



Note de Synthèse de l'évaluation de la coopération décentralisée entre les villes de Montreuil (France) et de Beit Sira (Palestine)

Auteurs

Julie Conversy

Abeer Mashni Giroud

Janvier 2017

1. Rappel du contexte de l'évaluation

1.1. L'historique de la coopération entre Beit Sira & Montreuil

Depuis 2005, la ville de Montreuil s'est engagée dans un partenariat avec le village de Beit Sira (Gouvernorat de Ramallah – Al Bireh) au travers d'une déclaration d'intention. À partir de 2009, à la faveur du changement de majorité, cette relation s'est renforcée et « professionnalisée » avec la signature d'un **premier protocole triennal (2009-2012) de coopération en 2009**. En effet, la nouvelle politique internationale de Montreuil identifie deux territoires prioritaires (Palestine et Mali) dans un objectif de développer ses relations avec les pays du bassin méditerranéen d'une part et de recentrer la politique des échanges internationaux sur une coopération de projet au bénéfice des populations d'autre part.

Ce premier protocole a également mis en exergue des domaines d'intervention (développement d'infrastructures publiques, éducation et enfance, soutien aux initiatives de la société civile créatrices d'activités) et des projets de coopération concrets dans lesquels les deux villes souhaiteraient s'engager. Dans ce cadre, le projet de réhabilitation du réseau de distribution d'en potable de Beit Sira (initié en 2008) est le principal moteur de cette coopération.

Forte de ces réalisations et à l'issue d'une concertation étroite, la relation de coopération s'est poursuivie, avec la signature d'un **second protocole de coopération triennal pour la période 2013-2015** portant sur cinq domaines prioritaires (services et infrastructures publics de base, éducation-enfance et jeunesse, environnement et développement durable, soutien aux initiatives citoyennes, liens entre les populations des deux territoires). En outre, le protocole envisage l'élaboration de projets à l'échelon intercommunal. En effet, **les deux partenaires ont vécu en parallèle des processus de rapprochements intercommunaux** (Est Ensemble depuis 2010 pour Montreuil). Le partenariat de coopération décentralisé a tenté d'intégrer cette évolution institutionnelle. Le projet de territoire d'Est Ensemble s'affiche comme « un pacte politique, qui affirme le socle des valeurs d'Est Ensemble et fixe des priorités, afin de construire des politiques publiques à la hauteur des enjeux de son territoire, à la fois un des plus pauvres et un des plus porteurs d'avenir de la métropole parisienne ». Priorités parmi lesquelles figure l'organisation de services d'intérêt collectif pour un territoire qui se définit comme « populaire, écologique et solidaire », et la promotion de l'innovation au service de la réduction des inégalités. Pour autant les rapprochements intercommunaux vécus par les deux partenaires n'ont pas eu d'incidence directe sur la coopération pour ce qui concerne Montreuil. Il a toutefois été possible de faire bénéficier les villages palestiniens concernés de l'expérience des élus de Montreuil et de son administration au regard de cette évolution institutionnelle. Cette expérience n'a pas été portée plus loin.

Il est à noter que la coopération décentralisée n'a jamais été une compétence d'Est Ensemble, et ne le sera vraisemblablement pas plus à l'avenir, compte-tenu de son nouveau statut d'Établissement public territorial de la Métropole du Grand Paris, aux attributions spécifiques ainsi que l'évolution des modalités d'élection des conseillers et de représentativité des collectivités membres, qui se joue désormais à l'échelle métropolitaine. Pour laisser le temps aux projets de se terminer, un avenant a été signé pour l'année 2016.

Les différents projets mis en œuvre dans le cadre des conventions de partenariat s'inscrivent :

- soit dans une logique d'appui institutionnel à la commune de Beit Sira pour le développement de services publics locaux de base (énergie, déchets, eau, petite enfance...) à l'échelle du village ou à l'échelle de l'intercommunalité,
- soit dans une perspective d'appui à la société civile (avec un ciblage spécifique en direction des jeunes et des femmes).

Entre 2008 et 2016, six projets ont été mis en œuvre, preuve du **dynamisme de cette coopération**, couvrant un **vaste champ de thématiques** et de **natures assez différentes**.

1.2. Le périmètre de l'évaluation

Cet exercice évaluatif portait sur une **période relativement longue (2010-2016)**, et concernait un **certain nombre de projets (six)**. Aussi étant donné les ressources affectées (budget, temps, ..), il était établi de faire un focus sur deux aspects :

- le projet **Eau** (dont une des particularités réside dans son **antériorité**, il a été identifié dès 2008 comme un axe fort de la coopération, et l'**évolution** de son périmètre et de ses objectifs vers un appui une intercommunalité),

- et le projet d'**Appui au développement économique local**, qui avait vocation à accompagner les initiatives citoyennes).

En outre, il était attendu de s'attacher plus précisément aux **aspects qualitatifs** des projets qu'à leurs résultats d'ordre quantitatifs, ainsi qu'à la **qualité du partenariat** entre les deux villes.

Cette évaluation doit permettre d'évaluer « ici et là-bas » :

- de **manière quantitative les résultats obtenus**, et l'impact à moyen terme des projets mis en œuvre dans le cadre des deux protocoles de coopération (2010-2012 et 2013-2015). Outre les résultats atteints, il est primordial de s'attacher aux difficultés rencontrées, et d'en analyser les causes, et de proposer des alternatives pour les contourner à l'avenir,
- de **manière qualitative** si les processus mis en place, et le choix d'une ingénierie directe et multi partenariale, par exemple, s'avèrent les plus adéquates au vu des principes d'échange et de renforcement des capacités,
- **d'embrasser la dimension partenariale** dans son entièreté et de s'assurer que Montreuil et Beit Sira ont la même vision de leur coopération et des principes qui la fondent.

2. Les réponses au questionnement évaluatif

2.1. Pertinence

- **Le choix des thématiques d'intervention s'avère-t-il pertinent?**

Les thématiques d'intervention s'inscrivent dans une double logique :

- d'**appui institutionnel** d'une part : les **4 projets d'appui au renforcement des services publics** locaux concernent la gestion des déchets, la gestion de l'eau à l'échelle intercommunale, la petite enfance et l'Énergie,
- d'**appui à la société civile** d'autre part : les **projets d'appui aux initiatives citoyennes, au nombre de 2**, ont trait à un échange de jeunes et au soutien à la création d'activités économiques.

