

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E (réf. 191 Ev) pour

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

VILLE DE BELFORT

4 place d'Armes
90 000 Belfort
Tél : 03 84 54 24 24
Site : www.mairie-belfort.com

**EVALUATION EXTERNE ET EX-POST
COOPERATION DECENTRALISEE
VILLE DE BELFORT
MAISON DE LA MEDITERRANEE
AU MAROC ET EN PALESTINE
(DEPUIS 1997)**

Rapport final et Annexes

Juillet 2005

Auteur :
Bernard HUSSON

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr



*Centre International d'Etudes
pour le Développement Local
30 rue Sainte Hélène 69002 Lyon France
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88
✉ : ciedel@univ-catholyon.fr*

REMERCIEMENTS

Le Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL) tient à remercier les membres du comité de pilotage, les autorités des villes rencontrées ainsi que les responsables d'organisations de la société civile et de toutes les organisations qui ont accepté d'apporter des informations et leur point de vue pour mener la présente évaluation.

Les entretiens réalisés ont manifesté un grand intérêt des différents acteurs pour resituer leur rôle, leurs contributions, leurs attentes. L'évaluation a essayé de valoriser au mieux dans le présent document les différents apports et analyses de chacun et ce dans l'esprit des termes de référence.

Que tous soient ici remerciés pour leur disponibilité et la qualité des informations fournies !

EVALUATION EXTERNE ET EX-POST

COOPERATION DECENTRALISEE

DE LA VILLE DE BELFORT

MAISON DE LA MEDITERRANEE

AU MAROC ET EN PALESTINE

(DEPUIS 1997)

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| 0.1 - RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE DE BELFORT ET DE L'EVALUATION..... | 1 |
| 0.11 - Rappel de coopération décentralisée de Belfort et de son contexte..... | 1 |
| 0.12 - Rappel des objectifs de l'évaluation | 1 |
| 0.2 - METHODE DE L'EVALUATION..... | 2 |
| 0.3 - CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE L'EVALUATION | 3 |
| | |
| PREMIERE PARTIE..... | 5 |
| ANALYSE DES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE..... | 5 |
| 1.1 - LA COOPERATION AVEC MOHAMMEDIA | 5 |
| 1.11 - Origine de la coopération entre Mohammedia et Belfort | 5 |
| 1.12 - RAPPEL des principales actions de coopération décentralisée avec Mohammedia | 5 |
| 1.13 - Des résultats en demi-teinte..... | 7 |
| 1.2 - LA COOPERATION AVEC LA PALESTINE | 12 |
| 1.21 - Contexte de la coopération avec la Palestine..... | 12 |
| 1.22 - Rappel des principales activités menées avec la Palestine | 12 |
| 1.23 - Les résultats, des attentes en grande partie déçues | 16 |

| | |
|---|----|
| 1.3 -LE FINANCEMENT DE LA COOPERATION DECENTRALISEE..... | 20 |
| 1.31 - Des ressources financieres globales importantes..... | 21 |
| 1.32 - Répartition des charges..... | 23 |
| 1.33 - Une efficience réduite..... | 26 |
| 1.34 - Des flux financiers orientés sur Belfort..... | 27 |
| | |
| DEUXIEME PARTIE..... | 28 |
| | |
| LA MAISON DE LA MEDITERRANEE,..... | 28 |
| UNE PLACE CENTRALE DANS LE DISPOSITIF BELFORTAIN D'ANIMATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE | 28 |
| 2.1 - Rappel sur l'évolution du dispositif belfortain d'animation de la coopération décentralisée..... | 28 |
| 2.2 - La Maison de la Méditerranée, une ambition stratégique..... | 28 |
| 2.3 - La Maison de la Méditerranée, une organisation "sur mesure", un fonctionnement en demi teinte..... | 29 |
| 2.4 - La Maison de la Méditerranée, une ambition inassouvie | 32 |
| | |
| TROISIEME PARTIE | 35 |
| LA POLITIQUE D'OUVERTURE DE BELFORT ET LES RESEAUX | 35 |
| 3.1 - Une volonté de faire vivre des réseaux de villes | 35 |
| 3.2 - Les réseaux, des espaces féconds pour les coopérations décentralisées..... | 36 |
| 3.3 - Des résultats en dessous des ambitions initiales..... | 38 |
| | |
| QUATRIEME PARTIE | 40 |
| CONSTRUIRE DES PERSPECTIVES RENOVEES | 40 |
| 4.1 - Un contexte favorable pour une relance des coopérations | 40 |
| 4.2 - Stabiliser et renforcer les coopérations..... | 41 |
| 4.3 - Pour une démarche de relance..... | 47 |
| 4.4 - Coopération décentralisée ; un choix stratégique pour Belfort | 47 |
| | |
| LISTE DES ANNEXES | 49 |
| ANNEXE I | 52 |
| Personnes rencontrées..... | |
| ANNEXE II..... | 57 |
| Documents consultés | |
| ANNEXE III..... | 59 |
| Tableau récapitulatif des actions sur la période de référence de l'évaluation | |
| ANNEXE IV | |
| L'emploi à la Maison de la Méditerranée..... | 61 |
| ANNEXE V..... | 61 |
| Répartition des financement par année, par zone et par activité | |
| ANNEXE VI | 68 |
| Charge d'emploi affecté à la coopération décentralisée - Maison de la Méditerranée.... | |
| ANNEXE VII | 69 |
| Tableau récapitulatif des financements de coopération décentralisée - année 2004..... | |

EVALUATION EXTERNE ET EX-POST

COOPERATION DECENTRALISEE

DE LA VILLE DE BELFORT

MAISON DE LA MEDITERRANEE

AU MAROC ET EN PALESTINE

(DEPUIS 1997)

0.1 - RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE DE BELFORT ET DE L'EVALUATION

0.11 - RAPPEL DE COOPERATION DECENTRALISEE DE BELFORT ET DE SON CONTEXTE

La part de population d'origine étrangère qui vit à Belfort est importante. Son implantation est liée à l'histoire industrielle de la ville. La coopération décentralisée de Belfort constitue ainsi un volet de la politique municipale d'édification d'une société belfortaine apte à comprendre et associer les références culturelles des différents groupes qui la compose.

Il s'agit là d'une approche de la coopération décentralisée originale, spécifique à Belfort.

Dans cette perspective, le mandat confié à la Maison de la Méditerranée de 1997 à 2003, était d'être un lieu de connaissance et de diffusion des cultures sud- méditerranéennes afin de favoriser un rapprochement entre les deux rives de la Méditerranée pour :

- *"œuvrer pour une meilleure intégration des populations d'origine étrangère récente,*
- *faire prendre conscience que l'espace culturel méditerranéen est un élément constitutif du devenir de la France."*¹

0.12 - RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation de la coopération décentralisée de la ville de Belfort est portée conjointement par le Ministère des Affaires Etrangères et par la Ville de Belfort. Elle résulte *"des préconisations du Ministère des Affaires étrangères qui souhaite disposer d'un regard extérieur sur les projets qu'il cofinance"* et de *"la Ville de Belfort ainsi que la Maison de la Méditerranée [qui] souhaitent s'approprier cette démarche qui permettra d'apporter des réponses tant au niveau de la réalisation des actions et des réactions de nos partenaires du Sud qu'au niveau du dispositif opérationnel au Nord."*²

Les termes de référence de l'évaluation lui fixe comme objectif de *"vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs [de la coopération], d'apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs, de mesurer l'efficacité de l'action et d'examiner la durabilité des*

¹ Article 2 de statut adopté le 4 décembre 1996

² TdR p. 14

effets observés. Elle traitera des réalisations et des résultats [...] ainsi que du dispositif belfortain³.

Plus précisément, la demande porte sur trois objets :

- "l'ensemble des projets et des actions réalisées (Algérie, Maroc, Palestine) avec une attention plus particulière pour les échanges avec le Maroc et la Palestine,"⁴
- le "réseau Méd-Develop [...] et une analyse du dispositif de partenariat mis en place à Belfort entre la Ville et la Maison de la Méditerranée",
- "une approche prospective."⁵

Le comité de pilotage a proposé de structurer l'ensemble des items retenus dans les termes de référence de l'évaluation autour de quatre axes majeurs :

- *Les effets de la coopération décentralisée sur les acteurs/institutions, sur l'opinion publique et en termes d'intégration des populations d'origine maghrébine, à Belfort et en Franche-Comté.*
- *Les effets de la coopération sur les dynamiques de décentralisation et les capacités de maîtrise d'ouvrage municipale dans les villes partenaires, avec un focus sur les actions liées aux collectivités locales.*
- *Un questionnaire sur le dispositif au Nord et sur la place de la Maison de la Méditerranée, avec une mise en perspective historique.*
- *Un questionnaire sur les aspects financiers.*⁶

0.2 - METHODE DE L'EVALUATION

L'évaluation a été menée, du 23 février au 15 avril 2005, par Monsieur B. HUSSON du Centre International d'Etudes pour le Développement Local - CIEDEL, selon la méthodologie suivante.

Références

La méthode d'évaluation mise en œuvre a été construite autour trois entrées :

- Une approche technique, descriptive et rétrospective, de recueil de données
- Une approche analytique qui a porté attention à clarifier les composantes de la coopération,
- Une approche prospective qui s'est attachée à repérer les bases sur lesquelles la dynamique de coopération peut se consolider.

L'évaluation a comporté 3 phases

Phase 1 : Investigations en France (23 février au 2 mars 2005)

Elles ont été menées auprès des institutions françaises impliquées dans la coopération décentralisée de la ville de Belfort. Au cours de cette phase ont été rencontrées, outre les personnes et institutions mentionnées dans l'appel d'offre, des institutions (et personnes) qui participent directement aux actions de coopération décentralisée (associations d'immigrés, quelques enseignants des établissements scolaires ayant eu des échanges avec le Maroc, l'Université...). Des contacts téléphoniques ont eu lieu avec le Ministère des Affaires Etrangères et le SGAR de Franche Comté.

³ Ibid, p.14

⁴ TdR p. 14

⁵ Ibid, p. 15

⁶ Compte-rendu du Comité de Pilotage du 02/02/2005, p. 5

Phase 2 : Investigations au Maroc (7 au 14 mars 2005) et en Palestine (8 au 15 avril 2005)

La phase 2 s'est déroulée dans la suite des investigations en France. Ont été rencontrés au cours de cette phase les responsables des collectivités partenaires, principalement ceux qui sont en charge de la coopération ainsi qu'une sélection d'institutions et de personnes, choisies en fonction des actions de coopération réalisées.

Au Maroc comme en Palestine, les institutions et personnes responsables d'actions qui ont bénéficié d'un soutien de la ville de Belfort ont été étroitement associées au travail mené. Au terme de chaque visite de terrain, un compte rendu-débat a été fait avec les responsables des actions de coopération réalisées.

Phase 3 : Restitution en France et rapports (1 avril – 24 mai 2005)

- Rédaction du rapport provisoire,
- Le comité de pilotage s'est réuni pour la présentation du rapport provisoire. (Une note d'étape lui a été transmise après le déplacement au Maroc.)

Une réunion de présentation des résultats a eu lieu à Belfort le 29 avril 2005.

L'essentiel des informations a été recueilli par voie d'interviews, les documents écrits sont peu nombreux et factuels.⁷ Au total, une petite centaine de personnes a été rencontrée⁸ dont près de la moitié sur Belfort, ¼ sur Mohammedia; ¼ en Palestine. Ont été priorisées les personnes qui ont eu un rôle dans la conduite politique ou technique des actions de coopération.

Les responsables belfortains de la coopération ont été associés à toutes les étapes de l'évaluation : choix des personnes et organismes interviewés, retour sur l'avancée du travail et les résultats partiels enregistrés.

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation. Après un rappel du contexte dans lequel s'est déroulée l'évaluation, il est composé de 4 parties :

- Analyse du fonctionnement et des résultats des actions à Mohammedia et en Palestine, éléments rétrospectifs,
- Place de la Maison de la Méditerranée dans le dispositif de coopération décentralisée de la ville de Belfort,
- Intérêt des réseaux de coopération décentralisée,
- Enseignements à tirer dans la perspective d'une nouvelle phase d'actions, éléments prospectifs.

0.3 - CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE L'EVALUATION

Le contexte dans lequel s'est déroulé l'évaluation mérite d'être explicité en raison de son poids sur le contenu de l'évaluation.

Depuis novembre 2003, la Maison de la Méditerranée n'a plus de responsabilité dans la coopération décentralisée, à l'exception du suivi d'une action avec l'hôpital Maqassed à Jérusalem Est alors que c'était la cause de sa création en 1996. Elle a perdu la fonction de maître d'œuvre que la Mairie de Belfort lui avait confié. Par décision du Conseil municipal du 21 novembre 2003, toutes les subventions à la Maison de la Méditerranée pour la coopération décentralisée sont suspendues.

⁷ Voir Annexe II, documents consultés

⁸ Voir Annexe I, Personnes rencontrées. Ne sont identifiées que les personnes ayant fait l'objet d'une rencontre individuelle.

A la demande de la ville de Belfort, la dissolution de l'association "Maison de la Méditerranée" a fait l'objet d'une assemblée générale extraordinaire (décembre 2004). Cette assemblée a refusé la dissolution.

Si pour l'exécutif de la ville de Belfort le dispositif de coopération décentralisée est aujourd'hui clarifié, au terme d'une évolution engagée depuis 18 mois, il n'en est pas de même pour d'autres acteurs, notamment pour ceux qui souhaitaient voir la Maison de la Méditerranée continuer ses actions. Aussi,

- les interviews des personnes rencontrées à Belfort ont supporté un biais important, beaucoup d'interlocuteurs axant leur réflexion sur la situation institutionnelle et financière de la Maison de la Méditerranée plus que sur la coopération décentralisée elle-même,
- la prise de contacts avec certaines personnes a été difficile. Plusieurs parmi les plus indispensables à rencontrer n'ont pu l'être que grâce à la diligence active du personnel de la Maison de la Méditerranée, pourtant en rupture d'activité, et de l'Adjoint en charge de suivre la coopération décentralisée,
- les institutions publiques ou privées, marocaines et palestiniennes, peu ou mal informées des évolutions, ont marqué une distance vis-à-vis du dispositif belfortain de coopération.

La crise de la Maison de la Méditerranée fait l'objet de vives tensions politiques à Belfort. L'ampleur de ces tensions s'est manifestée au fil des interviews. Certes, elles dépassent la coopération décentralisée mais elles s'en nourrissent également.

Par ailleurs, la responsable en charge de la coopération décentralisée au sein de l'administration municipale a démissionné de son poste avant le début formel de l'évaluation. Il n'a donc pas été possible de la rencontrer de façon approfondie.

Conséquence de ce contexte général, beaucoup d'informations n'ont pu être recoupées comme cela aurait dû être, de nombreux interlocuteurs ont pesé pour que l'évaluation conclue à la "remise en selle" de la Maison de la Méditerranée contre l'avis de la Mairie ; le débat sur les perspectives s'en est trouvé en partie avorté.

Le présent rapport s'efforce d'éviter toute approche qui pourrait faire l'objet d'une utilisation partisane de l'évaluation. Il s'en tient au cadre défini par le comité de pilotage de l'évaluation.

PREMIERE PARTIE

ANALYSE DES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE

La coopération décentralisée de Belfort avec Mohammedia et en Palestine a des objets différents. Il apparaît donc opportun de les présenter séparément.

1.1 - LA COOPERATION AVEC MOHAMMEDIA

1.11 - ORIGINE DE LA COOPERATION ENTRE MOHAMMEDIA ET BELFORT

La coopération entre Belfort et Mohammedia a démarré en 1992, sur l'initiative de Belfort. Dans sa politique de contribution à l'émergence d'un espace euro-méditerranéen, Belfort recherchait un partenariat avec une ville marocaine. Dans un pays où le fonctionnement des institutions politiques était fortement contrôlé par le pouvoir central, hors des références démocratiques appliquées en Europe, elle souhaitait associer, dans le cadre du Programme Med-Urbs⁹ (programme initié par l'Union Européenne), une collectivité dirigée par des responsables politiques partageant des options proches des siennes. La Commune Urbaine de Mohammedia était la seule collectivité urbaine marocaine importante répondant à ce critère, son conseil étant majoritairement composé d'élus membres de l'USFP. Il lui a ainsi été proposé de participer au réseau Méd-Dévelop, créé dans le cadre du Programme européen Med-Urbs.

La coopération entre Mohammedia a survécu à l'arrêt du programme Med-Urbs au milieu des années quatre-vingt-dix. Le changement de majorité politique de Mohammedia aux élections de septembre 2003 n'a pas remis en cause le choix des deux villes de coopérer.

1.12 - RAPPEL DES PRINCIPALES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE AVEC MOHAMMEDIA

Les grands domaines de coopération ont été les suivants.

- Les échanges scolaires

Deux séries d'échanges scolaires ont eu lieu sur la période 1997 / 2004 (1996 en fait pour le premier voyage de collégiens de Belfort). Le premier concerne 25 préadolescents (12/13 ans) du collège Rimbaud qui ont fait un voyage à Mohammedia et au Maroc en 1996 avec venue à Belfort de jeunes Marocains du collège Allal Ben Abdellah en 1997 (30 enfants). Le second a été organisé entre le lycée technique Raoul Follereau (15 élèves dans la discipline "structures métalliques") et le lycée technique de Mohammedia dans le sens France - Maroc en 2000 et visite réciproque en 2001 pour 15 élèves également.

Dans le cadre de ces échanges, les élèves ont accueilli leur correspondant dans leur famille. Outre la connaissance de la vie scolaire et pédagogique dans les établissements d'accueil, les séjours ont été consacrés :

- à la découverte culturelle du pays d'accueil,
- à une compréhension de ce qu'est la citoyenneté dans des pays de niveau de développement différent.

⁹ Pour le fonctionnement du réseau, voir Troisième partie "3.1 - Une volonté de faire vivre des réseaux de villes"

- Les échanges entre enseignants

Des enseignants de Belfort se sont rendus au Maroc en 1997 et des enseignants de Mohammedia sont venus en France par deux fois, en 1998 et 2001. Le second voyage des enseignants français, prévu en 2002 n'a pu se faire en raison de la baisse de régime de la Maison de la Méditerranée¹⁰. Ce sont au total une vingtaine d'enseignants et cadres marocains du Ministère de l'Education Nationale en poste à Mohammedia qui ont ainsi été accueillis à Belfort et 6 à 7 enseignants français qui ont participé au voyage au Maroc.

La première série de rencontres a eu un objet large de connaissance des systèmes de formation des deux pays. Ont participé à ces échanges des enseignants de collèges et de lycées. La seconde venue d'enseignants et cadres marocains avait un objet plus précis. Il portait sur des questions pédagogiques notamment l'enseignement du Français dans les classes de CM2 et sixième en France, dans les deux dernières classes du primaire pour le cursus marocain. La présence de trois cadres marocains de l'orientation scolaire a également permis d'envisager des relations entre les centres d'information et d'orientation - CIO - des deux villes.

Bien que plusieurs fois évoqués lors de missions de programmation et dans des courriers, les échanges scolaires et d'enseignants ont cessé. Ils pourraient toutefois reprendre dans l'avenir après la visite effectuée à Mohammedia en décembre 2004, conduite avec l'accord du Délégué aux relations internationales et à la coopération de l'Académie de Besançon.

- La coopération universitaire

La coopération universitaire a démarré au cours de l'année universitaire 1999/2000 avec l'accueil à l'Université de Technologie Belfort-Montbéliard - UTBM - de 5 étudiants de l'Institut Supérieur de Technologies Appliquées - ISTA - de Mohammedia. Cette action a été reconduite pour l'année 2000/2001. En 2002, un accord a été passé entre la Faculté de Sciences et Techniques de Mohammedia et l'UTBM prévoyant notamment un appui pour la mise en place de filière complète dans le domaine scientifique. Cette convention n'a pas encore eu d'applications concrètes. La seule action effective a été la mise en place en 2002 et 2004 d'un concours commun d'accès aux trois universités de technologies françaises (outre l'UTBM, il s'agit des Universités Technologiques de Compiègne et Troyes) pour les étudiants marocains.

- L'appui institutionnel

L'appui institutionnel de la ville de Belfort à la ville de Mohammedia a été identifié dès l'origine de la coopération comme une de ses dimensions importantes. Il a été articulé autour de trois types de projets :

- Des études

- une étude sur la collecte, l'élimination et le traitement des déchets ménagers (en 1994, hors période sur laquelle porte l'évaluation) menée avec le concours d'un responsable technique envoyé par la ville de Belfort. Cette étude a trouvé un aboutissement partiel, bien que tardif avec la concession du service d'enlèvement des ordures ménagères et du nettoyage de la ville en 2004.
- une étude pour l'aménagement de la zone humide de Mohammedia. Suite à la visite du directeur de l'hygiène de Mohammedia, une étude pour dresser une cartographie précise de la zone humide, insalubre, située au sud de la ville a été réalisée. La ville de Belfort a financé pour cela une mission de deux géographes spécialisées (2001).
- une étude sur l'organisation, le fonctionnement et l'informatisation du service de l'état civil de Mohammedia. Ce diagnostic a été fait par le chef du même service de la ville

¹⁰Voir deuxième partie.

de Belfort. Afin de passer à la phase opérationnelle de ce projet, prévue à courte échéance, le chef de service par intérim du service de l'état civil de Mohammedia a récemment effectué un stage à Belfort (février 2005) pour mesurer l'intérêt de l'action à réaliser.

- Des échanges et formation d'élus et fonctionnaires
Comme c'est le cas de nombreuses coopérations décentralisées, Belfort a accueilli en formation (ou pour des visites informatives) des élus et fonctionnaires de sa ville partenaire. Sauf l'accueil particulier de deux élus de Mohammedia responsables dans le secteur social, ces formations ont été menées dans un cadre élargi, associant des responsables de diverses collectivités locales du pourtour méditerranéen. Cet élargissement correspond au positionnement de Belfort, comme ville animatrice de réseaux. Au total, 7 sessions de formation ont été réalisées, dont les deux dernières sur l'initiative de l'association Touiza Solidarité de Marseille.

