



**Mission d'accompagnement à la planification
stratégique de la politique de coopération
décentralisée de la Communauté
d'Agglomération Evry Centre Essonne**

Rapport final



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action

Décembre 2013

Sommaire

Sommaire	2
Glossaire	4
Introduction.....	5
Objectifs de la démarche de planification stratégique en matière d'action internationale.....	5
Méthodologie du diagnostic et de planification participative	6
A/ L'état des lieux	8
I. Une coopération institutionnelle historique ayant connu des évolutions ambitieuses qui demeurent insuffisamment connues	8
1.1. De la mise en œuvre de projets de développement à l'appui à la maîtrise d'ouvrage	8
1.2. Une coopération mobilisant plusieurs leviers d'efficience : pilotage renforcé, dynamique de co-financement et échange d'expériences	10
1.3. Des évolutions récentes ambitieuses : une logique d'intérêt mutuel, un élargissement géographique et une coopération multipartite	12
1.4. Des évolutions insuffisamment lisibles pour l'ensemble des parties-prenantes.....	13
II. Une coopération avec un ancrage territorial effectif mais limité	17
2.1. Une communication affirmée ayant permis une relative connaissance de la coopération par les citoyens	17
2.2. De nombreuses actions d'éducation au développement sans cadre de référence clair	20
2.3. La coopération de population à population et de territoire à territoire : une ambition sans stratégie d'action.....	22
2.4. Le levier d'animation pour une dynamique de coopération plus en lien avec le territoire.....	25
2.5. Des liens à construire avec les communes: une condition <i>sine qua non</i> pour une dynamique territoriale	28
III. La mobilisation transversale des services à renforcer pour optimiser l'ancrage institutionnel	32
3.1. La transversalité historique mais relativement limitée.....	32
3.2. Les enseignements de l'analyse comparative	34
3.3. Les leviers d'actions identifiés : une communication à renforcer et des modalités de collaboration à formaliser	36
En synthèse : les principales conclusions de l'état des lieux.....	39
B/ Orientations d'avenir en matière d'action internationale	40
I. Les orientations stratégiques de l'action internationale	40
II. La déclinaison des orientations stratégiques	42

III.	Les ambitions de l'action internationale de l'Agglomération	49
C / Opérationnalisation des orientations d'avenir		51
I.	Les priorités d'actions.....	51
II.	Le plan d'actions.....	52
Annexes		57
Bibliographie.....		57
Liste des personnes rencontrées dans le cadre du diagnostic.....		60
Répondants aux enquêtes par voie de questionnaire		62
Participants aux groupes de concertation (décembre 2012).....		66

Glossaire

AFD : Agence Française de Développement

AIMF : Association Internationale des Maires Francophones

CAECE : Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CDANE : Coopération-Développement Agglomération Nouvelle d'Evry

CRESI : Centre de Ressources Essonnien de Solidarité Internationale

CRIF : Conseil Régional d'Ile-de-France

CUF : Cités Unies France

DAECT : Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

PAD-Maroc : Programme d'appui à la décentralisation - Maroc

PCPA : Programme Concerté Pluri-Acteurs

SAN : Syndicat d'Agglomération Nouvelle

SIG : Système d'Information Géographique

Introduction

Objectifs de la démarche de planification stratégique en matière d'action internationale

L'action internationale de l'Agglomération Evry Centre Essonne (CAECE) a débuté dans les années 1990, avec la signature d'une convention de « jumelage coopération développement » entre le Syndicat de l'Agglomération Nouvelle d'Evry et la ville malienne de Kayes. Dès son origine, cette coopération a un caractère fortement institutionnel et professionnel, **un positionnement innovant** à l'époque où de nombreux jumelages font essentiellement appel aux dimensions humanitaire et culturelle.

Depuis plus de deux décennies, la politique de coopération de l'Agglomération préserve son caractère innovant et ambitieux tout en étant marquée par **de nombreuses évolutions conceptuelles, sectorielles ou encore géographiques** :

- ❖ du point de vue conceptuel, la coopération avec la ville de Kayes a évolué de la logique d'aide au développement à celle d'appui à la maîtrise d'ouvrage, puis plus récemment à celle d'intérêt mutuel visant à rechercher des impacts non seulement sur le territoire partenaire mais également le territoire de l'agglomération ;
- ❖ du point de vue sectoriel, de nouveaux champs ont été progressivement investis en complémentarité avec les problématiques de la gestion urbaine aux origines de la coopération ;
- ❖ du point de vue géographique, de nouveaux partenariats ont été signés avec Dakar (Sénégal), Bamako (Mali) et Nouakchott (Mauritanie).

Ces évolutions se sont accélérées au début des années 2010 alors même que des travaux ont été engagés autour de la formalisation du *projet de territoire* centre essonnien. Dans ce contexte en évolution marqué par ailleurs par la nécessité d'optimiser les politiques publiques, l'Agglomération confirme sa volonté de continuer à innover en matière de coopération internationale, en souhaitant **élaborer une stratégie d'action internationale**, avec l'appui du F3E¹.

Il s'agit dans ce cadre de faire évoluer le dispositif existant afin de : 1) **renforcer la pertinence et la cohérence** de l'action menée ; 2) **valoriser la logique de renforcement mutuel** des territoires partenaires et la plus-value apportée par la coopération internationale au projet de territoire de l'Agglomération.

La démarche a pour objet d'aboutir à **une politique d'action internationale**, prenant en compte les atouts de l'existant, les attentes et les ressources des partenaires ainsi que les objectifs à poursuivre au regard des ambitions politiques de l'Agglomération.

¹ Le F3E - le Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et des évaluations – et réseau associatif pluri-acteurs visant à accompagner ses membres dans l'amélioration de l'impact et de la qualité de leurs actions

Trois objectifs principaux ont ainsi été identifiés par la CAECE :

- ❖ Identifier les potentiels et les leviers d'action de l'Agglomération en matière d'action internationale
- ❖ Optimiser l'inscription de l'action internationale dans un cadre plus global de politique territoriale
- ❖ Fédérer l'ensemble des acteurs concernés - internes et externes - autour d'un projet formalisé et partagé

Méthodologie du diagnostic et de planification participative

La démarche de planification stratégique s'est inscrite dans une **dynamique participative** en phase avec le souhait d'aboutir à une politique territoriale. Accompagnés par Eneis Conseil, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des politiques publiques, les travaux ainsi conduits ont permis d'aboutir à un **diagnostic** et à l'élaboration de **sept orientations stratégiques** qui ont pour vocation de renforcer le positionnement de l'action internationale sur le territoire de l'Agglomération.

La démarche a été lancée dans le cadre d'une **réunion publique** réunissant une vingtaine de participants et d'un **séminaire dédié ayant réuni 17 élus communautaires**. Plusieurs leviers de recueil d'informations ont été mobilisés pour réunir les éléments nécessaires au diagnostic :

Une analyse documentaire approfondie : documents de cadrage des programmes de coopération, rapports de bilan et d'évaluation des projets, différents documents et outils produits dans le cadre des programmes de coopération ainsi que plusieurs documents administratifs, ...

Des entretiens semi directifs ont été menés avec les différents partenaires de l'Agglomération (cf. liste des personnes rencontrées en annexe).

Parallèlement, **deux enquêtes par voie de questionnaire ont été diffusées** :

- Aux **agents de l'Agglomération** pour mesurer la lisibilité de la coopération décentralisée en interne et les éventuelles synergies interservices possibles ; cette enquête auto administrée via une plate-forme électronique a donné lieu à 73 réponses
- A **la population**, afin d'apprécier leur niveau de connaissance et de soutien à la politique de coopération décentralisée ; cette enquête conduite sur une journée par deux enquêteurs dans les lieux publics de l'Agglomération a donné lieu à 124 réponses dont 85 relevant de résidents de l'Agglomération.

Un questionnaire aux acteurs du territoire – initialement prévu - n'a pas été diffusé en raison de la difficulté de mobiliser ces acteurs, qui ont à l'heure actuelle peu de liens avec l'Agglomération. Cette difficulté a été en partie compensée par des **entretiens exploratoires avec certains acteurs du territoire**, venant consolider la liste des entretiens réalisés avec les partenaires (cf. liste en annexe).

Un travail d'analyse comparative a également été mené. Il s'agissait dans ce cadre de mobiliser l'expérience de neuf intercommunalités engagées à l'international. Des entretiens téléphoniques ou de visu ont ainsi été conduits avec les représentants des collectivités suivantes : SAN de Sénart, Nantes Métropole, Grand Lyon, Chalon Val de Bourgogne, Rennes Métropole, Angers Loire Métropole, Communauté Urbaine de Strasbourg, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, Dunkerque Grand Littoral, Grand Cahors.

Eneis Conseil

A l'issue des travaux de diagnostic, celui-ci a été restitué aux partenaires et acteurs du territoire avant d'engager une **concertation prospective** qui s'est concrétisée à travers des ateliers de travail multi partenariaux autour de quatre thématiques prioritaires :

- ❖ « Penser global, agir local » : Quelle stratégie pour l'Agglomération ?
- ❖ Quelle structuration institutionnelle de l'action internationale sur le territoire de l'Agglomération pour une meilleure cohérence ?
- ❖ Quelle animation territoriale vis-à-vis des acteurs centre essonniers ?
- ❖ Quelles nouvelles approches de sensibilisation et d'éducation au développement en direction de la population de l'Agglomération ?

Les réflexions conduites dans le cadre des ateliers ont permis d'affiner les objectifs de la politique internationale de l'Agglomération et les leviers d'action possibles, aboutissant ainsi à **la définition des orientations stratégiques et des préconisations** présentées ci-après.

Un travail d'opérationnalisation a ensuite été réalisé dans le cadre de temps de travail réunissant l'équipe de la Direction de la Coopération Décentralisée et le F3E. Le plan d'action a ainsi été élaboré afin de guider la mise en oeuvre des orientations stratégiques.

A/ L'état des lieux

I. Une coopération institutionnelle historique ayant connu des évolutions ambitieuses qui demeurent insuffisamment connues

Ambitieuse dès son origine, la coopération de l'Agglomération a fortement évolué ces dernières années afin de préserver son caractère innovant en s'ouvrant sur de nouveaux champs géographiques et sectoriels et en affirmant progressivement l'importance d'une relation d'intérêt mutuel entre collectivités partenaires. Aujourd'hui se posent des enjeux de lisibilité et de valorisation des ces évolutions qui constituent un fondement solide pour construire un lien entre les actions de coopération et le projet de territoire de l'Agglomération.

1.1. De la mise en œuvre de projets de développement à l'appui à la maîtrise d'ouvrage

La coopération décentralisée du Syndicat de l'Agglomération Nouvelle d'Evry (SAN d'Evry qui deviendra plus tard la CAECE) naît en 1990 dans des circonstances politiques particulières. Les élus du territoire ont perçu la nécessité de **rapprocher les peuples français et malien, présents sur le territoire de l'agglomération**, dans un contexte de montée en puissance de l'extrême droite.

Dès le début, cette coopération présente des particularités. Elle est en effet conçue en s'inspirant des jumelages visant un rapprochement entre deux peuples, tout en étant **envisagée sous un angle professionnel**. Cela est assez innovant à cette époque où les jumelages avec les territoires d'Afrique sub-saharienne sont marqués par une approche humanitaire et/ou culturelle. La première décennie de partenariat entre la CAECE et Kayes, jusqu'en 2000, est conçue dans une logique de transfert de l'expertise de l'Agglomération vers les techniciens de la Mairie de Kayes, notamment autour des services urbains : 1) mise en place d'un système de ramassage des ordures ; 2) ouvrage de lutte antiérosive ; 3) amélioration du système de drainage. D'autres services relevant de la compétence de l'Agglomération ont également été concernés, de manière plus ponctuelle.

Ainsi, très tôt, **la logique d'appui institutionnel** apparaît, même si la mise en œuvre de projets se fait selon des mécanismes traditionnels de la coopération au développement avec un recours à un opérateur. Les actions d'assainissement sont en effet prises en charge par l'association Coopération Développement Agglomération Nouvelle d'Evry (CDANE) qui assure le rôle de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre. Du fait de son mandat, c'est également le CDANE qui assure le décaissement des fonds au nom de l'Agglomération.

Suite à une période d'instabilité politique au Mali, la coopération est relancée dans les années 2000, en s'appuyant sur une nouvelle logique d'action, davantage orientée vers **l'autonomisation du partenaire malien**. Deux évaluations externes - 2002 puis 2007 - avaient en effet insisté sur ce point afin de favoriser l'appropriation des actions par la collectivité partenaire.

Quatre axes, qui sont toujours d'actualité, structurent désormais le partenariat :

- l'appui à l'institution municipale partenaire ;
- l'appui à l'émergence de la société civile ;
- l'amélioration des conditions de vie à Kayes ;
- le renforcement de la compréhension mutuelle.

Un accent est mis davantage sur **le renforcement des capacités** techniques de la commune dans une logique d'appui à la maîtrise d'ouvrage à travers des actions multiples dont on peut citer quelques-unes:

- aide au recrutement,
- formation des cadres suite à l'élaboration d'un plan de renforcement des services,
- développement d'un Système d'Information Géographique (SIG),
- appui à la démocratie participative via la structuration des comités de quartier,
- mise en place d'un fonds de développement local géré par la commune et ayant pour objet d'accompagner des porteurs de projet de la société civile.

Le rôle du CDANE évolue suite à l'évaluation menée en 2002 afin d'être positionné réellement en appui à la collectivité partenaire. Une nouvelle logique de décaissement est mise en place dès 2005, année à partir de laquelle les fonds sont directement transférés à la Commune de Kayes sur un compte annexe.

D'autres axes de la coopération connaissent également des évolutions dans les années 2000. En effet, outre la coopération institutionnelle, l'Agglomération soutient un certain nombre d'autres initiatives. S'il ne s'agit pas de revenir sur l'ensemble des appuis ainsi réalisés, les actions les plus pérennes sont à évoquer.

