



**Rapport d'information du Conseil d'Etat au Grand Conseil
portant sur les options stratégiques et financières en
matière d'aide humanitaire et de coopération au
développement**

(Du 28 avril 2014)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RESUME

Adoptée le 18 mars 2008, la loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement impose au gouvernement cantonal de présenter au Grand Conseil les objectifs qu'il entend poursuivre en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement accompagné d'une planification financière. Rappelant brièvement les fondements et missions de la loi, le Conseil d'Etat dresse, dans le présent rapport, un bilan - très positif - de son partenariat avec Latitude21, Fédération neuchâteloise de coopération au développement, ainsi que de la mise en œuvre des objectifs stratégiques fixés pour les années 2010-2013. Le Programme stratégique 2014-2017 s'inscrit dans le prolongement du programme précédent tout en mettant davantage en évidence l'articulation entre le "social" et "l'environnemental", le "local et le global". Il repose sur un partenariat fort avec les collectivités publiques (confédération, canton et communes) que Latitude21 souhaite renforcer, notamment auprès des communes. Il vise à sensibiliser ainsi qu'à mobiliser des ressources et des compétences ici et là-bas en faveur de la lutte contre la pauvreté et le développement durable. Pour soutenir Latitude21, le Conseil d'Etat a l'intention de conclure un nouveau contrat de prestations avec elle pour une durée de quatre ans et demie dès juillet 2014 et souhaite continuer à lui octroyer une subvention annuelle de 260.000 francs. Pour ce faire, il a besoin d'un appui de principe du Grand Conseil neuchâtelois.

**1. L'AIDE HUMANITAIRE ET LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT:
SOLIDARITE ET ENGAGEMENT**

1.1. Une solidarité pour une stabilité mondiale

Aujourd'hui encore, environ deux milliards d'êtres humains vivent avec moins de deux dollars par jour. L'instabilité des marchés financiers, les changements climatiques, la raréfaction des ressources naturelles, les pandémies mais aussi les conflits armés compromettent les perspectives de développement des pays pauvres. Selon la Banque mondiale, l'extrême pauvreté est devenue une réalité quotidienne pour 70 millions de personnes supplémentaires depuis l'augmentation du prix des aliments provoquée par la récente crise économique mondiale. Depuis les années 2000, au côté de la société civile, la communauté des Etats se mobilise pour lutter à l'échelle mondiale contre la pauvreté. Elle l'inscrit davantage dans une logique de développement durable.

Dans le même état d'esprit et depuis longtemps, la Suisse vient en aide aux pays pauvres qui sont confrontés à des situations humanitaires et d'urgence ainsi qu'à des problèmes de pauvreté et de développement. Cet appui répond à la volonté du peuple suisse qui l'a ancré dans sa constitution fédérale. (art. 54) afin de contribuer "*à soulager les populations dans le besoin et à lutter contre la pauvreté ainsi qu'à promouvoir le respect des droits de l'homme, la démocratie, la coexistence pacifique des peuples et la préservation des ressources naturelles*".

Au bénéfice d'une large expérience pour venir efficacement en soutien aux pays et populations dans le cadre d'une coopération internationale forte, notre pays agit par solidarité, considérant qu'aucun pays ne peut surmonter seul la pauvreté et les enjeux mondiaux. Mais il le fait également par intérêt bien compris, parce que la sécurité, la prospérité et la qualité de vie de notre pays dépendent des développements politiques, économiques et écologiques mondiaux. S'engager contre la pauvreté et le développement durable, c'est aussi s'engager en faveur d'une sécurité accrue et d'une meilleure qualité de vie en Suisse.

1.2. Un engagement et un ancrage légal

Dans le canton de Neuchâtel, cette volonté de venir en aide aux pays en voie de développement remonte également à plus d'un demi-siècle, avec notamment la création de l'action "Notre Jeûne Fédéral (NJF). Cet engagement en faveur des plus pauvres a mobilisé rapidement beaucoup de partenaires dans le canton, qui depuis lors n'ont cessé de confirmer leur engagement. Ainsi, outre NJF, ce sont notamment les Eglises reconnues, des organisations non gouvernementales actives dans le canton, certaines communes et de nombreux bénévoles qui s'engagent depuis des décennies dans des projets d'importance diverses.