Enfin, pour une présentation complète du tableau des actions¹¹, il convient de mentionner :

- l'envoi de vêtements à l'association humanitaire "Les enfants de la Kasba" présidée par la directrice à cette époque de l'ISTA. Cette action ponctuelle n'a pas eu de suite.
- l'envoi de livres scolaires de littérature après la première visite des enseignants de français.

1.13 - DES RESULTATS EN DEMI-TEINTE.

Au regard des critères usuels repris dans les termes de référence de l'évaluation : pertinence et cohérence des actions avec les objectifs, efficacité, efficience, viabilité, la coopération entre Belfort et Mohammedia apparaît de faible ampleur et même empreinte d'une certaine léthargie depuis 4 ans. La qualité et l'intérêt de la coopération de la ville de Belfort tiennent à un autre facteur, qui dépasse largement la seule relation avec Mohammedia, à savoir la constance des efforts entrepris pour :

- organiser des réseaux de villes,
- provoquer des occasions de rencontre à Belfort entre des responsables venant de collectivités diverses leur permettant de partager leurs expériences et des formations communes.¹²

1.131 - Pertinence et cohérence des actions engagée

Les objectifs assignés à la coopération décentralisée visaient à la fois l'action sur le terrain et des retombées à Belfort.

- Une pertinence non explicite
L'objet de la coopération entre Belfort et Mohammedia n'a pas été défini par les deux villes. Faute de cette définition, il n'existe pas de points de référence auxquels mesurer la pertinence des actions menées.

Aussi, "*le choix des actions apparaît plus comme des réponses d'opportunité*"¹³ que comme un choix réfléchi d'actions répondant à une finalité partagée par les deux partenaires. En l'absence de propositions préalablement étudiées "*la dernière idée était toujours la bonne*".

Notamment, l'appui institutionnel a tenu une place réduite. Domaine induit logiquement par l'origine de la coopération, il n'a pas servi d'armature fédératrice aux actions.

¹¹ Voir en Annexe III, le récapitulatif des actions

¹² Voir Troisième partie sur les réseaux.

¹³ Les phrases en italique non référencées citent des propos recueillis

Les actions engagées n'ont pas répondu non plus au second objectif de favoriser l'intégration des populations d'origine subméditerranéenne. Elles n'ont ni participé à leurs choix, ni n'ont été impliquées dans leur réalisation, ni n'ont bénéficié de leurs retombées. Les actions, fortement axées sur les relations entre établissements scolaires, les excluait au profit de groupes (élèves et enseignants) plus aptes à les conduire et en tirer intérêt.

▪ *"Une absence de vision d'ensemble"*.

A l'absence de finalité, s'est surajoutée l'inexistence d'une convention entre les deux villes. Cette situation a handicapé la mise sur pied de programmes suivis et la définition de modalités de collaboration. Aussi, est-il difficile de trouver une cohérence entre les différents projets menés avec Mohammedia. Les programmations ont été des déclarations d'intention, non des outils de mise en route. Aucune mesure n'est venue compensée cette absence de cadre de référence.

- A Belfort les projets ont été portés par des personnes plus que par des institutions. Ceci a eu pour effet une segmentation des actions et l'arrêt d'un programme quand la personne qui le portait n'en assumait plus la responsabilité.
- A Mohammedia *"l'absence d'une vision claire de ce qui est en jeu dans la coopération décentralisée"* a été tout aussi marquée. Le choix de projets a été fait sous la pression de l'arrivée prochaine de visites institutionnelles, sans réelle préparation des dossiers.

Ce contexte de coopération, absence de perspective à moyen et long terme et segmentation des actions est l'une des causes de l'inachèvement de la plupart des projets engagés :

- Les échanges scolaires se sont arrêtés avec les premières difficultés rencontrées,
- Les demandes de la commune urbaine de Mohammedia et les appuis apportés se sont limités aux phases d'étude de projets. Sur l'avenir, on peut penser que l'informatisation du service d'état civil sera conduite mais les échéances restent à déterminer.

Les conventions universitaires sont à traiter à part. Leur objet n'est nullement lié à la coopération décentralisée. Qu'une collectivité incite les universités de son territoire à nouer des relations internationales, à passer des conventions de recherche, à accueillir des étudiants étrangers ne souffre pas de réserve. Les deux dispositifs mis en place, avec l'ISTA tout d'abord, avec la Faculté de Sciences et Techniques ensuite n'entrent pas dans ce contexte.

- Les deux cohortes de cinq étudiants accueillis n'ont pas donné les résultats espérés. Les étudiants concernés se sont installés en France au terme de leur cursus (un semble toutefois préparé une thèse sans que puisse être apprécié son choix sur un éventuel retour au Maroc). La signature de *"contrats de codéveloppement / formation/ emploi"* entre les intéressés, l'ISTA et l'UTBM n'a pas eu d'effet bien qu'ils aient eu pour objet de *"garantir aux étudiants concernés l'accès à l'emploi dès leur retour au Maroc et de limiter ainsi le phénomène de fuite des cerveaux"*.¹⁴
- Aucun des objectifs de la coopération entre les universités n'a été mis en œuvre après les conventions signées en 2002 entre l'UTBM et la Faculté de Sciences et Techniques de Mohammedia - FST pour un *"appui à la création d'une filière en génie électrique"*, des *"échanges d'enseignants"*, l'organisation de *"programme de recherche et la cotutelle de thèses"*...
- La ville de Mohammedia n'a pas été associée à cette approche.
- Les relations de l'UTBM avec le Maroc sont orientées vers d'autres centres de formation supérieures (l'université de Marrakech..., des écoles : ENSEM, ENSAM).

¹⁴ Source "Bilan de la coopération décentralisée 1999", repris dans une formulation proche dans "Bilan de la coopération décentralisée 2000"

La convention signée entre la FST et l'UTBM sert en réalité de support à "l'organisation de concours communs pour des étudiants marocains ayant le Bac ou un diplôme Bac +2 ou Bac +4, afin de les attirer vers des études en France dans l'une des trois universités de technologie"¹⁵ et ainsi à "orienter des chercheurs étrangers dans des filières délaissés par les doctorants français à l'UTBM". Ces ambitions, fussent-elles louables, relèvent d'une coopération interuniversitaire et sont étrangères à la coopération décentralisée.

1.132 - Au-delà des actions, quels impacts ?

- Pour tous les acteurs impliqués : une familiarisation entre les cultures
Toutes les actions qui ont été menées l'ont été dans des contextes jugés favorables par ceux qui y ont participé (à l'exception du voyage en France des lycéens marocains). Les contacts personnels ont été chaleureux et se sont souvent prolongés au-delà de l'échéance de l'action. C'est là un effet très direct qui entre dans le cadre de la meilleure connaissance des cultures et d'une familiarisation entre les deux rives de la Méditerranée. Toutefois, ces échanges ont concerné un tout petit nombre de personnes, avec très peu de démultiplication auprès des habitants des deux villes, au mieux quelques dizaines de personnes intéressées.
- Les projets concernant la municipalité de Mohammédia
L'inachèvement de ces projets a obéré leur impact.¹⁶ Plusieurs de ces projets continuent de vivre avec des collaborations externes : "Entente interdépartementale (Ain, Isère, Rhône, Savoie) pour la démoüstication" de la zone humide, université de Grenoble pour les études qui accompagnent le déplacement de la décharge.

Les ambitions de relance de la coopération, fortement souhaitée par des agents municipaux de Mohammédia sont importantes mais restent encore au niveau de perspectives.

- Echange scolaire¹⁷
L'impact des échanges scolaires est considéré comme positif par l'ensemble de ceux qui y ont participé. Outre les objectifs pédagogiques, les jeunes Français ont découvert une réglementation scolaire et des rapports au sein des familles plus contraignants que ceux qu'ils connaissent habituellement.
Les résultats enregistrés dans la classe de 5^{ème} du collège Rimbaud sont particulièrement riches d'enseignements. Ceux-ci tiennent à trois facteurs à reconduire :
 - le voyage au Maroc a couronné une préparation engagée dès la classe de sixième, l'année précédente,
 - "tous les enfants de la classe choisie ont participé au voyage", ce qui a permis un rapport dynamique entre les jeunes collégiens français, quelle que soit leur appartenance sociale,
 - "les élèves marocains ont découvert leur pays en même temps que les élèves français", la plupart n'ayant jamais été dans les sites visités.

Les échanges scolaires, notamment entre lycées, n'ont pas été exempts de difficultés parmi lesquelles les plus importantes sont :

¹⁵Ce concours a été organisé à Mohammédia en 2002 et 2004, à Marrakech en 2003. L'université marocaine supporte la totalité des coûts d'organisation du concours... sauf le déplacement des enseignants français, seuls correcteurs des épreuves.

¹⁶ A la différence de ce qui a eu lieu à Annaba (Algérie). La formation à Belfort d'élus de cette ville a conduit son "conseil populaire" à désigner pour chaque quartier un élu en charge de le suivre spécifiquement, en s'inspirant de ce qu'ils avaient vu.

¹⁷ Les jeunes qui ont participé aux échanges ayant quitté les établissements concernés, les éléments présentés sont ceux apportés par les adultes qui ont pu être contactés au moment de l'évaluation.

- l'exclusion des enfants marocains dont les parents n'ont pu financé le déplacement en raison d'une absence d'appui financier. Seuls les plus aisés ont pu venir en France ou recevoir leur correspondant. "*Le collège Allal ben Abdellah a été retenu parce que les parents pouvaient financer les billets et accueillir des Français dans des conditions honnêtes, par exemple prendre une douche*". Pour avoir un nombre de candidats suffisant, le lycée technique de Mohammedia a quant à lui retenu des élèves d'au moins six classes différentes... Cette disparité explique pour partie les difficultés rencontrées lors de leur voyage en France : absence d'homogénéité dans le groupe de lycéens marocains, faible présence dans les cours à Belfort, déplacements inopinés de lycéens marocains sans informer leurs logeurs, abandon définitif du groupe par deux jeunes non retournés au Maroc...
 - l'intérêt distant des enseignants des établissements français à l'exception des personnels qui ont participé à l'encadrement, ces derniers en revanche étant fortement impliqués,
 - un confinement des actions au sein des établissements concernés, sans démultiplication dans d'autres établissements, a fortiori dans les lieux ouverts sur la société : centres sociaux, associations culturelles...
- Les échanges entre enseignants
- Ils ont eu des impacts, particulièrement au Maroc :
- innovation pédagogique dans les collèges des enseignants qui ont participé au premier voyage à Belfort par l'organisation de groupes de théâtre,
 - information de leurs collègues au moment des rencontres pédagogiques organisées par la Délégation locale du Ministère de l'Education nationale,
 - et surtout, consolidation chez les enseignants marocains de l'idée que leur travail est de qualité.

Ces échanges ont également conduit à la formulation de propositions d'extension de la coopération.

- La délégation de cadres et enseignants de l'éducation nationale venue à Belfort en 2001 comptait parmi ses membres trois personnes responsables du CIO. Un projet de partenariat avec le CIO de Belfort a été élaboré portant sur les activités d'accueil individuel et les activités collectives au sein d'un tel centre. Il attend d'être débattu, éventuellement réalisé.
- Un projet d'appui aux classes intégrées pour handicapés mentaux a été évoqué en 2002 afin de renforcer la première ouverture de classe pour ces jeunes faite sur initiative privée. Ce projet est encore à l'état de proposition.

1.133 - Les questions financières

Il est impossible au vu des comptes de la Maison de la Méditerranée d'apprécier les volumes financiers mobilisés par la coopération avec Mohammedia.¹⁸ Plusieurs constats peuvent cependant être posés :

- la ville de Belfort n'a pas transféré d'argent vers la ville de Mohammedia. Il n'y a donc pas lieu de s'interroger sur les circuits financiers utilisés pour les transferts, ni sur l'affectation des fonds,
- la ville de Mohammedia n'est pas demandeuse de soutien financier, son budget présentant un fort excédent,¹⁹
- le principe était que chaque ville maintenait le traitement de ses agents pendant leur déplacement, prenait en charge les frais de prestation s'il y avait lieu pour les intervenants

¹⁸ Voir infra § 1.32 sur les questions financières.

¹⁹ Les chiffres avancés sont d'un niveau si élevé qu'il aurait été nécessaire de les vérifier. Plusieurs interlocuteurs s'interrogent sur le pourquoi d'un excédent alors que de multiples services de base manquent.

sous statut privé, supportait les frais de voyage de ses ressortissants et les frais de vie des personnes accueillies. Ce principe a fonctionné dans ses grandes lignes.

Apparemment simple, ce principe a introduit des distorsions préjudiciables. L'ensemble des ressources négociées par les institutions belfortaines dans le cadre de la coopération décentralisée a été affecté à la seule partie française. Aussi, ce choix a-t-il eu pour effet :

- une prise en charge quasi intégrale des frais de transport des élèves et des enseignants belfortains - "*la participation des familles a été symbolique*" - pour leur déplacement au Maroc,
- une absence de prise en charge des frais de voyage des élèves et enseignants marocains qui ont financé leur déplacement sur leurs ressources personnelles. Seuls, les plus aisés ont ainsi pu participer aux voyages sur Belfort.

Les subventions versées par le SCAC de l'Ambassade de France au Maroc ont ainsi été strictement affectées aux déplacements des élèves français alors qu'elles étaient prévues pour cofinancer les voyages des deux parties.

1.134 - Une pérennité non assurée, un avenir en jeu

La segmentation des actions a lourdement handicapé la viabilité des projets soutenus. Peu ou pas d'enseignements ont été tirés de l'expérience acquise. C'est la permanence du partenariat plus que la qualité des projets qui peut être facteur de renouveau.

La relation de coopération s'est en effet maintenue entre les deux villes :

- o après le changement de municipalité à Mohammedia, au-delà des raisons qui avaient présidé à son lancement,
- o malgré l'absence de convention signée,
- o malgré la faible intensité des relations au cours des dernières années.

Seule une volonté politique sans faille des deux parties peut assurer un avenir à la coopération entre Belfort et Mohammedia. La situation actuelle de la coopération conduit en effet à interroger l'avenir. Ou l'ambition de relance trouve une concrétisation dans les prochains mois, ou les institutions et les opérateurs se laisseront d'affronter les difficultés à surmonter pour faire vivre la coopération.

La visite de la délégation de Mohammedia à Belfort, qui n'a pu avoir lieu en février en raison de difficultés administratives d'obtention de visa pour plusieurs responsables marocains, sera de ce point de vue significative. Cette visite, a pour objet de redonner un rythme plus dynamique à la coopération entre les deux collectivités. Son report à une échéance lointaine ou au contraire sa programmation rapprochée sera significatif de leur intérêt à entretenir des relations étroites.

1.2 - LA COOPERATION AVEC LA PALESTINE

1.21 - CONTEXTE DE LA COOPERATION AVEC LA PALESTINE

La Coopération de Belfort avec Hébron, est engagée depuis plus d'une dizaine d'années. *"Soucieuse de contribuer à la construction de la Paix au Proche Orient, dans le cadre des accords d'Oslo, la municipalité a noué des relations d'échanges avec Hébron dès 1993 en proposant à la ville d'intégrer le réseau Méd-Dévelop."*²⁰ Au fil du temps, la coopération entre municipalités a évolué en une coopération entre la ville de Belfort, par le canal de la Maison de la Méditerranée, et l'Association d'Echanges Culturels Hébron-France.

A l'initiative du Réseau de Coopération Décentralisée avec la Palestine – RCDP (anciennement Fond de Coopération Décentralisée avec la Palestine - FCDP) des contacts ont par la suite été noués avec le Centre Nidal à Jérusalem Est. Ce nouveau volet de relation avec la Palestine est la conséquence de la seconde Intifada. En 2002, une convention-cadre a été signée entre le RCDP et la Maison de l'Orient, structure représentant l'Autorité Palestinienne à Jérusalem Est. Cette institution n'a pas de statut de collectivité locale en raison de l'unification de la ville sous contrôle israélien. Aussi, la convention-cadre définit-elle le principe d'une coopération entre les collectivités locales françaises et les associations ou institutions de Jérusalem.

Par ailleurs, depuis 1998, des contacts sont noués avec l'Hôpital Maqassed à Jérusalem.

Engagées pour manifester une solidarité, les relations de coopération entre Belfort et la Palestine ont bien évidemment souffert des contraintes consécutives à l'Intifada.

1.22 - RAPPEL DES PRINCIPALES ACTIVITES MENEES AVEC LA PALESTINE

Les relations avec la Palestine peuvent être présentées soit par secteur d'activités, soit en fonction du partenaire avec lequel les actions ont été envisagées puis réalisées. Le tableau page suivante en présente les composantes. Pour apprécier toute l'action de coopération décentralisée de Belfort en direction de la Palestine, il faut également prendre en considération son rôle dans le RCDP dont elle a assumé la présidence, de sa fondation en novembre 1994 à 2004 à l'exception d'un court intermède à la fin des années quatre-vingt-dix.

1.221 - La coopération avec la Commune d'Hébron

La coopération entre les communes de Belfort et d'Hébron n'a pas fait l'objet d'une convention formelle. Les actions ont concerné deux types d'activité :

- en direction de la jeunesse
 - Soutien en 1997 à la rénovation d'un terrain de sport sur financement apporté par le FCDP (23 287 €) en complément d'un financement directement obtenu par la commune d'Hébron.

²⁰ Note de présentation "Coopération avec la Palestine", source non identifiée, non datée

| Partenaire de Belfort | Commune d'Hébron | Association d'Echanges culturels Hébron-France | Centre Nidal - Jérusalem Est | Hôpital Maqassed, Jérusalem Est + Hôpitaux en Palestine | Actions en France |
|---|----------------------|--|------------------------------|---|--|
| Actions en direction de la jeunesse | | | | | |
| Aménagement sportif | Réalisé-1996 ou 1997 | | | | |
| Chantier de jeunes | Réalisé - 1999 | | | | |
| Chantier de jeunes | | | Réalisé - 2004 | | idem |
| Formation d'animateurs sportifs + envoi de matériel | | Réalisé - 2001 | | | |
| Accueil préadolescents | | | Réalisé - 2002 | | idem |
| Etude bibliothèque | pm | | | | |
| Action en santé | | | | | |
| Identifications des besoins | | | | Etude 1998 1999 2000 | |
| Accueil d'un néonatalogue | | Réalisé - 2004 médecin de l'hôpital public | | | idem |
| Envoi de matériel | | pm | | | |
| Divers | | | | | |
| Formation à la radio Marah | | Réalisé - 2004 | | | |
| Actions particulières menées à Belfort | | | | | |
| Formation | | | | | Réalisé - 1999 (2000) |
| Conférences et activités culturelles | | | | | 1999 - 3 conférences 2000 Dialogue des cultures 2002 - 2 conférences 2003 - 1 conférence |
| Activités citées dans les rapports mais hors coopération décentralisée | | | | | |
| Accueil de femmes artisanes | | | | | 2002 |
| Exposition de verrerie | | | | | 2001 |

Pm : pour mémoire

- Organisation d'un chantier de solidarité internationale à Hébron (1999). Ce chantier a réuni 25 jeunes filles et garçons : 9 Français dont 3 originaires de Belfort, 5 de Lure et 1 de Strasbourg, une petite dizaine d'Espagnols de Manesa (Espagne) et quelques jeunes de Taroudant (Maroc), Bethléem et Hébron (Palestine). Il avait pour objet l'aménagement d'un terrain vague (dépotoir) en parc public au cœur de la vieille ville.
- Des formations
La ville de Belfort a accueilli des responsables administratifs et politiques de la ville d'Hébron dans les formations qu'elle organisait.
 - 1998, thème : "*Environnement et participation des citoyens, gestions des déchets urbains*", nombre de participants d'Hébron non précisé.
 - 1999, thème : "*Les politiques urbaines : quels enjeux ? quelles méthodes*". Quatre participants d'Hébron dont 3 conseillers municipaux et le Directeur du Comité de Réhabilitation d'Hébron. Cette formation a été organisée en partenariat par l'association Touiza Solidarité.
 - 2000, thème : "*Gestion des collectivités locales*". Trois participants d'Hébron : le Directeur de Cabinet du Maire, un conseiller municipal, un comptable.

Préalablement à la période sur laquelle porte l'évaluation, on peut mentionner une étude sur la "*Gestion des déchets urbains à Hébron : prédiagnostic*"²¹ réalisée avec l'appui d'un ingénieur venu de Belfort.

L'ensemble de ces actions s'est déroulé avant l'année 2000. Depuis cette période, les relations se sont distendues entre les communes malgré deux missions institutionnelles menées dans le cadre du RCDP (2002 et 2003) ; aucun responsable élu ou administratif d'Hébron n'a été accueilli à Belfort depuis 2000. Une étude faite en 2004 par la ville d'Hébron pour construire une bibliothèque, à l'image de celle réalisée par la coopération entre Dunkerque et Gaza, n'a pas eu de suite.

1.222 - Les relations avec l'Association d'Echanges culturels Hébron-France –AECHF

L'Association est un organisme indépendant créé en 1997 au retour en Palestine de son président après un long séjour en France. "*Elle a pour objectif de développer les relations entre les deux communautés à travers diverses activités (culturel : organisation de cours de Français, action sociale : organisation d'animation de jeunesse à travers le projet "Hébron, Vivre la Ville" mené chaque année en partenariat avec la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT) et des collectivités françaises)*"²² L'AECHF s'inscrit dans une démarche de promotion de la paix au Proche Orient.

Les relations entre la ville de Belfort, à travers la Maison de la Méditerranée et l'AECHF ont pris le relais de la coopération entre les collectivités. Elles ont pour partie concerné des actions comparables, pour partie des actions novatrices. Toutes ont été menées dans le cadre de l'opération "Hébron, Vivre la Ville", organisée annuellement par cette association.