En 1992, une structure a été créée à Kayes afin de promouvoir des activités culturelles et animations. Sa dénomination a changé plusieurs fois au cours des années : de l'Amicale (lors de sa création en 1992), à la Maison du Jumelage (en 1996), elle est devenue en 2005 l'Alliance Franco-Malienne. Ce dernier changement de dénomination traduit une volonté d'évolution de ce dispositif suite aux constats contenus dans le rapport d'évaluation de 2002 concernant le défaut d'outils de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation dans le cadre des activités de la Maison du Jumelage. Cette situation était préjudiciable au désengagement du CDANE de la gestion quotidienne de la structure conformément à l'évolution de son rôle sur le territoire kayésien. Cependant, l'ambition de l'autonomisation de l'Alliance n'a pu se concrétiser à ce jour, en raison notamment de l'instabilité au Mali.

La coopération du SAN d'Evry avec Kayes s'est inscrite dès son origine dans une logique d'une véritable relation institutionnelle autour d'enjeux de gestion urbaine. Dans les années 2000, la coopération évolue vers une approche d'appui à la maîtrise d'ouvrage et d'autonomisation de la commune urbaine de Kayes.

1.2. Une coopération mobilisant plusieurs leviers d'efficience : pilotage renforcé, dynamique de co-financement et échange d'expériences

Les années 2000 sont marquées par la volonté de mettre en place **un pilotage plus affirmé** de la coopération, en phase avec les évolutions tant en matière de la professionnalisation de la coopération décentralisée qu'en matière de « accountability »² de l'aide au développement plus généralement.

Le **dispositif de programmation-suivi-évaluation**, mis en place dès 2003, se décline autour de quatre axes : 1) la mise en place de plans d'action pluriannuels (3 ans) ; 2) l'élaboration de cadres logiques et de plans d'action annuels ; 3) la réalisation de trois missions de suivi par an, complétées par des rencontres annuelles entre élus ; 4) la conduite d'une évaluation externe à la fin de chaque programme. Plusieurs évaluations conduites dans ce cadre ont ainsi permis de renforcer la pertinence de l'action conduite. Afin de perfectionner le dispositif de coopération décentralisée, l'outil que constitue les supports écrits de capitalisation a été également mobilisé. L'étude de capitalisation sur la coopération décentralisée et l'appui à la maîtrise d'ouvrage réalisée en 2008 par le consortium GRET/ACT consultants pour le compte du F3E, de CUF et du PAD-Maroc en est une illustration.

Cependant, **l'utilisation effective des outils de pilotage reste à conforter**. D'une part, l'appropriation de cette dynamique par le partenaire malien est difficile. D'autre part, ce constat est également valable pour l'Agglomération où des marges de progression dans le suivi-évaluation existent. Il s'agit toutefois d'un constat qui n'est pas spécifique à la coopération de l'Agglomération. Il est en revanche davantage regrettable que la programmation annuelle ne se fasse systématiquement de manière à rendre lisible l'ensemble des actions qu'il est prévu de conduire. Par ailleurs, l'absence d'évaluation externe à la fin de chaque programme n'a pas été compensée par des initiatives internes à l'Agglomération. Enfin, on constate que l'approche programmatique s'est davantage développée pour les actions d'appui institutionnel conduites sur les territoires partenaires mais demeure quasi-inexistante pour les autres volets de l'action de la Direction. En effet, il n'existe pas de plans d'actions ou cadres logiques précis pour les actions d'éducation au développement ou pour le soutien apporté aux acteurs de la société civile.

Les coopérations centre essonniennes font par ailleurs l'objet d'un **effet levier non négligeable** au regard de leur budget relativement modeste quoiqu'en progression. Entre 1990 et 2002, le budget cumulé est estimé à 1,7 millions euros. Cela représente environ 100 000 euros par an mobilisés par l'Agglomération, complétés par un co-financement du MAE pour un même montant. Sur la période 2003-2006, le budget de la coopération décentralisée progresse jusqu'à 230 000 euros par an, pour atteindre 317 000 euros de budget annuel moyen sur la période 2010-2012. Tout au long de cette période, la part du budget alloué par la Communauté d'Agglomération reste stable, à un niveau qui correspond à environ 45 % du budget total. La Commune de Kayes concourt à la coopération à hauteur de 4% environ. Ainsi, **près de la moitié du budget effectif de la coopération est co-financée**

² Le terme anglais qui signifie le fait de rendre compte de l'action publique, parfois traduit en français par « redevabilité »

par d'autres acteurs institutionnels. Le Ministère des Affaires Etrangères est le principal partenaire financier même si sa participation relative tend à se réduire. D'autres partenaires sont également mobilisés : l'Agence française du développement, le Conseil régional d'Ile-de-France, le Conseil général de l'Essonne, l'Agence de l'Eau Seine Normandie, la Société des Eaux de l'Essonne.

Si cette dynamique de co-financement est appréciable pour renforcer l'efficacité de la mobilisation du budget communautaire, on peut regretter que les liens avec le Conseil général et le Conseil régional prennent essentiellement la forme de cofinancements, alors même que ces institutions portent des projets de coopération décentralisée dans les mêmes pays que la CAECE (au Mali, au Sénégal et en Mauritanie). Le potentiel de collaboration est particulièrement marqué avec la Région Ile-de-France dont les partenariats se déploient sur les mêmes territoires que ceux de l'Agglomération (ex. Région de Kayes ou de Dakar), d'autant plus que des rapprochements opérationnels réussis ont déjà pu avoir lieu. En effet, le Conseil régional d'Ile-de-France et l'Agglomération ont déjà pu porter des initiatives conjointes dans les années 2000, permettant la réalisation de plusieurs missions de terrain par l'Association Architecture et Développement à Kayes (entre 2003 et 2005) et la tenue de deux séminaires autour du patrimoine et du développement urbain.

Avec le Conseil général, des réflexions davantage tournées vers les enjeux d'animation territoriale seraient à engager. Aujourd'hui, malgré la proximité géographique et les échanges techniques existants entre les équipes, il n'existe pas de véritable concertation ou de réflexion partagée sur les projets menés ni de mise en valeur d'actions respectives.

Des attentes semblent émerger en faveur d'une plus grande concertation entre collectivités et une réflexion avec l'Agglomération à ce sujet pourrait être facilitée en raison des relations fluides entre les techniciens des trois collectivités. Cependant aujourd'hui, il n'existe pas de modalités de travail permettant la formalisation de ces liens.

Si à l'échelle territoriale le potentiel d'échanges d'expériences et de rapprochements institutionnels n'est pas pleinement exploité, **l'Agglomération a investi de nombreux réseaux d'expertise nationaux et internationaux** : Cités Unies France (CUF), l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE), l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), des groupes de travail animés par le F3E (sur le renforcement des capacités de gouvernance locale des collectivités territoriales, sur l'éducation au développement,)... L'équipe de la direction est également présente aux événements professionnels tels que les Assises de la coopération décentralisée au Mali en 2008 et en 2011, la Conférence organisée par l'IWA en 2010 sur la thématique de l'assainissement, le Forum Mondial de l'Eau 2012 à Marseille, Africités à Dakar.

Cet effort de visibilité permet de valoriser le savoir-faire de la collectivité en matière de coopération, concourant ainsi à son rayonnement. En effet, on constate une véritable reconnaissance du dynamisme de l'Agglomération et de son positionnement innovant parmi les professionnels de la coopération décentralisée, notamment ceux rencontrés à l'occasion de l'étude comparative.

Outre son caractère innovant, la coopération de l'Agglomération se caractérise par une recherche d'efficacité et d'efficience particulièrement marquée à partir des années 2000. Le pilotage des actions est renforcé même si l'appropriation effective des mécanismes qui ont été définis doit encore être renforcée. Les coopérations centre essonniennes font par ailleurs l'objet d'un effet levier en termes de co-financements d'une multitude de partenaires institutionnels. On peut, en revanche, regretter le manque de concertation autour des projets conduits avec les partenaires institutionnels territoriaux, tels que le Conseil régional d'Ile-de-France, qui intervient sur les mêmes zones géographiques que l'Agglomération. Celle-ci est par ailleurs fortement présente dans les réseaux d'expertise nationaux et internationaux, ce qui dénote une volonté de valoriser les savoir-faire de la collectivité tout en renforçant la pertinence de son action.

1.3. Des évolutions récentes ambitieuses : une logique d'intérêt mutuel, un élargissement géographique et une coopération multipartite

Depuis la fin des années 2000, plusieurs initiatives sont venues apporter un nouveau souffle à la politique de coopération décentralisée de l'Agglomération, marquant **une évolution ambitieuse** à plusieurs égards.

D'une part, le positionnement innovant affirmé par l'équipe de la Direction est celui **d'une coopération s'inscrivant dans une logique d'intérêt mutuel**. L'Agglomération se positionne ainsi à l'avant-garde de l'évolution des approches de la coopération décentralisée. En effet, de nombreuses collectivités ne se sont pas encore appropriées les logiques d'appui institutionnel ou de réciprocité qui ont émergé avant le concept d'intérêt mutuel. Le programme d'action 2010-2012 affirme le passage d'une vision de conseil à une vision d'échange, mettant ainsi l'accent sur l'horizontalité des échanges en matière de coopération décentralisée.

Par ailleurs, à la fin des années 2000, Kayes et la CAECE ont fait le choix d'**élargir le champ sectoriel de leur partenariat**. Cette ouverture s'accompagne de l'introduction d'éléments novateurs dans le programme d'action 2010-2012 avec Kayes. Premièrement, l'Agence de Développement communal est créée en 2010 afin d'appuyer le développement urbain de la commune, en mobilisant les expertises locales et régionales; elle est ainsi considérée comme un outil de concertation et d'animation territoriale.³ En outre, dans le cadre de l'appel à projet 2012 « Partenariats thématiques » du MAE, une collaboration est mise en œuvre autour de la **valorisation du patrimoine culturel bâti de Kayes**. La mise en œuvre de ce projet acte un tournant effectif dans la stratégie de l'Agglomération puisque **pour la première fois, une autre direction de la collectivité est fortement impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de coopération internationale**, affirmant ainsi l'approche d'intérêt mutuel. Il s'agit de la Direction Mémoire et Documentation de la CAECE.

³ Suite aux difficultés de recrutement d'un Directeur, l'Agence n'assure pas encore l'ensemble de ses prérogatives.

Parallèlement, l'action internationale de l'Agglomération a connu un élargissement géographique en Afrique de l'Ouest. **Une convention multipartite est ainsi signée avec d'autres collectivités d'Afrique de l'Ouest :**

- Bamako, qui a sollicité l'Agglomération du fait de son expérience à Kayes
- Dakar, suite à un choix de l'Agglomération de rejoindre la dynamique de coopération existante entre Dakar et la Ville d'Evry
- Nouakchott

Entre ces trois villes existent déjà des liens favorisant une plus grande cohérence des actions.

Notons que **la Convention associe également la ville d'Evry**, partenaire de la ville de Dakar depuis 2003.

Le nouveau partenariat tel qu'il est désormais élaboré (entre cinq parties) définit six axes de coopération qu'il convient désormais de décliner dans le cadre de projets concrets :

- la formation et la recherche,
- la démocratie participative et le renforcement institutionnel,
- la jeunesse et l'éducation,
- l'assainissement et l'environnement,
- la mobilisation des acteurs locaux et la mise en réseau,
- le développement local (notamment les développements économique, culturel et social).

Un premier projet, dont la mise en œuvre a débuté en 2012, concerne le renforcement de la Commune V du District de Bamako à travers les échanges de pratiques avec les villes de Kayes et Dakar. Ce projet est articulé autour de trois actions : 1) l'amélioration du fonctionnement des services municipaux ; 2) les échanges de pratiques dans le domaine du fonctionnement municipal et de la démocratie participative ; 3) un séminaire de cadres et d'élus sur « la formation comme outil stratégique des ressources humaines » et l'élaboration d'un diagnostic partagé en vue d'un plan de formation pour la Commune.

Les évolutions impulsées depuis la fin des années 2000 marquent une volonté de préserver le positionnement innovant de l'Agglomération. Alors même que la logique d'appui institutionnel demeure insuffisamment acquise lorsqu'on regarde l'ensemble du paysage de la coopération décentralisée française, les partenariats d'Evry Centre Essonne évoluent vers la notion de l'intérêt mutuel et vers une dynamique multipartite rendue possible par l'élargissement géographique des partenariats.

1.4. Des évolutions insuffisamment lisibles pour l'ensemble des parties prenantes

Les évolutions impulsées par l'Agglomération en matière de coopération dénotent une volonté de préserver son caractère ambitieux et innovant. Elles ont toutefois conduit à **une perte en lisibilité pour l'ensemble des parties prenantes**

Premièrement, **la logique de l'élargissement des partenariats demeure peu comprise par les acteurs**, qu'il s'agisse d'agents de l'Agglomération, d'acteurs de son territoire ou encore de partenaires institutionnels. Si la cohérence géographique est préservée – les nouveaux partenariats

concernent tous l'Afrique de l'Ouest – le choix des collectivités partenaires interroge dans la mesure où il s'agit de capitales qui ont par ailleurs déjà de nombreux partenariats. Ainsi, l'ensemble des acteurs souligne que la stratégie de l'Agglomération est moins claire qu'auparavant, alors que certains soulignent par ailleurs un défaut de lisibilité quant à la répartition des compétences entre la CAECE et la ville d'Evry, notamment concernant la coopération avec Dakar.

