

GUIDE OPERATIONNEL A DESTINATION DES RRMA

Etude PREDICT 2030

« Partenariat renouvelé pour encourager et développer
l'internationalisation des collectivités territoriales à
l'horizon 2030 » (PREDICT 2030)



L'étude PREDICT (2024-2025) avait pour objet d'interroger la diversité des collaborations entre les RRMA et les collectivités territoriales afin d'approfondir l'offre de services existante en lien avec les évolutions récentes des politiques de coopération et de solidarité sur les territoires.

Cette étude s'est structurée autour d'un diagnostic de l'offre actuelle et d'une capitalisation offrant une gamme variée d'actions portées conjointement par les RRMA et les collectivités territoriales.

La phase finale de l'étude s'est articulée autour de la construction d'une offre de services globale et de recommandations opérationnelles pour faciliter le déploiement de cette offre à l'horizon 2030. Les prochaines échéances électorales, municipales (2026), présidentielles (2027) et régionales (2028) devront également être intégrées à cette réflexion au long cours sur l'offre de services.



Objectifs de ce guide :

Ce guide est une boussole pour appuyer la mise en œuvre de l'offre de services des RRMA à destination des collectivités. Il a pour objectifs :

- De permettre aux RRMA de repenser leur stratégie vis-à-vis des collectivités territoriales, en cohérence avec l'écosystème de l'AECT
- D'accompagner les RRMA dans la formalisation d'une offre de service alignée aux besoins et attentes des collectivités, afin de les soutenir dans leur politique de coopération internationale et de solidarité.

Il n'est pas destiné à être diffusé. Il permet de formuler des propositions et d'envisager plusieurs options de mise en œuvre, sans être contraignant. Il permet enfin de synthétiser les différentes recommandations issues de l'ensemble de la démarche : diagnostic, capitalisation et prospective.

Ce guide est complété par un document au format power point proposant un modèle commun d'offre de services des RRMA à destination des collectivités. Ce support doit pouvoir être repris et enrichi par chaque RRMA en fonction de ses besoins. Ce document peut également servir de support pour communiquer sur cette offre.

SOMMAIRE :

- 1. Pourquoi une offre de services des RRMA à destination des collectivités ? - p.4**
 - ▶ Les défis rencontrés par les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de politiques de coopération et de solidarité internationale

- 2. A qui s'adresse cette offre de services ? – p.7**

- 3. Quels sont les effets attendus pour les collectivités ? – p.10**

- 4. Quels sont les atouts du RRMA ? - p.11**

- 5. Les étapes clés de structuration et de valorisation de l'offre de services - p.14**
 - ▶ Identifier et mobiliser les ressources internes et externes
 - ▶ Étape 1 : singularisation de l'offre de services par RRMA et par territoire
 - ▶ Étape 2 : Mise en lien RRMA et collectivités
 - ▶ Étape 3 : Calibrer les services proposés en fonction des besoins de la collectivité
 - ▶ Étape 4 : Formaliser le cadre de collaboration
 - ▶ Communiquer autour de l'offre de services
 - ▶ Suivre, évaluer et capitaliser

- 6. Annexes - p.27**

Pourquoi une offre de services des RRMA à destination des collectivités ?

Les collectivités territoriales françaises sont engagées dans des coopérations décentralisées riches, souvent anciennes, qui ont conduit à la formalisation de partenariats dans des géographies variées (pays en développement ou en crise, pays émergents ou développés). Les reconfigurations géopolitiques actuelles, qu'elles soient nationales ou internationales, la remise en question de certaines géographies clés de coopération (zone sahélienne), ainsi que les pressions exercées sur les budgets de ces dernières, entraînent de profondes transformations dans leurs engagements à l'international :

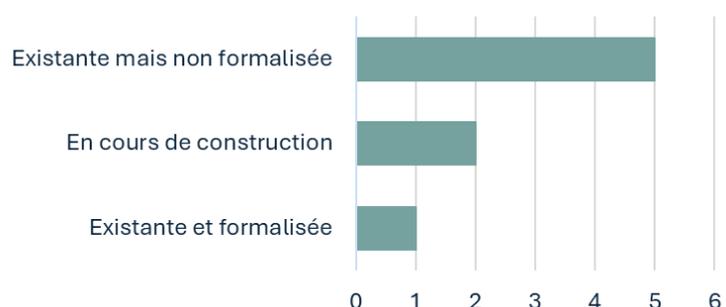
- ▶ Focalisation sur les coopérations jugées les plus démonstratives, soit en termes de partenariats politiques, soit en matière de retombées économiques.
- ▶ Concentration sur des zones clés parfois au détriment de géographies plus complexes.
- ▶ Besoins accrus en expertise et en échange entre pairs (par exemple, sur des sujets techniques comme les services de base tels que l'eau ou l'énergie).
- ▶ Nécessité de renforcer des ponts entre ces politiques et les citoyen.n.es, notamment en favorisant l'éducation à la citoyenneté et au développement international.

Pour nombre d'entre elles, la construction d'un positionnement renouvelé à l'international est un enjeu majeur qui relève autant de logiques d'ouverture, de solidarité que d'attractivité et de plaidoyer. Ce positionnement tend à s'appuyer sur l'expérience acquise, sur l'expertise disponible dans les équipes techniques et sur les potentialités territoriales, tout en tenant compte des exigences tant en matière de ressources que de savoir-faire. Il doit participer à la dynamique de développement territorial de la collectivité en lien avec ces compétences et la libre administration.

Face à ces défis, les RRMA sont progressivement devenus des acteurs incontournables au service de l'internationalisation des territoires et ont un rôle clé en matière d'animation territoriale sur l'ensemble des sujets relatifs à la coopération internationale.

Les RRMA sont des partenaires stratégiques des collectivités territoriales sans pour autant qu'il existe un cadre clair de collaboration. Pour une majorité d'entre eux (62,5%), l'offre de service à destination des collectivités existe mais reste insuffisamment structurée et n'est pas formalisée. L'offre actuelle est davantage sur un accompagnement au cas par cas, en réponse aux sollicitations des collectivités.

Formalisation de l'offre de service à destination des collectivités



Diagnostic PREDICT

Le développement d'une offre de services ciblée vers les collectivités territoriales est crucial pour les RRMA et ce, pour plusieurs raisons :

| Les RRMA | La CIRRMA |
|--|---|
| Répondre de manière plus ciblée et efficace aux besoins des collectivités tout en priorisant les interventions en fonction de leur profil et besoins | Renforcer l'interconnaissances |
| Adapter les services des RRMA aux évolutions politiques et contextuelles de l'aide publique au développement | Favoriser les échanges et mutualiser les expériences |
| Valoriser la place et la plus-value des RRMA sur leur territoire Offrir de la lisibilité à l'action des RRMA | Mieux appréhender les solutions opérationnelles déployées par les RRMA sur l'ensemble du cycle de projets |
| Clarifier le positionnement au niveau stratégique et opérationnel du RRMA | Identifier et proposer des outils communs |
| Gagner en efficacité et en qualité | Proposer des pistes pour améliorer la communication vis-à-vis des collectivités |

Les défis rencontrés par les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de politiques de coopération et de solidarité internationale :

Les collectivités sont confrontées à de nombreux défis :

- Mutations géopolitiques dans les territoires d'intervention :
 - o La crise sahélienne et le rejet de plus en plus marqué des interventions françaises dans les pays d'Afrique de l'Ouest ont une incidence sur les nombreuses coopérations décentralisées de la Région : nombre d'entre elles ont été stoppées ou sont en suspens.
 - o Le système des Nations Unies et d'autres institutions internationales, longtemps dominés par l'Occident (en particulier les États-Unis), sont remis en cause. On constate un affaiblissement du multilatéralisme, avec des difficultés à agir

collectivement dans des domaines comme la lutte contre la pauvreté, le développement durable, la préservation de l'environnement, le climat, la biodiversité ou le respect du droit international humanitaire.

