicateur de cette contribution - développé et mis en place en Equateur, montre de façon claire que, dans les zones où les plateformes et les instruments d'ART sont en action, les indicateurs d'efficacité du développement sont nettement supérieurs.

### Réduire le coût de la coopération internationale au développement

Les instruments mis en place au niveau territorial grâce au soutien d'ART, sont devenus les plateformes-clés stimulant l'articulation et la coordination entre acteurs internationaux de développement et à travers les niveaux. ART contribue donc à réduire le chevauchement et la fragmentation des ressources de la coopération internationale en encourageant un appui plus ciblé et fondé sur les besoins. Cette plateforme opérationnelle unique offre également un cadre légal commun et la coordination des diagnostics, des missions de formulation, de suivi et d'évaluation, ce qui réduit considérablement le coût de la coopération au développement.



**En facilitant l'intégration des projets de la coopération au développement dans les Plans de développement local, ART contribue à maximiser l'efficacité du développement et à réduire les coûts de l'aide.**



## La valeur ajoutée

- Au niveau international
- Au niveau national
- Au niveau local

### Assurer le suivi

Le cadre et les instruments d'ART offrent aux gouvernements un mécanisme solide pour suivre les initiatives de développement en cours au niveau local, pour faciliter les synergies entre acteurs et pour s'assurer, en tout temps, que les interventions de développement soient cohérentes et alignées sur les priorités et les stratégies nationales.

### Connecter les niveaux territoriaux

Le cadre multi niveau d'ART a montré que c'est un outil opérationnel et efficace qui s'adapte aux réalités de chaque pays, et qu'il est capable de lier les processus territoriaux aux stratégies régionales et aux programmes nationaux.

### Elargir l'intervention

L'approche de gouvernance plurielle d'ART appuie les gouvernements dans la mise en œuvre de politiques nationales de développement au niveau territorial tout en renforçant les connexions locales / nationales qui permettent aux territoires de relayer leurs besoins et leurs priorités, améliorant ainsi la pertinence, la cohérence et en fin de compte la durabilité des actions de développement.



Tous ces éléments ouvrent la voie à l'élargissement à d'autres parties du pays, de ces bonnes pratiques initiées par ART. C'est le cas, par exemple, au Maroc, en Equateur et en Colombie, où les gouvernements nationaux ont demandé à leurs Programmes respectifs d'inclure d'autres zones, en vue des résultats palpables réalisés dans les régions pilotes, et ce, dans un large éventail de secteurs.

**Au niveau local, l'Initiative ART fonctionne comme un « laboratoire social » où les gouvernements et la société civile testent et améliorent les mécanismes de planification et de prise de décision. Plusieurs de ces initiatives sont ensuite adoptées par les gouvernements comme modèles pour les programmes nationaux.**

## La valeur ajoutée

- Au niveau international
- Au niveau national
- Au niveau local

### Mobilisation des ressources endogènes

Essentiellement fondée sur une approche territoriale, il est naturel que la valeur ajoutée d'ART soit la plus importante à ce niveau, puisque l'Initiative estime, en premier lieu, les ressources humaines et naturelles disponibles au niveau local, qui améliorent le potentiel des processus endogènes de développement et permet aux territoires de mener et gérer leur propre développement.

### Coordination et planification

De plus, l'utilisation de diagnostics territoriaux et de CPL communs permet une planification fondée sur la collaboration et répond aux demandes consolidées des territoires. De cette manière, l'Initiative ART est devenue un des points d'entrée les mieux adaptés pour les acteurs de développement intéressés à participer activement à la gouvernance territoriale. En se concentrant sur le long terme, et les interventions fondées sur les besoins et émergentes localement, le modus operandi passe de projets fragmentés, sectoriels et proposant des solutions temporaires à des processus de développement pertinents, articulés et durables.

### Effet multiplicateur d'aide

En activant, au niveau territorial, ces processus uniques, ART devient un agent multiplicateur conduisant à une augmentation des contributions aux territoires de la part des donateurs et partenaires, tout en s'assurant que des mécanismes plus efficaces et responsables soient mis en place par les territoires.

### Dialogue entre territoires

Une des caractéristiques les plus distinctives d'ART est sa capacité à générer des relations mutuellement enrichissantes entre territoires. En effet, ART permet aux territoires d'établir des connexions entre eux à travers un vaste réseau de plus de 600 entités de coopération décentralisée du Nord, comprenant des gouvernements locaux et régionaux, des associations, des universités, des ONG, des fondations ainsi que des compagnies privées. ART facilite également un dialogue Sud-Sud et Sud-Nord structuré sur des sujets d'intérêt commun tels que la santé, l'éducation, l'emploi des jeunes, les droits des citoyens, l'environnement et les migrations, pour n'en citer que quelques uns.

De plus, le cadre multilatéral d'ART permet aux partenaires de la CD d'entrer en contact et d'échanger des expériences et des connaissances sur une base d'équité, de responsabilité réciproque et de respect mutuel. Ces « dialogues pluriels » conduisent finalement à des processus de développement qui sont plus transparents, participatifs et inclusifs, puisqu'ils considèrent et reconnaissent l'importance d'un vaste engagement des autorités et des acteurs locaux sur la voie du développement durable.



**Une des valeurs ajoutées les plus importantes d'ART est de faciliter le « dialogue entre territoires ». Fort de ses 19 Programmes-cadres actifs à travers le monde et de ses liens avec de nombreuses institutions œuvrant à la promotion des territoires, ART est devenu une plateforme évidente pour mettre en place cette modalité innovante de coopération.**

# ART et la gestion des ressources naturelles



# ART et la gestion des ressources naturelles

**M**algré les efforts menés à travers le monde, le progrès politique, social et environnemental connaît un retard certain, comparé à la croissance économique.

**La relation complexe entre environnement et développement signifie essentiellement que pour atteindre les objectifs de développement humain durable dans ses trois dimensions, les impératifs environnementaux doivent être reliés aux objectifs de développement.**

Conscient de cette relation délicate et essentielle, l'Initiative ART a longtemps plaidé pour le besoin d'une plus grande responsabilité globale pour les questions environnementales.

La méthodologie ART et ses instruments offrent une plateforme idéale pour mettre en place des projets environnementaux identifiés localement, intégrés, et fondés sur les processus et les besoins.

Ces exemples concrets illustrent comment l'approche ART a été utilisée pour la conduite de projets à fort impact et durabilité environnementale, générant des résultats importants, au Liban, en Equateur et au Sénégal.

## Liban

Au Liban, un projet de gestion de l'eau et d'amélioration des infrastructures hydrauliques dans le Sud Liban a impliqué 168 municipalités du Sud, dans un effort concerté afin d'établir et d'équiper cinq centres de maintenance hydraulique et de former les techniciens capables de réparer les fuites.

**Une campagne médiatique nationale sur l'eau a également été organisée dans le cadre du projet afin de promouvoir la conservation de l'eau.**

Les instruments d'ART ont directement contribué au succès du projet: les Groupes de travail établis par le Programme ART Liban ont permis d'identifier et de formuler le projet à travers une approche participative partant de la base et inclusive, tout en encourageant un dialogue et des connexions nationales/locales sans précédent.

Les partenaires de coopération décentralisée mobilisés par le biais d'ART ont fourni l'assistance technique et financé le projet qui, en plus de son impact sur l'environnement, a également contribué à apaiser les tensions entre communautés; tensions qui avaient été exacerbées à cause des pénuries d'eau.

## Equateur

En Equateur la gestion - intégrée et intégrale - des ressources en eau du bassin fluvial de Jubo a suivi l'approche collaborative et participative promue par le Programme-cadre ART Equateur.

Le projet a concerné deux régions, trois provinces, 13 municipalités et 22 gouvernements de district; il est complètement aligné sur le Plan national Buen Vivir (Bien Vivre) visant à encourager l'intégration territoriale.

**Les usagers en eau, les DAG, les entités privées et les administrations d'état compétentes se sont joint aux efforts de formulation d'un projet qui respecte l'environnement et soit durable, non seulement dans la gestion des ressources en eau usées mais également pour encourager la participation des acteurs-clés dans le processus et ainsi renforcer leurs capacités de gestion de l'eau.**



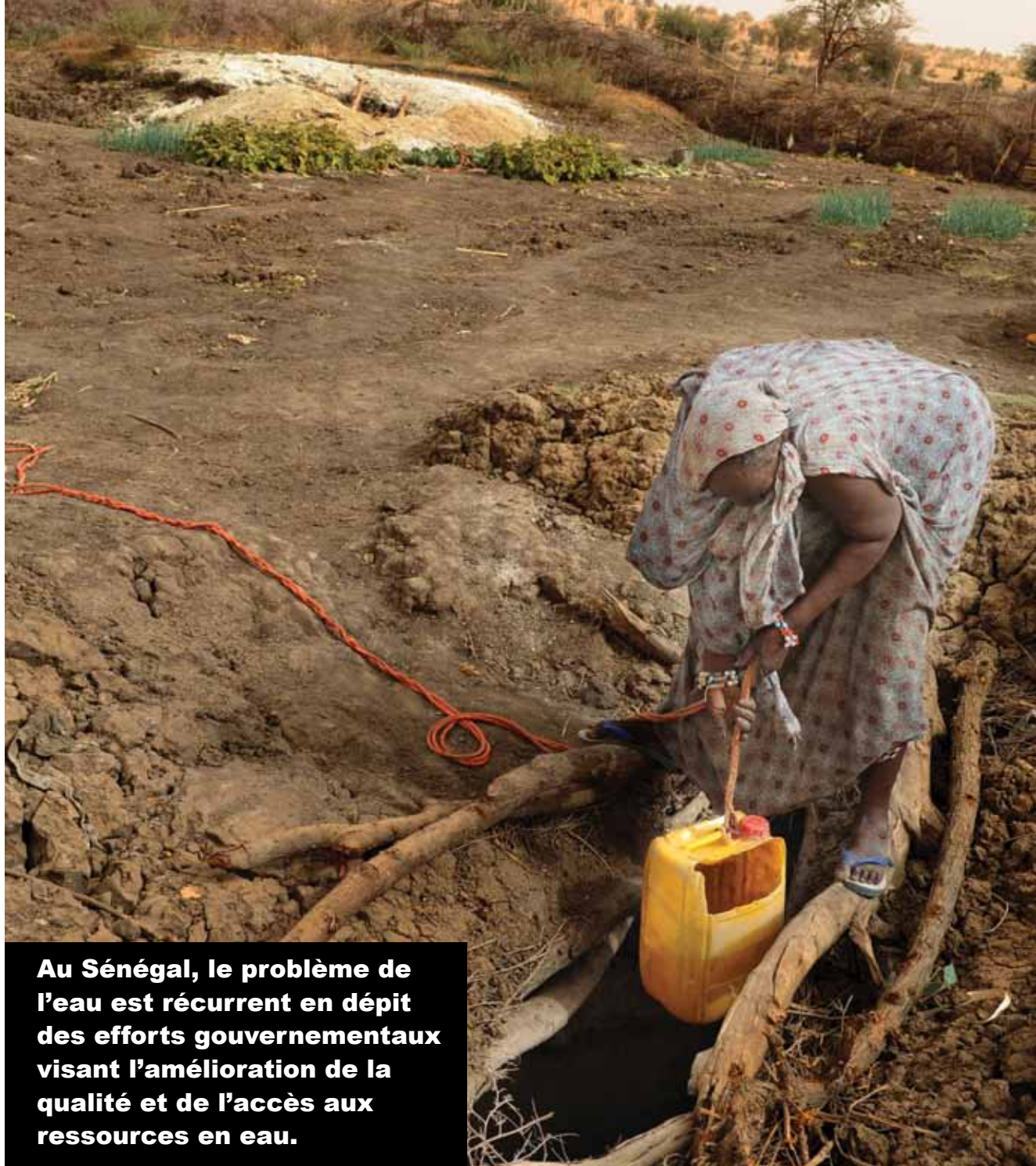
## Sénégal

Le Conseil régional de Louga a classé par ordre de priorités le financement des projets d'accès à l'eau, avec l'appui d'ART Sénégal en sa capacité de partenaire clé de la Direction générale de la coopération décentralisée au sein du Ministère de la décentralisation et des collectivités locales.

**Afin d'appuyer le développement des infrastructures hydrauliques, le projet « Amélioration de l'accès à l'eau potable dans les Départements de Kemeber et Louga » a été élaboré avec la participation active des Groupes de travail régionaux.**

La région de Lombardie et l'Union des Provinces de Lombardie ont soutenu financièrement et techniquement ce projet de trois ans à travers une entente signée avec le Bureau d'ART à Genève; sur le terrain, plusieurs partenaires locaux et nationaux se sont engagés dans l'initiative, donnant au projet un caractère multidimensionnel et complet mis en œuvre via les Groupes de travail et conduit par les autorités locales.

Tout au long du processus, la plateforme ART et ses mécanismes ont permis l'échange d'expertise et de bonnes pratiques en matière de gestion de l'eau et ont joué un rôle central dans la mobilisation de ressources et de l'assistance technique, appuyant ainsi le gouvernement du Sénégal dans l'amélioration de l'accès à l'eau et donc dans l'atteinte des OMD.



**Au Sénégal, le problème de l'eau est récurrent en dépit des efforts gouvernementaux visant l'amélioration de la qualité et de l'accès aux ressources en eau.**

# ART et la prévention des crises



**A**travers son Bureau pour la prévention des crises et le relèvement (BCPR), le PNUD soutient les efforts pour réduire l'impact des catastrophes naturelles, prévenir les conflits armés et appuyer le relèvement lorsque des crises éclatent.

**Depuis des années, BCPR et ART collaborent dans nombre de pays où les Programmes-cadres d'ART sont présents: Sri Lanka, Colombie, Salvador, République dominicaine / Haïti et Liban.**

En Colombie, ART et BCPR travaillent ensemble à la coordination des initiatives de relèvement précoce, de construction de la paix sociale, de réduction de la pauvreté et de réalisation des OMD. Aux frontières entre Haïti et la République dominicaine, les Comités de frontières inter-municipaux, renforcés par le Programme-cadre

ART, servent de mécanismes de consultation et de dialogue afin de répondre aux besoins faisant suite au tremblement de terre de 2010, contribuant ainsi directement à la planification et au relèvement après un désastre.