On peut deviner une **préoccupation croissante à l'échange de lien entre citoyens des deux territoires** au-delà du lien institutionnel relativement solide entre les deux municipalités (ancré dans la durée, qui se nourrit de projets structurants, ...) dans la manière dont les protocoles sont rédigés et dont les projets formulés, dans le choix des thématiques et dans la nature des projets mis en œuvre.

Tous **les projets institutionnels s'inscrivent clairement dans les politiques publiques de l'Autorité Palestinienne**, et les ministères sectoriels ont été, a minima consultés et informés des activités envisagées et, dès que cela s'est avéré pertinent, associés à la mise en œuvre du projet. L'objectif poursuivi par les interventions de cette coopération décentralisée vise **l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services à la population**. L'existence de services de qualité est un facteur de cohésion sociale, essentielle dans un contexte de segmentation géographique et sociale accrue, et en quelque sorte renforce le rôle de l'Autorité palestinienne par le terrain...

La coopération décentralisée s'inscrit bien dans les **lignes directrices de la coopération française en Palestine** (où l'AFD intervient depuis 1998), qui vise l'appui à la mise en place ~~des fondements d'un futur État palestinien~~. Dans cette perspective, les objectifs globaux de l'intervention de l'AFD dans les Territoires Palestiniens sont (1) Renforcer le cadre institutionnel pour favoriser un développement pérenne et faciliter la mise en place d'un futur État Palestinien et (2) Préserver la cohésion et la paix sociale. À cet égard, l'AFD apporte un soutien explicite à l'Autorité palestinienne, prémisses de ce futur État palestinien, et renforce son appui à la structuration et au renforcement des capacités des institutions pourvoyeuses de services à la population.

▪ **Les principes fondateurs sont-ils pertinents au vu des contextes, des acteurs, ... ?**

Les principes, sur lesquels la coopération se fonde, sont partagés par l'ensemble des parties prenantes de la coopération, et se vérifie plus ou moins dans la mise en œuvre des différents projets :

- ✓ **« la concertation entre les deux collectivités, dans une relation partenariale qui permette la communication régulière et la transmission d'information »** : formellement les projets sont élaborés de manière collaborative. Beit Sira est force de proposition (ce qui constitue un point fort. Car même si cela paraît une évidence, de nombreux projets de coopération décentralisée ou d'ONG « imposent » encore leurs vues à leurs partenaires). Pour autant, Montreuil ne se positionne pas seulement en bailleur, et s'efforce d'insuffler de sa vision et de son expertise dans ces différents projets. Le seul projet qui émane directement de Montreuil concerne l'échange de jeunes adolescents. Or, il a bien mis en lumière les différences de conception, les différences culturelles que pouvaient avoir les deux partenaires. Montreuil a une grande expectative par rapport à ce type de projets qui « donnent du sens et de la chair » à la coopération sur son territoire.
- ✓ **« la durabilité : les actions doivent s'inscrire dans le temps long et viser la pérennité des services techniques administratifs et financiers développés dans le cadre de cette coopération »** : Sur le terrain, on note une attention particulière à ce que les conditions de la durabilité soient réunies (techniques, financières, institutionnelles, sociales, ..) dans la majorité des projets. Pour les projets les plus anciens, on constate effectivement que leurs effets perdurent (Maternelle, Énergie).
- ✓ **« l'appui à la société civile : les actions doivent s'appuyer sur les initiatives locales de la société civile et s'attacher à renforcer les acteurs locaux »** : dans le cadre d'une coopération décentralisée et en l'absence d'interlocuteurs issus de la société civile structurés, il est relativement difficile de les accompagner. En revanche dans chacun des projets, un volet renforcement des compétences est effectivement prévu et mis en œuvre, qui porte ses fruits.
- ✓ **« l'autonomisation locale en privilégiant le développement de filières économiques qui permettent d'assurer l'autonomisation financière des habitants et la création de revenus pour la collectivité »**, étant donné la situation de Beit Sira (isolement, présence de ...colonies israéliennes), et la nature de la coopération, cet axe est difficile à investir, et dans les faits, il ne l'est donc pas vraiment.
- ✓ **« l'amélioration des conditions de vie locale et le respect des droits fondamentaux des habitants, avec une approche 'genre' »** : chacun des projets participe d'une amélioration de la qualité de vie des habitants, et chaque fois que possible une attention particulière est accordée à la promotion de la condition féminine (par exemple : le projet développement économique local, et de manière plus sous-jacente le projet maternelle).

Les dimensions « territoire » et « échange entre populations » n'apparaissent pas en tant que telles dans l'actuel protocole de coopération, et pourraient le cas échéant être discutées pour une meilleure prise en compte. Une coopération de territoire à territoire dépasse le cadre strictement institutionnel et implique d'autres forces vives du territoire. Celles-ci représentent aussi bien des acteurs économiques, sociaux, associatifs que publics (chambres consulaires, fédération des associations environnementales, organismes publics et parapublics représentant le secteur de la santé, de l'éducation, du sport, de la culture...). Certains d'entre eux sont déjà associés à d'autres démarches portées par la collectivité (notamment à Montreuil), que ce soit dans le cadre de politiques de développement durable (Agenda 21, plan climat-énergie territorial) ou des politiques connexes (santé, culture, tourisme, économie). Elles peuvent développer des synergies avec les acteurs du territoire partenaire et aider à créer du lien entre populations. En outre, ces acteurs **constituent une base solide pour la réflexion quant aux enjeux de leur territoire.**

Les partenaires attendent beaucoup l'un de l'autre mais ces attentes sont **potentiellement différentes**, ou tout du moins leurs priorités sont différentes. Beit Sira attend plutôt de Montreuil un investissement dans des réalisations physiques alors que Montreuil souhaite développer avec Beit Sira des projets qui permettent aux populations (notamment les plus vulnérables donc les jeunes et les femmes) de se rencontrer, et de croiser leurs regards sur des enjeux communs.

Cette dernière année, les difficultés rencontrées conjuguées à l'absence de mission (technique, institutionnelle et/ou de suivi) n'ont pas facilité une bonne compréhension mutuelle des partenaires. Or, la dimension historique du partenariat n'exclut pas la **nécessité d'un dialogue soutenu, notamment quand il s'agit de problématiques sociétales** (question de la place des femmes, rôle des jeunes, ...).

2.2. Cohérence

▪ Les leviers d'interventions sont-ils en cohérence avec le contexte?