- Une pression accrue sur les ressources :
 - Le financement public pour la coopération internationale est en forte chute à l'échelle mondiale, suite à la baisse de l'APD de la majorité des pays européens et aux ruptures de financements brutales des États-Unis. En parallèle, on observe une remise en question de l'aide au développement qui invite à repenser ses fondamentaux dans une logique de décolonisation de l'aide.
 - Cette baisse au niveau nationale va de pair avec une baisse constante des budgets des collectivités pour la politique internationale et européenne. Celle-ci impacte l'ensemble des acteurs territoriaux engagés à l'international et tributaires des financements publics, dont les RRMA.

- Une remise en question de la légitimité des collectivités dans la coopération internationale qui va de pair avec une montée des nationalismes et un repli sur soi :
 - L'ascension des partis et régimes nationalistes est une tendance mondiale qui s'accroît en Europe et aux USA et contribue à créer un climat hostile aux principes démocratiques qui sont le socle de l'action extérieure des collectivités territoriales.
 - Les principes de coopération, des droits humains et des valeurs de solidarité internationale sont balayés et opposés à l'intérêt national.

A qui s'adresse cette offre de services ?

L'offre de services s'adresse à l'ensemble des collectivités qui souhaitent s'engager ou sont déjà impliquées dans des actions de coopération et solidarité internationale. Les collectivités ciblées sont donc nombreuses, présentent des caractéristiques variées et témoignent de besoins très différents. **Cette clé d'analyse est déterminante pour les RRMA dans la structuration de leur offre de service.**

Il est nécessaire de tenir compte :

- ▶ **De leur niveau d'engagement à porter des actions de coopérations et de solidarité internationale :**
 - Les **collectivités nouvellement engagées** souhaitent être accompagnées pour mieux comprendre et connaître la coopération internationale, poser les jalons de leur engagement, rencontrer des partenaires, construire un argumentaire pour donner du sens à leurs actions sur le territoire et mettre en place des premières actions.
 - Les **collectivités déjà engagées** attendent en particulier un appui pour monter en compétences sur leurs projets, s'engager dans des projets multi-acteurs qui leur permettent notamment d'accéder à des nouveaux financements et partenaires. Elles attendent du RRMA un appui pour rendre visible et légitimer leur action à l'international sur leur territoire.
- ▶ **Des caractéristiques de la collectivité telles que présentées dans ACTER¹ :**

Le diagnostic réalisé au cours de l'étude PREDICT a permis de montrer que les RRMA ont des cibles diversifiées qui ne sont pas les mêmes en fonction des territoires.

Types de collectivités accompagnées classées par ordre de priorité (au regard du temps passé par collectivités) :

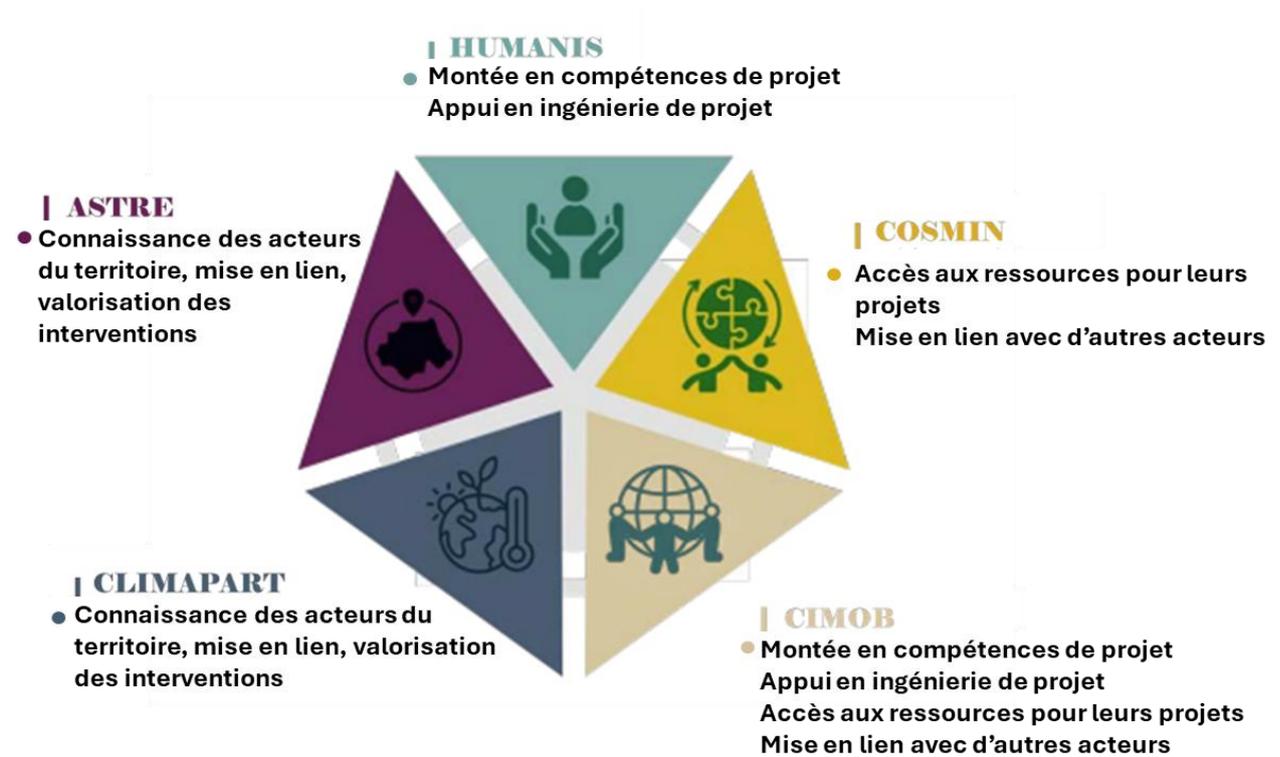
| | HUMANIS humanitaire et social | COSMIN cohésion sociale, mondialité et interculturalité | CIMOB citoyenneté internationale et mobilité | CLIMAPART climat et enjeux partagés | ASTRE Attractivité, stratégie territoriale et rayonnement économique |
|------------------------|---|---|--|---|--|
| Horizons Solidaires | 1 | 2 | 4 | 3 | |
| SO Coopération | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| Territoires Solidaires | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 |
| Occitanie Coopération | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| RESACOOOP | 2 | | | | 1 |
| Centraider | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| Lianes coopération | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| Gescod | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| PDLCI | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 |

Diagnostic PREDICT

¹ Etude sur l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (ACTER) – CIRRMA, 2024

Les besoins des collectivités varient d'une catégorie à une autre :

Principaux besoins exprimés :



Diagnostic PREDICT

Attentes principales des collectivités

- ▶ Disposer d'une meilleure connaissance des acteurs présents sur le territoire ainsi que leurs interventions,
- ▶ Faciliter la mise en relation des acteurs du territoire puis la coordination d'actions conjointes,
- ▶ Accompagner le développement et la mise en œuvre d'actions d'ECSI,
- ▶ Faire vivre les questions de CSI sur le territoire,
- ▶ Être informé des opportunités de financement

Le diagnostic réalisé dans le cadre de l'étude PREDICT a également permis de mettre en lumière les constats suivants :

- Les collectivités ont des difficultés à expliciter leurs besoins (parfois parce qu'elles ne savent pas exactement ce qu'elles veulent faire), ce qui nécessite un travail de pédagogie important du côté du RRMA pour comprendre finement quelles sont les attentes et comment ils peuvent les accompagner. Il est nécessaire d'être très concret et de proposer du sur-mesure à partir d'une lecture conjuguée des ambitions et des capacités.
- Les collectivités attendent du RRMA qu'il vienne pallier des manques en termes de connaissances, d'expertise et de pratiques : la complémentarité est essentielle. Les attentes sont fortes en matière d'échanges entre pairs et de mutualisation.