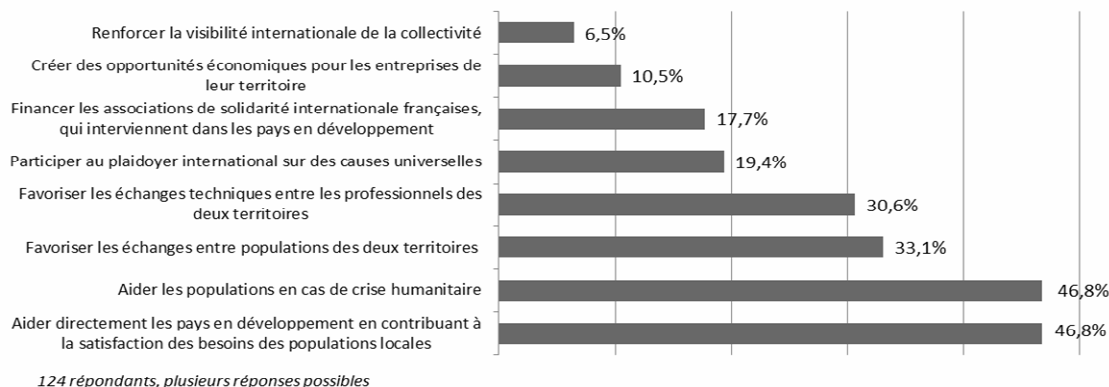
On note ainsi que, contrairement à certaines collectivités ayant fait l'objet d'une analyse comparative dans le cadre de l'étude, **il n'y a pas de fil rouge clairement affirmé** dans les coopérations de l'Agglomération. Parmi les intercommunalités étudiées, ce fil rouge peut être de nature très différente : la prise en compte des jumelages des communes de l'intercommunalité (SAN de Sénart), la présence de communautés de migrants (Cergy-Pontoise), le partage d'une caractéristique territoriale (Grand Cahors), une thématique particulière (l'histoire de la traite négrière dans l'Atlantique pour Nantes Métropole, la route de la soie pour le Grand Lyon, etc.). Lorsqu'il s'agit d'une approche thématique, on constate que cette cohérence d'ensemble a souvent dû être reconstruite a posteriori pour des coopérations originellement nées d'affinités politiques successives. Cependant, ce travail de formalisation d'une vision d'ensemble permet de **redonner du sens et de la cohérence à la politique internationale de la collectivité**, ce qui semble aujourd'hui faire défaut, aux yeux des différents acteurs, aux multiples partenariats de la CAECE.

Les habitants de l'Agglomération ont également une connaissance partielle des nouveaux partenariats. En effet, dans le cadre d'une enquête conduite auprès de 124 répondants dont 85 habitants de l'Agglomération, le seul partenariat cité en tant que tel est celui de Kayes. Toutes les autres réponses évoquent des zones géographiques plus larges (continents ou pays).

Outre la dimension géographique, **l'évolution conceptuelle de la coopération est elle aussi méconnue**. Alors même que l'approche d'intérêt mutuel conduit à dépasser la relation d'aide, celle-ci reste toujours perçue comme le principal moteur de l'action internationale de l'Agglomération selon les acteurs extérieurs et les citoyens.

En effet, les habitants de l'Agglomération interrogés via le questionnaire dans le cadre de l'étude partagent cette vision identifiant l'aide au développement et l'aide humanitaire comme les priorités de l'action internationale des collectivités.

Quelles devraient être les priorités des collectivités à l'international ?



La moitié des personnes affirmant être informées de l'action de l'Agglomération n'identifie pas de bénéfices de l'action internationale pour leur territoire.

Les acteurs du territoire rencontrés ont aussi une connaissance limitée de l'ambition de l'Agglomération d'inscrire la coopération dans une logique d'intérêt mutuel et de rechercher ainsi des impacts tant sur le territoire de ses partenaires que sur son propre territoire.

Cela s'explique en majeure partie par **l'ancrage des représentations** liées aux relations avec les territoires de l'Afrique. Cependant, une des raisons réside dans **l'insuffisante appropriation institutionnelle de la nouvelle approche de la coopération**.

Les trois champs se prêtant particulièrement à la création d'impacts territoriaux – éducation au développement, appui aux initiatives de la société civile centre essonniennne et mobilisation des services de l'Agglomération – n'ont pas fait l'objet d'une véritable stratégie d'action et se caractérisent par un certain manque de lisibilité d'ensemble. En l'absence d'une stratégie sur ces trois champs, **les documents de pilotage de l'action internationale ne posent pas d'objectifs de résultat ou d'impact sur l'ensemble des territoires, y compris celui de l'Agglomération**, même si plusieurs niveaux d'impacts ont pu être mis à jour dans le cadre du diagnostic (voir les parties sur l'éducation au développement et la mobilisation transversale des services).

Les passerelles avec le projet de territoire ne sont pas affirmées. Même si la coopération décentralisée est intégrée à la présentation du projet communautaire de l'Agglomération, elle l'est au titre de sa contribution à l'identité du territoire et la présentation est fortement tournée vers la notion de solidarité et la recherche d'impacts sur le territoire partenaire : « *La coopération décentralisée participe au renforcement des collectivités partenaires, favorise la participation de la société civile (...), et permet de promouvoir l'expertise locale.* »⁴ Aucune passerelle avec les autres volets de la politique communautaire n'est évoquée. On constate que cette vision de la coopération décentralisée en tant que politique « *à part* » est partagée par la majorité des élus communautaires qui, toutefois, reconnaissent sa légitimité.

Historiquement tournée vers le territoire de Kayes et inscrite dans une logique de solidarité avec un territoire en développement, la coopération décentralisée de la CAECE a connu des évolutions conceptuelles et thématiques ainsi que l'élargissement géographique d'importance. Ces évolutions – quoique pertinentes dans leur ensemble - ont conduit à une perte en lisibilité du positionnement de la coopération de l'Agglomération. D'une part la logique de choix de nouveaux partenariats est peu comprise par les acteurs. D'autre part, l'aide est toujours perçue comme le principal moteur de la coopération, la notion d'intérêt mutuel et l'idée de liens avec le projet de territoire de l'Agglomération n'étant pas encore appropriées.

⁴ Une nouvelle ambition : pour un territoire équilibré, Projet communautaire de la CAECE et ses enjeux 2010-2011

Premiers leviers d'action identifiés :

- Davantage communiquer en interne et vis-à-vis de l'extérieur sur les évolutions que connaît la politique de coopération*
- Affirmer la notion d'intérêt mutuel*
- Clarifier et formaliser les objectifs des projets de coopération en termes d'impact territorial*
- Définir un fil rouge permettant de donner du sens et de la cohérence à la politique internationale de la collectivité*
- Instaurer des modalités de travail permettant une réflexion concertée avec le Conseil général de l'Essonne et le Conseil Régional d'Ile-de-France*

II. Une coopération avec un ancrage territorial effectif mais limité

L'importance du lien entre l'action conduite à l'international et le territoire centre essonnien a toujours été affirmée, qu'il s'agisse d'orientations historiques (volonté de tisser les liens avec les populations du territoire dont la communauté migrante et création de lien social sur le territoire centre essonnien) ou plus récentes (notion d'intérêt mutuel).

La dynamique de territorialisation de l'action internationale d'une intercommunalité constitue cependant un double défi. D'une part, l'action internationale est naturellement tournée vers les territoires partenaires où la majeure partie des réalisations est faite. D'autre part, lorsqu'il s'agit d'une collectivité de deuxième niveau, la relation de proximité avec la population est moins établie que celle des communes. Cependant, à cet égard, la coopération décentralisée constitue à la fois un défi et une opportunité car elle peut être un vecteur de rapprochement avec les citoyens à condition justement d'avoir un ancrage territorial suffisamment affirmé à travers :

- La sensibilisation de la population à la coopération internationale via les actions de communication et d'éducation au développement ;
- La valorisation de la coopération de population à population ;
- La mobilisation des acteurs du territoire.

2.1. Une communication affirmée ayant permis une relative connaissance de la coopération par les citoyens

L'Agglomération a développé des outils de communication et mis en place des initiatives destinées à informer les habitants sur ses actions de coopération et cette action semble ainsi viser deux objectifs :

- Rendre visible une politique qui l'est généralement peu pour les habitants;
- Contribuer indirectement à la sensibilisation de la population aux enjeux de solidarité internationale (en lien avec les actions d'éducation au développement sur lesquelles nous reviendrons ensuite).

Afin d'atteindre ces objectifs, la Direction de la Coopération Décentralisée a mis en place **un certain nombre d'outils spécifiques**.

Le magazine Agglo-coopération est publié depuis 2002 ; au départ trimestriel, il est désormais édité tous les semestres, à 2 500 exemplaires. Il permet de rendre visible les actions menées par l'Agglomération dans le cadre d'une communication ciblée auprès d'acteurs repérés par la Direction de la Coopération Décentralisée et les partenaires, en mettant notamment en avant les témoignages des acteurs et bénéficiaires des projets menés. Le support constitue également l'opportunité de présenter des acteurs mobilisés en lien avec la coopération (les Amis de Kayes, collègue Jean Lurçat, etc.). **Le magazine est désormais intitulé « Evry Agglo Coopération »**, afin de l'inscrire en cohérence avec les autres publications institutionnelles (Evry Agglo Magazine, Evry Agglo Entreprendre). Ce choix illustre la volonté de l'équipe de la Direction de la Coopération décentralisée d'inscrire davantage la politique en lien avec le projet global de l'Agglomération.

La communication autour de la coopération décentralisée est également relayée par **les outils partagés au niveau de l'Agglomération**. Le **site Internet** dispose d'une rubrique dédiée à la coopération décentralisée qui expose l'historique de la coopération décentralisée ainsi que les priorités de chacun des quatre partenariats. Son contenu apparaît relativement technique : par exemple, les différents items (renforcement institutionnel, développement local, assainissement, démocratie participative) peuvent paraître peu explicites pour les citoyens du fait de l'absence d'exemples illustrés. Or, l'explicitation des termes pourrait permettre la saisie des enjeux du partenariat par un public plus large. Par ailleurs, le contenu Internet tel qu'il est conçu ne met pas suffisamment en valeur les évolutions récentes de l'esprit de la coopération. Si la notion d'« intérêt mutuel » est évoquée elle n'est pas non plus explicitée ni valorisée alors même que la notion de « développement des pays du Sud » est mise en avant dès la partie introductive. Le contenu du **magazine de l'Agglomération** tend à valoriser davantage l'aspect territorial de l'action internationale mais à travers une ouverture vers les actions et les acteurs agissant à l'international en dehors du cadre de la coopération décentralisée (ex. : le Génopole dans le cadre d'un partenariat entre l'Essonne et la Chine par exemple).

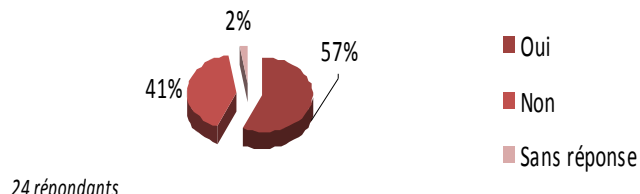
Des événements sont par ailleurs organisés autour de la coopération, notamment à l'occasion des 20 ans du partenariat avec Kayes. Cet événement sans précédent s'est traduit par la mobilisation de moyens exceptionnels, dont l'invitation de plusieurs personnalités : les musiciens Salif Keita, Youssou N'Dour, Marc Roger, Moussa Konaté ; l'intervention d'élus, y compris d'anciens ministres du Mali autour de la question des indépendances, d'ambassadeurs, de représentants associatifs, d'universitaires... Cette célébration a ainsi incarné la mise en avant de la coopération décentralisée de l'Agglomération. La **Semaine de la Solidarité Internationale** constitue également une occasion régulière pour communiquer sur les actions conduites. Elle permet à l'Agglomération d'inscrire ses actions dans le cadre d'un événement national, ce qui renforce leur visibilité.

On constate que, **par rapport aux collectivités ayant fait l'objet de l'étude comparative, la stratégie de communication de l'Agglomération d'Evry Centre Essonne apparaît parmi les plus ambitieuses**. Seul le Grand Lyon a développé des outils de communication spécifiques, avec l'appui d'un prestataire extérieur. Les autres services interrogés n'ont pas souhaité développer ou pérenniser d'outils dédiés, telle qu'une newsletter, considérant que les citoyens sont d'ores et déjà destinataires de nombreux outils d'information visant à faire connaître l'action de l'Agglomération.

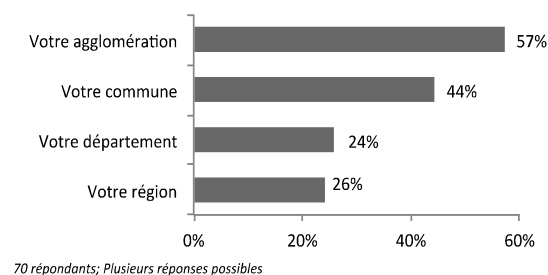
L'enquête conduite auprès des habitants de l'Agglomération a permis de mettre à jour la plus-value de cette communication d'ampleur.

Spontanément, seule une minorité des 124 répondants associe l'action internationale avec les collectivités territoriales. Cependant, lorsque les répondants sont interrogés de manière plus « directive », ils sont 57%, soit 70 personnes, à connaître des collectivités locales engagées à l'international. A noter que les résidents de l'Agglomération sont légèrement surreprésentés dans cette catégorie, ce qui semble dénoter une sensibilité particulière à cette thématique. Par ailleurs, parmi ces 70 répondants, l'action de l'Agglomération est celle qui est citée le plus souvent.

Connaissance des collectivités menant une action à l'international ?



Collectivités menant une action internationale

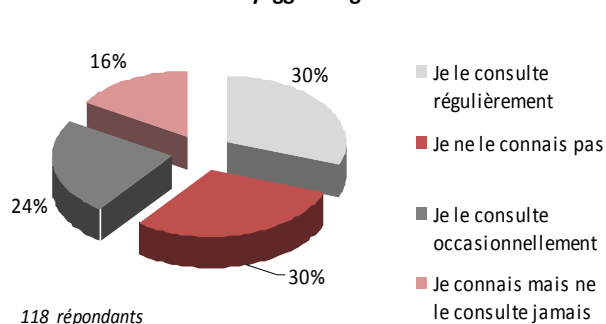


A noter, que 75% des répondants engagés dans la vie associative connaissent l'action internationale des collectivités contre 41% des personnes qui ne seraient pas actives au sein d'associations. Corollairement, une certaine surreprésentation des personnes âgées de plus de 60 ans est aussi à constater.