Au Sri Lanka, les instruments d'ART ont facilité l'harmonisation des opérations des acteurs de développement nationaux et internationaux dans les zones affectées par le tsunami, permettant une intervention mieux articulée et plus durable.

## **Approche territoriale pour la construction de la paix**

En Colombie, le Programme ART-REDES a débuté ses opérations à Nariño en 2007. Situé au sud-ouest du pays, sur la frontière avec l'Équateur, Nariño est également une des zones les plus affectées par les tensions politiques, économiques et sociales, donnant souvent lieu à la violence. En combinant les éléments du Programme REDES - Réconciliation et développement - de BCPR et de l'approche territoriale d'ART, ART-REDES a établi des cadres institutionnels locaux pour la prise de décision conjointe.

Ces plateformes ont permis aux parties prenantes locales et nationales, ainsi qu'à la société civile, de planifier collectivement et de mener les processus de développement selon les priorités définies sur le terrain. Ce faisant, le processus a également relié les stratégies nationales aux plans locaux, encourageant ainsi les initiatives de développement humain durable dans les municipalités traditionnellement isolées et sujettes aux conflits.

En effet, le cadre de gouvernance territoriale multi-niveau établi avec le soutien d'ART-REDES à Nariño a facilité l'élaboration de documents intégrés et participatifs de planification du développement: les parties prenantes locales - y compris les secteurs

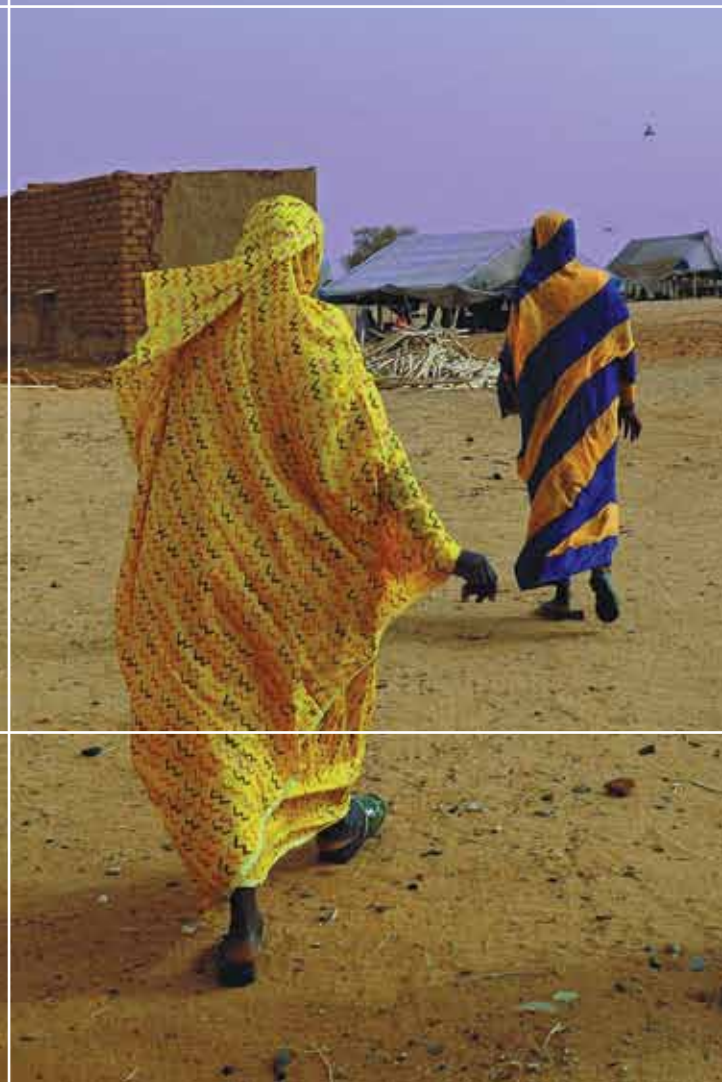
traditionnellement exclus tels que les groupes indigènes, Afro descendants, les femmes, les fermiers et les victimes déplacées - ont contribué à l'identification des priorités du département et ont activement participé à l'élaboration des initiatives de développement.

Ces plans de développement de court terme et les politiques publiques de moyen à long terme ou encore les plans communautaires traduisent les contributions des PD aux initiatives multisectorielles et globales concrètes. En outre, cette approche participative venant de la base contribue à stimuler l'harmonisation des donateurs et l'alignement avec les processus de développement fondés sur la demande, améliorant ainsi l'efficacité du développement au niveau local ainsi que les processus locaux de consolidation de la paix.

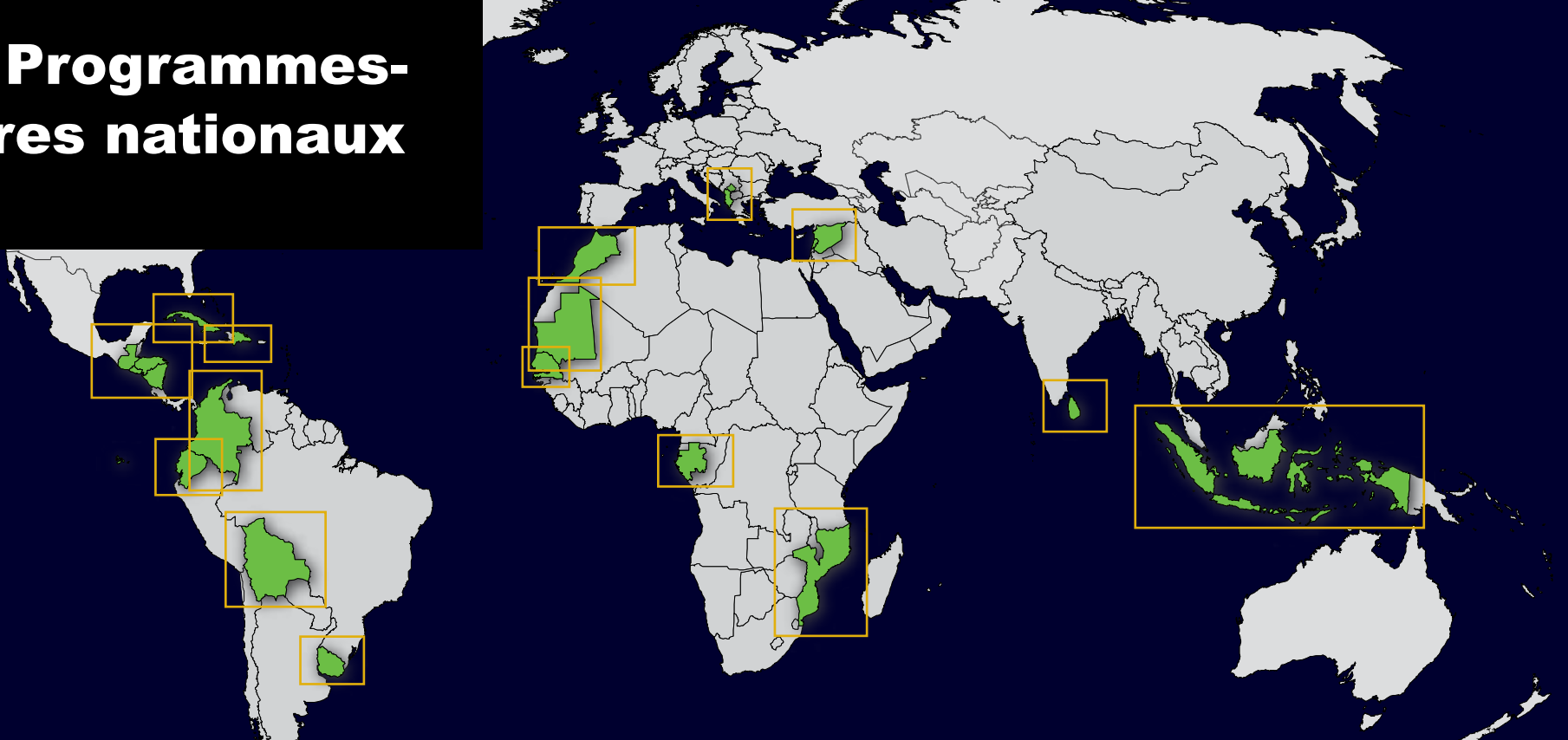
Cette formulation de la Stratégie de coopération de Nariño - sensible à la question du conflit - et des politiques publiques de Pasto montre le degré d'institutionnalisation d'un système complexe de coordination, de planification et de mise en œuvre des activités de coopération au développement.

Par exemple, à Pasto, ces documents ont été formulés sur la base de partenariats entre institutions et plusieurs acteurs qui ont réuni des agences publiques et des parties prenantes sociales, communautaires et ethniques, ainsi que des universités et des syndicats; l'élaboration a également impliqué plus de 150 acteurs sociaux et de coopération internationale. Ces documents attestent du leadership politique des autorités publiques et de la volonté marquée des citoyens de mener, au quotidien, les processus de développement pour la transformation sociale et politique de leur région.

# Les Programmes-cadres nationaux



# Les Programmes-cadres nationaux

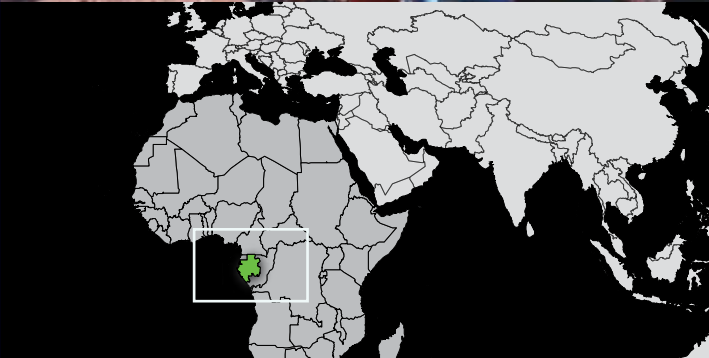


**E**tablis sur demande des pays et adaptés à chacune des situations locales, les Programmes-cadres ART du PNUD sont à des étapes de mise en œuvre différentes. Ensemble, ils font d'ART une initiative unique dont la contribution au dialogue (ex., Colombie, Liban), aux capacités locales de développement (ex., Equateur, Maroc, Bolivie) et au développement économique local (ex., Mozambique, Albanie) connaît une reconnaissance croissante de la part des gouvernements, de la société civile et des PD.

**En 2011, l'Initiative ART comptait 19 Programmes-cadres actifs à travers l'Asie, l'Afrique, l'Amérique latine, les Balkans et la Méditerranée: Albanie, Bolivie, Colombie, Cuba, République dominicaine, Equateur, Salvador, Gabon, Indonésie, Kosovo, Liban, Mauritanie, Maroc, Mozambique, Sénégal, Sri Lanka, Syrie et Uruguay.**







## ART Gabon

<b>Début</b>	2006
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation
<b>Zones du Programme</b>	Estuaire; Ogooué-Maritime; Haut-Ogooué; Province du Moyen Ogooué; Province du Woleu-Ntem.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'économie, de l'emploi et du développement durable; gouvernements locaux; institutions territoriales; Direction nationale de la décentralisation et du développement local; Association des municipalités du Gabon; Agences onusiennes; secteur privé.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Coopération au développement des Pays-Bas (NEDA)
<b>Secteurs d'intervention</b>	Réduction de la pauvreté, santé et éducation
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 7 000 000

# EN BREF ART GABON

■ En 2011, ART Gabon a effectué une évaluation de sa première phase opérationnelle (2006 – 2011) et en a formulé une deuxième (2013-2016). Les conclusions de l'évaluation ont révélé que le Programme engendrait des résultats tangibles et mesurables en termes de plateformes de participation locale, de processus de planification locale, de renforcement de capacités et de financement des microprojets.

■ Reconnaisant la valeur ajoutée d'ART Gabon en tant que mécanisme de promotion des liens horizontaux et verticaux, le gouvernement a demandé au Programme d'accompagner le processus de décentralisation dans le cadre des lois de décentralisation qui seront prochainement adoptées. ART Gabon sera le partenaire de la Direction nationale de la décentralisation pour un programme de formation et assistera les gouvernements locaux dans le cadre des processus de planification et autres activités telles que le développement économique local, la taxation locale et l'utilisation de mécanismes et d'instruments de bonne gouvernance développés par le Programme. De plus, le gouvernement souhaite incorporer la méthodologie ART dans l'élaboration de ses plans de développement local.

■ En 2011, le Programme a étendu son intervention à deux nouvelles provinces à la demande du Comité national de coordination (CNC); le gouvernement a promis d'augmenter sa contribution au Programme d'un million de dollars de dollars à 1,5 million de dollars par an. Le CNC est co-présidé par le Ministère de la politique de planification et du développement, et le Ministère des affaires étrangères, de la coopération, de la francophonie et de l'intégration régionale. Dans le cadre des processus d'appropriation et d'institutionnalisation des mécanismes d'ART Gabon, le CNC et les Groupes de travail ont tous reçu un statut légal par décrets ministériels.

■ En 2011, le Programme a financé 16 microprojets de réduction de la pauvreté ciblant particulièrement les femmes et six microprojets dans les domaines de la santé et de l'éducation. Ainsi, 100 femmes ont été formées et ont reçu un financement pour développer des activités génératrices de revenus. Les microprojets en santé et en éducation ont amélioré la qualité des soins de santé et de l'éducation pour plus de 250 personnes.

■ ART Gabon a signé trois accords de partenariats avec des institutions locales, visant à renforcer les capacités et à appuyer les projets agricoles et en infrastructure financés par le Programme.

■ De plus, le Programme est un cosignataire de l'accord de coopération Sud-Sud lancé en 2011 avec le Maroc, le Sénégal et la Mauritanie.

■ En 2011, ART Gabon a en particulier:

- Etabli cinq Groupes de travail provinciaux et neuf Groupes de travail locaux;
- Formulé neuf Plans de développement local sous le leadership des Groupes de travail provinciaux et locaux;
- Formé près de 200 personnes dont 65% de femmes en matière de gestion fondée sur les résultats, de planification et de décentralisation;
- Permis à 70 femmes d'avoir une activité qui augmente leurs revenus;
- Réinséré 45 jeunes orphelins dans un centre où ils étaient supervisés et allaient à l'école;
- Amélioré la qualité des soins de santé et de l'éducation pour plus de 250 personnes en finançant la réhabilitation et l'équipement d'un hôpital et de plusieurs écoles;
- Augmenté la production agricole et la pêche pour 70 hommes et femmes et introduit de nouvelles méthodes de transformation des produits.