Les montages institutionnels et financiers des projets sont aboutis et parfois complexes. Ils reflètent la volonté pour les partenaires de mutualiser les efforts et les ressources dans un objectif partagé. Financièrement, la recherche **d'apports extérieurs est un point fort de cette coopération**. Dans un contexte de restriction budgétaire pour Montreuil, ce savoir-faire est primordial. Finalement, les 6 projets mis en œuvre depuis 2010 correspondent à 2.696.000€ et la part des financements extérieurs représente 81%. Dans le cas du projet eau, **Montreuil finance à hauteur de 11%**, et le système choisi est relativement complexe puisque Montreuil transfère ses fonds à l'AFD, qui elle-même sur le terrain verse ses financements au MDLF, et que c'est la coopération belge (BTC) qui est censée assurer le suivi du projet et des fonds. Les projets consacrent des budgets, des ressources humaines, du temps et de la méthodologie pour atteindre les objectifs visés, dans **une véritable culture du résultat**. Les actions mises en œuvre permettent bien d'atteindre les objectifs fixés. Les liens de causalité sous-jacents sont clairs. En outre, les partenaires extérieurs associés (ESF, Aquassistance, HOPE, ACAD, ...) sont dotés d'une **expertise technique pointue et d'un grand professionnalisme** dans leur domaine de compétences.

▪ La relation de travail et les outils utilisés pour piloter ces projets fonctionnent-ils bien?

D'une manière générale, la relation de travail fonctionne bien. L'échange d'information a lieu, les projets sont suivis, et les activités avancent. D'autant que les missions de Montreuil en Palestine et l'accueil de délégations de Beit Sir en France ont rythmé cette relation autour de temps précieux de dialogues, de rencontres, de bilan et de concertation. En effet, **le dialogue a été très actif avec 20 missions** (de Montreuil à Beit Sira) au moins, et **trois accueils de délégations** de Beit Sira à Montreuil) entre 2008 et 2015, ce qui témoigne de la densité de la relation. Depuis l'accueil de la délégation d'octobre 2015 et jusqu'à novembre 2016, il n'y a pas eu de missions de Montreuil à Beit Sira.

Les **outils utilisés pour suivre le projet sont perfectibles**. Ils apparaissent assez tributaires des canevas pour obtenir des financements extérieurs (exemple : les appels à projet triennaux constituent pour l'essentiel des documents de projets). Côté Montreuil, il existe un nombre foisonnant de notes, de compte-rendu, qui permettent un suivi sur la durée de l'évolution des projets, mais qui mériteraient d'être consolidés dans un seul et même document de projet.

Il n'y a pas un **outil de suivi en tant que tel**. Ainsi, le constat est fait que les indicateurs formulés lors de l'élaboration des projets ne sont nullement suivis par la suite. L'information n'est pas pour autant inexistante mais, il s'avère nécessaire de compiler un certain nombre de documents (CR de mission, rapport aux bailleurs, ...) pour consolider ces indications de suivi. Les tableaux utilisés sont assez peu opérationnels, semblent comme « déconnectés » d'un pilotage stratégique, et gagneraient à être remis en perspective avec la logique générale du projet.

Le **poste de coordonnateur constitue un point fort du projet**, et participe de ~~la puissance du dispositif mis en œuvre et de la durabilité des interventions~~. Cet engagement de Montreuil est salué par l'ensemble des parties prenantes. Cette présence au quotidien permet de garder contact avec les projets, pour peu que l'information remonte bien. Cet apport a été déterminant notamment dans la construction du partenariat pluri acteurs monté pour le projet eau (en 2012). Pour autant il existe aujourd'hui un certain décalage entre le poste tel qu'élaboré et la réalité au quotidien. Les marges de

manœuvre de la coordinatrice en termes de prise d'initiatives sont assez réduites. Au quotidien, elle assure pour le Conseil Local des tâches de secrétariat (remplacement de secrétaire), de traduction, et la recherche de cofinancements. Son rôle en termes d'interface entre le Conseil Local et la ville de Montreuil pourrait éventuellement être mieux exploité, pour identifier les incompréhensions, fluidifier le dialogue, être ce levier de co-construction voulue par les deux parties, ... Dans la réalité, la transmission d'information à Montreuil n'est pas aussi systématique que prévu par le memorandum.

▪ **Les stratégies multi acteurs ont-elles été performantes?**

D'un point de vue financier, l'effet levier engendré par Montreuil est indéniable. Si pour les projets Énergie et Déchets, la part des cofinancements n'est pas discriminante (20% et 26%), en revanche, pour le projet eau, elle s'élève à 89% du budget total de l'action. À ce titre, il s'agit d'une véritable **performance sans laquelle Beit Sira n'aurait jamais eu l'intégralité de son réseau d'eau modernisé**. Cela a été rendu possible via l'inscription de cette activité dans un projet plus large financé par la coopération Belge et le fait du passage à l'échelon intercommunal. Finalement il ne s'agissait plus d'un « projet d'amélioration du réseau d'eau à Beit Sira », mais d'un projet de « création d'un service intercommunale de gestion de l'eau », ce qui n'a pas été perçu par toutes les parties prenantes, dont Beit Sira et Montreuil.

Néanmoins dans ce montage institutionnel et financier complexe, l'apport de Montreuil se dissolvait dans des procédures, des délais, etc... qui débordaient le strict cadre de la coopération décentralisée. En tant que partenaire technique et financier, Montreuil n'était plus en première ligne et sa voix moins audible dans ce cercle multi-acteurs. Les enjeux dépassaient –et dépassent- toujours la coopération bilatérale qui lie Montreuil et son partenaire, puisque'il s'agissait finalement d'un appui à une intercommunalité de l'eau financé par des coopérations bilatérales, dans le cadre d'un projet « étatique » (à savoir le Local Government Reform and Development Programme - Phase II).

Pour les autres projets, aucune difficulté spécifiquement liée au processus multi-acteurs n'a été notée.

D'autant que, ces stratégies multi acteurs (financiers et institutionnels) bien que **coûteuses en termes de coordination, négociation, processus décisionnels** parfois et dilution des responsabilités peut-être, sont essentielles non seulement à l'existence même de ces projets mais à la **durabilité** des actions entreprises. Ces discussions avec la maîtrise d'ouvrage locale, avec les autorités de tutelle, ... participent au processus d'appropriation. Le risque sinon, est bien de **se substituer aux acteurs locaux**.

