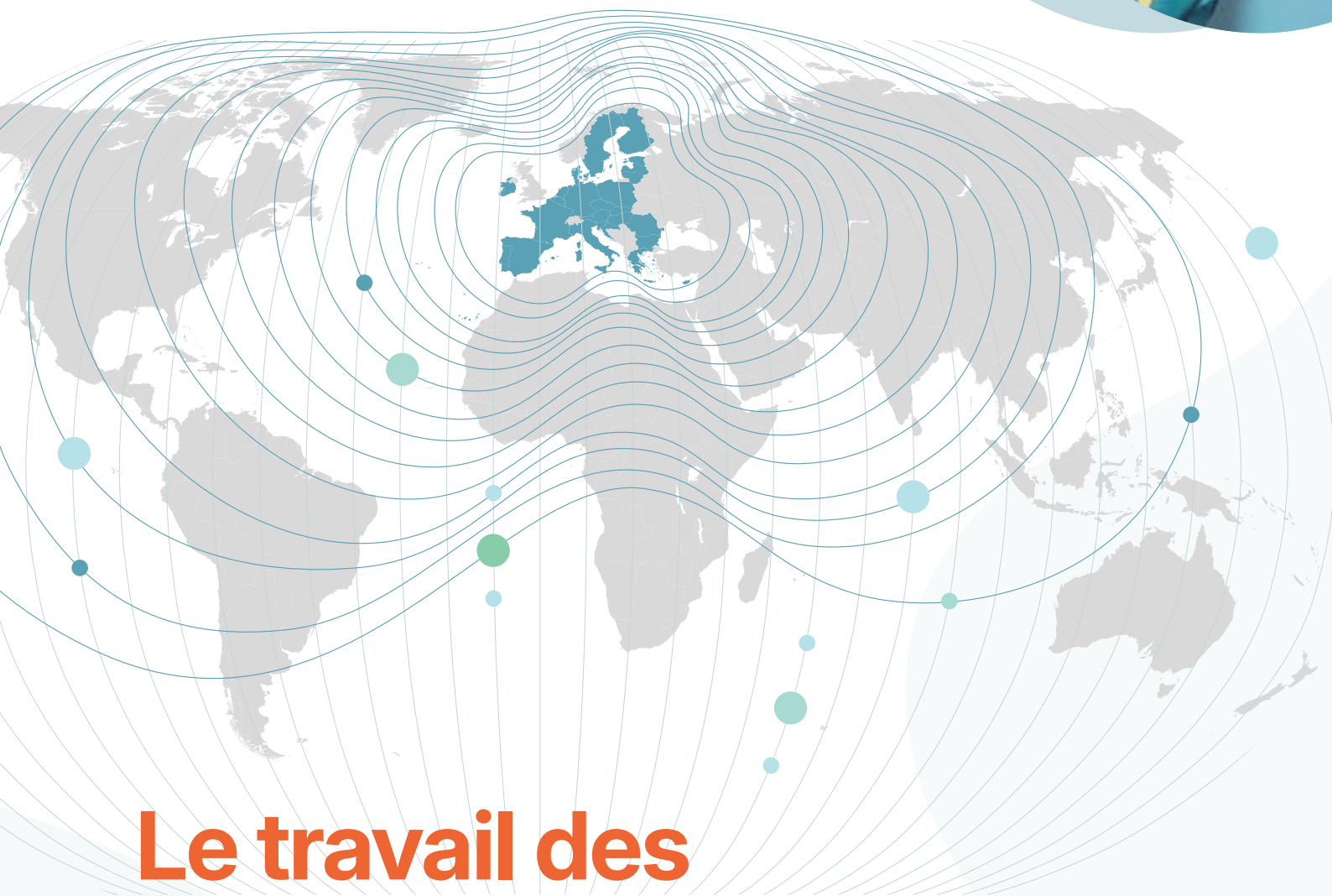


Mindcraft

Bridging and Mapping Knowledge
Gaps in Decentralised Cooperation



Le travail des délégations de l'UE avec les collectivités territoriales



Table des matières

Avant-propos	4
Liste des abréviations et acronymes	6
Synthèse	7
1. Introduction	11
2. État des lieux de la coopération européenne au développement	14
IVCDCI – Europe dans le monde	15
Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+)	16
Global Gateway	17
Approche « Équipe Europe »	18
Cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2028-2034 et l'instrument « Europe dans le monde »	19
3. Le travail de délégations de l'UE avec les collectivités territoriales	20
3.1. Comment les délégations de l'UE soutiennent-elles les collectivités territoriales ainsi que leurs associations dans les pays partenaires ?	21
Le soutien à la décentralisation en tant que facteur clé pour l'implication des CT	21
La collaboration avec les CT et les ACT dans le cadre de l'IVCDCI – Europe dans le monde	23
La collaboration avec les CT et les ACT dans le cadre de la stratégie Global Gateway	24
La collaboration avec les CT et les ACT dans des contextes fragiles	25

3.2. Opportunités et contraintes pour les délégations de l'UE dans le cadre de leur collaboration avec les CT 28

Adaptation des DUE aux instruments et initiatives de coopération internationale de l'UE	28
Collaboration des DUE avec les CT et ACT européennes en vue de renforcer la coopération au développement au niveau local	30
Collaboration avec les agences de coopération au développement des États membres de l'UE	32
Possibilités d'accompagnement et de formation pour les DUE dans le cadre de leur collaboration avec les CT	34

4. Pratiques et approches exemplaires de collaboration entre les délégations de l'UE et les collectivités territoriales 36

Tchad	37
Népal	39
Zambie	40
Guatemala	42
Madagascar	44

5. Conclusions et recommandations 46

Références 52

Liste des figures 55

Avant-propos



Nous traversons actuellement une période de profonds changements dans le domaine de la coopération internationale. La concurrence géopolitique s'intensifie, la coopération multilatérale perd du terrain et il devient de plus en plus difficile d'obtenir des financements pour le développement. Dans le même temps, les inégalités territoriales s'aggravent et les progrès vers la réalisation des Objectifs de développement durable restent bien trop lents.

Depuis 2021, l'Union européenne (UE) a progressivement repensé sa manière d'agir au-delà de ses frontières. L'Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDI ou NDICI en anglais) – Europe dans le monde, associé à la stratégie Global Gateway et à l'approche « Équipe Europe », marque un tournant vers une action extérieure qui se veut plus stratégique et plus géopolitique, tout en visant à être plus simple et plus souple sur le terrain. Le rôle et les activités des délégations de l'UE sont mis en avant et renforcés, qu'il s'agisse de la programmation, de l'attribution des fonds ou de l'identification des opportunités d'investissement.

Les collectivités territoriales ont un rôle essentiel à jouer pour traduire ces ambitions en résultats concrets pour les citoyens. En tant que niveau de pouvoir le plus proche des citoyens, les collectivités territoriales assurent des services publics essentiels, stimulent le développement local, favorisent la participation démocratique et établissent des partenariats intersectoriels. Elles sont idéalement placées pour faire le lien entre les priorités européennes et les réalités locales, mais aussi pour veiller à ce que les investissements génèrent des retombées durables au sein des communautés. L'approche territoriale prônée par l'initiative Global Gateway ne pourra aboutir que si elle s'étend non seulement aux institutions nationales, mais aussi aux villes, aux régions et aux collectivités locales, où le développement se concrétise en fin de compte.

La période de programmation actuelle de l'Union européenne a ouvert de nouvelles perspectives pour les collectivités territoriales et leur contribution à la coopération internationale est de plus en plus reconnue. Pourtant, cette publication montre que des défis de taille subsistent.

La collaboration entre les délégations de l'UE et les collectivités territoriales, ainsi qu'avec leurs associations représentatives dans les pays partenaires, continue de présenter des disparités considérables. Bien qu'il existe des bonnes pratiques, les mécanismes de consultation ne sont pas encore systématiques et la participation effective à la conception et à la mise en œuvre des programmes reste inégale. Dans le même temps, la coopération décentralisée entre les territoires européens et ceux des pays partenaires, ainsi qu'entre leurs associations respectives, reste un atout sous-exploité, malgré son potentiel avéré pour renforcer la gouvernance locale, développer les capacités institutionnelles et améliorer la prestation des services publics.

Cette étude intervient à un moment crucial. Alors que les discussions sur le cadre financier pluriannuel 2028-2034 battent leur plein, c'est l'occasion idéale de tirer les enseignements de la période de programmation actuelle pour mettre en place un cadre plus efficace en matière de partenariats internationaux. Il s'agit notamment de renforcer le dialogue structuré avec les collectivités territoriales, d'intégrer de manière plus systématique la gouvernance à plusieurs niveaux dans l'ensemble de l'action extérieure de l'UE et de mettre en place des mécanismes de financement spécifiques pour soutenir la coopération décentralisée. En fin de compte, le succès de la coopération internationale européenne dépendra non seulement de l'ampleur de ses ambitions, mais aussi de sa capacité à atteindre chaque pays partenaire et chaque territoire, ainsi qu'à impliquer tous les niveaux de gouvernement. En reconnaissant pleinement les collectivités territoriales comme des partenaires du développement, l'Union européenne peut établir des partenariats plus solides, plus résilients et plus inclusifs, capables d'apporter des résultats durables tant aux citoyens qu'aux communautés.

Nous sommes impatients de faire avancer ce travail en collaboration avec l'UE, en veillant à ce que chaque territoire puisse faire entendre sa voix et que chaque niveau de gouvernement ait sa place au sein de ce partenariat.

Fabrizio Rossi,
Secrétaire général du Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE)

À propos du CCRE

Le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) est la première et la plus grande association européenne de collectivités territoriales. C'est la seule organisation qui regroupe 60 associations nationales de collectivités territoriales issues de 41 pays.

Le CCRE donne aux villes et aux régions les moyens de bâtir des communautés pacifiques, inclusives, justes et résilientes en faisant entendre leur voix aux niveaux européen et international. L'objectif du CCRE est de veiller à ce que les élus locaux disposent de tous les moyens nécessaires pour mener à bien la transition durable de leurs territoires, afin de répondre efficacement aux défis mondiaux.

Le CCRE fait également office de section européenne de l'organisation mondiale « Cités et gouvernements locaux unis » (CGLU).

À propos de PLATFORMA

PLATFORMA est la coalition paneuropéenne des villes et des régions – et de leurs associations – actives dans la coopération au développement de ville à ville et de région à région aux niveaux national, européen et mondial. Tous les partenaires sont des acteurs clés de la coopération internationale pour le développement durable. PLATFORMA constitue un pôle d'expertise pour les actions internationales des collectivités territoriales européennes et s'efforce de renforcer la contribution de ces dernières aux politiques de coopération au développement de l'Union européenne et aux cadres internationaux. PLATFORMA est une initiative phare du CCRE, cofinancée par l'Union européenne par l'intermédiaire de la Direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) de la Commission européenne.

À propos du projet Mindcraft

Le projet « Bridging and Mapping Knowledge Gaps in Decentralised Cooperation – Mindcraft » (juin 2024 – décembre 2026) vise à renforcer les connaissances et la compréhension de la coopération au développement décentralisée (CDD) en recueillant, en cartographiant et en analysant les activités de CDD menées par les collectivités territoriales (CT) européennes et leurs associations. Ce projet élabore des rapports et des profils par pays sur la CDD et examine la coopération entre les délégations de l'UE et les CT, ainsi que leurs associations, afin d'identifier les principaux défis et opportunités pour une coopération plus efficace. Parallèlement à ses activités d'analyse, le projet Mindcraft favorise également le dialogue et la coordination avec les parties prenantes, les programmes et les initiatives de CDD. Le projet Mindcraft est financé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et bénéficie du soutien de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Liste des abréviations et acronymes

ACT	Associations de collectivités territoriales	FEDD+	Fonds européen pour le développement durable Plus
AECID	Agence espagnole pour la coopération internationale au développement	FPD	Forum politique pour le développement
AFD	Agence française de développement	GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
AIMF	Association internationale des maires francophones	IDH	Indice de développement humain
ANCT	Association nationale des communes du Tchad	IEE	Initiatives de l'Équipe Europe
APD	Aide publique au développement	IVCDCI	Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale
ATLD	Approche territoriale du développement local	KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque allemande de développement)
BEI	Banque européenne d'investissement	LGAZ	Association des collectivités territoriales de Zambie
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	NEWZA	Programme Nexus Énergie et Eau pour la Zambie
CCRE	Conseil des Communes et Régions d'Europe	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CDD	Coopération décentralisée au développement	ODD	Objectifs de développement durable
CdR	Comité européen des régions	ONG	Organisations non gouvernementales
CFP	Cadre financier pluriannuel	OSC	Organisations de la société civile
CGLU	Cités et gouvernements locaux unis	PAG	Programme d'appui à la gouvernance au Tchad
CGLU-ASPAC	Cités et gouvernements locaux unis Asie-Pacifique	PIB	Produit intérieur brut
CITIIS	City Investments to Innovate, Integrate and Sustain (Investissements de la ville pour innover, intégrer et pérenniser)	PIP	Programme indicatif pluriannuel
CLGF	Forum des gouvernements locaux du Commonwealth	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
CT	Collectivités territoriales	PPA	Parité de pouvoir d'achat
DG INTPA	Direction générale des partenariats internationaux de la Commission européenne	Programme MAC	Programme Madère-Açores-Canaries
DG REGIO	Direction générale de la politique régionale et urbaine de la Commission européenne	RABMM	Région autonome bangsamoro en Mindanao musulmane
DUE	Délégations de l'UE	SEAE	Service européen pour l'action extérieure
ECA	Association des villes éthiopiennes	TAIEX	Assistance technique et échange d'informations
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement	UDTF	Urban Development Technical Facility (Facilité technique pour le développement urbain)
FAMSI	Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale	UE	Union européenne
FDL	Fonds de développement local	UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
FEDD	Fonds européen pour le développement durable	VNG-I	Agence de coopération internationale de l'Association des municipalités néerlandaises

Synthèse

Le cadre de l'action extérieure de l'Union européenne (UE) pour la période 2021-2027 a introduit des changements importants dans la coopération internationale au développement de l'UE, avec des répercussions pour les principaux acteurs et parties prenantes du développement aux différents niveaux. En vertu de l'Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVDCI) – Europe dans le monde et de la stratégie Global Gateway, la politique de coopération internationale de l'UE met l'accent sur une approche géographique et sur des initiatives d'investissement, ainsi que sur la localisation de la coopération au développement. Si le rôle des collectivités territoriales (CT) est reconnu, la suppression de leur accès direct aux financements de l'Union européenne au cours de la période de programmation 2021-2027, ainsi que l'absence de modalités suffisamment précises concernant leur participation à la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway soulignent l'importance de trouver des mécanismes permettant leur implication effective et significative, ainsi que d'adapter les pratiques de la coopération décentralisée au développement (CDD) afin de relever les défis mondiaux.

Ces évolutions mettent en lumière la nécessité de mieux comprendre comment les délégations de l'Union européenne (DUE), en tant que principaux acteurs chargés de la programmation et de l'allocation des fonds au niveau des pays partenaires, collaborent avec les collectivités territoriales et leurs associations (ACT), ainsi qu'avec les partenariats de CDD et les acteurs actifs dans les pays partenaires concernés. Les CT et les ACT restent des acteurs clés pour atteindre des résultats en matière de développement durable, dans le respect de l'appropriation locale et avec un impact sur les communautés locales.

La présente étude évalue donc dans quelle mesure et de quelle manière les DUE coopèrent avec les CT et les ACT dans le cadre de l'IVDCI – Europe dans le monde, de la stratégie Global Gateway et dans des contextes de plus en plus fragiles. Elle met également en évidence les défis et les opportunités liés au renforcement de cette coopération. Cette évaluation s'appuie sur les réponses fournies par 40 DUE à travers le monde à une enquête menée en 2025, sur des entretiens de suivi réalisés avec cinq d'entre elles (Guatemala, Madagascar, Népal, Tchad et Zambie), ainsi que sur des échanges complémentaires

avec les agences de coopération au développement de certains États membres de l'Union européenne.

Cette étude confirme qu'un environnement favorable, et plus particulièrement le niveau de décentralisation et le renforcement des capacités des CT et des ACT, sont essentiels pour garantir une participation efficace des CT et des ACT des pays partenaires. Bien que le contexte varie considérablement d'un pays partenaire à l'autre, la majorité des 40 DUE interrogées (62,5 %) ont jugé favorable la décentralisation dans le pays partenaire où elles sont implantées, tandis que 57,5 % soutiennent activement les efforts de décentralisation. Des exemples en provenance du Guatemala, du Népal, du Tchad et de la Zambie montrent que le soutien apporté à la gouvernance locale, à la gestion des finances publiques et aux ACT permet à ces dernières de participer plus activement aux processus de développement territorial et aux (futurs) initiatives d'investissement financées par l'Union européenne. Il reste toutefois des défis importants à relever, notamment en ce qui concerne l'accès au financement, l'élaboration de plans de développement local et la mise au point de projets remplissant les conditions requises pour être financés. Par conséquent, il serait utile d'apporter un soutien supplémentaire ciblé aux CT et aux ACT.

L'étude montre également que, bien que les institutions européennes reconnaissent le rôle des CT dans la coopération internationale de l'UE, l'implication de ces dernières reste inégale et encore assez limitée. Alors que plus de la moitié des 40 DUE interrogées (57,5 %) ont déclaré collaborer avec des CT et des ACT au titre de l'IVDCI – Europe dans le monde, 20 % d'entre elles ont précisé qu'elles collaboraient avec ces dernières dans le cadre de la stratégie Global Gateway et 25 % ont indiqué qu'elles prévoyaient de le faire. L'un des obstacles mis en évidence par les réponses à l'enquête menée auprès des DUE est l'absence d'un cadre adéquat permettant une coopération structurée et systématique avec les CT et les ACT. La suppression de la ligne budgétaire consacrée aux CT au sein de l'ancienne ligne budgétaire thématique « Organisations de la société civile – Autorités locales (OSC-AL) » a réduit les possibilités d'interaction directe avec les CT et a rendu plus difficile pour les DUE de les soutenir dans le cadre des programmes et initiatives de l'UE. Par ailleurs, 69,2 % des DUE (27 sur les 39 ayant répondu à cette question de l'enquête) ont indiqué qu'une

ligne budgétaire spécifique destinée aux CT faciliterait un engagement plus fort. Parmi les autres obstacles ou motifs identifiés figurent les ressources humaines et les capacités administratives limitées des DUE, la priorité limitée (voire l'absence de priorité) accordée à la décentralisation et à la collaboration avec les CT et les ACT, ainsi que les caractéristiques spécifiques du contexte des pays partenaires.

Cette étude met également en évidence la valeur ajoutée que représente la collaboration avec les CT et les ACT dans des contextes fragiles. La majorité des DUE interrogées qui interviennent dans des contextes fragiles (76,4 %) estiment qu'une collaboration avec les CT faciliterait leur travail. Les exemples du Guatemala et de Madagascar apportent des enseignements concrets : le premier met en avant la valeur ajoutée d'une coopération étroite avec les ACT, tandis que le second souligne l'efficacité de l'approche territoriale pour obtenir des résultats dans un contexte de fragilité.

Par ailleurs, l'étude met en évidence le potentiel généralement sous-exploité de la CDD en tant que moyen de réaliser les priorités de développement local et les objectifs de coopération internationale de l'UE. Des exemples issus de différents pays partenaires montrent comment les partenariats entre les CT européennes et celles des pays partenaires (Cap-Vert, Indonésie, Gambie), ainsi que la coopération par l'intermédiaire des ACT et de leurs entités ou réseaux de coopération internationale (Éthiopie, Mauritanie, Zambie) et d'entreprises de distribution d'eau (Zambie), peuvent renforcer la gouvernance et les capacités locales, améliorer la prestation des services locaux et contribuer à la localisation des initiatives de l'Union européenne, notamment la stratégie Global Gateway. Malgré ces avantages, la connaissance qu'ont les DUE des partenariats et des acteurs existants dans le domaine de la CDD, ainsi que leur soutien actif et leur implication à leur égard, restent relativement limités. Les partenariats et les projets de CDD doivent donc bénéficier d'une attention et d'une visibilité accrues, notamment par le biais d'actions de sensibilisation auprès des DUE, par le recensement des initiatives existantes ayant fait leurs preuves afin d'évaluer leur potentiel de reproduction et de faciliter la collaboration avec les CT et les ACT des pays partenaires, ainsi que par le renforcement des liens entre les programmes financés par l'UE et les partenariats de CT. L'exploration des synergies potentielles entre les agences de coopération au développement des États membres

de l'UE, les CT, les ACT et leurs entités chargées de la coopération internationale offre l'occasion de renforcer la cohérence, la portée et l'impact de la coopération au développement de l'UE et de la stratégie Global Gateway.