## ART Mauritanie

<b>Début</b>	2010
<b>Phase du Programme</b>	Initiation / Consolidation.
<b>Zones du Programme</b>	Brakna et Assaba (consolidation), Gorgol et Guidimakha (initiation).
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'intérieur et de la décentralisation.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Autorités régionales des zones où le Programme est actif.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECID); Programme petits projets (GEF); Fonds des municipalités andalouses pour la solidarité internationale (FAMSI).
<b>Secteurs d'intervention</b>	Développement local; renforcement institutionnel et opérationnel; promotion des partenariats internationaux.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 1 550 000

## EN BREF ART MAURITANIE

■ En 2011, ART Mauritanie a renforcé la composante institutionnelle du Programme en établissant le Comité national de coordination et deux Groupes de travail régionaux (ce dernier à travers le décret de Wali) afin d'appuyer les processus régionaux de développement.

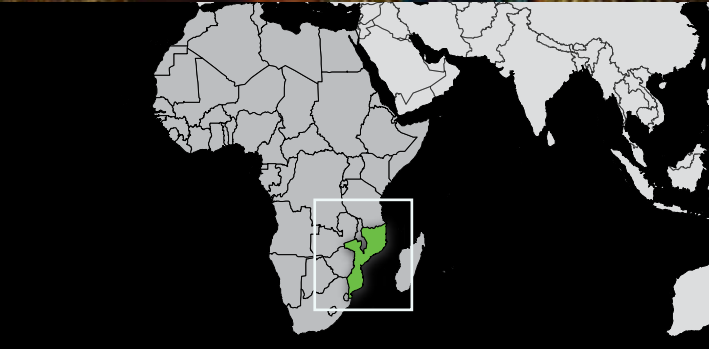
■ A travers les Groupes de travail, ART Mauritanie a mis en place des processus de planification régionale participative pour le développement local. De plus, le Programme a effectué un important inventaire des projets de développement en cours et des acteurs dans les deux Wilayas, améliorant ainsi l'harmonisation des donateurs. Il a contribué à la mobilisation de ressources pour les priorités locales identifiées dans les matrices élaborées par les Groupes de travail.

■ A travers les Groupes de travail, ART Mauritanie a soutenu l'élaboration du Plan régional de lutte contre la pauvreté, intégrant les diagnostics et les analyses menés durant le processus de planification participatif.

■ En 2011, le Programme ART Mauritanie a signé un accord de coopération Sud - Sud avec le Maroc, le Sénégal et le Gabon, afin d'appuyer les processus de décentralisation dans ces pays.

■ Un des axes stratégiques de l'année 2011 a été la question du genre: le Programme a facilité la participation des femmes mauritaniennes élues, au Premier forum des femmes africaines élues. La rencontre s'est soldée par la création d'un réseau régional qui aura une antenne nationale en Mauritanie. De plus, ART Mauritanie a conduit un diagnostic participatif sur l'égalité des genres en lien avec les OMD, dans les deux Wilayas, afin de faciliter l'intégration du genre dans les systèmes régionaux de planification.

■ Le Programme a renforcé les capacités de planification des groupes nouvellement formés à travers un programme de formation adressé à 50 personnes (représentants des services techniques déconcentrés, organisations de la société civile, maires, représentants de centres éducatifs et représentants de projets et programmes de coopération internationale). La plupart des activités mises en place a concerné la planification du développement.



## ART Mozambique

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Appropriation nationale.
<b>Zones du Programme</b>	Maputo, Gaza, Inhambane, Nampula, Cabo Delgado.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'administration d'Etat.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouverneurs, autorités de districts, directions provinciales du budget et du plan, agences de développement économique local.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID et six partenaires de coopération décentralisée.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Réduction de la pauvreté.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 4 250 000

# EN BREF ART MOZAMBIQUE

■ Le signe distinctif du Programme ART du PNUD Mozambique (ART-PAPDEL) est sa concentration sur le Développement économique local (DEL). A travers la Direction provinciale de planification et des finances, ART-PAPDEL soutient le gouvernement dans l'introduction du développement économique local dans les stratégies nationales de développement de façon à lutter contre la pauvreté et à rendre les communautés locales autonomes - et en particulier les femmes.

■ **ART-PAPDEL a établi son Comité national de coordination (CNC) en 2011; il est présidé par le ministre de l'Administration d'Etat et inclut le PNUD, les partenaires de la coopération internationale et les ministres engagés dans le DEL. Le Programme compte trois Groupes de travail nationaux, cinq provinciaux et 18 territoriaux, qui, en 2011 ont contribué à renforcer le dialogue participatif local; il a également un Groupe de travail national exclusivement dédié aux questions de DEL.**

■ Jusqu'à présent, six lignes directrices pour la coopération internationale ont été réalisées et présentées à l'Agence catalane pour la coopération au développement (ACCD), au Fond de Valence pour la solidarité, à l'Agence de coopération d'Extremadura, à AECID et à FAMSÍ.

■ Le Programme a soutenu l'établissement et/ou les opérations de huit Agences de développement économique local (ADEL); dans ce contexte, ART-PAPDEL a permis de créer 400 emplois à travers la promotion et la constitution d'entreprises associatives rurales, en renforçant les capacités des bénéficiaires du Fonds de développement du district et en conseillant les entrepreneurs et les micro, petites et moyennes entreprises.

■ En 2011, en accord avec son axe de travail principal - le DEL -, le Programme a apporté son soutien aux processus de planification au niveau du district à travers plusieurs activités liées au DEL: renforcement des capacités, diagnostics pour l'établissement de nouvelles ADEL et pour le développement et la publication de documents de planification territoriaux.

■ ART-PAPDEL a signé un accord avec ORU-FOGAR afin de renforcer les capacités administratives de 22 municipalités pour la mise en œuvre du DEL lors de 43 sessions de formation conduites aux niveaux local et national.

■ Des chapitres spécifiques au DEL ont été élaborés dans 18 districts et insérés dans les plans stratégiques de développement local; dix projets identifiés lors des Cycles de planification locale (CPL) sont en cours d'exécution.

■ Au cours du Forum mondial des régions, l'Union européenne a recommandé le Programme ART du PNUD comme modèle à suivre en matière de développement économique local.

■ Reconnaisant la valeur ajoutée des actions complémentaires au sein du cadre multilatéral et de la coopération décentralisée, le gouvernement a décidé d'adopter l'approche ART comme modèle pour ses politiques de développement économique local.

■ En 2011, ART-PAPDEL a pris part à la programmation UNDAF 2012-2015, en s'alignant sur les priorités du gouvernement et sur son plan de réduction de la pauvreté.



## ART MAROC

<b>Début</b>	2007
<b>Phase du Programme</b>	Appropriation / réplication.
<b>Zones du Programme</b>	Tanger-Tétouan et L'Oriental.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'intérieur, Ministère des affaires étrangères et de la coopération.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernements locaux, institutions territoriales.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID; Coopération au développement italienne; Coopération belge; et 39 autres partenaires de la coopération décentralisée.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Démocratisation; dialogue social et politique au niveau local; et décentralisation.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 9 000 000

# EN BREF ART MAROC

■ Depuis son lancement, ART Maroc s'est efforcé de créer un cadre de programmation participatif pour la coopération décentralisée (CD), fondé sur les besoins des territoires. Dans sa seconde phase (2010-2012) le Programme s'est concentré sur l'appropriation locale et nationale, en se basant sur les instruments déjà établis et en répliquant la méthodologie ART dans de nouvelles régions.

■ **Le Programme a mis en place le Comité national de coordination (CNC) en 2007; chacune des deux zones d'opération a des Groupes de travail territoriaux (GTT) actifs qui sont devenus des références en matière de partenariats de CD et de planification stratégique du développement local: sur l'année 2011, les Groupes de travail ont pris part à 18 missions d'échange comprenant 124 partenaires du développement (PD) et ont également participé à un cycle de formation sur la gouvernance locale.**

■ A Tanger-Tétouan, le Groupe de travail a été institutionnalisé au sein des structures locales existantes sous la dénomination de « Plateforme régionale pour la coordination des acteurs de développement », signifiant son appropriation effective par les autorités régionales. Forte de ses 54 acteurs (16 de la coopération décentralisée et internationale et 38 locaux), elle est devenue un point d'entrée dans la région pour les PD.

■ Les Lignes directrices pour la coopération internationale produites et distribuées - sous l'égide du Programme - en 2008, puis mises à jour en 2011, ont systématiquement été présentées aux PD intéressés à appuyer les processus de développement local. C'est dans ce contexte que plus de 27 projets tirés des Lignes directrices ont été mis en place en 2011.

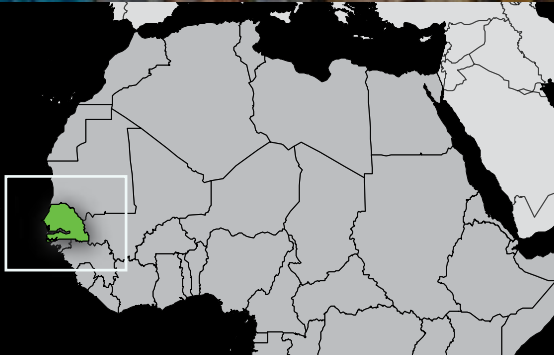
■ En 2011, le Programme a décuplé la composante renforcement des capacités en conduisant une deuxième édition des « Cours d'experts internationaux sur la coopération décentralisée », un cycle de cours sur la « gouvernance locale pour les fonctionnaires » et sur les « processus de planification » visant les organisations de la société civile.

■ Au regard de la contribution exceptionnelle du Programme à l'articulation et à l'harmonisation entre acteurs de coopération, le gouvernement et le Conseil régional de Fès Boulemane ont pris des mesures afin d'étendre la zone d'intervention d'ART Maroc dans cette région.

■ En outre, le Programme a facilité la signature d'un accord de coopération Sud-Sud et un plan d'action avec la Mauritanie, le Sénégal et le Gabon, afin d'approfondir les échanges et la collaboration sur les processus de décentralisation de ces pays; à cet égard, les activités d'ART Maroc ont été présentées en tant que bonnes pratiques au cours du Forum mondial sur la coopération Sud-Sud, qui s'est tenu à Rome, en décembre 2011.

■ En signe d'une harmonisation renforcée, le Programme a soutenu l'établissement de « La Maison du développement » à Tanger-Tétouan, comme référence physique pour les acteurs de développement nationaux et internationaux et comme plateforme de coordination des acteurs internationaux de développement. Dans cette même lignée, la création de la Fondation des régions orientales pour la coopération décentralisée est une indication supplémentaire de l'institutionnalisation des Groupes de travail régionaux.

■ ART Maroc a également facilité la création du « Réseau stratégique des villes » dans la région de Tanger-Tétouan. Cette initiative pilote et novatrice de « réseautage » entre les villes des régions renforcera l'échange de bonnes pratiques et d'expériences parmi les villes au nord du Maroc, notamment dans le domaine de la planification locale stratégique et de la gestion des affaires locales.



## ART Sénégal

<b>Début</b>	2009
<b>Phase du Programme</b>	Appropriation / institutionnalisation.
<b>Zones du Programme</b>	Régions de Louga et Ziguinchor.
<b>Partenaires nationaux</b>	Gouvernement national et associations d'élus locaux.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Conseils régionaux de Louga et Ziguinchor; autorités locales; structures gouvernementales déconcentrées.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID; Generalitat de Valencia (gouvernement autonome de Valence); Municipalité VIC; Iles Baléares; Région Lombardie et Union des provinces de Lombardie; Région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur); Région Toscane.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Gouvernance; ressources hydrauliques; formation professionnelle; développement économique local; tourisme et TIC.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 2 500 000

# EN BREF ART Sénégal

■ Créé en 2009, ART Sénégal vise à contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population. A cette fin, il soutient la décentralisation nationale, le renforcement des capacités et les processus de planification locale participative.

■ Quelques unes des activités-clés d'ART Sénégal sont: la mise en place de mécanismes facilitant l'articulation de la coopération internationale avec les politiques nationales et les processus locaux; la mise en œuvre de projets de développement novateurs en partenariat avec les acteurs de la CD; l'appui à la modernisation du système administratif du territoire; et l'amélioration de la prestation de services de base au niveau régional.

■ En 2011, en coopération avec plusieurs partenaires, ART Sénégal a facilité l'élaboration de plus de 50 Plans de développement local (PDL) et d'un Plan de développement régional dans la région de Louga. Les documents ont été validés techniquement par les Groupes de travail et politiquement par le Conseil régional, et sont reconnus pour leur contribution spécifique à l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation des partenaires du développement.

■ La Direction de la coopération décentralisée - au sein du Ministère des gouvernements locaux et de la planification territoriale - encourage l'harmonisation et l'alignement des acteurs de CD au niveau national avec le soutien d'ART Sénégal.

■ En se fondant sur les PDL, les Groupes de travail de Louga et Ziguinchor ont élaboré les lignes directrices pour la coopération au développement, incorporant les questions transversales telles que le développement économique local, le genre, l'environnement et les OMD, avec une attention particulière sur l'estimation de l'expertise locale.

■ ART Sénégal renforce également les « groupes d'intérêt communautaire », qui rassemblent les autorités locales dans un département donné. L'assistance technique fournie à ces groupes est un élément-clé du renforcement de la coopération entre autorités locales et donc dans la promotion de solutions innovantes en matière de services et autres défis du développement au niveau local.

■ Le gouvernement du Sénégal a demandé d'étendre à d'autres régions du pays, l'approche territoriale introduite par le Programme ART Sénégal.

■ Un processus stratégique en matière de développement économique local a été initié dans la région de Louga, avec le soutien de la Generalitat de Valence (Espagne), et impliquant tous les acteurs territoriaux pertinents ainsi que les partenaires de la coopération internationale.

■ Des Maisons du développement local ont été établies dans les régions de Louga et Ziguinchor avec la coopération de Valence et les gouvernements autonomes des îles Baléares. Leur fonctionnement est assuré par les autorités locales. Elles servent d' « espace de rencontre » pour les institutions de la société civile ainsi que pour les secteurs public et privé; elles sont également un point d'entrée pour les acteurs PD.