2.3. Efficacité et efficience

▪ **Les 6 projets ont-ils atteint leurs objectifs initiaux ?**

De manière générale, les projets ont **atteints les objectifs fixés originellement**). Le projet Maternelle a des effets très positifs, il a lancé une dynamique qui perdure encore, alors que le projet est clôt. Les projets Déchets et Énergie aboutissent à des résultats encourageants. Les activités qui n'ont pas pu être réalisées dépendent d'aléas extérieurs sur lesquels les acteurs n'ont pas de prise (fermeture de l'usine de carton, incompatibilité technique entre les ampoules des lampadaires et les réducteurs de tension) et n'affectent pas lourdement les effets des projets. Le projet appui aux activités économiques présente des résultats mitigés dans la mesure où l'équilibre de l'épicerie est fragile, et que la coopérative de microfinance ne touche finalement qu'une portion minime de femmes du village. Généralement, les projets ont su s'adapter aux difficultés rencontrées et rebondir pour proposer des activités alternatives. Le projet Tabadoul ne peut pas être considéré comme un échec dans la mesure où toutes les activités envisagées ont pu être réalisées, et où l'impact sur le territoire de Montreuil est tangible.

Concernant le projet eau, néanmoins, l'objectif assigné au projet en matière de **création d'une intercommunalité n'est pas atteint**. La structure est certes efficace dans sa manière de gérer certains services (exemple déchets), toutefois les élus du cluster ne se sont pas approprié les notions

clés de la gouvernance intercommunale, au premier rang desquelles l'intérêt collectif. La posture du Conseil local de Beit Sira dénote un intérêt « individualiste » (plus tourné vers le village que vers la constitution d'un collectif de villages), et une vision à court terme. La reconnaissance et l'acceptation de l'intercommunalité par les habitants reste effectivement à sonder. Dans le contexte actuel palestinien où la démocratie représentative ne fait pas beaucoup de place à la participation citoyenne, les citoyens ne semblent pas audibles. Il semblerait toutefois que des représentants de Beit Sira se soient plaints au ministère de l'éjection de Beit Sira de l'intercommunalité. La réticence de Beit Sira vis-à-vis du projet d'intercommunalité n'est pas nouvelle. Par exemple, dès la signature du mémorandum que Beit Sira n'a pas signé (Août 2014), le point de désaccord concernait la répartition du nombre de voix au prorata du nombre d'habitants. Or Beit Sira étant une petite commune, elle se sentait lésée dans le dispositif de prise de décision intercommunale.

■ **La sensibilisation des habitants donne-t-elle des résultats ?**

La sensibilisation des habitants aboutit à des résultats concrets, en matière de comportements plus respectueux en termes de propreté sur la voie publique, en termes de lutte contre le gaspillage et d'utilisation du compost, en termes de maîtrise de la consommation d'énergie, et également de la consommation de l'eau. Or il est clair que pour ancrer durablement ces changements dans les habitudes, des « recyclage » de sensibilisation sont nécessaires. Dans le cas de ces différents projets, ces séances de vulgarisation, de renforcement des connaissances étaient des **corolaires d'autres activités qui permettaient une mise en pratique** : containers, panneaux photovoltaïques, ... qui leur donnaient tous leur sens et participaient d'une conscientisation de la population locale. Mais des séances dans l'absolu sans réalités concrètes sont plus difficiles à faire valoir. Néanmoins dans le cadre d'un projet plus global, elles se justifient pleinement, voire même : elles sont indispensables.

■ **Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre du volet intercommunalité ?**

Dans le cadre du projet intercommunalité, la principale difficulté est liée au **jeu de pouvoir des acteurs locaux**. De fait les bailleurs (CTB, AFD et Montreuil) en acceptant de financer l'intégralité du réseau de Beit Sira (même si cela faisait sens techniquement) alors que les autres villages ne bénéficiaient dans le même temps que d'une réhabilitation à 30-40%, induisait un déséquilibre des rapports de force entre les acteurs membres du JSC, alors même que la volonté commune était d'appuyer une intercommunalité. En termes de cohérence interne du projet, cela interroge tout de même. Peut-être que cet **aspect gouvernance a été mésestimé** au profit d'argument plus techniques ?

Beit Sira donne l'air d'estimer que ce projet bénéficie d'un financement grâce à lui. Or si le dynamisme de Beit Sira et de Montreuil est indéniable dans la recherche de financement, il n'en demeure pas moins que les financements ont été obtenus parce **qu'il était question d'une intercommunalité**, sans quoi Beit Sira n'aurait pas pu non plus bénéficier de cet appui. Aujourd'hui Beit Sira retarde sa participation en raison de plusieurs sujets sur lesquels il est en désaccord : les compteurs prépayés, les frais de maintenance, ... On peut s'interroger sur sa réelle motivation à intégrer le JSC. Il semblerait que la crainte sous-jacente et certainement compréhensible de Beit Sira soit bien qu'à terme la fusion (amalgamation) ait lieu et que Beit Sira soit en quelque sorte absorbée par Beit Liqya. Ce qui pose tout de même un problème de crédibilité vis-à-vis des bailleurs internationaux (CTB et AFD) auprès desquels Montreuil et surtout Beit Sira se sont engagés.

Pour nuancer cet état de fait, il convient de rappeler **qu'il ne s'agit pas là d'une exception**. Un certain nombre de JSC en difficulté sont à dénombrer en Palestine. La responsabilité de ce revers n'incombe pas seulement à Beit Sira. Le président de l'intercommunalité, par ailleurs maire de Beit Liqya, ayant lui aussi ses positions de principe, pas toujours recevables (décision de rejeter Beit Sira de l'intercommunalité ou celle de limoger le nouveau directeur général du JSC).

■ **Cette coopération a-t-elle une valeur ajoutée concernant la construction d'infrastructures ? Concernant la construction d'une intercommunalité ?**

La valeur ajoutée de cette coopération décentralisée s'est illustrée dans **sa capacité à mobiliser les expertises idoine de manière réactive et professionnelle** pour la réalisation d'infrastructures d'envergure, quand bien même le projet changeait considérablement d'échelle. Une des forces du projet tel que monté réside dans cet **échange d'expérience entre homologues français et palestiniens**. Les ateliers initiés ont permis aux parties prenantes de discuter de manière très pragmatiques de la mise en place des JSC et de s'apercevoir que la nature des préoccupations est

sensiblement la même en France et en Palestine. Ce regard croisé a notamment permis d'alimenter la politique de l'Autorité Palestinienne : le projet a définitivement fait évoluer la réforme territoriale vers un concept plus souple (le JSC) que le concept initial de fusion. Il y a fort à parier que l'apport à l'intercommunalité dans sa mise en pratique serait précieux, mais la situation actuelle ne permet pas ce type d'appui.

2.4. Durabilité

■ Comment qualifier la mobilisation des acteurs de la société civile ?