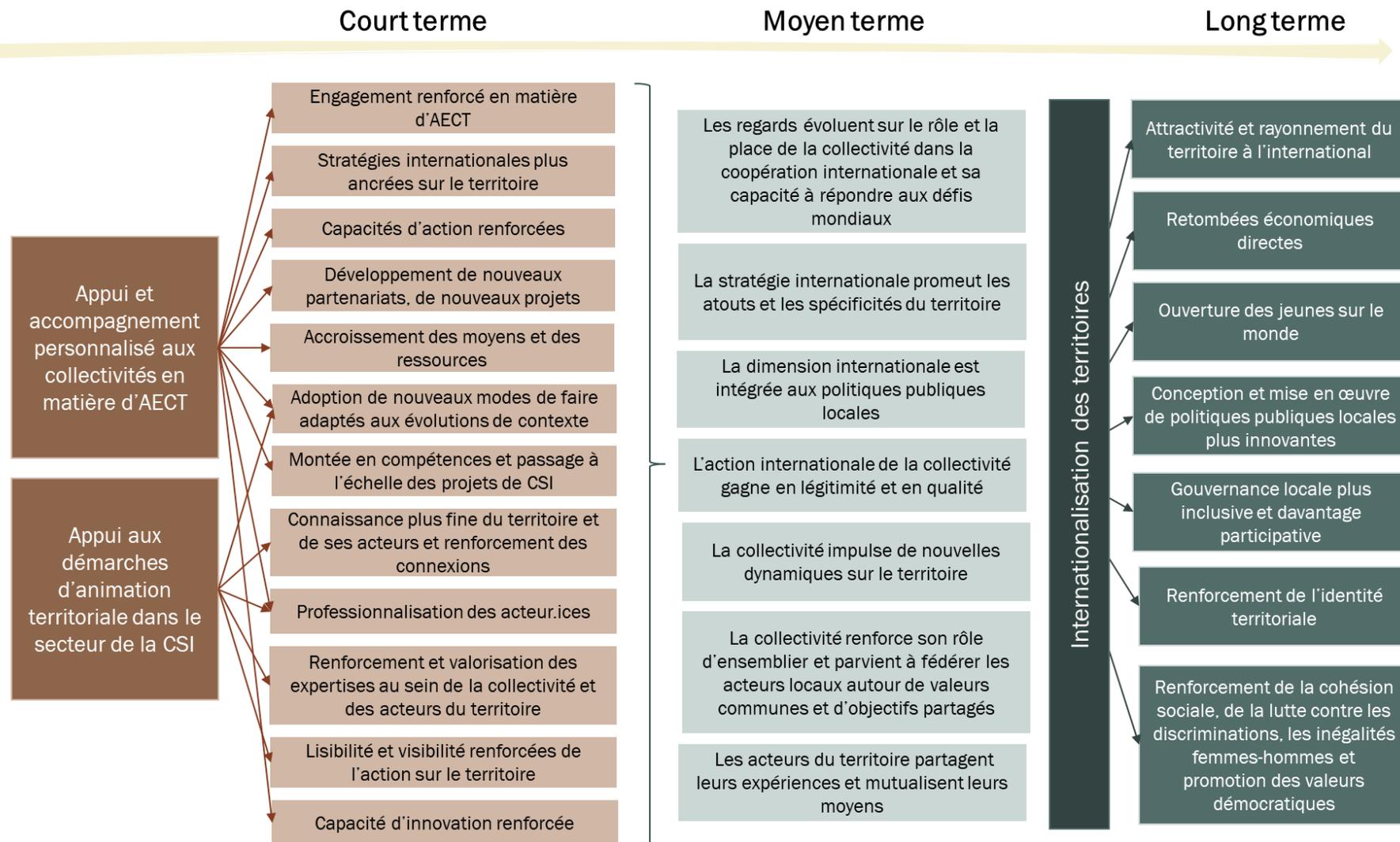
- La coopération décentralisée est de moins en moins présentée comme une priorité notamment parce que les impacts sur le territoire sont peu visibles. L'intérêt local est primordial et perçu comme déclencheur d'actions de coopération. La coopération décentralisée ne peut plus se penser sans un lien avec le territoire.
- Les collectivités n'expriment pas ou peu d'attentes relative à la posture d'un RRMA opérateur sur des projets de coopération décentralisée mais perçoivent davantage le rôle du RRMA en termes de pilotage/coordination d'acteurs.
- **Il faut également tenir compte des attentes des collectivités** qui évoluent dans le temps et sont très fortement liées à leur contexte institutionnel et territorial d'une part, et à la politique publique d'aide au développement d'autre part, dans la mesure où elle a une incidence directe sur les financements disponibles pour la coopération décentralisée et autres actions de CSI sur les territoires.

Dans cette perspective, ces attentes sont à réinterroger au début de chaque accompagnement, et nécessitent d'adopter une posture flexible, agile, pour faire du sur-mesure et s'adapter aux opportunités.

La place incontournable de l'ECSI et des éducations à pour les RRMA - à l'intersection de plusieurs politiques publiques

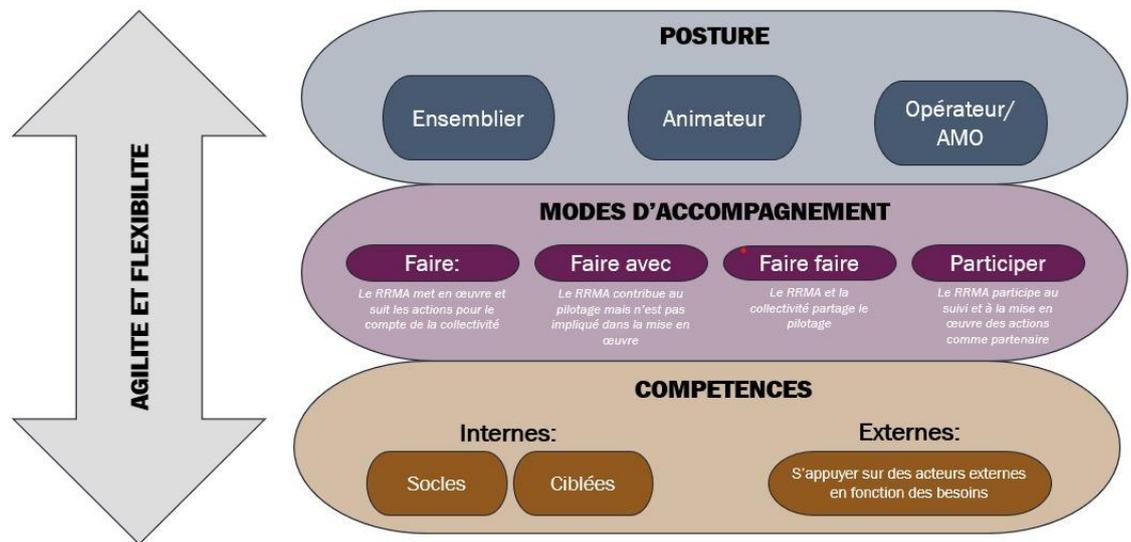
- La montée en puissance de l'ECSI sur les territoires, couplée à sa dimension transversale, en fait une thématique sur laquelle les RRMA se sont stratégiquement positionnés et reconnus pour leur expertise
- Les collectivités territoriales qui investissent ce champ dans leur politique publique des relations internationales notamment pour développer des actions sur le territoire et témoigner d'une action ciblée envers les publics jeunes voient d'un excellent œil l'investissement des RRMA. Les thématiques « engagement de la jeunesse » et de l'ECSI rencontrent un intérêt renouvelé de la part des élu.es. Les RRMA sont ainsi reconnus comme détenteurs d'une expertise spécifique sur l'ECSI qui va de pair avec leur capacité à mobiliser la pluralité des acteurs intervenants dans le champ des « éducations à ».
- Les bailleurs ont contribué à influencer ce focus autour de l'ECSI en imposant par exemple des actions ECSI dans les FICOL. Certains RRMA (PDLCI, GESCOD) sont ainsi opérateurs de collectivités pour la mise en œuvre de composantes ECSI de FICOL pour lesquelles ils mobilisent les acteurs du territoire. En plus de la dimension opérationnelle qui permet aux RRMA d'asseoir leur légitimité en gestion de projets, cela légitime la complémentarité de leur travail avec les collectivités.
- Les actions d'ECSI sont un moyen d'identifier et d'entrer en contact direct avec de nouveaux acteurs au sein des CT et de capter de nouveaux financements UE avec certaines nuances en fonction des réseaux.