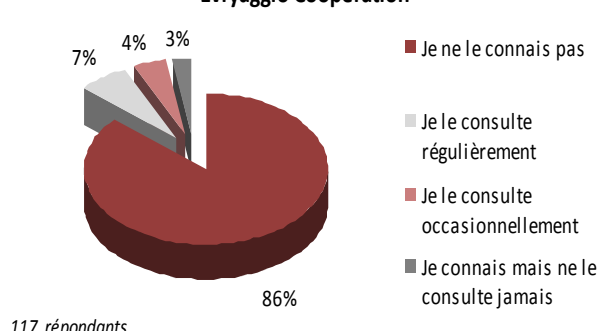
On peut en conclure que **l'action de l'Agglomération est relativement visible même si cette visibilité est surtout effective pour les habitants engagés dans la vie associative**. L'enjeu réside ainsi dans l'identification de nouveaux relais. Deux logiques complémentaires pourraient être déployées : 1) celle d'un rapprochement avec le tissu associatif du territoire pour toucher davantage leurs adhérents ; 2) celle de la mobilisation de relais nouveaux permettant de toucher un public plus diversifié (ex : équipements culturels et sociaux de proximité).

Par ailleurs, **la démultiplication des outils de communication mobilisée peut être interrogée**. On constate, en effet, que les outils de communication déployés par l'Agglomération touchent un nombre limité des répondants. Les répondants ont majoritairement sélectionné les magazines institutionnels de l'Agglomération comme première source de leur connaissance des partenariats de l'Agglomération. Il s'agit plus précisément du magazine Evryagglo Magazine, consulté au moins occasionnellement par 54% des répondants. On constate que parmi les répondants, ceux qui connaissent les médias généraux de l'Agglomération sont beaucoup plus nombreux que ceux qui connaissent ou consultent les moyens de communication dédiés à la coopération.

Evryagglo Magazine



Evryagglo Coopération



Enfin, **l'aspect qualitatif de la communication doit être interrogé**. En effet, comme cela a pu déjà être souligné, **les évolutions conceptuelles de la coopération ne sont pas suffisamment mises en valeur** et l'aide avec des territoires pauvres est toujours perçue comme le principal moteur d'une coopération décentralisée.

La communication ambitieuse qu'a déployée l'Agglomération autour de sa coopération semble avoir permis une meilleure connaissance de celle-ci par les citoyens. Cependant, plusieurs pistes d'évolution sont possibles au regard des marges de progrès constatés : renforcement de liens avec les relais territoriaux pour toucher un public plus large, l'optimisation des moyens dédiés à la communication en réduisant la démultiplication de ses sources, la valorisation accrue des nouvelles dimensions de l'action internationale de l'Agglomération.

2.2. De nombreuses actions d'éducation au développement sans cadre de référence clair

Dès la conception de la coopération, l'enjeu de son **impact sur le vivre-ensemble sur le territoire de l'Agglomération** était au cœur des préoccupations. En effet, l'ouverture sur le monde, la sensibilisation à d'autres savoir-être et savoir-faire, la valorisation de l'inter culturalité, source de cohésion sociale, sont recherchées dans le cadre de l'accord de partenariat avec Kayes. Cela fait résonance à l'objet de l'éducation au développement, tel qu'il a été défini par l'UNESCO : *« l'ensemble des actions entreprises avec le support d'une pédagogie pour permettre la compréhension, par la voie cognitive, des phénomènes d'interdépendance et de solidarité entre les populations du Nord et du Sud »*.

Plusieurs actions d'éducation au développement sont conduites sur le territoire de l'Agglomération, soit en direct par la Direction, soit par le biais d'un appui qu'elle apporte aux acteurs du territoire. Si on constate **un effort continu** en matière d'éducation au développement depuis la mise en place de la coopération décentralisée, cet effort **n'a pas fait l'objet d'une véritable stratégie d'action et d'objectifs définis**, d'où son caractère irrégulier et un manque de lisibilité d'ensemble.

Dès 2002, un rapport d'évaluation relève le fonctionnement peu structuré du volet d'éducation au développement mis en œuvre par l'Agglomération. Ainsi, selon les constats de l'évaluateur, l'éducation au développement telle qu'elle est conçue par l'Agglomération s'appuie davantage sur des opportunités que sur une stratégie clairement définie. L'équipe de l'Agglomération s'est saisie de ce constat par la création d'un poste de chargé de mission à l'éducation au développement en 2002. On observe que le nombre et la fréquence des actions augmentent effectivement à partir de cette année, se traduisant notamment par la mobilisation des structures éducatives (écoles et centres de loisirs). Cette dynamique s'est réduite lorsque le poste de chargée d'éducation au développement a été supprimé en 2006 pour des raisons budgétaires. Si des appuis aux acteurs du territoire ont été fournis depuis, il s'agit de subventions ponctuelles sans cadre clairement défini.

Par ailleurs, **une certaine confusion entre action de communication et actions d'éducation au développement est constatée**. Si le dessein de l'éducation au développement et de la communication est de « faire connaître » des actions, des enjeux et des dispositifs liés à la solidarité internationale, ces deux stratégies sont néanmoins distinctes du fait du caractère pédagogique que doivent porter les actions d'éducation au développement : elles doivent ainsi permettre le partage

de connaissances et favoriser au travers d'une sensibilisation un changement de comportement entraînant une volonté d'agir (« informer, comprendre agir »), tandis que les dispositifs de communication visent essentiellement à informer. Pour autant, les modalités d'action actuelles de la Communauté d'Agglomération ne font pas réellement appel à cette distinction, les initiatives de sensibilisation et de communication étant étroitement articulées au point de se confondre.

Malgré ces écueils, les différents documents de capitalisation de la coopération décentralisée, ainsi que les témoignages des acteurs interrogés, soulignent **que les premiers bénéfices de la coopération décentralisée pour l'Agglomération se traduisent sur le plan de la sensibilisation de la population à la multi culturalité et aux enjeux de développement et de solidarité.**

Plus précisément, le livret élaboré autour des 20 ans de la coopération relève pour sa part trois types d'impacts :

- La sensibilisation des élèves impliqués dans des projets d'échange, à un autre fonctionnement en leur donnant une vision plus positive des réalités quotidiennes du Mali.
- La sensibilisation de la population à une autre culture.
- L'encouragement d'un dialogue intergénérationnel, culturel et social.

Si la majorité des acteurs rencontrés peinent à identifier les impacts au-delà de la notion d'ouverture sur le monde et sur les cultures, quelques exemples concrets ont malgré tout pu être évoqués par ces derniers lors des entretiens menés. Ainsi, le fait de prendre conscience de ses propres conditions de vie, mais également l'importance des prolongements possibles en termes d'engagement associatif ont été cités, tout comme la valorisation des jeunes participant aux actions.



Illustrations d'impacts d'actions d'éducation au développement abordées en entretien

Délégation de représentants de Kayes :

« On nous a signalé moins de violence dans les écoles françaises qui ont participé aux chantiers ; ils ont contribué à une conscientisation ; ça leur permet de relativiser leurs problèmes de cour d'école. »

Citation anonyme :

« Au début, on s'est dit qu'on voulait participer pour connaître l'histoire du Mali, le situer. Ça enrichit notre culture. Avant, je regardais rarement le Mali. Maintenant, quand j'entends parler du Mali à la télé, je regarde. »

Responsable d'un centre de loisirs :

« Dans une ville aisée, (ce type d'action) permet d'ouvrir les yeux aux enfants sur les réalités différentes et leur montrer qu'on peut faire des choses intéressantes à partir de peu. »

Citation anonyme :

« On a fait un film aussi où on s'est tous présenté, c'était valorisant, on a parlé des connexions entre nous... Je m'en rappellerai toute ma vie. »

Citation anonyme :

« A titre personnel, je suis d'origine sénégalaise mais j'ai grandi en France ; mon premier voyage au Sénégal était à l'âge de 14 ans dans le cadre d'un chantier. Ça m'a remis dans le droit chemin et a suscité mon engagement associatif également ».

La perception de l'importance de l'éducation au développement en termes d'impacts territoriaux a sans doute conduit l'équipe de la Direction à prioriser de nouveau ce champ d'action à partir de la fin des années 2000. Le 20^{ème} anniversaire de la coopération décentralisée (et le 50^{ème} anniversaire des indépendances africaines) aura été en octobre 2010 l'occasion de déployer durant une semaine des actions de communication et d'éducation au développement de différents ordres. Les festivités ont également initié une nouvelle participation de l'Agglomération à la Semaine de la Solidarité Internationale.

Depuis 2011, l'équipe de l'Agglomération a acté une stratégie consistant à **concevoir des actions de sensibilisation en lien étroit avec ses actions de coopération** : cela s'est concrétisé par l'organisation d'événements autour de l'eau et de l'assainissement en 2011 puis autour du patrimoine en 2012 (à la mi-novembre). Ce choix présente un avantage certain en termes d'organisation puisqu'il permet de capitaliser sur l'existant (utilisation de supports déjà réalisés, mobilisation de partenaires...) tout en contribuant à la valorisation des activités de l'Agglomération. A noter que préalablement, il n'y avait pas d'articulation entre les actions d'éducation au développement et les actions menées dans le cadre des coopérations institutionnelles.

Enfin, **un membre de l'équipe**, en poste à mi-temps, **est en charge notamment de développer des actions d'éducation au développement** mais **cet engagement renouvelé demeure peu connu** des acteurs qui pour certains considèrent que l'Agglomération n'a plus de stratégie en la matière.

Sans avoir fait l'objet d'un cadre défini et d'une distinction claire avec les actions de communication, l'éducation au développement fait effectivement partie des axes de travail développés dans le cadre de la coopération décentralisée de l'Agglomération d'Evry Centre Essonne, conformément aux ambitions affichées en termes d'impact sur la cohésion sociale sur le territoire. La Direction participe ainsi à une recherche-action sur la question de l'impact des actions d'éducation au développement menée par le F3E et Educasol. La mesure de ces impacts n'est pas aisée d'autant plus que les actions d'éducation au développement n'ont pas fait l'objet d'une formalisation qui préciserait leurs attendus. Cependant, il s'agit de la première source d'impacts pour le territoire aux yeux des acteurs, constats corroborés par les bénéficiaires qui ont pu en témoigner. L'importance de cet axe de travail a conduit de nouveau à sa priorisation mais cette dynamique reste peu connue des acteurs du territoire.

2.3. La coopération de population à population et de territoire à territoire : une ambition sans stratégie d'action

Favoriser les liens entre les populations des deux territoires était un des objectifs initiaux de la coopération entre le SAN d'Evry et la commune de Kayes. **L'association Les Amis de Kayes a été spécifiquement créée** dans le cadre du partenariat avec Kayes afin de poursuivre cet objectif.

Or, on note un certain décalage entre la perception de ce mandat initial par les différentes parties

prenantes. Pour l'Agglomération, il s'agissait de contribuer à instaurer une dynamique d'échange entre les populations des deux territoires en articulation avec la coopération institutionnelle portée par les collectivités. Pour l'actuel président des Amis de Kayes, l'objectif principal de l'association était de faire de la communication et de l'éducation au développement sur le territoire centre essonnien.

Toutefois, en raison des différentes évolutions qu'a connues la coopération avec Kayes, **l'association a progressivement privilégié un rôle d'appui aux associations locales kayésiennes**, qui se traduit principalement par un soutien au développement des groupements féminins (Nietaaso, Kanu, Muso Dembé, l'AMAFH) grâce à la subvention annuelle accordée par la CAECE (ainsi que par le Conseil général de l'Essonne). Le soutien apporté par les Amis de Kayes à la société civile malienne se traduit principalement sur le plan financier, l'association n'ayant pas les moyens suffisants pour assurer un appui technique. Par ailleurs, peu de liens existent entre ces appuis et les autres projets déployés par l'Agglomération sur le terrain. Enfin, l'association mobilise peu les habitants de l'Agglomération, tout en sachant que leurs liens effectifs avec le territoire de Kayes seraient en tout état de cause fortement contraints par le contexte sécuritaire au Mali. Ce glissement de la stratégie d'intervention de l'association interroge son positionnement vis-à-vis de l'Agglomération mais la réflexion en ce sens n'a pas encore abouti.

En revanche **l'action internationale de l'Agglomération a mobilisé** – directement ou indirectement – **de nombreux acteurs du territoire centre -essonnien**, essentiellement en appuyant des actions d'éducation au développement mais également en mobilisant l'expertise des acteurs autour de la coopération décentralisée. Certaines initiatives d'éducation au développement soutenues par l'Agglomération ont notamment permis l'établissement de liens entre les habitants de son territoire et ceux des territoires partenaires.

Cependant, **l'appui structuré de la CAECE porte sur un nombre limité de partenaires historiques** – faisant face à une certaine perte de vitesse comme la Communauté Malienne de l'Essonne – alors que **le cadre de référence pour l'implication d'autres acteurs n'a pas été posé**. Or, l'importance d'un cadre de référence a été soulignée lors de l'analyse comparative, notamment pour éviter le positionnement de la collectivité en tant que guichet de financement.

Cet absence de cadre, et plus spécifiquement d'un appel à projets destiné aux associations du territoire, est **préjudiciable à la lisibilité d'ensemble** ainsi qu'à la création d'une dynamique qui dépasserait la mobilisation des partenaires historiques et/ou d'acteurs ayant été aiguillés vers l'Agglomération grâce à leur réseau. Aujourd'hui, **les acteurs du territoire se connaissent peu et l'Agglomération a elle aussi une visibilité limitée sur les ressources du territoire**.

