

RAPPORT DE CAPITALISATION

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



Janvier 2025



TABLE DES MATIERES

1.	CONTEXTE	3
2.	OBJECTIFS	4
3.	METHODOLOGIE DEPLOYEE	6
4.	POINT D'ÉTAPE SUR L'ACTUALITE	8
5.	LES PRINCIPAUX APPRENTISSAGES DE LA CAPITALISATION PREDICT	11
6.	RECOMMANDATIONS	19
7.	POINTS DE REFLEXION POUR LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE DE SERVICES	21
8.	LES FICHES CAPITALISATION	22

1. CONTEXTE

L'étude PREDICT vise à interroger la diversité des collaborations entre les RRMA et les collectivités territoriales afin de nourrir une stratégie de long terme pour ces acteurs et co-construire des scénarios d'aide à la décision pour modéliser les relations partenariales futures en identifiant :

- ▶ Quelles pourraient être les actions clés et l'offre de services des RRMA, en tenant compte des besoins des collectivités territoriales ?
- ▶ Quelles pourraient être les thématiques prioritaires de collaboration, en tenant compte des évolutions de contexte et des priorités des collectivités territoriales ?
- ▶ Quelles pourraient être les compétences internes nécessaires à la mise en œuvre de l'AECT et des actions des RRMA ?

De façon spécifique, cette étude doit permettre de :

1. Accompagner les RRMA dans la structuration de leur offre par la formulation de scénarios d'aide à la décision/scénarios d'intervention et la documentation de bonnes pratiques par axes (exemple : gouvernance, stratégie et opérationnel) dans le but de :
 - Mieux identifier et comprendre les besoins, les enjeux, les angles morts de l'action des CT, apporter des réponses concrètes tout en priorisant les types d'accompagnement
 - Valoriser la place et la plus-value des RRMA sur leur territoire
 - Clarifier le positionnement au niveau stratégique et opérationnel
 - Gagner en lisibilité
 - Prioriser l'intervention en fonction du profil et des besoins des CT
2. Favoriser la création d'une communauté de pratiques autour des collaborations RRMA/collectivités :
 - De renforcer l'inter-connaissance
 - De favoriser les échanges et mutualiser les expériences
 - De mieux appréhender les solutions opérationnelles déployées par les RRMA sur l'ensemble du cycle de projets
3. Permettre aux RRMA de se renforcer au niveau individuel et collectif
 - Identifier les compétences à renforcer ou déployer en fonction de l'offre de services aux collectivités
 - Identifier et proposer des outils communs
 - Proposer des pistes pour améliorer la communication vis-à-vis des collectivités

Pour ce faire, l'étude se décompose en trois grandes étapes :



2. OBJECTIFS

Objectifs de la capitalisation

La capitalisation, dans le cadre de l'étude PREDICT, vise à analyser et documenter une sélection de dispositifs d'accompagnement ou d'appui de l'AECT portée par les RRMA. Elle répond ainsi aux trois objectifs spécifiques de PREDICT :

- Identifier et documenter des bonnes pratiques
- Accompagner les RRMA dans la structuration de leur offre de service vis-à-vis des collectivités et leur renforcement au niveau individuel et collectif

Il s'agit donc de capitaliser sur les pratiques d'accompagnement des réseaux au regard des attentes et besoins des collectivités, de leur diversité et leurs spécificités et de l'évolution du contexte afin de nourrir la réflexion stratégique et opérationnelle.

Axes de capitalisation

Les axes de capitalisation ont été identifiés lors de la phase de diagnostic et validés par les RRMA suite à l'atelier de juin 2024.

Ces axes d'analyse correspondent aux différents savoirs et pratiques que nous allons chercher à modéliser et documenter de manière à les rendre utiles et utilisables au-delà du périmètre et des acteurs concernés. Il s'agit également de permettre un échange entre les RRMA participants à l'étude autour de ces pratiques.

Ces axes ont été identifiés selon deux entrées :