Le gouvernement cantonal quant à lui s'est engagé dès 1957 pour l'aide humanitaire et l'aide au développement principalement par le biais d'une subvention au comité de NJF.

Depuis 2008, en conformité avec les lignes directrices de la Direction du développement et de la coopération (DDC), le gouvernement cantonal a redéfini sa politique en la matière ainsi que les objectifs du développement humain et du développement durable. Cette nouvelle politique rejoint les valeurs de notre propre Constitution, en particulier celles mentionnées à l'article 5, al. 2, confiant à l'Etat et aux communes la mission de prêter "*une attention particulière aux exigences du développement durable et au maintien de la biodiversité*", ainsi qu'aux articles 7 et 10, consacrés à la dignité humaine et à la liberté personnelle.

Le Conseil d'Etat a ainsi proposé au Grand Conseil l'adoption d'une loi sur l'aide humanitaire et la coopération au développement qui a été adoptée le 18 mars 2008 (RSN 991; ci-après: LAHCD) afin de donner à la solidarité internationale un véritable ancrage légal et une légitimité renforcée.

Par cette loi, le Grand Conseil a confirmé sa volonté :

- de soutenir l'aide humanitaire et la coopération au développement;
- d'en faire un thème spécifique de la législature: le Conseil d'Etat est en effet tenu de présenter au Grand Conseil les objectifs qu'il entend poursuivre en la matière, accompagné d'une planification financière au début de chaque législature;
- d'y consacrer des moyens financiers sous la forme de subventions;
- d'établir un véritable partenariat et instaurer des collaborations étroites entre les différents acteurs concernés, pour des projets répondant à des critères de qualité.

Il a clairement défini ce qu'il entend par aide humanitaire et coopération au développement:

- **l'aide humanitaire** sert à sauver des vies et alléger les souffrances dans des situations d'urgence, lors d'une catastrophe ou d'une crise due à la nature ou à l'homme.
- **la coopération au développement** vise à l'amélioration des conditions de vie de la population. Elle sert, à renforcer durablement l'autonomie sur les plans politique, économique, social et culturel, et à surmonter les problèmes environnementaux et sanitaires de ces dernières.

2. UNE POLITIQUE BASEE SUR LE PARTENARIAT

2.1. *Latitude21* : un partenariat basé sur un contrat de prestations quadriennal

Fondée en octobre 2008, *Latitude21*, Fédération neuchâteloise de coopération au développement (ci-après *Latitude21*) a pour but de contribuer à la définition de stratégies et à la mise en œuvre coordonnée de projets en matière de coopération au développement. Composée de 7 membres en 2008, elle comprend aujourd'hui 13 membres (voir annexe 1 liste de ses membres).

Elle vise notamment :

- à favoriser dans le monde un développement partenarial fondé sur la justice, la dignité humaine, le respect des cultures et de l'environnement;
- à regrouper les acteurs neuchâtelois de la coopération au développement;
- et à développer au niveau stratégique des partenariats forts avec les collectivités publiques et des partenaires privés.

Sa mission est de promouvoir le respect de la dignité humaine dans un monde plus solidaire et plus équitable en s'engageant dans la lutte contre la pauvreté et pour un développement durable dans le respect de la diversité des cultures.

Latitude21 est devenu l'interlocuteur et partenaire unique du gouvernement cantonal neuchâtelois en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement. Ce

partenariat est basé sur les objectifs stratégiques de la Fédération et formalisé dans un contrat de prestations quadriennal avec *Latitude21*.

Pour les années 2010 à 2013, les objectifs fixés étaient les suivants:

- soutenir les actions des membres de *Latitude21* dans les pays en voie de développement, afin que soit assuré un emploi optimal des ressources mises à disposition par les collectivités publiques ;
- mobiliser les compétences présentes dans le canton de Neuchâtel pour promouvoir la coopération au développement;
- informer et sensibiliser la population neuchâteloise et les collectivités publiques sur les questions de déséquilibre Nord-Sud et de la coopération internationale au développement.

Ceux-ci ont été précisés en huit sous-objectifs, eux-mêmes déclinés de manière détaillée pour permettre à *Latitude21* de réaliser, avec les associations membres, les objectifs visés conformément au contrat de prestations et au département de mesurer les prestations fournies.