Or, il existe **un tissu associatif riche** sur le territoire de l'Agglomération, dont une partie est tournée vers l'international et/ou l'éducation citoyenne.

Il est en effet recensé un grand nombre d'associations d'aide au développement ou d'action humanitaire. Certaines associations promeuvent particulièrement la **possibilité de concilier des enjeux locaux** – en l'occurrence l'insertion des jeunes – **à des problématiques internationales** dans un projet d'aide au développement. Par ailleurs, on note la présence d'associations culturelles à

dimension communautaire et de nombreuses associations issues des migrations dont le positionnement s'exprime prioritairement à travers deux axes : 1) le développement économique (création d'activités génératrices de revenus, insertion socioprofessionnelle) ; 2) l'intégration (médiation, inter culturalité, dialogue...). Les échanges avec les associations du territoire dans le cadre du diagnostic révèlent que ces dernières entretiennent avant tout des liens occasionnels avec la CAECE, consistant le plus souvent en la location de salles ou l'attribution d'autres matériels. Ces associations travaillent davantage avec les mairies (du fait de leur proximité et de leur compétence vie associative) ou le Conseil général de l'Essonne (du fait de ses compétences et dispositifs d'appui aux acteurs de la solidarité internationale). Il semblerait par ailleurs que les tentatives de rapprochement de l'Agglomération avec les associations communautaires (telle que Génération Femmes) n'aient pas abouti, parce que la solidarité internationale n'est pas le cœur de métier de ces structures associatives, contrairement au rôle perçu de l'Agglomération.

Il convient de souligner que **la coopération entre deux territoires n'appelle pas uniquement la mobilisation d'acteurs associatifs**. En effet, les ressources du territoire – dans toute leur richesse – peuvent être mobilisées dans le cadre de coopérations internationales.

Comme le précise le document de capitalisation du Grand Lyon⁵, une démarche territoriale se veut mobilisatrice des expertises de son territoire, au-delà des compétences internes à l'agglomération. La coopération décentralisée contribue en ce sens à : *« à faire la promotion des atouts et richesses des territoires avec l'objectif de les partager avec nos populations. »*

Dans le cas de la CAECE, plusieurs pistes ont été identifiées durant la démarche de diagnostic, outre les éventuels partenariats techniques, qui sont à déployer autour de projets ayant trait aux compétences de l'Agglomération (comme cela a déjà été le cas avec la Société des Eaux de l'Essonne via Aquassistance).

Le territoire de l'Agglomération est, par exemple, **le premier pôle d'emploi** du Sud Francilien (il compte 65 000 emplois) et est un lieu d'accueil tant de multinationales (Carrefour, SOFINCO, ACCOR) que de grandes entreprises (la SNECMA, Ariane Espace) ou encore de petites et moyennes entreprises (PME). Au vu de cette particularité territoriale, **la Direction de la coopération décentralisée s'interroge aujourd'hui sur la pertinence et la faisabilité de développer des coopérations économiques**.

Une initiative illustrative dans ce domaine peut être soulignée : le biocluster Génopole à Evry a signé en janvier 2013 une convention avec le CRAT, Centre régional africain de technologie, institution intergouvernementale de référence sur le continent africain dans les domaines des sciences et des technologies.

Les acteurs économiques rencontrés (le responsable du pôle de développement des entreprises du Génopole, ainsi qu'un chargé de mission à la Chambre des métiers et de l'artisanat - CMA) peinent actuellement à identifier les convergences d'intérêt entre le développement économique d'une part et la coopération décentralisée d'autre part. Selon la CMA, une politique incitative portée par les

⁵ Source : Retour sur l'expérience de coopération décentralisée du Grand Lyon et de la ville de Lyon, Eric Arnou et Michel Barnaud. Mai 2012. p.119

collectivités constitue une première condition nécessaire pour envisager le développement de relations économiques entre entreprises centre-essoniennes et acteurs économiques des territoires partenaires de l'Agglomération.

A ce sujet, il pourrait être intéressant de solliciter l'expertise de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Essonne, qu'il n'a pas été possible de rencontrer dans le cadre de la mission en raison d'agendas incompatibles. En effet, la CCI de l'Essonne dispose d'un service de relations internationales visant à accompagner les entreprises du Département dans le développement de leurs activités en matière d'exportation. Ainsi, elle propose un panel d'outils pour les entreprises de son territoire et organise des temps de rencontre (dont un forum de l'international).⁶

L'autre champ se prêtant à la mobilisation des ressources du territoire est celui de **la coopération universitaire** (conduite de recherche-action, échanges d'universitaires, réalisation de stages sur le terrain pour les étudiants, etc.). Ces différentes réflexions pourront se concrétiser dans le cadre du renouvellement de la Convention entre l'Université d'Evry et l'Agglomération en 2014, en intégrant une dimension internationale. Aujourd'hui, le conventionnement, associant la Caisse des dépôts, porte sur le développement numérique et l'immobilier.

L'Association les Amis de Kayes s'est progressivement éloignée de l'objectif d'impliquer la population de l'Agglomération dans le partenariat avec Kayes. Cependant, en termes de dynamique de coopération de territoire à territoire, de nombreux acteurs de l'Agglomération ont pu participer aux différents volets de sa coopération. Cependant, la richesse du tissu partenarial est probablement sous-exploitée. En effet, en dehors de quelques partenaires historiques de l'Agglomération, les acteurs associatifs sont peu en lien avec l'Agglomération. D'autres acteurs du territoire ont également une ouverture vers l'international mais ne sont pas en lien avec l'action de l'Agglomération : acteurs économiques, sanitaires (ex. : Hôpital Sud Francilien), etc. Malgré de premières initiatives en ce sens la perception des acteurs économiques reste celle d'une incompatibilité des champs d'action respectifs en raison des différences de niveaux de développement du Mali, du Sénégal ou encore de la Mauritanie.

2.4. Le levier d'animation pour une dynamique de coopération plus en lien avec le territoire

Qu'il s'agisse d'acteurs associatifs ou d'autres parties prenantes, qu'il s'agisse d'échanges internationaux ou de l'action de l'éducation au développement, s'appuyer sur les ressources du territoire constitue une plus-value indéniable. **Une approche plus structurante vis-à-vis de ces acteurs pourrait avoir plusieurs atouts :**

- Mobilisation de l'expertise du territoire au sens large dans le cadre de projets de l'Agglomération ;
- Davantage de cohérence d'ensemble des actions engagées par les acteurs du territoire grâce au partage d'informations et de réflexions ;
- Potentiel effet levier à travers des actions conjointes qui pourraient naître de la dynamique partenariale ;
- Relais de communication sur les actions de l'Agglomération auprès de la population.

⁶ Source : Site de la chambre de Commerce et d'Industrie de l'Essonne, www.essonne-cci.fr

Sur ce dernier point, une double dynamique est à souligner. On constate qu'aujourd'hui, la majorité des acteurs du territoire perçoivent l'aide comme le principal moteur de l'action internationale de l'agglomération. Alors même que cette perception ne reflète pas les évolutions qu'a connues la coopération ces dernières années, elle réduit le potentiel de diversification des partenariats et des modes de coopération (ex. : en impliquant le monde économique, universitaire, hospitalier, etc.). Mieux communiquer auprès de ces acteurs permettrait de pallier cette difficulté. Par ailleurs, la création d'un réseau d'acteurs au niveau du territoire viendrait conforter les effets de la communication. En effet, connaître les acteurs locaux facilite leur mobilisation dans le cadre d'événements de communication et de sensibilisation organisés par la collectivité (exposition, débats....). Dès lors, la communication autour desdits événements utilise aussi les relais des partenaires concernés.

Dans le cadre de l'analyse comparative, l'effet démultiplicateur du recours à un réseau de partenaires en matière de communication a été souligné par une collectivité dans le cadre du benchmark réalisé : *« notre partenariat est tellement transversal et varié en termes d'acteurs (médical, sports etc.), que la communication traverse beaucoup de couches de la population »*. Rappelons notamment le rôle du relais associatif dans la communication sur la coopération auprès des citoyens.



Les outils d'animation territoriale mobilisés par les collectivités faisant l'objet de l'analyse comparative

Plusieurs collectivités sollicitées dans le cadre du benchmarking se sont ainsi saisies de cet enjeu de mise en synergie des initiatives et ressources du territoire. Les intercommunalités rencontrées dans le cadre de l'étude se positionnent rarement en animation de réseau au sens large mais sont davantage dans une logique d'apport de cofinancement ou d'expertise.

Il s'agit premièrement d'appels à projet tant sur le champ de la coopération internationale à proprement parler ou en matière d'éducation au développement. Cet instrument permet d'améliorer la visibilité de la collectivité sur les initiatives existantes sur son territoire et de définir des priorités d'action. Ainsi en témoigne une chargée de mission en Coopération décentralisée rencontrée : « On n'est pas forcément animateur mais on dépasse quand même la simple logique de guichet. On essaye de rencontrer l'ensemble des acteurs associatifs qui déposent des dossiers. On les tient également informés sur d'autres acteurs pour mutualiser certains projets, etc. ».

Certaines collectivités organisent des formations (au Grand Lyon et à Chalon Val de Bourgogne) ; cet outil contribue également à l'animation du territoire selon la chargée de mission de Chalon Val de Bourgogne, puisqu'il permet à la collectivité et aux associations, a minima, de s'identifier.

Cependant quelques initiatives d'animation territoriale sont à relever. Angers Loire Métropole propose des réunions une à deux fois par an avec l'ensemble de ses partenaires afin que chacun puisse faire part de ses projets et intentions. L'Agglomération de Cergy-Pontoise conçoit le rôle de coordination qu'elle occupe durant la Semaine de la Solidarité Internationale – événement majeur qui mobilise une centaine d'associations sur son territoire – comme un vecteur d'animation : « On prépare la SSI très en amont dès le

début de l'année, en organisant des réunions et on favorise ainsi la création de liens entre les associations. Ils ont même créé un collectif de la solidarité internationale, qui développe des projets communs ».

Sur le territoire de l'Agglomération, on constate, **une volonté partagée par de nombreux acteurs du territoire de mieux se connaître**. Ceux déjà en lien avec l'Agglomération ont tendance à la positionner comme animatrice potentielle de cette démarche. Une dynamique a pu être engagée autour des festivités liées au 20ème anniversaire de la coopération avec Kayes mais son potentiel a été sous-exploité, ce qui n'a pas permis sa pérennisation (annulation de réunions pluri acteurs, défaut de capitalisation sur ce qui a marché ...).

Une réflexion renouvelée sur les partenariats aurait ainsi un sens, **en veillant à 1) leur pertinence au regard des évolutions qu'a connues l'action internationale** de l'Agglomération et de la stratégie à venir ; **2) l'articulation avec les démarches portées à d'autres échelles territoriales, en particulier par le Conseil général**.

En effet, **le Conseil général**, à travers le Centre de ressources Essonnien de la Solidarité Internationale (CRESI), joue ce rôle d'animation du territoire et **envisage la mise en place d'un Programme Concerté Pluri Acteurs (PCPA) dédié au Mali**. Son objet tient au rapprochement des acteurs institutionnels et non gouvernementaux. La participation de la CAECE à cette démarche présente donc une opportunité intéressante pour favoriser la mise en réseau des acteurs de son territoire. Cela permettrait de consolider la dimension territoriale de la politique, et permettrait en outre une concertation effective sur les actions liées à la coopération internationale envisagées par les acteurs locaux, ce qui pourrait alimenter l'élaboration d'une stratégie cohérente en termes de sensibilisation et d'éducation au développement.

Un autre levier à mobiliser pour l'animation territoriale pourrait être **la Maison du Monde** qui a été conventionnée jusqu'en 2003-2004 avec la CAECE. Aujourd'hui, la Maison du Monde est conventionnée avec la ville d'Evry. Pourtant, selon le responsable de la Maison du Monde, l'échelle territoriale de l'Agglomération demeure la plus pertinente dans la conduite des projets de ses membres : *« le territoire « animé » le plus naturel est celui de l'Agglomération [...et la Maison du Monde a établi] des partenariats forts avec les médiathèques qui dépendent de l'Agglomération »*. (François Vaille, président de la Maison du Monde). La remobilisation de cette structure pourrait s'appuyer sur la définition d'une stratégie conjointe avec la Mairie d'Evry.

Ainsi, plusieurs outils sont à portée de la CAECE pour lui permettre de se positionner comme tête de réseau sur son territoire tout en apportant un appui aux acteurs locaux. Si la faisabilité de certaines modalités de travail est conditionnée notamment par la disponibilité des ressources financières (appel à projet), une démarche d'animation des acteurs peut également être envisagée, d'autant plus qu'elle correspond aux attentes des nombreux acteurs qui reconnaissent la légitimité de l'Agglomération à jouer le rôle de mise en réseau. Cette dynamique partenariale pourrait par ailleurs constituer un levier en matière de communication auprès des citoyens du territoire.

Son instauration, si elle ne s'avèrerait pas coûteuse sur le plan financier, induit néanmoins un investissement en termes de temps relativement important qu'il conviendra de mesurer au regard des ressources humaines de la Direction de la coopération décentralisée.

2.5. Des liens à construire avec les communes: une condition *sine qua non* pour une dynamique territoriale

La question d'animation du territoire ne peut être abordée sans poser **la question du lien entre l'Agglomération et les communes qui la composent**. L'articulation entre l'action des collectivités est nécessaire pour 1) renforcer la cohérence territoriale des actions menées ; 2) permettre un échange d'expériences et de pratiques ; 3) renforcer l'efficacité des efforts en termes de mobilisation des ressources du territoire et de communication. En effet, l'Agglomération et les communes, de par la répartition de leurs compétences, disposent de ressources, internes, relais et partenariats territoriaux complémentaires.