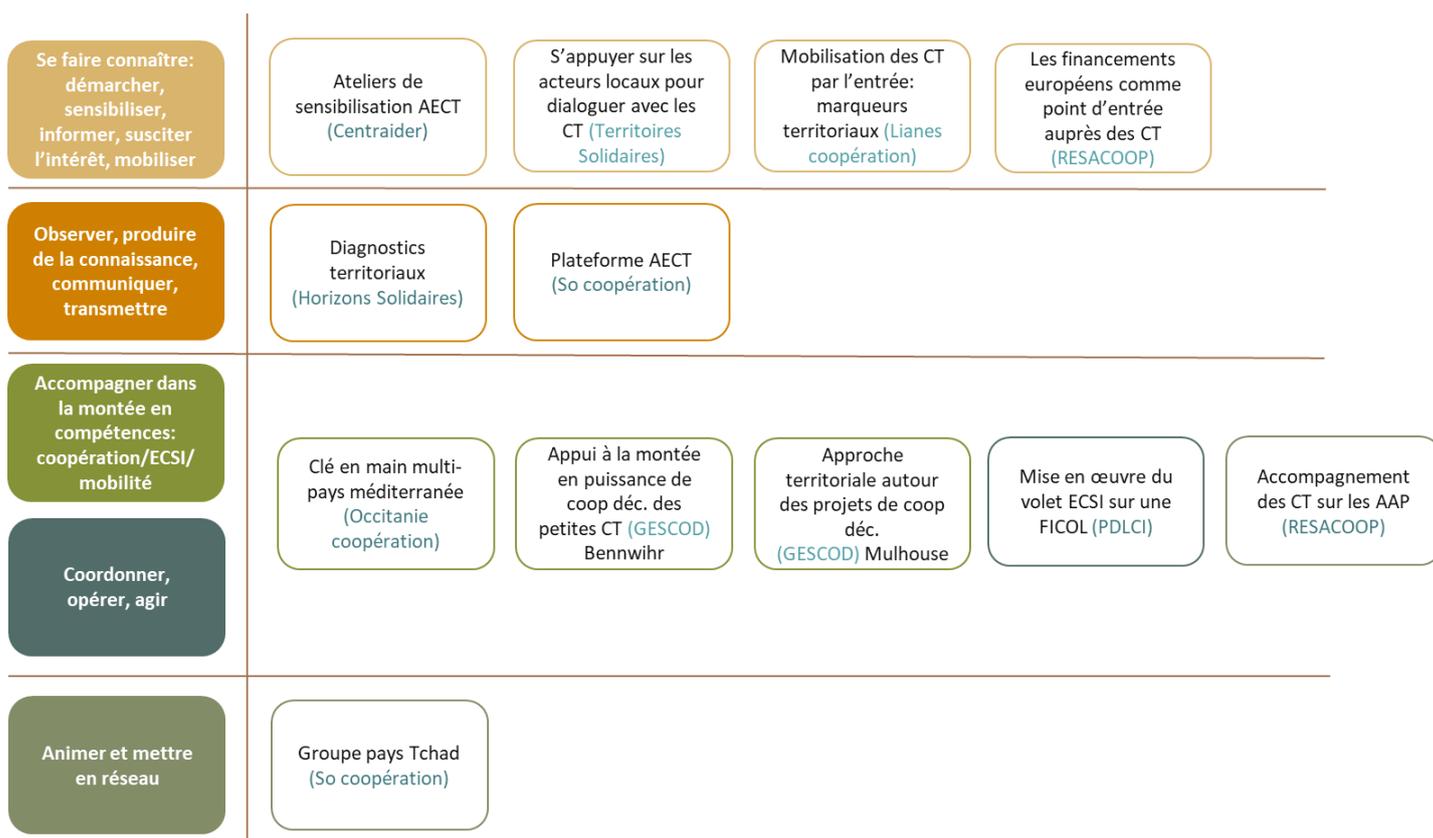
- L'entrée par RRMA
- L'entrée par axes d'intervention

Au moins une expérience par RRMA sera analysée et présentée :

	PDLCI	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Mise en œuvre du volet ECSI sur une FICOL</i>
	Lianes coopération	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Mobilisation des collectivités par l'entrée : marqueurs territoriaux</i>
	Horizons solidaires	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Les diagnostics territoriaux, comme porte d'entrée vers un accompagnement sur-mesure des collectivités</i>
	Occitanie coopération	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Un modèle de Clé en main multi-pays – le Clé en Méditerranée : Palestine, Maroc, France « les territoires face aux enjeux de la gestion durable de l'eau »</i>
	Territoires solidaires	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>S'appuyer sur les acteurs locaux pour dialoguer avec les collectivités territoriales</i>
	GESCOD	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Appui à la montée en puissance de coopération décentralisée des petites collectivités – exemple de Bennwihr</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Approche territoriale autour des projets de coopération décentralisée – exemple de Mulhouse
	SO Coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Animation d'un Groupe Pays • Accompagnement au développement d'une Plateforme dédiée à l'AECT
	Centraider	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un atelier de sensibilisation à l'AECT
	RESACOOP	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les collectivités dans le cadre de leurs Appels à Projet, de leur cadrage à leur mise en œuvre • L'ouverture aux financements européens comme point d'entrée auprès des collectivités et de ses différents services : exemple d'une collaboration avec un service jeunesse

Ces propositions permettent de couvrir l'ensemble des axes d'intervention :



3. METHODOLOGIE DEPLOYEE

3.1. Méthodologie

La capitalisation a été réalisée entre les mois d'octobre et décembre 2024.

- L'ensemble des RRMA ont été interrogés soit 9 entretiens.
- Pour chaque axe de capitalisation, entre 1 et 3 acteurs ont été interviewés : collectivités principalement directement concernées par la pratique et partenaires techniques. 13 entretiens ont été réalisés.
- Un atelier de travail réunissant l'ensemble des points focaux au sein des RRMA a été réalisé le 12 décembre 2024. Cet atelier avait pour objectifs d'initier une réflexion collective sur la structuration de l'offre et la modélisation des relations entre RRMA et collectivités en nous appuyant sur les apprentissages de la capitalisation.