Afin de permettre à la Fédération et à ses associations membres d'atteindre les objectifs fixés, un soutien financier, sous la forme d'une subvention, est octroyé; celui-ci s'est élevé en 2010 à 240.000 francs, et à 260.000 francs en 2011, 2012 et 2013. Le Conseil d'Etat entend verser également un montant similaire en 2014. Ayant prolongé le contrat de prestations avec *Latitude21* pour six mois en 2014 en attendant de présenter au Grand Conseil ses objectifs stratégiques pour les 4 prochaines années, il n'a versé que la moitié de la subvention, soit 130.000 francs (annexe 4 : avenant au contrat).

Durant ces quatre années, le département en charge de ce dossier a rencontré à intervalles réguliers *Latitude21*, parfois avec la DDC, et discuté avec elle de l'évolution de cette jeune fédération ainsi que des principaux projets menés. A chaque fois, il a pu mesurer non seulement l'enthousiasme et l'engagement de ses membres mais également le sérieux et le professionnalisme avec lequel ils œuvraient pour mener à bien les projets engagés et remplir les missions poursuivies par *Latitude21*. En outre, afin d'informer le Conseil d'Etat sur ses activités, celle-ci a fourni au début de chaque année un tableau récapitulatif des objectifs réalisés, tableau qui a été intégré aux rapports de gestion du département¹ (conformément à l'article 4, al. 3 LAHCD) attestant de la qualité du travail effectué par la fédération et ses associations membres.

C'est ainsi que le Conseil d'Etat a notamment constaté l'adhésion de 8 nouveaux membres ces 4 dernières années (mais aussi l'exclusion d'une association qui ne remplissaient plus les critères requis). Il a aussi observé le développement et la consolidation de son organisation institutionnelle par l'élaboration d'une réglementation interne de même que l'introduction d'outils de gestion et de contrôle financiers pour ses commission techniques et financières, la mise sur pied de cours de formation pour les associations membres – dont certains en partenariat avec la DDC - et un programme d'information et de communication sur les enjeux Nord-Sud de l'action humanitaire et de la coopération au développement pour la population neuchâteloise.

¹ Jusqu'au 28 juin 2013: département de la justice, de la sécurité et des finances; voir sur le site de l'Etat de Neuchâtel : <http://www.ne.ch/autorites/CE/Pages/rq.aspx> les rapports annuels du Département de la justice, de la sécurité et des finances, sous Titre 1. SECRETARIAT GENERAL, chapitre Aide humanitaire et coopération au développement.

Durant ces quatre années, *Latitude21* a également effectué un travail de sensibilisation important sur cette thématique du développement, comme lors de la journée cantonale de la coopération au développement. Ainsi par exemple en 2013, elle a organisé à La Chaux-de-Fonds, une double exposition de dessins de presse sur le thème de la coopération au développement, avec d'une part des dessins professionnels, exécutés aussi bien par des dessinateurs de Suisse romande que de pays en développement, et d'autre part des dessins de lycéennes et de lycéens neuchâtelois (ces derniers ayant fait l'objet d'un concours); outre l'exposition, une table-ronde a été organisée sur le thème de la communication en matière de coopération au développement; les associations membres de *Latitude21* étaient également présentes pour expliquer leurs travaux et leurs projets dans les pays du Sud. *Latitude21* axe également cette sensibilisation auprès de la jeunesse en formation (université, HES, etc), soit par le biais de projets, notamment avec l'appui des collectivités publiques (comme par exemple un projet en collaboration avec le Val-de-Travers où les élèves du Collège Jean-Jacques Rousseau à Fleurier désignent le projet soutenu à travers une votation en bonne et due forme organisée par le collège). En outre, chaque année *Latitude21* fait l'objet d'un contrôle de ses comptes annuels par le Contrôle cantonal des finances de l'Etat, lequel a été désigné organe de révision de la fédération. On notera que *Latitude 21* a entretenu des contacts avec l'association des communes neuchâteloises et que des contrats de partenariat ont été conclus avec 3 communes : La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel et Val-de-Travers.

Le détail de la réalisation de ces objectifs ressortent non seulement des rapports de gestion susmentionnés mais font également l'objet d'un rapport final que vous trouverez en annexe 5, conformément à l'article 5 du contrat de prestations entre *Latitude21* et le Conseil d'Etat.