À Montreuil, il n'existe pas d'association de la diaspora Palestinienne qui pourrait jouer un rôle de catalyseur au niveau de la société civile. La coopération se joue donc essentiellement à un niveau institutionnel. En revanche, les acteurs de la société civile qui ont été impliqués dans les projets (échanges de jeunes, enfants montreuillois du centre de loisirs, équipes d'enseignantes à Beit Sira...) se sont projetés dans cette coopération et éprouvent une **forte volonté à créer du lien**.

Côté Montreuil, les parties prenantes rencontrées plébiscitent clairement cette coopération et la poursuite des activités. Côté Beit Sira, les enseignantes témoignent également de l'intérêt des enfants et de leurs familles pour les échanges de courriers, de jeux, de dessins, ... cet espace de liberté dans un pays sous contrôle étranger est en quelque sorte salvateur.

■ La coopération permet-elle un réel renforcement des compétences des acteurs de la coopération ?

Du point de vue du renforcement des compétences des acteurs de la coopération, plus difficilement évaluable. Le jugement ne peut se fonder que sur les dires d'acteurs. Dans la mesure où à Beit Sira il y a très peu d'agents territoriaux. Il n'est pas possible d'acter d'un renforcement des compétences. En revanche au niveau des élus, le dialogue avec Montreuil, les visites d'échanges en France et en Belgique, la gestion des projets, ... a ouvert le champ des possibles, et a offert matière à réflexion quant à leurs choix stratégiques. Il n'en demeure pas moins que la « centralité du maire » dans la représentation, la prise de décision et de parole **limite l'impact en termes de renforcement que pourrait avoir la coopération, tant à titre individuel sur d'autres acteurs** (élus, associations de jeunes...), que d'un point de vue institutionnel (mécanisme de concertation, participation citoyenne, ...) à l'échelle du conseil local et du village.

À Montreuil, **le renforcement des compétences est opérant également** : les porteurs directs des projets ont « appris en faisant » les ficelles de la demande de co-financements, de mobilisation des expertises techniques (parfois éloignées de leurs champs de compétences initiaux). De manière générale, les projets de cette coopération décentralisée offrent des opportunités intéressantes pour les différents services de la municipalité de collaborer autour de projets fédérateurs, ce qui induit de nouvelles manières de travailler en décloisonné dans une administration.

2.5. La dimension partenariale

■ Comment qualifier la relation partenariale ?

C'est un état de fait, **le partenariat est déséquilibré**. Pour plusieurs raisons : périmètre géographique, envergure de la population, acteurs en présence, ... ce qui n'est pas forcément négatif. D'autant que des leviers existent pour palier ce déséquilibre (pour le projet Énergie par exemple, les interlocuteurs de la PEA ont interagi avec les intervenants de Montreuil, permettant un échange de pratiques et un transfert de compétences réciproques).

Une autre difficulté, réside dans le fait que côté Beit Sira, il n'y ait pas à proprement parlé deux niveaux (politiques et technique) de pilotage. Il y a **un seul et même interlocuteur** (le Maire) qui fusionne les deux aspects. Un mélange des genres qui peut prêter à confusion. La coordinatrice étant clairement dans un rôle d'exécution, et non pas en responsabilité par rapport à la mise en œuvre des projets.

Côté Montreuil, comme toutes les coopérations décentralisées avec la Palestine, il s'agit d'un **acte militant**. Cette coopération découle essentiellement d'une volonté politique. Cette spécificité ne doit pas pour autant occulter la dimension stratégique, et les modalités techniques.

La relation partenariale semble empreinte de **considération mutuelle**, et d'une grande fierté par rapport aux réalisations accomplies. Néanmoins, les difficultés rencontrées (notamment liées à l'échange de jeunes) mettent en exergue des incompréhensions engendrées par des divergences culturelles, et par une méconnaissance mutuelle. Les valeurs et les concepts ne sont pas les mêmes et ne peuvent pas être appliquées de la même manière en France et en Palestine. Un travail de décryptage est nécessaire.

La relation **manque quelquefois de transparence** puisque les partenaires préjugent souvent de la manière dont l'autre va réagir ou s'arc-bouter sur une position, et anticipent parfois à tort les réactions de l'autre. D'où une cristallisation de la problématique « mixité » à Montreuil par exemple, ou le fait que certaines informations ne soient pas toujours transmises immédiatement par Beit Sira à Montreuil dans l'attente d'une normalisation de la situation.

- **Une vision et une connaissance de la coopération peu homogènes**

Au vu des différents éléments mis en exergue, il convient de souligner que :

- Malgré une certaine antériorité des relations, **les deux collectivités locales se connaissent assez peu**, tant en termes d'institution, de territoires, que d'enjeux... ce qui est surtout vrai pour Beit Sira. Montreuil cherche à comprendre son partenaire, notamment pour accompagner des projets qui répondent véritablement aux enjeux locaux. En revanche les acteurs de Beit Sira connaissent assez peu leur partenaire institutionnel, ses acteurs, ses spécificités et les enjeux auxquels il doit faire face. Du coup, il s'avère difficile de percevoir des points d'intérêt communs à investir dans le cadre de la coopération.

- **L'intérêt mutuel dans la coopération est peu perçu comme un enjeu** pour les acteurs de la coopération de manière générale. Une coopération avec la Palestine semble d'abord pour Montreuil constituer un acte politique, avant de s'affirmer comme une coopération de territoire à territoire.

- **La réciprocité ne semble pas vraiment appréhendée** par les acteurs de Beit Sira. Pour Montreuil, la réciprocité s'entend comme « l'ancrage local ». Cet ancrage est plus facilement mis en œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée avec le Mali, par le biais des associations de migrants. Mais elle commence à se matérialiser avec la Palestine : une rue au nom de Beit Sira, projections de films, débats avec des intervenants extérieurs, expositions-photos, week-end culturel palestinien avec l'accueil d'une compagnie de théâtre palestinienne, etc. ont été autant d'occasions pour sensibiliser les habitants à la solidarité internationale et renforcer les liens entre ces deux territoires, ... Par ailleurs l'échange de jeunes permet une ouverture de ces derniers au monde.

- Les échanges sont naturellement plus intenses au niveau technique (sur le suivi des activités), qu'au niveau stratégique et/ou politique sur des sujets d'intérêt commun. Or l'interlocuteur au niveau technique à Beit Sira est le coordinateur local, aussi les élus locaux à Beit Sira peuvent facilement se sentir « exclus », ce qui peut induire des tensions superflues.