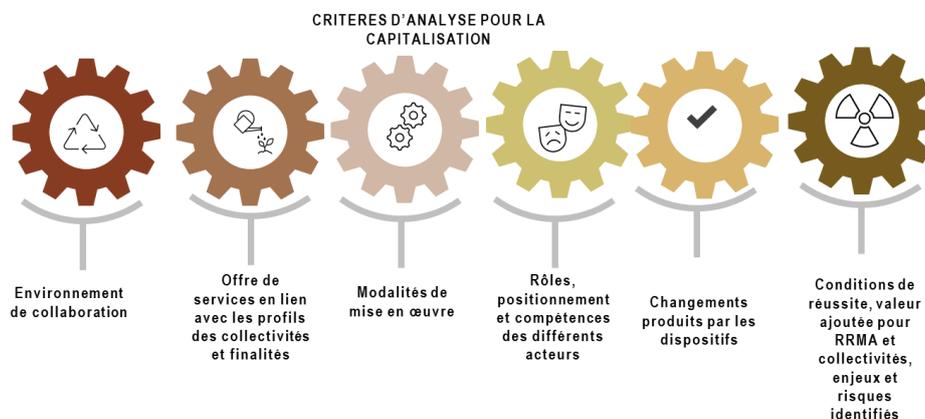
Ordre du jour de l'atelier :

ORDRE DU JOUR

1. Point d'étape sur l'actualité
2. La capitalisation comme aide à la réflexion stratégique et opérationnelle :
 - Point sur les réalisations
 - Présentation des apprentissages clés et des bonnes pratiques identifiées
 - Temps collectif d'échange et de réflexion
 - Approfondissements des besoins des CT
 - Temps collectif d'échange et de réflexion
 - Les recommandations issues de la capitalisation
 - Temps collectif d'échange et de réflexion
3. Les perspectives

3.2. Référentiel d'analyse

Les critères retenus pour cette capitalisation sont les suivants :



Pour chaque pratique ou dispositif étudié, l'équipe s'est intéressée à :

- La description de la démarche étape par étape mise en œuvre pour atteindre les résultats attendus (le chemin parcouru) en détaillant les activités, les acteurs impliqués, et les outils utilisés (collecte des outils à prévoir)
- Les changements observés dans le cadre du dispositif
- Ce qui a bien fonctionné, les éléments facilitants,
- Les difficultés rencontrées, les remédiations apportées,
- Ce que vous avez appris, ce que vous retenez,
- Ce qui est innovant dans la démarche

Questions spécifiques :

- Les dispositifs étudiés répondent-ils à un besoin des collectivités et sont-ils en adéquation avec leurs attentes en matière d'AECT ?
- Quelles compétences mobilisent les réseaux pour leur mise en œuvre et à quelles difficultés opérationnelles sont-ils confrontés (moyens nécessaires, limites posées par le cadre de la commande publique, base juridique et RH des interventions hors territoire français, etc.) ?
- Quelle pérennité de l'engagement des collectivités sur la poursuite des pratiques expérimentées ?
- Quels sont les impacts de ces dispositifs sur l'organisation et le fonctionnement des RMMA ?
- Quels sont les thématiques ou les sujets qui échappent à ces dispositifs ?
- Quel est le degré d'agilité de ces dispositifs ?
- Dans quelle mesure les évolutions actuelles ou envisagées de la coopération internationale influencent-elles les pratiques ?

3.3. Point sur les réalisations :

- 12 fiches de capitalisation ont été produites
- De façon générale, on note une très bonne mobilisation des acteurs sur cette capitalisation : 90% de taux de réponse de la part des CT et autres acteurs
- 1 déplacement a été annulé en raison des grèves
- Seuls quelques acteurs se sont montrés indisponibles
- Des demandes de restitution ont été formulées par une partie des acteurs interrogés.
- Pour Lianes, nous n'avons pu réaliser qu'un seul entretien ; la matière était donc insuffisante pour élaborer une fiche de capitalisation et nous avons pris le parti de proposer un encadré dédié à leur pratique.

4. POINT D'ÉTAPE SUR L'ACTUALITE

L'année 2024 a été marquée par une forte coupe budgétaire dans l'Aide publique au développement (près de 35%) qui va de pair avec une baisse constante des budgets des collectivités pour la politique internationale et Europe. Celle-ci impacte l'ensemble des acteurs territoriaux engagés à l'international et tributaires des financements publics, dont les RRMA.

Au cours de l'atelier du 5 décembre 2024, nous avons voulu créer un espace pour aborder la manière dont chaque réseau était impacté par cette décision politique afin d'entrevoir quelles étaient les perspectives 2025 et comment l'étude PREDICT pouvait en tenir compte. En effet, ces réductions constituent un moment opportun :

- Pour amener les collectivités à clarifier leurs visions et stratégies et recentrer leurs actions.
- Pour permettre au RRMA de clarifier sa vision, son positionnement, ses choix stratégiques, ses modalités opérationnelles, ses choix organisationnels.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des éléments recueillis par RRMA.