2.2. Un partenariat soutenu également par la DDC

En parallèle à l'engagement des collectivités publiques neuchâteloises, la DDC est également partenaire de *Latitude21*. Car si la coopération au développement est considérée en premier lieu comme une tâche fédérale, la DDC considère que l'engagement des collectivités publiques (canton et communes), est essentiel; plus proche de la population et des associations, elles ont un rôle important à jouer notamment en matière de sensibilisation, d'information, de relais et de soutien. Dès lors qu'une dynamique de partenariat cantonal préexistait, elle s'est engagée, aux côtés du canton de Neuchâtel, à signer un accord avec *Latitude21*, de 2011 à 2013.

Les objectifs fixés ont été identiques à ceux du contrat de prestations conclu entre l'Etat de Neuchâtel et *Latitude21*. La DDC contribuant au maximum à 40% du financement de l'intégralité des programmes, projets et activités d'une fédération cantonale, l'accord prévoyait une contribution maximale de 500.000 francs sur les 3 ans. Pour l'année 2011, 119.000 francs ont été attribués à l'appui direct de projets menés par des associations membres et 32.000 francs au fonctionnement et activités propres de la fédération.

Au regard des relations de partenariat de confiance qui lient les autorités cantonales à *Latitude21* et considérant que celles-ci allaient reconduire un contrat de prestations quadriennal avec *Latitude21* sur la base de la déclaration d'intention du Conseil d'Etat neuchâtelois donnée sous réserve de l'accord du Grand Conseil neuchâtelois, la DDC a déjà signé un nouvel accord pour les années 2014- 2017 avec *Latitude21*. Cet accord (annexe 6) se fonde sur le Programme stratégique 2014-2017 de la fédération (voir ci-après).

3. OBJECTIFS STRATEGIQUES 2014 -2017 ET SOUTIEN FINANCIER

3.1. Objectifs stratégiques 2014 - 2017

Pour les années 2014 à 2017, *Latitude21* a élaboré un programme stratégique qui repose sur ses missions de base (soutien de l'action et mise en réseau de ses membres; information et sensibilisation dans le canton de Neuchâtel; mobilisation de compétences et expériences). Le programme a été élaboré par *Latitude21* ainsi que ses membres, en collaboration avec les partenaires concernés et discuté avec le chef du département des finances et de la santé puis soumis au Conseil d'Etat de même qu'à la DDC.

Avec ce programme, *Latitude 21* s'inscrit à l'échelle mondiale, dans une vision non seulement de lutte contre la pauvreté mais également de développement durable afin de mettre davantage en évidence l'articulation entre le "social" et "l'environnemental" ainsi qu'entre le "local et le global" dans le dialogue et la coopération entre elle et les collectivités publiques du canton de Neuchâtel. Elle se positionne également dans la ligne de la politique suisse de coopération internationale par une coopération au développement des pays du Sud et confirme sa politique de partenariat de la DDC avec les ONG et leurs fédérations.

Au plan cantonal, *Latitude21* poursuit ses buts dans le cadre de la loi cantonale tout en manifestant clairement sa volonté de développer des partenariats avec les communes neuchâteloises.

Les objectifs stratégiques sont développés dans le Programme stratégique 2014-2017 ci-annexé, auquel nous vous renvoyons pour le détail (annexe 6). Il inclut un bilan des années écoulées, présente les objectifs 2014-2017, lesquels s'inscrivent dans le prolongement des objectifs 2010-2013, et présente les principaux aspects institutionnels et organisationnels de la fédération. Y figurent également un plan opérationnel (annexe 1 du Programme) et financier (annexe 2).

Poursuivant les objectifs fixés en 2010, *Latitude 21* entend continuer à appuyer ses associations membres dans leur organisation et dans la gestion de leurs projets (qualité des projets, critères de gestion opérationnelle et financière, appui technique et suivi financier, développement de synergie, etc.); elle souhaite maintenir la relation forte qu'elle entretient avec le gouvernement neuchâtelois et la DDC tout en visant un renforcement des partenariats avec les communes afin notamment de consolider ses sources de financement et par conséquent ses projets. Elle s'emploiera également à informer et communiquer par des actions spécifiques, des analyses, de la formation, des journées de coopération, etc. afin de sensibiliser les autorités politiques, les collectivités publiques, les entreprises privées et la population neuchâteloise – en mettant un accent particulier sur la jeunesse -, sur les enjeux des relations Nord-Sud et les défis du développement durable. Enfin, elle souhaite également mobiliser et optimiser l'échange de compétences pour renforcer l'action des associations, optimiser les partenariats et collaborer avec les acteurs économiques.