Quels sont les effets attendus pour les collectivités ?



Quels sont les atouts du RRMA ?

La posture du RRMA



Un accompagnement sur-mesure nécessite d'adopter une **posture agile et flexible**. Le RRMA trouve sa singularité dans son positionnement. Il est à la fois :

- ▶ **Ensembleur** : le RRMA coordonne, appuie et pilote si nécessaire des projets de coopération internationale. C'est un acteur ressource par sa connaissance des dynamiques d'internationalisation de son territoire et de ses acteurs.
- ▶ **Animateur** : le RRMA contribue à dynamiser les échanges multi-acteurs et à créer des synergies sur le territoire.

- Le RRMA est garant d'une approche territoriale multi-acteur.ices sur les projets qu'il accompagne ou met en œuvre : son expertise est intrinsèquement liée à son territoire et s'illustre par une connaissance des acteur.ices, sa capacité à faire des mises en lien entre une pluralité d'individus qui ne se rencontrent pas nécessairement dans leurs sphères habituelles de travail.
- Pour les collectivités territoriales, ce rôle de passeur est précieux car elles manquent souvent de temps et d'expertise pour démarcher de nouveaux partenaires.
- Cette fonction permet de susciter des nouveaux partenariats ou de ressusciter d'anciens partenariats.

- ▶ **Opérateur** : le RRMA met en œuvre des actions de coopération pour le compte de la collectivité. La posture d'opérateur ou d'assistant à maîtrise d'ouvrage est parfois

perçue comme trop utilitariste. Pour être complètement pertinente, elle doit pouvoir être mise en interaction dans un triptyque ECSI, mobilité et coopération.

Le terme de prestataire est revenu plusieurs fois au cours de nos échanges. Il apparaît clairement que les RRMA ne souhaitent pas adopter cette posture :

- Elle renvoie à la notion de bureau d'étude avec des fonctionnements et des modalités d'intervention qui diffèrent – on ne serait plus dans une offre de services mais dans une prestation de services.
- Les manières de travailler sont différentes, notamment parce qu'un accompagnement s'inscrit dans un temps plus long qu'une prestation.

Sur les modes d'accompagnement :

| | | Atouts | Limites |
|--------------------|---|---|--|
| FAIRE | Le RRMA met en œuvre et suit les actions pour le compte de la collectivité | La collectivité est déchargée du pilotage opérationnel et peut se concentrer sur les aspects politiques | La collectivité est moins en prise avec les partenaires opérationnels |
| FAIRE AVEC | Le RRMA contribue au pilotage mais n'est pas impliqué dans la mise en œuvre | La collectivité bénéficie d'un appui stratégique | La collectivité doit gérer des aspects opérationnels parfois complexes |
| FAIRE FAIRE | Le RRMA et la collectivité partagent le pilotage | Le RRMA se positionne en partenaire de la collectivité | Risque de confusion des rôles |
| PARTICIPER | Le RRMA participe au suivi et à la mise en œuvre des actions comme partenaire | La collectivité bénéficie de l'expertise du RRMA | Le RRMA n'est mobilisé que sur des aspects ponctuels |

Les compétences du RRMA :

- Les RRMA sont largement reconnus pour leur expertise en matière d'ingénierie de projet (compétences socles du RRMA). Leur posture généraliste leur permet d'intervenir dans l'ensemble des champs thématiques de la coopération et sur toutes les géographies.
- Les RRMA ne sont pas détenteurs d'une expertise sectorielle. Par contre, si une collectivité les sollicite sur une expertise spécifique, ils sont en mesure de faire du lien avec les acteurs du territoire compétents.
- Le GESCOD appuie les collectivités dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage.

Vers une montée en compétences des RRMA pour enrichir et singulariser l'offre de service.

Quels sont les domaines qui pourraient être investis par les RRMA pour monter en compétences ?

Une question récurrente a trait à la spécialisation des RRMA via le renforcement d'une expertise technique interne. A l'heure actuelle, cette perspective n'apparaît pas comme une option à poursuivre du fait notamment de la variété des sujets et partant, du coût associé à une spécialisation, de l'expertise déjà déployée par les acteurs du territoire dont une grande partie est membre des RRMA et par la mobilisation des services techniques au sein des collectivités.

En revanche, il semble pertinent de réfléchir à une **spécialisation renforcée sur les expertises transversales** (genre et climat), sur des aspects spécifiques de **l'ingénierie de projet** (notamment le suivi-évaluation-apprentissages) et le renforcement des **approches méthodologiques** (conduite de diagnostic, études de faisabilité, évaluation, capitalisation, mutualisation, partenariats multi-acteurs...).

A l'heure actuelle, peu de RRMA ont une expertise sur les fonds européens ou sont engagés dans des projets européens, que ce soit sur des enveloppes de financements thématiques gérées en direct depuis les directions générales de la Commission européenne à Bruxelles ou sur des enveloppes régionales, liées aux fonds INTERREG, FEDER etc.

Pistes pour acquérir une expertise « Europe » :

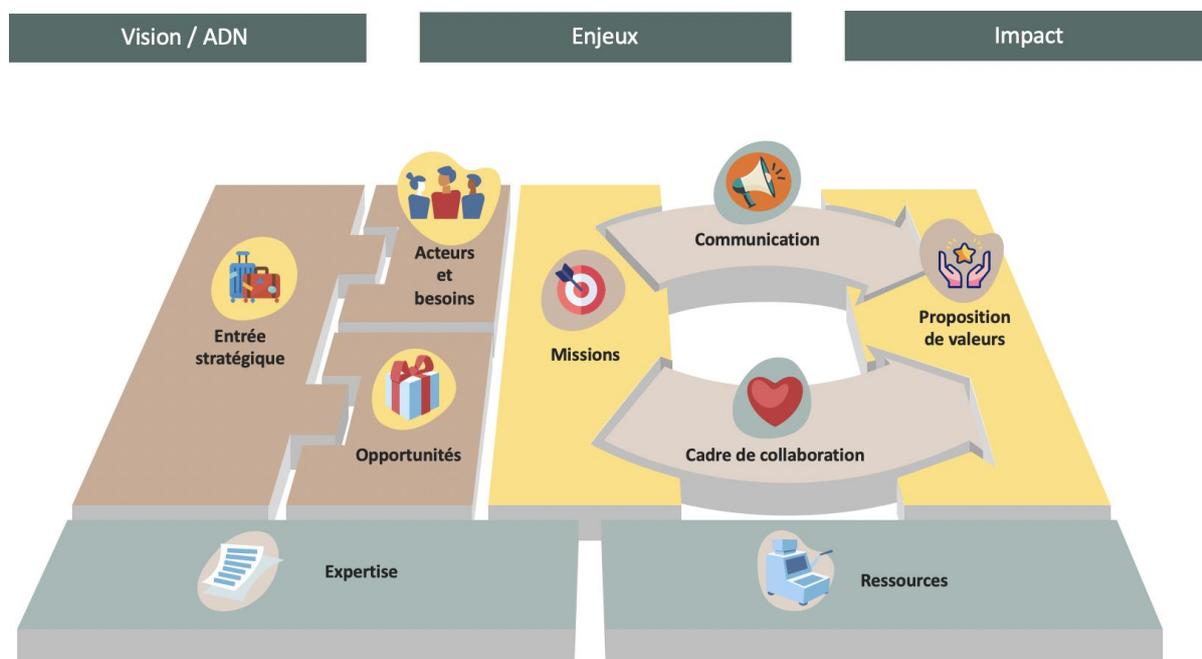
- Développer une connaissance précise des opportunités de financement au niveau européen
- Dialoguer avec des acteurs du territoire qui sont engagés dans des dynamiques européennes (via par exemple les Groupes d'Action Locaux).
- Dialoguer avec des réseaux homologues ou proches des RRMA dans d'autres pays européens.