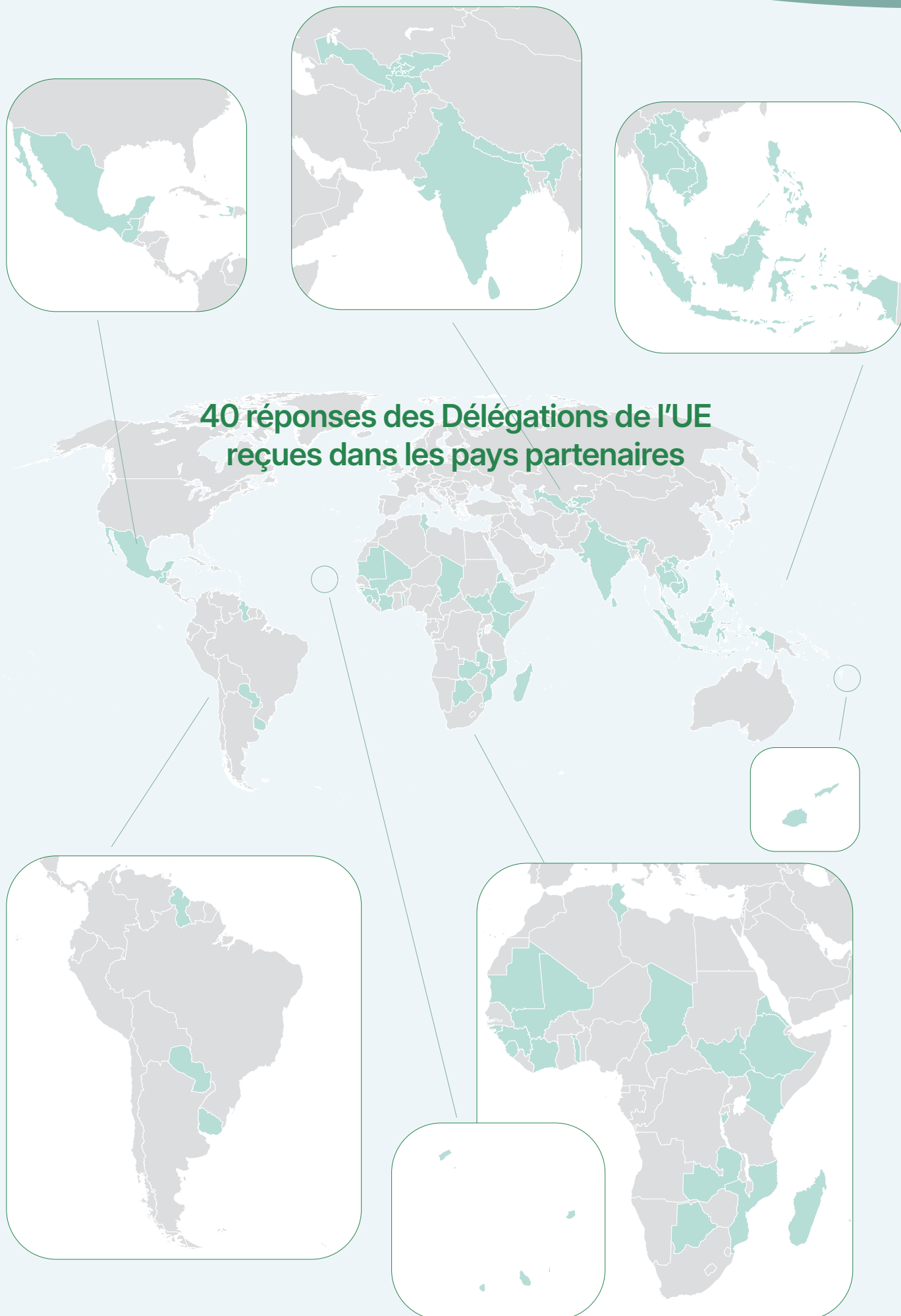
Enfin, l'étude met en évidence la nécessité permanente de renforcer les capacités des DUE à collaborer avec les CT et les ACT, ainsi qu'à soutenir la CDD. Seuls 30 % des DUE interrogées ont déclaré avoir bénéficié d'un accompagnement ou d'une formation spécialisée sur la manière de collaborer avec les CT. Les possibilités de formation existantes se sont révélées utiles pour aider les DUE à comprendre les approches territoriales du développement local (ATDL) et à identifier les outils adaptés à l'engagement local. Parallèlement aux efforts de renforcement des capacités menés par le biais de la formation, il serait utile de fournir aux DUE des orientations politiques plus claires, des exigences de programmation plus strictes et des ressources spécifiques afin d'intégrer les dimensions territoriales dans les politiques et initiatives de coopération de l'Union.

Cette étude montre que les CT et les ACT restent des partenaires essentiels pour atteindre des résultats durables en matière de développement local dans le cadre des priorités et des approches en constante évolution de la coopération internationale de l'UE. Dans l'ensemble, toutefois, l'ampleur et les modalités de la collaboration entre les DUE et les CT continuent de varier considérablement d'un pays partenaire à l'autre. D'importants défis subsistent en ce qui concerne l'efficacité de la coopération entre les DUE et les CT, ainsi que la participation effective de ces dernières au cadre de coopération internationale de l'UE. Garantir la participation systématique des CT et des ACT aux initiatives et approches de l'UE, notamment grâce à un engagement accru des DUE, contribuerait à renforcer l'efficacité de l'aide au développement et à générer un impact plus significatif sur le terrain.

Les conclusions de cette étude tombent à point nommé pour contribuer aux débats en cours sur le cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2028-2034, et plus particulièrement sur l'instrument « Europe dans le monde » qui y est proposé.

LES RECOMMANDATIONS EN BREF

- **Poursuivre le soutien à la décentralisation dans les pays partenaires et apporter une aide financière et technique ciblée aux CT et aux ACT** afin de lever les obstacles à leur participation à la coopération internationale de l'UE
- **Mettre en place un cadre de participation clair, ainsi que des mécanismes de financement adaptés pour les CT** afin de favoriser leur implication effective dans l'action extérieure de l'UE, notamment dans le cadre de la stratégie Global Gateway
- **Promouvoir des approches de développement adaptées au contexte afin de renforcer et de soutenir les CT et les ACT dans les contextes fragiles**
- **Renforcer l'engagement des DUE auprès des CT et des ACT, notamment en resserrant les liens entre les programmes et initiatives financés par l'UE et les partenariats de CDD**
- **Explorer les synergies potentielles entre les agences de coopération au développement des États membres de l'UE, les CT, les ACT et leurs entités chargées de la coopération internationale**
- **Renforcer davantage les capacités et l'expertise des DUE afin qu'elles puissent collaborer efficacement avec les CT et les ACT**



1. Introduction

Le cadre de l'action extérieure de l'Union européenne (UE) pour la période 2021-2027 a introduit des changements stratégiques, structurels et opérationnels importants dans la coopération internationale et la coopération au développement de l'UE, avec des répercussions pour les principaux acteurs et parties prenantes du développement aux différents niveaux. Par rapport à la période de programmation antérieure, la politique de coopération internationale de l'UE est devenue plus intégrée, plus souple et plus axée sur la géopolitique au titre de l'Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDCI) – Europe dans le monde et de la stratégie Global Gateway (voir section 2). On observe un regain d'intérêt pour les programmes et les approches géographiques, et le rôle des délégations de l'Union européenne (DUE) a été renforcé, notamment en ce qui concerne la programmation et l'allocation des fonds au niveau des pays partenaires.

Ces évolutions offrent à la fois des opportunités et des défis en matière de collaboration avec les collectivités territoriales (CT). D'une part, l'accent mis sur les pays partenaires offre des opportunités de renforcer les approches territoriales et les partenariats entre les DUE et les CT dans le cadre de la politique de coopération au développement (PLATFORMA 2021, 2024). En revanche, la ligne budgétaire thématique consacrée aux CT a été supprimée de l'IVCDCI – Europe dans le monde, privant ainsi ces dernières d'un accès direct au financement. Cela a des répercussions sur les capacités et les possibilités dont disposent les CT pour s'impliquer dans le cadre de l'action extérieure de l'UE en général, et auprès des DUE en particulier. Par ailleurs, l'accent accru mis par l'UE sur les intérêts stratégiques, les approches axées sur l'investissement et le rôle des États membres dans la mise en œuvre, sans qu'il y ait pour l'instant de définition claire des points d'intervention des CT, peut affaiblir le rôle et l'influence de ces dernières (PLATFORMA, 2024 ; OCDE 2025a, p. 45-47). Cela vaut tout particulièrement pour la stratégie Global Gateway. Toutefois, les données empiriques concernant l'impact de ce contexte sur l'engagement des DUE auprès des CT européennes et de celles des pays partenaires, ainsi que de leurs associations (ACT) en tant qu'acteurs du développement, restent limitées.

À ce jour, les analyses disponibles ont mis en évidence plusieurs limites du cadre actuel de l'UE en matière de coopération internationale en général et de collaboration avec les CT en particulier. Certaines analyses ont soulevé des questions concernant l'inclination de l'initiative Global Gateway (priorité au développement ou à l'investissement) et la transparence de sa structure de gestion (Olivié et O'Shea, 2023 ; Counterbalance et al., 2024), notamment en ce qui concerne le processus de sélection et de mise en œuvre des projets relevant de cette initiative (OCDE, 2025a). Par ailleurs, l'importance d'une participation inclusive et multipartite (Olivié et O'Shea, 2023 ; Counterbalance et al., 2024 ; OCDE, 2025a), ainsi que d'une application plus claire et plus systématique de l'approche à 360 degrés (OCDE, 2025a) a été soulignée.

En ce qui concerne le rôle des CT et la collaboration avec celles-ci, le règlement IVCDCI – Europe dans le monde (règlement (UE) 2021/947) les décrit comme des acteurs du développement et exprime l'intention de les soutenir par une enveloppe indicative de 500 millions d'euros pour la période 2021-2027. Cependant, les CT ne sont pas explicitement mentionnées dans le programme Global Gateway (Bossuyt et Sabourin, 2024). Il n'en reste pas moins qu'une implication accrue des CT dans la mise en œuvre de l'initiative Global Gateway est préconisée (voir Comité européen des Régions, 2025) et reconnue (par exemple, Commission européenne, 2025a) par les institutions de l'Union européenne.

La manière exacte dont les CT peuvent s'impliquer et contribuer aux objectifs de coopération internationale de l'UE dans le cadre établi pour la période 2021-2027 reste encore assez floue (voir PLATFORMA, 2024). L'une des premières analyses portant sur la participation des CT au programme Global Gateway a révélé que leur implication était limitée, tant au stade de la préparation qu'à celui de la mise en œuvre (Bossuyt et Sabourin, 2024). Une évaluation ultérieure (Sabourin, 2025) a mis en évidence certaines améliorations concernant l'implication globale des CT, mais les cas dans lesquels celles-ci jouent un rôle moteur et actif dans la conception et la mise en œuvre des interventions du programme Global Gateway restent rares.

Dans ce contexte, et en s'appuyant sur les **travaux antérieurs de PLATFORMA**¹, la présente étude propose une évaluation actualisée des activités menées par les DUE auprès des CT et des ACT, en tenant compte des changements politiques et opérationnels introduits par l'IVCDCI – Europe dans le monde et la stratégie Global Gateway. Cette étude apporte de nouveaux éléments et éclairages permettant de mieux comprendre la coopération au développement entre les DUE – qui constituent les principaux points de contact et canaux d'allocation des fonds européens –, d'une part, et les CT et ACT européennes et celles des pays partenaires, d'autre part. Ce faisant, elle permettra d'identifier les défis à relever et les domaines dans lesquels la coopération pourrait être renforcée. À cet égard, cette étude vise également à contribuer à une meilleure compréhension du contexte, des capacités et des contraintes des DUE dans le cadre de leur collaboration avec les CT et les ACT. Enfin, en proposant une analyse comparative des activités menées par les DUE avec les CT et les ACT à travers le monde, cette étude met en lumière la mise en œuvre concrète des instruments et initiatives de coopération internationale de l'UE au niveau local pour la période 2021-2027. Cette étude arrive à point nommé pour alimenter la réflexion sur la programmation du cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2028-2034 et sur la réorganisation en cours des DUE (à ce sujet, voir OCDE, 2025a).



Les résultats et les conclusions présentés dans cette étude s'appuient sur les réponses fournies par les DUE à une enquête menée en 2025, sur des entretiens de suivi réalisés auprès de certaines d'entre elles, ainsi que sur les contributions formulées lors de réunions et d'échanges pertinentes². S'appuyant sur l'enquête réalisée par PLATFORMA en 2021, l'enquête de 2025 a été élaborée et mise à jour afin d'intégrer les aspects pertinents du cadre applicable à la période 2021-2027 (l'IVCDCI – Europe dans le monde, la stratégie Global Gateway et le contexte de fragilité). L'enquête 2025 a été élaborée avec le soutien de l'équipe de l'unité G2 de la Direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) de la Commission européenne.

¹ <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2021/02/The-work-of-EU-delegations-with-local-and-regional-governments-for-development-EN.pdf>

² Cette étude s'appuie sur la participation des DUE aux réunions en ligne du groupe de travail « Dialogue géographique » de PLATFORMA, qui se sont tenues le 4 juin 2025 et le 21 janvier 2026. Des échanges complémentaires avec les agences de coopération au développement des États membres de l'Union européenne ont eu lieu les 17 et 24 avril 2026.

L'enquête de 2025 a été envoyée à 103 DUE à travers le monde. Au total, 40 DUE³ ont répondu. La plupart des réponses provenaient de DUE implantées dans des pays partenaires d'Afrique (20 contributions) et d'Asie (13 contributions). Par rapport à l'enquête de 2021 (53 réponses), le taux de réponse des DUE à l'enquête de 2025 a été plus faible.

Sur la base des résultats préliminaires de l'enquête de 2025, des entretiens de suivi ont été menés auprès de cinq DUE (le Guatemala, Madagascar, le Népal, le Tchad et la Zambie) afin d'obtenir un aperçu plus précis et des informations complémentaires. Ces DUE ont été sélectionnées dans le but de présenter une diversité d'exemples illustrant la couverture géographique, le processus de décentralisation dans le pays partenaire en tant que facteur clé favorisant l'implication des CT, ainsi que différentes approches que les DUE peuvent adopter pour collaborer avec les CT et les ACT, et contribuer ainsi à renforcer leur rôle. Les études de cas sélectionnées illustrent le soutien apporté par les DUE au renforcement des capacités des CT des pays partenaires (Guatemala, Népal, Tchad, Zambie) et de leurs ACT (Guatemala, Zambie), ainsi que les consultations menées par les DUE avec les CT/ACT (Guatemala, Népal, Zambie) ou la prise en compte de celles-ci (Madagascar, Tchad) dans la programmation ou la mise en œuvre de projets et d'initiatives dans le pays partenaire. Enfin, chaque étude de cas apporte un éclairage sur la collaboration, effective ou potentielle, entre les DUE et les CT/ACT dans le cadre de la stratégie Global Gateway.

³ Les DUE qui ont répondu à l'enquête 2025 sont les suivantes : Botswana, Burundi, Cambodge, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Érythrée, Éthiopie, Fidji, Gambie, Guatemala, Guinée (République de), Guinée-Bissau, Guyane, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Madagascar, Mali, Mauritanie, Mexique, Mozambique, Népal, Ouzbékistan, Paraguay, Philippines, République kirghize, Sierra Leone, Soudan du Sud, Sri Lanka, Tadjikistan, Tchad, Thaïlande & Malaisie, Timor-Leste, Togo, Tunisie, Uruguay, Vietnam et Zambie.

L'étude se présente comme suit. La section suivante présente les principaux instruments, initiatives et stratégies qui ont redéfini le cadre de la coopération internationale de l'UE au cours de la période 2021-2027, en mettant l'accent sur le rôle envisagé pour les CT dans ce contexte. Elle présente également les mesures et modifications supplémentaires qui pourraient être apportées à ce cadre, sur la base des premières discussions concernant le CFP pour la période 2028-2034. La section 3 présente les résultats de l'enquête 2025 et examine la manière dont les DUE soutiennent les CT et les ACT dans les pays partenaires et collaborent avec elles, en mettant notamment en évidence les opportunités et les contraintes identifiées en matière de coopération. La section 4 présente cinq études de cas (Tchad, Zambie, Guatemala, Népal et Madagascar), qui mettent en lumière différentes expériences, approches et pratiques des DUE en matière de collaboration avec les CT et les ACT. La dernière section résume les principales conclusions et présente une série de recommandations formulées par le CCRE et PLATFORMA concernant le rôle et l'action des CT dans la coopération au développement, ainsi que leur intégration dans les mécanismes de financement de l'UE.





2. État des lieux de la coopération européenne au développement

Cette section présente un bref aperçu des principaux instruments et initiatives de l'Union européenne qui ont redéfini la coopération internationale de l'UE au cours de la période 2021-2027. Parmi ceux-ci figurent l'IVCDI – Europe dans le monde, principal instrument de coopération internationale de l'UE, ainsi que le Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+), version révisée de l'instrument visant à soutenir les opérations de financement et d'investissement de l'UE. Une partie est, par ailleurs, consacrée à la stratégie Global Gateway, qui oriente les interventions d'investissement de l'UE dans les pays partenaires sur la base d'intérêts mutuel. Vient ensuite une description des approches et initiatives de l'UE visant à renforcer la coordination, la cohérence, la durabilité et le caractère inclusif des actions de l'UE, à savoir l'approche « Équipe Europe » et ses initiatives (IEE), ainsi que l'approche à 360 degrés. Enfin, cette section présente certaines des principales modifications envisagées dans le cadre décrit jusqu'à présent, à la lumière des négociations en cours sur le CFP pour la période 2028-2034. Tout au long de cette section, l'accent sera mis sur le rôle envisagé pour les CT et les ACT.

IVCDI – Europe dans le monde

IVCDI – Europe dans le monde	
	<i>À propos : principal instrument de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027, géré par la DG INTPA de la Commission européenne. Il regroupe plusieurs anciens instruments d'action extérieure de l'UE.</i>
	<i>Entrée en vigueur : le 14 juin 2021</i>
	<i>Budget : 79,5 milliards d'euros pour la période 2021-2027</i>
	<i>Trois piliers : géographique (60,39 milliards d'euros pour le dialogue et la coopération avec des pays tiers), thématique (6,36 milliards d'euros pour soutenir les droits de l'homme et la démocratie, la société civile, la stabilité et la paix) et réaction rapide (3,18 milliards d'euros pour une intervention efficace dans les situations de crise et d'instabilité)</i>
	<i>Source : Commission européenne</i>

Créé en 2021 (règlement (UE) 2021/947), l'**IVCDI – Europe dans le monde**⁴ vise à rendre l'action extérieure de l'UE et son financement plus souples, plus simples et plus efficaces. Il regroupe au sein d'un cadre unique plusieurs instruments d'action extérieure de l'UE qui étaient

⁴ https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/neighbourhood-development-and-international-cooperation-instrument-global-europe-ndici-global-europe_en

auparavant distincts, tels que l'Instrument de coopération au développement et l'Instrument européen de voisinage (pour un aperçu détaillé, voir PLATFORMA, 2021), afin de garantir la cohérence et un meilleur pilotage géopolitique de l'action extérieure de l'UE (voir Olivé et Santillán O'Shea, 2023). L'IVCDI – Europe dans le monde s'articule autour de trois piliers : géographique, thématique et de réaction rapide, auxquels s'ajoute une « réserve de flexibilité » destinée à faire face aux défis et priorités émergents (règlement (UE) 2021/947).

Le volet géographique se voit attribuer la part la plus importante du budget global de l'IVCDI – Europe dans le monde, qui s'élève à 79,5 milliards d'euros pour la période 2021-2027. Cette approche géographique a pour objectif de mieux aligner la coopération internationale de l'UE sur les priorités des pays partenaires par le biais de programmes spécifiques (pour un aperçu, voir Bilquin, 2022).

L'approche géographique renforcée, qui donne la priorité à la programmation et à l'allocation des fonds au niveau des pays partenaires, met en évidence et renforce le rôle clé des DUE dans la programmation, le dialogue politique et l'identification des opportunités d'investissement dans les pays partenaires. L'examen de l'OCDE sur l'action extérieure de l'UE (OCDE 2025a, p. 36) a souligné que la présence des DUE dans les pays partenaires constituait un atout, notamment pour faciliter le dialogue politique et pour établir et entretenir des relations avec les acteurs clés de ces pays. De plus, dans le cadre d'une approche davantage axée sur les investissements, les DUE jouent un rôle essentiel pour garantir que les programmes et les projets correspondent aux réalités, aux besoins et aux priorités des pays partenaires.

Dans ce contexte, il est essentiel que les CT jouent un rôle clé. Le règlement IVCDI – Europe dans le monde (considérant 36) souligne l'engagement de l'UE à soutenir les CT et reconnaît leurs multiples rôles dans le développement territorial, la décentralisation et la

responsabilité (règlement (UE) 2021/947). Le règlement prévoit également un montant indicatif d'au minimum 500 millions d'euros pour soutenir les « autorités locales » dans le cadre des programmes géographiques (ibid.). Cette aide doit être acheminée par les DUE par le biais des programmes indicatifs pluriannuels (PIP), qui constituent les documents clés définissant les objectifs spécifiques à atteindre grâce aux interventions de l'UE dans le pays ou la région partenaire, y compris les dotations financières (voir PLATFORMA, 2024).

Toutefois, bien que l'UE reconnaisse le rôle des CT, plusieurs obstacles continuent d'entraver leur participation plus large et plus significative. La participation et l'influence des CT dans l'action extérieure de l'UE ont été affectées par la suppression d'une ligne budgétaire qui leur était dédiée au sein de l'ancienne ligne budgétaire thématique composite « Organisations de la société civile – Autorités locales (OSC-AL) » (PLATFORMA, 2024). Par ailleurs, le cadre de coopération au développement de l'UE pour la période 2021-2027 reste assez flou quant aux mécanismes concrets de gouvernance à plusieurs niveaux, ce qui complique les possibilités d'implication des CT (ibid.). Ces défis rendent d'autant plus importante une collaboration efficace entre les CT et les DUE, notamment pour identifier les axes d'intervention permettant la participation des CT.

Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+)

Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+)	
	<i>À propos : Outil de financement de l'UE comprenant différents instruments de partage des risques</i>
	<i>Entrée en vigueur : le 14 juin 2021</i>
	<i>Budget : 40 milliards d'euros de garanties et 135 milliards d'euros d'investissements d'ici 2027</i>
	<i>Principes : Des approches axées sur les politiques et impulsées par les pays</i>
	<i>Source : Commission européenne</i>

Le principal instrument de financement de l'IVCDI – Europe dans le monde (ainsi que de la stratégie Global Gateway, voir ci-dessous) est le **Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+)**⁵. Créé en 2021, le FEDD+ consolide d'anciens instruments et mécanismes financiers (tels que le Fonds européen pour le développement durable – FEDD) et fournit des garanties, des prêts, des financements mixtes et une assistance technique afin d'encourager les investissements durables et l'engagement du secteur privé. Grâce à ces mécanismes, le FEDD+ vise à mobiliser jusqu'à 135 milliards d'euros de financements publics et privés afin de soutenir la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) (Commission européenne, s.d.). L'objectif est de faciliter des investissements à haut risque susceptibles d'avoir un impact significatif sur le développement durable (voir OCDE, 2025b).

Le FEDD+ comprend 40 milliards d'euros de garanties et 18 milliards d'euros de financements mixtes. Les garanties sont distribuées par le biais d'une architecture ouverte de partenaires de mise en œuvre (institutions financières européennes, internationales et régionales éligibles), tandis que les opérations de financement mixte sont soutenues, par exemple, par des subventions à l'investissement ou une assistance technique (voir OCDE, 2025a, p. 55 à 58). Afin de faciliter l'identification et la sélection de projets d'investissement ayant un fort impact sur le développement, chaque DUE dispose d'un point de contact FEDD+ (ibid., p. 48). De cette manière, les DUE peuvent faciliter les liens et la coopération entre les acteurs et les institutions financières des pays partenaires et de l'Union européenne, en veillant à ce que les investissements soient conformes aux priorités de l'UE.

Le FEDD+ s'adresse essentiellement aux institutions financières (OCDE, 2025a, p. 60). Pour être éligibles, les institutions financières doivent avoir fait l'objet d'une « évaluation par pilier » de la part de la Commission européenne, ce qui signifie qu'elles disposent de capacités administratives et financières suffisamment solides et adéquates pour être en mesure de « gérer indirectement la mise en œuvre des fonds ou des garanties budgétaires de l'UE » (OCDE, 2025b, p. 2). Bien que l'instrument FEDD+ ne concerne pas directement les CT, celles-ci pourraient apporter leur précieuse expertise locale à la conception et à la mise en œuvre des projets par l'intermédiaire des points de contact FEDD+ des DUE.