- La barrière linguistique est rarement évoquée, et ne semble pas constituer un frein. En revanche les **différences culturelles** sur certains sujets peuvent constituer des obstacles, qu'il serait intéressant de transformer en sujets de discussion.

- **Des conventions qui posent les bases juridiques de la coopération mais qui n'abordent pas certaines dimensions importantes de la relation**

Les documents de conventionnement entre les deux entités s'accordent sur :

- les objectifs généraux de la coopération et ses principes de base dans ses grandes lignes :
- les engagements réciproques des deux partenaires
- les domaines d'intervention de la coopération

Ces protocoles n'explicitent pas des dimensions importantes indispensables à la relation partenariale : les modalités de pilotage et les prises de décisions, les mécanismes et modalités pour faire vivre cette relations, les responsabilités conjointes et spécifiques des deux entités, ...

- **Un dispositif technique de coopération efficace**

Les ressources humaines affectées à cette coopération sont relativement importantes : 1) à Montreuil, un temps partiel du chargé de mission (50%), ainsi qu'un suivi rapproché (point hebdomadaire, réunion de service tous les 15 jours, travail de sensibilisation auprès des autres services, ...) au niveau du Service des Échanges internationaux et de la Coopération décentralisée et 2) À Beit Sira, un temps partiel (90%) à Beit Sira. L'effort de travail se focalise sur l'identification des sujets, l'élaboration des projets, la recherche de cofinancements/ de partenaires / d'opérateurs, le suivi des activités, la coordination, ...). Les différents projets mis en œuvre ont mobilisé d'autres services de la ville (énergie et développement durable, centre social, ...). La mise en œuvre est assurée la plupart du temps par des prestataires (projet eau, projet électricité, ..) ou des partenaires (projet maternelle, projet de développement économique local). Ces ressources externes s'avèrent fiables, professionnelles et compétentes dans leur domaine d'intervention.

Le projet d'échange de jeunes a été mis en œuvre par les deux partenaires (ville et conseil local), avec à Montreuil un co-portage du centre social et du service Échanges internationaux et coopération décentralisée.

3. Recommandations

3.1. Au niveau de la relation partenariale

- **Apprendre à mieux se connaître**

La ville de Montreuil et le village de Beit Sira entretiennent des liens directs (sans interface). Cette immédiateté peut être exploitée d'avantage pour devenir le socle indispensable à la construction d'une coopération autour d'enjeux et d'objets clairement partagés. Pour ce faire, les deux acteurs doivent consacrer du temps à leur compréhension commune : en termes d'enjeux nationaux et de réalités locales (sociaux, économiques, ...), en termes de contraintes institutionnelles (procédures de vote, circuits de décision, annualité budgétaire, ...).

- **Muscler le dialogue politique entre les deux collectivités**

Malgré une certaine antériorité de la coopération, les élus changent, les situations évoluent, aussi les deux partenaires ne peuvent pas se passer de rencontres et d'échanges pour mieux se connaître et entretenir la dynamique. Ces échanges ont été relativement importants il y a deux ans encore. Ils constituent des opportunités pour se découvrir mais également pour réaffirmer les valeurs et principes de la coopération, d'un dialogue sur les enjeux et intérêts pour chacun des partenaires à coopérer, pour débattre des sujets de fonds et non pas seulement actions réalisées, et des mécanismes à instituer pour faire vivre cette relation. Cela suppose aussi de bien réaffirmer et distinguer deux niveaux d'intervention distincts ; le niveau politique et le niveau technique.

- **Tendre vers une coopération décentralisée d'intérêt mutuel**

A priori, aujourd'hui, les deux partenaires n'ont pas nécessairement les mêmes attentes, ou tout du moins ont du mal à percevoir quelles sont les attentes réelles de leur partenaire. Afin de converger vers un intérêt mutuel, il peut être intéressant de travailler autant que possible sur les défis auxquels les deux partenaires sont confrontés (par exemple : sectoriels : services publics locaux et comme identifié précédemment développement économique, ou fonctionnel : organisation des services, relation entre la ville et la société civile). Cela peut commencer pour Montreuil comme pour Beit Sira par un petit exercice de diagnostic par rapport (1)aux enjeux identifiés sur leur territoire, (2) aux attentes par rapport à ce que le partenaire peut lui apporter, (3) à ce qui pourrait être « apporté » au partenaire afin d'entrer dans une relation de coopération décentralisée plus équilibrée.

▪ **Identifier un espace politique de pilotage et de décision**

Il semble judicieux que la coopération s'appuie sur un « comité de pilotage et de décision » de la coopération afin que tout ne repose pas sur une ou deux personnes et que la coopération puisse être mieux appropriée à un niveau institutionnel. Ce comité pourrait se constituer de 3 élus de chaque côté, dont l'élu en charge de la coopération, et des équipes techniques (directeur des relations internationales et chargé de mission de Montreuil et coordonnateur local de Beit Sira).

▪ **Renforcer les relations entre acteurs des deux territoires**

Comme évoqué précédemment, les acteurs de Montreuil et de Beit Sira se connaissent peu et connaissent mal leurs réalités respectives. Pour infléchir cette tendance, le principal enjeu est de continuer ce travail d'ouverture et d'implication qui donne déjà des résultats (comme l'ont montré les projets « maternelle » et « Tabadoul »).

- accentuer l'animation autour des thématiques qui mobilisent de plus en plus d'acteurs à Montreuil (insertion citoyenne des jeunes, développement durable, ...) et renforcer la fonction de « courroie de transmission » pour permettre aux acteurs du territoire qui souhaitent s'impliquer de le faire,
- capitaliser sur ce qui fonctionne (projet maternelle par exemple) et accompagner le prolongement, la duplication d'initiatives, ou le passage à l'échelle (avec les écoles primaires par exemple),
- engager la réflexion sur ce que peut apporter Beit Sira à Montreuil, et saisir les moments de rencontres pour réinterroger cet « intérêt local »,
- donner une fonction plus stratégique aux rencontres à Montreuil ou à Beit Sira, en créant par exemple des groupes de travail restreints autour d'initiatives ou de sujets concrets intéressants plusieurs acteurs,
- poursuivre le travail de communication (un peu timide) à Montreuil pour contribuer à changer le regard sur Beit Sira et la Palestine en général.

▪ **Préciser la place et le positionnement des acteurs**

Les collectivités (ville de Montreuil et Beit Sira) sont l'assise de la coopération décentralisée. À ce titre, elles peuvent fédérer d'autres acteurs de leurs territoires autour de projets ou soutenir des dynamiques existantes. Il convient néanmoins de bien préciser les rôles, responsabilités et modalités de travail que cela induit. Partenaire n'est pas prestataire. Les collectivités doivent aussi intégrer des modalités de travail partenarial avec les acteurs de leur propre territoire, qui ne soient pas dans le contrôle mais dans la co-élaboration.