Le gouvernement cantonal soutient et appuie les activités de *Latitude21* par une subvention annuelle. Avec les autres partenaires engagés, il entend continuer à lui apporter son soutien dans le cadre des objectifs stratégiques définis et du plan financier retenu afin de lui permettre de remplir ses missions. Il encourage tout particulièrement ses actions auprès de la jeunesse, laquelle doit pouvoir prendre conscience de la nature des relations Nord-Sud, de l'importance de l'entraide internationale et des défis futurs liés

au développement durable. Il souhaiterait également, dans les années futures, via l'administration cantonale neuchâteloise ou des institutions avec lesquelles il signe des contrats de prestations, pouvoir mettre à disposition des compétences en faveur des associations membres de *Latitude21* dans le cadre de projet spécifiques, ce qu'il n'a pu faire les quatre années précédentes. Cette mise à disposition de compétence devrait aboutir à des échanges Nord-Sud qui seraient sans aucun doute enrichissants et profitables aussi pour nos collectivités publiques, avec la venue de personnes de cultures et environnements différents des nôtres.

3.2. Plan financier

Au niveau financier et comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Etat a durant ces dernières années versé à *Latitude21* la somme de 260.000 francs par an (240.000 francs en 2010). Sous réserve des décisions prises par le Grand Conseil dans le cadre de l'adoption des budgets, il souhaite continuer à verser cette somme durant les quatre prochaines années afin d'assurer à cette fédération la stabilité dont elle a besoin pour continuer à déployer ses activités. Comme cela ressort de son plan financier 2014-2017 (voir annexe 2 du Programme stratégique 2014-2017), *Latitude21* y a inscrit ce montant pour la part "Etat de Neuchâtel". La DDC quant à elle verserait entre 2014 et 2017 un montant annuel variant entre 236.000 et 253.000 francs² ; la part versée par les collectivités communales entre 2014 et 2017 varie entre 92.000 francs et 122.000 francs; enfin les montants versés par d'autres partenaires demeurent marginaux (4200 francs par an). Dès lors, le Conseil d'Etat inscrira, si le Grand Conseil en avalise le principe, le même montant au budget pour l'année 2015 et proposera également ce montant aux budgets des années 2016, 2017 et 2018.

3.3. Contrat de prestations

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Etat a prolongé le contrat de prestations 2010-2013 le liant à *Latitude21* dans l'attente de présenter au Grand Conseil les objectifs stratégiques 2014-2017 ainsi que le plan financier y relatif, conformément aux exigences légales prévues à l'article conformément à l'article 4 LAHCD.

Ainsi, une fois que le Grand Conseil aura pris acte de ce rapport d'information, le Conseil d'Etat pourra conclure avec *Latitude 21* un contrat de prestations sur la base du Programme stratégique 2014-2017. Considérant que lors de la prochaine législature, le gouvernement cantonal devra également présenter au Grand Conseil les objectifs stratégiques en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement ainsi qu'un plan financier avant de pouvoir signer un nouveau contrat de prestations, le Conseil d'Etat prévoit de signer un contrat de prestations du 1^{er} juillet 2014 à décembre 2018. Cette période coïncide également avec le rythme que le gouvernement cantonal entend donner en matière de gouvernance des partenariats.

4. IMPACT SUR LES COMMUNES

Le présent projet n'a aucun impact direct sur les communes, qui seront néanmoins invitées à s'associer à la dynamique positive suscitée par *Latitude 21* dans notre canton depuis 2008.

² Pour mémo, la DDC contribue au maximum au 40% du financement de l'intégralité des programmes, projets et activités d'une fédération cantonale

5. IMPACT SUR PERSONNEL

Le présent projet n'a aucune incidence sur le personnel.