■ Environ 7000 personnes du département de Kebemer, de la région de Louga, ont eu accès à l'eau potable grâce à un projet appuyé par la région et les provinces de Lombardie. Plus de 8000 personnes supplémentaires seront concernées par la seconde phase du projet en 2012, qui se concentrera sur l'amélioration du système régional de gestion de l'eau.



## ART BOLIVIE

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation.
<b>Zones du Programme</b>	Départements de La Paz, Oruro et Tarija
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministères de la planification du développement, des autonomies, du développement productif et de l'économie plurielle, du travail, de l'emploi et du bien-être social.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernements régionaux et locaux; municipalité de La Paz; gouvernements régionaux de Oruro et Tarija.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée</b>	Coopération au développement italienne et 10 autres homologues nationaux et provinciaux: AECID; Ambassade de France en Bolivie; 8 partenaires de la coopération décentralisée et 4 partenaires multilatéraux
<b>Secteurs d'intervention</b>	Gouvernance; développement local.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 3 550 000

# EN BREF ART BOLIVIE

■ **Opérationnel depuis 2008, ART Bolivie est devenu un outil important d'appui au processus de décentralisation du pays et à la réorientation de son secteur productif, avec une attention particulière sur la gouvernance et le développement local.**

■ En raison des résultats des initiatives de développement économique local (DEL) encouragées par ART Bolivie, le Programme s'est imposé comme le principal instrument du PNUD pour la mise en œuvre des stratégies de DEL. Par exemple, le Programme gère désormais le projet « Promotion, gestion et consolidation des entreprises publiques », une initiative du Ministère du développement productif visant à évaluer et à renforcer le secteur public.

■ Le Programme a également finalisé la formulation du projet « Articulation des politiques publiques liées au développement productif », en collaboration avec le Ministère du développement productif. Le gouvernement a même exprimé son souhait d'intégrer les activités du Programme DEL aux politiques publiques nationales.

■ ART est en train de constituer une Agence de développement économique local (ADEL) dans la province de Tarija, de restructurer l'ADEL de Oruro, et de transformer l'ADEL de La Paz en une plateforme institutionnalisée.

■ Trois Cycles de planification locale viennent de commencer dans les régions d'intervention, en collaboration avec l'ancien Ministère de la planification et la coordination et le Ministère du développement productif - via le Vice-Ministère des petites et moyennes entreprises.

■ Des Lignes directrices pour la coopération internationale ont été réalisées dans les départements de La Paz et Oruro et dans la municipalité d'El Alto.

■ En 2011, le Programme a renforcé son Comité national de coordination (CNC), qui est dirigé par le Ministère de la planification du développement.

■ Il a également élargi sa zone d'intervention au département de Tarija.

■ De plus, le Programme a mobilisé de nouvelles ressources grâce à d'importants efforts pour stimuler les partenariats départementaux, locaux / nationaux et publics / privés. On peut noter à cet égard:

■ L'alliance avec SNV (une organisation caritative internationale initialement lancée par les Pays-Bas) et le Projet « Entreprises inclusives » pour un budget total de US\$ 1 000 000 dont US\$ 500 000 ont été mis en œuvre en 2011;

■ L'obtention de nouveaux fonds à travers le gouvernement basque (US\$ 400 000)

■ ART Bolivie a établi de nouvelles alliances nationales en 2011, notamment avec le Ministère du développement productif, sur deux projets stratégiques de grande envergure pour lesquels le Programme fournira l'assistance technique aux entreprises publiques désignées comme prioritaires par le gouvernement.

■ En fervent défenseur de la coopération Sud-Sud, ART Bolivie encouragera l'articulation avec d'autres programmes ART au niveau régional, à travers des échanges de coopération avec l'Argentine, le Brésil et l'Uruguay.



## ART-REDES COLOMBIE

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Appropriation / Institutionnalisation.
<b>Zones du Programme</b>	Département de Nariño; Département de l'Est Antioquia (Oriente Antioqueño).
<b>Partenaires nationaux</b>	Agence présidentielle pour l'action sociale et la coopération internationale; le Département national de la planification.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernement de Nariño; Municipalité de Pasto; ADELCO (réseau des ADEL colombiennes).
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Multilatéraux: ONU Femmes; ONU HCR; FNUAP; OCHA; ILS LEDA; IDEASS. Coopération bilatérale et décentralisée: Agence de coopération internationale au développement suédoise (SIDA); AECID, Coopération au développement italienne; ACCD; Région Toscane; FAMSÍ et 6 autres institutions et centres européens.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Construction de la paix sociale.
<b>Programme overall budget</b>	US\$ 18 130 000

# EN BREF ART-REDES COLOMBIE

■ Le Programme-cadre ART-REDES collabore étroitement avec le Bureau de prévention des crises et du relèvement (BCPR); il vise à renforcer le rôle des communautés locales dans le développement humain durable, la gouvernance démocratique, les OMD et la réconciliation.

■ Le Programme est présent dans six territoires et porte une attention particulière aux femmes, aux jeunes et aux victimes de conflits. Il concerne plus de 55 000 familles, soit environ trois millions de personnes.

■ Le Programme possède un Comité national de coordination (CNC), qui comprend les partenaires nationaux et infra-étatiques, en plus des partenaires multilatéraux, bilatéraux et de la coopération décentralisée (CD).

■ ART-REDES a apporté son soutien à l'établissement de deux Groupes de travail à Antioquia et Nariño, de six espaces de dialogue départementaux et de huit Groupes de travail municipaux, qui sont devenus des références pour la gestion de l'aide au développement, la construction de la paix et le développement humain.

■ Elaborées avec l'appui du Programme, les Lignes directrices de Nariño ont contribué à l'accroissement des capacités locales - particulièrement des groupes traditionnellement exclus - dans la gestion, l'articulation et l'influence sur les politiques publiques. A présent, ces lignes directrices sont utilisées pour l'articulation de plus de 280 organisations locales, nationales et internationales. Ces documents produits localement ont été essentiels pour sécuriser les investissements publics nationaux et mobiliser les ressources et partenariats de la coopération internationale: au cours de ces quatre dernières années, ART-REDES a réussi à mobiliser 28 millions de dollars.

■ Cinq nouveaux projets stratégiques, extraits des Lignes directrices de Nariño, ont obtenu l'appui des partenaires de la CD et six partenaires d'entre eux ont utilisé la structure du Programme pour s'aligner sur les priorités territoriales de développement.

■ L'expérience de Nariño est considérée comme une référence pour le Système national de coopération internationale en Colombie et a été reconnue comme l'une des dix bonnes pratiques de développement par le Département national de la planification, signe d'un processus d'appropriation.

■ En 2011, ART-REDES a facilité l'organisation d'une des réunions du « Processus consultatif sur l'efficacité de l'aide au niveau local », à Medellin. Cet événement a permis aux gouvernements locaux et régionaux d'Amérique latine d'exprimer leurs positions et leurs inquiétudes lors du FHN-4 de Busan.

■ Tout au long de 2011, le Programme a été très actif dans les deux zones d'intervention; par exemple, dans Nariño, les capacités de 2 000 jeunes ont été renforcées dans 27 écoles « leadership jeunesse »; 2 500 jeunes ont participé à six tables rondes sous-régionales au sein des Groupes de travail départementaux; 800 femmes ont vu leurs capacités en leadership développées dans 15 écoles municipales (contribuant ainsi à l'égalité des genres); l'alliance « Nariño décide » a été créée pour encourager l'influence publique lors des processus électoraux dans le cadre de la stratégie du PNUD pour les élections municipales et départementales; et 250 femmes, jeunes et fermiers ont été formés à l'« école de formation politique ».

■ De plus, le Programme a encouragé l'établissement d'une Plateforme d'articulation interinstitutionnelle, coordonnant les diverses organisations de la société civile (OSC) engagées dans le Processus stratégique régional (PSR). Avec le soutien du bureau territorial du PNUD dans l'Antioquia Est, des propositions de projets élaborées à travers le PSR ont été présentées aux parties prenantes municipales, départementales, nationales et internationales. Ainsi, un projet de 1 million de dollars a été approuvé par l'Union Européenne et sera mis en œuvre par le PNUD et cinq OSC.



## ART-PHDL Cuba

<b>Début</b>	1998
<b>Phase du Programme</b>	Durabilité / Transfert.
<b>Zones du Programme</b>	Habana Vieja, Pinar del Rio, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Las Tunas, Holguin, Guantanamo, Santiago de Cuba, Granma.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'investissement étranger et de la collaboration économique (MINCEX) . .
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	16 partenaires au niveau provincial.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID; Agence suisse de développement et de coopération; Agence canadienne de développement international; 23 autres partenaires de la coopération décentralisée; Fonds OMD; UE; FAO; UNOPS; PAM; UN Habitat; UNESCO et UNICEF.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Processus de développement local.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 19 800 000

# EN BREF ART-PDHL CUBA

■ **Le plus ancien de tous les programmes ART, le Programme de développement humain local (PDHL), s'est imposé comme plateforme unique pour le Développement humain local à Cuba. Il a conservé et renforcé son rôle central dans la promotion et la facilitation des actions du PNUD et d'autres organisations et agences de l'ONU en matière de développement local, essentiellement grâce à sa forte alliance avec les gouvernements et acteurs locaux.**

■ Etant donné sa longévité et ses résultats, ART-PDHL a été repéré comme étant l'instrument principal de mise en œuvre du Développement humain local, une des cinq priorités majeures de la stratégie de l'ONU à Cuba (selon l'UNDAF 2008-2012).

■ ART-PDHL a été identifié comme l'une des priorités du Bureau de terrain (BT) pour 2008-2012 aussi bien par les hauts représentants du gouvernement que par ceux du PNUD. Le Programme accompagne les efforts des autorités nationales dans l'appui au processus de développement prioritaires tels que la décentralisation administrative et technique, le développement économique local, les services territoriaux et l'intégration de l'approche genre.

■ Le Programme fonctionne dans neuf des 15 provinces du pays et dans 69 de ses 169 municipalités, avec le soutien de dix groupes de travail provinciaux et 18 groupes municipaux.

■ ART-PDHL a établi un Comité national de coordination (CNC) en 1999, qui comprend le MINCEX, le PNUD, les acteurs locaux, les ministères compétents et les acteurs internationaux.

■ Tout au long de son existence, le Programme a mis en place un vaste réseau d'alliances avec plus de 14 ONG, neuf universités, six institutions de coopération bilatérale, 200 acteurs et institutions de développement, des chambres

de commerce, des coopératives sociales, des centres de recherche/d'études et des fondations, devenant ainsi la plus importante et la seule plateforme pour les acteurs de développement dans le pays: pas moins de 18 partenaires de la coopération décentralisée utilisent ART-PDHL comme plateforme d'articulation.

■ En 2011, 33 municipalités dans quatre des provinces du pays ont été renforcées par la mise en place d'instruments stratégiques de gestion locale.

■ Un total de 367 acteurs locaux a pris part aux formations de renforcement des capacités (dont 40% de femmes).

■ Dix-sept entreprises/institutions de 14 municipalités travaillant sur le logement, la santé, l'éducation et l'eau, ont été renforcées à travers plus de 110 actions comprenant de la formation, des projets pilotes et du renforcement des capacités pour les acteurs locaux sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

■ A travers plus de 40 programmes de formation, dix-neuf projets DEL ont été conduits dans trois provinces, plus de 90 plans de projets commerciaux ont été élaborés et des compétences en gestion du développement économique local ont été renforcées.

■ Seize nouveaux projets identifiés grâce à des processus participatifs initiés par le Programme ont été approuvés et appuyés par plus de 75 institutions sectorielles.

■ De plus, le Programme a soutenu 11 stratégies nationales ayant un impact direct sur le développement local telles que l'Initiative municipale de décentralisation et les stratégies de Production d'aliments locaux pour l'autosuffisance.

■ Pour la première fois, le gouvernement a adopté les lignes directrices pour la coopération internationale formulées avec le soutien d'ART-PDHL comme stratégie officielle pour l'articulation des acteurs de la coopération internationale dans les provinces.





## ART REPUBLIQUE DOMINICAINE

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation
<b>Zones du Programme</b>	11 provinces de la République dominicaine et deux départements de la frontière haïtienne.
<b>Partenaires nationaux</b>	République dominicaine: 14 partenaires menés par la Direction générale du développement territorial et de la gestion foncière du Ministère de l'économie, de la planification et du développement. Haïti: sept partenaires nationaux conduits par le Départements des affaires frontalières (Ministère des finances).
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	38 partenaires municipaux et provinciaux en République dominicaine et 13 partenaires municipaux et départementaux en Haïti, conduits par les gouvernements municipaux.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Plus de 30 PD internationaux, conseils régionaux, institutions financières et académiques.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Développement local et efficacité du développement
<b>Programme overall budget</b>	US\$ 4 770 400

# EN BREF ART REPUBLIQUE DOMINICAINE

■ Le Programme-cadre ART République dominicaine a vu le jour en 2007. Le Programme fonctionne en accord avec les stratégies de développement local et de décentralisation du gouvernement. De plus, les activités du Programme ART en République dominicaine sont mises en place dans le cadre du Programme d'assistance au développement de l'ONU (UNDAF) et du Plan d'action du programme pays (CPAP) du PNUD.

■ Le Programme est opérationnel dans les Provinces de Monte Cristi, Dajabón, Elías Piña, Pedernales, Independencia, Valverde, Bahoruco, El Seibo, Monte Plata, Sánchez Ramirez, Hato Mayor et deux départements frontaliers en Haïti.

■ Dans les trois provinces frontalières (Elias Piña, Dajabón et Independencia – Bahoruco) ART République dominicaine a appuyé la création et/ou le renforcement de trois institutions publiques inter-municipales.

■ Le Programme a facilité l'établissement de plateformes de développement municipales et provinciales dans la zone pilote de Dajabón.

■ Deux plateformes transfrontalières de développement intégral ont été mises en place avec Haïti - dans Elias Piña et Dajabón.

■ Plus de 300 institutions territoriales et 30 organes nationaux sont actuellement intégrés dans ces plateformes territoriales.

■ Dans la zone à la frontière haïtienne, ART République dominicaine se concentre sur le relèvement et le renforcement des capacités afin d'améliorer les capacités locales à répondre aux effets du tremblement de terre de 2010.