▪ **Mieux capitaliser sur les projets et les « modes de faire »**

Il semble judicieux d'engager un chantier de travail « permanent » de capitalisation entre Montreuil et Beit Sira sur ce qui est réalisé. Cela ne doit pas être exécuté de manière ponctuelle mais au contraire intégré à la dynamique de l'organisation et si possible de manière élargie avec l'ensemble des partenaires. Ce travail dépasse le suivi à mettre en place pour les différents projets. Il s'agit d'impliquer les différents partenaires en amont, pendant la mise en œuvre et à la fin du projet concerné. Par exemple, pour ce qui concerne le projet « Tabadoul », il peut être pertinent d'organiser un échange avec les différents partenaires : centre social, Plexus, un ou deux jeunes, ... pour identifier les points forts, les points faibles de ce projet. Beit Sira pourrait organiser le même exercice. Puis dans un second temps, il conviendrait de croiser les regards sur ce projet.

Il serait également intéressant de mieux valoriser dans le cadre du partenariat Montreuil-Beit Sira, les activités de capitalisation réalisées dans le cadre du RCDP. Cela permettrait de prendre du recul par rapport à certaines difficultés rencontrées, de mutualiser certaines pratiques, voire d'identifier des actions à mener conjointement avec d'autres collectivités palestiniennes ou françaises.

▪ **Mutualiser les expériences et les points de vue**

Côté Montreuil, dans la mesure où le service travaille avec plusieurs partenaires de coopération décentralisée, il pourrait être intéressant de plus décloisonner les partenariats. A minima, il semble judicieux de mutualiser en interne du service les expériences. Pour aller plus loin, il pourrait être intéressant de mobiliser les partenariats de coopération décentralisée de pays différents (Palestine, Vietnam, Mali...) sur une même thématique d'intérêt commun. Cela pourrait se faire à Montreuil

(ciment de ces relations) lors de la venue de délégation. Certains axes d'intervention semblent pouvoir se prêter à cela : jeunesse populaire, citoyenneté, inclusion sociale, citoyenne et politique des femmes, intercommunalité, modalités de gouvernance, développement durable, etc...

Autour de ces thématiques transversales, les différents services de la ville et/ou acteurs du territoire pourraient être mobilisés dans la mesure du possible.

3.2. En termes de stratégie et d'options pour le programme

3.2.1. La question de l'échelle

Les deux échelles proposées ne sont pas exclusive l'une de l'autre. Il s'agit de deux échelons induisant des natures de projet différentes, et des modalités pratiques différentes. Il est envisageable de concilier ces deux approches en parallèle.

En effet, le **déséquilibre** entre la Ville de Montreuil et le village de Beit Sira, en termes de poids (respectivement 100.000 et 3600 habitants), de ressources humaines et de services techniques, d'enjeux de territoire... amène à se poser la question du changement d'échelle. Cette préoccupation rencontre la **volonté de l'Autorité Palestinienne**, qui souhaite que les villages se rassemblent au sein d'intercommunalités de service.

De plus, **les bailleurs** s'intéressent à des projets réalisés dans le cadre des intercommunalités. L'expérience le montre bien. Or Montreuil n'a plus les moyens de financer seul des projets d'envergure de type « infrastructures ». En plus, les ressources humaines d'une intercommunalité, plus étoffées, se prêtent d'avantage à **l'échange de pratiques et d'expériences** que le niveau village.

Autant d'éléments qui poussent à envisager de mener des projets à l'échelon intercommunal, et donc d'envisager un partenariat entre Montreuil et l'intercommunalité.

Pour toutes ces raisons, concernant les projets structurants, il semble judicieux de **co-construire des projets à l'échelon intercommunal**.

En revanche pour les **projets « société civile »**, le travail avec Beit Sira garde tout son sens. Par exemple le travail **avec un quartier** de Montreuil (pour le projet échange de jeunes par exemple, le quartier bel Air-Grands pêcheurs compte environ 10.000 habitants) a fait ses preuves. Il s'inscrit dans une dynamique locale à Montreuil mieux dimensionnée par rapport à Beit Sira, et participe de cette volonté d'échanges humains promue par les deux partenaires. Les projets d'appui à la société civile, les projets qui mettent en lien les acteurs des deux territoires (maternelles), s'inscrivent tout à fait dans ce cadre-là, et peuvent capitaliser sur l'antériorité de ce partenariat et sur les enseignements des projets déjà réalisés.

3.2.2. En termes de thématiques

a. La dimension « société civile », lien entre les deux territoires

■ Capitaliser sur les acquis

Parmi les forces sur lesquelles il faut compter, par exemple, il est important de ne pas occulter toute la dynamique entre établissements scolaires. L'échange initial concernant des écoles maternelle, avec un lien avec le primaire pourrait peut-être s'envisager : le travail avec les enfants serait plus approfondi, la scolarité dure 5 ans et non 3, ce qui laisse le temps de faire des choses. Avec la réforme du temps scolaire en France, les municipalités ont la charge de proposer des activités périscolaires. Les dimensions énergie, développement durable, lutte contre le gaspillage, réduction des déchets ... sont autant de thématiques qui pourraient être exploitées dans ce cadre-là.

■ Faire d'une contrainte, une opportunité

Pour ce qui est de l'échange de jeunes, Beit Sira a clairement mentionné qu'il ne serait pas envisageable dans un avenir proche de laisser partir des filles sans prévoir un encadrement

« parental ». Pourquoi ne pas saisir cette occasion pour travailler sur un lien entre parents des deux territoires, d'autant que Montreuil a à cœur de **l'appropriation par les sociétés civiles de cette coopération**.