⁵ https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/european-fund-sustainable-development-plus_en

Global Gateway

Global Gateway	
	<i>À propos : Stratégie d'investissement de l'UE</i>
	<i>Lancement : le 1er décembre 2021</i>
	<i>Budget : dans un premier temps, il est prévu de mobiliser jusqu'à 300 milliards d'euros d'investissements d'ici 2027 (chiffre révisé en 2025 à 400 milliards d'euros d'ici 2027)</i>
	<i>Principes : valeurs démocratiques et normes élevées, bonne gouvernance et transparence, partenariats d'égal à égal, infrastructures vertes et propres, approche axée sur la sécurité, dynamisation du secteur privé</i>
	<i>Axes prioritaires / domaines de partenariat : le numérique, le climat et l'énergie, les transports, la santé, l'éducation et la recherche</i>
	<i>Liste des projets : https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/12/10/global-gateway-council-endorses-flagship-project-list-for-2026/</i>
	<i>Source : Commission européenne</i>

Le lancement de l'initiative **Global Gateway**⁶ en tant que principale stratégie d'investissement de l'UE représente un autre changement majeur apporté au cadre 2021-2027. Global Gateway met l'accent sur les investissements dans les infrastructures durables et sur les partenariats impliquant une participation accrue du secteur privé. L'objectif initial de cette stratégie était de mobiliser jusqu'à 300 milliards d'euros (Commission européenne, 2025b) d'ici 2027 dans des secteurs tels que le climat et l'énergie, les transports, l'éducation et la santé, ainsi que la transformation numérique. Il convient de noter que **le président de la Commission européenne a annoncé**⁷ en octobre 2025 que cet objectif d'investissement avait déjà été atteint, fixant ainsi un nouvel objectif : mobiliser 400 milliards d'euros d'investissements d'ici 2027 par le biais de l'initiative Global Gateway.

La stratégie Global Gateway est une « offre d'investissement positive et fondée sur des valeurs » (Commission européenne, 2021, 2025b) que l'UE propose

aux pays partenaires, avec des interventions reposant sur six principes fondamentaux (les valeurs démocratiques, la bonne gouvernance, les partenariats d'égal à égal, des infrastructures vertes et propres, une approche axée sur la sécurité et la dynamisation du secteur privé). C'est afin de garantir que les approches axées sur l'investissement respectent ces principes fondamentaux que l'approche à 360 degrés a été adoptée en 2024. Cette approche propose un modèle global pour la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway, en mettant l'accent sur l'application des six principes fondamentaux, la création d'un environnement propice (cadre réglementaire, transfert de technologies, etc.) et la combinaison de différentes modalités et d'outils (voir Conseil de l'Union européenne, 2025 ; voir également Sabourin, 2025, p. 5 à 10). La mise en œuvre d'investissements et de projets d'infrastructure selon l'approche à 360 degrés contribuerait ainsi à leur durabilité (OCDE, 2025a). Toutefois, comme le souligne l'examen de l'OCDE, il convient de préciser davantage ce que recouvre réellement l'approche à 360 degrés et comment elle peut être mise en œuvre concrètement dans le cadre de la stratégie Global Gateway (ibid., p. 51 et 52).

Global Gateway s'articule autour de projets (dans les domaines du numérique, des transports, de l'énergie, de la santé et de l'éducation) et s'appuie largement sur le FEDD+, puisqu'il ne dispose pas de ressources financières propres (Commission européenne, 2025b, p. 15). Les investissements et les projets sont sélectionnés après avoir été soumis sur la plateforme d'investissement Global Gateway, qui fait office de point d'entrée principal. Les équipes nationales des États membres de l'UE reçoivent les projets soumis par les acteurs de leur pays, à partir desquels elles établissent une liste restreinte. Les DUE font de même pour les projets proposés dans les pays partenaires où elles sont implantées. La Commission européenne procède ensuite à la sélection finale et guide les candidats à travers les différentes modalités de soutien de l'UE (voir PLATFORMA, 2025).

La participation et la contribution des CT aux initiatives Global Gateway sont facilitées par les échanges au sein du **Forum politique pour le développement (FPD)**⁸ et, en particulier, de la **Plateforme de dialogue avec la société civile et les autorités locales**⁹. Le PFD est une plateforme de consultation de la Commission européenne qui compte 79 membres répartis dans 175 pays, parmi lesquels des ACT, des réseaux d'organisations non gouvernementales (ONG), des associations professionnelles et autres, ainsi que des représentants des institutions de l'UE et de ses États membres. Son objectif est de favoriser les échanges de bonnes pratiques en vue de la mise en œuvre de projets de développement durable dans les pays partenaires¹⁰.

⁶ https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships/global-gateway_en
⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ac_25_2346

⁸ <https://pfddialogue.eu/?page=about>
⁹ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/governance/global-gateway-civil-society-and-local-authorities-advisory-platform_en
¹⁰ Pour consulter la liste complète des priorités politiques du FPD et de ses membres, voir : Brochure FPD 2025, disponible à l'adresse suivante : <https://pfddialogue.eu/?page=about>

La Plateforme de dialogue avec la société civile et les autorités locales est un groupe de travail du FPD qui transmet à la Commission européenne des observations sur les aspects liés à la mise en œuvre de la stratégie Global Gateway. La Plateforme compte 57 membres (42 issus de réseaux et de plateformes d'OSC, 4 issus des partenaires sociaux et d'associations professionnelles, et 11 issus d'associations et de réseaux de CT, dont le CCRE-PLATFORMA), ce qui permet une large représentation des différents points de vue. Elle se réunit une fois par an avec la Commission européenne (la DG INTPA et le commissaire). Le groupe de pilotage, composé de 15 membres, supervise les travaux de la plateforme et prépare la réunion annuelle avec la Commission européenne.

Bien que leur implication dans la stratégie Global Gateway soit importante et particulièrement pertinente, compte tenu de l'impact et des implications des projets de cette stratégie sur les territoires, les économies et les sociétés locales (voir PLATFORMA, 2024, 2025, 2026), les CT se heurtent encore à de nombreux obstacles qui les empêchent de participer activement à cette stratégie. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne leur accès aux financements. Par exemple, l'ECDPM a répertorié et analysé 46 projets Global Gateway dans lesquels des CT étaient impliquées. Seuls 17 d'entre eux prévoyaient une forme quelconque de financement direct en faveur de ces collectivités (voir Commission européenne, 2026a, p. 7). PLATFORMA attribue ces résultats au montant considérable des investissements exigés des entités européennes pour présenter des projets éligibles (généralement supérieurs à 10 millions d'euros), ce qui exclut d'emblée la plupart des CT. De plus, la participation des CT ne figure pas parmi les critères d'évaluation, ce qui fait passer à côté d'une occasion d'encourager cette participation et de favoriser l'appropriation des projets (voir PLATFORMA, 2024, 2025).

Par ailleurs, plusieurs autres obstacles à une participation plus active des CT à la stratégie Global Gateway ont été mis en évidence lors du Forum 2025 des Villes et Régions pour les Partenariats internationaux, organisé par la DG INTPA de la Commission européenne et le Comité des régions (CdR). Les obstacles identifiés concernent les capacités administratives limitées des CT, leur autonomie restreinte dans des pays partenaires fortement centralisés, ainsi que des problèmes de communication sur l'initiative Global Gateway entre les différents acteurs concernés (voir Commission européenne, 2026a).

Approche « Équipe Europe »

Approche « Équipe Europe »	
	<i>À propos : action coordonnée de l'UE et de ses États membres dans le pays partenaire, susceptible d'avoir un impact transformateur, efficace et visible. Les membres élaborent conjointement des « initiatives de Équipe Europe » (IEE) sur la base des conclusions du Conseil du 23 avril 2021.</i>
	<i>Lancement : avril 2020 (d'abord en tant que réponse coordonnée de l'UE face à la COVID-19, qui a ensuite servi de modèle de coopération pour d'autres initiatives).</i>
	<i>Membres : l'Union européenne, les États membres de l'UE (y compris leurs agences d'exécution et leurs banques publiques de développement), les institutions financières (Banque européenne d'investissement (BEI), Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)), le secteur privé, les organisations non gouvernementales.</i>
	<i>Liste des IEE : https://capacity4dev.europa.eu/en</i>
	<i>Source : Commission européenne</i>

Le cadre de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027 met également l'accent sur l'approche « Équipe Europe »¹¹. Cette approche repose sur trois types d'actions coordonnées menées par les divers acteurs européens concernés, à savoir la programmation conjointe, la mise en œuvre conjointe et les initiatives de l'Équipe Europe (IEE) (pour un aperçu général, voir OCDE, 2025a, p. 39 et 40).

Les IEE constituent des cadres d'action permettant des interventions coordonnées, mais pour la plupart indépendantes, menées par divers acteurs (notamment les institutions européennes, les États membres de l'UE et leurs agences et banques de développement, les institutions financières et d'autres acteurs) autour

¹¹ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/team-europe-initiatives_en

d'objectifs stratégiques communs (OCDE, 2025a, p. 38 et 39). Les IEE viennent compléter les programmes et mécanismes de coopération au développement existants, renforçant ainsi la visibilité de stratégies telles que Global Gateway (Keijzer et al., 2023, p. 5). Le modèle de gouvernance des IEE varie en fonction des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre dans le pays ou la région partenaire concerné(e). Les DUE jouent un rôle important dans la mise en œuvre des IEE dans les pays partenaires, en veillant à ce que celles-ci soient adaptées aux réalités et aux acteurs sur le terrain, ainsi qu'en garantissant l'appropriation des projets (Keijzer et al., 2023, p. 16). Les DUE peuvent également initier des projets en explorant les synergies entre les États membres de l'UE et d'autres acteurs.

Si les IEE contribuent à renforcer l'alignement et la coordination des actions de coopération au développement, il semble que plusieurs aspects nécessitent toutefois des améliorations supplémentaires. L'analyse d'un échantillon de cinq IEE a montré que ces initiatives renforçaient la visibilité des actions de l'UE et favorisaient les perspectives d'une contribution collective à l'impact de l'action extérieure de l'UE (Keijzer et al., 2023). Toutefois, la participation directe des partenaires locaux reste limitée (notamment dans la conception des initiatives), ce qui a des répercussions sur l'appropriation du projet (ibid., p. 6 et 44). Par ailleurs, jusqu'à présent, les IEE ont tendance à s'appuyer sur des initiatives et des projets pilotés par l'Europe (ibid.). L'examen de l'OCDE a également mis en évidence le manque de transparence des processus liés aux IEE, de l'établissement des priorités à la conception des initiatives, en passant par la sélection des partenaires (OCDE, 2025a, p. 43). En outre, les procédures de suivi doivent être renforcées, car le suivi des résultats relève actuellement d'une démarche volontaire et n'est pas rendu public (ibid.).

Cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2028-2034 et l'instrument « Europe dans le monde »

Alors que le cadre actuel touche à sa fin, la Commission européenne a présenté en juillet 2025 sa proposition de CFP pour la période 2028-2034, conformément à la procédure habituelle de préparation du CFP. Dans sa proposition prévoyant un budget total de 1 980 milliards d'euros, la Commission européenne prévoit d'allouer à l'action extérieure de l'UE une enveloppe de 200,309

milliards d'euros au titre du nouvel instrument « Europe dans le monde »¹² (Commission européenne, 2025c). Ce point doit encore faire l'objet de négociations avec le Parlement européen et le Conseil, en conséquence de quoi certains analystes (voir, par exemple, Jones, 2025, p. 2) s'attendent à une réduction de l'enveloppe proposée.

D'après la proposition de la Commission européenne, l'instrument « Europe dans le monde » viserait à la fois à atteindre des objectifs de développement durable et à promouvoir les intérêts stratégiques et la compétitivité de l'Union européenne. L'instrument « Europe dans le monde » est censé regrouper différents instruments relevant du cadre 2021-2027 (l'IVDCI – Europe dans le monde, l'Instrument d'aide de préadhésion – IAP, et d'autres) et devrait être divisé en piliers géographiques (voir Jones, 2025, p. 10), avec des dotations financières indicatives. De plus, tous les objectifs de dépenses concrets liés aux fonds européens qui devaient contribuer, par exemple, aux objectifs climatiques ou à l'égalité entre les femmes et les hommes, devraient actuellement être supprimés, à l'exception d'une exigence selon laquelle au moins 90 % des financements européens doivent pouvoir être déclarés au titre de l'aide publique au développement (APD) (voir Bilquin et al., 2026). Si une telle approche offrirait davantage de souplesse, elle pourrait toutefois nuire au contrôle démocratique exercé par le Parlement européen et poser des difficultés pour la programmation à long terme, ce qui aurait des répercussions sur les partenaires à différents niveaux (Jones, 2025, p. 5).

PLATFORMA suit de près l'évolution des négociations sur le nouveau CFP. Dans sa position politique « Les collectivités locales et régionales au cœur de Global Europe 2028-2034 » (PLATFORMA, 2026, p. 3), PLATFORMA a souligné que le principal défi pour la conception finale de cet instrument consistera à trouver un équilibre entre flexibilité, responsabilité et transparence, ainsi que des approches de programmation à long terme. PLATFORMA (2026, p. 5) a souligné que, dans le projet actuel, les dispositions concernant la collaboration avec les CT et le renforcement de leurs capacités conformément à leurs mandats respectifs sont soit vagues, soit totalement absentes pour les régions « Europe » et « Moyen-Orient, Afrique du Nord et Golfe », tandis qu'on constate une absence générale de référence à la CDD. Elle invite donc les institutions européennes à reconnaître pleinement les CT comme des acteurs du développement et des partenaires dans la mise en œuvre des politiques extérieures de l'UE.

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025PC0551>

An aerial photograph of a tropical village, likely in a Pacific island region. The scene shows several traditional dwellings with conical thatched roofs scattered across a sandy and grassy landscape. Numerous palm trees are visible, some standing tall and others leaning. A group of people is gathered in a central open area. The background features more modern buildings and dense greenery. The entire image is framed within a large, light green circular shape on a white background.

3. Le travail de délégations de l'UE avec les collectivités territoriales

Le rôle des CT et leur implication significative dans les politiques de coopération internationale et de coopération au développement sont essentiels pour contribuer à des résultats plus durables, mieux ciblés et plus percutants des actions de coopération au développement, tant pour leurs territoires que pour l'économie et la société locales. De plus, ils peuvent également favoriser l'appropriation de ces actions. Cette section examine dans quelle mesure et de quelle manière exactement les DUE, en tant qu'acteurs clés de l'UE dans les pays partenaires, collaborent avec les CT et les ACT en vertu du cadre de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027.

Cette section s'appuie principalement sur les réponses formulées par les DUE à l'enquête de 2025, complétées par une recherche documentaire. Elle commence par donner un aperçu de l'état d'avancement de la décentralisation dans les pays partenaires, condition préalable essentielle à toute collaboration avec les CT dans le cadre de la coopération internationale. En outre, des données empiriques sont présentées pour déterminer si, et dans l'affirmative comment, les DUE soutiennent le processus de décentralisation. Ensuite, cette section examine l'engagement des DUE auprès des CT dans le cadre de l'IVDCI – Europe dans le monde et de la stratégie Global Gateway, en proposant des exemples illustratifs de coopération ainsi que les raisons pour lesquelles certaines DUE ne coopèrent pas avec les CT. Elle étudie ensuite le point de vue des DUE sur les principales opportunités et contraintes liées à la collaboration avec les CT dans le cadre 2021-2027, y compris les pistes susceptibles de faciliter ou de renforcer leur engagement, que ce soit par le biais d'une coopération avec d'autres acteurs ou par des formations et un soutien supplémentaires. Enfin, elle présente certaines mesures potentiellement utiles pour améliorer le cadre de coopération actuel, sur la base des réponses et des explications fournies par les DUE dans le cadre de l'enquête de 2025.

3.1. Comment les délégations de l'UE soutiennent-elles les collectivités territoriales ainsi que leurs associations dans les pays partenaires ?

Le soutien à la décentralisation en tant que facteur clé pour l'implication des CT

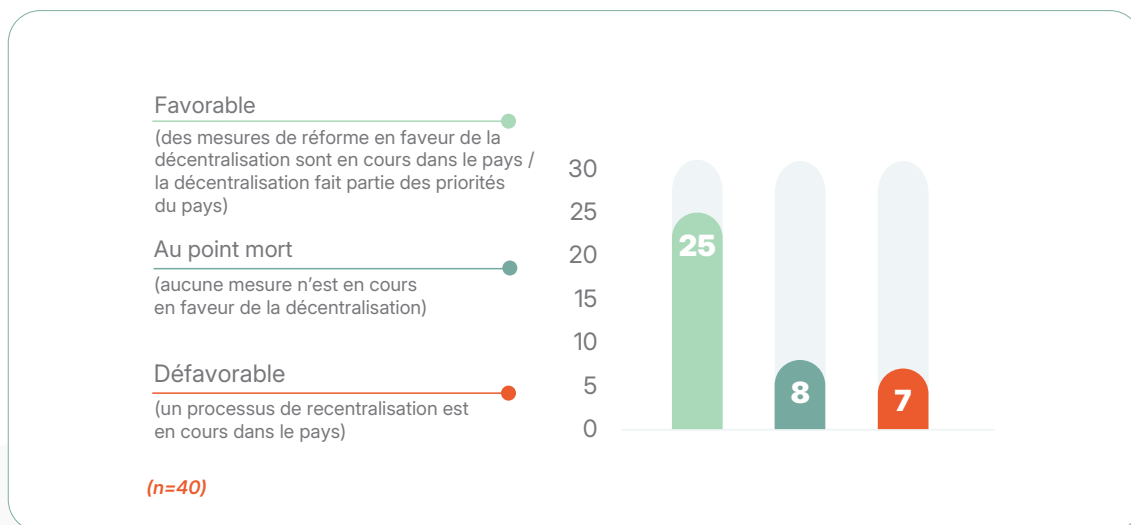
Le niveau effectif de décentralisation dans le pays partenaire est l'un des facteurs clés permettant aux CT de s'impliquer de manière significative et active dans les programmes et projets de coopération au développement, ainsi que de nouer des partenariats avec des acteurs européens. Si les processus de décentralisation dans chaque pays partenaire sont liés à des contextes politiques, historiques, économiques et autres spécifiques, les différents stades de décentralisation impliquent des niveaux différents d'autonomie, de compétences et de capacités pour les CT (voir PLATFORMA, 2021, p. 20).

Les réponses à l'enquête de 2025 offrent des informations précieuses sur l'état d'avancement des processus de décentralisation dans les pays partenaires inclus dans l'échantillon de l'étude. La majorité des DUE interrogées en 2025 (25 sur 40, soit 62,5 %) ont jugé favorable la décentralisation dans le pays partenaire où elles sont implantées. Cela suggère soit que des mesures de décentralisation sont en cours, soit que la décentralisation figure parmi les priorités du pays partenaire. Huit DUE ont indiqué qu'aucune mesure n'était en cours en faveur de la décentralisation – c'est-à-dire que le processus de décentralisation est au point mort. Enfin, sept DUE ont indiqué qu'un processus inverse (centralisation) était en cours dans le pays partenaire où elles sont implantées (voir figure 1). Il convient de mentionner que, selon l'étude PLATFORMA 2021, la majorité des DUE (34 sur 53) interrogées en 2021 avaient indiqué qu'un processus de décentralisation était en cours dans les pays partenaires (voir PLATFORMA, 2021, p. 21).

1.

Figure 1 :

Comment la délégation de l'UE évalue-t-elle le processus de décentralisation dans le pays partenaire ?



Au-delà de leur évaluation globale du processus de décentralisation, les DUE interrogées en 2025 ont dû indiquer si elles soutenaient la décentralisation dans le pays partenaire. Au total, 23 des 40 DUE (57,5 %) ont déclaré apporter leur soutien aux efforts de décentralisation (voir figure 2). Dans plusieurs cas, tels que le Cap-Vert, l'Inde, le Népal, les Philippines et le Tchad, le soutien à la décentralisation s'inscrit dans une perspective à long terme et s'insère souvent dans le cadre d'objectifs plus larges liés au renforcement de la démocratie et de la bonne gouvernance, ainsi qu'à la promotion du développement durable.

Plus précisément, le soutien aux efforts de décentralisation au Cap-Vert est systématiquement intégré dans la stratégie globale de coopération au développement. La DUE adopte une approche globale et multipartite (en collaborant avec le gouvernement national, les CT et leurs associations dans le pays partenaire, ainsi qu'avec des partenaires européens). La DUE collabore avec le gouvernement cap-verdien dans le cadre d'un dialogue politique visant à favoriser l'intégration de la décentralisation dans les stratégies nationales, ainsi que par le biais d'un soutien budgétaire destiné à la mise en œuvre de ces stratégies au niveau local. Par ailleurs, la DUE facilite la coopération entre les CT du pays partenaire et leurs homologues européennes dans le cadre de projets impliquant le partage d'expertise technique et de bonnes pratiques. Ces projets collaboratifs contribuent au renforcement des capacités des CT en matière de développement territorial et de tourisme axé sur la nature. La DUE apporte également son soutien à l'association nationale des CT du pays partenaire, en renforçant les capacités organisationnelles et de plaidoyer de ces dernières afin qu'elles puissent remplir efficacement leurs missions. La coopération avec les partenaires européens s'organise principalement dans

le cadre des initiatives de l'Équipe Europe (IEE) et par la mise en œuvre de projets conjoints avec les agences de coopération au développement des États membres de l'UE, dans le but de renforcer la gouvernance locale, les capacités des CT et les infrastructures.

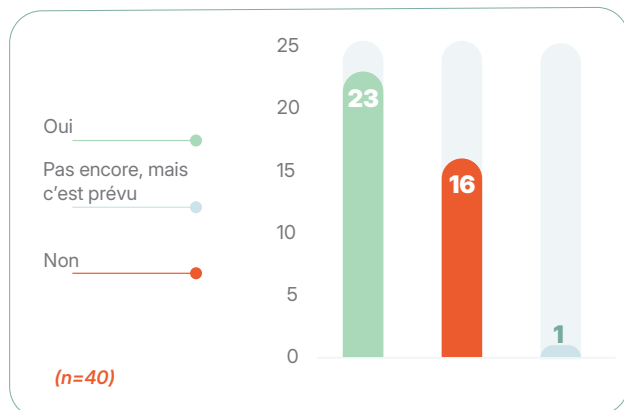
Par ailleurs, le **projet GREAT¹³**, mené conjointement par l'UE et le PNUD, apporte actuellement un soutien à la décentralisation et au renforcement de l'efficacité des structures de gouvernance locales en Gambie. Ce projet couvre plusieurs domaines importants, notamment le renforcement des capacités des ministères de tutelle et des CT à exercer des fonctions décentralisées, le renforcement du cadre participatif pour les questions de gouvernance locale (société civile, partenaires sociaux, etc.) et la promotion de la participation politique des femmes.