■ Le Programme a créé trois Agences de développement économique local (ADEL) et en a renforcé trois supplémentaires; il a également consolidé le réseau national des ADEL (un des fondateurs du réseau d'ADEL d'Amérique latine). On note un impact direct sur 9 485 producteurs et entrepreneurs et un renforcement de plus de 15 chaînes de valeur dans les territoires.

■ En lien avec les deux zones prioritaires pour l'année 2011, le Programme a concentré ses activités sur le renforcement des Conseils territoriaux de développement: ART République dominicaine a étroitement coopéré avec la Direction territoriale des politiques et du développement afin de mettre en place une loi qui définisse le Système national pour la planification et l'investissement public et créé les Conseils territoriaux de développement. Ce dernier institutionnalisera en effet les Groupes de travail en mécanismes de coordination entre secteurs et entre institutions pour le développement territorial.

■ En utilisant les plateformes territoriales créées et consolidées, le Programme a eu une influence directe sur les initiatives de développement local et la politique nationale de décentralisation.

■ Plus de 30 partenaires de coopération internationale ont harmonisé leurs actions à travers ART République dominicaine, en particulier: le Fonds local d'Extremadura pour la coopération au développement; FELCOS Umbria; l'Association de Como pour la coopération internationale; la Municipalité de Milan; le Fonds de coopération de Cantabria; le Fonds de la Province de Milan pour la coopération internationale; les Conseils provinciaux de Huelva, Cordoba et Granada; USAID; l'Union européenne; la Municipalité de Cordoba; AECID; et la Coopération au développement italienne.



## ART Equateur

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Transfert / Durabilité / Appropriation / Institutionnalisation (dans la province de Esmeraldas).
<b>Zones du Programme</b>	Sept provinces et un canton.
<b>Partenaires nationaux</b>	Secrétariat national pour la planification et le développement; Secrétariat technique pour la coopération internationale; Consortium des gouvernements provinciaux d'Equateur; Association des municipalités équatoriennes; Conseil des gouvernements de districts ruraux d'Equateur.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Un total de 225 acteurs territoriaux de l'Administration d'Etat, d'ONG et de la société civile, du secteur privé, des institutions académiques et de la coopération internationale.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Gouvernements autonomes de Valence, du Pays-Basque et des Iles Baléares; Fonds de coopération de Cantabria; et 15 partenaires bi/multilatéraux.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Planification territoriale; efficacité du développement; gestion environnementale.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 10 850 000

# EN BREF ART EQUATEUR

■ PNUD ART Equateur met les instruments de la gouvernance plurielle à la disposition des acteurs locaux et nationaux, en appui aux stratégies de développement du pays et à la réalisation des OMD. Dans ce contexte, le Programme a activé cinq Groupes de travail provinciaux et un Groupe de travail cantonal / municipal dans sept provinces d'Equateur.

■ Le Programme a établi le Comité national de coordination (CNC) en 2008, qui est aujourd'hui un mécanisme d'articulation solide au niveau national.

■ En 2011, le Programme a développé plusieurs manuels majeurs afin de stimuler la planification du développement: un guide sur la planification territoriale, un guide sur la planification institutionnelle et un guide pour la formulation de politiques publiques. Il a également soutenu l'élaboration du « Document des priorités territoriales », qui a simplifié l'alignement des interventions de coopération internationale et des investissements publics avec les priorités locales définies entre les acteurs publics et privés dans les quatre provinces.

■ Le Programme a appuyé la création de trois nouvelles agences de développement économique territorial dans les provinces de Carchi, El Oro et Esmeraldas. De plus, ART Equateur a facilité la participation de plusieurs agences de développement équatoriennes au Premier forum mondial des agences de développement économique local, qui s'est tenu à Séville (Espagne). A cet égard, le Programme a publié un produit fondé sur les connaissances remarqué: « Qu'est-ce que le développement économique territorial? Avantages et opportunités d'avoir une agence de développement économique ».

■ En 2011, le PNUD ART Equateur et les suggestions méthodologiques d'ART ont été reconnus comme étant essentiels au modèle innovant de gestion de la coopération décentralisée, élaboré en collaboration avec SENPLADES, SETECI et les associations nationales

des Gouvernements autonomes décentralisés (DAG): le modèle a adopté - comme éléments fondamentaux - l'articulation, la complémentarité et les agendas de priorités concertés, positionnant ainsi les mécanismes d'ART au cœur des bonnes pratiques en matière de développement territorial.

■ En 2011, le Programme a consolidé les processus de décentralisation, de planification, de gestion territoriale et les politiques publiques: la méthodologie ART pour l'articulation des réseaux territoriaux est désormais incorporée dans les processus de coordination au niveau national et dans cinq zones géographiques. De plus, étant donné le niveau d'appropriation remarquable - de la méthodologie ART - atteint par le gouvernement infra-étatique, les mécanismes de gouvernance à plusieurs niveaux ont été instaurés dans sept provinces. Ces processus sont en passe d'être institutionnalisés dans quatre provinces.

■ Une des avancées les plus novatrices et majeures de l'année a été la formulation et la mise en place de l'« instrument de mesure de l'efficacité de l'aide au niveau local », en collaboration avec SETECI. En résumé, les principes de mesure de l'efficacité de l'aide dans les territoires ont révélé que les mécanismes de type ART - tels que l'utilisation d'agendas de priorités concertées - intégrés à la planification local, sont des facteurs contribuant directement à l'alignement, à l'appropriation et à l'harmonisation des actions et des acteurs de coopération.

■ En 2011 le Programme a approfondi son travail sur la publication de « L'efficacité de la coopération internationale au niveau local: la valeur ajoutée du PNUD ART Equateur (2008-2010) ». A cette fin, un outil de mesure et de suivi complémentaire aux instruments d'évaluation a été développé et lancé; outil contenant des indicateurs permettant de mesurer spécifiquement la contribution d'ART à la mise en œuvre des Principes de la déclaration de Paris et de l'Agenda d'action d'Accra.



## ART Salvador

# EN BREF ART SALVADOR

■ ART Salvador offre de l'assistance technique ainsi que des instruments participatifs pour mettre en place des politiques nationales de développement local et des initiatives d'efficacité du développement au niveau local.

■ Le Comité national de coordination (CNC) du Programme, établi début 2011, comprend le gouvernement national, les gouvernements locaux, les partenaires de la coopération décentralisée et internationale, ainsi que les agences de l'ONU.

■ De plus, ART Salvador a établi trois Groupes de travail territoriaux, adaptés aux besoins et structures existantes des territoires.

■ A travers des ateliers participatifs tenus tout au long de l'année 2011, les trois Groupes de travail ont soutenu l'élaboration des stratégies territoriales pour le développement humain durable; ces documents s'intitulent « Plateformes territoriales ».

■ ART Salvador a lancé et appuyé un débat régional sur la décentralisation en Amérique centrale.

■ Afin de répondre rapidement aux besoins émergents suite à la dépression tropicale E-12, le Programme a élaboré une proposition de relèvement précoce et a adapté ses lignes directrices stratégiques au nouveau contexte, en incluant des actions taillées sur mesure telles que le rétablissement des moyens de subsistance, la restructuration du système productif au niveau local, l'adaptation au changement climatique et la réduction du risque de désastre. En appuyant le relèvement précoce et la transition vers le développement après les effets dévastateurs d'E-12, ART Salvador a ainsi contribué à l'harmonisation et l'articulation des donateurs.

■ **En réponse à la dépression tropicale E-12, le Programme a joué un rôle clé dans la création d'une plateforme d'articulation pour que les acteurs locaux, nationaux et internationaux puissent soutenir le relèvement précoce et la transition - suite au désastre - vers le développement.**

■ En 2011, à la demande du Secrétariat technique de la Présidence, le Programme a appuyé l'élaboration et l'institutionnalisation de la stratégie de développement productive du pays au niveau national, ainsi que sa mise en oeuvre, en établissant des Agences de développement économique local dans les provinces de La Union et Usulután.

■ Un des éléments majeurs du Programme en 2011 a été le soutien à la formulation de politiques publiques nationales en lien avec la coopération au développement et au développement productif.

■ En ce qui concerne la coopération Sud-Sud, ART Salvador a signé, en 2011, un accord de partenariat avec CODESUL, la ville de Medellin (Colombie) et la République dominicaine sur des questions d'intérêt commun.

<b>Début</b>	2010
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation.
<b>Zones du Programme</b>	Bassin de la rivière Torola (provinces de Morazán, San Miguel et La Unión); Bassin du golfe Fonseca (province de La Unión); Bassin de la baie Jiquilisco (province de Usulután).
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère des affaires étrangères; Vice-Ministère de la coopération au développement; Secrétariat des affaires stratégiques; Sous-secrétariat du développement territorial et de la décentralisation; Secrétariat technique de la Présidence.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernance de Morazán, La Unión et Usulután.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Conseil pour le développement et l'intégration du Sud Brésil (CODESUL); ACCD; Administration locale de Barcelone; Fonds catalan pour la coopération au développement; FELCOS Umbria; IOM; Agence basque pour l'eau.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Décentralisation, développement territorial, développement économique local, relèvement précoce.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 2 750 000



## ART Uruguay

<b>Début</b>	2006
<b>Phase du Programme</b>	Appropriation
<b>Zones du Programme</b>	Départements: Artigas, Cerro Largo, Colonia, Florida, Salto et Rivera.
<b>Partenaires nationaux</b>	Bureau de la planification et du budget; Ministère de l'industrie, l'énergie et des mines; Ministère du travail et de la sécurité sociale; Ministère de l'éducation et la culture; Laboratoire technologique d' Uruguay; Agence nationale pour la recherche et l'innovation; Université de la République.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernements départementaux; commissions du genre; Agences de développement; Municipalités et associations de la société civile.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID et plus de 20 partenaires de la coopération décentralisée d'Espagne et d'Italie; ONU-femmes; FAO et BIT.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Décentralisation et développement économique local avec une perspective genre.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 3 800 000

# EN BREF ART URUGUAY

■ **Le Programme-cadre ART Uruguay du PNUD soutient les efforts du gouvernement en matière de décentralisation avec une attention spéciale sur le second et le troisième échelon; il appuie également le développement économique local en renforçant les instruments de gouvernance territoriale.**

■ ART Uruguay a contribué à la formulation de politiques locales pour les micros, petites et moyennes entreprises parmi les acteurs privés et publics dans quatre départements: Artigas, Colonia, Rivera et Salto. Dans ce contexte, le Programme a mené plus de 80 visites de promotion, de diagnostic et élaboré des plans afin d'améliorer la gestion; trois programmes pour le renforcement des capacités entrepreneuriales ont été menés à bien et suivis par plus de 1 500 participants.

■ Ainsi, le Programme « El Salto Emprende » (El Salto emprend) a reçu un des huit prix pour les initiatives les plus innovantes de la part de l'Agence nationale pour la recherche et l'innovation.

■ En 2011, le Programme a créé huit Groupes de travail territoriaux et six Groupes de travail de districts, en plus de six Groupes de travail thématiques. La plupart des Groupes de travail ont été insérés dans le processus d'institutionnalisation appuyé par ART. Dans le cadre de cette appropriation, ART Uruguay a modifié la direction de sa stratégie vers une plus grande assistance technique.

■ Le Comité national de coordination (CNC), établi en 2007, est conduit par le Bureau de la planification et du budget.

■ ART Uruguay s'est engagé dans un processus de focalisation territoriale et sectorielle, en se concentrant sur les questions relatives au développement économique local.

■ En 2011, le Programme a contribué au renforcement de dix ADEL dans huit départements. Les ADEL ont été institutionnalisées en tant qu'outil contribuant aux politiques territoriales. Le Programme a promu la création d'un Réseau national d'agences de développement.

■ Le Programme a mené des actions visant à renforcer le troisième échelon du gouvernement, afin d'améliorer l'élaboration d'agendas territoriaux pour le développement.

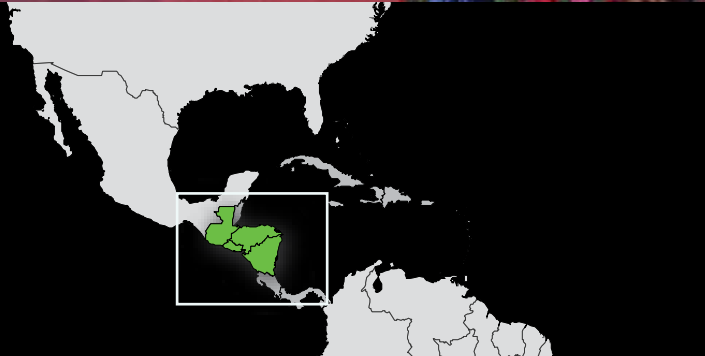
■ Le développement des capacités municipales s'est déroulé tout au long de l'année, à travers de formations sur la planification, la négociation et la gestion territoriale dans 21 nouvelles municipalités.

■ Les cycles de renforcement des capacités nationales ont été menés avec la participation de plus de 89 maires et 400 conseillers municipaux dans les 19 territoires du pays.

■ **En collaboration avec Inmujeres (Institut national pour les femmes) et des acteurs locaux, nationaux et départementaux, ART Uruguay a eu un impact considérable sur la question du genre en 2011, en élaborant le premier diagnostic sur l'emploi et le genre au sein d'un micro territoire.**

■ Les diagnostics ont suivi une approche participative et l'initiative a constitué la base du premier plan d'intégration de la composante genre dans le troisième échelon du gouvernement.

■ Une initiative pilote avec trois projets « Municipia » a été lancée afin d'élaborer des agendas territoriaux qui incluent l'approche genre et qui présentent la contribution des femmes au développement économique.



## ART MyDEL

<b>Début</b>	2005
<b>Phase of the Programme</b>	Transition.
<b>Countries of action</b>	Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua.
<b>Partenaires régionaux</b>	Système d'intégration d'Amérique centrale; Conseil des ministres pour les affaires des femmes; Centre pour la promotion des micros et petites entreprises; Banque d'intégration économique de l'Amérique centrale.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Agences de développement économique local; Municipalités; Commissions municipales de femmes; ONG de femmes.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Coopération italienne au développement; FAMS; ONU-femmes; Fonds OMD
<b>Secteurs d'intervention</b>	Women & local economic development.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 4 400 000

# EN BREF ART MyDEL

■ Femmes et développement économique local (MyDEL) a été la première initiative régionale d'ART visant directement l'égalité des genres au Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua. Le programme est coordonné par ONU-femmes. Il vise à asseoir les bases d'une stratégie pour l'autonomisation des femmes en Amérique centrale afin d'encourager et d'améliorer l'entrepreneuriat féminin.