- En direction de la jeunesse : formation d'animateurs et d'éducateurs sportifs (2001)
Cette action est menée côté français sous la responsabilité de la FSGT. La ville de Belfort y a contribué en missionnant un animateur comme formateur et par l'envoi de matériel sportif. Le projet continue de se dérouler sans la participation de la ville de Belfort.

²¹ L'évaluation n'a pas permis de déterminer les conditions dans lesquelles cette étude a été réalisée, ni la contribution de la ville de Belfort en terme de compétence technique et de financement.

²² Conseil municipal de Belfort du 21/11/2003

▪ Actions novatrices

- Appui à la radio Marah (2004)

Cette action, toujours inscrite dans l'opération "Hébron, Vivre la Ville", s'est concrétisée par la formation faite par un journaliste de Radio France Bleue Belfort-Montbéliard auprès de 9 à 10 personnes de la radio locale Marah. Cette radio a été retenue suite à des difficultés rencontrées avec la radio publique locale d'Hébron. Outre son aspect technique, cette mission visait à encourager l'utilisation du Français dans les émissions.

- Accueil à l'hôpital de Belfort d'un médecin néonatalogue (2004)

A la demande du SCAC de Jérusalem qui a couvert la totalité des frais, un médecin, spécialiste en néonatalogie de l'hôpital public d'Hébron a été accueilli pour une durée d'un mois par le service équivalent de l'hôpital de Belfort. Le choix de ce médecin a été fait par le canal de l'AECHF. Ni la municipalité d'Hébron, ni celle de Belfort n'ont été associées à cette action.

1.223 - Les relations avec l'hôpital Maqassed et les études sur la situation hospitalière palestinienne

En 2003, le Directeur de l'Hôpital Maqassed a été reçu à Belfort. Cette visite faisait suite aux missions de médecins français à Hébron, en 1998 pour une mission exploratoire et 1999 pour une mission d'étude. Ces missions concluaient à un besoin d'appui de l'hôpital en matière de formation médicale, théorique et pratique, notamment pour le service d'urgence, et de formation de cadres administratifs. Par ailleurs, un médecin de l'hôpital de Belfort avait été sollicité par le MAE pour participer à "L'évaluation des services d'urgences hospitaliers palestiniens" en 2000.

Ces différentes missions n'ont pas abouti à la mise en place des programmes de formations ou d'appui envisagés, le déclenchement de l'Intifada ayant conduit à une suspension de ces actions.

1.224 - Les relations avec le Centre Nidal

Le contact entre Belfort et le Centre Nidal est né d'une initiative de Belfort. Créé en 1999, le Centre Nidal est l'un des 22 membres de l'Union des "Health Work Committees (fédération palestinienne de comités d'action sanitaire) dont il est le bureau de Jérusalem Est. Il s'adresse prioritairement aux enfants, adolescents et femmes pour l'encadrement sportif et socioculturel et la protection maternelle infantile. Les deux actions menées concernent respectivement les enfants et les jeunes.

- Accueil de 10 jeunes palestiniens (5 garçons, 5 filles) de 9 à 12 ans à Belfort et Lure en 2002. Ces enfants ont passé une quinzaine de jours dans les familles d'accueil et participé à des activités récréatives. Ces enfants, présentés comme "méritants" ont été choisis par l'équipe technique du Centre Nidal. L'ensemble de frais a été supporté par la Maison de la Méditerranée.
- Organisation d'un chantier sur la commune d'Offremont (commune proche de Belfort), consistant en un balisage d'un sentier de randonnée. Il a réuni 24 jeunes : 6 Palestiniens (3 garçons 3 filles), 3 Marocains, 3 Algériens et 12 Belfortains qui ont également participé à des débats sur l'actualité internationale, les problèmes de société, l'évolution des droits hommes-femmes.

Un processus complexe a permis aux jeunes palestiniens de choisir eux-mêmes les participants au chantier. Les participants français ont été sollicités par les services sociaux de Belfort en accord avec la Maison de la Méditerranée. Par ailleurs un problème d'âge s'est posé. Le chantier était ouvert aux jeunes de 20 ans et plus. Le Centre Nidal accueillant des jeunes de 15 à 19 ans, c'est dans cette classe d'âge que les participants ont été retenus.

L'ensemble des frais a été supporté par la Maison de la Méditerranée mais à la différence du cas précédent, les dépenses ont été exécutées par le Centre Nidal qui a ensuite été remboursé.

Deux actions sont également mentionnées dans les rapports sur la coopération décentralisée. Elles ont en réalité été menées en dehors de ce cadre. Ayant un objet à base socio-économique et non seulement sociale, elles sont le fruit d'initiative d'ONG, sans relation ni avec la Maison de la Méditerranée, ni avec ses partenaires palestiniens, ni avec la coopération menée par Belfort. Il s'agit de :

- l'accueil de femmes artisans, venant de Jérusalem et Bethléem lors de la semaine de la solidarité internationale en 2002, sur l'initiative d'une association de femmes belfortaines,
- une exposition de verrerie d'Hébron (2003), ville réputée pour la qualité de ses artisans dans la maîtrise de cet art.

En revanche, une activité a plusieurs fois été citée - accueil d'une équipe de football palestinienne à Belfort - sans qu'une trace ait pu être trouvée de sa réalisation.

1.23 - LES RESULTATS, DES ATTENTES EN GRANDE PARTIE DEÇUES

1.231 -Une finalité partagée : diffuser une information sur la situation des habitants de Palestine

Cette finalité est spontanément exprimée par toutes les personnes rencontrées au cours de l'évaluation, la même formulation étant reprise par les interlocuteurs français et palestiniens : "*la coopération est une bouffée d'oxygène*".

Pour les Palestiniens, au-delà même de Belfort, elle répond à une attente explicite de leur part. La coopération décentralisée "*donne l'occasion de dire la situation en Palestine*"²³. Plus largement, elle participe à la reconnaissance de leur existence - "*elle est un moyen d'être présent dans le monde*" et pour les plus militants "*d'envoyer un message partout sur la situation que nous vivons*".

La municipalité d'Hébron exprime le même point de vue, renforcé par sa situation particulière - interdiction d'accès du centre ville à la quasi-totalité de ses habitants en raison de la présence d'une colonie - "*Les projets les plus utiles sont les missions pour comprendre la situation de la communauté hébronite*".

Cette opinion est reprise par les responsables français qui ont suivi les actions avec la Palestine : "*Les échanges entre jeunes sont un moyen pour les jeunes Belfortains de découvrir la situation d'autres jeunes*".²⁴

La coopération décentralisée n'a pas seulement pour objet d'être un amplificateur pour dire la difficulté de vie en Palestine. Elle peut être "*un outil pour progresser vers la paix en favorisant des rencontres ouvertes*". Elle est aussi un moyen de protection, certes à ne pas surestimer, de personnes qui encourent des risques personnels du fait qu'elles sont connues hors des limites du territoire palestinien.

Dans le contexte de la Palestine, la coopération menée par Belfort a ainsi toute sa pertinence. Mais, bien que partagée, celle-ci n'a pas suscité la mise en place d'actions et de dispositif à la hauteur des ambitions. "*La coopération décentralisée de Belfort a beaucoup tenue dans ses promesses, peu dans ses réalisations*."

²³ Propos fréquemment exprimés

²⁴ Propos tenus également pour la coopération avec le Maroc.

1.232 - Des actions éclatées, sans durée dans le temps.

On retrouve pour la Palestine les mêmes difficultés que celles identifiées dans la coopération avec Mohammedia.²⁵

Le nombre d'actions mené depuis 1997 est faible et leur résultat très mitigé. Si les participants aux actions expriment un bon degré de satisfaction, on ne peut dire qu'elles ont atteint les résultats espérés. La continuité de l'Intifada pendant plus de trois ans ne peut expliquer à elle seule cette situation.

Ce sont 4 actions qui ont effectivement eu lieu en Palestine et 3 en France, complétées par les formations et les conférences à Belfort. Elles ont été menées avec 3 structures différentes : Mairie d'Hébron (2 actions), Association d'Echanges culturels Hébron-France (3 actions), Centre Nidal (2 actions). Toutes les autres relations n'avaient pas d'objet directement opérationnel : identifications de besoins, rencontres institutionnelles, voyages de responsables... souvent non suivies d'effets. Etendue sur une durée de près de 10 ans, le nombre des actions apparaît faible et leur envergure modeste.

▪ Les chantiers de jeunes

- Les chantiers de jeunes se sont déroulés sans difficultés majeures, à l'exception d'un problème de logement à Hébron, lors du premier chantier, qui manifestait la tension entre la Mairie et le "Comité de Réhabilitation de la ville". Chacun revendiquait le leadership de l'accueil des participants au chantier. Les travaux prévus ont été réalisés.

Les objectifs de ces chantiers étaient multiples : *"développer une conscience de citoyenneté"*, *"tisser des liens entre les jeunes des trois rives de la Méditerranée"*, *"construire leur identité"*... Sur ces trois plans, les résultats atteints sont peu probants.

Notamment :

- o Faute d'avoir été envisagés suffisamment à l'amont, les contacts entre les participants au chantier d'Hébron se sont réduits à quelques bribes entre Français et Espagnols et sont restés sans suite avec les participants palestiniens. *"Plus rien à la descente d'avion"*.
- o Les jeunes français qui ont participé à ce chantier ont par ailleurs rapporté leur expérience à travers quelques manifestations à Lure. Aucun retour ni valorisation n'a été organisé à Belfort.

- Le second chantier à Belfort a été organisé avec le Centre Nidal de Jérusalem Est, sans implication ni même consultation des jeunes et de l'encadrement qui avaient participé au premier chantier.

Les opportunités de voyage pour les jeunes palestiniens étant limitées, le chantier a été pour eux une occasion de rencontrer d'autres cultures et formes d'organisation. Pour les jeunes français, la participation d'étrangers a été considérée comme un atout attractif supplémentaire.

Les activités prévues hors chantier ont été peu suivies (le problème d'âge mentionné précédemment en est une cause). Celles qui ont eu lieu étaient des *"petits forums plus ou moins organisés, ce qui est bien différent d'une approche de citoyenneté sur la responsabilité, l'engagement social..."*.

Les participants français prévoient de lui donner une suite en Algérie pour équiper un hôpital d'une bibliothèque pour enfants. Les participants palestiniens n'ont pas à ce jour été informés de cette initiative.

²⁵ Afin de ne pas alourdir le document, sont présentés ci-dessous les points originaux par rapport à Mohammedia ou qui nécessitent une mention particulière.

- La formation des animateurs sportifs, l'appui à la radio Marah, l'accueil à Belfort des préadolescents, puis en 2004 du Médecin néonatalogue ont été des actions ponctuelles. Toutes étaient prévues pour durer ou être démultipliées. Aucune n'a eu de suite à ce jour, ni sur place, ni à Belfort. :
 - o pas d'exploitation du travail fait avec la radio, pas de venue en France de journalistes palestiniens. L'AECHF a cependant pris en charge la formation de deux journalistes pour les préparer à un voyage/formation en France.²⁶
 - o report sine die d'un second voyage de préadolescents de Jérusalem en 2003,
 - o accueil incognito du médecin. néonatalogue.

L'appui de la Maison de la Méditerranée a consisté en un strict soutien financier, y compris pour les deux premières actions citées, réalisées dans le cadre de l'opération "Hébron, Vivre la Ville". Elle n'a pas développé de contacts et de perspectives avec les promoteurs de cette opération.

- Aucune action n'a été entreprise avec l'hôpital Maqassed. "*La coopération hospitalière n'a pas vraiment été amorcée*"²⁷. Le résultat des missions d'identification n'a pas été exploité malgré leur qualité et la précision de leurs propositions :
 - formation théorique et pratique en France et en Palestine,
 - renforcement des services d'urgence non seulement pour faire face aux conséquences de affrontements avec l'armée israélienne mais aussi pour répondre aux urgences quotidiennes,
 - amélioration des compétences du personnel administratif et de gestion...,
 - formation en vue d'homogénéiser les références des personnels palestiniens formés dans différents pays du monde...,
 - identification et engagement d'hôpitaux en France pour accueillir des médecins palestiniens...
- L'impact des formations suivies par les responsables élus et administratifs d'Hébron est inexistant à leur dire, faute de maîtriser les conditions d'un transfert des acquis (exemple pour adapter les conseils de quartier). Le choix des responsables qui ont suivi les formations peut aussi être une cause de l'absence d'impact.
- Enfin, il convient de noter que certaines actions n'ont jamais été réalisées alors qu'elles sont mentionnées comme telles dans les bilans annuels. Il en est ainsi notamment de l'équipement informatique de l'AECHF. Après de multiples tergiversations, le paiement de ce matériel, accepté par la Maison de la Méditerranée, n'a pas été adressé à l'Association. Certes très mineurs en volume, ces manquements à des engagements pris sont préjudiciables à la confiance entre les parties.

En quelque sorte, la ville de Belfort à travers la Maison de la Méditerranée a soutenu avant 2000 quelques actions d'aménagement avant de cesser de facto toute relation avec la commune d'Hébron. Depuis 2000, on constate une double évolution : la première géographique avec l'extension des actions sur Jérusalem Est, la seconde sur le plan institutionnel en optant pour un soutien à des actions décidées par des organismes tiers. Avant comme après 2000, ces relations ont soufferts d'un manque d'interrogations sur leur finalité, leur utilité, leur valorisation. Il est difficile dans ces conditions de parler de coopération décentralisée quand les liens sont aussi distendus.

²⁶ Il convient toutefois de noter que pendant la phase de rédaction du présent rapport, suite à une reprise de contact avec la radio El Marah , un journaliste et un technicien de cette radio sont venus à Belfort et Paris pour suivre le stage professionnel du 26 juin au 1er juillet 2005.

²⁷ Bilan coopération décentralisée 2004

La diffusion d'information sur la Palestine n'a pas elle-même trouvé de résultats concrets. Les actions soutenues ont eu peu d'impacts à Belfort, hormis des articles factuels dans la presse et les conférences sur la Palestine sont restées ultra confidentielles.

Les faibles résultats des actions sur le terrain tiennent à deux facteurs :

- des écarts de compréhension sur la coopération décentralisée du côté palestinien,
- l'absence d'un dispositif pérenne d'animation des relations .

1.233 - Des écarts de compréhension à combler

Il sont repérables à plusieurs niveaux et ont été facteurs de perturbation.

- Potentialités d'actions de la coopération décentralisée
Les collectivités partenaires des collectivités françaises voient dans la coopération décentralisée un moyen de subvenir à leur faiblesse financière. Les collectivités françaises, par leur discours d'accompagnement compréhensif, tardent pour leur part à rappeler que leur capacité d'appui porte essentiellement sur le renforcement institutionnel, accessoirement sur le financement de projets de taille modeste en raison des ressources qu'elles peuvent mobiliser.

La coopération entre Belfort et Hébron n'a pas échappé à ce constat. L'exemple de la bibliothèque en est une illustration. Financée par la mairie d'Hébron, l'étude de faisabilité a été transmise à Belfort en vue de la construction de l'édifice. Les volumes financiers requis dépassant largement les ressources mobilisables par la ville franc-comtoise, le projet est resté sans suite, de la formation des personnels nécessaire au fonctionnement de la bibliothèque à la recherche en commun de financements.

- Des divergences sur les responsabilités locales à éclaircir
Les ressources des collectivités locales palestiniennes - Hébron ne faisant pas exception malgré sa situation favorable par rapport aux autres collectivités locales palestiniennes - sont faibles. Il leur permet de supporter les coûts du petit entretien des infrastructures et équipements, non les charges d'investissements et de grosses réparations. Ce sont les associations qui recherchent ces financements auprès de donateurs privés des pays voisins de la sous-région.

Il s'agit là d'une inversion des rapports que nous connaissons en France entre collectivités et associations. Cette différence de situation induit des incompréhensions qui surajoutent à l'idée des collectivités palestiniennes que la coopération décentralisée peut être une source de financement pour elles.

1.234 - Absence de dispositif fiable d'animation à Hébron (et avec le Centre Nidal) et à Belfort

Tant du côté de Belfort que du côté palestinien, il y a absence d'un dispositif compétent d'animation de la coopération. Celui de Belfort a été défaillant, "*sans dynamisme*" ni "*interlocuteur crédible*", "*celui d'Hébron reste à construire*". Cette absence a eu pour effet un défaut d'animation des relations et de suivi d. Les conséquences en sont de divers ordre :

- Le choix des actions a relevé d'une réaction spontanée aux difficultés que rencontrent les Palestiniens. Les propositions qui s'appuyaient sur des institutions reconnues n'ont pas été pérennisées, comme l'illustre la coopération en santé ou les appuis à l'opération "Hébron, Ville à Vivre". Des propositions ayant un impact important n'ont pas fait l'objet d'étude approfondie comme le traitement de déchets liquides évacués vers la lagune à Hébron.
- Les relations interpersonnelles l'ont emporté sur les relations institutionnelles. L'effet de cette situation est une absence de consolidation dans la durée. Ainsi, les relations entre Belfort et l'hôpital Maqassed ont cessé avec le départ de l'ancien directeur. Celui qui est

actuellement en place ignore l'existence des contacts antérieurs et n'a pas connaissance des courriers, ni des rapports de missions réalisées. La formalisation des coopérations est pour cela une procédure essentielle.

- Les chantiers ont souffert d'une préparation approximative : disparité de classe d'âge, identification floue de l'interlocuteur local - le chantier d'Hébron a été cause d'un conflit institutionnel au sein de la ville d'Hébron qu'une meilleure préparation aurait évité.
- L'absence de choix d'un interlocuteur de référence sur la Palestine, et sur Hébron en particulier, a été une faiblesse. Non seulement elle a obéré une bonne articulation des actions mais cette circonstance a suscité une "compétition" entre la municipalité d'Hébron qui souhaite être associée, au moins informée de toutes les actions qui se mènent dans la ville et l'Association d'Echanges Culturels Hébron-France. Cette compétition est accentuée par l'hypothèse d'une redynamisation de la coopération avec Belfort.

On peut conclure que les relations entre Belfort et la Palestine ont été animées par une dynamique de visites, de missions d'identification, de contacts directs ou par le canal du RCDP, qui sont indispensables pour construire une relation dans le temps. Mais le faible niveau de concrétisation des projets envisagés conduit en même temps de nombreux responsables politiques, administratifs et techniques à souligner qu'il y a eu "*beaucoup de contacts mais pas beaucoup d'activités*".

1.3 -LE FINANCEMENT DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

La mesure de l'efficacité de la coopération décentralisée de Belfort a été rendue difficile par le manque d'informations disponibles sur les financements. Pour aucune action, il n'existe pas d'état financier analytique ou consolidé permettant d'avoir une idée précise de son coût. "*Les postes de dépenses spécifiques aux actions de coopération décentralisée n'apparaissent pas dans les bilans financiers de la Maison de la Méditerranée, sachant qu'elle mène également d'autres actions culturelles et de citoyenneté*"²⁸. Cette difficulté avait déjà été soulignée dans un audit financier réalisé en 2000.²⁹ A l'exception du "Bilan financier / Subventions"³⁰ qui présente de façon globale l'état des ressources affectées à la coopération de décentralisée de Belfort en fonction des différents bailleurs de fonds, l'ensemble des informations financières a été reconstitué par la ville de Belfort a posteriori, en fin d'évaluation.

L'absence de compte-rendu d'utilisation des fonds apportés par le Ministère des Affaires Etrangères n'a pas non plus permis de comprendre de façon précise leur affectation. On peut d'ailleurs s'étonner de la continuité du versement de cofinancements par l'Etat tout au long des 8 années sur lesquelles porte l'évaluation sans que justification ait été faite des fonds reçus. Cette situation est en effet exceptionnelle, le Ministère conditionnant l'ouverture d'un nouveau cofinancement à la justification de l'utilisation du précédent.

²⁸ TdR p. 5

²⁹ Pricewaterhouse Coopers, Coopers & Lybrand Entreprises, Audit global de l'Association Maison de la Méditerranée Belfort, FAS, mai juin 2000. A la suite de cet audit, le FAS a cessé ses appuis à la Maison de la Méditerranée.

³⁰ Bilan des actions de coopération décentralisée, Ville de Belfort, Maison de la Méditerranée 1997-2004? Voir tableau ci-dessous

L'absence d'une comptabilité analytique, de compte rendu d'utilisation des subventions et la reconstitution a posteriori de la répartition des charges des actions expliquent les écarts importants que l'on constate entre les informations financières qui ont pu être réunies.

1.31 - DES RESSOURCES FINANCIERES GLOBALES IMPORTANTES

Les ressources totales mobilisées pour la coopération décentralisée pour la période 1997 / 2004 se montent à plus de 1,250 million Euros variant de près de 200 000 Euros en 1998 à moins de 100 000 Euros pour l'année 2003.

Ces ressources ont toutes pour origine des institutions publiques. Celles-ci sont multiples : Commission Européenne, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Conseil général du Territoire de Belfort... Les ressources apportées par des organismes privés, l'Association Touiza Solidarité par exemple, sont également obtenues auprès de pouvoirs publics. Ces dernières ressources n'apparaissent pas dans le montant global précédent.

C'est la ville de Belfort qui a réalisé le plus gros effort financier. Sa contribution représente plus de 68 % du montant total des engagements, comprenant le traitement des agents municipaux impliqués dans les actions et la fraction de subventions à la Maison de la Méditerranée pour sa fonction de maître d'œuvre de la coopération décentralisée.

Le montant des subventions versées sous formes monétaires par la ville de Belfort à la Maison de la Méditerranée pour la coopération décentralisée n'a pu être précisé, les seuls documents disponibles étant les décisions du Conseil municipal portant sur le reversement des subventions négociées par la ville pour sa coopération décentralisée auprès du Ministère des Affaires Etrangères (et le "chiffre d'affaires" global de la Maison de la Méditerranée). Ces reversements ont donné lieu à des conventions annuelles de 2000 et 2003.³¹

Le second bailleur de fonds de la coopération de Belfort est le Ministère des Affaires Etrangères français, soit directement sur des fonds de coopération décentralisée acceptés par le SGAR, soit négociés auprès du SCAC de Rabat. Ces apports représentent ¼ des ressources affectées à la coopération décentralisée.