6. CONSEQUENCES FINANCIERES, REDRESSEMENT DES FINANCES ET REFORME DE L'ETAT

Outre la reconduction du montant de 260.000 francs annuel prévu au budget, ce rapport n'induit aucune conséquence financière. Il n'a pas non plus d'incidence sur la réforme de l'Etat ni sur le redressement des finances de l'Etat. Le Conseil d'Etat relève toutefois que la conclusion d'un contrat de prestations:

- sur une période de quatre ans et demi;
- avec un seul partenaire qui regroupe les acteurs neuchâtelois de la coopération au développement constitués en fédération;
- dans le cadre d'un programme stratégique établi,
- sur la base d'objectifs et d'un plan opérationnel clairement fixés;
- avec un soutien financier prédéterminé,
- lié à un suivi régulier des résultats présenté au Grand Conseil annuellement dans le rapport de gestion du département de tutelle et dans un rapport final au terme de la période du contrat de prestations,

s'inscrit pleinement dans le projet de gouvernance des partenariats que le gouvernement entend mettre progressivement en place dans le cadre de la Réforme de l'Etat.

7. CONCLUSIONS

Depuis l'entrée en vigueur de la LACHD et la création de *Latitude21*, le Conseil d'Etat neuchâtelois a pu compter sur un partenaire de qualité qui concrétise, à l'échelle cantonale, les objectifs visés par la loi en matière d'aide humanitaire et de coopération au développement tout en faisant un usage utile et contrôlée des finances de l'Etat pour des projets de qualité.

Les objectifs du programme 2010-2013, définis dans un contrat de prestations entre l'Etat et *Latitude21*, ont été pour l'essentiel réalisés. Le programme stratégique 2014-2017 s'inscrit dans la continuité du programme précédent tout en mettant davantage en évidence l'articulation entre le "social" et "l'environnemental" et entre le "local et le global". Il repose sur un partenariat fort avec les collectivités publiques (DDC, autorités cantonale et communes) que la fédération souhaite renforcer, notamment auprès des communes, et vise à sensibiliser et mobiliser des ressources et des compétences ici et là-bas en faveur de la lutte contre la pauvreté et le développement durable.

C'est pourquoi le Conseil d'Etat demande au Grand Conseil de soutenir sa politique en faveur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement en prenant acte formellement de ce rapport et des objectifs stratégiques ainsi que du plan financier qui lui est présenté, en faisant usage de l'article 175, alinéa 2 de la loi d'organisation du Grand Conseil, du 30 octobre 2012 (RSN 151.10) (vote à titre indicatif).

Veillez agréer, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 28 avril 2014

Au nom du Conseil d'Etat:

Le président,
L. KURTH

La chancelière,
S. DESPLAND

Annexes

Annexe 1 : liste des associations membres de Latitude21

Annexe 2 : Contrat de prestations entre l'Etat de Neuchâtel et *Latitude21*, du 1^{er} décembre 2010

Annexe 3 : Objectifs Stratégiques 2010-2013

Annexe 4 : Avenant au Contrat de prestations entre l'Etat de Neuchatel et Latitude21, du 1er decembre 2010

Annexe 5 : Rapport bilan du Contrat de Prestations

Annexe 6 : Contrat de prestations entre Latitude21 et la DDC

Annexe 7 : Programme stratégique 2014-2017

VOIR DOCUMENT SEPARE

TABLE DES MATIERES

| | <i>Pages</i> |
|---|--------------|
| RESUME | 1 |
| 1. L'AIDE HUMANITAIRE ET LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT: SOLIDARITE ET ENGAGEMENT | 1 |
| 1.1. Une solidarité pour une stabilité mondiale | 1 |
| 1.2. Un engagement et un ancrage légal..... | 2 |
| 2. UNE POLITIQUE BASEE SUR LE PARTENARIAT | 3 |
| 2.1. <i>Latitude21</i> : un partenariat basé sur un contrat de prestations quadriennal | 3 |
| 2.2. Un partenariat soutenu également par la DDC | 5 |
| 3. OBJECTIFS STRATEGIQUES 2014 -2017 ET SOUTIEN FINANCIER | 6 |
| 3.1. Objectifs stratégiques 2014 – 2017 | 6 |
| 3.2. Plan financier..... | 7 |
| 3.3. Contrat de prestations | 7 |
| 4. IMPACT SUR LES COMMUNES | 7 |
| 5. IMPACT SUR LES COMMUNES | 8 |
| 6. CONSEQUENCES FINANCIERES, REDRESSEMENT DES FINANCES ET REFORME DE L'ETAT | 8 |
| 7. CONCLUSIONS | 8 |

ANNEXE

Voir document séparé