Les étapes clés de structuration et de valorisation de l'offre de services

L'étude PREDICT a permis d'identifier les défis auxquels sont confrontés les RRMA pour déployer une offre de services qui répondent aux attentes des collectivités territoriales et produise de la valeur ajoutée pour les projets de coopération et de solidarité d'une part et l'internationalisation des territoires d'autre part :

| Défis | Approche conseillée |
|--|---|
| <p>Manque d'intérêt des collectivités ou difficulté à cibler leurs besoins</p> | <p>Prioriser les collectivités qui témoignent d'une appétence pour l'international et qui pourraient trouver un bénéfice à s'appuyer sur les RRMA. Sans opportunité clairement identifiée en amont, il semble plus risqué de se lancer dans le démarchage d'une collectivité peu sensibilisée.</p> <p>Mobiliser les élu.es : Bénéficier d'un soutien politique est essentiel : plus les élu.es sont mobilisés, plus les projets ont la chance d'aboutir. Les cadres territoriaux (DGS, DGA, directions de services thématiques, etc) peuvent également être un appui.</p> <p>Les cadres territoriaux (DGS, DGA, directions de services thématiques, etc.) peuvent également être un appui.</p> |
| <p>Manque de disponibilité dans les collectivités : pression RH et financière sur les collectivités, qui rend leur engagement à l'international plus fragile, très dépendant des priorités politiques.</p> | <p>Explicitement la posture du RRMA avant d'entamer une démarche d'accompagnement : il est nécessaire d'explicitement la démarche et notamment le rôle et l'offre de service du RRMA en amont de chaque mission. La confiance est un élément clé de la relation et celle-ci passe par une bonne compréhension de la mission globale du RRMA et de ce qu'il va pouvoir apporter de manière spécifique à la collectivité</p> <p>Prioriser des approches qualitatives dans les accompagnements : il est essentiel d'évaluer ce qui est réellement nécessaire et de prioriser les actions proposées afin d'éviter une surcharge de travail pour les RRMA et de réussir à produire de la valeur ajoutée pour les collectivités à travers les accompagnements.</p> <p>Dans cette perspective, il semble pertinent de privilégier les accompagnements qui s'inscrivent dans la durée, notamment pour monter en gamme et aller vers du renforcement des capacités des équipes techniques et des élu.es (plus la collectivité est petite, plus cela prend du temps).</p> <p>Miser sur la complémentarité des expertises : en lien avec cette démarche qualitative, il semble essentiel de mettre à profit les expertises du réseau, qu'elle soit généraliste ou sectorielle, de pouvoir éventuellement s'appuyer sur ses membres et sur de l'expertise externe.</p> <p>Encourager la collectivité à mobiliser d'autres services pour plus de transversalité.</p> |

Le schéma ci-dessous synthétise l'approche globale autour de l'offre de services des RRMA vis-à-vis des collectivités territoriales. Il témoigne de la nécessité d'articuler une vision stratégique de l'offre services à une déclinaison opérationnelle globale, adaptée à chaque réseau et ajustable au cas par cas.



L'étude PREDICT s'est inspirée de l'outil de canevas business model.

Identifier et mobiliser les ressources internes et externes

Lors de la formalisation de l'offre de services pour chaque RRMA, il est nécessaire de définir et d'adapter les ressources internes et externes, s'interroger sur l'expertise et les compétences du RRMA et de ses membres, sur ses ressources humaines et financières.

Ressources humaines

- Être en capacité de valoriser auprès des collectivités les différentes expertises : le point d'entrée est généralement le ou la chargé.e de mission AECT mais il est également possible en fonction des attentes de mobiliser les autres référent.es thématiques (ECSI par exemple). Dans l'optique de s'appuyer sur la transversalité des équipes, il serait intéressant **de sensibiliser le reste de l'équipe du RRMA y compris les administrateurs** à l'offre de services collectivités notamment pour envisager les synergies avec les approches développées pour les autres acteurs du territoire.
- Les membres du RRMA peuvent de manière ponctuelle apporter une expertise plus spécifique. Il est nécessaire pour cela de disposer d'une bonne connaissance des sujets portés par les membres du réseau et les expertises disponibles pour être en mesure de les mobiliser dans le cadre d'un appui ponctuel. Cet appui constitue également une

opportunité pour le réseau de se faire connaître des collectivités et de voir émerger de nouvelles formes de collaboration.

- D'autres partenaires hors membres du RRMA peuvent également être mobilisés lors des appuis aux collectivités.

Recommandations

- ▶ Réfléchir à une structuration qui permettent une plus grande acculturation des équipes à l'acteur « collectivité territoriale » afin de mieux répartir la charge de travail et de favoriser la proximité territoriale et le multi-acteurs (remettant ainsi en question la structuration actuelle de certains RRMA reposant sur une répartition des équipes par type d'acteurs).
- ▶ Dans l'organisation RH du RRMA, mettre en place des référents thématiques formés sur des thématiques transversales comme le genre ou le suivi-évaluation. Il s'agirait pour le RRMA de se doter d'un plan de formation à destination de ses équipes.
- ▶ Identifier par mission les ressources complémentaires pouvant être mobilisées pour venir en appui des équipes :
 - Des jeunes en mobilité pour renforcer les volets ECSI
 - Un chargé d'animation territorial
 - Des chargés de projet dédié (sur ressources projet)

Référentiel de compétences

Chargé de mission au sein d'un RRMA – point focal « collectivités »

| Compétence | Savoir / savoir être | Savoir être / Posture |
|---|---|--|
| Connaissance des acteurs et des territoires | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre le fonctionnement d'une collectivité territoriale et son environnement territorial ▪ Maîtriser le cadre juridique et financier de l'action des collectivités ▪ Cartographier les dynamiques territoriale | <ul style="list-style-type: none"> - Curiosité - Vision systémique |
| Connaissance de la solidarité et coopération internationale et européenne et des mécanismes de financement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaitre les acteurs, les institutions et les réseaux nationaux et régionaux ▪ Connaitre les dispositifs et mécanismes de financements existants ▪ Conduire des veilles régulières | <ul style="list-style-type: none"> - Curiosité - Vision systémique |
| Coordination | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les besoins des collectivités en matière d'internationalisation des territoires ▪ Mettre en lien avec les bons interlocuteurs | <ul style="list-style-type: none"> - Sens du relationnel - Diplomatie - Écoute active |

| | | |
|---|---|--|
| Sensibilisation, communication et représentation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Être l'interlocuteur de référence pour les collectivités ▪ Présenter les activités du RRMA dans des instances, réunions, salons... ▪ Être en capacité d'argumenter autour de l'AECT ▪ Sensibiliser aux enjeux de la coopération, des transitions, de la solidarité internationale ▪ Concevoir des outils ou formations à destination des élus ou agents | <ul style="list-style-type: none"> - Pédagogie - Sens du service public - Aisance à l'oral - Capacité à vulgariser |
| Orientation et accompagnement stratégique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner les collectivités dans l'élaboration et la planification de leur stratégie internationale et européenne ▪ Maîtriser les outils de planification stratégique et opérationnelle ▪ Mobiliser les bons dispositifs d'appui | <ul style="list-style-type: none"> - Esprit d'analyse - Autonomie - Esprit d'initiative |
| Animation de réseau | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des rencontres, des ateliers, des événements inter-acteurs ▪ Faciliter le dialogue entre acteurs ▪ Animer des dynamiques collectives | <ul style="list-style-type: none"> - Sens de la médiation - Esprit collaboratif |
| Gestion / ingénierie de projet | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner, monter et suivre des projets multi-acteurs avec les collectivités | <ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Rigueur administrative |
| Suivi, évaluation et capitalisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner à la conception de dispositifs et des outils de suivi-évaluation ▪ Conduire des évaluations de projet ▪ Capitaliser les bonnes pratiques et produire des retours d'expérience | <ul style="list-style-type: none"> - Capacité de synthèse - Esprit d'amélioration continue |
| Chantiers transversaux | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les synergies entre les pôles au sein du RRMA ▪ Être force de proposition et engager des missions conjointes inter-RRMA et inter-réseaux | <ul style="list-style-type: none"> - Esprit d'initiative - Travail en équipe |

Compétences transversales :

- Maîtrise des outils bureautiques et numériques
- Capacité rédactionnelles solides
- Capacité à évoluer et faciliter la collaboration dans des environnements interculturels et pluridisciplinaires.
- Ouverture culturelle, écoute active et posture facilitatrice

Ressources financières

Les RRMA sont pour certains à un tournant de leur histoire et doivent envisager de faire évoluer leur modèle pour garantir leur pérennité.