■ Tout au long de sa vie, le Programme a établi une solide plateforme d'alliances: 16 nationales, 15 départementales et 284 municipales. De plus 13 ADEL et 13 Centres de services pour l'entrepreneuriat des femmes (CSEM), ainsi que neuf universités et centres de recherche font également partie de cette alliance.

■ Au niveau territorial, MyDEL a fait la promotion des plateformes auprès des conseils départementaux et municipaux, des associations de municipalités (c'est-à-dire mancomunidades), des organisations de femmes et des centres de développement au sein des micros, petites et moyennes entreprises.

■ Dans les quatre pays d'intervention, MyDEL a appuyé l'établissement de 13 CSEM au sein des ADEL; ces centres ont jusqu'à présent fourni une assistance technique et financière à plus de 12 000 femmes.

■ En 2011, MyDEL a étendu sa couverture géographique et compte désormais 13 départements dans quatre pays, atteignant ainsi un total de 6 976 femmes entrepreneurs, à travers plus de 506 activités dans des secteurs tels que le textile, l'agriculture, l'agro-business, le tourisme, le commerce et les services.

■ Cette année, le Programme a avancé davantage vers la consolidation des CSEM en renforçant l'unité formation au sein des LEDA et en améliorant les 13 CSEM au niveau régional à travers des activités de renforcement des capacités.

■ En 2011, le Programme a également préparé la formulation de plans stratégiques pour les 13 CSEM et élaboré des « guides méthodologiques pour la création et le fonctionnement des CSEM ».

■ De plus, MyDEL a joué un rôle crucial dans le positionnement et la promotion de la participation des femmes de la région au sommet de Rio+20 avec des initiatives telles que:

- La promotion de chaînes de production vertes et inclusives gérées par des femmes entrepreneurs dans les zones rurales du Guatemala;
- Le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs en milieu rural dans le cadre d'une économie verte, à travers un soutien complet et entre institutions visant à générer de l'emploi et des revenus et à améliorer les conditions de vie dans les zones rurales;
- L'atténuation de l'impact environnemental de l'activité économique.

■ Pour ce faire, l'initiative a formé un consortium multisectoriel comprenant: le gouvernement du Guatemala (Ministère de l'économie, Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation et le Ministère de l'environnement et des ressources naturelles); les académies (Université Rafael Landívar); le secteur privé (Associations des exportateurs guatémaltèques); ONG (Fondation pour le développement et la conservation, Fundación Solar, Rainforest Alliance, The Nature Conservancy); et les organisations internationales (ONU-femmes, le Centre de recherche et de Hautes études en agriculture tropicale, l'Institut interaméricain pour la coopération sur l'agriculture, la Banque mondiale, la FAO et le PNUD).



## ART LIBAN

<b>Début</b>	2007
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation
<b>Zones du Programme</b>	Banlieues Sud de Beyrouth (BSB); Sud Liban; Nord Liban et Bekaa.
<b>Partenaires nationaux</b>	Conseil du développement et de la reconstruction; Ministère de l'intérieur et des municipalités; Ministère de l'énergie et de l'eau; Ministère de l'agriculture; Ministère de la santé publique; Ministère de l'éducation et Ministère des affaires sociales.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Autorités locales; Unions et fédérations de municipalités; Institut libanais de recherche en agriculture (sous le Ministère de l'agriculture).
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Plus de 50 partenariats de coopération décentralisée établis depuis 2007 avec les régions européennes en Italie, Espagne, Belgique et Monaco.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Gouvernance; Environnement; Agriculture; Jeunesse; DEL; Education; Santé.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 14 400 000

# EN BREF ART LIBAN

■ L'objectif global d'ART Liban est d'appuyer le gouvernement national et les communautés locales dans ses domaines d'intervention et dans l'élaboration et la mise en place de plans de développement stratégiques, avec une attention spéciale sur les groupes désavantagés.

■ ART Liban a établi son Comité national de coordination en 2007; il est présidé par le Conseil pour le développement et la reconstruction. Le CNC comprend les Ministères de l'intérieur et des municipalités; des affaires sociales et de l'économie et du commerce.

■ **Actuellement, le Programme collabore avec 35 Groupes de travail thématiques et régionaux; il a facilité leur mise en place dans quatre zones d'intervention.**

■ Un exemple-clé est le Groupe de travail régional de Dinnieh, au Nord Liban: tout au long de 2011, le groupe s'est engagé activement dans la planification stratégique du territoire.

■ Les Groupes de travail régionaux, habituellement menés par les présidents des Unions de municipalités, ont facilité la participation de municipalités plus modestes dans les Cycles de planification locale, leur permettant ainsi de bénéficier directement de projets d'envergure lorsque l'implication des autorités régionales est nécessaire, tels que dans les projets de gestion de l'eau et des déchets, ou les projets liés aux services sociaux et à la santé.

■ En 2011, ART Liban a renforcé sa collaboration avec 15 acteurs européens de CD et initié dix nouveaux partenariats, amenant ainsi à plus de 50 le nombre de partenariats actifs établis depuis le début du Programme.

■ En 2011, le Programme a établi des Agences de développement économique local (ADEL) dans chacune des autres zones d'intervention; ces agences sont les premières de ce genre au Liban et dans la région arabe et elles ouvrent la voie à un nouveau partenariat public/ privé en matière de diffusion d'importants services économiques.

■ Un des moments forts de l'année a été la mise en place d'un Système d'information géographique à Tripoli, une initiative développée par la municipalité de Tripoli avec le soutien de la municipalité de Malaga (Espagne) et en partenariat avec la communauté urbaine de Al Fayhaa, sous l'égide du PNUD ART-ISI@MED (Initiative pour la société de l'information en Méditerranée). Cette initiative a fourni à Tripoli un système puissant, adaptable, et de technologie de pointe pour conserver un répertoire des rues et des adresses postales de la municipalité, ainsi que pour permettre une meilleure planification stratégique des services publics.

■ En 2011, les activités économiques locales représentaient plus de 50% du budget total du Programme. Dans ce contexte, le Programme a, entre autres, soutenu 40 coopératives de transformation alimentaire conduites par des femmes, tout en fournissant une assistance technique au secteur privé pour la première fois; il a équipé 1 100 pêcheurs; et a aidé plus de 30 000 fermiers.

■ De plus, dans le cadre d'ART Liban, le PNUD a lancé un programme visant à promouvoir le rôle des municipalités et de leurs communautés et à faire progresser leurs processus de développement. Au cours de la première phase, le Programme a ciblé 1 100 hauts responsables (dont la plupart ont été élus pour la première fois, en tant que membres des conseils municipaux) dans 300 municipalités libanaises.



## ART Syria

# EN BREF ART SYRIA

■ ART Syrie assiste le gouvernement dans la mise en œuvre d'agendas de développement régional favorables aux pauvres, en utilisant une approche de la planification et de la gestion du développement qui soit participative, inclusive et durable.

■ Tout au long de 2011 des circonstances difficiles ont prévalu, marquées par des troubles sociaux, politiques et sécuritaires. La situation générale fragile a retardé le Programme, qui a quand même enregistré quelques résultats en lien avec l'établissement des mécanismes du Programme et la mise en place de projets à effet rapide.

■ En 2010, un Comité national de coordination (pour l'instant restreint à la CRP), un Groupe de travail provincial (GTP) et trois Groupes de travail Locaux (GTL) ont été établis dans le Gouvernorat de Al Raqqa.

■ En 2011, les GTL ont suivi quatre sessions de formation sur la planification du développement local pendant que le GTP suivait un stage de formation de trois jours en matière de communication et de mobilisation ainsi que trois formations avancées sur la planification locale du développement.

■ Le plan de travail du Programme a été développé sur la base d'une évaluation participative des besoins des communautés avec l'implication de tous les Groupes de travail et des autorités locales.

■ Afin de renforcer ce résultat encourageant, ART Syrie a développé un premier manuel sur la planification participative du développement au niveau local et l'a intégré au sein des directions participant aux Groupes de travail.

■ Tout au long de ce processus participatif, les Groupes de travail locaux et provinciaux ont identifié au moins 20 projets prioritaires dans différents domaines; huit de ces projets ont été mis en place par le Programme et huit autres par les autorités locales.

■ En 2011, ART Syrie a permis le développement des capacités et a fourni de l'assistance technique à la CRP afin de finaliser sa structure organisationnelle de façon à en améliorer la gestion et l'échange de connaissances.

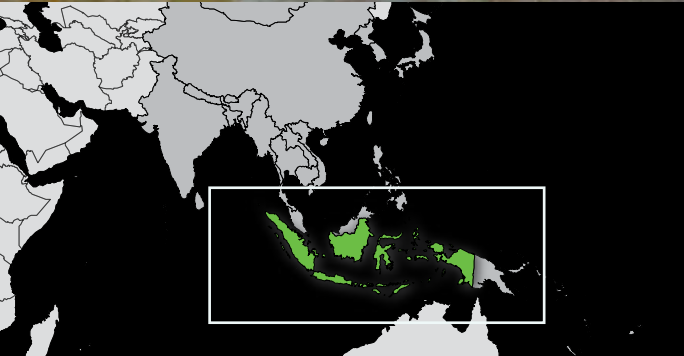
■ Le Programme s'est engagé dans un exercice nécessaire de répertoriage et de compilation de données concernant les projets de développement dans Al Raqqa.

■ Treize directions travaillant avec le Gouvernorat de Al Raqqa ont approuvé l'approche participative de la planification et l'utilisent maintenant dans leur exercice de planification annuelle.

**■ Etant donné les circonstances actuelles et le retrait de la plupart des acteurs de développement en 2011, ART Syrie est devenu l'un des rares vecteurs d'assistance aux groupes les plus vulnérables, à travers plusieurs petits projets nécessaires en matière de gestion des déchets solides, d'éducation et de santé.**

■ Un des résultats majeurs de l'année 2011, au niveau régional, fut l'engagement des directions compétentes et des autorités publiques d'Al Raqqa à contribuer financièrement et en termes de programmation au développement de cinq communautés cibles. Un total de 490 000 dollars a été alloué à divers projets de développement dans les villages et mis en œuvre, conformément aux besoins identifiés localement.

<b>Début</b>	2010
<b>Phase du Programme</b>	Démarrage.
<b>Zones du Programme</b>	Gouvernorat de Al Raqqa - Damas.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'administration locale, Commission régionale de planification (CRP); Commission de planification et de coopération internationale; Gouvernorat de Al Raqqa.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernorat de Al Raqqa; Municipalités de Thawra; de Tal Othman; de Debsi Faraj; Association de planification familiale; Groupes de jeunes volontaires de Al Raqqa.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID, UNICEF, UNFPA.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Pauvreté; Développement social et gouvernance locale.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 2 000 000



## ART INDONESIE

<b>Début</b>	2008
<b>Phase du Programme</b>	Institutionnalisation.
<b>Zones du Programme</b>	Provinces de Gorontalo et NTT (Nusa Tenggara Est).
<b>Partenaires nationaux</b>	BAPPENAS (Agence nationale de planification du développement) et Ministère des affaires internes.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Agences régionales de planification du développement des provinces de Gorontalo et NTT.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Association des médecins italiens; Institutions de la Province Sud du Sri Lanka; ACC10 (Agence catalane d'appui au commerce, Espagne); Université Bicocca de Milan, Italie.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Développement économique local; Coopération Sud-Sud et efficacité du développement.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 1 650 000

# EN BREF ART INDONESIE

■ ART Indonésie a établi un Comité national de coordination en 2009.

■ Gorontalo et NTT ont toutes les deux des Groupes de travail provinciaux (GTP) depuis 2009.

■ Dans Gorontalo, le GTP a été reconnu comme plateforme pour conduire les acteurs et les actions internationaux de coopération au développement et a été intégré au sein de la structure provinciale du gouvernement.

**■ Dans la province de NTT, le GTP a fusionné avec le mécanisme d'efficacité de l'aide de la province, le « Secrétariat intégré des partenariats pour le développement » (SPADU). Le GTP a ainsi été institutionnalisé en tant qu'unité officielle au sein du gouvernement provincial, contribuant à l'efficacité du développement en assurant l'harmonisation et l'alignement des partenaires du développement avec les priorités établies localement.**

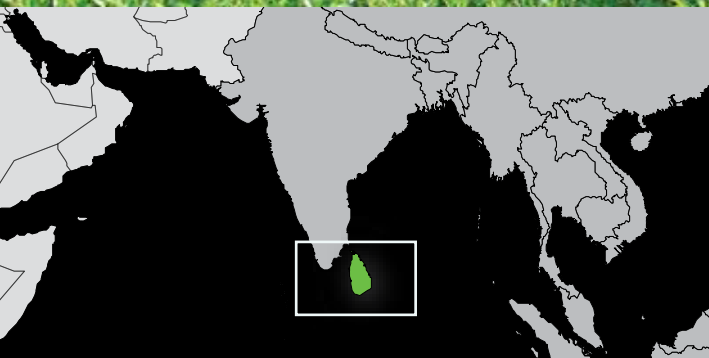
■ Les deux provinces ont entrepris des Cycles de planification locale en 2009, et formulé des Lignes directrices pour la coopération internationale qui ont été intégrées aux stratégies territoriales de développement.

■ Trois ans après son lancement, ART Indonésie s'est imposé comme plateforme pour renforcer et développer les gouvernements régionaux. Dans le contexte de la mise en œuvre des Engagements de Jakarta et en accord avec les Principes de la déclaration de Paris, le Programme s'est placé comme incontournable dans la promotion de l'efficacité du développement en Indonésie. Etant donné le succès, au niveau local, du Groupe de travail provincial de NTT, le gouvernement prévoit d'étendre à d'autres provinces ainsi qu'au niveau national, l'utilisation de cet instrument unique de coordination.

■ Le SPADU a été établi à NTT en 2011 par décret gouvernemental. Supervisé par l'Agence provinciale de planification et de développement, le Secrétariat est chargé de coordonner l'aide internationale, dans un territoire qui a connu un grand nombre d'interventions pendant et après le conflit au Timor oriental, de s'assurer que les projets sont conformes aux priorités provinciales et de proposer de la formation aux fonctionnaires pertinents en matière de gestion de fonds.