Tous les autres bailleurs de fonds ont des contributions limitées (de moins de 1% à 3 % du volume global, beaucoup faisant des apports symboliques de quelques milliers d'Euros). Aucun de ces bailleurs de fonds n'a maintenu d'appui dans la durée.

³¹ A partir de 2004, la Maison de la Méditerranée n'a plus eu de fonction pour la coopération décentralisée.

Ressources financières mobilisées par la coopération de Belfort

Sources : Ville de Belfort / Direction de la Solidarité urbaine, Bilan des actions de coopération décentralisée 1997 – 2004

| En Euros | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Total | % |
|--|-------------------|--------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------|
| Ville de Belfort | 131 908,00 | 114 003,00 | 114 003,00 | 129 270,00 | 91 603,00 | 90 000,00 | 70 000,00 | 80 000,00 | 820 787,00 | 68,08% |
| Ministère des Affaires Etrangères | 26 717,00 | 30 534,00 | 40 763,00 | SCAC Rabat | 38 112,00 | 25 815,22 | 20 000,00 | 30 000,00 | 273 275,22 | 22,67% |
| | | + Ambassade de France au Maroc 1 832 | | 32 061,00 | + Ambassade de France au Maroc 27 441 | | | | | |
| Commission Européenne Prog. Jeunesse pour l'Europe | | | 15 222,00 | 15 222,00 | 3 112,00 | 3 040,00 | | | 36 596,00 | 3,04% |
| CNASEA partie poste emploi jeune | | 3 022,00 | 5 587,00 | | | | | | 8 609,00 | 0,71% |
| Jeunesse et sport | | | 1 526,00 | 3 664,00 | | 1 000,00 | | 1 500,00 | 7 690,00 | 0,64% |
| Caisse des dépôts et Consignations | 2 290,00 | 9 923,00 | | | | | | | 12 213,00 | 1,01% |
| Autres subventions | Rectorat | Ministère de l'Environnement | | | | Conseil Général | | UNESCO | 13 686,00 | 1,14% |
| | 1 526,00 | 9 160,00 | | | 1 000,00 | 2 000,00 | | | | |
| Autres produits / prestations | 5 170,00 | 21 013,00 | 6 503,00 | | | | | | 32 686,00 | 2,71% |
| TOTAL | 167 611,00 | 189 487,00 | 183 604,00 | 180 217,00 | 160 268,00 | 120 855,22 | 90 000,00 | 113 500,00 | 1 205 542,22 | 100% |

Source : Bilan des actions de coopération décentralisée Ville de Belfort Maison de la Méditerranée 1997 – 2004

Le Ministère et le SGAR ont suivi les demandes de cofinancement de la ville de Belfort de 1998 à 2002. L'année 2003 marque une nette rupture avec la politique des années précédentes.³² (tableau ci-dessous)

Tableau comparatifs entre les cofinancements sollicités par de la ville de Belfort et ceux effectivement ouverts par le MAE selon les différentes sources consultées.

| | | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Total |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Demande Belfort Source MAE | Maroc | 49 546 | 30 490 | 34 606 | 38 112 | 38 112 | 38 112 | 70 000 | 25 800 | 346 279 |
| | Palestine | | | | | | | | 21 500 | |
| Accord Ministère Paris Source MAE | Maroc | 26 679 | 30 490 | 34 606 | 38 112 | 38 112 | 38 112 | 20 000 | 10 000 | 248 111 |
| | Palestine | | | | | | | | 12 000 | |
| Apport SGAR Source SGAR | | 26 679 | 30 490 | 34 606 | 30 490 | 38 112 | | 20 000 | 30 000 | |
| Apport SGAR Source Belfort | | 26 717 | 30 534 | 40 763 | 32 061 | 38 112 | 25 815 | 20 000 | 30 000 | |
| SCAC Rabat Source Belfort | | | 1 832 | | 32 061? | 27 441 | | | | |
| Apport Belfort | | 131 908 | 114 003 | 114 003 | 129 270 | 91 603 | 90 000 | 70 000 | 80 000 | 820 787 |

Non inclus 3 500 € pour le Liban en 2004
Non inclus 3 500 € pour le Liban en 2004

Les parties en grisé repèrent les différences importantes entre les différentes sources consultées

³² Il est à noter que pour l'année 2004, l'accord de cofinancement ouvert par le Ministère s'établit à 22 000 € mais que ce sont 30 000 € qui ont été attribués par le SGAR, chiffre confirmé par la ville de Belfort.

1.32 - REPARTITION DES CHARGES

1.321 - Les financements par zone et par activité

Le total des financements attribués directement aux actions opérationnelles s'élève à 425 060 € pour la période considérée (431 000 € selon un autre mode de calcul). Le principal poste concerne les bourses accordées aux cinq étudiants marocains de l'ISTA qui ont suivi deux ans de formation à l'UTBM. Il représente à lui seul plus de 27 % des engagements totaux.

Répartition par zones et par activité³³

| En Euros | Répartition financière entre zones - période 1997 - 2004 | | |
|---|--|---------------|--|
| | | En % du total | |
| Palestine | | | |
| Hébron | 42 790 | 47% | dont 23 540 € pour le chantier de jeunes en 1999 |
| Jérusalem Est | 35 930 | 39% | dont 22 430 € pour l'accueil d'adolescents à Belfort en 2002 |
| Autre | 12 500 | 14% | |
| Total Palestine | 91 220 | 100% | 21% |
| Mohammedia | | | |
| Coopération institutionnelle | 19 530 | 12% | |
| Coopération entre établissements scolaires | 30 970 | 18% | |
| Coopération universitaire | 117 880 | 70% | dont le financement des bourses des cinq étudiants |
| Total Mohammedia | 168 380 | 100% | 40% |
| Formation d'élus et cadres territoriaux de collectivités méditerranéenne à Belfort | | | |
| Total formation | 75 350 | | 18% Dont les deux sessions de 2004, l'une destinée à une délégation uniquement composée d'algériens, l'autre destinée à une délégation exclusivement libanaise. |
| Rencontres de jeunes du bassin méditerranéen à Belfort | | | |
| Rencontre année 2000 | 32 000 | | |
| Rencontre année 2004 | 26 110 | | |
| Total rencontres | 58 110 | | 14% |
| Actions grand public sur Belfort | | | |
| Total actions sur Belfort | 32 000 | | 8% Inclus participation à l'année de l'Algérie et un séminaire à Belfort |
| Total engagement pour la coopération décentralisée | 425 060 | | 100% |

Source : Ville de Belfort

L'essentiel des financements concernent les actions en direction de la jeunesse, qu'ils s'agissent d'actions organisés sous l'égide des établissements scolaires, de l'accueil des étudiants mentionné précédemment, de chantiers de jeunes ou d'accueil d'adolescents à Belfort. Si l'on tient compte également des relations entre équipes enseignantes, on peut estimer à près de 60 % (59,9 %) du total des engagements l'ensemble de ces actions.

La coopération institutionnelle tient une place mineure tant avec Mohammedia qu'avec la Palestine à l'exception de la formation. Les sessions organisées à Belfort ont concerné des publics variés, impliquant partiellement des responsables des collectivités partenaires.

Coûts directs et coûts valorisés³⁴

Les informations fournies par la ville de Belfort permettent de répartir entre coûts directs et apports valorisés les ressources mobilisées pour les actions de coopération.

³³ Voir détail en Annexe V

³⁴ Idid.

Coûts directs et apports valorisés

Répartition par zone et par activités

| En Euros | Palestine | Maroc | Formations | Actions grand public | Echanges de jeunes | Autres actions (Liban - Algérie) | Total | % |
|-------------------------|-----------|---------|------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|---------|------|
| Coûts directs | 57 090 | 139 600 | 41 985 | 28 000 | 49 630 | 17 915 | 334 220 | 77% |
| Apport valorisé Belfort | 34 130 | 28 780 | 12 000 | 4 000 | 8 480 | 10 000 | 97 390 | 23% |
| Total | 91 220 | 168 380 | 53 985 | 32 000 | 58 110 | 27 915 | 431 610 | 100% |

Source : Ville de Belfort

Répartition par année

| En Euros | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Total | % |
|-------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|------|
| Coûts directs | 13 300 | 30 260 | 19 470 | 110 245 | 63 800 | 23 000 | 30 950 | 43 195 | 334 220 | 77% |
| Apport valorisé Belfort | 3 000 | 8 700 | 16 300 | 7 800 | 7 800 | 16 730 | 18 480 | 18 580 | 97 390 | 23% |
| Total | 16 300 | 38 960 | 35 770 | 118 045 | 71 600 | 39 730 | 49 430 | 61 775 | 431 610 | 100% |

Source : Ville de Belfort

L'analyse de la répartition entre coûts directs et apports valorisés souligne que ce sont les actions réalisées à Belfort qui présentent la proportion d'apports valorisés la plus faible (actions grand public, échanges de jeunes). Ce fait est dû à l'intégration dans les apports valorisés du temps de travail des personnes ayant une compétence technique pour réaliser les actions sur le site des collectivités partenaires (par exemple le temps de travail du journaliste de Radio France Bleue à Hébron, un temps de travail pour les enseignants dans l'accompagnement des étudiants de l'ISTA, alors que le temps et les charges supportés par les familles belfortaines qui ont accueillies de enfants n'a pas été intégrés.

1.322 – Le rapport ressources / charges

Les financements mobilisés sur les actions de coopération s'élèvent à 425 060 €(ou 431 610 €), y compris les apports valorisés. Les ressources obtenues des différents cofinanceurs incluant celles apportées par la ville de Belfort se montent à 1,250 millions d'Euros. L'écart entre ces deux masses financières est représenté pour partie par le coût de fonctionnement de la coopération décentralisée, notamment les charges de salaires du personnel de la Maison de la Méditerranée. Cette hypothèse est corroborée par le tableau suivant qui prend en compte les quatre années où les informations sont disponibles.

Ressources / charges

| En Euros | Charges de personnel la Maison de la Méditerranée affectées à la coopération décentralisée | Rappel des coûts directs sur programme | Rappel apport valorisé de Belfort | Total | Rappel des ressources financières globales mobilisées |
|----------|--|--|-----------------------------------|----------------|---|
| 1997 | non communiqué | 13 300 | 3 000 | non calculable | 167 611 |
| 1998 | 99 227 | 30 260 | 8 700 | 138 187 | 189 487 |
| 1999 | 97 059 | 19 470 | 16 300 | 132 829 | 183 604 |
| 2000 | non communiqué | 110 245 | 7 800 | non calculable | 180 217 |
| 2001 | non communiqué | 63 800 | 7 800 | non calculable | 160 268 |
| 2002 | 56 607 | 23 000 | 16 730 | 96 337 | 120 268 |
| 2003 | 27 998 | 30 950 | 18 480 | 77 428 | 90 000 |
| 2004 (1) | 39 382 | 43 195 | 18 580 | non calculable | 113 500 |

(1) Internalisation de la fonction de chef de projet au sein de la municipalité.

Les écarts entre le montant global des charges, y compris en prenant en compte les apports valorisés, et le montant des ressources financières mobilisées, tient au financement de la ville de Belfort, les autres cofinancements étant précisément repérables.

Parmi les hypothèses envisageables pour expliquer ces écarts, on peut notamment retenir :

- une sous estimation des apports valorisés de la ville de Belfort à travers la mise à disposition de personnel, ces apports étant en réalité comptabilisés par cette dernière dans ses propres financements, (l'intégration du coût de ces personnels augmenterait alors la contribution de la ville de Belfort),
- une sur estimation des ressources financières apportées par la ville de Belfort (par exemple en 2004, le financement de la ville de Belfort est inscrit pour 80 000 € dans les tableau synthétique du Bilan de la Coopération décentralisée, il est de 46 802,63 € dans le tableau récapitulatif des actions pour cette même année),
- l'affectation à d'autres actions de coopération d'une partie des ressources inscrites (notamment pour le réseau Adonat regroupant les collectivités de Viladecans et Grado en Espagne, Faro au Portugal, Molfetta en Italie et Belfort, montant cumulé estimé à 58 441 € pour les années 1998 à 2002 – Source Ville de Belfort),
- le financement de la Maison de la Méditerranée au-delà de sa responsabilité sur la coopération décentralisée. Cette hypothèse apparaît comme l'une des plus probables, en raison de l'absence de comptabilité analytique de cette association,³⁵
- la contribution financière apporté par la ville de Belfort au fonctionnement du CERCOOP
- ...

Quel que soit l'hypothèse retenue, on peut ainsi estimer que l'essentiel de l'apport de la Ville de Belfort est fait d'une valorisation de temps de travail³⁶, que l'essentiel des ressources engagées sur les programmes sont apportés par des cofinancements "externes" qui ont par ailleurs pris en charge une partie des coûts de fonctionnement de la coopération.

³⁵ Voir en Annexe 6, le coût de fonctionnement de la Méditerranée pour les années 1997 / 2003

³⁶ Voir Annexe VII, le cas de l'année 2004

Cofinancements négociés et coûts directs des actions sur le terrain

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Cofinancement Ministère des Affaires Etrangères + Scac | 26 717 | 32 366 | 40 763 | 32 061 | 65 553 | 25 815 | 20 000 | 30 000 | 273 275 |
| Autres cofinancements | 8 986 | 43 118 | 28 838 | 18 886 | 3 112 | 5 040 | 0 | 3 500 | 111 480 |
| Total cofinancements négociés Par la ville de Belfort | 35 703 | 75 484 | 69 601 | 50 947 | 68 665 | 30 855 | 20 000 | 33 500 | 384 755 |
| Coût direct des actions de coopération décentralisée | 13 300 | 30 260 | 19 470 | 110 245 | 63 800 | 23 000 | 30 950 | 43 195 | 334 220 |

Tableau établi à partir des informations fournies par la ville de Belfort

A l'exception de l'année 2000 (première année où des bourses ont été versées aux étudiants de l'ISTA) les cofinancements obtenus par la ville de Belfort sont supérieurs au coût des actions menées sur le terrain, hors frais de structure.

1.33 - UNE EFFICIENCE REDUITE

Si l'on prend en compte les actions menées et les ressources financières mobilisées pour la coopération, on peut conclure que leur efficacité est très réduite.

Les actions réalisées sont peu nombreuses au regard des fonds mobilisés.

Avec le Maroc :

- 3 échanges scolaires sur la période considérée (une quinzaine de jeunes français pris en charge pour un voyage)
- 3 échanges d'enseignants (sept enseignants français pris en charge pour un voyage)
- la formation d'un agent de la municipalité de Mohammedia à Belfort après une mission d'un agent français de l'état civil,
- l'étude sur la zone humide,
- l'accueil de deux élus de Mohammedia pour une formation courte.

Avec la Palestine

- l'accueil d'une douzaine de jeunes,
- l'envoi d'un animateur sportif,
- l'envoi de quelques jeunes pour le chantier d'Hébron
- la formation à la radio El Marah.

A Belfort,

- l'organisation d'un chantier pour les jeunes adultes
- l'organisation d'activités culturelles.

Le nombre de personnes qui a participé aux actions de coopération est très réduit par rapport aux montants financiers mis en œuvre et la population touchée indirectement est très faible alors que l'essentiel des financements a été affecté à des échanges et des mises en relation.

1.34 - DES FLUX FINANCIERS ORIENTES SUR BELFORT

Plusieurs constats peuvent être faits quant à l'utilisation des ressources disponibles :

- Peu ou pas d'argent a été dépensé pour appuyer des réalisations au Maroc ou en Palestine. Il semble que le seul transfert financier dans ce domaine concerne la Palestine pour la réalisation d'un terrain de sport en 1996. Il n'y pas eu d'autre transfert pour accompagner des réalisations.
- Toutes les autres ressources ont été affectées au fonctionnement de la Maison de la Méditerranée, à la réalisation d'actions en France, au transport et à l'hébergement.
 - o L'essentiel de ces ressources a été affecté aux salaires du personnel de la Maison de la Méditerranée.
 - o Une autre partie a été affectée aux actions grand public en France. Le coût de ces actions est modeste, la plupart des personnes intervenant dans les formations n'étant pas rémunérées et la prise en charge des conférenciers pour les autres manifestations représentant un montant modeste au vu des budgets annuels.
 - o Les frais de transport et d'hébergement constituent un autre poste de dépenses.

Les coûts du transport des jeunes palestiniens pour leur venue en France ont été supportés par les fonds de coopération ainsi que les opérateurs français en déplacement à Hébron. (Pour les missions hors coopération décentralisée de Belfort les coûts ont été supportés par les prescripteurs. Exemple par le MAE pour l'étude sur les besoins des hôpitaux, par le Consulat général de France de Jérusalem pour le médecin néonatalogue).

Les autres financements dont ont bénéficié les Marocains et les Palestiniens ont été limités à la prise en charge des frais d'hébergement des responsables des municipalités ou organisations partenaires lors de leur visite à Belfort.

Avec le Maroc, la situation a été encore plus nette. Chaque collectivité prenait en charge le transport de ses ressortissants. Ainsi les ressources allouées par le SCAC de Rabat ont-elles été affectées aux seuls transports des jeunes français.

Dans tous les cas, les frais d'hébergement ont été supportés par les familles d'accueil quel que soit le pays.

La très grande partie des ressources attribuées à la coopération décentralisée a donc été prioritairement utilisée sur le site de Belfort. Le fonctionnement de la Maison de la Méditerranée en a consommé la plus grande partie.

DEUXIEME PARTIE

LA MAISON DE LA MEDITERRANEE,

UNE PLACE CENTRALE DANS LE DISPOSITIF BELFORTAIN

D'ANIMATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

La période sur laquelle porte l'évaluation recouvre, à la dernière année près, la période pendant laquelle la Maison de la Méditerranée a été en charge de la coopération décentralisée de la ville de Belfort. L'objet de l'évaluation porte sur la coopération décentralisée, non sur la Maison de la Méditerranée. Toutefois, celle-ci ayant assuré une responsabilité institutionnelle essentielle dans la conduite de la coopération, on ne peut évoquer le dispositif de coopération sans lui faire référence.

2.1 - RAPPEL SUR L'EVOLUTION DU DISPOSITIF BELFORTAIN D'ANIMATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

La coopération décentralisée de la ville de Belfort avec Mohammedia - Maroc - et Hébron - Palestine - a été déléguée de 1997 à 2003 à la Maison de la Méditerranée. Celle-ci a également eu en charge le maintien de relations avec l'Algérie, notamment en appui aux actions de formation réalisées à Belfort par l'association Touiza Solidarité, basée à Marseille.

La délégation de la coopération décentralisée à la Maison de la Méditerranée en 1997 résulte d'un changement du dispositif de coopération de la ville de Belfort. Celle-ci a opté pour une fusion de la maîtrise d'oeuvre de sa coopération, antérieurement déléguée à l'association IDEE (Institut pour le Développement, l'Education et les Echanges) avec les activités menées par le "Centre de Cultures Méditerranéennes - Jacques Berque" en direction des habitants de Belfort. Pour intégrer à cette nouvelle fonction, le Centre a modifié ses statuts et pris le nom de Maison de la Méditerranée.

L'année 2004 a vu un nouveau changement du dispositif de coopération de la ville de Belfort par la création d'un poste de chargée de mission au sein de l'administration municipale. Février 2005 a vu l'aboutissement de la "reprise de contrôle" par la municipalité de sa coopération décentralisée avec la création d'une commission extra-municipale.

2.2 - LA MAISON DE LA MEDITERRANEE, UNE AMBITION STRATEGIQUE

En créant la Maison de la Méditerranée la ville de Belfort associait deux ambitions, la première interne à la ville, la seconde à visée plus large à savoir :

1. Favoriser l'interaction entre la coopération décentralisée et une société belfortaine aux références culturelles diverses en réunissant dans une même institution maîtrise d'oeuvre de la coopération décentralisée de la ville de Belfort versus une présence auprès des habitants de la ville pour "*œuvrer pour une meilleure intégration des populations d'origine étrangère récente*".³⁷

³⁷ Article 2 des statuts de la Maison de la Méditerranée.

Dans cette perspective, *"le public visait par l'action de la Maison de la Méditerranée n'était pas limité aux seules populations d'origine sud-méditerranéenne. Leur intégration passe par une meilleure connaissance des cultures dont elles sont issues par l'ensemble des populations résidentes dans l'aire urbaine de Belfort."*³⁸

2. Faire prendre conscience de l'importance de l'espace méditerranéen pour l'avenir de la France. En cela *"la Maison de la Méditerranée a été créée avec l'espoir de voir naître dans d'autres collectivités locales françaises d'autres institutions poursuivant le même objet"*³⁹

2.3 - LA MAISON DE LA MEDITERRANEE, UNE ORGANISATION "SUR MESURE", UN FONCTIONNEMENT EN DEMI TEINTE

2.31 - Fonctionnement de la Maison de la Méditerranée

La large ouverture sur la société de la Maison de la Méditerranée - *"l'adhésion à la Maison de la Méditerranée est ouverte à toute personnes physique ou morale"*⁴⁰ - et son organisation procèdent directement de ces ambitions. Outre les organes de toute association, trois instances ont été inscrites dans ses statuts :

- un "Conseil de la Vie Associative" réunissant de droit, toutes les associations adhérentes. Ce conseil *"élit parmi ses membres quatre représentants au Conseil d'administration de la Maison de la Méditerranée"*, (Art. 10 des statuts)
- un "Comité de Pilotage", *composé à part égale des bailleurs de fonds et de représentants de l'association,*" (Art. 11)
- une "Commission Développement et Echanges Culturels" plus spécifiquement chargé des activités de coopération décentralisée *"pour impulser des échanges à caractère culturel et éducatif avec la rive Sud"* (Art. 12).