Aux Philippines, les efforts de décentralisation sont soutenus de différentes manières. Le soutien au processus de décentralisation passe par le renforcement des capacités de certaines collectivités locales de la région autonome Bangsamoro en Mindanao musulmane. Cela inclut des processus de planification et de budgétisation inclusifs, tandis qu'un soutien supplémentaire est envisagé pour la gestion des finances publiques. Parmi les autres exemples, on peut citer le soutien à la mise en œuvre des plans d'action « Femmes, paix et sécurité » aux niveaux local, sous-régional et régional. L'objectif est de créer un environnement propice à la prise en compte des questions de genre et de handicap ainsi qu'à l'inclusion sociale, grâce à des mécanismes de partenariat avec les CT et à des subventions accordées à la société civile.

¹³ <https://www.undp.org/gambia/press-releases/unveiling-eu-funded-project-responsive-and-accountable-democratic-transition-eu-undp-great-initiative>

2.

Figure 2 :
La délégation de l'UE soutient-elle la décentralisation dans le pays partenaire ?



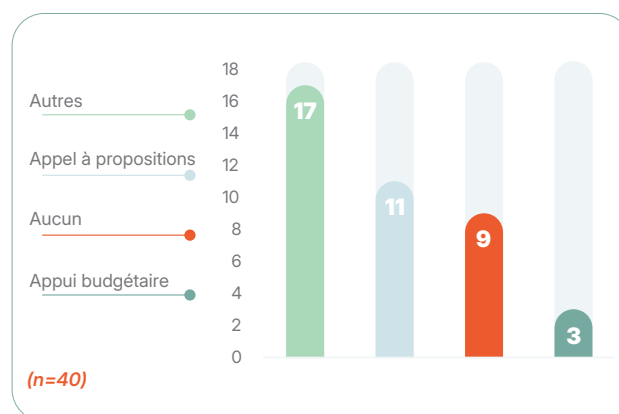
Les 16 DUE qui ne soutiennent pas les processus de décentralisation dans le pays partenaire (voir la figure 2 ci-dessus) ont fourni différentes explications. Certaines sont implantées dans un pays partenaire fortement centralisé, ce qui complique le travail en matière de décentralisation. Il arrive parfois que les DUE disposent de ressources administratives trop limitées pour entreprendre les tâches liées au soutien à la décentralisation. Il arrive également que les DUE n'aient qu'une interaction limitée avec les CT du pays partenaire, ou qu'elles collaborent avec celles-ci sans toutefois aborder spécifiquement la question de la décentralisation. De plus, dans certains cas, la décentralisation ne constitue plus une priorité politique pour la DUE, et les CT ne sont pas associées à un partenariat stratégique. Enfin, une DUE a indiqué que, compte tenu des prochaines élections locales dans le pays partenaire, elle prévoyait d'apporter son soutien à la décentralisation après celles-ci.

En ce qui concerne le type de soutien apporté aux efforts de décentralisation dans le pays partenaire, de nombreuses DUE interrogées en 2025 ont indiqué qu'elles recouraient à différentes formes d'aide. Plus précisément, 42,5 % des DUE (17 sur 40) ont répondu « Autres » à cette question de l'enquête (voir la figure 3 ci-dessous), expliquant qu'elles avaient tendance à recourir à une combinaison de plusieurs moyens de soutien (appui budgétaire et appels à propositions, mais aussi attributions directes, soutien axé sur des projets, accords de contribution et actions mixtes). Par ailleurs, 27,5 % des DUE (11 sur 40) utilisent des appels à propositions, tandis que 7,5 % (3 sur 40) ont recours à l'appui budgétaire pour mener des actions de décentralisation avec les CT du pays partenaire. Enfin, 27,5 % des DUE (9 sur 40) ne recourent à aucune forme de soutien en faveur des efforts de décentralisation dans le pays partenaire.

Il convient de noter que l'étude PLATFORMA 2021 avait mis en évidence des tendances similaires, dans la mesure où la plupart des DUE interrogées en 2021 avaient indiqué qu'elles recouraient à diverses formes d'aide pour soutenir les efforts de décentralisation dans le pays partenaire (PLATFORMA 2021, p. 23).

3.

Figure 3 :
Quels types de soutien la délégation de l'UE met-elle en œuvre pour travailler sur la décentralisation avec les CT du pays partenaire ?



La collaboration avec les CT et les ACT dans le cadre de l'IVCDCl – Europe dans le monde

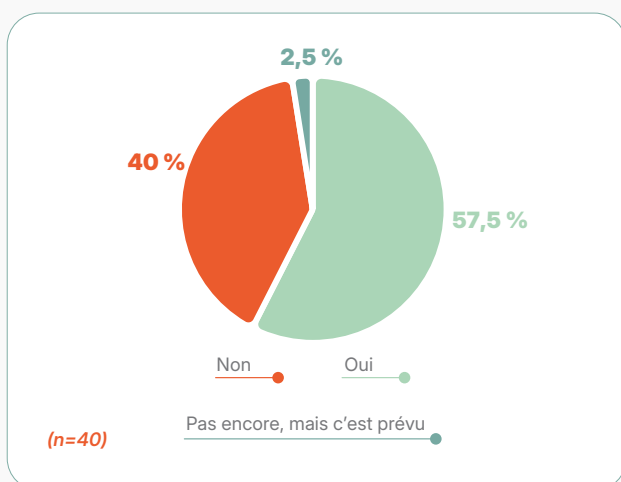
En plus de collaborer avec les CT pour soutenir les efforts de décentralisation du pays partenaire, il est important que la DUE s'engage également de manière appropriée avec elles dans le cadre de l'IVCDCl – Europe dans le monde et de la stratégie Global Gateway, pour garantir la durabilité et l'efficacité des actions mises en œuvre et favoriser l'appropriation locale. Les CT disposent d'un mandat démocratique pour mener des politiques et des actions sur leur territoire, et sont chargées de la prestation des services publics locaux. Leur implication en tant que partenaires et acteurs de la mise en œuvre des actions de l'UE sur le terrain reste donc essentielle. De plus, la participation des CT à la conception et à la mise en œuvre des projets et interventions soutenus par l'UE permet de garantir que ceux-ci soient adaptés au contexte et aux besoins locaux et contribuent à un soutien ciblé ainsi qu'à la réalisation des objectifs de développement (voir PLATFORMA, 2026).

Dans quelle mesure les DUE collaborent-elles avec les CT des pays partenaires et leurs associations (ACT) dans le cadre du programme de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027 ? D'après les résultats de l'enquête de 2025, 23 des 40 DUE (soit 57,5 %) collaborent avec des CT ou des ACT dans le pays partenaire dans le cadre de l'IVCDI – Europe dans le monde, tandis qu'une autre délégation a indiqué qu'elle prévoyait de le faire (voir la figure 4 ci-dessous). En parallèle, 16 DUE (soit 40 %) ont indiqué ne pas travailler avec les CT et ACT du pays partenaire dans le cadre de cet instrument.

Trois raisons différentes ont été avancées pour expliquer cette absence de collaboration. Tout d'abord, étant donné qu'il n'existe pas de ligne budgétaire thématique dédiée aux CT (la dotation allouée au pays dans le cadre de l'IVCDI – Europe dans le monde étant destinée au programme thématique des OSC), il est difficile pour les DUE de coopérer avec les CT et les ACT. Deuxièmement, certaines DUE s'appuient sur une coopération bilatérale avec le gouvernement national et n'ont aucune interaction avec les CT et leurs associations. Enfin, la collaboration avec les CT et les ACT du pays partenaire n'est pas toujours considérée comme une priorité de coopération dans les programmes et stratégies de la DUE. Par conséquent, plutôt que des obstacles, ce sont simplement d'autres priorités qui s'imposent à la DUE dans le pays partenaire où elle est implantée.

4.

Figure 4 :
La délégation de l'UE collabore-t-elle avec des CT ou des ACT du pays partenaire dans le cadre de l'IVCDI – Europe dans le monde ?

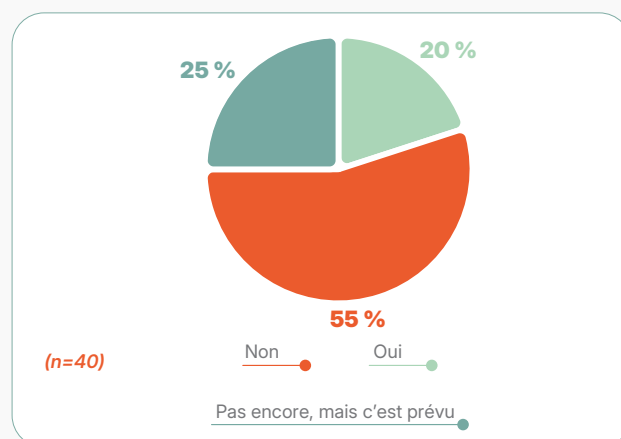


La collaboration avec les CT et les ACT dans le cadre de la stratégie Global Gateway

En ce qui concerne la stratégie Global Gateway, 8 des 40 DUE interrogées ont déclaré collaborer avec les CT et les ACT des pays partenaires (20%), 22 ont indiqué ne pas le faire (55%) et 10 (25%) ont déclaré avoir l'intention de le faire (voir figure 5).

5.

Figure 5 :
La délégation de l'UE collabore-t-elle avec des CT ou des ACT du pays partenaire dans le cadre de Global Gateway ?



Une autre évaluation similaire, l'analyse de l'ECDPM (Sabourin, 2025) sur la participation des CT aux projets Global Gateway, commandée par la DG INTPA de la Commission européenne, a recensé 46 études de cas dans 40 pays, issues de 264 projets phares Global Gateway dans lesquels les CT jouent divers rôles (en tant que destinataires d'informations, parties consultées, bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre ou acteurs principaux).

Les DUE interrogées en 2025 ont fourni divers exemples de projets et d'initiatives Global Gateway impliquant les CT ou ACT du pays partenaire. Ces projets couvrent différents secteurs et se trouvent à différents stades de mise en œuvre. Par exemple, aux Philippines, le programme « **Green Economy Partnership** »¹⁴, qui s'inscrit dans l'initiative Global Gateway de l'UE, apporte depuis 2023 un soutien global à l'économie circulaire et à la transition écologique des différentes collectivités locales participantes. En Inde, plus de 40 villes et communes bénéficient d'un soutien dans leurs efforts de transformation urbaine au titre du programme « **City Investments to Innovate, Integrate and Sustain** » (CITIIS)¹⁵, qui s'inscrit lui aussi dans la stratégie Global Gateway. La phase CITIIS 1.0 a été lancée en 2018, tandis que CITIIS 2.0 est en place depuis 2023.

Plusieurs DUE qui ont indiqué qu'elles prévoyaient d'associer des CT ou des ACT du pays partenaire aux projets Global Gateway ont fourni des précisions sur les cadres possibles d'une telle collaboration. Il s'agit notamment d'initiatives portant sur l'adaptation au changement climatique (Cap-Vert) et la gestion des déchets solides (Gambie), par exemple. À Madagascar, une collaboration avec les CT est prévue dans le cadre du programme d'assistance technique « Tous redevables » (voir section 4).

Il existe diverses raisons pour lesquelles certaines DUE ne collaborent pas avec les CT ou les ACT des pays partenaires dans le cadre de la stratégie Global Gateway.

Plusieurs DUE ont indiqué qu'elles ne disposaient pas du cadre approprié pour collaborer avec les CT dans le cadre de la stratégie Global Gateway, notamment parce qu'il n'existe plus de ligne budgétaire thématique dédiée. Il a également été souligné que les priorités de Global Gateway, ainsi que son approche de mise en œuvre fondée sur des projets phares, ont tendance à réduire l'attention portée à la collaboration avec les CT, bien que les DUE reconnaissent l'importance de leur participation adéquate et significative. Par ailleurs, outre un contexte politique complexe, la réduction des budgets et le manque de personnel dédié à la décentralisation et à la collaboration avec les CT constituent un obstacle pour une DUE. Dans certains cas, les DUE ont indiqué qu'il n'y avait actuellement aucun projet Global Gateway ou que les interventions relatives à ce projet n'avaient pas encore débuté dans le pays partenaire concerné. Enfin, une DUE a indiqué qu'elle était implantée dans un pays partenaire où la promotion et la mise en œuvre de l'initiative Global Gateway sont plutôt insuffisants en raison d'un contexte fragile.

La collaboration avec les CT et les ACT dans des contextes fragiles

Comme souligné dans le dernier **rapport de l'OCDE sur les États de fragilité**¹⁶ (2025c), la fragilité mondiale ne cesse de s'accroître et les contextes dans lesquels cette fragilité est observée sont très divers. Aussi, de nombreux pays partenaires sont confrontés à des degrés variables de fragilité et d'instabilité. Pas moins de 45 % des DUE interrogées en 2025 (18 sur 40) ont déclaré opérer dans un contexte de fragilité (voir la figure 6 ci-dessous), caractérisé par différents types de fragilité (voir la figure 7 ci-dessous). Ces différents types de fragilité reflètent les six dimensions (économique, environnementale, humaine, politique, sécuritaire et sociétale) définies par l'OCDE pour évaluer et suivre la fragilité (voir OCDE, 2025c).

¹⁴ <https://www.greeneconomy.ph/about/about-gepp>

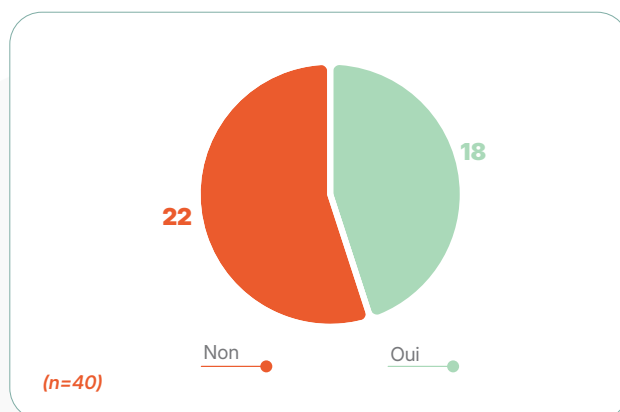
¹⁵ <https://citiis.niua.in/ourwork>

¹⁶ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf



6.

Figure 6 :
La délégation de l'UE opère-t-elle dans un contexte fragile ?



7.

Figure 7 :
Veuillez préciser dans quel contexte de fragilité la délégation de l'UE intervient.
(réponses multiples possibles)



Le rôle important que les CT peuvent jouer dans la lutte contre la fragilité est de plus en plus reconnue et prise en compte. Des études récentes sur les approches de l'UE dans les contextes fragiles soulignent à la fois la nécessité et les avantages de collaborer avec les CT et de tirer parti de la CDD (Bossuyt et Sainaghi, 2025 ; Maj et al., 2026). Le document de travail de l'ECDPM (Bossuyt et Sainaghi, 2025) résume les enseignements tirés au fil du temps concernant la collaboration avec les CT dans des contextes fragiles et présente notamment des principes directeurs pour sa concrétisation. Bien que la mise en application dépende fortement du contexte, l'étude

commandée par le CdR (Maj et al., 2026) a démontré la transférabilité potentielle de la CDD et a mis en évidence sa valeur ajoutée dans les contextes fragiles.

Même si le déploiement et l'exécution des projets d'investissement Global Gateway peuvent s'avérer particulièrement difficiles dans des contextes fragiles (voir Commission européenne, 2026a), notamment parce que les investisseurs ont tendance à privilégier des environnements stables (Bossuyt et Sainaghi, 2025 ; Maj et al., 2026), le rôle des CT reste essentiel pour une mise en œuvre durable et efficace (Commission européenne,

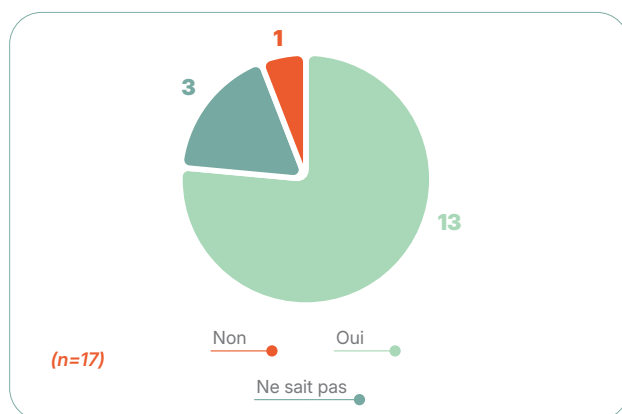
2026a, p. 14 et 15). La coopération avec les CT dans des contextes fragiles permet notamment de tirer parti de la connaissance qu'ont ces dernières du contexte et des dynamiques locales, ainsi que de leur mandat et de leurs compétences pour concevoir et mettre en œuvre des politiques et des services publics, planifier le développement local et répondre à la crise (Bossuyt et Sainaghi, 2025). De plus, la CDD peut contribuer à soutenir davantage le renforcement des capacités, à améliorer la prestation des services et à favoriser l'instauration d'un climat de confiance entre les différents acteurs (voir Maj et al., 2026). Enfin, dans les contextes fragiles, les CT constituent souvent des partenaires opérationnels fiables, contribuant à la stabilisation et au renforcement de la résilience (Commission européenne, 2026a).

Les DUE interrogées en 2025 semblent reconnaître ces avantages, puisque la majorité de celles qui opèrent dans un contexte fragile (13 sur 17¹⁷, soit 76,4 %) ont déclaré qu'une collaboration avec les CT du pays partenaire faciliterait leur travail (voir la figure 8 ci-dessous).

¹⁷ Une DUE n'a pas répondu à cette question de l'enquête.

8.

Figure 8 :
Une collaboration avec les CT du pays partenaire faciliterait-elle le travail de la délégation de l'UE dans ce contexte de fragilité ?



En résumé, l'implication accrue des CT dans la coopération au développement de l'UE peut apporter une valeur ajoutée pour le soutien des efforts déployés dans le pays partenaire et la réalisation des objectifs de l'UE (pour plus de détails, voir PLATFORMA, 2021 ; Bossuyt et Sainaghi, 2025). Parmi les avantages identifiés (PLATFORMA, 2021,

p. 26 et 27 ; Bossuyt et Sainaghi, 2025), la proximité des CT avec les citoyens mérite tout particulièrement d'être soulignée. Ainsi, une collaboration efficace avec les CT peut faciliter l'appropriation locale des initiatives de l'Union européenne mises en œuvre sur leurs territoires, ainsi que la représentation et la participation des citoyens, garantissant ainsi une adéquation avec les besoins locaux. À cet égard, les CT constituent un maillon essentiel pour la collaboration avec les acteurs locaux (territoriaux) (secteur privé local, prestataires de services assurant l'exploitation des infrastructures, ONG/OSC, associations) et peuvent faciliter une approche multipartite, ainsi que la création de nouveaux partenariats. De plus, les CT sont chargées de la prestation des services publics locaux. Par conséquent, leur participation significative et opportune à la planification, à la conception et à la mise en œuvre de toute action liée à ces services est essentielle (ibid.).

Les résultats de l'enquête de 2025 indiquent que de nombreuses DUE reconnaissent l'importance de la collaboration avec les CT. Plus précisément, lorsqu'elles ont été interrogées sur leur expérience de collaboration avec les CT, les DUE ont évoqué plusieurs aspects et résultats concrets de cette coopération. Selon les DUE, le fait de travailler avec les CT facilite la coopération entre les différents niveaux (régions et communes), favorise l'apprentissage entre pairs et encourage les échanges d'expériences avec l'Union européenne. Les DUE ont également souligné les effets positifs des activités visant à renforcer les capacités des CT, notamment en matière de gestion de projets, dans la mesure où elles contribuent à améliorer la coopération dans son ensemble. Enfin, certaines DUE ont apprécié la formation ATDL qu'elles ont reçue quant à la manière de travailler avec les CT.

Il subsiste toutefois certains obstacles qui entravent la coopération et un engagement accru avec les CT. Confirmant les conclusions de l'étude PLATFORMA 2021 (p. 32), la plupart des DUE interrogées ont cité les capacités limitées des CT (en termes de ressources humaines, financières, techniques et opérationnelles) comme l'un des principaux obstacles à la collaboration. Un autre obstacle majeur mis en évidence par les DUE interrogées est l'absence de financement prévisible pour les CT, surtout depuis que la ligne budgétaire thématique qui leur était consacrée a été supprimée. Par ailleurs, les CT des pays partenaires rencontrent parfois des difficultés pour se conformer aux règles de l'UE ou pour mettre en œuvre des projets de l'UE, certaines DUE soulignant la nécessité de mener des actions de suivi sur le terrain. Enfin, les DUE ont également souligné l'importance et la pertinence d'associer tous les niveaux de pouvoir du pays partenaire (dans la mesure du possible) à la mise en œuvre des projets et initiatives de l'UE, car ceux-ci ne partagent pas nécessairement leurs informations ni ne coopèrent entre eux.

3.2. Opportunités et contraintes pour les délégations de l'UE dans le cadre de leur collaboration avec les CT

Cette section examine les principales opportunités et contraintes rencontrées par les DUE dans le cadre de leur collaboration avec les CT au regard du cadre de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027, sur la base des opinions et observations formulées par les DUE dans l'enquête de 2025. La première partie est consacrée à la manière dont les DUE se sont adaptées aux changements introduits dans le cadre 2021-2027, sur la base de leurs réponses à l'enquête de 2025. Vient ensuite l'examen des pistes possibles pour renforcer la coopération avec les CT (par exemple, la réintroduction de la ligne budgétaire thématique dédiée aux collectivités territoriales ou encore la mise en place de formations spécialisées). Enfin, nous examinerons les opportunités liées à la collaboration avec d'autres acteurs, tels que les CT et ACT européennes, et plus particulièrement leurs agences, services ou départements chargés de la coopération internationale, ou encore avec les agences de coopération au développement des États membres de l'UE.

Adaptation des DUE aux instruments et initiatives de coopération internationale de l'UE

Comme indiqué précédemment, l'IVDCI – Europe dans le monde a introduit des changements importants dans la programmation et le financement de la coopération internationale et au développement de l'UE (voir Bilquin, 2022). À la suite de ces changements, les DUE ont bénéficié d'une flexibilité accrue, de plus grandes responsabilités et d'une influence grandissante (voir OCDE, 2025a, p. 36). À cet égard, il est important que les DUE, en tant que principaux points de contact et acteurs clés de la programmation et de la mise en œuvre de l'aide financière de l'UE dans les pays partenaires, s'adaptent à ce nouveau cadre et soient soutenues dans ce processus. Le degré d'adaptation des DUE aux instruments et initiatives de coopération internationale de l'UE déterminera l'efficacité de la coopération et la réalisation des objectifs de développement de l'UE.