La diversification nécessaire des financements amène à compléter cette réflexion globale sur l'offre de services à une réflexion sur de nouveaux modes de rémunération qui questionnent la rentabilité de ces décisions et la viabilité économique des réseaux. Pour faire des arbitrages raisonnés et procéder aux affectations de ressources conformes à la bonne gestion, les RRMA doivent tendre vers des approches de comptabilité analytique plus systématiques. Il leur faut mesurer la rentabilité de leurs collaborateurs en connaissant par exemple le coût environné de chaque RH (le salaire patronal chargé augmenté des frais généraux répartis entre toutes les ressources). Ceci permet de calculer le coût de revient du personnel et de :

- Déterminer un taux de facturation juste
- Affecter chaque personne de manière équitable selon les financements

Cela ne signifie pas d'engager un virage axé uniquement sur la rentabilité. Il est cependant nécessaire de l'avoir en tête pour articuler certaines missions d'intérêt général, ou des financements moins 'rentables' à de nouvelles missions mieux rémunérées, garantes de la pérennité des RRMA.

Cette démarche permettra de déterminer avec précision la rentabilité de chaque prestation et d'ajuster les efforts en fonction des résultats obtenus. Avec ces informations, le RRMA pourra identifier si la prestation est rentable, si elle atteint un équilibre financier satisfaisant, ou si un investissement supplémentaire de la collectivité est nécessaire pour le déploiement du service.

Cette analyse est d'autant plus importante lorsque certains RRMA envisagent de proposer des services additionnels qui sortent du socle commun (ce dernier financé sur subventions ou ressources projets).

Dans ce cas, il est crucial de vérifier la disponibilité et l'adéquation des ressources humaines et matérielles pour supporter cette offre élargie, sans mettre en péril les autres activités. Cette approche devra prendre en compte les coûts réels des prestations, tout en étant suffisamment flexible pour s'adapter aux attentes des collectivités et aux contraintes budgétaires locales. Elle permet de mieux fixer des objectifs de temps à dédier par projet, pour donner plus de visibilité aux collaborateurs, ou de mieux savoir quand déclencher un recrutement. Cela permet également un pilotage plus orienté sur la performance pour adresser des retours constructifs aux équipes afin de mieux s'organiser et connaître leurs marges de progrès.

Ainsi, en combinant une approche analytique de la gestion RH et une politique tarifaire adaptée, le RRMA pourra s'assurer que ses services sont financièrement viables et durables.

Étape 1 : singularisation de l'offre de services par RRMA et par territoire

Approfondir l'offre de services par réseau à partir de la base commune en fonction des priorités de chaque RRMA

L'étude PREDICT a permis de reconstituer la base commune de services proposés par tous les RRMA aux collectivités ainsi que les services spécifiques qu'ils sont en mesure de proposer ou qu'ils ambitionnent de déployer. Chaque RRMA doit être en capacité de prioriser les services qu'il souhaite proposer aux collectivités territoriales à l'horizon 2030 au regard de plusieurs critères : sa stratégie, ses capacités et ressources disponibles, ses projections. Cette offre peut dès lors être structurée en deux volets :

- Une offre « socle » de services préalablement établis, répondant aux attentes généralement exprimées par les collectivités du territoire et s'appuyant sur les expériences, les capacités et ressources actuellement disponibles au sein du RRMA.
- Une offre de service « spécifique » permettant de répondre à des demandes plus ciblées des collectivités et qui vise un accompagnement sur des enjeux émergents du territoire (une offre de service susceptible d'évoluer et d'intégrer les changements contextuels) nécessitant des financements dédiés, une montée en compétences ou expertises du RRMA

Approfondir l'offre de services par réseau à partir des spécificités du territoire

L'offre du RRMA doit s'appuyer sur les spécificités et expertises de son territoire. Pour parvenir à structurer son offre, un RRMA doit pouvoir répondre aux questionnements suivants :

Qu'est ce qui fait office de singularité sur mon territoire ?

Quels sont les marqueurs territoriaux que j'identifie sur le territoire ?

Qui sont les acteurs les plus pertinents à solliciter sur le territoire et au sein de la collectivité ? Quelles sont les spécificités des collectivités de mon territoire ?

Pour y répondre, plusieurs approches méthodologiques peuvent être déployées :

- ▶ Études et diagnostics locaux : s'appuyer sur l'Observatoire
- ▶ Cartographie des expertises du RRMA et expertises au sein du réseau

La valorisation des atouts du territoire comme enjeu clé dans l'approfondissement de l'offre

Les expertises présentes sur le territoire sont un point d'entrée important pour fortifier la relation avec les collectivités.

Elles permettent de développer des approches multi-sectorielles en lien avec les ODD, de diversifier les entrées thématiques et de faire dialoguer les acteurs entre eux.

L'international n'est ainsi plus pensé comme l'objectif du partenariat entre le RRMA et la collectivité mais plutôt comme un point d'appui à l'internationalisation des politiques publiques. C'est aussi une manière de déployer plusieurs dispositifs sur un même territoire : projets de coopération décentralisée, éducations à, mobilité etc.

▶ Cartographie des directions et des services au sein des collectivités

Dans les grosses collectivités, il est assez naturel d'aller vers la DRI alors que les directions sectorielles peuvent être aussi des points d'entrée optimaux, en lien notamment avec des projets ou actions qui requièrent une expertise spécifique. Par exemple, les enjeux liés à la transition sont tels, qu'un focus sur les directions environnement pourrait être envisagé. Dans les petites collectivités, les points d'entrée sont plus systématiquement les élu.es.

Étape 2 : Mise en lien RRMA et collectivités

Trois scénarios sont à envisager :

SCENARIO 1

Une démarche opportuniste

Le RRMA décide de s'inscrire dans une démarche proactive vis-à-vis de la collectivité en lien avec une opportunité identifiée au préalable. Celle-ci serait une porte d'entrée pour nouer un dialogue et une éventuelle collaboration avec la collectivité.

Cas types :

- 1) Opportunité de financements
- 2) Événement extérieur type forum de l'ESS
- 3) Sollicitation d'un acteur.ice du territoire, d'un acteur.ice au Sud
- 4) Sollicitation d'un bailleur

SCENARIO 2

Une démarche proactive

Le RRMA démarche des collectivités engagées ou non-engagées pour construire une collaboration à moyen terme. La nuance avec la démarche opportuniste est qu'elle est moins directement une réponse à une opportunité directe mais s'inscrit dans une dimension plus stratégique. Elle peut être chronophage et doit être bien ciblée.

SCENARIO 3

Une posture réceptive

Le RRMA répond à une sollicitation et peut éventuellement mobiliser d'autres acteur.ices du territoire en fonction des attentes. De manière à prioriser les accompagnements, il faut s'assurer que cette sollicitation s'inscrit dans l'offre de services du réseau.