Le fonctionnement de ces diverses instances a été fortement différencié dans le temps et selon leur nature.

- L'instance la plus active a été la "Commission Développement et Echanges Culturels." Sous l'impulsion de la Vice-Présidente qui en avait la charge, elle s'est régulièrement réunie jusqu'à la fin de l'année 2000. Elle a pris une part active à la mise en place des échanges scolaires et aux activités d'animation à Belfort. Il est à noter que la classe du collège Rimbaud concernée par l'échange avec le collège Allal Ben Abdellah comptait l'animatrice de la commission parmi ses enseignants. La commission a cessé de fonctionner avec la démission de la Vice-Présidente de la Maison de la Méditerranée qui l'animait.
- Le "Conseil de la Vie Associative" a mal fonctionné. Il devait proposer des orientations pour la vie associative. Ce Conseil s'est réuni trois fois, lors de son installation en 1997 puis en décembre 1999 et février 2000. Au cours des deux dernières réunions il a formulé diverses critiques à l'adresse de la Maison de la Méditerranée.⁴¹ Sa relance, plusieurs fois annoncée n'a pas eu lieu.
- Le "Comité de Pilotage" ne s'est jamais réuni.

Au regard de la coopération décentralisée, l'organe le plus important était la "Commission Développement et Echanges Culturels." On peut rapprocher la vitalité de la coopération au sein de la Maison de la Méditerranée sur la période 1997/2000 du fonctionnement de cette commission.

³⁸ Interviews de responsables de la ville de Belfort

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Article 5 des statuts

⁴¹ Source : "Audit de l'Association Maison de la Méditerranée, PriceWaterhouse Cooper, p. 27

2.32 - La Maison de la Méditerranée, une vie en deux temps

Une première phase active⁴²

Au cours de la période, de 1997 à 2000, la Maison de la Méditerranée a rempli le rôle qui lui était confié, sous l'impulsion de ses responsables, bénévoles et salariés, fortement impliqués.

Les dynamiques de relation avec les collectivités partenaires ont trouvé écho avec les activités menées à Belfort qui associaient de façon active les habitants :

- Séminaires
 - "Echanges culturels et éducatifs" (avril 1997)
 - "Echanges et codéveloppement" (février 1998)
 - "Dialogue interculturel et citoyenneté euro-méditerranéenne" (juin 2000)
- Conférences, soirées-débat
 - Cycle de trois conférences en 1999 (une par le CCFD sur le bilan d'un voyage en Palestine, deux par des personnalités palestinienne directement opératrices dans l'action ou le débat sur le terrain)
 - "Solidarité internationale et citoyenneté" (novembre 1999)
 - Rencontre avec Madame Leila Miyara, directrice de l'ISTA, institut avec lequel l'Université de Technologie Belfort Montbéliard-UTBM avait des relations (mars 2000)
- Formation

De même des formations ont été organisées à Belfort auxquelles ont participé des personnes venant des villes partenaires, y compris des collectivités algériennes avec lesquelles Belfort entretient des relations. Ces formations ont été animées par des personnes compétentes issues d'institutions de l'aire urbaine de Belfort ou du Département.

 - "Environnement et participation des citoyens" (1998)
 - "Gestion des déchets urbains" (1998)
 - "Politique sociale et médico-sociale" (décembre 1999)
 - "Les politiques urbaines, quels enjeux ? quelles méthodes ?" (1999)
 - "Gestion financière des collectivités locales" (2000)

Une vie au ralenti depuis 2001

L'année 2001 marque un net ralentissement dans la conduite des actions que ce soit dans les villes partenaires ou dans l'animation à Belfort. Les actions avec le Maroc sont essentiellement le fruit d'opérations arrêtées sur la période antérieure et celles envisagées avec la Palestine se mettent difficilement en place, voire sont suspendues comme la coopération hospitalière en raison de l'Intifada. A l'exception du chantier de jeunes (2001) en Palestine, les actions sur le terrain sont menées sur initiative d'institutions tiers - exemple : FSGT pour la formation de cadres sportifs en Palestine, 2001 - plus rarement sur initiative de la municipalité belfortaine, moins encore sur proposition de la Maison de la Méditerranée.

L'animation sur Belfort change également de nature. L'organisation de conférences sur la situation au Proche Orient prend le pas sur les manifestations impliquant plus directement les citoyens. La présence de ceux-ci s'en ressent, le nombre de personnes assistant aux conférences est extrêmement réduit malgré l'intérêt des thèmes traités.

- Conférences
 - "Islam et islamisme manipulé" - Palestine- Paix et Indépendance sont-elles encore possibles (janvier 2002)

⁴² La mention des activités et missions institutionnelles n'est pas toujours explicite dans les documents consultés. Il n'a pas toujours été aisé de les recouper avec les informations recueillies au cours des interviews. Le "paysage" présenté dans ce paragraphe ne prétend donc pas être exhaustif. Il reste cependant très proche de la réalité.

- "Palestine, de la naissance du sionisme à l'Intifada Al Aqsa" (juin 2002)
- Conférence sur la situation au Proche Orient (mars 2003)

Deux de ces conférences, à la différence du cycle de 1999, ont été faites par des personnalités françaises, analystes de la situation en Palestine.

Il convient enfin de compléter le tableau des manifestations organisées à Belfort en rappelant la participation, chaque année, de la Maison de la Méditerranée à la semaine de la solidarité internationale, un concert de musique palestinienne, une exposition de verrerie/ céramique artisanale d'Hébron. (A la différence des autres manifestations organisées sur cette période, l'exposition a connu un réel succès, quelques centaines de personnes l'ayant visitée.)

Quant aux deux cycles de formation qui se déroulent à Belfort, ils sont organisés sur l'initiative de l'association Touiza Solidarité sur les thèmes

- "La participation citoyenne à la gestion locale et dynamisation du territoire" (février - mars 2003)
- "La participation citoyenne à la gestion locale et dynamisation du territoire" (février - mars 2004)

Malgré le ralentissement général, la municipalité de Belfort a maintenu son effort en faveur de la coopération décentralisée à travers la Maison de la Méditerranée. Cet effort a pris deux formes :

- le maintien de son soutien financier à un niveau élevé, aux environs des deux tiers des ressources qu'elles apportaient les années antérieures (Cf. § sur les questions financières) et par la négociation de cofinancements annuels avec le Ministère des Affaires Etrangères,
- en maintenant, et même en accentuant le nombre de missions institutionnelles avec ses partenaires, ce qui a pu donner l'impression d'un nombre élevé de déplacements dans les deux sens, sans suite opérationnelle de même ampleur.

Pendant la période, 1997 / 2001 (cinq années pleines), la ville de Belfort a mené une mission de cadrage d'actions en Palestine et a accueilli une mission de même nature (toutes deux en 1997) et a conduit deux missions au Maroc ; l'une avait pour objet principal l'installation d'un CSN à Mohammedia, l'autre d'engager la coopération entre universités. Sur la même période la ville de Belfort a reçu le chef du service d'hygiène de Mohammedia (2001), visite qui a été conclue par la mise en route du travail sur la zone humide.⁴³

Les relations institutionnelles et de programmation ont été plus intenses dans la dernière période 2002 / 2004 (trois années pleines). Un nombre quasi égal de visites a été réalisé mais sur une durée de trois années seulement.

- Deux ont eu lieu en Palestine dont la première au titre des responsabilités assurées par Belfort au sein de Cités Unies France (2002), comme président du Réseau de Coopération Décentralisée avec la Palestine - RCDP, la seconde plus spécifiquement dans le cadre de la coopération avec Hébron à laquelle des journalistes français ont participé (2003).
- Trois missions ont eu lieu au Maroc, la première a traité principalement de la coopération universitaire avec la Faculté de Sciences et Techniques de Mohammedia (2002), la seconde avait le même objet mais surtout la relance de la coopération entre les deux villes (avril 2004), la troisième, récente, en décembre 2004 était composée de responsables de l'administration de l'Education nationale de l'académie de Belfort pour relancer les échanges scolaires.

Les missions institutionnelles n'ont pas été limitées aux seules municipalités partenaires. Une délégation d'inspecteurs de l'Education nationale tunisienne a été accueillie pour une activité festive (1999) et des

⁴³ La ville de Belfort a également accueillie Madame Miyara, directrice de l'ISTA, mais au titre de sa fonction de présidente de l'association "Les enfants de la Kasba".

responsables de la coopération belfortaine ont participé à la réunion de la FMVJ organisée au Liban (2003). Le directeur du Centre Nidal de Jérusalem Est a quant à lui était reçu en 2002.

Il est probablement trop abrupt de mettre en parallèle l'effort de reprise d'activité de la coopération décentralisée et la création d'un poste de chargée de mission au sein des services municipaux en 2003. Il reste que l'année 2004 a vu un réamorçage des actions sur le terrain (appui à la radio El Marah, accueil du médecin néonatalogue, formation de 14 élus et responsables techniques de collectivités locales libanaises, chantier de jeunes sur Offremont) et une réelle volonté de redonner à la coopération décentralisée des bases plus concrètes.

2.4 - LA MAISON DE LA MEDITERRANEE, UNE AMBITION INASSOUVIE

Pour la municipalité de Belfort, déléguer la coopération décentralisée à la Maison de la Méditerranée répondait à sa politique de faire de "*la coopération un outil d'intégration des populations immigrées*", comme rappeler précédemment. Une des conséquences logiques était leur implication étroite dans la vie de la Maison de la Méditerranée.

Constat peut être fait que les associations de quartier, des associations locales telles les MJC et les Centres sociaux, les associations réunissant des ressortissants d'origine étrangère ont été peu impliquées dans les actions et l'information sur la coopération décentralisée qui leur a été proposée est restée ténue. Aujourd'hui, très peu sont présentes parmi les membres de la Maison de la Méditerranée (une douzaine parmi les cent trente membres enregistrés dans les documents de l'association). Elles sont quasi absentes de son Conseil d'administration.

La coopération décentralisée n'a pas répondu à l'objectif de contribuer à l'insertion des immigrés dans la vie de la cité. La définition et la conduite des projets de coopération n'ont pas associé d'organisations en relation avec les populations issues de l'immigration, les personnes sollicitées l'ont été à titre individuel, non au nom des associations dont elles étaient membres. Les cycles de conférences et manifestations culturelles ont vu leur public disparaître et leurs thèmes limités à la situation en Palestine. La manifestation qui a eu le plus de succès a en revanche pris une forme originale, l'exposition de verrerie. Elle a été réalisée sur initiative d'une organisation indépendante. "*La coopération décentralisée n'a pas contribué au rapprochement entre les populations habitant Belfort*".

Faute d'être soutenue et privée d'une base institutionnelle, l'articulation entre la coopération décentralisée et les autres politiques municipales s'est dans ce contexte avérée sans contenu. Les politiques municipales, notamment dans le domaine social, ont été définies et menées sans référence, ni même allusion à la coopération décentralisée. Cette dernière n'a nourri aucune réflexion pour les ajuster, ni modifier l'image des populations d'origine subméditerranéenne résidant à Belfort.

2.41 - Une assise juridique imprécise

Le dispositif de la coopération décentralisée de Belfort se caractérise par une absence de documents juridiques permettant de stabiliser les relations dans le temps :

- absence de convention signée avec les collectivités partenaires.

La signature de ce document n'est pas en soi indispensable pour agir en partenariat⁴⁴. Toutefois, cette situation a eu des impacts importants sur la cohérence des actions. Faute de lignes forces clairement posées et régulièrement revisitées, la coopération décentralisée de Belfort apparaît comme segmentée, les actions étant menées indépendamment les unes des autres au Maroc comme en Palestine.

⁴⁴ Mais la loi de 1992 et la circulaire du 20 avril 2001 y font explicitement référence.

- absence de convention d'objectifs et de moyens entre la ville de Belfort et la Maison de la Méditerranée qui définisse les fonctions de cette dernière. Maître d'ouvrage délégué à certain moment, plus limitée à un rôle d'opérateur pour le compte de la municipalité à d'autres, la Maison de la Méditerranée n'a pas été en mesure de trouver sa bonne place dans l'ensemble du dispositif.

Certes, des conventions annuelles ont été signées entre Belfort et la Maison de la Méditerranée pour les années 2000 à 2003 incluse. Ces conventions mentionnent le transfert des fonds attribués par l'Etat à la coopération décentralisée de la ville et les actions qui sont à réaliser sur l'année. Mais elles ne précisent pas la nature de leurs relations, ce qui a conduit à un défaut de :

- o définition de la responsabilité de l'association comme maître d'œuvre de la coopération,
- o suivi des actions au regard des objectifs généraux qui lui étaient assignés.

La proximité entre la Maison de la Méditerranée et la ville (membre de droit de l'association) a eu pour effet l'abandon de fonctions qui relèvent de la maîtrise d'œuvre et n'ont pas été remplies : justification des dépenses auprès des financeurs, vérification de la qualité des travaux réalisés, articulation entre les différentes actions engagées...

2.42 - Une faiblesse en personnel compétent.

Si au cours des premiers mois de son existence, la Maison de la Méditerranée a bénéficié d'un nombre important de salariés, il n'en est plus de même depuis l'années 2000 (Voir Annexe IV sur l'emploi au sein de la Maison de la Méditerranée).

Distinguer maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

Maître d'ouvrage

Le maître d'ouvrage d'une action est l'institution qui assume la responsabilité de la réalisation de l'action, cette dernière pouvant être la réalisation d'un équipement ou la mise en place d'un service. Le maître d'ouvrage assume une triple responsabilité :

- une responsabilité politique. C'est le maître d'ouvrage qui juge de l'opportunité de la mise en place d'un équipement / d'un service et décide de sa réalisation pour répondre à un besoin identifié,
- une responsabilité financière. Le maître d'ouvrage assure le montage financier de l'opération, même si le financement est recherché à l'extérieur,
- une responsabilité sur le bon fonctionnement de l'équipement, qu'il en assure directement la gestion ou qu'il la cède à un organisme tiers dans le cadre d'une convention de prestation.

Maître d'œuvre

Le maître d'œuvre est l'institution qui assume la responsabilité de la bonne fin des travaux ou de l'action, telle que prévue au départ. Pour se faire, il réalise lui-même les actes qui permettent de parvenir au résultat ou sollicite pour cela le concours d'organismes tiers compétents. Il assume la responsabilité technique de ses propres actions et de toutes les institutions qu'il sollicite et celle de la coordination de toutes les parties intervenant dans l'action.

L'absence de directeur titulaire après l'année 2000, puis la vacance du poste ont pesé lourdement sur la vie de la Maison de la Méditerranée. Le maintien d'une dynamique entre partenaires

éloignés exige pourtant une constance dans les relations. Les visites sous forme de missions institutionnelles, même fréquentes, ne peuvent remplacer les échanges administratifs et techniques permanents nécessaires pour entretenir la confiance et soutenir la vie des projets.

Les conséquences de la vacance du poste de directeur n'ont pas été mesurées par l'association qui n'a pas remis à plat son organisation et son fonctionnement alors qu'elle ne disposait plus des moyens humains pour assurer les tâches qui lui étaient confiées. Faute de pouvoir la remplir dans de bonnes conditions, la délégation de mission sur la coopération aurait du être renégo-ciée avec la ville de Belfort.

Conclusion

Entre la ville et la Maison de la Méditerranée, les relations se sont détériorées depuis quelques années. Plusieurs facteurs en sont la cause, porteurs d'enseignement pour l'avenir :

- L'absence de convention de long terme a occulté la nécessité de définir clairement la place de la Maison de la Méditerranée dans la coopération décentralisée.
- L'implication des associations est indispensable pour maintenir une assise sociale à l'action de coopération décentralisée. L'absence de cadre politique entre la municipalité et la Maison de la Méditerranée n'a pas permis d'organiser un débat sur cette question pourtant essentielle pour assurer une pérennité des actions.

2.5 - En Palestine comme à Mohammedia, une absence de dispositif pour la coopération décentralisée

Tout au long des huit années objet de l'évaluation, il n'y a pas en Palestine comme à Mohammedia de dispositifs d'animation de la coopération décentralisée.

En Palestine, le personnel d'animation attaché au RCDP assure essentiellement un rôle d'accompagnement logistique. Il n'intervient pas pour éclairer les demandes des collectivités palestiniennes, ni comme interface entre collectivités partenaires. Ses visites à Hébron sont épisodiques (moins d'une fois l'an). Il n'a pas de connaissance des actions en cours ou en prévision. A Hébron, le véritable animateur de la coopération est le Président de l'AECHF mais il n'a ni mandat, ni disponibilité pour la promouvoir.

La situation n'est guère différente à Mohammedia. Depuis le départ de la personne en charge du dossier au début de la décennie, il n'existe plus de suivi de la coopération. La commission, formée de techniciens de la ville, mise en place pour proposer des projets dans les premières années a cessé de fonctionner après avoir fait une première série de propositions dont une partie a servi de base aux actions avant 1996. La présence d'un CSN pendant plusieurs années au tournant du millénaire n'a pas rompu cette "léthargie". Installé au nom du réseau Méd-Dévelop, mais réellement orienté sur la coopération avec Belfort, il n'a été alimenté dans son action par aucune des deux collectivités concernées, ni aucune du réseau. Au cours de la mission d'évaluation, aucune des personnes rencontrées, y compris à la représentation française à Rabat, n'a spontanément évoqué sa présence, a fortiori souligné l'importance de son rôle.

On peut ainsi conclure que l'ensemble du dispositif d'animation de la coopération entre Belfort et ses collectivités partenaires a été défaillant. Il conviendra dans l'avenir de le structurer.⁴⁵

⁴⁵ Voir quatrième partie "Construire des perspectives renouvelées"

TROISIEME PARTIE

LA POLITIQUE D'OUVERTURE DE BELFORT ET LES RESEAUX

La volonté d'ouverture de la Ville de Belfort est manifeste. Elle se concrétise de deux manières.

- Ville moyenne par sa population mais aussi par ses capacités financières, les ressources humaines que Belfort peut mobiliser pour préparer des projets de coopération, les négocier, les suivre avec ses partenaires existent mais sont limitées. Dans ce contexte, elle estime que la constitution de réseaux de villes est un atout pour consolider l'expérience de chacun de ses membres.
- La volonté d'ouverture de Belfort n'est pas limitée aux seules villes mais inclue également tout acteur de coopération dont les objectifs sont similaires à ceux qu'elle poursuit, que cet acteur soit une organisation installée à Belfort ou dans une autre région.

3.1 - UNE VOLONTE DE FAIRE VIVRE DES RESEAUX DE VILLES

Dès l'origine, la commune de Belfort a inscrit sa coopération dans le cadre de réseaux qu'elle a contribué à créer et dans lesquels elle a fortement investi.

- Le réseau Méd-Dévelop.
Composé de villes et Départements du nord et du sud de la Méditerranée⁴⁶, ce réseau informel a bénéficié d'un appui conséquent de l'Union Européenne jusqu'à la cessation du Programme Med-Urbs en 1995. La ville de Belfort en a été l'animatrice et s'est efforcée de le maintenir actif au-delà de cette échéance malgré l'absence de ressource. En 1997/98, le réseau a cessé de fonctionner faute de disposer de financement.

"L'investissement de la ville de Belfort sur le Maroc a contribué à la dynamique de coopération décentralisée avec la réunion de Marrakech en 1995, le groupe pays Maroc à CUF, la réunion de Fès et le récent FSP d'appui à la décentralisation."⁴⁷

- Le Réseau de Coopération Décentralisée avec la Palestine - RCDP.
Ce réseau, à géométrie variable en fonction des adhésions fonctionne comme un "groupe-pays" de Cités Unies France. Les collectivités qui y adhèrent versent une contribution volontaire en plus de leur cotisation à Cités Unies France pour financer les frais du bureau de Ramallah.⁴⁸

Le RCDP a été créé en 1994 sous le nom de Fonds de Coopération Décentralisée pour la Palestine - FCDP. Il a modifié son nom en 2003 afin de mieux valoriser son objet principal qui est *"d'informer et de sensibiliser les populations à la situation palestinienne et d'être solidaire avec les partisans de la paix"*⁴⁹, non d'être un outil

⁴⁶ Au nord, Départements : Bouches du Rhône, Hérault ; villes : Barcelone, Belfort. Source Bilan de coopération décentralisée 1997-2004. Les TDR de l'évaluation ajoutent la Députacion de Grenade et la ville de Bologne mais ne cite pas Barcelone. Mohammedia y inclus Marseille.

Au sud, Algérie : Boghni, Chéraga ; Maroc : Mohammedia; Tunisie : Gouvernorat de Tunis. Dans diverses notes, la ville d'Hébron est mentionnée comme membre sans être citée dans les tableaux récapitulatifs.

⁴⁷ E. Butzback, compte rendu du Comité de pilotage de l'évaluation du 24 mai 2005

⁴⁸ Sont membres su RCDP mars 2005 : Arcueil, Belfort, Bouguenais, Dunkerque (Communauté urbaine de), Dunkerque (Ville), Epinay sur Sein, Gennevilliers, Montreuil, Ris Orangis, La Roche sur Yon, Romans sur Isère; Saint Nazaire ; Départements de Seine Saint Denis, du Val-de-Marne

⁴⁹ Note de présentation du RCDP

financier. Belfort a assuré en quasi permanence la présidence du Réseau de sa fondation à son changement de nom.

La caractéristique de ces réseaux est de compter des villes des deux bords de la Méditerranée.

3.2 - LES RESEAUX, DES ESPACES FECONDS POUR LES COOPERATIONS DECENTRALISEES

Belfort a compris très tôt l'intérêt des réseaux. Sans que les éléments suivants aient été clairement explicités, ils ont tous à un moment ou à un autre motivés les responsabilités prises par la municipalité.