Dans l'enquête de 2025 (voir la figure 9 ci-dessous), 22 DUE sur 39¹⁸ ont déclaré s'être bien adaptées au cadre 2021-2027, soit pleinement (10 sur 39, soit 25,6 %), ce qui signifie qu'elles ont intégré avec succès tous les nouveaux éléments dans leur travail, soit modérément (12 sur 39, soit 30,7 %), ce qui signifie qu'elles fonctionnent correctement dans ce cadre. Sept DUE (17,9 %) ont déclaré qu'elles étaient encore en phase d'adaptation et qu'elles pourraient avoir besoin d'informations complémentaires ou d'une formation, tandis que cinq DUE (12,8 %) ont indiqué qu'elles n'en étaient qu'aux premières étapes de cette adaptation. Cinq autres DUE (12,8 %) ont indiqué que le processus d'adaptation était difficile et qu'elles auraient besoin d'un soutien supplémentaire.

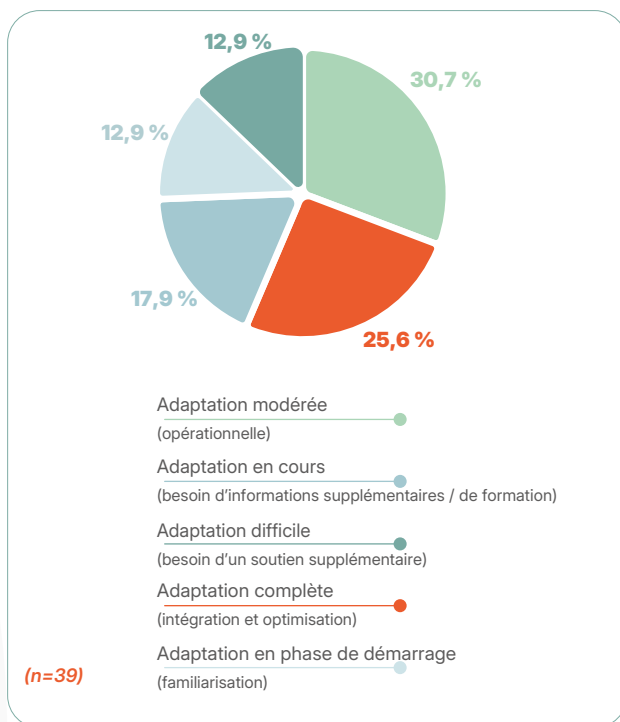
¹⁸ Une DUE n'a pas répondu à cette question de l'enquête.



9.

Figure 9 :

Comment la délégation de l'UE s'est-elle adaptée aux instruments et initiatives de coopération au développement mis en place par l'UE (IVCDCI – Europe dans le monde, Global Gateway, initiatives de l'Équipe Europe) ?



Dans l'ensemble, les DUE ont mis en avant plusieurs aspects importants concernant leur fonctionnement dans le cadre 2021-2027. À la suite de la mise en place des instruments et initiatives de coopération internationale susmentionnés, notamment la stratégie Global Gateway, certaines DUE ont indiqué que leur travail avait changé et continuait d'évoluer de manière significative. Global Gateway occupe désormais une place centrale dans toutes les initiatives menées par les DUE, qui s'efforcent d'aligner leurs activités de coopération sur les priorités et les projets phares de cette stratégie. Cependant, il a également été souligné que, dans certains cas, ces initiatives ne sont pas bien adaptées au contexte propre à chaque pays (situations de fragilité) et pourraient nécessiter une remise en question des approches existantes. De plus, le gouvernement national s'appuie principalement sur des emprunts pour financer ses investissements dans les infrastructures. C'est pourquoi certaines DUE ont souligné la nécessité de mettre en place des mesures complémentaires afin de garantir le renforcement des capacités aux niveaux infranationaux et l'accès au financement. En ce qui concerne leur collaboration avec les CT, certaines DUE ont indiqué qu'elles s'efforçaient d'identifier des points d'entrée pour leur implication, notamment en inscrivant leur

participation dans les plans de mise en œuvre grâce à l'approche à 360 degrés.

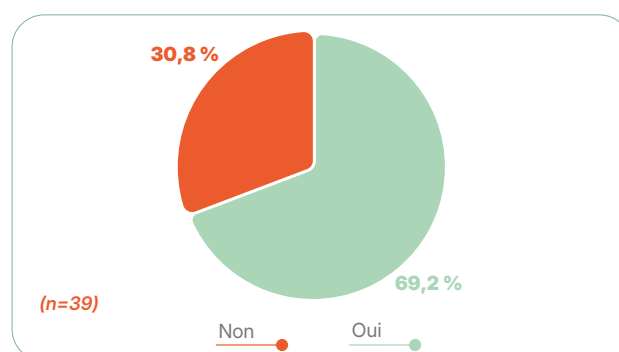
L'approche de l'UE en matière de coopération internationale est de plus en plus axée sur la programmation et le financement au niveau des pays partenaires. Ceci met en évidence la nécessité, plus que jamais, de créer des partenariats et des opportunités permettant aux acteurs concernés, en particulier les CT, de s'engager de manière stratégique au niveau des pays partenaires. Comme indiqué dans la section 3 ci-dessus, l'absence de ligne budgétaire thématique consacrée aux CT a été citée par les DUE comme l'un des principaux obstacles entravant la collaboration avec les CT et ACT du pays partenaire. Il est important de noter que, d'après les résultats de l'enquête de 2025, 69,2 % des DUE interrogées (27 sur 39¹⁹) estiment qu'un tel budget thématique spécifique serait utile (voir la figure 10 ci-dessous). La majorité de ces DUE ont cité l'assistance technique, les subventions et des instruments de financement flexibles (voir figure 11) comme des formes de soutien précieuses auxquelles elles pourraient avoir recours pour renforcer leur collaboration avec les CT des pays partenaires. Les partenariats public-privé ont été moins souvent retenus comme option privilégiée.

¹⁹ Une DUE n'a pas répondu à cette question de l'enquête.

10.

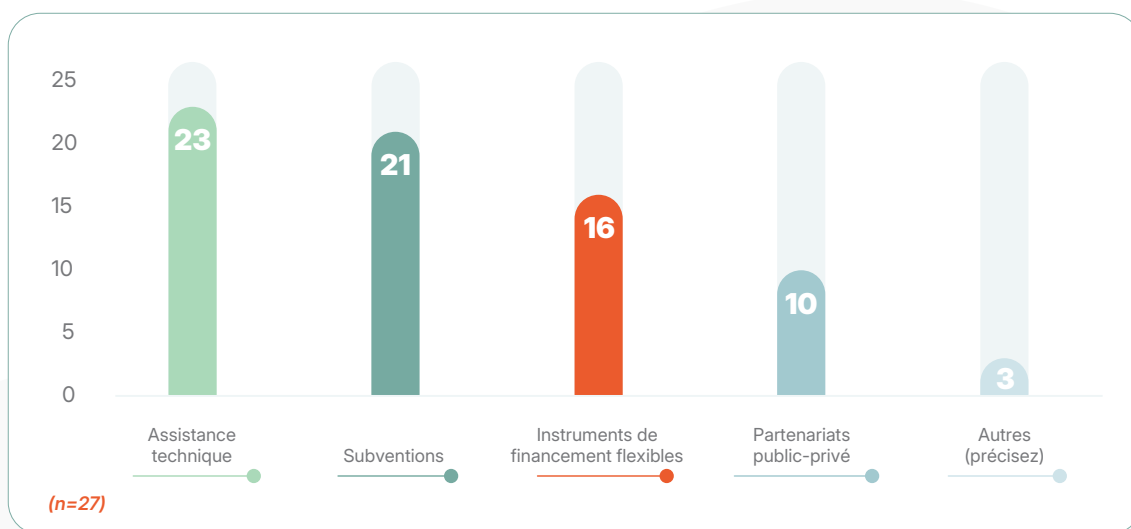
Figure 10 :

La délégation de l'UE estime-t-elle qu'une ligne budgétaire spécifique contribuerait à renforcer la collaboration avec les CT du pays partenaire ?



11.

Figure 11 :
Quel type de soutien pourrait inciter la délégation de l'UE à collaborer avec les CT du pays partenaire ?
(réponses multiples possibles)



Collaboration des DUE avec les CT et ACT européennes en vue de renforcer la coopération au développement au niveau local

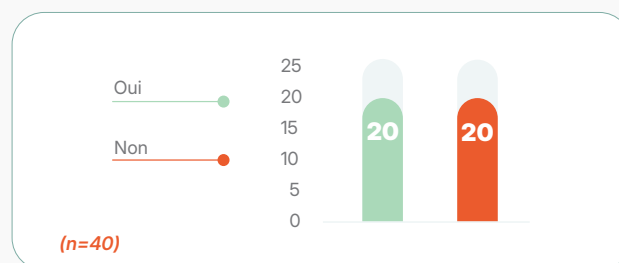
D'autres possibilités de collaboration entre les DUE et les CT peuvent être explorées grâce à la coopération déjà établie entre les CT européennes et celles des pays partenaires, ainsi qu'entre leurs associations respectives. La participation ou le soutien des DUE à une telle coopération peut faciliter et renforcer l'ancrage local de l'aide et des projets de l'UE dans le pays partenaire. Les partenariats et projets de coopération décentralisée au développement (CDD) peuvent offrir divers avantages, tels que le partage de connaissances et d'expertise entre pairs, le renforcement des capacités et l'amélioration de la prestation des services publics locaux. Ils complètent ainsi les activités des DUE dans le pays partenaire.

Dans quelle mesure les DUE soutiennent-elles ou tirent-elles parti des opportunités découlant de ces partenariats ? D'après les résultats de l'enquête de 2025 (voir la figure 12 ci-dessous), il semble que toutes les DUE ne soient pas au courant de la coopération qui peut exister entre les CT et ACT européennes et celles du pays partenaire. Les résultats sont en fait répartis à parts égales : 20 DUE affirment être

au courant, tandis que les 20 autres déclarent ne pas avoir connaissance d'une telle coopération. En revanche, il convient de noter que la majorité des DUE interrogées en 2021 (41 sur 53) avaient déclaré avoir connaissance de l'existence d'une coopération entre les CT du pays partenaire et l'Europe, bien que la plupart d'entre elles n'y participaient pas et n'y apportaient aucun soutien (PLATFORMA, 2021, p. 28).

12.

Figure 12 :
La délégation de l'UE a-t-elle connaissance de CT européennes (ou leurs entités) ayant déjà coopéré avec des CT ou des ACT du pays partenaire ?



Certaines DUE interrogées en 2025 ont fourni des exemples concrets de coopération efficace entre des CT européennes et celles des pays partenaires. Par exemple, le Conseil communal de Madrid (Espagne), la commune de Mertola (Portugal) et la commune de Lisbonne (Portugal) ont noué des partenariats avec des CT du Cap-Vert, auxquelles ils apportent leur soutien en partageant

leur vaste expertise en matière de gouvernance locale. Ainsi, les projets collaboratifs mis en œuvre tirent profit de ces échanges d'expertise. La DUE n'est pas en reste et participe activement à ces initiatives de plusieurs manières importantes. D'abord, elle accompagne le processus visant à définir les objectifs et les résultats attendus, afin que les projets répondent à des besoins locaux spécifiques et s'inscrivent dans le cadre d'objectifs de développement plus larges. Ensuite, elle fournit des orientations stratégiques afin de garantir que les projets correspondent aux réalités changeantes sur le terrain, et elle facilite l'alignement des projets locaux sur les politiques et programmes nationaux afin d'en renforcer l'impact.

La Gambie est un autre exemple : on y observe une coopération de longue date entre l'agglomération de Barcelone (Espagne) et l'agglomération de Banjul (Gambie). Par ailleurs, les îles Canaries (Espagne) mettent en œuvre des projets dans le cadre du **programme Interreg Madère, Açores, Canaries (MAC)**²⁰ de la Direction générale de la politique régionale et urbaine (DG REGIO) de la Commission européenne, qui complète l'IVDCI – Europe dans le monde. Avant cela, la DUE avait conclu des contrats de subvention avec la ville d'Ostende, en Belgique (qui ont pris fin en novembre 2024), et avec la ville de Peterborough, au Royaume-Uni (qui ont pris fin en juin 2025).

Enfin, en Indonésie, les autorités locales de la régence de Halmahera-Nord ont coopéré avec la commune de Góra Kalwaria (Pologne) dans les domaines du développement urbain et de la gouvernance urbaine participative, dans le cadre du projet « **Sustainable Urban Marketplace** »²¹. Ce projet a été mis en œuvre entre 2021 et 2023 par la Development Policy Foundation, en collaboration avec les communes susmentionnées, et a été financé par le programme de subventions EuropeAid de la DG INTPA de la Commission européenne.

Ces quelques exemples montrent comment la CDD entre les CT européennes et celles des pays partenaires peut contribuer à la mise en œuvre réussie de diverses initiatives et de programmes de l'UE, les projets bénéficiant ainsi d'un échange collaboratif d'expertise et d'expériences.

S'agissant de la coopération avec des ACT européennes ou avec leurs agences, antennes, services et réseaux chargés de la coopération internationale, seules quelques DUE ont répondu en avoir connaissance. Ces DUE ont mentionné l'Agence de coopération internationale de l'Association

des municipalités néerlandaises – VNG-International (DUE Éthiopie et DUE Vietnam), le Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale – FAMSÍ (DUE Mauritanie), ainsi que d'autres associations de communes espagnoles et leurs fonds dans le cadre de l'initiative « **Adelante Window** »²² (DUE Paraguay). Par ailleurs, deux réseaux internationaux, l'AIMF (DUE Tchad, DUE Côte d'Ivoire et DUE Vietnam) et le CLGF (DUE Zambie), ainsi que la section régionale de l'organisation Cités et Gouvernements Locaux Unis Asie-Pacifique (CGLU-ASPAC) (DUE Indonésie) ont également été mentionnés.

Le projet « **Unir les collectivités locales en Éthiopie** »²³ est l'un des exemples concrets ayant été cités. Celui-ci illustre la coopération efficace entre des ACT européennes et celles du pays partenaire en vue de renforcer la décentralisation et le développement durable. Le projet, financé par la DUE Éthiopie, a été mis en œuvre par VNG-International entre décembre 2020 et décembre 2024. Grâce à ce projet, l'Association des villes éthiopiennes (ECA) a été renforcée en tant qu'organisme représentant les collectivités locales et défendant leurs intérêts ; les interactions entre les différents niveaux de pouvoir dans certaines zones pilotes ont été favorisées et les capacités des CT en matière d'élaboration du budget et de gestion des finances publiques ont été renforcées.

Un autre exemple parlant est le **projet FLEURIR**²⁴, qui repose sur une coopération triangulaire entre des ACT européennes et les CT de deux pays partenaires. Le projet a été mis en œuvre entre février 2021 et avril 2026 dans le cadre du programme européen « **Partenariats pour des villes durables** »²⁵. Ce projet reposait sur une collaboration entre la FAMSÍ (Espagne), la commune de Rosso (Mauritanie) et la commune de Podor (Sénégal). Cette coopération visait principalement à renforcer la gouvernance urbaine et à promouvoir une économie circulaire et respectueuse de l'environnement susceptible de créer des emplois et de favoriser l'écologisation des espaces publics.

Néanmoins, dans l'ensemble, les DUE interrogées en 2025 connaissaient et/ou coopéraient avec un éventail plus large d'ACT européennes et d'agences, antennes, services et réseaux chargés de la coopération internationale.

²⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2021-2027/pt/2021tc16ffor001_en

²¹ <https://fpr.org.pl/project/a-sustainable-urban-marketplace-participatory-urban-governance-for-safe-green-and-inclusive-fresh-market-management-in-indonesia/>

²² https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/projects/promoting-sustainable-urban-development-through-associations-municipalities_en

²³ <https://www.vng-international.nl/project/ethiopia-uniting-local-governments-in-ethiopia/>

²⁴ https://www.eeas.europa.eu/delegations/mauritania/fleurir-favoriser-l%C3%A9cosyst%C3%A8me-urbain-environnemental-%C3%A9conomique-et-social-int%C3%A9gr%C3%A9-de-rosso_en?s=109

²⁵ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/programmes/partnerships-sustainable-cities_en

Dans l'enquête de 2021, les DUE n'avaient mentionné que l'AIMF et VNG-International (PLATFORMA 2021, p. 28). De plus, les exemples illustratifs fournis mettent en évidence le rôle important que les ACT européennes et leurs agences, antennes ou services chargés de la coopération internationale peuvent jouer en tant qu'intermédiaires efficaces dans les initiatives de CDD.

Collaboration avec les agences de coopération au développement des États membres de l'UE

La collaboration des DUE avec les agences de coopération au développement des États membres de l'UE, en tant qu'acteurs importants sur le terrain, semble globalement plus fréquente et plus active. Presque toutes les DUE interrogées en 2025 (36 sur 40) ont déclaré coopérer avec elles. Les DUE ont le plus souvent mentionné l'Agence allemande (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ) et l'Agence française de développement (AFD), suivies par l'Agence belge de coopération internationale (Enabel) et l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID). Dans de nombreux cas, les DUE interrogées ont indiqué qu'elles coopéraient avec plusieurs agences de coopération au développement, généralement dans le cadre d'initiatives de l'Équipe Europe (IEE).

Les agences de coopération au développement peuvent offrir des possibilités supplémentaires pour renforcer le soutien aux efforts de décentralisation et l'engagement auprès des CT dans les pays partenaires, y compris dans le cadre d'initiatives Global Gateway. Parmi les exemples donnés, on peut citer la GIZ (Allemagne) et Enabel (Belgique), qui disposent d'une expertise et s'engagent depuis longtemps en faveur de la décentralisation et de la gouvernance locale dans les pays partenaires²⁶.

En plus d'accompagner les grandes mesures de réforme en faveur de la décentralisation dans les pays partenaires, les deux agences de coopération au développement sélectionnées s'efforcent d'apporter un soutien intégré aux CT (entretiens du 17 avril 2026 et du 24 avril 2026). La GIZ adopte une **approche intégrée**²⁷ de la gouvernance à plusieurs niveaux, visant à renforcer la bonne gouvernance au sein des CT des pays partenaires. Cela inclut la prestation des services publics locaux, la

participation des citoyens, une gestion saine des finances publiques et de l'administration locales, ainsi que l'application des réformes nationales (par exemple, les cadres budgétaires) qui aident les CT à s'acquitter de leurs responsabilités. De plus, la facilitation de l'apprentissage entre pairs au sein des CT du pays partenaire, ainsi que les échanges régionaux plus larges entre CT de différents pays partenaires dotés de systèmes similaires, sont essentiels pour faire progresser la gouvernance locale et garantir une prestation de services de qualité, tout en tirant parti des projets pilotes réussis et des bonnes pratiques (entretien du 17 avril 2026). Enabel privilégie une **approche territoriale intégrée**²⁸ dans le cadre de sa collaboration avec les CT des pays partenaires, en mettant l'accent sur l'engagement citoyen, la co-crédation de services publics locaux et le développement économique local. Le **projet Tadafor**²⁹ au Maroc illustre parfaitement cette approche (entretien du 24 avril 2026).

Dans le cadre de l'initiative Global Gateway, la mise en place de cadres favorisant la décentralisation et le renforcement des capacités des CT en matière de planification financière et d'investissement, ainsi que de gestion de projets, restent essentiels pour une implantation locale réussie. L'expérience de la GIZ dans plusieurs pays partenaires montre qu'une coopération à long terme avec les CT peut conduire à un renforcement des capacités au niveau local et à la mise en place de cadres nationaux propices permettant à ces collectivités de s'engager dans les initiatives de l'UE, y compris celles lancées dans le cadre de la stratégie Global Gateway (entretien du 17 avril 2026). Il est essentiel de continuer à donner aux niveaux infranationaux les moyens de préparer des projets bancables et d'accéder au financement pour qu'ils puissent s'impliquer dans Global Gateway. La GIZ, pour le compte de divers ministères allemands et de bailleurs de fonds internationaux, soutient les communes à cet égard, en collaboration avec des partenaires internationaux tels que la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque mondiale. Dans de nombreux pays partenaires, les projets de la GIZ visent également à renforcer les ACT, qui, en tant que porte-parole des communes, sont considérées comme des partenaires appropriés pour la mise en œuvre locale de l'initiative Global Gateway. Certains obstacles à la coopération pourraient néanmoins subsister à cet égard, en particulier lorsqu'il existe des divergences d'orientation politique entre les autorités centrales et locales, notamment dans les grandes villes (entretien du 17 avril 2026).

²⁸ https://www.enabel.be/app/uploads/2025/01/PP03_Activating-the-potential-of-territories-to-achieve-inclusive-and-equitable-development-1.pdf

²⁹ <https://open.enabel.be/en/MAR/2467/p/programme-d-appui-a-la-participation-citoyenne.html>

²⁶ Cette sélection est donnée à titre d'exemple et ne signifie pas que d'autres agences de coopération au développement ne sont pas actives dans ce domaine au sein des pays partenaires.

²⁷ <https://www.giz.de/en/expertise/democracy-rule-of-law/city-municipality>

Enabel s'efforce d'intégrer la dimension urbaine dans les projets Global Gateway. Par exemple, dans les corridors de transport stratégiques, la gestion portuaire est considérée comme l'un des principaux points d'entrée pour la collaboration avec les CT. L'approche d'Enabel vise donc à soutenir le développement d'un écosystème durable autour du port et au-delà, en mettant l'accent sur l'interface « port-ville ». Les **projets de gestion portuaire au Bénin**³⁰ illustrent bien cette approche. De manière générale, étant donné que les projets de développement des infrastructures touchent à différentes dimensions (telles que l'aménagement et la gestion du territoire, mais aussi des aspects environnementaux, sociaux et économiques), il est important de garantir une implication adéquate des CT dans la conception et la planification de ces projets, sur la base d'un diagnostic territorial, tout en développant des instruments pour financer l'approche à 360 degrés. Les projets Global Gateway liés à l'économie circulaire et à la transition écologique constituent un autre levier pour l'implication des CT, puisque celles-ci disposent de compétences dans ce domaine. Par ailleurs, ces projets offrent un potentiel considérable pour impliquer le secteur privé (entretien du 24 avril 2026).

Le rôle des CT est encore plus évident dans des contextes fragiles, où la coopération avec le gouvernement national s'avère souvent difficile. L'approche de la GIZ met l'accent sur un soutien intégré aux CT afin de garantir la continuité de la fourniture des services de base aux citoyens, de renforcer la résilience à tous les niveaux et de contribuer à la stabilisation. La **coopération au Mali**³¹ est un exemple d'approche holistique efficace, comprenant un soutien au fonctionnement du niveau local et l'engagement citoyen dans un contexte de fragilité (entretien du 17 avril 2026). L'approche d'Enabel est davantage axée sur le renforcement de la résilience dans un contexte de crise multidimensionnelle. L'engagement auprès des communautés locales et l'adoption d'une approche territoriale sont des facteurs importants pour accompagner les CT dans leurs perspectives de planification à long terme, même dans le contexte de la crise actuelle (entretien du 24 avril 2026). Le **projet RESIL-KAYA**³² au Burkina Faso illustre bien ce type d'action.