Or, alors même que l'Agglomération est engagée dans de nombreux réseaux concourant à la valorisation de ses approches innovantes et au partage de réflexions, **il n'existe pas à l'échelle de son territoire d'espace structuré de dialogue avec les différentes collectivités en présence**. Sur l'International, peu de liens existent aujourd'hui entre la CAECE et les communes qui en sont membres, à l'exception d'Evry. En effet, **avec la commune d'Evry, les relations sont davantage structurées** depuis la signature d'une convention de partenariat multipartite et le partage d'un poste dédié à la coopération internationale.



Les modalités d'articulation entre les intercommunalités et les communes identifiées à travers l'analyse comparative

L'étude comparative menée démontre que les articulations des services des intercommunalités avec ceux des communes en matière d'action internationale sont fortement corrélées au contexte des territoires.

Dans certains cas, aucune commune de l'agglomération n'a de projets de coopération internationale, à l'exception de quelques jumelages historiques et relativement peu dynamiques. C'est le cas par exemple à Chalon-sur-Saône, où l'on n'enregistre aucune concertation entre l'action de l'agglomération et celle des communes.

A l'inverse, lorsque les Mairies portent également des projets de coopération décentralisée, l'option privilégiée consiste à « partager les projets » : les communes portent en propre certains d'entre eux tandis que l'intercommunalité prend en charge le reste du portefeuille.

Cela se traduit par une articulation des moyens humains : de la mutualisation des services (une équipe commune entre la Ville de Nantes et Nantes Métropole, également un service mutualisé Rennes/Rennes Métropole sans compter la fusion des équipes de Lyon et du Grand Lyon en 2009) à des réunions de concertation entre techniciens des communes et ceux de l'agglomération dans le cadre des projets intercommunaux (au SAN de Sénart). Les deux leviers peuvent être mobilisés, comme c'est le cas au Grand Lyon.

La première situation est considérée comme un outil pertinent à deux titres : 1) elle améliore la cohérence des actions menées aux échelles communale et intercommunale ; 2) corollairement, elle favorise la communication entre services, et ainsi la visibilité des actions de chacun.

La mutualisation des moyens, si elle semble efficiente, suppose que la ville la plus importante de l'agglomération soit très dynamique en matière de coopération décentralisée. C'est le cas sur le territoire de la CAECE, où la ville d'Evry porte des projets de coopération décentralisée en propre depuis plusieurs années. Toutefois, une telle relation privilégiée entre l'agglomération d'une part et une commune d'autre part, peut être source de rupture avec les autres Mairies de l'intercommunalité. Par exemple, les documents de communication de Nantes Métropole, dès leur intitulé, valorisent « la politique de Solidarités et Coopérations Internationales de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes ». Cela se retrouve dans la présentation des enjeux de la politique nantaise : le troisième objectif de la coopération décentralisée doit permettre de « participer à la reconnaissance internationale de Nantes en positionnant l'agglomération comme un acteur important de la diplomatie des villes »⁷.

Cette situation est également identifiée sur le territoire de la CAECE. A l'exception des Mairies d'Evry (signataire de la convention multipartite) et de Bondoufle (dont le Maire est le Vice-Président de l'Agglomération chargé de la coopération et qui a orienté les acteurs de son territoire intéressés par des actions en lien avec le Mali vers l'Agglomération), les autres communes de l'Agglomération semblent peu concernées par la coopération décentralisée de la CAECE. Et pourtant, **certaines communes de l'Agglomération portent des coopérations décentralisées** pouvant être source de partage de pratiques – et qui sont peu connues aujourd'hui de l'Agglomération – alors que d'autres pourraient pertinemment bénéficier d'un appui technique de l'Agglomération pour redynamiser ou initier des actions de coopération internationale.

Plusieurs axes de rapprochement sont envisageables :

- Echange d'expériences
- Appui technique, notamment pour redynamiser les jumelages existants
- Mobilisation transversale des services à partir des compétences de chaque collectivité
- Mobilisation des partenaires de chaque collectivité au service des actions conduites
- Transfert de la compétence d'action internationale à l'Agglomération

En tout état de cause, le portage politique du rapprochement entre les mairies et l'agglomération est crucial pour en garantir la réussite. D'un point de vue technique, il semblerait pertinent de mobiliser des leviers d'action très concrets afin d'engager une dynamique opérationnelle.

D'une part, il pourrait être pertinent de **mobiliser les compétences et réseaux des Mairies** dans le cadre des projets de coopération menés, dès lors que ceux-là toucheraient les compétences qui n'ont pas été transférées à l'Agglomération. Par exemple, à Angers Loire Métropole, les compétences « Culture, action sociale, développement durable et sports » de la Mairie d'Angers sont mobilisées aux côtés des compétences en Eau, assainissement et déchets de l'Agglomération.

Une première initiative en la matière a été menée sur le territoire de la CAECE en 2010, autour d'un projet de démocratie participative mobilisant les Maisons de quartier sur son territoire.

D'autre part, **des rapprochements opérationnels sont possibles autour de la stratégie d'éducation au développement** de l'Agglomération. Dans ce cadre la mobilisation des relais de proximité et des associations avec lesquels les communes travaillent pourrait en effet être très pertinente afin d'élargir le public cible des actions conduites. Aujourd'hui, les structures partenaires restent assez

⁷ Source : Fascicule « la politique Solidarités et Coopérations Internationales Nantes Métropole et Ville de Nantes, Direction Générale Déléguée à la Cohérence territoriale, Avril 2012.

peu diversifiées. Or, le choix des lieux d'hébergement de certains événements n'est pas anodin dans la mesure où il conditionne en partie le type de public « capté ». Toucher un public mixte et plus large que les parties prenantes déjà sensibilisées à la solidarité internationale implique une réflexion sur les relais mobilisés. Dès lors, il convient d'étudier le potentiel – mais aussi l'intérêt – d'un certain nombre de partenariats qui pourraient se construire dans une dynamique partagée avec les communes, en complémentarité des acteurs déjà mobilisés.

En effet, plusieurs structures ont déjà été mobilisées :

- les centres de loisirs : au sein de celui de Bondoufle des fresques avec un artiste peintre malien ont été réalisées, ainsi que des activités autour du conte, de la création de bijoux, etc.,
- les maisons de quartier dont la mission première consiste à favoriser les liens intergénérationnels et plus généralement à participer à l'animation du territoire et dont les équipes pourraient être intéressées par un échange d'expériences autour du lien social, comme en témoigne le Directeur d'une Maison de quartier qui a participé, dans le cadre de la coopération Evry – Dakar, à un échange franco-sénégalais autour des pratiques professionnelles dans les secteurs social et socioculturel, etc.).

Parmi les nouveaux acteurs identifiés, on peut citer :

- Les ludothèques : de compétence communale, elles ciblent à la fois un public jeune et leurs parents, de façon plus élargie que les centres de loisirs qui s'adressent quasi-exclusivement aux enfants.
- Les maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) présentent un terreau favorable à l'hébergement d'événements mais aussi à la conduite de projet, puisqu'elles s'adressent essentiellement à un public jeune ayant potentiellement du temps à consacrer à un projet associatif.
- Les ateliers sociolinguistiques, comme le Réseau d'échanges réciproques de savoirs : ils sont l'occasion de mobiliser la population d'origine étrangère, dans le cadre d'une stratégie de valorisation des parcours des migrants par exemple. Il convient toutefois ici de se prémunir de toute tentation stigmatisante.
- Les Centres Communaux d'Action Sociale : les enjeux internationaux ne concernent pas directement la mission des Centres, d'autant qu'ils n'ont en général pas les moyens d'y prétendre. Toutefois, indirectement, des coopérations pourraient être envisagées autour de la thématique de l'interculturalité, dans la mesure où les Centres y identifient un intérêt : faciliter l'approche des publics issus de l'immigration.
- Les structures dédiées à l'insertion (les missions locales, le Relais Formation Emploi) : ces structures s'adressant aux publics éloignés de l'emploi ou de la scolarité, présentent potentiellement une réelle plus-value dans la mesure où elles ciblent un public jugé « difficile », jeune, et généralement peu diplômé ; soit un public sensiblement différent de celui capté par les structures culturelles (théâtre, médiathèques). De plus, les Missions Locales et le Relais Formation Emploi sont des structures dont l'action implique la conduite de projets collectifs dans le cadre d'une dynamique d'accompagnement global qu'il pourrait être opportun de mobiliser dans le cadre de projets de jeunes en lien avec la solidarité internationale. La mission locale d'Evry a par exemple participé à un chantier de jeunes, ce qui illustre de nouveau le lien potentiel entre l'insertion des jeunes et les projets internationaux. Le Relais Formation Emploi, dont les missions sont proches de celles des Missions Locales, a également réalisé trois chantiers en Afrique de l'Ouest notamment à Kayes).

Le renforcement de la dynamique territoriale de la politique de la coopération nécessite en premier lieu le renforcement de liens avec les communes composant l'Agglomération. Un partenariat multipartite est en cours de mise en œuvre avec la Ville d'Evry, mais de fait, les autres communes ont peu de liens avec l'Agglomération, alors même que certaines mènent des actions innovantes et ont des interrogations similaires. D'autres communes ont des jumelages ou coopérations peu dynamiques qui pourraient être rendus plus actifs grâce à l'appui de l'Agglomération, en vue de renforcer la coopération internationale du territoire, et par conséquent son attractivité et son dynamisme. Toutes les communes peuvent par ailleurs être impliquées dans la démarche de mobilisation plus pertinente des ressources du territoire. Cependant, pour activer ces différents leviers, des espaces de dialogue entre l'Agglomération et les communes sont nécessaires alors qu'ils font aujourd'hui défaut.

Premiers leviers d'action identifiés :

- *Valoriser davantage la dimension territoriale des actions de coopération dans les outils de communication mobilisés*
- *Interroger l'opportunité de recentrage de l'effort de communication écrite tout en diversifiant les relais de communication à travers le travail en réseau*
- *Réinterroger et clarifier le cadre d'appui aux acteurs du territoire*
- *Mettre en place une dynamique d'animation territoriale en articulation avec les communes de l'Agglomération et le Conseil général de l'Essonne*
- *Construire une dynamique partagée avec les communes en matière de mobilisation des acteurs du territoire pour la conduite des actions de coopération, d'éducation au développement et de communication*
- *Mettre en place un cadre de référence pour la conduite des actions d'éducation au développement, en affirmant leur particularité par rapport aux actions de communication et en diversifiant les relais mobilisés*

III. La mobilisation transversale des services à renforcer pour optimiser l'ancrage institutionnel

Un des leviers en matière d'impact territorial et d'efficience de l'action internationale des collectivités réside dans la **mobilisation transversale des services**.

Il s'agit d'ailleurs d'un enjeu dont l'importance est **valorisée par les acteurs nationaux en matière de coopération internationale**, qui y voient une opportunité pour « *croiser une compétence verticale (des expertises pointues liées aux compétences de la collectivité impliquée) et une compétence transversale (liée à la mutualisation des moyens et réflexions)* »⁸. Cependant, ce potentiel de transversalité peine à être pleinement exploité.

3.1. La transversalité historique mais relativement limitée

Au sein de l'Agglomération, la démarche de transversalité n'est pas nouvelle puisque dès 1994, la coopération décentralisée fait appel aux cadres pour contribuer à la mise en œuvre des actions programmées. C'est ainsi que l'audit financier de la Mairie de Kayes a été réalisé par le Directeur financier du SAN d'Evry à l'époque. Ces recours étaient néanmoins l'exception, et concernaient des demandes ponctuelles sans qu'il y ait une démarche structurée de co-construction permettant d'identifier des objectifs communs aux différents services.

Plus récemment, la recherche de transversalité est devenue **une des préoccupations affirmées** de la Direction de la Coopération Décentralisée. Pour y parvenir, la Direction a pris le parti de solliciter les différentes expertises de l'intercommunalité, mobilisables de façon pertinente autour de la notion d'**intérêt mutuel** des projets menés dans les territoires partenaires. La première concrétisation de cette démarche s'est faite à travers l'élaboration du **Projet d'appui institutionnel à la commune urbaine de Kayes pour la définition d'une politique municipale de promotion et de valorisation du patrimoine bâti**, qui mobilise la Direction Mémoire et Documentation. Cette expérience réussie d'un rapprochement structurel entre la Direction de la Coopération Décentralisée et une autre direction de l'Agglomération montre le potentiel de ce type de collaborations et valorise les attendus en matière d'**échange innovant de pratiques** entre collectivités.

Toutefois, cette mobilisation transversale reste ponctuelle et ne s'inscrit ainsi pas dans une stratégie formalisée et partagée entre les directions alors même que **l'intérêt de cette démarche est reconnu** par la Direction Mémoire et Documentation :

« C'est évident qu'on peut s'apporter mutuellement. Nous pour défiger nos méthodes de travail trop administratives. Ça a du sens... Cela peut intéresser plein de Directions : développement économique, projets urbains, transports (plutôt sur des coopérations européennes), patrimoine, culture... ».

⁸ Source : *Capitalisation du projet de réhabilitation des marchés de Mahajanga*, Série évaluation et capitalisation de l'AFD. n°28. P 55

Le témoignage de cette Direction souligne par ailleurs que la mobilisation des services de la collectivité peut engendrer le **recours à des expertises du territoire** :

« Autour du projet Mali, j'ai partagé mes réflexions avec des acteurs avec lesquels je travaille déjà. (...) Pour le parcours urbain par exemple, j'ai déjà échangé avec une de mes collègues qui appartient au REDOCEA⁹. Ça m'a apporté des choses ; j'ai aussi une collègue directrice de la bibliothèque de l'école Sup Telecom Management qui a parfois des projets à l'international donc je suis en train de voir si le projet « Parcours urbain » pourrait être un travail mené par les élèves et chapeauté par l'Agglomération, car les étudiants ont des travaux de groupe à réaliser. »

Des rapprochements avec d'autres directions ont pu aussi être entrepris, sans toutefois donner lieu à des actions structurantes comme celle évoquée ci-dessus : la Direction de la Culture, la Direction du Développement Economique, la Direction des Services Urbains, ...