- Un besoin d'échange d'expériences
Les échanges d'expériences entre collectivités françaises dynamisent leur coopération. Face à un champ nouveau pour elles, elles ont un intérêt direct à débattre de leur pratique et des modes de relations qu'elles nouent avec leur(s) collectivité(s) partenaire(s).

Dans le cas de la coopération décentralisée, ces échanges portent sur :

1. les modalités d'organisation des partenariats : conventions signées entre partenaires, modalités des relations financières, mode de choix des actions...
2. les actions réalisées : nature des actions, méthode pour les conduire, résultats enregistrés...

Exemple : le RCDP est représentatif de ce besoin d'échanges.

- Un dépassement de la relation bilatérale entre collectivités partenaires
Chaque partenariat encoure le risque de s'enfermer sur son propre objet. Les réseaux sont un moyen de concevoir des programmes proches, voire communs, afin de donner plus d'ampleur aux actions conduites.

Par ailleurs, l'existence de réseaux de villes est un atout pour encourager les contacts entre villes du Sud. Ils sont souvent des lieux de premières rencontres entre elles et leur offre la possibilité de nouer des relations directes dans un cadre "porteur". *"L'intérêt d'un réseau est de pouvoir construire des relations avec des collectivités autres que celles nouées avec son initiateur."*⁵⁰

Exemple : Une formation organisée au début du RCDP sur l'animation sociale et sportive a réuni plusieurs collectivités du bassin oriental de la Méditerranée en Tunisie.

Les participants aux formations organisées à l'initiative de Belfort ou sur proposition de Touiza soulignent tous l'intérêt de leurs rencontres et souhaitent qu'elles soient poursuivies.

- Un meilleur positionnement des actions dans le contexte du pays de la collectivité partenaire.
Les réseaux permettent une circulation de l'information sur le cadre législatif, le contexte sociologique, les enjeux politiques... du pays des collectivités partenaires. Ils sont un lieu de mutualisation de ces informations souvent essentielles pour mener une action dans de bonnes conditions.

Ils sont aussi un espace pour mener des actions de lobbying auprès des Etats, ministères français comme ministères des pays des collectivités partenaires, et des agences de financements. Plus concrètement, ils sont un lieu où s'informer sur les contacts utiles pour lever un obstacle politique ou décrocher un financement.

⁵⁰ Propos entendus à Mohammedia et Hébron

Exemple : L'origine du RCDP. La structuration du Réseau s'est faite autour d'un fonds, ouvert par le MAE, spécifiquement attribué à l'action des collectivités locales française en Palestine.

- Une "masse critique" pour informer vers "l'extérieur"⁵¹
Les collectivités locales, comme tous les acteurs de coopération, sont confrontées à la difficulté de diffuser une information sur les actions qu'elles conduisent avec leur partenaire et sur le contexte dans lequel elles se déroulent. Ce constat est encore plus vrai pour la Palestine que pour d'autres pays. Les réseaux sont un outil qui résout pour partie cette difficulté.

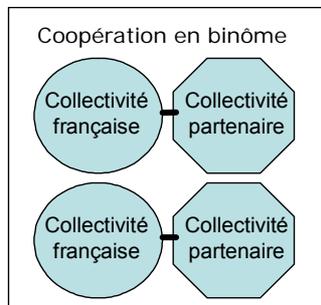
Exemple : Isolée, chacune des collectivités membres du réseau n'aurait pu apporter sa contribution au suivi des élections en Palestine alors que, collectivement, le RCDP fournit une très large part de la délégation des observateurs.

- Une possibilité d'avoir un représentant dans le pays de la collectivité partenaire
Seules les collectivités disposant de ressources importantes ont la possibilité de financer en cas de besoin un poste de correspondant dans la collectivité partenaire. L'appartenance à un réseau permet de partager ce coût et ainsi de maintenir un contact permanent entre collectivités partenaires.

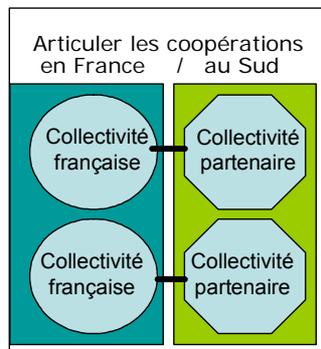
Exemple : installation d'un chargé de mission du RCDP à Ramallah.

Un poste de volontaire a existé un temps à Mohammedia pour le compte du réseau Méd-Dévelop. Il est vrai que ce poste n'a pas eu d'autres missions que la coopération avec Belfort.

Le schéma suivant résume l'intérêt des réseaux. Il ne porte pas atteinte à l'autonomie de chaque coopération mais permet au contraire de les nourrir d'autres expériences.

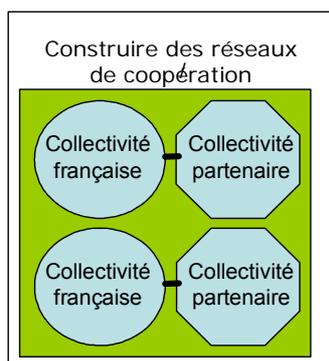


Chaque coopération fonctionne de façon isolée, indépendamment des autres.



Les collectivités de chaque pays construisent des relations entre elles mais sans intégrer de représentation des collectivités partenaires.

⁵¹ Dans ce même esprit, l'engagement de Belfort dans le RCDP est à rapprocher de la création de la Maison de la Méditerranée et de l'espoir de voir naître dans d'autres villes françaises des institutions qui auraient poursuivi les mêmes objectifs.



Les collectivités construisent un espace de rencontre qui transcende les frontières

Deux conditions sont à réunir pour qu'un réseau fonctionne.

- Etre alimenté par ses membres
- Etre organisé autour d'un pôle d'animation. "*Le réseau "Méd-Dévelop" existe parce que la ville de Belfort le fait exister*".

La fonction d'animation est d'autant plus importante que "*toutes les villes partenaires n'ont pas les mêmes enjeux sur la coopération décentralisée*". Trouver des points de convergence nécessite que les postures de chacune soient explicites. Sans enjeux partagés, la vie du réseau reste atone, surtout si un ou plusieurs de ses membres lui attribue comme finalité essentielle la recherche de financement.

3.3 - DES RESULTATS EN DESSOUS DES AMBITIONS INITIALES

Les réseaux auxquels a participé Belfort sont riches des enseignements qu'on peut en tirer plus que des résultats enregistrés en vraie grandeur sur le terrain.

- L'analyse du fonctionnement des réseaux auxquels Belfort a participé confirme les références présentées précédemment :
 - le besoin d'échange d'expériences des collectivités,
 - la nécessité d'articuler les actions de coopération décentralisée avec les programmes des pouvoirs centraux,
 - une capacité amplifiée de diffuser de l'information,
 - la possibilité de disposer d'un représentant sur le terrain.
- Sous réserve d'une évaluation complète, le fonctionnement du RCDP a tenté de se rapprocher de ces "principes" sans toutefois les mettre en application en vraie grandeur. La faible intensité des relations entre collectivités françaises et collectivités palestiniennes, conséquence de l'Intifada, a limité l'intérêt des échanges d'expériences, le nombre de collectivités impliquées ayant été extrêmement réduit. Selon les informations recueillies en Palestine, certes incomplètes, sur la dizaine de coopérations franco-palestiniennes réputées encore actives début 2005, la plupart ont un caractère symbolique et sont des survivances du passé. Seules trois à quatre seraient vraiment vivantes. Dans ce contexte, l'intérêt d'un réseau est très réduit.

Le RCDP a fonctionné comme un espace de rencontre entre ses membres français sans entraîner de dynamiques communes entre eux pour préparer des programmes en commun, organiser des formations, favoriser des contacts entre villes palestiniennes.... Il a toutefois cherché à favoriser une articulation des actions sur Jérusalem. Mais seul Belfort s'y est impliqué avec le Centre Nidal, malgré les incitations du RCDP. Chaque coopération est restée limitée dans ses propres cadres. L'action collective la plus significative, probablement même la seule, est l'observation des élections locales.

- Quant au réseau Méd-Dévelop, le flou sur le périmètre de ses membres permet difficilement d'en avoir une appréciation.
 - Il n'y a eu aucun échange d'expériences organisé entre Hébron et Mohammedia ou entre l'une de ces deux villes et le gouvernorat de Tunis, la ville de Barcelone ou Boghni en Algérie. Depuis 1996/97, aucune des références présentées ci-dessus n'est repérable. Le CSN mis en place à Mohammedia a travaillé pour le seul compte de la coopération entre cette ville et Belfort. Pour la période d'évaluation, qui il est vrai est ultérieure à l'appui de l'UE, le réseau Méd-Dévelop peut être compris comme l'unification, sous un même dénomination, des coopérations de Belfort.
 - Les efforts de Belfort pour faire vivre ce réseau se sont par ailleurs heurtés à des difficultés importantes :
 - La composition du réseau : des villes comme Barcelone n'ont pas besoin de s'appuyer sur des réseaux pour faire vivre leur coopération. Leur puissance leur permet de développer une stratégie autonome de coopération. Aussi s'en détachent-elles aisément.
 - Une absence d'objet autre que la recherche de financement. Dès lors que le financement a cessé, le réseau a également cessé de fonctionner et les efforts pour le faire vivre de plus en plus difficile à maintenir.

- Des réseaux peu lisibles pour la population belfortaine
Comme souligné dans l'analyse des coopérations entre Belfort et Mohammedia d'une part, avec la Palestine d'autre part, chaque action a été menée de façon autonome. A fortiori, elles ont été menées sans prendre en compte l'expérience de relations entre des autres villes des réseaux Méd-Dévelop ou RCDP.

Les responsabilités assumées par Belfort ont dans ce contexte était peu comprises et le plus souvent ignorées par les Belfortains qui s'intéressaient à la coopération décentralisée.

QUATRIEME PARTIE

CONSTRUIRE DES PERSPECTIVES RENOVEES

Les fondements sur lesquels la coopération de Belfort a été construite restent toujours pertinents. Les faiblesses constatées dans sa mise en œuvre incitent à engager une nouvelle dynamique pour mieux répondre aux attentes des habitants, des partenaires, de la municipalité de Belfort elle-même. Une grande part de ces mesures est déjà identifiée et commence à voir un début de mise en œuvre.

La première et principale des mesures est la mise en place d'un dispositif d'animation et de suivi de la coopération, crédible pour tous les acteurs et institutions concernés en France et dans les collectivités partenaires.

Du côté de Mohammedia et de la Palestine, les attentes d'une reprise active de la coopération avec Belfort sont manifestes.

4.1 - UN CONTEXTE FAVORABLE POUR UNE RELANCE DES COOPERATIONS

Les évolutions politiques dans les deux pays des collectivités partenaires de Belfort, en Algérie également, offrent aujourd'hui un environnement plus favorable au développement de relations de coopération que dans les années antérieures.

La volonté des équipes en place constitue également une dimension à prendre en considération.

▪ A Mohammedia

En septembre 2003, un nouveau conseil a été élu à la tête de la municipalité. Il n'existait plus depuis plusieurs années de service ou personne en charge du suivi de la coopération décentralisée. Certains membres de la nouvelle équipe municipale semblent mesurer l'intérêt de cette coopération et des fonctionnaires sont motivés pour la faire vivre.

La nouvelle municipalité n'a pas encore mis en place de dispositif institutionnel pour pallier cette carence mais la volonté d'une reprise de la coopération décentralisée est affirmée autour de quelques axes prioritaires.

▪ A Hébron

L'intérêt des institutions d'Hébron pour une reprise active de la coopération a été manifesté par le rôle qu'elles ont souhaité donner de facto à l'évaluation en multipliant les contacts avec des institutions publiques ou privées de leur territoire. Au-delà du caractère "promotionnel" de ces visites, dont le but était légitimement de montrer le potentiel local, elles montraient le champ possible de coopération.

La volonté de la ville d'Hébron n'est pas le seul indicateur favorable à une relance de la coopération. Le dynamisme de l'AECHF, son réseau de membres bien implanté, leur qualité et celle des utilisateurs des services de l'association, leur investissement pour sa promotion sont

autant de marques qui plaident en faveur d'une revitalisation des relations entre Belfort et Hébron.

Le Consul général de France rapporte pour sa part *"le souhait d'une plus large coopération avec tous les types d'institutions françaises : associations, institutions de santé, collectivités locales... Pour donner plus de profondeur à la coopération, il faut encore améliorer l'identification des méthodes et des domaines de coopération"*.

- En Algérie

L'intérêt porté par les autorités algériennes au programme de formation conduit par Touiza sur cofinancement du MAE et renouvelé récemment est le signe d'une l'évolution des pouvoirs locaux dans ce pays. Attentifs à confronter leur expérience récente à celle de collectivités locales plus confirmées, beaucoup de responsables sont à la recherche d'appui pour améliorer le fonctionnement des collectivités dont ils ont la charge.

- En France

Les décisions concernant la Maison de la Méditerranée, pour difficiles qu'elles soient pour les personnes qui y ont assumé une responsabilité, ont l'avantage de clarifier la question de la maîtrise d'œuvre de la coopération décentralisée de Belfort. Une nouvelle phase peut être engagée dont les bases restent à consolider.

4.2 - STABILISER ET RENFORCER LES COOPERATIONS

Les difficultés rencontrées par la coopération de Belfort sont surmontables si des dispositifs et procédures sont clairement établis pour lui assurer une base consolidée. Il ne s'agit pas de stériliser les initiatives par des mesures contraignantes mais au contraire de proposer des mécanismes qui permettent de construire des actions dans le temps, d'associer le plus grand nombre d'acteurs, de renforcer des liens par la réalisation d'actions jugées prioritaires. Pour cela plusieurs étapes sont à envisager :

1. Fixer un cadre à la coopération
2. Etablir un dispositif d'animation qui facilitent les relations entre collectivités d'une part, entre collectivités et autres acteurs d'autre part
3. Définir des axes de travail dans la durée
4. Déterminer et structurer les actions à réaliser

4.21 - Fixer un cadre à la coopération

Le champ de la coopération décentralisée peut être immense. Pour lui donner un sens deux mesures sont proposées.

- Clarifier l'objet de la coopération de Belfort

Le retrait de la délégation de coopération décentralisée à la Maison de la Méditerranée devrait conduire à réaffirmer (ou infléchir) son objet. La ville pourrait saisir cette opportunité pour inviter ses partenaires marocains et palestiniens, ainsi qu'algériens, et des représentants d'associations de Belfort pour :

- réitérer les motivations d'un travail en commun,
- réaffirmer les bases de son action en tant que collectivité française de taille moyenne,
- redéfinir le cadre des rapports entre décideurs et opérateurs de coopération.

- Une consolidation juridique

La signature de conventions entre Belfort et ses partenaires est devenue une nécessité non seulement pour donner une assise juridique à ses relations internationales mais aussi pour préciser les objectifs poursuivis et les modes de relations entre partenaires.

4.22 - Etablir un dispositif d'animation

La consolidation de la coopération avec les collectivités partenaires appelle la mise en place d'un dispositif de relations et d'animation qui dépasse la seule mise en place d'un service technique. Les résultats de l'évaluation conduisent à proposer une série de mesures favorisant une périodicité plus marquée dans les relations institutionnelles.

- Des modalités de concertation entre Belfort et ses partenaires.

Les visites de travail n'ont pas toujours débouché sur des applications concrètes. Plus qu'une multiplication des rencontres, les propositions portent sur l'organisation de réunions ayant des statuts différents :

- une réunion de programmation (biennale) avec chacun des partenaires (éventuellement commune à tous) ayant pour objet de définir les axes de travail à retenir, choisir les institutions à associer aux actions, définir les modalités financières à mettre en place... Pour être efficace et déboucher sur des décisions pertinentes, cette réunion devrait être soigneusement préparée par un échange préalable sur les décisions à prendre et notamment sur les actions qui pourraient faire l'objet d'une approbation.
- Une réunion de bilan tenue au même rythme que les réunions de programmation et dans les mêmes conditions. Cette réunion pourrait se saisir d'une évaluation à chaud des actions, mesurer leur utilité et en tirer des enseignements pour positionner les projets à venir.

- Une intensification du fonctionnement en réseau de villes

La ville de Belfort s'est fortement investie dans l'animation de réseaux... sans que ses propres partenaires directs en tirent de bénéfice particulier. La nouvelle phase à venir pourrait favoriser des relations plus intenses entre eux. Pour être utiles, ces échanges sont à préparer puis exploiter, la ville de Belfort assurant alors un rôle d'animation générale.

- Une ouverture de la coopération à de nouveaux participants

La coopération de Belfort a mobilisé un petit nombre d'opérateurs. Les constat faits sur le terrain montrent cependant que de très nombreuses autres compétences pourraient être sollicitées, élargissant le nombre d'institutions belfortaines associées à la coopération.

Par exemple, les accueils de préadolescents palestiniens ont été appréciés par les familles françaises mais aucune institution d'encadrement spécialisée n'a été impliquée ; la rencontre à Hébron avec l'association "Développer les talents de la génération future" au cours de l'évaluation a aussi montré l'intérêt d'un partage d'expériences avec un centre social de Belfort ou une association d'éducation populaire qui travaille avec les enfants et les adolescents.

La commission extra-municipale peut être un lieu d'identification des compétences à rechercher pour rendre plus efficiente une action. A défaut de le faire, il convient de mettre en place un lieu d'animation de la coopération qui assure cette fonction ainsi que celle d'animation des relations entre les villes partenaires.

4.23 - Pour un dispositif belfortain ouvert

- Une présence accrue de la ville : une évolution inéluctable

Depuis la loi de 1992 qui a reconnu aux collectivités locales le droit de nouer des relations avec des collectivités territoriales hors de France, le contexte politico-institutionnel a beaucoup évolué. Les collectivités locales sont incitées à administrer directement leur politique de coopération et à en assurer la réalisation au moins pour la part qui implique leurs compétences et leurs services techniques et administratifs.

Dans ce contexte, la création d'un service de coopération décentralisée au sein de la municipalité de Belfort répond à une démarche induite pas la loi, indépendamment de toutes considérations locales.

- Une place pour la société belfortaine

La relation entre la coopération décentralisée et les habitants de Belfort d'origine étrangère reste à construire. Cette dimension devrait être intégrée dans le mandat de la commission extra municipale créée en mars 2004. Les modalités d'accès à cette commission des associations regroupant cette fraction de la population sont à définir. Dans le cas inverse, la volonté d'articuler coopération décentralisée et intégration des populations d'origine étrangère sera limitée aux seuls descendants de migrants ou migrants récents qui occupent déjà des places reconnues : médecins, universitaires... sans associer les habitants initialement visés à savoir les populations d'origine étrangère les plus modestes.

- Des modalités de relations entre la ville et les opérateurs à préciser

L'implication de la municipalité est fonction de la nature des actions de coopération. Trois cas sont à distinguer :

- les actions menées directement sous l'autorité de la municipalité (exemple : l'appui à l'informatisation de l'état civil à Mohammedia),
- les actions menées avec son soutien politique et financier (exemple : les chantiers de jeunes),
- les actions dont elle est informée mais dans lesquelles elle n'est pas directement impliquée, même si elle a favorisé leur mise en place ou facilité leur réalisation (exemple : la coopération universitaire)

Une clarification des actions est à faire en fonction de ces diverses situations. Le deuxième cas, à la différence du troisième, devrait nécessairement faire l'objet d'une convention entre la municipalité et les opérateurs précisant les engagements réciproques, les résultats à obtenir, les procédures de justification de dépenses des ressources transférées, notamment si la ville reçoit elle-même un cofinancement affecté aux actions considérées.

Cette distinction permettra une clarification entre les actions qui entrent réellement dans le cadre de la coopération décentralisée, pour lesquelles l'autorité et la responsabilité de la municipalité sont directement engagées, et celles qui sont à sa périphérie.

Les relations entre Belfort et la Maison de la Méditerranée ont omis de préciser ces modalités. L'internalisation de la gestion de la coopération au sein de l'administration municipale devrait permettre de les clarifier.

4.24 - Définir des axes de travail dans la durée.

Donner une nouvelle dynamique à la coopération invite à porter un regard sur la nature des actions. Les résultats de l'évaluation font ressortir un besoin d'évolution des projets. Il s'agit de

consolider les actions d'appui institutionnel et de dépasser les approches parcellisées pour mettre en place des programmes dans la durée.

- Un axe prioritaire : l'appui institutionnel
Renforcer les structures des communes de Mohammedia et Hébron est un objectif partagé par toutes les collectivités. Aussi, les appuis institutionnels devraient-ils bénéficier d'une attention et d'un soutien accrus. Les municipalités de Mohammedia et Hébron les jugent indispensables pour améliorer leur fonctionnement et par delà les services à leurs résidents.

L'appui institutionnel à apporter peut prendre non seulement la forme d'accueil en formation de responsables élus ou techniques des collectivités partenaires mais aussi se développer sous forme d'un appui à l'amélioration du fonctionnement des collectivités partenaires. Au cours de l'évaluation, les responsables de Mohammedia ou de Hébron ont évoqué les questions les plus variées telles la gestion des espaces urbains, la négociation entre pouvoir local et pouvoir central pour parvenir à des appréciations communes sur des projets envisagés,⁵² la définition de politique en direction de la jeunesse, l'organisation d'un dispositif d'accueil pour les entreprises...

Les résultats de l'évaluation confirment ainsi les discussions entre Mohammedia et Belfort sur les axes de travail engagés ou envisagés, parfois en les complétant. Sont actuellement en cours de discussion⁵³ :

- un axe culturel, notamment autour du théâtre de Mohammedia, construit dans les années quatre vingt dix mais toujours sans activité,
- la reprise, sous une forme élargie, d'un projet formulé en 1997 sur la rénovation d'un quartier central qui n'avait pas connu de suite. Le nouveau projet pourrait viser la requalification d'un quartier populaire et plus largement porté sur un appui à Mohammedia pour une meilleure maîtrise des sols,
- l'informatisation du service d'état civil avec la prise en compte de toutes les composantes qui en découlent : formation des personnels, nouvelle organisation du service, nouvelles procédures de travail..., autant de thèmes qui nécessitent une attention, sans compter avec le reclassement des personnes qui seront en surnombre dans la nouvelle organisation.