Cas types :

- 1) Prise de contact direct de la collectivité
- 2) Mise en relation par un acteur tiers
- 3) Demande du MEAE, AFD, autres acteurs institutionnels

Étape 3 : Calibrer les services proposés en fonction des besoins de la collectivité

L'analyse des besoins doit permettre d'identifier rapidement le type de services adapté à chaque collectivité dans le but de proposer du « sur-mesure ». Elle doit tenir compte des critères suivants :



Démarche :



Étape 4 : Formaliser le cadre de collaboration

Le cadre de collaboration permet de structurer dans la durée la relation entre le RRMA et la collectivité qu'il accompagne. Il est essentiel au pilotage, permet de disposer d'une base claire de l'ensemble des objectifs, des missions attendues et perspectives envisagées. Il doit flécher les ressources humaines et financières, en déterminant les apports respectifs du RRMA et de la collectivité. Il peut être une manière de mobiliser des ressources additionnelles au niveau de la collectivité, notamment pour les collectivités hors réseau ou celles qui font appel à des services spécifiques. Il est aussi un repère opérationnel dynamique pour guider l'action et la mise en œuvre et peut être amené à évoluer dans la durée.

Il doit être co-construit avec la collectivité pour garantir un engagement et une appropriation de la méthodologie proposée.

Ce cadre de collaboration peut prendre plusieurs formes : une note de cadrage, une feuille de route, un plan d'action, une annexe à la convention etc. Il peut comporter les rubriques suivantes :

A définir conjointement

- ▶ Les objectifs et attentes
- ▶ Les acteurs impliqués
- ▶ La définition des rôles et missions de chacun
- ▶ Les échéances
- ▶ Le budget
- ▶ Les livrables attendus
- ▶ Les indicateurs de suivi

Point d'attention – Affirmer la singularité des RRMA :

La contractualisation avec la collectivité peut prendre différentes formes : conventionnement, gré à gré, appel d'offres ou contrat cadre. Quelque soit le type de contractualisation, le RRMA doit être en mesure de développer un argumentaire témoignant de sa singularité.

Les éléments à mettre en avant sont les suivants :

- ▶ Le RRMA a la capacité d'aller chercher des financements pour la mise en œuvre en plus de la responsabilité opérationnelle, ce que ne ferait un prestataire traditionnel.
- ▶ S'appuyer sur le RRMA permet de réduire les coûts de mise en œuvre et de renforcer l'appropriation du projet par les acteurs car il joue un rôle d'interface avec tous les acteurs et peut mobiliser des compétences dans une logique territoriale.
- ▶ Les collectivités sont présentes au sein des CA des RRMA.

Le conventionnement entre la collectivité et le RRMA permet de travailler sur des enjeux partagés. Il doit permettre de définir les objectifs, les missions et les moyens. Cet instrument juridique doit permettre aux acteurs de se projeter.

Communiquer autour de l'offre de services

En parallèle, une offre de services renouvelée est une opportunité pour en faire un axe fort de la communication des RRMA dans les prochains mois. L'objectif est d'être identifié comme un partenaire stratégique pour les collectivités territoriales et de susciter un échange autour de ces propositions.

Étapes à suivre :

- Introduire le concept d'offre de services dans la communication
- Témoigner de la spécificité de l'offre de services des RRMA
- Adapter l'offre aux collectivités à savoir identifier comment communiquer de façon claire et spécifiques au sein des bonnes instances

Méthodologie :

- Valoriser la nouvelle offre de services dans les outils de communication du réseau : par exemple encart dans la prochaine newsletter, rubrique sur le site internet.
- Communiquer sur cette offre de services au sein d'instances ou d'échanges en bilatéral ou lors d'événements (par exemple rencontres de la CIRMA ou de la coopérations décentralisées).
- Transmettre les éléments de langage sur la nouvelle offre de services, former les membres du CA et du réseau afin qu'ils puissent être en capacité de valoriser cette offre.
- Continuer à valoriser et à nourrir les bonnes pratiques afin d'avoir de la matière concrète sur laquelle s'appuyer.

Suivre, évaluer et capitaliser

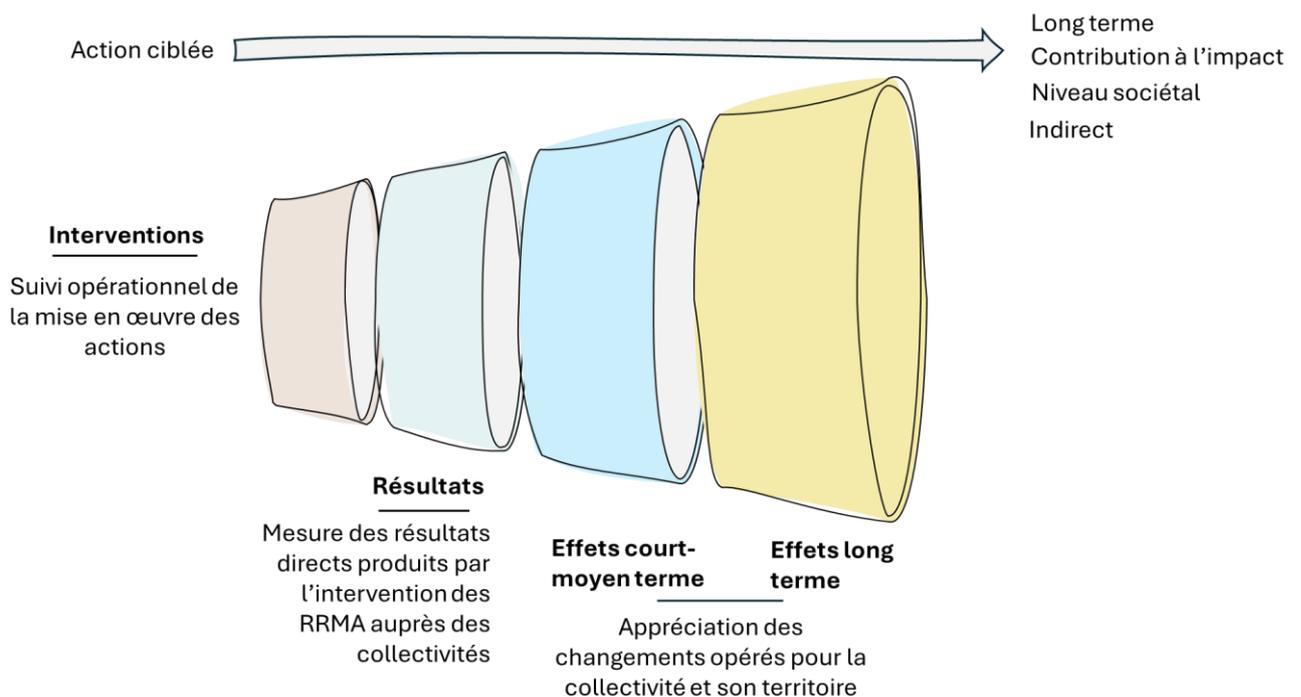
Le suivi de l'accompagnement proposé aux collectivités est nécessaire, doit être pensé dès le démarrage de la collaboration et doit être réalisé en continu sur toute la durée de l'intervention.