³⁰ <https://open.enabel.be/en/projects/204/benin.html>

³¹ <https://www.giz.de/en/projects/decentralization-and-good-governance-mali>

³² <https://open.enabel.be/en/BFA/2741/p/appui-a-la-resilience-au-centre-nord-et-plateau-central.html>

Possibilités d'accompagnement et de formation pour les DUE dans le cadre de leur collaboration avec les CT

Enfin, la Facilité « Approche territoriale du développement local » (ATDL) propose des formations et un accompagnement pour favoriser le développement local dans les pays partenaires, notamment sur les différents instruments pouvant être utilisés à cet effet. Selon le [rapport sur l'ATDL](#)³³ (Commission européenne, 2023), la plupart des DUE ayant bénéficié de la formation et du soutien de l'ATDL considèrent cette approche comme pertinente pour les politiques de développement de l'UE (ibid., p. 45) et prévoient de collaborer davantage avec les CT (ibid., p. 47).

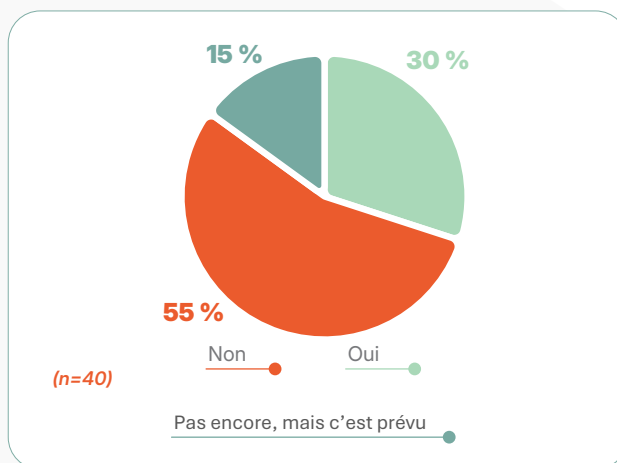
Dans l'enquête de 2025, 22 des 40 DUE interrogées (soit 55 %) ont déclaré ne pas avoir besoin d'aide ni de formation pour travailler avec les CT. Les explications fournies sont variées et évoquent notamment l'absence de budget destiné à la formation, le fait qu'une telle formation ne soit pas perçue comme nécessaire, ou encore le fait que la collaboration avec les CT ne constitue pas une priorité au regard de la coopération dans le pays partenaire. Il arrive parfois que les DUE ne soient même pas au courant des possibilités de formation. Des résultats similaires étaient ressortis de l'enquête de 2021 (PLATFORMA, 2021, p. 34), dans laquelle 60 % des DUE avaient déclaré n'avoir reçu aucune formation sur la collaboration avec les CT ou avoir jugé insuffisante la formation qu'ils avaient reçue.

³³ https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/fbd8f103-7bf9-417c-bb92-8c896136ebe4_en?filename=TALD%20in%20Practice%202020-2023_en.pdf

13.

Figure 13 :

La délégation de l'UE a-t-elle sollicité un soutien ou une formation pour son personnel sur la manière de travailler avec les CT (par exemple, dans le cadre de la Facilité ATDL – Approche territoriale du développement local) ?



Les DUE ayant bénéficié des formations ou du soutien proposés (12 sur 40, soit 30 %) ont salué cette opportunité pour plusieurs raisons. La formation ATDL, en particulier, leur a permis d'acquérir des bases solides pour comprendre le processus de décentralisation et coopérer avec les CT et d'autres acteurs (DUE Kenya, DUE Mozambique). Au Kenya, par exemple, la DUE a reçu un soutien dans le cadre de la conception du programme sur la décentralisation dans le pays partenaire (voir Commission européenne, 2023, p. 36 et 37). Par ailleurs, la formation ATDL a permis aux DUE d'approfondir leurs connaissances sur les différents outils disponibles pour collaborer avec les CT, ainsi que sur les méthodes pouvant être mises en œuvre (DUE Éthiopie, DUE Inde). Cette formation a également favorisé les échanges entre les DUE sur les opportunités et les défis auxquels elles sont confrontées dans la promotion de l'approche territoriale au sein du pays partenaire où elles sont implantées (DUE Indonésie), tout en ouvrant de nouvelles perspectives de réflexion (DUE Madagascar). Enfin, six DUE (15 %) ont déclaré ne pas avoir encore sollicité d'aide ni participé à une formation, mais avoir l'intention de le faire.



Enfin, les DUE interrogées en 2025 ont manifesté leur intérêt pour bénéficier d'un soutien ou d'une formation leur permettant de renforcer leur collaboration avec les CT, notamment dans le cadre de l'ATDL, du **programme d'assistance technique et d'échange d'informations**³⁴ (TAIEX) et de la **Facilité technique pour le développement urbain**³⁵ (UDTF) (voir la figure 14 ci-dessous). TAIEX est un instrument de l'Union européenne qui apporte un soutien à court terme aux administrations publiques afin de les aider à faire avancer les réformes institutionnelles et à harmoniser leurs politiques. L'UDTF apporte son soutien pour relever les défis liés au développement urbain à tous les niveaux de l'administration, par le biais d'une assistance technique et de conseils en matière de politiques publiques. La plupart des DUE ayant émis le souhait de bénéficier d'une formation ont opté pour une combinaison des différentes possibilités proposées (voir figure 14). En plus de démontrer leur intérêt pour la formation, ces résultats pourraient également refléter les difficultés multiples auxquelles sont confrontées les DUE dans le cadre de leur travail au sein des pays partenaires.



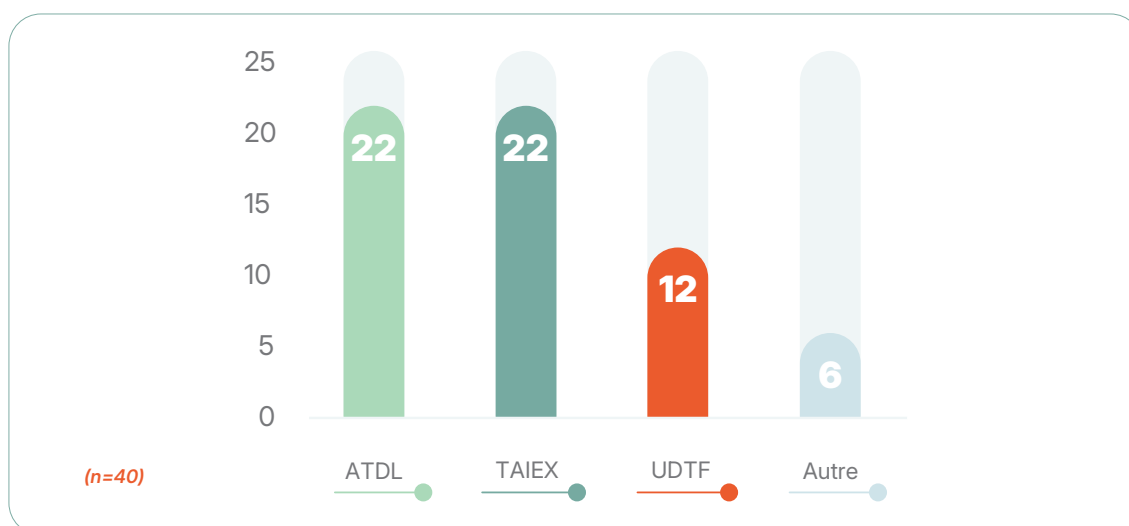
³⁴ https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/taix_en

³⁵ https://capacity4dev.europa.eu/members/urban-development-technical-facility_en

14.

Figure 14 :

Par quels types de soutien existants la délégation de l'UE serait-elle intéressée pour renforcer sa collaboration avec les CT ?
(réponses multiples possibles)





4. Pratiques et approches exemplaires de collaboration entre les délégations de l'UE et les collectivités territoriales

Afin d'illustrer certaines des pratiques et approches les plus efficaces mises en œuvre par les DUE dans le cadre de leur collaboration avec les CT, cette section présente des aperçus d'études de cas concernant le Tchad, le Guatemala, le Népal, Madagascar et la Zambie. Ces informations s'appuient sur des entretiens menés avec les DUE concernées entre décembre 2025 et janvier 2026. Chaque aperçu commence par une brève évaluation de l'état actuel de la décentralisation dans le pays partenaire. Il s'agit là d'une condition préalable essentielle à l'implication des CT, car cela définit leurs compétences et a une incidence sur leurs capacités. Vient ensuite une description des expériences et des approches des DUE dans leur coopération avec les CT, en examinant comment exactement s'organise cette collaboration et comment les DUE contribuent à renforcer le rôle et l'implication des CT (que ce soit par le renforcement des capacités, par des consultations, ou en tenant compte des CT dans la programmation et la planification des projets). Enfin, l'aperçu se termine par un état des lieux de l'implication actuelle ou prévue des CT dans les projets Global Gateway.



Tchad

Forme d'État³⁶



État unitaire

PIB par habitant, PPA

2 962 \$



Organisation
territoriale
administrative

23

provinces

120

départements

454

communes (depuis juillet 2024)

IDH

0,416



Classement sur 193

190^e



Aide par habitant

58,9 \$



Population



20,3 millions

Population urbaine, en %

24,7



Cadre multidimensionnel de l'OCDE
sur la fragilité (2025)³⁷

fragilité **extrême**



³⁶ V-X: Profil du Tchad établi par BTI (d'après les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, en date de décembre 2025) https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_TCD.pdf

³⁷ OCDE 2025c p. 51: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf

en 2025, puis approuvée, reflétant la volonté politique générale de poursuivre la réforme. Toutefois, ces efforts nécessitent une mise en œuvre efficace du programme de décentralisation, notamment en ce qui concerne le transfert de compétences et de ressources aux communes.

Le processus de décentralisation au Tchad peut être considéré comme globalement favorable, compte tenu des facteurs suivants. La décentralisation fait partie intégrante du cadre institutionnel prévu par la nouvelle Constitution (2023), qui confère également un nouveau statut aux communes. Par ailleurs, une feuille de route pour la décentralisation a été élaborée

Depuis 2012, le soutien de l'Union européenne aux efforts de décentralisation au Tchad s'inscrit dans le cadre du « Programme d'appui à la gouvernance au Tchad » (PAG). La première phase du programme (PAG 1) a été mise en œuvre entre 2012 et 2017. Ce programme portait notamment sur les finances publiques, ainsi que sur le système d'état civil et la décentralisation. Dans le cadre

du volet « finances publiques », le PAG 1 a apporté son soutien aux administrations financières et aux institutions d'audit externe, qui disposent désormais d'équipements, d'études et d'outils de gestion de qualité professionnelle. Pour soutenir les efforts de décentralisation au Tchad, le PAG 1 s'est concentré sur le renforcement des capacités. Ces actions comprenaient des formations (destinées à environ 700 responsables chargés de gérer différents aspects liés à la décentralisation, issus des collectivités locales, des services chargés de la décentralisation et des ministères concernés), l'organisation de visites d'étude et de séminaires internationaux sur le thème de la décentralisation, ainsi que la fourniture de matériel informatique aux collectivités locales. Un soutien a également été apporté pour la réalisation d'études pertinentes (par exemple, sur les coûts du transfert de compétences et sur les mécanismes de suivi des performances et des pratiques de bonne gouvernance au niveau local) ainsi que pour l'élaboration des plans de développement local. Par ailleurs, le volet « décentralisation » du PAG 1 prévoyait également un soutien institutionnel à la Direction générale de la décentralisation, parallèlement à la mise en place d'outils visant à garantir la mise en œuvre du processus.

Dans le cadre du programme PAG 1, trois communes pilotes issues de trois régions différentes (Bitkine dans la région du Guéra, Hadjer dans la région du Batha et Koumra dans la région du Mandoul oriental), ainsi que l'Association nationale des communes du Tchad (ANCT), ont bénéficié d'un soutien. Le travail ciblé réalisé auprès des communes pilotes a révélé que les capacités en matière de ressources humaines restaient limitées au niveau local, tout comme la capacité à mobiliser des ressources financières. Il convient donc de redoubler d'efforts pour réorganiser les

services communaux, améliorer la gouvernance locale et explorer les possibilités de financement externe afin d'assurer le développement communautaire. Ainsi, le programme actuel intitulé « Programme d'appui à la gouvernance au Tchad – Phase 2 (PAG 2) », dont la mise en œuvre a débuté en 2021, prévoit un soutien continu pour le renforcement des capacités des collectivités locales.

Par ailleurs, en ce qui concerne le cadre de la coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027, plusieurs initiatives Global Gateway³⁸ sont actuellement menées au Tchad, telles que la modernisation du corridor Douala-N'Djamena³⁹, qui comprend la construction d'un pont reliant Bongor (Tchad) à Yagoua (Cameroun). Un autre projet d'envergure concerne la modernisation de l'axe reliant Koutéré, Moundou et N'Djamena. Les priorités de la DUE dans le cadre de la stratégie Global Gateway portent notamment sur les infrastructures, l'agriculture et la numérisation. Les projets Global Gateway étant mis en œuvre dans des territoires spécifiques, la DUE reconnaît la nécessité d'associer les élus locaux chargés de gérer et de piloter les politiques publiques locales. À cet égard, l'organisation de consultations avec les maires et les conseillers provinciaux et communaux revêt une importance cruciale pour la diplomatie économique et territoriale. La DUE se concentrera sur les villes secondaires présentant un potentiel économique, en collaborant avec les représentants locaux dans le cadre de consultations.

³⁸ https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/chad_en

³⁹ https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/modernisation-ndjamena-douala-corridor-and-construction-bridge-chad_en





Népal

Forme d'État⁴⁰



État fédéral

PIB par habitant, PPA

5 737 \$



Organisation
territoriale
administrative

7 provinces
(créées en 2015)

753
unités locales

IDH

0,622



Classement sur 193

145^e



Aide par habitant

39,5 \$



Population



29,7 millions

Population urbaine, en %

22,4



Cadre multidimensionnel de l'OCDE
sur la fragilité (2025)⁴¹

non disponible



⁴⁰ IV-IX: Profil du Népal établi par BTI (d'après les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, en date de décembre 2025): https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_NPL.pdf

⁴¹ OCDE 2025c p. 51 https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf

Au Népal, le processus de décentralisation peut également être considéré comme globalement favorable, au vu des évolutions suivantes. La fédéralisation intégrée à la réforme constitutionnelle de 2015 est mise en œuvre concrètement depuis 2017. Cette réforme a donné lieu à un transfert accru de compétences vers le niveau local, même si les CT continuent de faire face à des difficultés de financement. Bien que certaines mesures soient prises en direction d'une décentralisation budgétaire, une part importante des ressources des CT provient de l'État fédéral sous forme de subventions conditionnelles, ce qui limite leurs pouvoirs en matière de planification et de prise de décision. Dans le même temps, la capacité des CT à générer leurs propres recettes reste encore assez limitée et un renforcement supplémentaire de leurs capacités s'impose. Par ailleurs, le rôle et le mandat du niveau provincial nécessiteraient d'être davantage précisés.

L'aide budgétaire de l'UE au Népal pour la période 2019-2025 a été consacrée au soutien du système fédéral et à l'avancement de sa mise en œuvre, ainsi qu'à l'accompagnement des efforts du gouvernement en matière de renforcement des capacités aux niveaux

provincial et local. Outre un appui budgétaire dans le domaine de l'éducation, le programme prévoit un soutien à la planification et à la budgétisation au niveau local, ainsi que le renforcement des systèmes de gestion des finances publiques. Durant la prochaine période de programmation, l'appui budgétaire à l'éducation se poursuivra, en mettant l'accent sur la numérisation. L'éducation et l'énergie resteront des secteurs prioritaires de la coopération au développement de l'UE au Népal.

La DUE collabore avec les CT népalaises dans le cadre de différents programmes sectoriels. Par exemple, dans le cadre du dialogue sur une approche sectorielle de l'éducation, la DUE coopère avec des acteurs à différents niveaux. Il existe des groupes locaux des partenaires de l'éducation au sein desquels sont représentées deux ACT (l'association des communes urbaines et l'association des communes rurales). Par ailleurs, dans le cadre de la réunion annuelle avec le ministère népalais de l'Éducation, des représentants des ACT sont invités à intervenir en tant qu'orateurs et la DUE collabore avec les communes sur les questions de coordination et d'organisation. De manière générale, dans le domaine de l'éducation, la DUE met l'accent sur les compétences non techniques et sur le renforcement des capacités, notamment en aidant les collectivités locales à améliorer leurs capacités en matière de planification et de budgétisation ainsi qu'à utiliser un système de gestion de l'éducation, tout en accordant une attention particulière à la qualité de l'enseignement, à l'inclusion et à la formation des enseignants, avec le soutien du gouvernement et de ses partenaires.

Il est important de noter que le programme « Une éducation de qualité pour tous »⁴² est considéré comme un projet phare de la stratégie Global Gateway au Népal. Les activités sont mises en œuvre selon l'approche à 360 degrés et la DUE apporte son soutien par divers moyens disponibles (le financement mixte étant le seul type de soutien qui n'est pas utilisé). Il existe également un projet d'assistance technique mené en collaboration avec la Finlande, qui apporte un soutien au secteur de l'éducation au niveau provincial et vient compléter les actions de la

DUE en matière de formation des enseignants, ainsi qu'un projet mené avec l'UNICEF visant à fournir une assistance technique à 120 communes dans les domaines de la planification, de la budgétisation et de la gouvernance. Dans le cadre de son nouveau programme, la DUE prévoit de poursuivre sa collaboration avec l'ensemble des niveaux de pouvoir au Népal. Dans le secteur de l'éducation, l'accent sera mis sur le renforcement du lien entre l'éducation et les besoins du marché du travail local.

⁴² https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/quality-education-all-nepal_en



Zambie

Forme d'État⁴³



État unitaire

PIB par habitant, PPA

4 224 \$



IDH

0,595



Classement sur 193

154^e



Aide par habitant

68,6 \$



Population urbaine, en %

46,9



Population



21,3 millions

Cadre multidimensionnel de l'OCDE sur la fragilité (2025)⁴⁵

en amélioration



Organisation territoriale administrative⁴⁴

10 provinces

116 districts

226 circonscriptions

plus de 1800 quartiers

⁴³ VI-XI: Profil de la Zambie établi par BTI (d'après les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, en date de décembre 2025) https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_ZMB.pdf

⁴⁴ II: <https://www.elections.org.zm/>

⁴⁵ OCDE 2025c p. 51 https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf

En Zambie, le processus de décentralisation peut être considéré comme favorable. Dans l'ensemble, les autorités centrales reconnaissent la décentralisation et il y a effectivement eu un transfert de compétences vers le niveau local. Toutefois, ce transfert de compétences n'a pas encore été accompagné d'un transfert de ressources en faveur des CT. Par ailleurs, il serait opportun de mettre en place un programme spécifique consacré à la décentralisation. Si le gouvernement considère que le Fonds de développement des circonscriptions⁴⁶ remplit

⁴⁶ <https://www.pdu.gov.zm/cdf>

cette fonction, il s'agit en réalité d'un programme plus large couvrant également d'autres domaines (tels que la santé et la jeunesse) et reposant sur une approche « universelle », la décentralisation n'en constituant qu'un aspect parmi d'autres. Par ailleurs, la dotation du Fonds de développement des circonscriptions est plutôt modeste, puisqu'elle ne représente qu'environ 3 % du budget national total.

Le soutien et la coopération avec les CT de Zambie se sont déroulés en plusieurs étapes, impliquant divers partenaires et différentes sources de financement. Dans le cadre de l'ancienne ligne budgétaire thématique consacrée aux CT, des appels à projets étaient lancés, auxquels celles-ci pouvaient répondre directement. À cette époque, cependant, les CT zambiennes se heurtaient à de nombreux obstacles (tels que des capacités limitées, des difficultés à rendre compte de leurs activités ou à respecter les règles en matière de transparence et de lutte contre la corruption), ce qui avait des répercussions sur l'efficacité de la coopération. Au cours de la phase suivante, la coopération avec l'Association des collectivités territoriales de Zambie (LGAZ) et le Forum des gouvernements locaux du Commonwealth (CLGF) dans le cadre du projet « Renforcer les capacités des collectivités locales en faveur du développement »⁴⁷ s'est avérée efficace et a favorisé les progrès en matière de décentralisation. Ce projet a soutenu le processus de décentralisation (transfert de compétences) en proposant des formations à certaines CT, en renforçant leurs capacités institutionnelles et opérationnelles et en développant leurs compétences en matière de leadership, de gestion des finances publiques, ainsi que de planification et de mise en œuvre de services inclusifs et de développement économique local. Le projet a également contribué au renforcement des capacités de la LGAZ.

À l'heure actuelle, il existe différents programmes auxquels les CT participent (ou devraient participer), que ce soit directement ou indirectement. Par exemple, le programme « Égalité des chances pour le développement humain »⁴⁸ est une initiative dotée d'un budget de 50 millions d'euros, lancée par le gouvernement zambien, l'UNICEF et l'Union européenne. Ce programme cible le district de Solwezi, dans la province du Nord-Ouest, et vise à apporter un soutien aux enfants et aux adolescents des zones défavorisées, ainsi qu'à créer un environnement propice à leur épanouissement. Concrètement, le programme soutient des actions menées par les pouvoirs publics dans les domaines de l'éducation et du développement des compétences, de la santé et de l'aide sociale, et prévoit notamment, parmi ses interventions, une collaboration avec les CT de la région.

Un autre exemple est le programme Nexus Énergie et Eau pour la Zambie (NEWZA)⁴⁹, une initiative Global Gateway dotée d'un budget de 118,1 millions d'euros, qui prévoit notamment des partenariats et une coopération entre des entreprises de distribution d'eau zambiennes et allemandes. Ces partenariats s'articulent autour d'échanges techniques et de partage d'expertise dans différents domaines, notamment la maintenance, la surveillance des réservoirs d'eau et des barrages, ainsi que les analyses en laboratoire et les prélèvements d'échantillons. Grâce à cette coopération, les CT bénéficient d'une amélioration de la prestation des services d'eau et d'assainissement. De plus, le rôle des CT est essentiel pour garantir l'accès des populations vulnérables à l'eau potable et à l'assainissement (voir Sabourin, 2025).