RRMA	Point d'étape sur l'actualité
Horizon solidaire	Des questionnements se posent concernant : <ul style="list-style-type: none"> - la continuité du soutien au RRMA par les conseils départementaux - les alternatives possibles aux clés en main - le positionnement du RRMA en matière de portage, maîtrise d'œuvre de projet hors clés en main et sur la mobilisation de financements au Sud, - les financements européens (en lien avec le transfrontalier)
So coopération	Aucune évolution dans les budgets de la Région Nouvelle Aquitaine pour 2025 mais des changements à prévoir pour l'année 2026. Des incertitudes cependant concernant les contributions des autres collectivités.
PDLCI	Perte du soutien de la Région (subvention annuelle). Suppression de l'AAP à destination des acteurs de la coopération sur le territoire. Le RRMA exprime des inquiétudes concernant les dispositifs du MAE (coupe budgétaire importante et enveloppe réduite pour les clés en main) ainsi que ceux de l'AFD.
Centraider	Maintien pour 2025 du soutien financier de la Région au RRMA mais des inquiétudes pour 2026. Une diminution des budgets de l'AAP de la Région à destination des acteurs du territoire : une baisse de 10 000€ en 2025 qui se reconduira en 2026 alors que la demande est de plus en plus forte. Cette réduction permet de repenser l'accompagnement ainsi que le dispositif de soutien. Les collectivités sont de plus en plus « frileuses », la question des ressources et des moyens se pose de manière accrue.

	<p>En réponse le RRMA cherche d'autres entrées : partir des enjeux locaux des CT, ainsi que de leur identité ou leurs marqueurs pour ensuite faire le lien avec de potentielles opportunités à l'international (lien avec l'approche de Lianes sur les marqueurs territoriaux dont sur le territoire pour ensuite faire le lien avec l'international (lien également avec la nouvelle stratégie de la Région CVDL).</p> <p>A contrario, l'AELB a confirmé la disponibilité d'une enveloppe budgétaire plus importante.</p>
GESCOD	<p>Maintien du budget de fonctionnement octroyé par la Région pour 2025.</p> <p>Quelques inquiétudes exprimées par les collectivités engagées sur des programmes triennaux qui se clôturent ou sont en phase de renouvellement : ces inquiétudes confirment leur volonté de s'inscrire dans l'AECT mais témoignent des craintes de réductions ou suppression des enveloppes budgétaires MAE et AFD. A ce jour, il y a un manque important de visibilité sur les budgets et les calendriers du MAE.</p> <p>Nécessité de rediriger sur des thématiques présentant de réelles opportunités.</p>
Resacoop	<p>Légère baisse de la dotation de la Région au RRMA.</p> <p>On observe une forme de « retour en arrière » sur certains sujets/dossiers. Une demande assez ferme de travailler sur le développement économique nécessitant de s'approprier de nouveaux sujets.</p> <p>Les collectivités réorientent leurs géographiques et réduisent leurs budgets (un recentrage sur l'Europe), un désengagement pour les coopérations « lointaines ». Ces réorientations impactent aussi les opérateurs de coopération décentralisée qui se trouvent fragilisés.</p> <p>L'Agence de l'Eau maintient quant à elle son budget et augmente les cofinancements.</p>
Territoires solidaires	<p>En attente du vote du budget : des inquiétudes car la Région est revenue en arrière sur certains projets et des incertitudes sur le maintien de la totalité de l'enveloppe dédiée à l'appel à projet.</p> <p>Des rendez-vous se profilent avec de nouvelles collectivités.</p> <p>Des difficultés en termes de projection en raison de toutes ces inquiétudes/incertitudes.</p>
Occitanie	<p>Une situation stable mais des annonces en attente par la Région.</p> <p>Maintien de l'appel à projet sur les réfugiés et abandon de l'appel à projet de soutien aux acteurs de la coopération remplacé par un fond territorialisé pour les microprojets.</p> <p>Concernant les autres collectivités : deux projets clés en main déposés permettant d'aller à la rencontre de nouvelles collectivités.</p> <p>Des réflexions en cours sur la mobilisation de financements au Sud.</p>
Liane coopération	<p>Peu de changement à prévoir. La Région supprime ses fonds sur l'accès à l'énergie. Quelques collectivités qui expriment l'envi de maintenir leurs actions au sein de clé en main. Des réflexions en cours sur la mobilisation de financements au Sud impliquant un changement de posture de la part du RRMA.</p>

De nombreux questionnements se posent ainsi pour les RRMA dans la perspective d'un renouvellement de leur offre de services et de l'accompagnement proposé aux collectivités :