Par ailleurs, **plusieurs directions de l'Agglomération conduisent des actions à dimension internationale**. En effet, dans le cadre du questionnaire diffusé aux agents de la collectivité, sont recensées plusieurs actions ne se limitant pas au champ d'action de la Direction de la Coopération Décentralisée, telles que les conventions avec les orchestres et les conservatoires ou encore l'accueil de professionnels et d'étudiants étrangers.

La Direction de la Politique de la Ville plus particulièrement finance des actions au croisement des enjeux de la coopération décentralisée, comme elle en a témoigné durant la phase de diagnostic :

« Nous avons d'abord financé le projet du collège Jean Lurçat. L'intérêt de notre rôle était la mobilisation de notre territoire. [...] Nous avons aussi un projet porté par une association en partenariat avec un lycée en menuiserie, d'apprentissage dans une ville étrangère : ils sont allés au Sénégal cette année. Donc il y a bien des actions que l'on porte qui croisent les enjeux de la direction de la coopération décentralisée ».

Le rapprochement avec la Direction de la Coopération Décentralisée n'est pas systématique et s'opère uniquement lorsque les territoires de coopération décentralisée sont concernés, comme cela a pu être le cas pour les projets de la Politique de la Ville. Notons que l'intitulé même de la Direction de la Coopération Décentralisée limite son champ d'intervention : **elle n'est en effet pas perçue comme une direction pivot en matière d'action internationale** et n'est pas systématiquement sollicitée/informée lorsque d'autres services engagent des actions à l'international.

La mobilisation historique des services de l'Agglomération autour de la coopération décentralisée se caractérise par son caractère ponctuel à la demande du service dédié à l'action internationale. Cependant, la recherche de transversalité est devenue une des préoccupations affirmées de la Direction de la Coopération Décentralisée et a pu se concrétiser à travers un projet autour de la valorisation du patrimoine bâti réalisé en collaboration étroite avec la Direction Mémoire et Documentation. Des rapprochements avec d'autres directions ont également pu être entrepris, sans toutefois donner lieu à des actions structurantes, y compris pour les directions menant déjà des actions internationales. En effet, la Direction de la Coopération Décentralisée n'est pas perçue à ce jour comme une direction pivot en matière d'action internationale et n'est pas systématiquement sollicitée/informée lorsque d'autres services engagent des actions à l'international.

⁹ Réseau documentaire Evry Centre Essonne et Associés ; il rassemble des bibliothèques, centres d'archives et de documentation de l'agglomération.

3.2. Les enseignements de l'analyse comparative

L'analyse comparative met en valeur la recherche de transversalité en matière d'action internationale qui se traduit dans un premier lieu par **le positionnement spécifique de l'équipe dédiée** à ce champ d'action **au sein de l'organigramme de la collectivité**. Le rattachement direct à la direction générale des services constitue un signal fort, comme c'est le cas par exemple à Angers Loire Métropole pour la Direction Innovation, Prospective, International. Cependant, ce rattachement ne suffit pas toujours à assurer une transversalité effective. Dans d'autres collectivités ciblées par le parangonnage, les services de coopération décentralisée sont rattachés à des Directions visant explicitement (dans l'intitulé même) à transcender le clivage national/international : il a été relevé par exemple une Direction de Développement Solidaire ou encore une Direction de l'Attractivité et des Relations Internationales.

En tout état de cause, nous retrouvons l'idée de transversalité soit par rapport à l'ensemble des services de la collectivité soit par rapport au croisement des enjeux territoriaux et internationaux. Les interlocuteurs concernés par les points ci-dessus ont systématiquement appréhendé leur position dans l'organigramme de la collectivité comme pouvant être facilitatrice quant à leurs missions.

Par ailleurs, si l'Agglomération d'Evry Centre Essonne a conservé la dénomination de « *coopération décentralisée* », d'autres collectivités ont fait **le choix de terminologies** différentes qui font plus écho selon elles au contenu effectif de leur politique : *relations internationales, solidarité internationale, prospective internationale, stratégie et partenariats Europe et International, Attractivité et Relations Internationales, Coopération et Développement...*

L'analyse comparative recense **des situations très diverses** concernant la mobilisation des compétences internes des intercommunalités.

Si l'on visualise un continuum, la première marche consiste à solliciter de façon ponctuelle des expertises en interne dans le cadre de missions de terrain (comme au SAN de Sénart) sur des thématiques historiques (l'eau et l'assainissement).

La deuxième étape enregistrée consiste en la mobilisation effective de plusieurs directions, via la participation des directeurs seuls (par exemple, du développement numérique, de l'aménagement du territoire et de la gestion des déchets à Chalon sur Saône). Ils interviennent en tant qu'expert sur le terrain dans le cadre de missions courtes.

L'implication des agents, au-delà des directeurs, constitue une autre étape à franchir.

Enfin, **la démarche intégrée la plus ambitieuse a été relevée à Nantes, où ce sont les directions impliquées qui portent directement les projets**, en impliquant leurs agents.

Ce dispositif est rendu possible par **le respect de la logique suivante** :

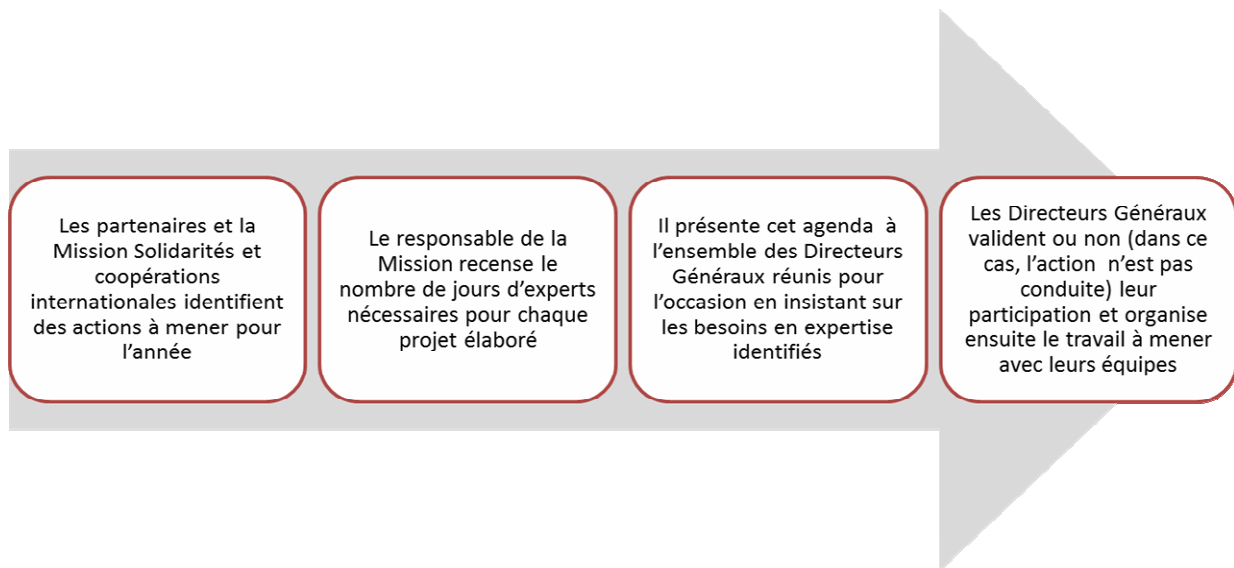


Schéma Eneis Conseil

Ici, la Mission Solidarités et Coopérations Internationales, entre autres tâches, assure les relations institutionnelles, la coordination d'ensemble, la gestion des financements, la consolidation des documents de suivi et la production des rapports d'activité.

L'importance du portage par les directions est soulignée par la majorité des interlocuteurs rencontrés dans le cadre du benchmark ; l'un d'entre eux précise : *« Ça ne marche pas quand c'est nous qui toquons aux portes. Il faut passer par les DG [directeurs généraux], ce sont eux ensuite qui s'organisent avec leurs équipes en interne ». Le dialogue avec les Directeurs Généraux permet d'ailleurs d'éviter d'éventuelles tensions entre les services en contournant « l'imposition politique ».* En effet, *« avant, l'élue en charge de la coopération décentralisée était aussi le Vice-président de l'agglomération ; il passait un coup de fil quand il avait besoin de ça ou ça. Cela a créé des tensions avec les services ; il a fallu réinstaurer une relation de confiance ».*

Au Grand Lyon, on note un dispositif semblable à celui de Nantes Métropole, la coopération décentralisée reposant principalement sur une double relation entre les élus et les agents de Lyon avec ceux des villes partenaires. Cette collectivité a d'ailleurs mené une enquête interne qui a permis de mettre au jour les effets positifs sur les agents impliqués, d'un point de vue personnel et professionnel, positionnant ainsi la coopération décentralisée comme un possible outil de management du personnel.

Globalement, on constate qu'il existe des **étapes de mobilisation** des services de la collectivité que nous pouvons schématiser ainsi :

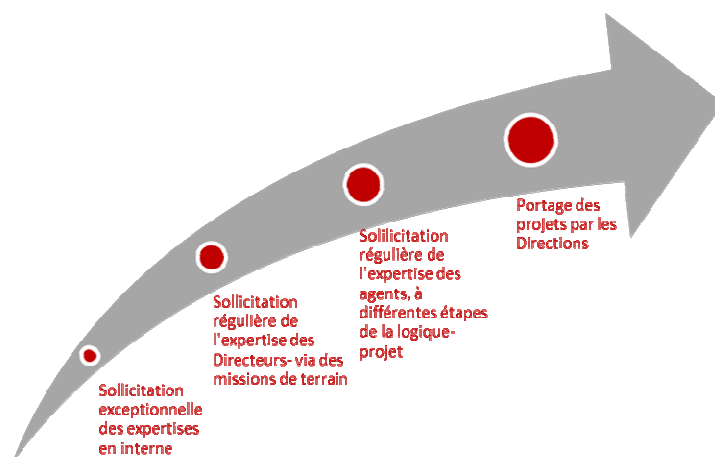


Schéma Eneis Conseil

Le degré de transversalité effective autour des coopérations décentralisées étudiées est variable. De manière générale, toutefois, la position des services de coopération décentralisée dans l'organigramme peut valoriser le caractère transversal de cette politique. La démarche la plus ambitieuse, en termes de mobilisation des services en transversalité, a été relevée à Nantes, où ce sont les directions impliquées qui portent directement les projets, ce qui implique un véritable portage par la Direction Générale.

3.3. Les leviers d'actions identifiés : une communication à renforcer et des modalités de collaboration à formaliser

Afin d'exploiter plus fortement le potentiel de transversalité que porte la coopération internationale et d'en renforcer l'impact sur l'institution et son territoire, plusieurs leviers sont mobilisables.

Premièrement, la majorité des agents répondants reconnaissent **l'intérêt de la coopération décentralisée pour l'Agglomération**. Ils sont en effet 77%, sur 73 répondants, à considérer que la politique de coopération décentralisée peut contribuer au projet du territoire de la CAECE. Ils sont par ailleurs 73% à penser que la mobilisation des agents autour de cette politique est pertinente et valorisante pour ces derniers. Les agents concernés y identifient une plus-value à titre personnel pour **l'enrichissement et la valorisation de leur travail** et ils sont 67% à être directement intéressés pour connaître ou participer davantage à la politique de coopération décentralisée de l'Agglomération.

Malgré cette perception positive de la coopération décentralisée, on constate **une certaine méconnaissance de cette politique**. En effet, seuls 41% des répondants estiment connaître la coopération décentralisée. Si une grande majorité identifie la coopération de l'Agglomération avec le Mali, peu nombreux sont les agents identifiant les coopérations plus récentes, ou même les champs thématiques d'intervention. Il semblerait par ailleurs que la connaissance de la coopération soit **en partie corrélée à l'implication directe des agents interrogés dans des actions à connotation internationale**. Celles-ci peuvent avoir eu lieu en lien avec la coopération décentralisée mais aussi dans le cadre d'autres partenariats que certains services ont développé.

Cette méconnaissance est également relevée par l'analyse de la vision qu'ont les agents de la coopération décentralisée. Ils considèrent en effet que l'action internationale concourt à la **sensibilisation des citoyens** à la solidarité internationale, à la **visibilité** de l'Agglomération, aux **dynamiques locales sur le territoire** et à l'**apprentissage institutionnel**. Cependant, il ne s'agit pas, aux yeux des agents répondants, d'objectifs prioritaires de la Direction de la Coopération Décentralisée. Ces agents considèrent ainsi que les objectifs prioritaires de la Direction sont le développement des territoires partenaires et le développement des compétences des acteurs locaux de l'Agglomération et de ses partenaires. Cela semble mettre en évidence que **les agents ne considèrent pas la recherche d'impacts sur le territoire de l'Agglomération comme un objectif affirmé de la coopération décentralisée** qui est perçue essentiellement comme un effort de solidarité vis-à-vis du territoire de Kayes.

Les entretiens qualitatifs menés confirment cette analyse. En effet, si les professionnels rencontrés ne sont pas défavorables à un rapprochement avec la Direction de la Coopération Décentralisée, **ils peinent à identifier les champs de convergence possibles** et adoptent une posture peu proactive, en exprimant le souhait que la Direction de la Coopération Décentralisée « *soit plus explicite sur ce qu'elle peut attendre de nous* ».