D'autres projets sont en cours dans le secteur des infrastructures, qui eux aussi nécessitent une collaboration adéquate avec les CT. L'initiative relative au corridor de Lobito revêt une importance particulière. Dans ce cas comme dans d'autres, la DUE engage le dialogue avec les CT afin de faciliter l'harmonisation entre les objectifs et projets locaux et ceux de l'Union européenne. Plus précisément, la DUE a mené une enquête visant à recueillir les points de vue des CT et des districts concernant le développement du corridor de Lobito, ceci afin de mieux cerner le contexte et les besoins locaux. Les résultats de l'enquête ont révélé que les CT ne sont ni pleinement informées ni impliquées dans les processus relatifs au corridor de Lobito. Par ailleurs, les CT interrogées ont fait part de leur sentiment selon lequel les programmes sont élaborés au niveau national et que l'on tient peu compte de la manière dont ces programmes profiteront aux communautés locales. Dans le même temps, les CT manifestent un intérêt croissant à participer aux projets et initiatives de l'Union européenne et souhaitent obtenir davantage d'informations sur les programmes mis en œuvre.

À l'avenir, la DUE continuera à solliciter l'opinion et la validation des CT, en mettant l'accent sur leur implication en tant qu'aspect essentiel des initiatives de coopération. La DUE s'efforce également de nouer des liens avec les CT en organisant des ateliers et des formations. Elle tente de se rapprocher des CT en menant des missions sur le terrain, car bon nombre de CT ne disposent pas des moyens financiers nécessaires pour participer à des formations dans la capitale, Lusaka. Par ailleurs, la DUE reconnaît que la coopération avec la LGAZ a été fructueuse et que son rôle et son engagement restent importants.

⁴⁷ <https://www.clgf.org.uk/whats-new/news/enhancing-local-government-capacity-for-development/>

⁴⁸ <https://www.unicef.org/zambia/press-releases/grz-eu-and-unicef-launch-50-million-human-development-programme-uplift-children-and>

⁴⁹ https://www.eeas.europa.eu/delegations/zambia/newza-nexus-energy-and-water-programme-zambia_en



Guatemala

Forme d'État⁵⁰



État unitaire

PIB par habitant, PPA

14 369 \$



Organisation
territoriale
administrative

8

régions

22

départements

340

communes

IDH

0,662



Classement sur 193

137^e



Aide par habitant

24,7 \$



Population



18,4 millions

Population urbaine, en %

53,5



Cadre multidimensionnel de
l'OCDE sur
la fragilité (2025)⁵¹

en régression



⁵⁰ V-X: Profil du Guatemala établi par BTI (d'après les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, en date de décembre 2025) https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_GTM.pdf

⁵¹ OCDE 2025c p. 51: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf

Le processus de décentralisation au Guatemala est pour l'instant au point mort, aucune mesure n'étant actuellement mise en œuvre dans ce sens. L'UE a par le passé soutenu des efforts de décentralisation, mais celle-ci ne figure pas parmi les priorités de l'actuel programme indicatif pluriannuel (PIP) et aucun soutien n'est prévu dans ce domaine.

La DUE possède une longue expérience de collaboration avec les CT guatémaltèques et leurs associations (« mancomunidades »). Dans le cadre de l'ancienne ligne budgétaire thématique consacrée aux OSC et aux autorités locales, la DUE disposait de programmes spécifiques destinés à soutenir les CT et leurs associations. Ces programmes comprenaient le renforcement des capacités en matière de bonne gouvernance, de planification financière et d'aménagement du territoire, ainsi qu'une assistance technique dans des domaines relevant de la compétence des CT, tels que la gestion des déchets et des eaux usées, le changement climatique et la biodiversité, la sécurité alimentaire et la nutrition. Un soutien avait également été apporté à la mise en place de services

spécialisés chargés de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la prise en charge des enfants et des jeunes. Par ailleurs, la DUE apportait son soutien au Conseil pour la coopération au développement, qui rassemblait divers acteurs concernés. Plus précisément, la DUE a contribué à la mise en place d'un cadre propice permettant à différents acteurs locaux (communautés, collectivités locales, services administratifs et personnel scolaire local, personnel médical et techniciens) de participer au dialogue sur les différents aspects du programme local en faveur du développement de leurs régions.

Dans l'ensemble, parmi les principaux résultats obtenus grâce aux projets des CT, on peut citer, par exemple, l'amélioration des systèmes d'aménagement du territoire, la mise en œuvre de plans sectoriels dans des domaines clés de la gestion des CT (tels que la transparence des pouvoirs publics, l'eau, l'assainissement et le changement climatique), ainsi qu'une sensibilisation accrue et la création de services spécialisés chargés de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'enfance et de la jeunesse, ainsi que de la gestion et de la résolution des conflits.

Par ailleurs, les capacités institutionnelles des CT ont été renforcées, en particulier celles qui sont regroupées au sein d'associations (« mancomunidades »). Dans le même temps, les effets liés à la période de transition résultant des changements électoraux et politiques ont été atténués grâce à la mise en place d'une stratégie de travail en collaboration avec une association (une approche fondée sur les « mancomunidades »). Enfin, des investissements ciblés ont été réalisés au niveau local dans des domaines tels que l'eau, l'assainissement et l'information géographique, ainsi que dans la perception des recettes et les services de base assurés par les CT.

Le cadre de coopération internationale de l'UE pour la période 2021-2027 a introduit des changements structurels et opérationnels dans les relations avec les CT. Depuis la suppression de la ligne budgétaire thématique consacrée aux CT, il n'existe plus d'appels à propositions ni de subventions spécifiques directement destinés à ces dernières. Par ailleurs, la coopération avec les CT dans les zones où sont mis en œuvre des projets et des interventions de l'UE s'est recentrée sur les investissements, l'accent étant mis sur l'identification de projets bancables et sur la participation du secteur privé.

La DUE poursuit sa collaboration avec les CT, notamment dans le cadre de projets et d'initiatives menés dans le département du Petén et dans le bassin du Motagua. Plus précisément, « **Petén más sostenible** »⁵² est une initiative de l'Équipe Europe axée sur la transition écologique dans le département du Petén. Elle fait partie intégrante de la stratégie Global Gateway et différents États membres de l'UE y participent. Les CT de cette région sont impliquées, car de nombreux secteurs concernés par cette initiative (par exemple, la gestion du cycle des déchets) relèvent de leurs compétences. Les projets mis en œuvre s'inscrivent donc dans une approche territoriale du développement et de la gouvernance locale. La DUE a également bénéficié d'un soutien de la part du dispositif ATDL dans le cadre de cette initiative.

En ce qui concerne les initiatives visant à la restauration du bassin du Motagua, une zone qui couvre 96 communes, la DUE est actuellement en train de mettre en place le programme, notamment le diagnostic territorial et le plan d'action. Il est important de noter qu'une nouvelle association intercommunale (« mancomunidad ») spécialement consacrée au fleuve Motagua a été créée à l'initiative des autorités communales. Cette association

regroupe 20 communes qui seront concernées par les interventions prévues. De nombreux projets menés dans le bassin concerneront les secteurs de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des eaux usées, qui relèvent tous de la compétence des CT. La DUE collabore avec les communes membres de l'association dans le cadre du processus de coordination visant à élaborer le plan du programme pour le bassin du Motagua. Une assistance technique concernant la préparation de projets d'investissement pour les CT est également à l'étude. Enfin, le rôle des CT et des OSC dans la résolution des défis auxquels est confronté le bassin du Motagua a été abordé lors du **Forum d'investissement Motagua**⁵³, qui visait à créer une plateforme de dialogue et de partenariats entre les principaux acteurs stratégiques de l'économie circulaire.

Dans l'ensemble, grâce aux actions de renforcement des capacités en matière de gouvernance locale menées précédemment, les CT guatémaltèques sont désormais mieux à même de participer aux initiatives de l'Union européenne. Par ailleurs, les CT ont acquis une expérience précieuse grâce à leur participation à divers programmes et projets, ainsi qu'à l'action efficace de leurs associations (« mancomunidades »). Afin de consolider encore davantage leur rôle et leur implication, notamment dans le cadre de la stratégie Global Gateway, un soutien ciblé est nécessaire pour renforcer leurs capacités en matière d'investissement et pour l'élaboration de plans de développement locaux. Il conviendrait également de déployer des efforts pour faciliter la coopération entre les CT guatémaltèques et les acteurs européens (par exemple, des entreprises, des universités, des CT européennes ou leurs associations).

La DUE reconnaît l'importance stratégique des CT guatémaltèques en tant qu'acteurs politiquement influents disposant d'une connaissance approfondie du terrain, et souligne l'importance de collaborer avec les « mancomunidades ». À l'avenir, il sera important d'identifier différentes pistes pour renforcer la collaboration avec les CT dans le cadre des projets et initiatives de l'UE. Il s'agirait notamment d'étudier plus en détail l'approche à 360 degrés comme moyen de renforcer la collaboration avec les CT, ainsi que les partenariats public-privé comme moyen de faire le lien entre les niveaux national et local dans le cadre de Global Gateway.

⁵² https://www.eeas.europa.eu/delegations/guatemala/pet%C3%A9n-m%C3%A1s-sostenible-promoting-ecological-transition-pet%C3%A9n-global-gateway-initiative_en?s=187

⁵³ https://international-partnerships.ec.europa.eu/eu-business-fora/motagua-investment-forum-circular-economy-2025-05-27_en



Madagascar

Forme d'État⁵⁴



État unitaire

PIB par habitant, PPA

1884 \$



Organisation
territoriale
administrative

6

provinces

24

régions (à date de 2023)

1 695

communes

IDH

0,487



Classement sur 193

183^e



Aide par habitant

40,2 \$



Population



32 millions

Population urbaine, en %

41,2



Cadre multidimensionnel de l'OCDE
sur la fragilité (2025)⁵⁵

fragilité
extrême



⁵⁴ V-X: Profil de Madagascar établi par BTI (d'après les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, en date de décembre 2025) https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_MDG.pdf

⁵⁵ OCDE 2025c p. 51: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/states-of-fragility-2025_c9080496/81982370-en.pdf



À Madagascar, où le contexte est extrêmement fragile (voir également OCDE, 2025c), le processus de décentralisation est jugé défavorable. Depuis de nombreuses années, le pays connaît un processus de centralisation et le programme de l'UE visant à soutenir la décentralisation et les CT a été abandonné en 2009. À la suite du récent changement de gouvernement (et à la réorganisation qui en a découlé), les possibilités de coopération et de partenariats restent à évaluer. L'approche territoriale s'inscrit actuellement dans le droit fil des priorités gouvernementales et il est possible de soutenir le développement des compétences des CT.

Globalement, le programme « Tous redevables », qui consiste essentiellement en un ensemble de mesures d'assistance technique, comporte également une composante de soutien à la décentralisation. Ce projet, qui a débuté par un soutien à la gestion des finances publiques, s'est ensuite développé autour de trois volets de réforme, à savoir : a) la gestion des finances publiques, b) la transparence et la lutte contre le blanchiment de capitaux, et c) l'approche territoriale et la décentralisation. Le volet « approche territoriale et décentralisation » dispose d'un budget de 5 millions d'euros. Ce projet permettra à 15 collectivités locales sélectionnées (parmi lesquelles plusieurs collectivités urbaines) de bénéficier d'un accompagnement pour élaborer leur diagnostic territorial, avant de passer à la phase suivante, axée sur l'investissement. Il s'agit d'un projet pilote qui s'étendra sur une période de cinq ans.

Pour mettre en place le volet « approche territoriale et décentralisation » du projet « Tous redevables », la DUE a sollicité le soutien de la Facilité ATDL. La session ATDL destinée au personnel de la DUE a permis de définir la feuille de route du projet et d'élaborer des actions pour les 15 communes qui seront sélectionnées. Cela a également aidé la DUE à mettre au point des processus qui serviront à tirer les enseignements de la mise en œuvre et des résultats du projet pilote, afin qu'ils puissent être mis à profit lors de la prochaine programmation. Une autre session ATDL a été organisée avec les ministères concernés et le Fonds de développement local (FDL). Celle-ci a permis d'identifier les acteurs du projet pilote élaboré dans le cadre de ce volet.

La DUE reconnaît que le soutien apporté par la Facilité ATDL était à la fois nécessaire et utile. La formation ATDL a permis de mieux comprendre la décentralisation et l'approche territoriale, notamment la mise en œuvre de l'approche à 360 degrés. De plus, cette formation s'est avérée utile pour élaborer la stratégie territoriale et déterminer comment tirer le meilleur parti de la programmation.

Enfin, l'approche territoriale et le soutien apporté par la Facilité ATDL se sont révélés être des moyens efficaces d'obtenir des résultats concrets dans un contexte fragile. Bien que le programme « Tous redevables » ne soit pas une initiative Global Gateway, ses prochaines étapes, qui portent sur l'approche territoriale et les investissements, seront mises en œuvre dans le cadre de l'approche à 360 degrés. Ce projet pourrait donc être relié à la stratégie Global Gateway.



5. Conclusions et recommandations

Cette dernière partie présente les principales conclusions de l'étude et les recommandations du CCRE-PLATFORMA. Elle souligne l'importance que revêt la collaboration avec les CT et les ACT dans le domaine de la coopération au développement, ainsi que de leur inclusion dans le cadre de la coopération internationale au développement de l'UE et dans ses mécanismes de financement. En tant que niveau de pouvoir le plus proche des citoyens et fortes de leur mandat démocratique, les CT jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de politiques durables adaptées aux réalités et aux besoins locaux. Ainsi, leur implication concrète en tant que co-créateurs et partenaires dans la mise en œuvre des politiques de l'UE et des mesures liées aux investissements concernant leurs territoires peut contribuer à rendre les actions de l'UE plus efficaces et mieux ciblées, ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la coopération au développement de l'UE avec un impact significatif (PLATFORMA, 2026).

Il est essentiel de soutenir les efforts de décentralisation et le renforcement des capacités des CT pour que ces dernières puissent jouer pleinement leur rôle dans le développement territorial

La mise en place d'un cadre propice à la décentralisation et de mécanismes de gouvernance à plusieurs niveaux est et reste une condition préalable essentielle pour que les CT puissent assumer leurs rôles et leurs responsabilités en tant que moteurs du développement territorial. Bien que le contexte varie considérablement d'un pays partenaire à l'autre, les résultats de cette étude montrent que 62,5 % des DUE interrogées en 2025 (soit 25 sur 40) ont jugé favorable le processus de décentralisation dans le pays dans lequel elles sont implantées. Cela semble indiquer soit que des mesures de décentralisation sont mises en œuvre, soit que la décentralisation est considérée comme l'une des priorités du pays partenaire. Par ailleurs, 57,5 % des DUE interrogées en 2025 (soit 23 sur 40) soutiennent la décentralisation dans le pays partenaire, grâce à une combinaison de différents moyens d'aide.

Parallèlement aux progrès réalisés en matière de décentralisation, qui se traduisent par un transfert juridique et concret de compétences et de ressources vers les niveaux infranationaux, il reste essentiel de renforcer les capacités des CT à exercer leurs pouvoirs et leurs responsabilités. Les études de cas consacrées au Tchad et au Népal fournissent des exemples concrets de renforcement des capacités et d'assistance technique en faveur des CT, notamment dans le domaine de la gestion des finances publiques. Les études de cas relatives au Guatemala et à la Zambie mettent en évidence les avantages qu'il y a, à cet égard, à renforcer les ACT des pays partenaires et à collaborer plus étroitement avec elles. Dans l'ensemble, les études de cas, ainsi que d'autres exemples illustratifs présentés dans l'étude (Cap-Vert,

Gambie, Philippines), montrent comment le soutien de l'UE aux efforts de décentralisation et au renforcement des capacités des CT peut contribuer à ouvrir la voie à leur participation active, notamment aux (futurs) projets et initiatives Global Gateway, renforçant ainsi leur rôle et leur mandat.

Néanmoins, plusieurs obstacles subsistent et nécessitent un soutien ciblé supplémentaire pour que les CT puissent participer efficacement au cadre de la politique de coopération internationale de l'UE et à la stratégie Global Gateway. Que ce soit les résultats de l'enquête de 2025, les explications complémentaires fournies par les DUE ou les études de cas (Tchad, Guatemala, Madagascar), tous les éléments soulignent la nécessité de renforcer davantage les capacités des CT dans les domaines liés à l'investissement, la gouvernance locale, l'élaboration de plans de développement local et l'accès au financement. Ces résultats font écho aux conclusions du Forum 2025 des Villes et Régions pour les Partenariats internationaux (Commission européenne, 2026a, p. 8 et 9), qui mettaient en évidence les difficultés rencontrées par les CT en matière d'accès au financement.

Un soutien continu aux efforts de réforme en matière de décentralisation, ainsi qu'une aide financière et technique ciblée en faveur des CT des pays partenaires pourraient contribuer à créer un environnement propice et à lever les obstacles à leur participation aux politiques de coopération internationale de l'UE et à la stratégie Global Gateway. Cela favoriserait leur implication effective dans le cadre du futur instrument « Europe dans le monde ». Par ailleurs, le renforcement ciblé des capacités des ACT des pays partenaires, ainsi qu'une collaboration accrue avec ces intermédiaires clés constituent une opportunité et une valeur ajoutée pour une participation plus large et plus efficace des CT au sein du cadre et des initiatives de l'UE.



La participation des CT et des ACT dans le cadre de coopération internationale de l'UE, et en particulier dans la stratégie Global Gateway, reste inégale et assez limitée

Un renforcement de la collaboration avec les CT et les ACT du pays partenaire dans le cadre de la politique de coopération internationale de l'UE, notamment la stratégie Global Gateway, peut contribuer à une mise en œuvre locale durable et cohérente des mesures politiques et des investissements (PLATFORMA, 2024, 2025, 2026). Les résultats de cette étude montrent que 57,5 % des DUE interrogées en 2025 (soit 23 sur 40) collaborent avec les CT et/ou les ACT des pays partenaires dans le cadre de l'IVCDI – Europe dans le monde. Par ailleurs, 20 % des DUE (8 sur 40) collaborent d'une manière ou d'une autre avec des CT ou des ACT dans le cadre de la stratégie Global Gateway, tandis que 25 % (10 sur 40) prévoient de le faire.

Les DUE ont souligné que la suppression de la ligne budgétaire thématique destinée aux CT a réduit les possibilités de participation. En l'absence d'un cadre adéquat pour collaborer avec les CT, il est de plus en plus difficile pour les DUE de trouver des moyens de renforcer leur implication. Il est important de noter que pas moins de 69,2 % des DUE ayant participé à cette étude (soit 27 sur 39) estiment qu'il serait utile de disposer d'une ligne budgétaire spécifique pour la collaboration avec les CT. À cet égard, les DUE apprécieraient de bénéficier d'un soutien sous forme d'assistance technique et de subventions, mais aussi d'instruments de financement flexibles.



Les autres motifs ou obstacles à la collaboration avec les CT mentionnés par les DUE interrogées en 2025 correspondent dans une large mesure à ceux déjà identifiés dans l'enquête de 2021 (PLATFORMA, 2021). Parmi celles-ci figurent le faible niveau (voire l'absence totale) de priorité accordé à la coopération avec les CT dans la pratique, l'absence de référence à la décentralisation dans les PIP, l'insuffisance ou le caractère limité des ressources humaines et des capacités administratives de la DUE pour collaborer avec les CT et s'engager dans le processus de décentralisation, ainsi que les caractéristiques spécifiques du contexte du pays partenaire (par exemple, un degré élevé de centralisation ou une situation politique complexe).

Dans l'ensemble, la mise en place d'un cadre clair de gouvernance à plusieurs niveaux et de sources de financement pour les CT faciliterait la collaboration des DUE avec ces dernières, ainsi que leur participation effective et systématique au cadre de coopération internationale de l'UE et à la stratégie Global Gateway, contribuant ainsi à un ancrage local durable des initiatives de l'UE dans les pays partenaires. De plus, le renforcement des capacités et des connaissances des DUE en matière de collaboration avec les CT et les ACT constitue une condition préalable essentielle à une participation et à des consultations constructives et systématiques avec ces dernières. Il serait utile de fournir aux DUE des orientations stratégiques plus claires, des exigences de programmation plus strictes et des ressources spécifiques afin d'intégrer les dimensions territoriales dans les politiques et initiatives de coopération de l'UE.

Une implication accrue des CT et des ACT peut s'avérer bénéfique dans un contexte de fragilité

Face à l'aggravation des problèmes de fragilité et d'instabilité à l'échelle mondiale (voir OCDE, 2025c), de nombreuses DUE interrogées dans le cadre de cette étude (18 sur 40, soit 45 %) interviennent dans des contextes fragiles. La plupart de ces DUE ont mis en évidence une situation de fragilité à multiples facettes dans le pays partenaire, résultant d'une combinaison de plusieurs aspects. Il s'agit le plus souvent de fragilités dans les dimensions politique, sécuritaire et sociétale, suivies des dimensions économique et environnementale. Conformément à l'examen et aux recommandations de l'OCDE (2025a, p. 72 à 75), il est important que l'UE continue à s'engager dans ce contexte, notamment par le biais des DUE, et qu'elle utilise les instruments, les programmes et l'expertise dont elle dispose pour ouvrir la voie au développement durable. Certaines des DUE interrogées dans le cadre de cette étude ont souligné l'importance d'adapter les approches de Global Gateway aux situations caractérisées par un contexte complexe et un niveau élevé de fragilité.

Une grande majorité des DUE ayant déclaré intervenir dans des contextes fragiles (13 sur les 17 ayant répondu à cette question de l'enquête, soit 76,4 %) estiment que la collaboration avec les CT du pays partenaire faciliterait leur travail. Les études de cas relatives au Guatemala et à Madagascar apportent des éclairages concrets à cet égard : la première met en avant la valeur ajoutée d'une coopération

étroite avec des ACT (« mancomunidades »), tandis que la seconde souligne l'efficacité de l'approche territoriale pour obtenir des résultats dans un contexte de fragilité.

Étant donné que, dans un contexte de fragilité, la coopération avec les structures nationales de gouvernance s'avère souvent difficile, il est essentiel de pouvoir travailler par l'intermédiaire et en collaboration avec les CT. Celles-ci jouent souvent un rôle clé dans la définition des priorités, la réponse aux besoins urgents et la continuité de la prestation des services publics locaux dans les contextes fragiles, comme le soulignent les conclusions du Forum 2025 des Villes et Régions pour les Partenariats internationaux (Commission européenne, 2026a, p. 14 et 15). Dans certains contextes, les CT comptent donc parmi les institutions les plus résilientes, capables d'assurer la continuité et de contribuer à renforcer la confiance et la cohésion sociale. Les programmes et les stratégies de collaboration visant à renforcer et à soutenir les CT dans les contextes fragiles, notamment par un engagement accru des DUE à leur égard, nécessitent des approches adaptées au contexte et des instruments souples.



La CDD contribue à la réalisation des objectifs de coopération internationale tant au niveau local qu'au niveau européen, mais elle reste largement sous-utilisée

Le recours à cet outil qu'est la CDD peut favoriser l'alignement des objectifs de développement local avec les objectifs de coopération internationale de l'UE (Commission européenne, 2026b ; PLATFORMA 2026). Les conclusions du Forum 2025 des Villes et Régions pour les Partenariats internationaux (Commission européenne, 2026a, p. 11 et 12) ont mis en avant la CDD comme un outil efficace susceptible de contribuer à l'extension des initiatives de l'UE.