Outre ces projets, un nouveau volet dans l'appui institutionnel pourrait s'ajouter sur les dispositifs d'accueil des entreprises à partir de l'expérience acquise par le service des Affaires Economiques de Belfort.

- Dépasser les approches parcellisées pour mettre en place des programmes concertés et dans la durée

Faute de synergie entre les actions, les opérateurs agissent de façon isolée, sans mesurer l'intérêt de participer à un ensemble plus large, ni valoriser l'expérience acquise. Les mêmes difficultés se répètent au fil des ans.

Une hypothèse de travail pour pallier cette difficulté est de retenir comme actions prioritaires les actions qui s'intègrent dans une démarche élargie ou qui associent des compétences diverses.

Pour illustrer cette proposition, des responsables marocains proposent ainsi de consolider les échanges scolaires en les appuyant sur des thématiques de travail précises. Par exemple autour de la protection de l'environnement. Cette approche permettrait "de donner un fil

⁵² Mohammedia comme Hébron ont ainsi souhaité bénéficier de l'expérience de Belfort pour améliorer leur capacité de négociation avec les autres niveaux de décision politique de leur pays respectif.

⁵³ Cf. Conseil municipal de Belfort du 4 /02/2005

conducteur aux échanges, d'associer les agents des communes qui suivent ces questions, d'intégrer la dimension citoyenneté sur le respect des hommes et des territoires".

D'une façon plus générale, outre l'appui institutionnel, l'évaluation propose de centrer chaque coopération sur l'appui à un ou quelques programmes soutenus dans le temps (plusieurs années) avec suivi des résultats. (Par exemple un soutien à l'opération "Hébron, vivre la ville", qui se renouvelle chaque année mais dont l'ensemble des actions est structuré autour de la thématique "Vivre la ville".)

4.25 - Vers une structuration plus rigoureuse des projets

Au-delà des propositions précédentes de portée générale, l'évaluation a enregistré des suggestions pour chacune des coopérations. Ces propositions ne sont ni exhaustives, ni définitives. Elles présentent l'intérêt de dire les attentes à court terme tout en intégrant des modalités pour pallier les difficultés rencontrées par des projets similaires dans le passé.

- **Mohammedia, construire sur l'expérience**
 - Les échanges scolaires et d'enseignants
Une relance des échanges scolaires est envisagée pour l'année 2005 ou 2006. Après les difficultés rencontrées en 2001, des mesures sont prises pour les endiguer et des propositions novatrices ont été évoquées :
 - visite préalable des chefs d'établissements belfortains potentiellement concernés (à l'image de la visite faite en décembre 2004), élaboration de critères pour le choix des établissements retenus à Mohammedia, parmi lesquels le dynamisme du collège tient une place dominante,
 - articulation des actions scolaires avec d'autres actions de coopération. La proposition de construire un partenariat entre "l'Association des Enseignants des Sciences de la Vie et de la Terre- ESVT) de Mohammedia avec une association similaire de Belfort dans le cadre de l'aménagement de la zone humide et la construction d'un observatoire d'oiseaux entrent dans cette perspective,
 - travail en commun entre enseignants sur des difficultés rencontrées dans les deux pays.⁵⁴
 - La coopération universitaire
Cette coopération peut avoir un caractère fécond mais son approche est à changer fondamentalement afin de répondre à l'objet de la convention signée (notamment appui à la mise en place de filières de formations techniques, cotutelle de thèses y compris avec utilisation à distance des laboratoires installés à Belfort...), non de servir de recrutement aux universités de technologies françaises.

Ces deux axes qui font référence à des actions déjà engagées sont à construire dans la durée. Le choix d'une thématique pour les échanges scolaires, la construction de filières pour soutenir les échanges entre universités... ne peuvent se concevoir sur des échéances courtes. Au-delà de ces exemples, c'est bien le passage d'actions ponctuelles à des actions menées dans la durée qui est en jeu et peut assurer une pérennisation de la coopération.

La mise en place du FSP d'appui à la décentralisation au Maroc constitue une avancée importante pour renforcer les coopérations décentralisées. La ville de Belfort a fortement incité à sa mise en place. Ses modalités de fonctionnement ne sont pas encore définitivement arrêtées

⁵⁴ L'inspection de Mohammedia a consulté le site Internet de l'académie de Besançon et constaté que de nombreux thèmes sont communs comme : la motivation des élèves, la prise en charge des élèves en grande difficulté...

mais en raison de son orientation et du financement dont il bénéficie, on peut déjà le considérer comme un outil important pour consolider les relations entre la ville franc-comtoise et Mohammedia : appui en formation pour les élus et les agents territoriaux, appui à l'organisation de services publics, protection de l'environnement...

▪ Palestine, un avenir à construire

a. *Des domaines prioritaires de coopération*

- Coopération dans le domaine du sport

Les raisons avancées pour donner une priorité à une coopération dans ce domaine - installation d'équipements, formation de l'encadrement, matériel...- tournent toutes autour de la volonté d'abaisser le niveau de violence endémique dans laquelle vivent les habitants. "*Sa pratique permet de la canaliser*". Les règles qui régissent le sport sont également un "*lieu d'apprentissage du respect de règles internationales*".

- Coopération dans le domaine de la santé.

Sont inclus dans ce domaine plusieurs types de demandes. Les demandes "conventionnelles" de formation et pour l'entretien du niveau de compétence de spécialistes par leur accueil dans les hôpitaux français. A cela s'ajoute le besoin de formation de tous les personnels de santé et paramédical travaillant dans les hôpitaux.

Au cours de l'évaluation deux autres domaines ont émergé dont il conviendrait de vérifier la pertinence.

o Mise en place d'un dispositif d'identification de personnes sans ressources ; 70 % des personnes soignées dans les hôpitaux d'Hébron sont totalement prises en charge par les hôpitaux eux-mêmes. Avec difficultés. Il n'existe pas de services ni à la mairie, ni dans les hôpitaux, ni ailleurs permettant de distinguer, au sein des populations vivant en situation précaire, celles qui ont besoin d'être totalement prises en charge, celles qui disposent d'une capacité contributive et celles qui peuvent payer les prestations.

o Les appareils installés dans les hôpitaux sont très sophistiqués. Leur entretien nécessite un personnel compétent, capable d'intervenir rapidement. Si à l'hôpital privé, cette question semble résolue, on peut s'interroger si la réponse est identique à l'hôpital public.

- Coopération dans le domaine de l'environnement

Les propositions de coopération sur l'environnement sont explicites. Elles portent sur le traitement des déchets liquides, actuellement évacués sans traitement dans la lagune et le traitement des déchets solides organiques pour les valoriser. Les échanges au cours des stages de formations à Belfort ont de ce point de vue inciter les responsables palestiniens à mesurer l'importance de ces questions.

b. *Des perspectives politiques à engager*

Un autre type d'attente enfin est exprimée par les institutions palestiniennes.

- Les responsables venus à Belfort ont été satisfaits de pouvoir rencontrer des personnes de confession juive résidant dans cette ville. Dans le cadre de la recherche de la paix en Palestine, accroître autant que faire se peut ce type de rencontres leur paraît utile.

- Des rencontres avec des collectivités locales israéliennes, facilitées par la coopération décentralisée, sont une hypothèse, si ce n'est souhaitée explicitement, acceptée sans réticence. La municipalité estime que "*tout effort pour contribuer à la paix est positif*".

Hébron a de ce point de vue une première expérience par le canal d'une relation avec Birmingham.⁵⁵

4.3 - POUR UNE DEMARCHE DE RELANCE

L'ensemble de propositions précédentes n'aura de validité que sous condition d'une amélioration de la transparence des relations politiques et financières entre villes partenaires.

- Pour les relations politiques, il convient que Belfort précise la posture qu'elle entend tenir avec chacun de ses partenaires, notamment en Palestine : municipalité et AECHF, FSGT en France, hôpitaux en France et en Palestine... comment veut-elle organiser ses relations, avec les uns et les autres ?
- Pour les relations financières, une clarification est à faire en direction des organisations partenaires pour qu'elles sachent les ressources sur lesquelles elles peuvent compter pour agir. Il est inopportun que les questions financières, qui ne sont pas majeures dans la coopération décentralisée, parasitent une confiance toujours difficile à construire.

4.4 - COOPERATION DECENTRALISEE ; UN CHOIX STRATEGIQUE POUR BELFORT

L'ouverture internationale peut constituer pour une ville moyenne, à l'image de Belfort, un facteur de mobilisation, d'énergie et d'enthousiasme. Ses habitants ont montré pendant un temps leur intérêt pour cette politique.

Cette taille moyenne constitue en même temps une limite pour des coopérations d'envergure et pérennes. Aussi la ville a-t-elle opté pour appuyer également des actions que lui proposaient d'autres acteurs (FSGT, réponse au MAE pour une étude sur les besoins des hôpitaux palestiniens, formations organisées par Touiza Solidarité...) qui disposent de ressources techniques et financières spécifiques. Ce choix a eu pour effet de brouiller la lecture de l'action propre de la ville.

La contribution de la ville de Belfort à la détermination des actions menées au nom de sa coopération apparaît au final modeste, en tous cas très réduite depuis le début de la décennie alors que son effort financier a été important. Des acteurs belfortains, comme des acteurs d'autres régions ont en revanche tiré partie de la disponibilité de Belfort pour développer leurs propres relations, parfois dans un sens compatible avec la coopération décentralisée (exemple : formations organisées à la demande de Touiza Solidarité ou action pour le sport de la FSGT), parfois pour leur seul avantage.

L'ambiguïté de cette posture a fait l'objet d'un débat tout au long du temps d'évaluation. Il est nécessaire aujourd'hui que la ville explicite cette double approche :

- en direction des habitants, qui ne voient pas l'intérêt de poursuivre des actions qui ne les impliquent pas ou peu alors que c'est l'une des raisons affichées de sa coopération,
- pour éviter que des actions ne soient menées sous le nom de Belfort mais poursuivent des buts tout à fait différents de ceux qui sont affirmés. Une telle situation est porteuse de risques de décredibilisation. Aussi, ses appuis à des organismes tiers sont-ils à lier à la détermination d'objectifs partagés, clairement explicités, vérifiables et mesurables.

⁵⁵ Hébron a également une coopération active avec Pise (Italie) pour développer un SIG (semble-t-il) et une école de céramique. Un partenariat est en cours de signature avec une ville irlandaise.

Pour redonner souffle à sa coopération, la ville doit repreciser pour elle-même et pour les organisations qui la sollicitent les ambitions qu'elle poursuit à travers sa coopération décentralisée.

LISTE DES ANNEXES

Listes de sigles

Annexe I Personnes rencontrées

Annexe II Documents consultés

Annexe III Tableau récapitulatif des actions sur la période de référence de l'évaluation

Annexe IV L'emploi à la Maison de la Méditerranée

Annexe V Répartition des financements par année, par zone et par activité
(source : Ville de Belfort)

Annexe VI Charge d'emploi affecté à la coopération décentralisée - Maison de la Méditerranée
(source : Ville de Belfort)

Annexe VII Tableau récapitulatif des financements de coopération décentralisée - année 2004
(source : Ville de Belfort)

LISTE DES SIGLES

| | |
|-------|--|
| ACAT | Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture |
| AECHF | Associations d'Echanges Culturels Hébron-France |
| CCFD | Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement |
| CCO | Centre de Conseil et d'Orientation (Maroc) |
| CIO | Centre d'Information et d'Orientation |
| CM2 | Cours moyen 2 ^{ième} année |
| FCDP | Fonds de Coopération Décentralisée pour la Palestine |
| FMVJ | Fédération Mondiale des Villes Jumelées |
| FSGT | Fédération Sportive et Gymnique du Travail |
| FSP | Fonds de Solidarité Prioritaire |
| FST | Faculté des Sciences et Techniques de Mohammedia (Maroc) |
| IDEE | Institut pour le Développement, l'Education et les Echanges |
| ISTA | Institut Supérieur de Techniques Appliquées (Maroc) |
| MAE | Ministère des Affaires Etrangères (France) |
| MENJ | Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse (Maroc) |
| RCDP | Réseau de Coopération Décentralisée avec la Palestine |
| SGAR | Secrétariat général aux Affaires régionales |
| USFP | Union des Forces Socialistes et Populaires (Maroc) |
| UTBM | Université Technologique de Belfort Montbéliard |

ANNEXE I

PERSONNES RENCONTREES

Les personnes rencontrées plusieurs fois sont mentionnées à la date de la première rencontre.
Les personnes rencontrées au titre de plusieurs fonctions sont mentionnées au titre du niveau fédératif le plus élevé.

| | Nom | Prénom | Fonction | Date |
|--|-------------|----------------|---|---------|
| France | | | | |
| <i>Institutions publiques</i> | | | | |
| Monsieur | CHEVENEMENT | Jean Pierre | Maire de Belfort | 29-avr |
| Monsieur | BUTZBACH | Etienne | Adjoint au Maire | 23-févr |
| Monsieur | CHERASSE | Jean Claude | Vice président du Conseil Général | 01-mars |
| Monsieur | GARY | Jean Luc | Directeur de cabinet | 02-mars |
| Monsieur | RENAUD | Michel | Directeur de l'Etat civil, Mairie de Belfort | 02-mars |
| Monsieur | THABOURIN | Jean Pierre | Directeur du service Jeunesse | 01-mars |
| Madame | BRUEZ | Monera | Service jeunesse | 24-févr |
| Monsieur | GORRIERI | Richard | Service action culturelle | 24-févr |
| <i>Organisations impliquées dans la coopération avec Mohammedia ou la Palestine</i> | | | | |
| Monsieur | JABER | Mohamed | Président de la Maison de la Méditerranée | 24-févr |
| Monsieur | TAPON | Yves-René | Journaliste France Bleue Belfort Montbeliard | 24-févr |
| Madame | PERREZ | Anne | Administratrice de la Maison de la Méditerranée | 24-féf |
| Monsieur | KARA | Abdel | Chef du service des urgences, Hôpital de Montbeliard | 25-févr |
| Monsieur | BRAUN | Jean - Bernard | Médecin urgentiste, Hôpital de Montbeliard | 25-févr |
| Monsieur | REBRAB | Hocine | Ancien administrateur de la Maison de la Méditerranée | 24-févr |
| Monsieur | MALCUIT | Pascal | Secrétaire général de la Ligue de l'Enseignement | 01-mars |
| Monsieur | NIAME | Abdelghani | Professeur Maths - Physique, Lycée Raoul Follereau | 01-mars |
| Madame | QUEMENER | Josiane | Collège Rimbaud | 01-mars |
| Monsieur | MIRAOUI | Abdellatif | Université de Technologie de Belfort-Montbeliard | 01-mars |
| Monsieur | JABER | Houda | Participante au chantier Palestine 1999 | 02-mars |
| Monsieur | AIROUD | Chouaib | Animateur service jeunesse | 02-mars |

| | | | | |
|-------------------------------|-----------------|------------|--|---------|
| Madame | ALOUÏ | Imème | Participante aux 'Echanges interculturels' 2004 | 02-mars |
| Madame | ALOUÏ | Sarah | Participante aux 'Echanges interculturels' 2004 | 02-mars |
| Mdame | HIN - MASSELOT | Laure | Chargée de mission, Maison e la Méditerranée | 28-févr |
| Madame | BAOUDI | Linda | Secrétaire de la Maison de la Méditerranée | 25-févr |
| Autres organisations | | | | |
| Madame | AOUÏR | Naïma | Journal "Le Pays", Secrétaire de rédaction | 24-févr |
| Monsieur | KADOURI | Kader | Président de la circonscription belfortaine consulaire algérienne | 24-févr |
| Monsieur | REBRAB | Hocine | Ancien administrateur de la Maison de la Méditerranée | 24-févr |
| Madame | BESANCON | Paulette | Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement | 25-févr |
| Madame | PIOTROWSKI | Françoise | Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture/CCFD | 25-févr |
| Madame | WALSDORF | Natasha | CCFD | 25-févr |
| Madame | BENSAOU | Zohra | Formatrice, cours d'alphabétisation. | 25-févr |
| Monsieur | EDDIBI | Mohamed | Vice- président de l'association franco-marocaine culturelle et sportive | 28-févr |
| Personnalités | | | | |
| Monsieur | DREYFUS-SCHMIDT | Michel | Sénateur, conseiller municipal | 01-mars |
| Monsieur | GRUDLER | Christophe | Conseiller municipal | 02-mars |
| Contacts téléphoniques | | | | |
| Madame | CHOQUET | Lisbeth | Chargée de la coopération décentralisée (plus en fonction) | 26-janv |
| Madame | BERTHET-THOMAS | Paule | MCNG | 04-févr |
| Monsieur | du BOULET | Patrice | SGAR Franche Comté | 01-mars |
| Monsieur | KHANDRICHE | Mohamed | Président Association Touiza | - |

| MAROC | | | | |
|--------------------------------------|-------------|---------------|--|---------|
| <i>Institutions publiques</i> | | | | |
| Monsieur | JAMAI | Ouahid | Premier Vice-Président, chargé de la coopération décentralisée | 08-mars |
| Monsieur | EI IROUI | Abbes | 3 ^{ème} Vice-Président, chargé du personnel de la Commune | 11-mars |
| Monsieur | DRIOUCH | Ahmed | Directeur Général des services | 10-mars |
| Madame | ACHAGUI | Amina | Secrétariat général | 07-mars |
| Monsieur | EI MAHMOUDY | Omar | Chef de service, Officier d'Etat Civil | 07-mars |
| Monsieur | BOUAISSI | | Coordinateur des activités d'Hygiène et de salubrité, Province de Casablanca | 08-mars |
| Monsieur | MAFTAH | Said | Ingénieur en chef, Chef de la division des Investissements et Environnement | 08-mars |
| <i>Opérateurs</i> | | | | |
| Monsieur | ABDELMAJID | Badri | Vice -Doyen de la Faculté des Sciences et Techniques | 10/03 |
| Monsieur | TYAWIL | Mohamed | Délégué du Ministère de l'Education Nationale | 10/03 |
| Monsieur | AMELLAH | Ali | Resp ^{ble} Bureau Partenariat pédagogique et du bureau des Œuvres sociales | 10/03 |
| Monsieur | BOULHANE | Larbi | Proviseur du Lycée technique de Mohammédia | 10/03 |
| Monsieur | SADOUKI | Ahmed | Professeur de Mathématiques, Lycée technique de Mohammédia | 10/03 |
| Monsieur | AHLAFI | M'hammed | Ancien Délégué du Ministère de l'Education Nationale | 11/03 |
| <i>Personnalités</i> | | | | |
| Monsieur | LARAKI | | Architecte | 07-mars |
| Monsieur | ABBD | Saïd | Président de l'Association des parents d'élèves du Lycée technique, Profes ^{seur} | 11-mars |
| <i>Ambassade de France</i> | | | | |
| Monsieur | LHERITIER | Alain | Attaché de coopération | 09-mars |
| Monsieur | LANTERI | Jean François | FSD coopération décentralisée | 09-mars |
| Monsieur | POISSONNIER | Maxime | FSD coopération décentralisée | 09-mars |

| Palestine | | | | |
|--|----------------|----------------|--|--------|
| <i>Institutions publiques</i> | | | | |
| Monsieur | NATSHE | Mustafa | Maire d'Hébron | 10-avr |
| Monsieur | NATSHE | Is'hak | Conseiller municipal - Avocat | 10-avr |
| Monsieur | SUGHAYER | Awni Sabri | Conseiller municipal - Médecin | 10-avr |
| Monsieur | DOWAIK | Kamal | Conseiller municipal - Ingénieur Agronome | 10-avr |
| <i>Opérateurs</i> | | | | |
| Monsieur | ABU EISHEH | Anwar | Président Association d'Echanges culturels Hébron-France | 10-avr |
| Docteur | EI HIDMI | Arafat S. | Président Makassed Charitable Society | 11-avr |
| Docteur | AL-HASSAN | Haitham | Directeur de l'Hôpital Maqassed | 11-avr |
| Madame | ABU EISHEH | Chantal | Coordinatrice Association d'Echanges culturels Hébron-France | 12-avr |
| Monsieur | HIJAZI | Wail | Secrétaire de l'Association d'Echanges culturels Hébron-France | 13-avr |
| 0 | FAWZI | Daana | Directeur général de Radio Merah | 13-avr |
| Madame | SAADEH KAWARIK | Najwa | Directrice générale du Centre Nidal | 14-avr |
| Monsieur | DJIDDAH | Mamoud Salamat | Responsable programme de jeunes, Centre Nidal | 14-avr |
| Madame | AL MASRI | Rugayya | Responsable programme des femmes et des enfants, Centre Nidal+A100 | 14-avr |
| <i>Personnalités</i> | | | | |
| Monsieur | ABED | Yasser | Chargé de mission RCDP / Cités -Unies France | 11-avr |
| Monsieur | SHEWEIKI | Tayseer | Ingénieur technicien, Chantier de "l'Assoc. pour le bonheur des enfants" | 12-avr |
| Monsieur | AMAR | Azziz | Vice-Président Al-Hali Hospital | 12-avr |
| Docteur | ARALEH | MAZZER | Directeur général Hôpital Al-Hali | 12-avr |
| Monsieur | VATSHEH | Bassem | Relations publiques, Hôpital Al-Hali | 12-avr |
| Monsieur | SOBIEH | Mhamoud Abou | Directeur association "Développer les talents de la génération future" | 12-avr |
| <i>Consulat général de France</i> | | | | |
| Monsieur | KOETSCHET | | Consul Général de France à Jérusalem | 12-avr |
| Monsieur | FUSTIER | Sébastien | SCAC - Responsable des projets FSD | 14-avr |

Comité de pilotage de l'évaluation

| | | | | |
|----------|----------------|------------|--|--|
| Monsieur | VILLEVAL | Philippe | Handicap International / Bureau du F3E, <i>Président</i> du Comité de Pilotage | |
| Madame | BERTHET-THOMAS | Paule | MAE / MCNG-CD | |
| Monsieur | Du BOULET | Patrice | SGAR de Franche-Comté | |
| Monsieur | BUTZBACH | Etienne | Ville de Belfort, Adjoint au Maire | |
| Monsieur | JABER | Mohammed | Maison de la Méditerranée, Président | |
| Madame | LEVY | Florence | MAE / Chargée de mission auprès du Directeur Général, Afrique du Nord - Moyen-Orient | |
| Monsieur | SCHIPPER | Paul-Henry | MAE / DCT-GAD | |
| Monsieur | PIOCH | Lilian | F3E, <i>Secrétariat technique</i> | |

ANNEXE II

DOCUMENTS CONSULTÉS

Belfort

Documents municipaux stratégiques

Ville de Belfort, Comptes-rendus et délibérations du Conseil municipal concernant la coopération décentralisée.