Synthèse des interrogations soulevées par les RRMA

- ▶ Faut-il s'ouvrir à d'autres horizons, aller vers d'autres financements, comment s'adapter, comment rester visible ? « *Les collectivités ont besoin des RRMA pour être inventifs. Il y a d'autres financements à aller chercher, des partenariats à créer* ».
- ▶ Une nouvelle posture ? opérateur de projet, de programme ou de politique de développement ?
- ▶ De nouveaux financements ?
 - la mobilisation de financements au Sud nécessitant de bien clarifier le positionnement du RRMA □ des questions de légitimité se posent ;
 - les financements européens permettant de sortir de la dépendance aux financements français
- ▶ De nouvelles pratiques ?
 - des partenariats avec les collectivités sur les coopérations décentralisées nécessitant une montée en compétences et des moyens humains (tout en étant vigilant à ne pas concurrencer les associations opératrices de coopération décentralisée)
 - la participation aux groupes d'actions locaux ou GAL ouvrant de nouvelles possibilités d'immersion plus en profondeur dans les territoires (notamment ruraux)

5. LES PRINCIPAUX APPRENTISSAGES DE LA CAPITALISATION PREDICT

Sur base des expériences des RRMA, comment accompagner les collectivités de collectivités de manière plus efficace et efficiente ?

Les enjeux : Faut-il adopter une démarche proactive auprès de nouvelles collectivités non engagées ? Faut-il être davantage proactif auprès des collectivités déjà engagées ? Faut-il faire les deux (sachant l'impact que cela peut avoir sur la charge de travail) ?

La démarche de pro-activité peut paraître très coûteuse en temps et en énergie pour les RRMA.

Cependant, la proactivité est perçue comme essentielle à leur mission et ce, pour plusieurs raisons – elle permet de :

- ▶ Renforcer la connaissance des élu.es de leur territoire
- ▶ Développer l'AECT
- ▶ Renforcer le pouvoir d'agir à l'international des acteurs du territoire

D'un point de vue purement économique, lorsque le contexte s'y prête (hausse budgétaire), il apparaît pertinent pour les RRMA d'engager des démarches de mobilisation de nouvelles collectivités – le modèle de coopération décentralisée étant rémunérateur tant du point de vue économique que symbolique.

Les apprentissages :

▶ La force du dialogue politique dans la mobilisation des collectivités

- Pour une partie des RRMA, le constat suivant s'observe : plus la mobilisation des élu.es dans leur action internationale est forte, plus ils sont engagés avec le RRMA.
- La présence d'élu.es au CA permet d'enrichir le dialogue avec le RRMA et de fortifier la relation sur le long-terme.
- Les collectivités ont besoin d'un échange entre pairs.
- L'engagement des élu.es est un signe positif pour fortifier l'engagement des collectivités.
- Les élu.es constituent d'importants relais dans la sensibilisation de nouvelles collectivités – une sensibilisation qui peut se faire lors de rencontres formelles ou informelles, au sein de réseaux ou autres espaces de dialogues.

▶ La valorisation des atouts du territoire

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

- Cela permet 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.
- 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 une expertise spécifique.
- 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.

► **La visibilité du réseau**

- Une bonne visibilité du réseau sur le territoire favorise la prise d'initiative au niveau de la collectivité soit parce qu'elle connaît le réseau ou qu'elle en a entendu parler par ses contacts.
- Pour être visible, le RRMA doit être en mesure de clarifier son offre et de communiquer sur les types d'accompagnement qu'il est en mesure de proposer. Il est nécessaire que la collectivité puisse comprendre en quoi le RRMA peut l'appuyer, en complémentarité des interventions des autres acteurs ou des autres offres existantes sur le territoire.
- S'appuyer sur des bonnes pratiques et des expériences réussies est un gage de réussite, d'autant plus que les collectivités sont très réactives à l'approche par les pairs.
- Les clés en main sont bénéfiques en termes de visibilité : ils permettent de mettre en avant le RRMA et attirent de nouvelles collectivités.
- Le RRMA peut également être un relais pour faire connaître les actions des collectivités du territoire et mettre en avant les bonnes pratiques.

► **Engager des démarches proactives avec les services techniques et directions sectorielles de nouvelles collectivités**

- Viser les services techniques des moyennes et grosses collectivités qui ne connaissent pas encore le réseau : les services jeunesse en lien avec l'ECSI ou les questions de mobilité, service environnement notamment, les directions eau et assainissement ou interco / en lien avec les agences de l'eau...
- S'appuyer sur les actions réalisées sur le territoire par les acteurs accompagnés et financés dans le cadre de RECITAL.

→ Ne pas rester cantonner aux DRI

Les bonnes pratiques :

Impact fort	Impact partiel	Impact faible
<ul style="list-style-type: none">▪ Prendre appui sur les élus présents au sein des CA des RRMA ou sur des élus engagés d'autres collectivités pour susciter l'intérêt ou mobiliser de nouvelles collectivités.▪ S'appuyer sur les collectivités déjà engagées▪ Se faire connaître en communiquant sur des appels à projet spécifiques pour les collectivités▪ Mobiliser de nouvelles collectivités dans des jurys/comités de projet▪ S'appuyer sur les clés en main▪ Susciter l'intérêt en présentant les besoins de collectivités du Sud	<ul style="list-style-type: none">▪ Participer aux événements régionaux sur des questions liées directement ou indirectement à l'international ou campagnes thématiques▪ S'appuyer sur d'autres acteurs du territoire (ex: OSC)▪ Organiser des événements thématiques▪ Produire et diffuser des données/des études	<ul style="list-style-type: none">▪ Organiser des événements de sensibilisation ou d'information AECT▪ Contacter au format « porte à porte »▪ Diffuser largement de l'information via des canaux de communication mail, newsletters ou site internet