- **D'autres potentiels axes à investir**

Parmi les besoins évoqués par Beit Sira, les questions d'accueil périscolaire, de handicap et de centre de santé semblent identifiées comme prioritaires. Le Centre des Jeunes Femmes qui était en sommeil pendant quelques années (au moins 4 ans) semble se réveiller. Il organisait surtout des activités de soutien aux femmes et filles du village pour amener à changer le regard empreint de traditionalisme sur celles-ci. Il organisait également des cours de soutien scolaire, d'informatique, d'anglais, et l'accueil à l'année des enfants handicapés pour diverses activités en fonction du handicap. Cette thématique qui concilie la question de la jeunesse et de la femme, peut être intéressante à investiguer ; en lien avec les services de la ville de Montreuil concernés.

b. La dimension « projets structurants »

- **Un axe de travail estampillé « participation citoyenne »**

Dans un contexte aussi spécifique que la Palestine, les questions de la construction d'un État et donc de mécanismes de gouvernance solides, d'ancrage territorial, de la revendication des droits, se posent de façon fondamentale. Ainsi, favoriser la participation citoyenne à l'action publique a tout son sens. En outre, cela permettrait dans le cadre de cette coopération, jusqu'à maintenant plutôt à dominante institutionnelle, de **valoriser la place des citoyens dans l'élaboration de politiques** qui les concernent et notamment dans celles que la coopération soutient.

En outre, cela répond à une des aspirations de Montreuil de **s'assurer de l'appropriation par la société civile de cette coopération, et de travailler sur les questions sociétales**, avec une prise en considération du genre, et des exclus de manière plus générale. **La participation non plus seulement comme une modalité de travail mais également comme un objectif de projet**. Cette démarche pourrait clairement être mise en œuvre dans le secteur des politiques sociales, jeunesse et/ou développement durable. D'autant que Montreuil bénéficie **d'un recul et d'une crédibilité** en la matière au vu des expériences que la ville a conduites, qui pourraient utilement être exposées et discutées avec le partenaire. Cette approche pourrait-elle être une manière de **lever les freins à l'intercommunalité** ? Car si les enjeux qui se posent à la constitution d'une intercommunalité sont nombreux, l'aspect sociétal est primordial : **l'intercommunalité ne se résume pas à une somme de services à la population**. Elle repose sur la **construction d'un projet pour un territoire**, répondant à une vision partagée, qui donne sens à la coopération entre les communes qui la composent. Or les champs de la coopération intercommunale sont larges, les services multiples et censés répondre à des enjeux économiques et sociaux forts, la question de la lisibilité de l'action communautaire auprès des citoyens se pose avec d'autant plus d'acuité. Quelle est la place du citoyen de l'intercommunalité ? Comment faire en sorte que celui-ci ne soit pas simplement un consommateur de services mais bien un acteur du projet de territoire ? Comment construire la démocratie à l'échelle intercommunale ?

- **Des projets structurants à l'échelle intercommunale**

En termes de perspectives, la question de l'élaboration et de la mise en œuvre du **schéma d'assainissement** à l'échelle intercommunale semble très pertinente. En 2014, il a été procédé à une étude détaillée de l'état de l'assainissement dans les quatre villages, qui montre que les trois systèmes différents utilisés ont des conséquences néfastes pour l'environnement et la santé des 18.000 habitants dans la mesure où dans les trois cas, les eaux usées s'infiltrent dans les sols. En outre, ces eaux pourraient être utiles à l'irrigation alors même que l'eau potable est en réserve limitée.

Un projet de mise en place d'un système d'assainissement a un coût de plusieurs millions d'euros, auxquels s'ajoutent les coûts d'exploitation des ouvrages de traitement et des réseaux. En termes de co-financement potentiel le guichet FICOL, la **Facilité de financement des collectivités territoriales françaises** de l'AFD pourrait être une option à envisager. Ce co-financement vient en complément des dispositifs de 1% (mobilisable pour l'assainissement) et des appuis du MAEDI.

3.3. Au niveau des modalités techniques

- **Recourir à une planification conjointe et ciblée sur les objectifs partagés**

Les partenaires gagneraient à faire évoluer leurs modalités de travail pour les mettre au service de l'ambition et des enjeux de leur coopération. La méthode à mettre en place pourrait donc :

- Identifier conjointement les enjeux majeurs et les problèmes prioritaires sur lesquels les partenaires souhaitent se pencher, ainsi que les acteurs concernés,
- Se fonder sur une analyse logique et amener à réfléchir ensemble de façon structurée lors de la planification d'un projet tout en s'assurant que le projet est pertinent, réalisable et viable ;
- Travailler autour d'une grille d'analyse commune, et d'un document de projet unique qui donne une structure et qui sert de support au dialogue entre les différentes parties prenantes acteurs du projet.
- Se doter d'un instrument de planification, qui consolide les différents éléments du projet et du contexte (forcément évolutif) dans lequel il est mis en œuvre : problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en œuvre, etc.
- Être attentif à encourager la coresponsabilité (des deux partenaires institutionnels et au-delà), la participation et l'appropriation

D'autant que se doter d'outils de suivi de la sorte permet une **traçabilité institutionnelle**, et non pas seulement basée sur la connaissance des individus.

- **Se doter d'un système de suivi évaluation léger et pertinent**

Le suivi-évaluation doit être construit dès la phase d'élaboration du projet. Or, actuellement des indicateurs sont identifiés en amont (pas toujours forcément réaliste et adéquats), mais ils ne sont pas renseignés par la suite et plus jamais évoqués dans les rapports.

Dans un premier temps, il n'est pas question de monter un dispositif trop lourd et trop élaboré, il doit être **au service du partenariat et non une charge supplémentaire pour ce dernier**. D'autant que le poste de coordonnateur local pourrait prendre à sa charge cette responsabilité.

- **Entretenir le dialogue**

Il semble judicieux de prendre le temps de se comprendre, et de **s'assurer de cette bonne compréhension**, et donc de ne pas laisser trop de temps sans rencontres de visu. La relation existe en dehors des projets (c'est bien le propre de la coopération décentralisée).

- **Revoir les tâches et le positionnement du coordonnateur local**

Tel que prévu dans le mémorandum, le poste bénéficie d'une double tutelle (administrative et technique). Il semblerait plus pertinent au vu des valeurs affichées par la coopération, des difficultés ponctuelles de transmission de l'information que le poste soit positionné sous la **co-supervision technique de Montreuil et de Beit Sira**. Il convient dans un premier temps que Montreuil et Beit Sira réfléchissent ensemble au contenu de ce poste au vu des axes de travail identifiés, des projets proposés et des enjeux identifiés (en termes de suivi des activités, de reporting vis-à-vis de Beit Sira et de Montreuil, de production attendue, de communication, de capitalisation –par exemple vis-à-vis d'autres coopérations décentralisées, en lien avec le RCDP-, de recherche de co-financements, de recherches d'opérateurs locaux, ...).

Il peut être avisé de faire évoluer le poste du coordonnateur **vers plus d'appui institutionnel au conseil local**, notamment au travers du suivi des projets, mais pas seulement. Il pourrait être pensé au service de l'animation du territoire par exemple.