Il doit permettre au RRMA :

- D'analyser régulièrement le chemin parcouru et les résultats obtenus pour orienter / ajuster les interventions en adaptant les services
- De constituer une aide à la prise de décision, une aide au pilotage tout en permettant de s'inscrire dans une démarche d'apprentissage grâce aux enseignements apportés par la collecte de données
- D'instaurer une dynamique permettant à chaque acteur d'interagir sur le sens et la qualité des services proposés

Démarche à suivre :

- Identifier les changements attendus pour la collectivité (illustration proposée dans l'outil « théorie du changement »)



- Questionner pour chaque changement, l'information de suivi la plus **pertinente**
- Traduire chacune de ces informations de suivi en indicateur réaliste et mesurable
- Développer une matrice de suivi des indicateurs partagées au sein du RRMA
- Construire des outils de mesure (questionnaire à destination des collectivités par exemple)
- Mettre en place des temps communs d'analyse

Pour exemple :

| Chaine d'intervention | Indicateur | Source | Outil |
|-------------------------|---|----------------------------------|---|
| Suivi d'activité | Nombre de collectivités accompagnées désagrégé par missions et services | Rapport d'activité | Base de données de suivi des collectivités Outil d'enquête |
| Résultat | Nombre de candidatures déposées pour un financement | Notification de dépôt | |
| | Nombre d'études produites pour des collectivités | Rapport d'étude | |
| | Nombre de conventions de partenariats signées suite à la mise en lien de collectivités | Conventions | |
| | Nombre de projets développés suite à une mise en réseau | Documents projet | |
| | % de collectivités se déclarant satisfaites de l'accompagnement reçu | Enquête | |
| Effet | Nombre de projets de coopération décentralisée déposés obtenant un financement | Enquête et notification | |
| | % de collectivités accompagnées déclarant être plus autonomes dans leurs actions de CSI | Enquête | |
| | % de collectivités accompagnées formalisant une stratégie internationale | Enquête et document de stratégie | |

ANNEXES :

Compte-rendu des échanges réalisés lors du diagnostic (été 2024) de l'étude PREDICT autour des services à développer par RRMA :

| Réseau | Services à développer et/ou à renforcer (issus du diagnostic) |
|-----------------------|--|
| Horizons Solidaires | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagnement : Volonté de continuer à travailler sur le diagnostic des besoins des collectivités territoriales pour mieux cibler la demande et y répondre. Poursuivre l'expérimentation des diagnostics territoriaux. De manière générale, la perspective pour le RRMA est d'accompagner les collectivités vers un passage à l'échelle et d'influencer la stratégie globale de coopération. ▶ Observatoire : Intérêt pour ce dispositif. Celui-ci demande cependant un investissement sur le temps long et des ressources humaines dédiées, ce qui demeure un défi. ▶ Capitalisation: Sujet sur lequel il y a beaucoup à construire en partant de l'existant. Intérêt également pour faire de la capitalisation à partir de l'échange entre pairs avec les autres RRMA. |
| Occitanie Coopération | <ul style="list-style-type: none"> ▶ De manière générale, comment le RRMA peut utiliser toutes les forces et compétences présentes au sein de l'équipe et du conseil d'administration au service de l'AECT. ▶ Observatoire : Le RRMA dispose de moyens sur cette mission qui est stratégique et permet l'accompagnement des collectivités dans leur stratégies internationales et le lien avec les acteurs du territoire. ▶ Accompagnement : Volonté d'avancer plus sur ce volet d'intervention malgré le manque de moyens du RRMA pour répondre aux sollicitations des collectivités et développer l'animation du territoire sur l'AECT. ▶ Animation de réseau : C'est un rôle que le réseau investit et sur lequel il est reconnu. Communication : Enjeu de communication du RRMA sur un discours plus adapté au nouveau contexte des collectivités territoriales. ▶ Communication : Enjeu de communication du RRMA sur un discours plus adapté au nouveau contexte des collectivités territoriales. |
| PDLCI | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner les dynamiques de coopération sur le territoire : Volonté de poursuivre l'accompagnement des collectivités dans la mise en place de nouveaux partenariats, de piloter des programmes de coopération mutualisée, et d'être associée en qualité de partenaire sur certains programmes. ▶ Diversifier les modalités d'accompagnement des collectivités, via par exemple l'organisation de formations ou d'ateliers thématiques dédiés aux collectivités. ▶ Evaluer/capitaliser : Nécessité de progresser sur l'analyse de l'impact des actions du RRMA sur la coopération des collectivités. Volonté de monter en compétences sur le SERA. |
| LIANES COOPERATION | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Observatoire/production : Volonté de continuer à renforcer l'Observatoire qui est essentiel pour produire de la connaissance et documenter des nouveaux sujets, à partir des expériences existantes. ▶ Appui à la formalisation des accords de coopération décentralisée : Cela reste une priorité même si cette part de l'activité dépend fortement du volontarisme de la collectivité territoriale et de la volonté des élu.es (celle-ci est souvent un obstacle). ▶ Mise en œuvre des projets : Nécessité de roder les « process » en interne sur la gestion de projets pour gagner en efficacité, sans négliger la dimension d'expérimentation inhérente à chaque projet. ▶ Evaluer/capitaliser : Volonté de s'appuyer sur les expériences existantes pour aller plus loin. Cette dimension de capitalisation est aussi un vecteur d'apprentissage autant en interne qu'au sein des collectivités, même si peu d'entre elles sont dans cette logique. Une des questions : comment capitaliser en maintenant l'action? |
| GESCOD | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Volonté de renforcer l'organisation d'événements AECT auprès des collectivités: il y a un intérêt du RRMA d'élargir ses actions de sensibilisation, par exemple via l'organisation de formations ou d'événements avec le CNFPT - INET, en s'appuyant |

| | |
|-------------------------------|--|
| | <p>sur les témoignages de CT mobilisées au sein de son réseau et sur la palette de l'offre de services d'appui à la coopération décentralisée (ECSI, mobilité internationale, etc) .</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mutualiser : souhait de poursuivre la mobilisation de nouvelles CT en s'appuyant sur les mutualisations possibles grâce aux antennes pays à l'étranger (8 en tout) ou sur des thématiques porteuses (1% Eau)/ volonté de renforcer le rôle d'ensemblier en continuant à mobiliser les acteurs associatifs, éducatifs et institutionnels du territoire en appui aux coopérations décentralisées ▶ Observatoire : Intérêt pour documenter de nouveaux sujets, mieux couvrir les zones rurales et produire de la connaissance mais manque de RH et interrogations sur l'intégration des acteurs de la coopération européenne et transfrontalière (non intégrés jusqu'à présent). ▶ Évaluer/capitaliser : Il existe beaucoup d'outils qui permettent de capitaliser et l'enjeu est de continuer à les faire vivre. |
| SO COOPERATION | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Observatoire : Volonté de creuser les sujets, produire des connaissances, mieux connaître le territoire et ses enjeux, faire des outils dédiés aux collectivités. ▶ Avancer sur la capitalisation : L'enjeu est de renforcer la connaissance sur les expériences existantes et d'être en mesure de transférer cette connaissance à l'ensemble des acteurs du territoire. ▶ Coordination de projets : Volonté de renforcer le positionnement « ensemblier » du RRMA car cela permet d'avoir une vue d'ensemble et d'aller plus loin. Cette posture est aussi celle qui permet de créer plus de liens avec les collectivités au Sud. |
| TERRITOIRES SOLIDAIRES | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagnement : Les collectivités qui font déjà de la coopération ne les sollicitent pas. Volonté de créer plus de passerelles avec ces entités. ▶ Communication : C'est un sujet sur lequel il y a de nombreuses améliorations possibles : par exemple sur le site internet, il n'y a pas d'onglets dédiés aux collectivités. ▶ Gestion de fonds délégués : la Région ne prend pas en main la thématique de l'ECSI et cela pourrait être un sujet sur lequel ils s'engagent. |
| CENTRAIDER | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Besoin de structuration sur l'ensemble de ses missions mais de manière générale, il n'y a pas une structuration de l'équipe qui permet de mettre en place une politique réellement volontariste vis-à-vis des collectivités. ▶ Accompagnement : positionnement du RRMA sur la montée en compétences (production d'un guide interne). ▶ Observatoire : intérêt pour l'observatoire mais cela prend beaucoup de temps et il n'y a pas forcément les RH adaptées. ▶ Capitalisation : sujet sur lequel il y a beaucoup à faire en partant de l'existant. |
| RESACOOOP | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagnement de projets : Renforcer l'accompagnement sur l'ensemble du cycle de projet, du montage à la mise en œuvre, nécessité d'un passage à l'échelle car il existe encore des projets de coopération qui ne sont pas de qualité suffisante. ▶ Appels à propositions : Les collectivités sont mobilisées sur les AAP mais se posent certaines difficultés de positionnement sur des questions plus stratégiques liées à l'articulation des dispositifs (notamment dispositifs de fonds territorialisés sur l'ECSI). |