- ▶ *Bonne pratique portée par RESACOOOP : l'ouverture aux financements européens comme point d'entrée auprès des collectivités et de ses différents services : exemple d'une collaboration avec un service jeunesse (fiche n°6)*
- ▶ *Expérience de CENTRAIDER : Mise en place d'un atelier de sensibilisation à l'AECT (fiche n°2)*
- ▶ *Expérience de TERRITOIRES SOLIDAIRES : S'appuyer sur les acteurs locaux pour dialoguer avec les collectivités territoriales (fiche n°11)*

Expérience de Lianes coopération : Mobiliser les collectivités par l'entrée marqueurs territoriaux

Une approche qui implique de changer de posture dans la manière dont on sollicite les collectivités territoriales : plutôt que mettre en avant l'international, on va s'appuyer sur les compétences des collectivités et leurs spécificités.

Par exemple, l'AFD avait été sollicité par une collectivité au Brésil pour un échange « zéro déchets » > mise en lien avec la Ville de Roubaix qui a une véritable expertise en la matière.

Leviers d'efficacité :

- ▶ Bonne connaissance du territoire au niveau des chargé.es de mission du RRMA
- ▶ Nécessité d'avoir un bon diagnostic du territoire avec lequel on veut s'associer
- ▶ Nécessité d'avoir une première expérience rapide (démonstrateur)
- ▶ Importance de cibler des sujets précis, par exemple la nature en Ville
- ▶ S'appuyer sur des programmes pilotes des collectivités, des services déconcentrés etc.

Quels sont les facteurs qui contribuent à singulariser le RRMA par rapport aux autres acteurs du champ et contribue à sa plus-value dans un environnement compétitif ?

Les enjeux :

Développer une offre de service consiste à s'interroger sur les champs d'intervention spécifiques du RRMA qui constituent sa valeur ajoutée dans des territoires où des acteur.ices interviennent à plusieurs niveaux dans le champ de la solidarité internationale et la coopération, et se trouvent parfois en compétition notamment pour les ressources.

Les apprentissages :

► **Le rôle d'animation des RRMA au sein des territoires (mobilisation, coordination, facilitation d'actions collectives et mise en lien)**

- 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.

► **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 sur laquelle ils témoignent d'une expertise reconnue.
- Les collectivités territoriales qui investissent ce champ dans leur politique publique des relations internationales en ce qu'il permet notamment de développer des actions sur le territoire et de témoigner d'une action ciblée sur les publics jeunes voient d'un excellent œil les apports des RRMA. Les thématiques « engagement de la jeunesse » et de l'ECSI rencontrent un intérêt renouvelé de la part des élu.es contrairement aux coopérations décentralisées jugées moins porteuses pour le territoire. 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 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.



- ▶ *Bonnes pratiques portées par SO COOPERATION : Groupe Pays Tchad (fiche n°9) et Plateforme AECT (fiche n°10)*
- ▶ *Bonne pratique portée par PDLCI : Mise en œuvre du volet ECSI sur une FICOL (2020-2021) (fiche n°1)*
- ▶ *Bonne pratique portée par Occitanie Coopération : Un modèle de Clé en main multi-pays – le Clé en Méditerranée : Palestine, Maroc, France « les territoires face aux enjeux de la gestion durable de l'eau » (fiche n°4)*

Comment cette singularité se décline-t-elle en fonction des attentes des collectivités ?

Cette démarche de capitalisation permet de dégager la variable suivante : les attentes des collectivités varient en fonction de leur niveau d'engagement à l'international. Cet élément d'analyse est déterminant pour les RRMA dans la construction/structuration de leur offre de service.

Pour l'ensemble des collectivités

- Toutes : connaissance des acteurs / mise en lien + ECSI/mobilité/ animation territoriale
- Toutes : connaissance des dispositifs de financement

Pour les collectivités de type HUMANIS, CIMOB

- Montée en compétences de projet / gestion de projet

Pour les collectivités de type COSMIN, CIMOB

- Accès aux ressources pour leurs projets / mise en lien

Pour les collectivités de type CLIMAPART, ASTRE

- connaissance acteurs territoire / mise en lien
- valorisation, mise en lumière : attractivité territoriale

- Les collectivités n'expriment pas ou peu d'attentes (à l'exception de celles du Grand-Est) 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 est à noter également que les attentes des collectivités évoluent – ce qui nécessite pour les RRMA de sortir d'un schéma classique d'accompagnement et d'adopter une posture flexible et agile – ce qu'ils font déjà en partie, avec des questionnements relatifs à la priorisation pour alléger le coût humain de la flexibilité (difficultés à anticiper, charge de travail importante).

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.

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.