L'étude de cas sur la Zambie présente deux exemples concrets d'utilisation efficace de la CDD. Le premier concerne la coopération entre le réseau international CLGF et l'association nationale zambienne des CT (LAGZ), qui visait à soutenir la gouvernance locale ainsi que les stratégies et plans de développement local durable par le biais d'activités de renforcement des capacités et d'apprentissage entre pairs. Cette coopération a contribué à faire progresser avec succès les efforts de décentralisation en Zambie. Le deuxième exemple concerne la coopération entre des compagnies des eaux zambiennes et allemandes dans le cadre du projet Global Gateway NEWZA. Celui-ci illustre l'une des façons dont on peut tirer parti de la CDD pour ancrer localement les investissements Global Gateway, les citoyens étant les bénéficiaires directs de l'amélioration des services publics locaux fournis par les CT du pays partenaire. Si le financement des infrastructures constitue un élément clé, le partenariat et la coopération entre les entreprises de distribution d'eau zambiennes et allemandes renforcent les capacités institutionnelles et de gestion des prestataires de services locaux, générant ainsi des retombées allant au-delà des résultats de chaque projet pris individuellement. Ce projet peut servir de modèle pour d'autres CT ainsi que pour les compagnies des eaux qui se développent dans le cadre du programme NEWZA.

D'autres exemples de CDD présentés dans cette étude démontrent le rôle essentiel des partenariats entre les CT (comme l'illustrent les exemples du Cap-Vert, de la Gambie et de l'Indonésie) et avec les ACT et leurs agences,

services ou départements chargés de la coopération internationale en tant qu'intermédiaires clés (comme l'illustrent les exemples de l'Éthiopie et de la Mauritanie). Ces partenariats permettent la mise en place de structures de coopération s'appuyant sur des projets financés par l'UE et d'autres initiatives.

Malgré ces exemples illustrant la valeur ajoutée de la CDD, seules 20 des 40 DUE interrogées en 2025 ont déclaré avoir connaissance de l'existence d'une coopération entre les CT/ACT européennes et celles des pays partenaires. Ces résultats sont nettement inférieurs à ceux de l'enquête de 2021, lors de laquelle 41 des 53 DUE interrogées avaient déclaré avoir connaissance d'une telle coopération, même si elles n'y participaient pas activement (PLATFORMA, 2021).

Il convient donc de mettre davantage en avant et de mieux faire connaître les exemples de réussite en matière de partenariats et de projets de CDD. Outre une sensibilisation accrue des DUE, le recensement des partenariats et initiatives de CDD qui ont fait leurs preuves permettrait d'explorer plus en profondeur leur potentiel de reproduction, facilitant ainsi la participation des CT et leur contribution à la mise en œuvre locale des initiatives de l'UE (telles que la stratégie Global Gateway). Cela pourrait également faciliter l'exploration de possibilités de collaboration avec les CT et les ACT des pays partenaires. L'exploration des synergies et des complémentarités potentielles entre les agences de coopération au développement des États membres de l'UE, les CT, les ACT et leurs entités chargées de la coopération internationale offre l'occasion de renforcer

la cohérence, la portée et l'impact de la coopération au développement de l'UE et de la stratégie Global Gateway. Un renforcement accru des liens et de la collaboration entre les DUE, les CT et les ACT permettrait de tirer pleinement parti de ces opportunités dans la pratique. Par ailleurs, il serait utile de renforcer la sensibilisation et de mettre en place des actions ciblées de renforcement des capacités destinées aux CT et ACT européennes concernant la mise

en œuvre efficace au niveau local de la stratégie Global Gateway et de ses composantes (telles que l'approche à 360 degrés), ainsi que les possibilités de relier leurs propres activités aux initiatives de l'Union européenne.



Une formation et un accompagnement ciblés destinés aux DUE peuvent contribuer à améliorer leur collaboration avec les CT et ACT

Enfin, la collaboration avec les CT des pays partenaires exige une connaissance approfondie du contexte local, ainsi que des compétences et une bonne maîtrise des outils disponibles pour mettre en œuvre l'approche territoriale du développement. Afin d'accompagner les DUE dans les projets et initiatives de coopération internationale au développement, l'UE propose un large éventail de programmes de formation et d'outils d'appui, tels que la Facilité ATDL, le programme TAIEX et la Facilité UDTF.

Les résultats de cette étude montrent que seules 12 des 40 DUE (soit 30 %) ont bénéficié d'un accompagnement ou d'une formation sur la manière de travailler avec les CT. Six autres DUE ont indiqué qu'elles prévoyaient de solliciter ce type de soutien. Ces résultats sont similaires à ceux de l'enquête de 2021, qui montrait que 32 % des DUE interrogées avaient suivi une telle formation (PLATFORMA 2021).

Les DUE ayant bénéficié d'un soutien ou d'une formation se sont félicités de cette opportunité qui leur a permis d'approfondir leur compréhension du processus de décentralisation et des moyens de collaborer efficacement avec les CT, notamment en mettant en œuvre les différentes approches et les différents outils disponibles, adaptés au contexte dans lequel elles opèrent. L'étude de cas consacrée à Madagascar illustre les avantages concrets apportés par le soutien de la Facilité ATDL.

Pour l'avenir, les DUE interrogées dans le cadre de cette étude ont manifesté leur intérêt à bénéficier du soutien de l'ATDL, de TAIEX et de l'UDTF afin de renforcer leur collaboration avec les CT. L'accès à des formations spécialisées, à des conseils et à un accompagnement pourrait permettre aux DUE de mieux prendre en compte et d'intégrer la dimension et les perspectives locales dans leur programmation, ainsi que dans des initiatives telles que celles relevant de la stratégie Global Gateway. Les conclusions du Forum 2025 des Villes et Régions pour les Partenariats internationaux (Commission européenne, 2026a, p. 21) ont également souligné la nécessité de renforcer le soutien opérationnel apporté aux DUE, notamment par le renforcement des capacités et la fourniture de conseils pratiques sur la manière de s'engager dans le développement territorial.

Un renforcement accru des capacités et de l'expertise des DUE dans leur collaboration avec les CT et les ACT, accompagné d'orientations claires sur la manière d'associer ces dernières et d'intégrer la dimension territoriale dans les actions de développement, contribuerait à une coopération au développement plus efficace et durable, en tirant pleinement parti, au niveau local, d'approches centrées sur les personnes et ancrées dans le territoire.



Références

Bilquin, B. (2022). *Implementation of the Global Europe Instrument: First steps – The European Parliament's scrutiny role*. Service de recherche du Parlement européen. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_IDA\(2022\)739212](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_IDA(2022)739212)

Bilquin, B., & Pichon, E. (2026). *Global Europe instrument. Briefing. EU Legislation in Progress 2028 – 2034 multiannual financial framework*. Service de recherche du Parlement européen. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/582596/EPRS_BRI\(2026\)582596_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/582596/EPRS_BRI(2026)582596_EN.pdf)

Bossuyt, J., & Sabourin, A. (2024). *The EU Global Gateway strategy: Giving local authorities a voice*. Centre européen de gestion des politiques de développement. <https://ecdpm.org/work/eu-global-gateway-strategy-giving-local-authorities-voice>

Bossuyt, J., & Sainaghi, M. (2025). *EU engagement in fragile settings: What role for cities and local/regional governments and how best to support them?* (Discussion Paper No. 390). Centre européen de gestion des politiques de développement. https://ecdpm.org/application/files/7217/5688/9324/EU_engagement_fragile_settings_What_role_for_cities_local_regional_governments_how_best_to_support_them_ECDPM_Discussion_Paper_390_2025.pdf

Comité européen des régions. (10 décembre 2025). *The Localisation of the EU's Global Gateway. Opinion factsheet*. CDR-2518-2025. <https://www.core.europa.eu/en/our-work/opinions/cdr-2518-2025>

Commission européenne (2021). *Communication conjointe au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen, au Comité des régions et à la Banque européenne d'investissement: la stratégie «Global Gateway»*. JOIN (2021) 30 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=JOIN%3A2021%3A30%3AFIN>

Commission européenne (2023). *The Territorial Approach to Local Development (TALD) in the European Union's External Cooperation 2020-2023*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/fbd8f103-7bf9-417c-bb92-8c896136ebe4_en?filename=TALD%20in%20Practice%202020-2023_en.pdf

Commission européenne (2025a). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions – Un programme de l'Union pour les villes: stimuler la croissance et la prospérité* COM (2025) 739/2. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/2025-cities-agenda/2025-cities-agenda-communication.pdf

Commission européenne (2025b). *La stratégie «Global Gateway»*. Office des publications de l'Union européenne. <https://data.europa.eu/doi/10.2841/5607451>

Commission européenne (2025c). *Proposition pour le prochain cadre financier pluriannuel établissant un instrument «Europe dans le monde»* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025PC0551>

Commission européenne (2026a). *Report on the Cities and Regions for International Partnerships Forum 2025: The contribution of local and regional authorities to the EU's Global Gateway strategy*. https://capacity4dev.europa.eu/library/report-cities-and-regions-international-partnerships-forum-2025_en

Commission européenne (2026b). *Why decentralised cooperation matters*. https://capacity4dev.europa.eu/library/why-decentralised-cooperation-matters-0_en

Commission européenne (n.d.). *Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+)*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/european-fund-sustainable-development-plus_en

Conseil de l'Union européenne. (21 novembre 2023). *Team Europe approach – Council conclusions*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15684-2023-INIT/en/pdf>

Conseil de l'Union européenne. (17 janvier 2025). *Global Gateway 360° Degree Approach Presentation. Meeting Document*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/WK-557-2025-INIT/en/pdf>

Counterbalance, Oxfam & Eurodad. (2024). *Who benefits from the Global Gateway?*. <https://www.oxfam.org/en/research/who-profits-global-gateway>

Delivorias, A. (2026). *Global Gateway: Past impacts, future orientation*. Service de recherche du Parlement européen. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2026/785686/EPRS_ATA\(2026\)785686_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2026/785686/EPRS_ATA(2026)785686_EN.pdf)

Forum des gouvernements locaux du Commonwealth. (n.d.). *Enhancing local government capacity for development*. <https://www.clgf.org.uk/whats-new/news/enhancing-local-government-capacity-for-development/>

Foundation in Support of Local Democracy. (n.d.). *A sustainable urban marketplace in Indonesia*. <https://fpr.org.pl/project/a-sustainable-urban-marketplace-participatory-urban-governance-for-safe-green-and-inclusive-fresh-market-management-in-indonesia/>

Jones, A. (2025). *A companion guide to the Global Europe instrument proposal* (Briefing Note Nr. 198). Centre européen de gestion des politiques de développement. <https://ecdpm.org/application/files/6617/5552/0877/Companion-Guide-Global-Europe-Instrument-Proposal-ECDPM-Briefing-Note-198-2025.pdf>

Jones, A., Veron, P., Sabourin, A., & Karaki, K. (2025). *Towards NDICI–Global Europe 2.0: Reforms for a new era of EU partnerships*. Centre européen de gestion des politiques de développement. <https://ecdpm.org/application/files/6217/4599/6262/Towards-NDICI-global-europe-2.0-reforms-new-era-EU-partnerships-ECDPM-Discussion-Paper-387-2025.pdf>

Keijzer, N., Oliivié, I., Santillán O'Shea, M., & Koch, S. (2023). *Working better together? A comparative assessment of five Team Europe initiatives*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/en/policy-paper/working-better-together-a-comparative-assessment-of-five-team-europe-initiatives/>

Maj, A., et al. (2026). *The role of local and regional authorities and decentralised cooperation in fragile settings: Building on the Nicosia Initiative in Libya*. Comité européen des régions. <https://www.iemed.org/publication/the-role-of-local-and-regional-authorities-and-decentralised-cooperation-in-fragile-settings-building-on-the-nicosia-initiative-in-libya/>

OCDE (2025a). *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement: Union européenne 2025*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-development-co-operation-peer-reviews-european-union-2025_7adcf387-en.html

OCDE (2025b). *Enabling higher-risk investments: The European Fund for Sustainable Development Plus (EFSD+)*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/enabling-higher-risk-investments-the-european-fund-for-sustainable-development-plus-efsd_4991550f/ae898fb-en.pdf

OCDE (2025c). *États de fragilité 2025*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/states-of-fragility-2025_81982370-en.html

Oliivié, I., & Santillán O'Shea, M. (2023). *Development aid and geopolitics: The EU's Global Gateway initiative*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/en/policy-paper/development-aid-and-geopolitics-the-eus-global-gateway-initiative/>

Parlement européen et Conseil (2021). *Règlement (UE) 2021/947 établissant l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVDCI – Europe dans le monde)*. Journal officiel de l'Union européenne, L 209, 1–141. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/947/oj/eng>

PLATFORMA. (2021). *The work of EU delegations with local and regional governments for development*. <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2021/02/The-work-of-EU-delegations-with-local-and-regional-governments-for-development-EN.pdf>

PLATFORMA. (2024). *EU external financing for local authorities. Policy position*. <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2024/09/PLATFORMA-Position-NDICI-Global-Europe-Update-2024.pdf>

PLATFORMA. (2025). *Global Gateway through the lens of local and regional governments*. <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2025/12/GG-Note.pdf>

PLATFORMA. (2026). *Local and regional governments in Global Europe 2028–2034: Policy position*. <https://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2026/02/Policy-Position-on-Global-Europe-2028%E2%80%932034.pdf>

Sabourin, A. (2025). *Cities, regions and Global Gateway – Mapping of evidence and opportunities for local and regional authorities to deliver on the strategy*. Centre européen de gestion des politiques de développement. <https://ecdpm.org/work/how-anchor-global-gateway-strategy-local-realities>

VNG International. (Kein Datum). *Ethiopia: Uniting local governments*. <https://www.vng-international.nl/project/ethiopia-uniting-local-governments-in-ethiopia/>

Sources en ligne

Bertelsmann Stiftung. (2025). *BTI Country profile Chad*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_TCD.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2025). *BTI Country profile Guatemala*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_GTM.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2025). *BTI Country profile Madagascar*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_MDG.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2025). *BTI Country profile Nepal*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_NPL.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2025). *BTI Country profile Zambia*. https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_ZMB.pdf

Cities Investment to Innovate, Integrate and Sustain (CITIIS). (n.d.). *Our work*. <https://citiis.niua.in/ourwork>

Commission européenne (2025). *President von der Leyen announces Global Gateway has reached its €300 billion investment target building smart, clean links around the world*, Coin Presse, Commission européenne. Disponible à l'adresse : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ac_25_2346

Commission européenne (n.d.). *Chad*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/chad_en

Commission européenne (n.d.). *Modernisation of the N'Djamena–Douala corridor and bridge construction*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/modernisation-ndjamena-douala-corridor-and-construction-bridge-chad_en

Commission européenne (n.d.). *Motagua investment forum: Circular economy*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/eu-business-fora/motagua-investment-forum-circular-economy-2025-05-27_en

Commission européenne (n.d.). *Promoting sustainable urban development through associations of municipalities*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/projects/promoting-sustainable-urban-development-through-associations-municipalities_en

Commission européenne (n.d.). *Partnerships for sustainable cities*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/programming/programmes/partnerships-sustainable-cities_en

Commission européenne (n.d.). *TAIEX*. https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/taix_en

Commission européenne (n.d.). *Urban Development Technical Facility*. https://capacity4dev.europa.eu/members/urban-development-technical-facility_en

Commission européenne (n.d.). *Quality education for all in Nepal*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/quality-education-all-nepal_en

Délégation de l'Union européenne au Guatemala. (16 janvier 2025). *Petén más sostenible: Promoting ecological transition in Petén under the Global Gateway initiative*. https://www.eeas.europa.eu/delegations/guatemala/pet%C3%A9n-m%C3%A1s-sostenible-promoting-ecological-transition-pet%C3%A9n-global-gateway-initiative_en?s=187

Délégation de l'Union européenne en Mauritanie. (18 septembre 2025). *FLEURIR: Favoring the integrated urban ecosystem of Rosso*. https://www.eeas.europa.eu/delegations/mauritania/fleurir-favoriser-l%C3%A9cosyst%C3%A8me-urbain-environnemental-%C3%A9conomique-et-social-int%C3%A9gr%C3%A9-de-rosso_en?s=109

Délégation de l'Union européenne en Zambie. (14 juin 2024). *NEWZA: Nexus energy and water programme in Zambia*. https://www.eeas.europa.eu/delegations/zambia/newza-nexus-energy-and-water-programme-zambia_en

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ. (n.d.). *City and municipality development*. <https://www.giz.de/en/expertise/democracy-rule-of-law/city-municipality>

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ. (n.d.). *Mali*. <https://www.giz.de/en/projects/decentralization-and-good-governance-mali>

Enabel. (2025). *Activating the potential of territories to achieve inclusive and equitable development*. https://www.enabel.be/app/uploads/2025/01/PP03_Activating-the-potential-of-territories-to-achieve-inclusive-and-equitable-development-1.pdf

Enabel. (n.d.). *Appui à la participation citoyenne*. <https://open.enabel.be/en/MAR/2467/p/programme-d-appui-a-la-participation-citoyenne.html>

Enabel. (n.d.). *Benin project*. <https://open.enabel.be/en/projects/204/benin.html>

Enabel. (n.d.). *Appui à la résilience au Centre-Nord et Plateau Central*. <https://open.enabel.be/en/BFA/2741/p/appui-a-la-resilience-au-centre-nord-et-plateau-central.html>

European Circular Economy Stakeholder Platform. (n.d.). *Motagua investment forum: Circular economy*. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/news-and-events/all-events/motagua-investment-forum-circular-economy>

EU – Philippines Green Economy Partnership. (n.d.). *About GEPP*. <https://www.greenconomy.ph/about/about-gepp>

Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF). (3 juin 2025). *Zambia human development programme launch*. <https://www.unicef.org/zambia/press-releases/grz-eu-and-unicef-launch-50-million-human-development-programme-uplift-children-and>

Ministère des Collectivités locales et du Développement rural de la Zambie. (n.d.). *Constituency Development Fund*. <https://www.pdu.gov.zm/cdf>

Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). (n.d.). *EU-UNDP GREAT initiative in The Gambia*. <https://www.undp.org/gambia/press-releases/unveiling-eu-funded-project-responsive-and-accountable-democratic-transition-eu-undp-great-initiative>

Liste des figures

Figure 1 : Comment la délégation de l'UE évalue-t-elle le processus de décentralisation dans le pays partenaire ?	22
Figure 2 : La délégation de l'UE soutient-elle la décentralisation dans le pays partenaire ?	23
Figure 3 : Quels types de soutien la délégation de l'UE met-elle en œuvre pour travailler sur la décentralisation avec les CT du pays partenaire ?	23
Figure 4 : La délégation de l'UE collabore-t-elle avec des CT ou des ACT du pays partenaire dans le cadre de l'IVCDCI – Europe dans le monde ?	24
Figure 5 : La délégation de l'UE collabore-t-elle avec des CT ou des ACT du pays partenaire dans le cadre de Global Gateway ?	24
Figure 6 : La délégation de l'UE opère-t-elle dans un contexte fragile ?	26
Figure 7 : Veuillez préciser dans quel contexte de fragilité la délégation de l'UE intervient.	26
Figure 8 : Une collaboration avec les CT du pays partenaire faciliterait-elle le travail de la délégation de l'UE dans ce contexte de fragilité ?	27
Figure 9 : Comment la délégation de l'UE s'est-elle adaptée aux instruments et initiatives de coopération au développement mis en place par l'UE (IVCDCI – Europe dans le monde, Global Gateway, initiatives de l'Équipe Europe) ?	29
Figure 10 : La délégation de l'UE estime-t-elle qu'une ligne budgétaire spécifique contribuerait à renforcer la collaboration avec les CT du pays partenaire ?	29
Figure 11 : Quel type de soutien pourrait inciter la délégation de l'UE à collaborer avec les CT du pays partenaire ?	30
Figure 12 : La délégation de l'UE a-t-elle connaissance de CT européennes (ou leurs entités) ayant déjà coopéré avec des CT ou des ACT du pays partenaire ?	30
Figure 13 : La délégation de l'UE a-t-elle sollicité un soutien ou une formation pour son personnel sur la manière de travailler avec les CT (par exemple, dans le cadre de la Facilité ATDL – Approche territoriale du développement local) ?	34
Figure 14 : Par quels types de soutien existants la délégation de l'UE serait-elle intéressée pour renforcer sa collaboration avec les CT ?	35

Mise à jour 2026

Éditeur : Conseil des communes et régions d'Europe (CCRE)

Directeurs de la publication : Durmish Guri, Directeur Projets et Programmes – CCRE et Boris Tonhauser, Directeur – PLATFORMA

Auteure : Dre Ivana Skazlic, Analyste de recherche – CCRE

Communication et coordination éditoriale : Léa Hetz, Chargée de projet Communication et Événements – CCRE

Design : ACAPELLA

Remerciements pour le financement : Ce dispositif/ce projet (Bridging and Mapping Knowledge Gaps in Decentralised Cooperation (Mindcraft)) est financé par le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et soutenu par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Avertissement concernant les publications : Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de son ou ses auteurs et ne reflète pas les opinions du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

© CEMR and GIZ, 2026. Licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Photo credits and world maps:

p.1, p. 10, p. 56: Credit: MapChart.net

© iStock: 506815322 artjazz, 2228806696 Salah Latreche, 2270185498 Redouane Mezzane

© Unsplash: p.12: Photo by Shashank Hudkar on Unsplash, p. 13: Photo by Michael Romanov on Unsplash, p. 26: Photo by Colin Hobson on Unsplash, p. 28: Photo by Parker Hilton on Unsplash, p. 33: Photo by Iwaria Inc. on Unsplash, p. 34 : Photo by Ian Macharia on Unsplash, p. 35 : Photo by Julio Reynaldo on Unsplash, p. 36: Photo by Ato Aikins on Unsplash, p. 38: Photo by Fabrizio Frigeni on Unsplash, p. 38: Photo by Aron Marinelli on Unsplash, p. 44: Photo by 2Photo Pots on Unsplash, Photo by Rafael Peier on Unsplash, p. 47: Photo by mana5280 on Unsplash, p. 48: Photo by Krisztian Tabori on Unsplash, p. 49: Photo by Ghana Shyam Khadka on Unsplash, p. 50: Photo by Anja Lee Ming Becker on Unsplash, p. 51: Photo by Sikwe Scarter on Unsplash



CCRE-CEMR
1 Square de Meeûs
B-1000 Bruxelles

info@ccre-cemr.org
ccre-cemr.org



PLATFORMA
1 Square de Meeûs
B-1000 Bruxelles

platforma@ccre-cemr.org
platforma-dev.eu