Ville de Belfort / Direction de la Solidarité urbaine, Bilan des actions de coopération décentralisée 1997 - 2004; rédactrice : Lisbeth Choquet (inclus les rapports présentés en conseil municipal, les décisions du conseil municipal de Belfort, les conventions annuelles entre la ville de Belfort et la Maison de la Méditerranée).

Documents juridiques

Convention de prestation entre la Maison de la Méditerranée et Mesdames Sanseigne et Wicker, 2001

Statuts de la Maison de la Méditerranée. 1996

Arrêtés (annuels) de la Préfecture de France Comté à la Ville de Belfort pour l'attribution de subventions pour la coopération décentralisée

Rapport d'activités et financiers

Maison de la Méditerranée, rapports d'activités 1997 à 2003

Maison de la Méditerranée, rapports financiers; 1997 à 2003

Maison de la Méditerranée, Dossier pour la Commission Européenne : "Jeunes Volontaires Méditerranéen, 1999

Maison de la Méditerranée, Rapport final Rencontre Euro-Méditerranée "Dialogue interculturel et citoyenneté euro-méditerranéenne, 2000

Maison de la Méditerranée, Rapport d'activités du séjour "Zones humides de Mohammedia" Rapport de mission de Mesdames Sanseigne et Wicker, 2001

Med-Urbs, Coopération décentralisée à Mohammedia, Rapport d'activités de l'année 1996, Perspective 1997, Rapport rédigé par Monsieur Vincent Faure

Ministère des Affaires Etrangères, "Evaluation des services d'urgences hospitaliers palestiniens", 2000

Ville de Belfort, "Compte rendu la mission de Monsieur Bouaissi, responsable du bureau d'hygiène de Mohammedia, à Belfort", Rapport rédigé par Monsieur Rognon, CSN à Mohammedia, 2001

Ville Belfort, "Rapport d'expertise du service Etat-civil de la commune urbaine de Mohammedia", 2003, Michel Renaud

Ville de Belfort, "Projet Echange international, Mise en place d'une bibliothèque pour enfants malades au CHU Mustapha d'Alger", 2005

Université de Technologie Belfort-Montbéliard, "Projet de coopération euro-méditerranéenne" de gestion universitaire, 2002

Autres documents

Réseau Med-Urbs, presse boock, réunion de Mohammedia, octobre 1994

Pricewaterhouse Coopers, Coopers & Lybrand Entreprises, Audit global de l'Association Maison de la Méditerranées Belfort, FAS, mai juin 2000

Maroc

Documents juridiques

Dahir n° 1-02-297 du 25 rejev 1423 (3 octobre 2002) portant promulgation de la loi 78-00 portant charte communale (B.O. n° 5058 du 21/11/2002)

Convention de financement Ambassade de France au Maroc (SCAC) / Maison de la Méditerranée, 2001

Projet de convention Université Hassan II- Mohammedia) UTBM, 2000

Avenant à la convention ISTA / UTBM, non daté

Convention de coopération entre l'Université Hassan II- Ain Chok et l'Université de Technologie Belfort-Montbéliard 2002

Convention entre de coopération entre l'Université Cadi Ayyad à Marrakech et l'Université de Technologie Belfort-Montbéliard, 2004

Convention entre de coopération entre l'Université Moulay Ismaïl et l'Université de Technologie Belfort-Montbéliard, 2004

Rapport d'activités et financiers

Collège Rimbaud, "Voyage au Maroc", juin 1996

Lycée Raoul Follereau, Rapport d'activités, 2001

Palestine

Rapport d'activités et financiers

Note de présentation "Coopération avec la Palestine", source non identifiée, non datée

Ministère des Affaires Etrangères - Paris

Base DESSEIN, extraction des informations sur les financements attribués à Belfort et au réseau Med-Dévelop.

ANNEXE III

**TABLEAU RECAPITULATIF
DES ACTIONS SUR LA PERIODE DE REFERENCE DE L'EVALUATION**

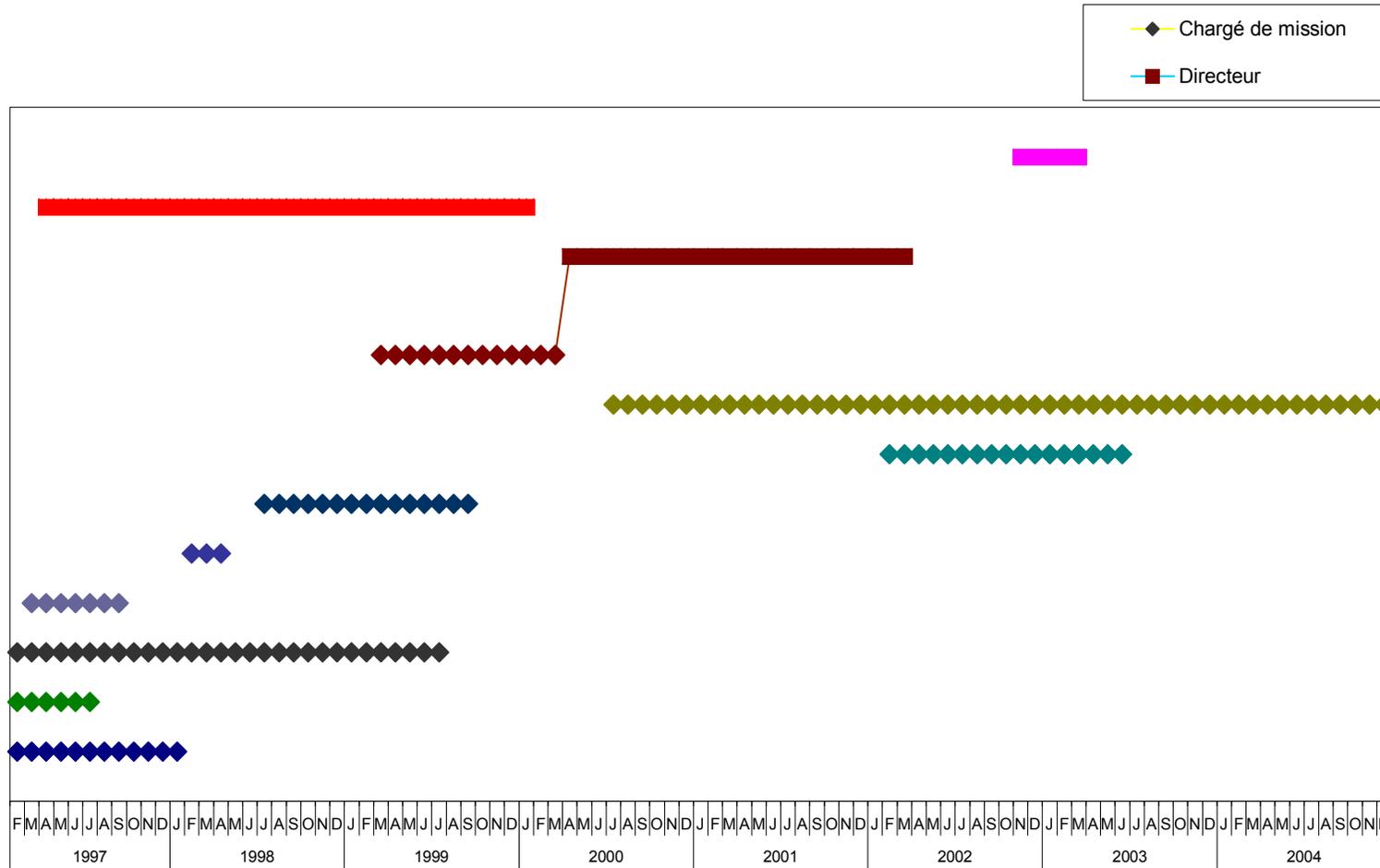
| MAROC | 1997/98 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|-------------|--------------------|-------------|-------------------|------|------|------|
| Visite en France | | | | 1 | | | |
| Visite au Maroc | | | 1 | | | | |
| Evaluation | | | | | | | |
| Echanges scolaires | ≈ 30 élèves | | ≈ 15 élèves | ≈ 15 élèves | | | |
| Echanges enseignants | 1 | ≈ 10enseignants | | ≈ 7enseignants | | | |
| Coopération universitaire | | 5 étudiants | 5 étudiants | | | | |
| Formation d'élus ou techniciens | | 2 personnes | | | | | |
| Interventions dans le domaine environnemental | | | | 2 | | | |
| Informatisation de l'état civil à Mohammedia | | | | | | 1 | |
| Action humanitaire | | | 1 | | | | |
| Action grand public en France | | | 1 | | | | |
| CSN (pour mémoire) | | | | | | | |

| PALESTINE | 1997/98 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------------|---------|------|------|------|--------------|------|------|
| Visite en France | 1 | | | | | 2 | |
| Visite en Palestine | 1 | | | | 1 | 1 | 1 |
| Appui à une radio locale El Marah | | | | | | | 1 |
| Accueil d'enfants | | | | | ≈ 12 enfants | | |
| Formation de formateurs sportifs | | | | 1 | | | |
| Coopération universitaire | | | | | | | |
| Formation d'élus ou techniciens | | | | | | | |
| Envoi de matériel de sport | | | | | 1 | | |
| Stage d'un médecin néo-natologue | | | | | | | 1 |
| Action humanitaire | | | | | | | |
| Action grand public en France | | 1 | | | 3 | 4 | |

| Actions communes | 1997/98 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---------|--------|-----------------------|------|------|--------|-------------|
| Rencontres de jeunes | | | 5 jeunes de la région | | | | ≈ 25 jeunes |
| Fomation d'élus ou techniciens | 2 | Touiza | | | | Touiza | |
| Action grand public en France | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Séminaire "Circulation des personnes" | | | 1 | | | | |
| + participation aux actions régionales (manifestations Cercoop) ou nationale (semaine de la solidarité) | | | | | | | |

ANNEXE IV

L'EMPLOI A LA MAISON DE LA MEDITERRANEE



ANNEXE V

Répartition des financements par année, par zone et par activité

| en € | Palestine | | | | | |
|------|--|--------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|--|
| | | | Coûts directs | Apport valorisé de Belfort | Total | |
| 1997 | <i>Délégation d'Hébron à Belfort</i> | | 2 000 | | 14 500 | |
| | <i>Délégation en Palestine de Belfort</i> | | 5 000 | | | |
| | <i>Mission en Palestine</i> | | 5 500 | 2 000 | | |
| | Total | | 12 500 | 2 000 | | |
| 1998 | | | néant | néant | | |
| 1999 | Chantier de jeunes | Voyages et frais divers | 13 740 | 9 800 | 23 540 | dont 5 800 € de valorisation du personnel d'accompagnement |
| 2000 | Mission hospitalière à Hébron | Voyages et frais divers | 2 200 | 1 000 | 3 200 | |
| 2001 | Formation entraîneurs sportifs | Voyages et frais divers | 750 | 2 000 | 2 750 | |
| 2002 | <i>Envoi matériel sportif</i> | | 2 000 | | 29 930 | |
| | <i>Equipement informatique</i> | | 1 500 | | | |
| | <i>Mission technique à Belfort</i> | <i>Directeur centre Nidal</i> | 2 500 | 1 500 | | |
| | <i>Accueil jeunes Palestiniens à Belfort</i> | <i>Voyages et frais divers</i> | 13 000 | 9 430 | | |
| | Total | | 19 000 | 10 930 | | |
| 2003 | <i>Accueil à Belfort Pdt Hébron-France</i> | | 1 500 | 2 000 | 13 000 | |
| | <i>Acceuil Directeur de l'hôpital Maqassed</i> | | 1 500 | 2 000 | | |
| | <i>Délégation à Jérusalem</i> | | 3 400 | 2 600 | | |
| | Total | | 6 400 | 6 600 | | |
| 2004 | Atelier radio à Hébron | | 2 500 | 1 800 | 4 300 | dont 600 € de valorisation du travail du journaliste de Radio France Bleue |
| | TOTAL | | 57 090 | 34 130 | 91 220 | |
| | % | | 63% | 37% | 100% | |

Source : Ville de Belfort

ANNEXE V

Répartition des financements par année, par zone et par activité

| en € | | Maroc | | | |
|--------------|--|----------------|----------------------------|----------------|--|
| | | Coûts directs | Apport valorisé de Belfort | Total | |
| 1997 | Accueil de collégiens marocains | néant | néant | | |
| 1998 | Accueil de professeurs marocains à Belfort | 2 350 | 1 500 | 3 850 | |
| 1999 | <i>Mission de professeurs à Mohammedia</i> | 5 730 | 2 500 | 12 230 | |
| | <i>Soutien aux échanges scolaires</i> | | 4 000 | | |
| | Total | 5 730 | 6 500 | | |
| 2000 | <i>Mission à Mohammedia</i> | 3 400 | 4 000 | 63 870 | |
| | <i>Accueil étudiants marocains</i> | 45 970 | | | |
| | | 8 000 | | | |
| | <i>Soutien aux échanges scolaires</i> | 2 500 | | | |
| | Total | 59 870 | 4 000 | | |
| 2001 | <i>Mission de cartographie</i> | 1 700 | 1 800 | 68 750 | |
| | <i>Accueil à Belfort du directeur de l'Hygiène</i> | 1 850 | 2 500 | | |
| | <i>Accueil étudiants marocains</i> | 43 460 | | | |
| | | 7 050 | | | |
| | <i>Accueil de instituteurs marocains à Belfort</i> | 8 890 | 1 500 | | |
| Total | 62 950 | 5 800 | | | |
| 2002 | <i>Mission technique de la ville de Mohammedia</i> | 2 000 | 1 800 | 9 800 | dont valorisation du temps des enseignants de l'UTBM ? |
| | <i>Mission UTBM à Mohammedia</i> | 2 000 | 4 000 | | |
| | Total | 4 000 | 5 800 | | |
| 2003 | Analyse de l'organisation de l'état civil à Mohammedia | 1 000 | 2 880 | 3 880 | |
| 2004 | Mission technique à Mohammedia | 1 700 | 2 300 | 6 000 | |
| | Mission Education nationale à Mohammedia | 2 000 | | | |
| | Total | 3 700 | 2 300 | | |
| | TOTAL | 139 600 | 28 780 | 168 380 | |
| | % | 83% | 17% | 100% | |

Source : Ville de Belfort

ANNEXE V

Répartition des financements par année, par zone et par activité

| en € | Formations communes | | | | |
|------|---|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------|
| | | | Coûts directs | Apport valorisé de Belfort | Total |
| 1997 | | | néant | néant | |
| 1998 | <i>Gestion des collectivités / déchets urbains</i> | <i>Voyages et déplacement</i> | 8 110 | 2 700 | |
| | <i>Politique de la jeunesse, participation du citoyen</i> | <i>Voyages et déplacement</i> | 17 800 | 3 000 | |
| | Total | | 25 910 | 5 700 | 31 610 |
| 1999 | Politiques urbaines : quels enjeux | | Financement Touiza Solidarité | | |
| 2000 | Gestion financière des collectivités locales | Déplacements et frais divers | 16 075 | 1 300 | 17 375 |
| 2001 | | | néant | néant | |
| 2002 | | | néant | néant | |
| 2003 | Participation citoyenne à la gestion locale | | (1) | 5 000 | 5 000 |
| 2004 | | | néant | néant | |
| | TOTAL | | 41 985 | 12 000 | 53 985 |
| | % | | 78% | 22% | 100% |

(1) Financement Touiza Solidarité 10 910 €

Source : Ville de Belfort

ANNEXE V

Répartition des financements par année, par zone et par activité

| en € | | Actions grand public | | |
|------|---|----------------------|----------------------------|---------------|
| | | Coûts directs | Apport valorisé de Belfort | Total |
| 1997 | Séminaire "Echanges culturels et éducatifs" | 800 | 1 000 | 1 800 |
| 1998 | Séminaire "Echanges et codéveloppement" | 2 000 | 1 500 | 3 500 |
| 1999 | | | | |
| 2000 | Séminaire "Circulation des personnes" | 100 | 1 500 | 1 600 |
| 2001 | Exposition photo | 100 | | 100 |
| 2002 | | | | |
| 2003 | <i>Conférence sur le Proche Orient</i> | <i>1 000</i> | | 21 000 |
| | <i>Concert, Exposition de verrerie</i> | <i>10 000</i> | | |
| | <i>Année de l'Algérie</i> | <i>10 000</i> | | |
| | Total | 21 000 | | |
| 2004 | <i>Expositions verreries</i> | <i>3 000</i> | | 4 000 |
| | <i>Conférences</i> | <i>1 000</i> | | |
| | Total | 4 000 | | |
| | TOTAL | 28 000 | 4 000 | 32 000 |
| | % | 88% | 13% | 100% |

Source : Ville de Belfort

ANNEXE V

Répartition des financements par année, par zone et par activité

| en € | | Echanges de jeunes | | | |
|------|---|--------------------|----------------------------|---------------|--|
| | | Coûts directs | Apport valorisé de Belfort | | |
| 1997 | | | | | |
| 1998 | | | | | |
| 1999 | | | | | |
| 2000 | Dialogue interculturel et citoyenneté euroméditerranéenne | 32 000 | | 32 000 | |
| 2001 | | | | | |
| 2002 | | | | | |
| 2003 | | | | | |
| 2004 | Chantiers de jeunes à Belfort Voyages, accueil, frais divers | 17 630 | 8 480 | 26 110 | |
| | TOTAL | 49 630 | 8 480 | 58 110 | |
| | % | 85% | 15% | 100% | |

Source : Ville de Belfort

| en € | | Autres actions | | | |
|------|---|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1997 | | | | | |
| 1998 | | | | | |
| 1999 | | | | | |
| 2000 | | | | | |
| 2001 | | | | | |
| 2002 | | | | | |
| 2003 | Participation à des manifestations concernant le Liban (Beyrouth et Lyon) | Voyages et séjours | 2 550 | 4 000 | 6 550 |
| 2004 | Algérie (Formation Touiza Solidarité) | Frais d'accueil et de coordination | 1 500 | 500 | 2 000 |
| | Liban, formation à Belfort "Déchets / Environnement / Jeunesse et social" | Voyages et frais divers | 13 865 | 5 500 | 19 365 |
| | TOTAL | | 17 915 | 10 000 | 27 915 |
| | % | | 64% | 36% | 100% |

Financement de Touiza Solidarité : 3 000 € pour le séjour des participants

Source : Ville de Belfort

ANNEXE VI

CHARGE D'EMPLOI AFFECTE A LA COOPERATION DECENTRALISEE - MAISON DE LA MEDITERRANEE

| En Euros | Coût de fonctionnement de la Maison de la Méditerranée | Charges globale de personnel | Part des charges de personnel / Coût de fonctionnement de la maison de la Méditerranée | Part des charges de personnel affectées à la coopération décentralisée | Part en % |
|----------|--|------------------------------|--|--|-----------|
| 1997 | 402 924 | 256 400 | 64% | non communiqué | |
| 1998 | 378 491 | 211 264 | 56% | 99 227 | 47% |
| 1999 | 387 963 | 220 201 | 57% | 97 059 | 44% |
| 2000 | 338 441 | 168 578 | 50% | non communiqué | |
| 2001 | 285 982 | 113 157 | 40% | non communiqué | |
| 2002 | 220 360 | 108 114 | 49% | 56 607 | 52% |
| 2003 | 170 096 | 75 910 | 45% | 27 998 | 37% |

Source : Compte de Résultat, Rapport financier Maison de la Méditerranée 1997-2003, cité par la Ville de Belfort

ANNEXE VII

TABLEAU RECAPITULATIF DES FINANCEMENTS DE COOPERATION DECENTRALISEE - ANNEE 2004

| PROJETS | | Dépenses | | Recettes | |
|--|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | Monétaire | Valorisation | | |
| PALESTINE Coopération journalistique Mission de formation d'un journaliste à Hébron | | 624,11 | | Ville de Belfort | 46 802,63 |
| LIBAN Formation d'élus et de cadres | | 13 864,10 | 690,00 | | |
| MAROC 1. Mission Ville de Belfort (5j) Frais de déplacement et frais de mission (hors héb.) | | 1 709,18 | | MAE | 30 000,00 |
| 2. Coopération scolaire Mission à Académie de Franche Comté (avion) Mission de deux enseignants | | 736,54 2 000,00 | | DDJS | 1 500,00 |
| ALGERIE Formation de cadre et d'élus (le reste a été réglé sur les lignes de Touiza Solidarité) | | 1 494,70 | 460,00 | UNESCO | 2 000,00 |
| Echanges culturels de jeunes méditerranée Programme belfortain de jeunes belforains, marocains, algériens et palestiniens | | 17 820,00 | 1 904,00 | | |
| Sous total | | 38 248,63 | 3 054,00 | | |
| Frais administratifs | | 1 000,00 | | | |
| Valorisation responsable coopération décentralisée | | | 38 000,00 | | |
| TOTAL | | 39 248,63 | 41 054,00 | | 80 302,63 |

Source : Ville de Belfort