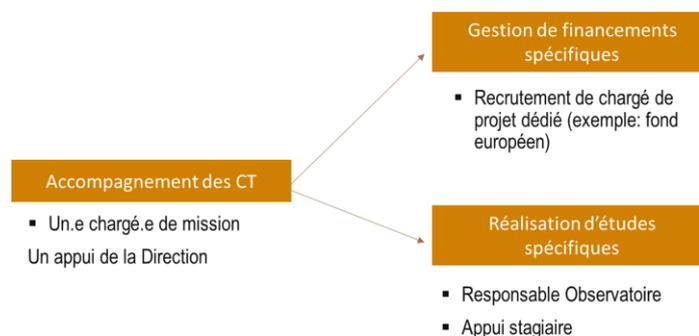
- ▶ *Bonne pratique portée par Occitanie Coopération : Un modèle de Clé en main multi-pays – le Clé en Méditerranée : Palestine, Maroc, France « les territoires face aux enjeux de la gestion durable de l'eau » (fiche n°4)*
- ▶ *Bonnes pratiques portées par GESCOD (fiches 7 et 8)*

Les enjeux communs de l'accompagnement des RRMA : un service à la carte, au cas par cas en réponse à des situations spécifiques souvent peu formalisées et ponctuelles

► Une approche d'accompagnement fragmentée, consommatrice de temps et de ressources

- Dans ces approches d'accompagnement, les RRMA adoptent une posture agile, qui leur permet de s'adapter à la demande et de « customiser » leur offre. Cette posture d'agilité vient souvent se heurter à la posture plus passive, voire d'inertie des collectivités.
- L'accompagnement à la carte qui est aujourd'hui majoritairement mis en œuvre par les RRMA permet une prise en compte spécifique des enjeux et problématiques de chaque collectivité accompagnée. En fonction de la collectivité et de son degré de maturité sur le plan de sa politique internationale, les demandes sont plus ou moins formalisées. La durée de ces accompagnements est également très variable, allant d'appuis ponctuels à des appuis de plus longue durée.
- Ces types d'accompagnement, en réponse aux sollicitations, sont consommatrices de temps et de ressources pour le RRMA. Elle présente des limites pour le RRMA en termes : de temps pour travailler à une vision/stratégie plus globale, de répétition des efforts / un travail chronophage mobilisateur de temps et de ressources, de capacité d'animation et de suivi, de possibilité de rentrer en profondeur dans les sujets.
- Pour être efficiente, cette approche doit pouvoir reposer sur un modèle économique viable, notamment dans un contexte de réduction de l'APD. A ce jour, les missions SOCLE sont à la base de l'engagement contractuel entre le RRMA et les Régions mais il faudrait aussi pouvoir trouver d'autres sources de financements pour financer d'autres formes d'intervention.

Schéma : les RH mobilisées



► La posture du RRMA :

- Le terme de prestataire est revenu plusieurs fois au cours de nos échanges et il apparaît clairement que ce n'est pas une posture souhaitée par les RRMA :

- 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.
- La posture d'opérateur pose aussi des questions :
 - Celle-ci est assez naturelle pour le GESCOD qui parvient à travers cette posture à faire interagir le triptyque ECSI, mobilité et coopération.
 - Elle l'est moins pour les autres RRMA qui se définissent plus par leur rôle d'ensemblier, la notion d'opérateur étant perçue comme trop utilitariste.



► *Bonnes pratiques portées par GESCOD (fiches 7 et 8)*

6. RECOMMANDATIONS

Nous présentons ici des pistes de recommandations qui ont surgi au cours des échanges liés à cette phase de capitalisation, recommandations qui seront approfondies et travaillées de manière collective lors de la phase prospective.

► **Permettre 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 ?

- Les RRMA sont largement reconnus pour leur expertise en matière d'ingénierie de projet et sur leur connaissance de la gestion du cycle de projet. Leur singularité s'affirme par leur posture généraliste qui leur permet d'intervenir dans l'ensemble des champs thématiques de la coopération et sur toutes les géographies.
- Ils ne sont pas détenteurs d'une expertise sectorielle. Par contre, si une collectivité les sollicite sur une expertise spécifique, ils font le lien avec les acteurs du territoire compétents.

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.

► **Prioriser l'offre de service pour maximiser l'impact de l'appui des RRMA et offrir à terme des services mieux articulés à la demande des collectivités**

- Proposer plusieurs niveaux d'intervention à la carte, entre structuration et souplesse :
 - o Une offre de service « socle » adaptée aux attentes des collectivités et à leur niveau d'engagement qui permettrait une réponse aux sollicitations sur la base de services préalablement établis.
 - o Une offre de service « spécifique » sur base de financements dédiés qui vise un accompagnement sur des enjeux émergents du territoire (une offre de service susceptible d'évoluer et d'intégrer les changements contextuels)
- Envisager différents degrés de proactivité :
 - o Vers des collectivités non engagées si demande clairement formulée articulée à des enjeux politiques, portage interne, engagement de la collectivité etc. ou opportunité évidente.
 - o Vers des collectivités engagées si perspective d'approfondissement d'une thématique ou d'une dynamique.