■ De plus, ART Indonésie fut le précurseur de la coopération Sud-Sud depuis 2008, en conduisant les échanges avec la Province Sud du Sri Lanka, en matière de gouvernance locale, décentralisation et agriculture. Cette expérience a été adoptée en tant que modèle par le gouvernement national et les leçons et les expériences tirées ont été utilisées comme étude de cas pour illustrer le Plan directeur et le Grand dessein de l'Indonésie sur la coopération Sud-Sud, qui est en cours de préparation par la Direction des fonds multilatéraux au sein de BAPPENAS.





## ART Sri Lanka

<b>Début</b>	2006
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation / transfert.
<b>Zones du Programme</b>	Province Sud; Province de Uva.
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère du gouvernement local et des Conseils provinciaux.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Conseil provincial de Uva; Conseil provincial du Sud.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	AECID; FELCOS Umbria; FAMSJ; Fonds catalan pour la coopération au développement; Fonds galicien pour la coopération et la solidarité; Centre supérieur d'hôtellerie de Galice; Fondation Emilio Moro; Fonds local d'Extremadura pour la coopération au développement; Administrations locales de Huelva et Malaga; Fondation andalouse pour la formation et l'emploi; Région Como; Région Veneto; Commune de Foligno; et ONG espagnole Paix et développement.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Renforcement des capacités; Éducation; Développement économique local.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 5 400 000

## EN BREF ART SRI LANKA

■ ART Sri Lanka débuta ses activités en 2006 suite au Tsunami dévastateur de décembre 2006. Le Programme devint rapidement une plateforme de coordination des interventions d'un grand nombre de partenaires de la coopération décentralisée souhaitant appuyer les efforts de relèvement précoce du pays et les activités faisant suite au désastre.

■ Le programme a établi un Comité national de coordination (CNC), en 2007, et continue de s'appuyer sur un Groupe de travail provincial expérimenté et actif dans la Province d'Uva.

■ En 2011, ART Sri Lanka continua de renforcer ses partenariats de coopération décentralisée, avec une attention particulière sur les échanges de coopération Sud-Sud existants, notamment avec la Province de Gorontalo (Indonésie) et avec l'Albanie.

■ Le Programme s'est concentré sur le renforcement des capacités des autorités nouvellement décentralisées, ainsi que sur l'appui à l'ADEL (appelée RUEDA au Sri Lanka). Par exemple, les échanges se sont poursuivis avec la Province de Gorontalo, dans le domaine de l'agriculture, et plus précisément dans l'échange de savoir-faire et d'expertise sur la production de maïs.

■ La Formation professionnelle diplômante sur la gouvernance destinée aux membres élus des Conseils provinciaux, a connu un vif succès lors son expérimentation dans la Province Sud, et a donc été répliquée dans la Province d'Uva à la demande des autorités provinciales avec un soutien minime du Programme, montrant clairement de la part des autorités une appropriation forte d'une telle initiative de renforcement des capacités.

■ **Le Programme a soutenu le partenariat avec la Province d'Umbria (Italie) afin de mettre en place une Stratégie nationale sur la santé mentale au niveau provincial; en partenariat avec ART Albanie, la méthode de la mère kangourou utilisée pour les soins néonataux fut introduite au Sri Lanka avec des résultats prometteurs, laissant présager une répllication à venir.**

■ RUEDA a poursuivi, avec succès, son schéma de crédit garanti pour les PME de la Province Sud, afin d'encourager le développement économique local stratégique dans la Province.



## ART Albanie

<b>Début</b>	2010
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation.
<b>Zones du Programme</b>	Conseils régionaux de Vlora et Shkodra.
<b>Partenaires nationaux</b>	Cinq ministères du gouvernement national menés par le Ministère de l'intérieur.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Gouvernements régionaux de Vlora et Shkodra; Municipalités (Vlora et Shkodra); plus de 20 municipalités et communes; deux ADEL; deux universités; une banque commerciale.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Coopération italienne au développement ; Ministère italien des affaires étrangères; cinq partenaires de CD; trois agences de l'ONU
<b>Secteurs d'intervention</b>	Développement économique local; agenda de réforme.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 2 400 000

# EN BREF ART ALBANIE

■ En collaboration avec ses homologues nationaux et UNOPS, ART GOLD2 Albanie soutient l'agenda de réformes en vue de l'accession du pays à l'UE, la réalisation des OMD et l'efficacité du développement.

■ Le Programme a mis en place deux ADEL dans deux régions d'intervention; elles deviendront prochainement Agences régionales de développement intégré (RIDA) dans le cadre du processus d'appropriation et d'institutionnalisation. Etant donné le succès des agences dans la promotion du développement local, le Ministère de l'intérieur a indiqué son souhait de les utiliser comme modèle à incorporer dans la formulation de politiques nationales. Le Kosovo voisin a également fait part de son intérêt à répliquer un modèle similaire pour soutenir le développement local.

■ ART GOLD2 Albanie a appuyé des projets d'infrastructure prioritaires selon le gouvernement et les conseils du partenariat régional. Ces projets comprennent la restauration de vieux immeubles, musées et autres structures historiques, culturelles, archéologiques, et touristiques, des espaces verts et des équipements pour les espaces publics.

■ Les processus de planification stratégique du Programme ont permis d'atteindre un haut niveau d'appropriation par les conseils régionaux, grâce à leur caractère participatif et inclusif. Les deux Conseils du partenariat régional ont été créés au cours de ces processus, qui rassemblèrent un ensemble cohérent et équilibré de représentants du gouvernement, du monde des affaires et de la société civile.

■ Environ 200 idées et propositions de projet furent identifiées dans les deux régions, dont 11 étaient considérées comme priorité absolue et ont été développées depuis le démarrage de la phase; six ont été mises en œuvre sur financement d'ART GOLD2 Albanie.

■ Un des éléments les plus novateurs du Programme sur l'année 2011 fut l'expérimentation d'écoles laboratoires pour le développement humain à travers l'établissement de partenariats avec le Ministère de l'éducation et des sciences, du travail et des affaires sociales, et plusieurs universités et autorités locales. Pour la première fois dans le pays, ces laboratoires donneront lieu à la création de l'Ecole albanaise du développement humain - un concept en devenir - dans le cadre de l'Ecole internationale de l'initiative de développement du millénaire, qui rassemble les acteurs de développement, les milieux universitaires et les groupes de réflexion sur les questions de développement socio-économique et de coopération.

■ De plus, le Programme a pris les devants et identifié les innovations dans le domaine des bonnes pratiques locales/nationales de développement, en conduisant une enquête exhaustive de l'ensemble du territoire. Dans ce cadre, en 2011, une conférence internationale co-organisée par les gouvernements albanais et italien et ART GOLD2 Albanie a fait l'objet d'une attention importante et a connu un niveau de participation exceptionnellement élevé.

■ En conséquence, les autorités albanaises se sont engagées à élargir les composantes du développement mises en avant par le Programme telles que le rôle des ADEL/RIDA dans le cadre du développement régional et de la planification stratégique participative, tandis que le gouvernement italien et autres représentants des agences européennes-clés ont promis d'utiliser ART comme instrument efficace pour l'activation de la coopération au développement et des partenariats décentralisés.

■ En 2011 ART GOLD2 Albanie a entrepris d'échanger son expertise avec le Programme ART Kosovo afin d'initier un processus d'apprentissage mutuel et d'éventuelles répliques des bonnes pratiques, ainsi qu'une coopération dans les zones et sur les thèmes d'intérêt commun.



## ART Kosovo

# EN BREF ART KOSOVO

■ Au regard des particularités de la région et de la prolifération des acteurs de développement, ART a mis ses instruments et sa méthodologie au service des initiatives et des acteurs existants. Dans ce sens, l'expérience du Kosovo représente la valeur ajoutée d'ART par excellence en tant qu'espace d'articulation, de coordination et de participation, offrant des instruments améliorant et contribuant aux agendas des acteurs de développement et les donateurs à venir.

■ En accord avec la tendance à l'intégration d'ART au sein du PNUD et dans le contexte du projet, ART a mis à la disposition des acteurs de développement un instrument institutionnel du PNUD afin d'optimiser les résultats et maximiser l'impact à l'égard des ressources disponibles (rapport coûts/efficacité ou coûts/bénéfices).

■ Un premier exemple de cette modalité est fourni par l'interaction avec le « Projet de conservation de la biodiversité et de gestion/exploitation durable de la terre dans Dragash ». En effet, ce projet du PNUD, financé par la Finlande, était initialement limité à ses spécificités sectorielles et ne prenait pas en compte la planification participative au niveau communautaire. Cependant, l'introduction de l'approche et de la méthodologie ART a permis de parfaire le travail technique et scientifique du « Projet de Dragash » en ajoutant un processus de planification participative reliant les priorités identifiées localement au Plan municipal de développement, générant ainsi une base solide et intégrée pour les actions de développement et ouvrant la voie à d'autres interventions au-delà de la durée des projets existants.

■ Etant donné les spécificités légales et politiques (c'est-à-dire sous la résolution CS ONU 1244) au Kosovo, il n'existe pas de CNC, mais un mécanisme intégré au niveau national assure les fonctions qui seraient normalement celles du mécanisme national, notamment rassembler et intégrer les parties prenantes, les donateurs et les autres partenaires de développement.

■ Vers la fin 2010, le Programme ART à Dragash a développé des Lignes directrices de développement municipal pour la coopération internationale (MDG-IC), en utilisant des processus de planification participatifs. En 2011, les Lignes directrices ont été approuvées par le gouvernement municipal comme complément au Plan municipal de développement; elles furent également utilisées par plusieurs partenaires au développement comme outil de référence pour les actions de coopération sur le territoire de Dragash.

■ Dans le cadre de l'objectif global du Programme, qui est l'établissement d'un développement durable dans Dragash, cinq projets à résultats rapides ont été initiés au niveau du village, et quatre d'entre eux sont terminés.

■ Cinq Groupes de travail ont été établis au niveau du village et un au niveau municipal, servant de plateformes pour le dialogue participatif et inclusif (couvrant 40% de la population de Dragash).

■ Cinq nouveaux villages entreprendront un processus de planification participatif mis à jour au cours de l'année 2012; cela signifie que le Programme couvrira donc plus de 60% de la population de Dragash aussi bien en tant que bénéficiaires directs ou indirects (Dragash compte une population de 45 000 personnes).

■ Suivant l'intérêt des donateurs, les autorités nationales et le PNUD envisagent l'expansion à d'autres régions des processus mis en route par ART.

■ Le succès de l'intégration de l'instrument de services d'ART au sein du « Projet de Dragash » conduira ILS LEDA à s'engager, en 2012, dans un fonds cofinancé par la Belgique et la Finlande, visant à formuler une stratégie DEL dans les territoires du Kosovo.

■ En octobre 2011, UNICEF et le FNUAP ont annoncé leur décision de travailler à Dragash dans le cadre des Lignes directrices de développement municipal.

<b>Début</b>	2010
<b>Phase du Programme</b>	Consolidation.
<b>Zones du Programme</b>	Municipalité de Dragash (Région du Sud).
<b>Partenaires nationaux</b>	Ministère de l'administration des gouvernements locaux; Association des municipalités du Kosovo.
<b>Partenaires infra-étatiques</b>	Municipalité de Dragash.
<b>Partenaires de la coopération décentralisée et bilatérale</b>	Gouvernements décentralisés de Finlande et de Belgique.
<b>Secteurs d'intervention</b>	Processus de décentralisation; développement soutenable; développement économique; stratégie énergétique, développement de capacités.
<b>Budget total du Programme</b>	US\$ 450 000

# ART en quelques chiffres



Personnel ART/2011

**19** Pays ayant un Programme-cadre ART.

**19** Comités nationaux de coordination créés.

**75** Régions dans lesquelles ART met en œuvre des programmes.

**100** Groupes de travail territoriaux créés.

**325** Municipalités travaillant en partenariat avec ART.

**60** Agences de développement économique local établies.

**US\$ 16 960 297** Fonds déboursés (2011)

**US\$ 13 130 538** Fonds acheminés à travers les Bureaux des pays du PNUD (2011).

**US\$ 5 000 000** Fonds mobilisés des gouvernements infra-étatiques, ressources TRAC, et coopération multilatérale (2011); effet multiplicateur.