► **Articuler l'offre de services aux marqueurs territoriaux**

- L'entrée par les marqueurs territoriaux permet de changer de paradigme et de démarcher les collectivités non plus sur l'international mais sur les compétences qui peuvent être internationalisées.
- L'international peut-être ainsi perçu comme une valeur ajoutée au service d'une expertise du territoire et non plus comme une fin en soi.
- La transition écologique dans la mesure où elle est un terreau d'expérimentations pour les territoires est un marqueur pertinent à explorer.
- Cette articulation doit permettre d'engager des interlocuteurs sectoriels et pourrait permettre au RRMA de *jouer un rôle de catalyseur en faisant dialoguer les services RI et les autres directions.*

► **Construire une offre de services qui s'enrichit des innovations de l'écosystème territorial**

- Une offre de services même formalisée doit pouvoir évoluer en fonction des opportunités qui émergent sur le territoire, et partant intégrer des innovations que ce soit en termes de sujets mis en avant que d'acteurs émergents.

7. POINTS DE REFLEXION POUR LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE DE SERVICES

Dans la continuité du diagnostic, cette étape de capitalisation avait pour objectif de mettre en lumière la diversité des pratiques constitutives de la relation entre les RRMA et les collectivités afin de pouvoir dégager des lignes de forces de l'offre de services actuelles autant qu'envisager des adaptations futures.

La question de l'offre des RRMA est intimement liée à celle de la demande des collectivités, demande qui n'est pas toujours clairement formulée et relève parfois plutôt d'une attente. Dans cette perspective, il apparaît que l'offre peut stimuler la demande, en d'autres termes et appliqué au contexte de la CSI et de la coopération sur les territoires, cela signifie que l'offre de services des RRMA peut conduire les collectivités à mieux formuler leur demande, à l'enrichir ou à la réviser. En creux, cela nécessite de s'interroger sur l'influence potentielle du RRMA sur l'action publique des collectivités en matière de coopération internationale dans un contexte global de reconfiguration de l'aide publique au développement.

La dernière étape de cette étude vise à proposer des orientations pour la construction d'une offre de services commune à l'ensemble des RRMA qui pourra ensuite être adaptée et déclinée en fonction des spécificités territoriales. Ces orientations seront travaillées collectivement lors d'un atelier le 20 février 2025 avant d'être revues et finalisées dans un rapport final.

La réflexion collective conduite depuis mars 2024 nous permet de dégager les points de force suivants qui viendront structurer cette phase finale de prospective :

- Modélisation d'une offre de services globale que chaque RRMA pourra adapter et enrichir en fonction de ses besoins.
- Définition et articulation entre offre socle et une offre spécifique (qui pourrait notamment considérer un approfondissement de l'expertise du côté RRMA et s'appuyer sur des financements dédiés)
- Une offre de service construite autour des missions stratégiques du RRMA et leur déclinaison en interventions avec une place faite à des nouvelles activités et potentielles innovations de l'écosystème territorial
- Pour chaque intervention sera interrogé le niveau de priorisation, le lien avec ACTER, les enjeux et les effets leviers, et les ressources (humaines et financières)
- Le degré d'engagement des collectivités sera pris en compte de manière transversale.

8. LES FICHES CAPITALISATION

- ▶ **Fiche n°1** : Mise en œuvre du volet ECSI sur une FICOL (PDLCI)
- ▶ **Fiche n°2** : Mise en place d'un atelier de sensibilisation à l'AECT (CENTRAIDER)
- ▶ **Fiche n°3** : Les diagnostics territoriaux, comme porte d'entrée vers un accompagnement sur-mesure des collectivités (HORIZONS SOLIDAIRES)
- ▶ **Fiche n°4** : Un modèle de Clé en main multi-pays – le Clé en Méditerranée : Palestine, Maroc, France « les territoires face aux enjeux de la gestion durable de l'eau » (OCCITANIE COOPERATION)
- ▶ **Fiche n°5** : Accompagner les collectivités dans le cadre de leurs Appels à Projet, de leur cadrage à leur mise en œuvre (RESACOOOP)
- ▶ **Fiche n°6** : L'ouverture aux financements européens comme point d'entrée auprès des collectivités et de ses différents services : exemple d'une collaboration avec un service jeunesse (RESACOOOP)
- ▶ **Fiche n°7** : Appui à la montée en puissance de coopération décentralisée des petites collectivités – exemple de Bennwihr (GESCOD)
- ▶ **Fiche n°8** : Approche territoriale autour des projets de coopération décentralisée – exemple de Mulhouse (GESCOD)
- ▶ **Fiche n°9** : Animation d'un Groupe Pays (SO COOPERATION)
- ▶ **Fiche n°10** : Accompagnement au développement d'une Plateforme dédiée à l'AECT (SO COOPERATION)
- ▶ **Fiche n°11** : S'appuyer sur les acteurs locaux pour dialoguer avec les collectivités territoriales (TERRITOIRES SOLIDAIRES)



RED MANGROVE

Development Advisors

4 RUE POQUELIN MOLIERE

33000 BORDEAUX

FRANCE

Idenis@rmda-group.com

+33 6788992085

WWW.RMDA-GROUP.COM