**US\$ 156 127 106** Total des fonds mobilisés 2006-2011.

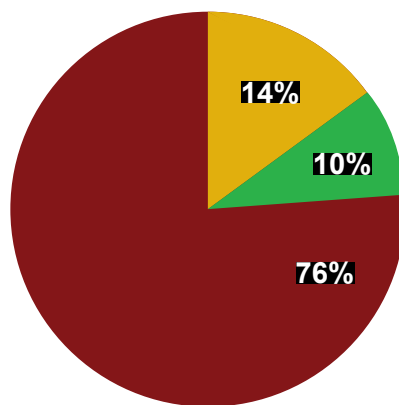
## Les Fonds d'ART: Source et allocations financières

(2006-2011)

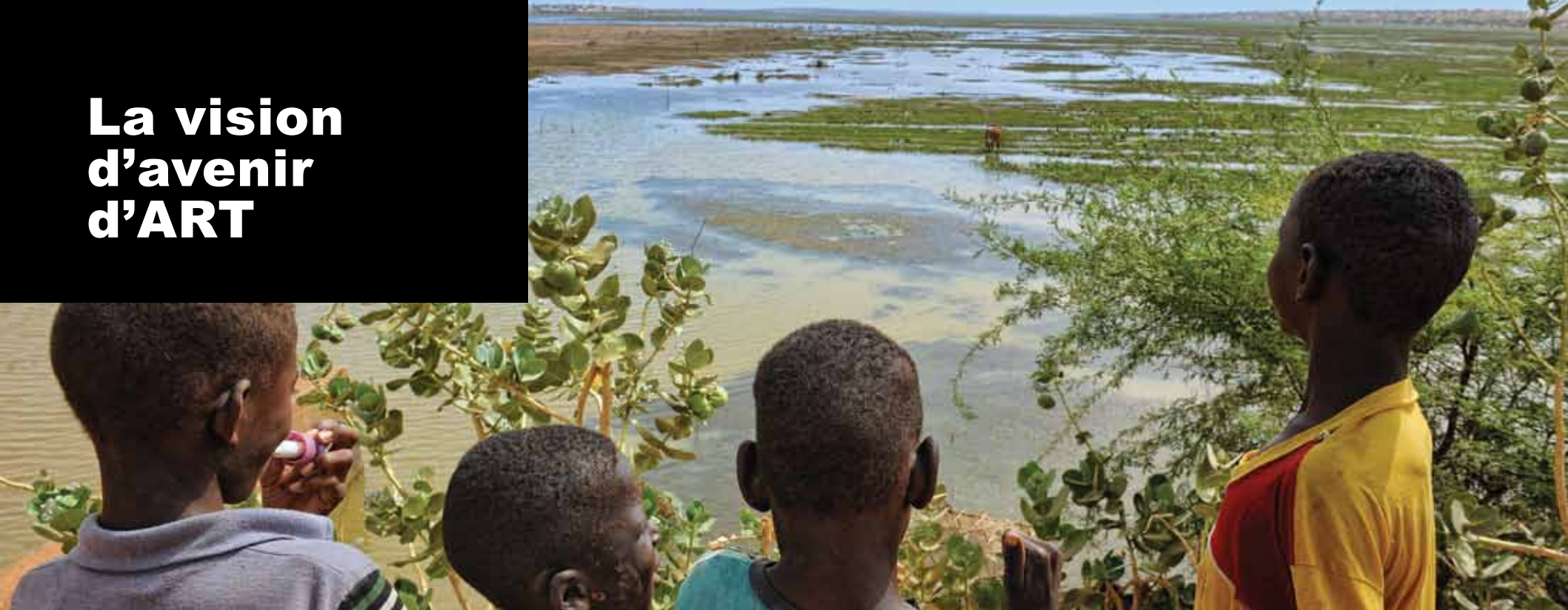
Lieu	Contributions bilatérales	%	Coopération décentralisée	%	Fonds propres du PNUD	%	Contributions multilatérales	%	Gouvernements nationaux	%	Soutien indirect	%	Total (en US\$)
Fonds fiduciaire Genève	79 384 170		12 542 579										91 926 749
Bureau des pays PNUD			6 092 908		2 095 000		46 900 000		5 200 000		3 912 449		64 200 357
Total fonds (en US\$)	79 384 170	51	18 635 487	12	2 095 000	1	46 900 000	30	5 200 000	3	3 912 449	3	156 127 106

### Les composantes stratégiques du budget ART sont:

- Les activités du Programme-cadre développées et mises en place par les Bureaux des pays du PNUD.
- L'assistance technique, la gestion des connaissances, le suivi, les ateliers, l'appui au Développement économique local (DEL).
- Les activités globales incluent l'établissement et le suivi des partenariats de coopération décentralisée, la mobilisation de partenaires et le renforcement des services globaux d'ART.



# La vision d'avenir d'ART



**Puisque l'Initiative ART du PNUD anticipe les initiatives émanant de Rio+20 et de l'échéance imminente des OMD, elle est prête pour une année de défis et d'opportunités qui doivent être saisis afin de construire un développement humain durable pour tous.**

ART continuera d'étendre ses programmes et ses champs d'action, de concert avec les autorités locales et nationales. La régularité des demandes afin que les Programmes-cadres couvrent des régions additionnelles dans les pays indiquent l'appropriation croissante de l'Initiative par les gouvernements nationaux et locaux et renforcent

la conviction de l'équipe ART que la dimension territoriale et multi-niveaux de la gouvernance, essence même de l'approche du développement – selon ART – au sein d'un cadre multilatéral est le chemin à suivre.

Six années après le début des opérations du premier Programme-cadre, ART est désormais en position de systématiser sa riche expérience, de disséminer, d'intégrer les meilleures pratiques, de s'adapter à des réalités changeantes, de profiter des leçons apprises et de s'engager dans un exercice ambitieux de gestion des connaissances.

Finalement, ART renforcera son soutien aux gouvernements et acteurs locaux, puisque ces derniers sont plus que jamais reconnus comme

étant des parties prenantes essentielles dans l'architecture du développement. En effet, ils jouent un rôle crucial dans la définition de stratégies de développement humain durable au niveau local. Il est important de noter que c'est précisément à ce niveau que les besoins doivent être identifiés et que les efforts de développement doivent réellement faire une différence.

L'approche territoriale d'ART continuera de plaider fermement pour que les gouvernements et les parties prenantes locales assument un rôle de premier plan au sein du nouveau partenariat mondial pour le développement, ceci étant une condition sine qua non pour que la communauté internationale atteigne une coopération au développement efficace qui réponde aux besoins sur le terrain.



## Avoir confiance en ART

**Six années après le lancement d'ART, l'Initiative est maintenant mondialement reconnue par les communautés locales, par les partenaires et par les donateurs comme étant un facteur de changement, d'innovation et comme un « nouveau paradigme de développement » capable d'activer des processus de développement à long terme.**

L'attention d'ART sur les processus plutôt que sur les projets est de plus en plus reconnue comme étant une philosophie intrinsèque et une pratique qui conduisent à des résultats plus équilibrés, plus intégrés et, de façon générale, mènent au développement humain durable.

A travers l'Initiative ART, les autorités locales « redécouvrent » la valeur de l'approche territoriale du développement et apprécient l'importance du soutien solide, spécialisé et de qualité offert par ART.

En raison des résultats concrets des

### Partenaires bilatéraux

**Belgique**

**Canada**

**France**

**Italie**

**Monaco**

**Espagne**

**Suède**

**Suisse**

**Union européenne**

Programmes-cadres sur le terrain, le réseau d'ART s'est étendu passant de 400 partenaires en 2005, à plus de 1 600 en 2011 (600 du Nord et 1 000 du Sud). L'Initiative compte également sur le soutien de neuf partenaires bilatéraux, 18 agences onusiennes et 40 réseaux régionaux, fondations et associations.

Cette augmentation régulière reflète la confiance générée par la méthodologie et les instruments ART ainsi que l'appropriation progressive de l'Initiative par les partenaires de développement et parties prenantes.

# Les Partenaires de la Coopération décentralisée

**Belgique:** Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles Capitale - Commune de Forest - Municipalité de Bruxelles - Municipalité de Saint Trond (Sint-Truiden) - Ville d'Anvers.

**Canada:** Canadian Urban Institute (CUI) - CARE Canada - Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) - Federation of Canadian Municipalities (FCM) - Fondation SOCODEVI (Société de Coopération pour le Développement International) - INSERTECH ANGUS - Municipality of Clarendville - NGO Alternatives - Suncurrent Industries - The Global Peace and Security Fund (GPSF) - University of Cape Breton - Université du Québec - University of Moncton - York University.

**France:** Agence Française de Développement (AFD) - Association Cuba Coopération France - Association de solidarité avec le peuple Cubain France Cuba - Association Migration Solidarité et Echange pour le Développement (AMSED) - Association Terroirs et Cultures - Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM) - Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée (CMI) - Citées Unies France - Collectif Approche et Gouvernance Territoriale, Démocratie Participative et Citoyenneté ( ANECR) - Comité d'Entreprise de la RATP - Commission Coopération Décentralisée de Cités et Gouvernements Locaux Unis de Lyon (CGLU) - Comité d'entreprise de France Telecom - Commune de Champs sur Marne - Conseil Général de l'Aude - Croix Rouge Française - Délégation à l'Action Extérieure des Collectivités du Ministère des Affaires étrangères et Européennes Français (DAECT) - Département de la Drôme - Entreprise SEMISE - Entreprise TOTAL - Faculté de Droit Aix Marseille - Financière OCEOR - Fondation Air France - Fondation Mitterrand - ONG Association Ville d'Aurillac - ONG Auvergne - ONG Secours Populaire - ONG Ville in Transition - Parc Naturel Régional du Lubéron - Province Pyrénées Atlantiques - Région de Champagne Ardennes - Région de Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) - Région Rhône-Alpes - Réseau des Amis de Cienfuegos de la Région d'Auvergne - Réseau d'amis de Cienfuegos de la Région PACA - Servir les ambitions économiques et urbaines du Val-de-Marne (SADEV 94) - Service de Coopération Culturelle (SCAC) - Syndicat Intercommunal d'Aménagement de Réseaux et de Cours d'Eau (SIARCE) - Ville de Cournon d'Auvergne - Ville de Fleury Merogis - Ville de Marseille - Ville de Martigues - Ville de St. Denis.

**Réseaux Internationaux:** Arco Latino - Association of Local Democracy Agencies (ALDA) - Forum of Global Associations of Regions ORU/FOGAR - Committee of Regions (European Union) - European Association of Development Agencies (EURADA) - Medcités - Observatory for Decentralized Cooperation EU/LA - United Cities and Local Governments (UCLG) - World Alliance of Cities Against Poverty (WACAP).

**Italie:** ARCI International - ARCI Toscana - Armadilla Cooperativa - Associazione Comasca di Cooperazione Internazionale (ACCI) - Associazione Nazionale Comuni d'Italia (ANCI) - Cittadinanzattiva - Comune di Arezzo - Comune di Bergamo - Comune di Brescia - Comune di Cecina - Comune di Como - Comune di Cremona - Comune di Firenze - Comune di Foligno - Comune di Genova - Comune di Grosseto - Comune di Lecco - Comune di Lodi - Comune di Livorno - Comune di Mantova - Comune di Napoli - Comune di Mazara del Vallo - Comune di Milano - Comune di Padova - Comune di Parma - Comune di Pavia - Comune di Prato - Comune di Siena - Comune di Spoleto - Comune di Varese - Comune di Venezia - Comune di Viareggio - Coordinamento Nazionale degli Enti Locali per la Pace e i Diritti Umani (CO.CO.PA.) - FELCOS Umbria (Fondo di Enti Locali per la Cooperazione Internazionale e lo Sviluppo Umano Sostenibile) - Fondazione Monte dei Paschi di Siena - Fondo Provinciale Milanese per la Cooperazione Internazionale (FPMCI) - INU (Istituto Nazionale di Urbanistica) - Istituto Cooperazione Universitaria - Laziosanità (Agenzia Sanità Pubblica Regione Lazio) - Medici Dirigenti/ANAAO - ONG Cospe - ONG Ricerca e Cooperazione - ONG VIS - Osservatorio Interregionale di Cooperazione allo Sviluppo (OICS) - Oxfam Italia - PEACE GAMES - UISP Cooperazione Sportiva Internazionale - Provincia di Alessandria - Provincia di Bergamo - Provincia di Ferrara - Provincia di Firenze - Provincia di La Spezia - Provincia di Lecce (Management Consortium of Torre Guaceto Park - Management Consortium of Coastal Dune Reserve) - Provincia di Pavia - Provincia di Sassari - Provincia di Siena - Progetto Sviluppo Liguria (PROSVIL) - Provincia di Torino - Provincia di Viterbo - Regione Abruzzo - Regione Friuli Venezia Giulia - Regione Lazio - Regione Liguria - Regione Lombardia - Regione Marche - Regione Puglia - Regione Toscana - Regione Sardegna - Regione Umbria - Regione Veneto - Sudest Donne - SuggestAid - Unione Province Lombarde (UPL) - Università degli Studi di Firenze - Università degli Studi di Milano-Bicocca - Università degli studi Bocconi di Milano - Università degli studi di Perugia - Università degli studi di Pisa - Università degli studi di Siena - Università degli studi di Urbino - Università di Venezia (IUVAV) - Water Foundation.

**Espagne:** Agencia Andaluza de Cooperación Internacional - Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD) - Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID) - Agencia Vasca del Agua (URA) - Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo/Gobierno Vasco - Asociación de Entidades Locales Vascas (Euskal Fundoa) - Ayuntamiento de Barcelona - Ayuntamiento de Bilbao - Ayuntamiento de Córdoba - Ayuntamiento de Huelva - Ayuntamiento de Lasarte Oria - Ayuntamiento de Málaga - Ayuntamiento de Mallorca - Ayuntamiento de Prat de Llobregat - Ayuntamiento de Sabadell - Ayuntamiento de Sevilla - Ayuntamiento de Vic - Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz - Ayuntamiento de Terrasa - BEAZ Bizkaia - Centro de Estudios y Documentación Internacionales de Barcelona (CIDOB) - Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional (CERAI) - Centre for Research on the Economies of the Mediterranean (CREMed) - Centro Superior de Hostelería de Galicia - Centro UNESCO de Cataluña (UNESCOCAT) - CIC Batá - Diputación de Barcelona (DIBA) - Diputación de Córdoba - Diputación de Cádiz - Diputación de Granada - Diputación de Huelva - Diputación de Jaén - Diputación de Sevilla - European Institute of the Mediterranean (IEMED) - Federación de Empresas Valencianas de Economía Social (FEVES) - Fondo Andaluz de Municipios para el Desarrollo Internacional (FAMSI) - Fondo Cantabria Cooperación - Fondo Extremeño de Cooperación al Desarrollo (FELCODE) - Fondo Galego de Cooperación e Solidariedade - Fons Català de Cooperació al Desenvolupament - Fons Valencia per la Solidaritat - Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo (FAFFE) - Fundación Centro de Iniciativas e Investigaciones Europeas en el Mediterráneo (CIREM) - Fundación CODESPA - Fundación Emilio Moro - Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación - Fundación KABKUH para el Desarrollo Sostenible de la Gastronomía y Alimentación - Generalitat Valenciana - Gobierno de Murcia - Govern de les Illes Balears - Junta de Andalucía - Instituto de Empleo y Desarrollo Socioeconómico y Tecnológico (IEDT) - Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (HEGOA) - Municipio de Tarragona - ONG Global Humanitaria - ONG Paz y Desarrollo - Proyecto Local Barcelona - Universidad Autónoma de Barcelona - Universidad de Cádiz - Universidad de Córdoba - Universidad de Granada - Universidad de Málaga - Universidad Pablo de Olavide de Sevilla - Tecnalia.

**Suisse:** Fondation Suisse Maroc pour le Développement Durable (FSMD) - University of Geneva.

**Les Pays-Bas:** Association of Netherlands Municipalities (VNG) - Netherlands Development Organisation (SNV).

**Grande Bretagne:** Save the Children - Future in Our Hands (FIOH).



**ART**

Articulation de réseaux territoriaux pour le développement humain durable.