On constate d'ailleurs, que même les professionnels ayant des liens étroits avec les projets de coopération, les perçoivent aussi comme **une opportunité de partager leur expertise dans une logique relativement descendante**. Ainsi, la Direction Mémoire et Documentation témoigne de la collaboration engagée :

« La coopération décentralisée a monté le projet patrimoine en quatre axes. Nous avons présenté nos travaux à Saint Louis et sommes revenus avec une nouvelle base de travail. (...) L'objectif du projet était d'aider Kayes à valoriser son patrimoine et les assister en profondeur sur ce sujet pour les actions à venir. Il s'agit d'un axe essentiel pour eux de la coopération décentralisée qu'ils ont avec Evry. »

Outre une meilleure connaissance du champ de la coopération internationale, la collaboration interservices nécessite **un cadre défini permettant d'engager une dynamique d'échanges et de valoriser la transversalité**. Or, il n'existe pas au sein de la CAECE, d'espaces dédiés au partage d'informations sur les actions respectives des différents services.

Ce travail d'échanges et de définition partagée de champs possibles de collaboration requiert **un portage à l'échelle des directions mais également au niveau politique**. Cela semble nécessiter, en premier lieu, **un travail de plaidoyer auprès des directeurs et des élus**. En effet, l'un des élus de l'Agglomération par exemple *estime « connaître les actions de l'agglomération au Mali sans pour autant savoir exactement ce qu'on y fait »*. Globalement, les élus comme de nombreux agents des autres services partagent **une vision** de la coopération décentralisée **essentiellement basée sur l'aide**, ce qui limite les ouvertures possibles en termes de coopération interservices.

Outre cet enjeu du portage de la dynamique transversale, celle-ci nécessite **la mise en place de modalités permettant la reconnaissance du travail accompli**, qui est fondamentale pour préserver

les dynamiques enclenchées. A cet égard, la valorisation du temps dédié aux projets internationaux, l'organisation d'un temps de *debrief* auprès des collègues pour permettre le témoignage de l'agent missionné ou encore l'information sur la suite des projets menés peuvent constituer des pistes de travail à affiner au niveau des directions de l'Agglomération.

Ainsi, alors même que l'intérêt des agents pour la coopération constitue un atout important, il semble indispensable de mieux faire connaître ce que fait la Direction de la Coopération Décentralisée, notamment suite à l'évolution de l'approche aux partenariats et à l'élargissement de leur champ géographique. Par ailleurs, la mobilisation d'autres directions demeure conditionnée par la mise en place d'outils de dialogue interservices, un portage par les élus et les directeurs et, enfin, la reconnaissance du travail accompli par les agents afin de préserver les dynamiques enclenchées.

Premiers leviers d'action identifiés :

- *Positionner la Direction de la Coopération Décentralisée en tant que direction pivot en matière d'action internationale*
- *Valoriser davantage la notion d'intérêt mutuel et la dimension territoriale des actions de coopération dans le cadre de la communication interne à destination des agents et des élus*
- *Mettre en place un Comité technique Action Internationale permettant d'engager une dynamique d'échanges entre Directions et l'élaboration de projets co-portés par les différentes Directions*
- *Définir des modalités permettant la reconnaissance du travail accompli des agents impliqués dans les actions de coopération*

En synthèse : les principales conclusions de l'état des lieux

Ainsi, le diagnostic de l'action internationale de l'Agglomération Evry Centre Essonne a mis en exergue plusieurs constats, atouts et marges de progrès qui constituent le fondement des orientations d'avenir présentées en deuxième partie de ce rapport.

- ❖ *La coopération de l'Agglomération est **historique** et considérée comme **légitime** par les acteurs impliqués sur ce champ et la population centre essonnienne.*
- ❖ *Elle est particulièrement reconnue en raison de son **positionnement innovant**, en cohérence avec l'évolution de la coopération décentralisée prônant une coopération **d'intérêt mutuel** entre les partenaires; cela conduit à dépasser la relation d'aide solidaire, qui reste pourtant toujours perçue comme le principal moteur de l'action internationale de l'Agglomération selon les acteurs extérieurs et les citoyens.*
- ❖ *Parallèlement, l'action internationale de l'Agglomération a connu **des évolutions thématiques d'importance**, ainsi qu'un **récent élargissement géographique** en Afrique de l'Ouest. Ces deux dynamiques font écho à une forte ambition internationale de l'Agglomération mais concourent à **une perte en lisibilité** de la coopération de la collectivité.*
- ❖ *Depuis ses débuts, la Direction de la coopération décentralisée de l'Agglomération peut faire appel aux autres directions pour bénéficier de leur expertise dans le cadre d'un projet international. Toutefois, **cette mobilisation transversale reste ponctuelle** et ne s'inscrit ainsi pas dans une stratégie formalisée et partagée entre les directions.*
- ❖ *L'élargissement des zones géographiques de partenariat et l'inscription dans plusieurs réseaux d'expertise, nationaux comme internationaux, confère **un rayonnement plus important à l'Agglomération**. Toutefois, ce rayonnement reste **limité au champ de la seule coopération décentralisée**.*
- ❖ *Par ailleurs, il existe **peu de liens structurants avec d'autres collectivités même si des projets conjoints ont déjà pu être réalisés avec la Région Ile-de-France** présente sur les mêmes géographies que l'Agglomération. Pourtant, nombreuses sont celles intervenant sur les mêmes géographies de coopération, ou faisant face aux mêmes problématiques que celles rencontrées par l'Agglomération. Ainsi, **des attentes émergent en faveur d'une plus grande concertation** ; ce constat concerne premièrement les communes de l'Agglomération, le Conseil général et le Conseil régional d'Ile-de-France.*
- ❖ ***Plusieurs actions d'éducation au développement** sont conduites sur le territoire de l'Agglomération, soit en direct par la Direction, soit par le biais d'un appui qu'elle apporte aux acteurs du territoire. Toutefois, ces initiatives sont aujourd'hui **déconnectées d'un cadre stratégique affirmé**, ce qui **rend difficile l'évaluation de leur impact**.*
- ❖ *Enfin, il existe **un tissu associatif riche** sur le territoire de l'Agglomération, dont une partie est tournée vers l'international et/ou l'éducation citoyenne. En dehors de quelques partenaires historiques de l'Agglomération, ce tissu est peu en lien avec les actions de l'Agglomération alors même qu'une **démarche d'animation territoriale semble attendue**.*

B/ Orientations d'avenir en matière d'action internationale

Les orientations d'avenir pour l'action internationale de l'Agglomération Evry Centre Essonne ont été définies à l'issue de la démarche participative de planification stratégique qui s'est déclinée autour de trois étapes :

- la réalisation d'un diagnostic territorial et comparatif ayant donné lieu à une restitution élargie des constats le 21 novembre 2012 ;
- 6 sessions de groupes de travail en novembre et décembre 2012 associant les partenaires et les acteurs du territoire autour de 4 thématiques prioritaires identifiées : 1) « Penser global, agir local » : quelle stratégie pour l'Agglomération ? ; 2) Quelle structuration institutionnelle de l'action internationale sur le territoire de l'Agglomération pour une meilleure cohérence ? ; 3) Quelle animation territoriale vis-à-vis des acteurs centre essonniers ? ; 4) Quelles nouvelles approches de sensibilisation et d'éducation au développement en direction de la population de l'Agglomération ? ;
- un travail d'approfondissement réalisé par la Direction de la Coopération Décentralisée en collaboration avec le F3E et le cabinet Eneis Conseil.

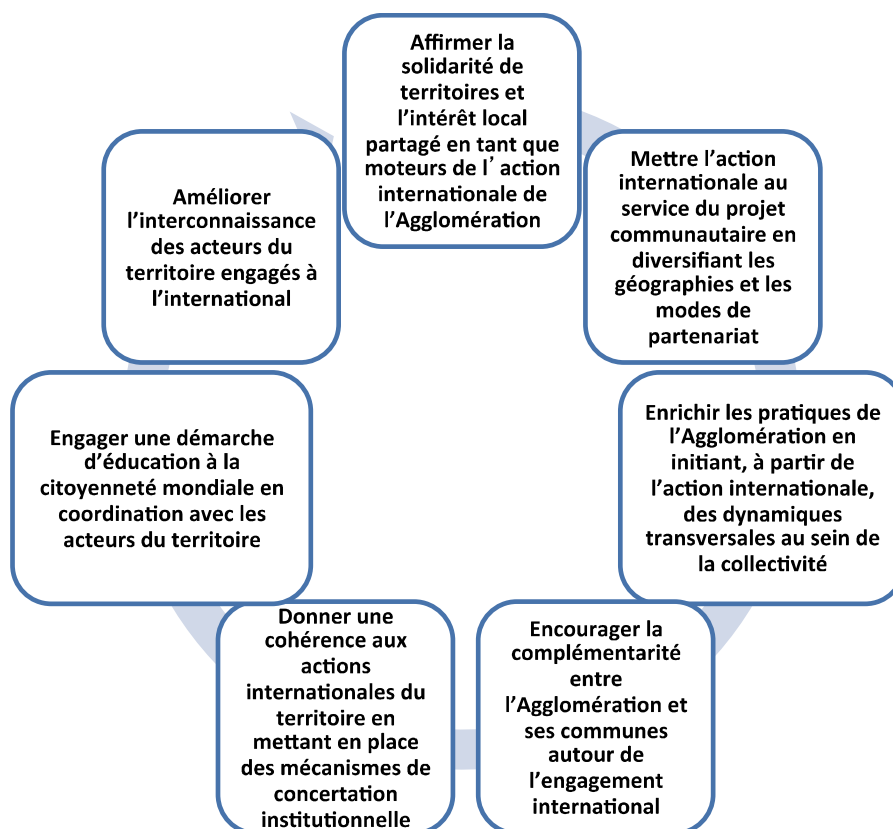
Ces orientations participent à positionner l'action internationale comme **une véritable politique publique communautaire** au service des **ambitions de son territoire** et reposant sur **une vision stratégique de moyen terme** concordante avec l'horizon du *projet de territoire*, à savoir 2025.

I. Les orientations stratégiques de l'action internationale

Sept orientations stratégiques déclinées autour de préconisations ont donc été définies en tant que cadre de la politique de coopération internationale de l'Agglomération à moyen terme.

Ces **orientations se renforcent mutuellement** et constituent un ensemble cohérent pour impulser le changement attendu.

Sept orientations stratégiques



L'orientation visant à « **affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération** » constitue le socle pour la stratégie intercommunale d'action internationale. Elle pose en effet les principes directeurs de l'ensemble des volets de celle-ci qu'il s'agisse de la coopération institutionnelle, de l'appui aux acteurs du territoire engagés à l'international ou encore en matière d'éducation à la citoyenneté. Cette orientation est indispensable pour « **mettre l'action internationale au service du projet communautaire en diversifiant les géographies et les modes de partenariat** », une autre orientation affirmant explicitement l'ambition d'impact territorial via l'action internationale. Cette ambition n'aurait de sens que si « **des dynamiques transversales sont initiées à partir de l'action internationale au sein de la collectivité pour enrichir les pratiques de l'Agglomération** ».

Les quatre autres orientations visent toutes une plus grande cohérence de l'action internationale du territoire tout en concourant à l'implication plus importante des différents acteurs autour de la coopération et de l'éducation à la citoyenneté mondiale. Une dynamique d'animation et de coordination des initiatives locales serait ainsi engagée à travers les orientations « **engager une démarche d'éducation à la citoyenneté mondiale en coordination avec les acteurs du territoire** » et « **améliorer l'interconnaissance des acteurs du territoire engagés à l'international** ». Cet effort nécessite une articulation institutionnelle qui est recherchée par les orientations visant « **la complémentarité entre l'Agglomération et ses communes autour de l'engagement international** » et « **la cohérence aux actions internationales du territoire en mettant en place des mécanismes de concertation institutionnelle** ».

II. La déclinaison des orientations stratégiques

Orientation 1 : Affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération

Principaux constats

Mise en œuvre depuis près de deux décennies, l'action internationale de l'Agglomération est reconnue en raison de son positionnement innovant. En cohérence avec l'évolution de la coopération décentralisée la notion d'intérêt mutuel est désormais au cœur des partenariats, ce qui implique d'aller au-delà de la relation d'aide solidaire. De nouveaux champs sectoriels ont été investis dans ce cadre avec une implication plus forte des services de l'Agglomération.

Par ailleurs, de nouvelles conventions de partenariat signées avec Bamako, Dakar et Nouakchott ainsi que le rapprochement avec la ville d'Evry ont permis d'engager une dynamique multilatérale de coopération, valorisant l'échange de savoirs entre les territoires partenaires.

Ces évolutions ambitieuses ont toutefois conduit à une perte de lisibilité du positionnement et des attendus de la stratégie internationale de la CAECE : la logique d'élargissements géographiques et sectoriels n'est pas toujours comprises par toutes les parties prenantes et la solidarité est toujours perçue comme le principal moteur de l'action internationale de l'Agglomération.

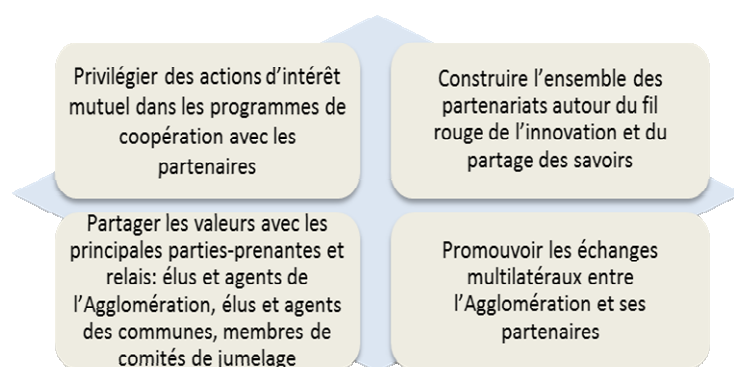
Résultats attendus

L'orientation 1 vise à affirmer et à valoriser la logique d'intérêt mutuel de la coopération et sa dimension innovante, en cohérence avec le cadre communautaire et son évolution récente.

Il s'agit d'une part de proposer un outil de dialogue avec les collectivités partenaires, autour d'une vision commune de la coopération décentralisée. Cette dernière devra dépasser la simple logique de l'aide, au profit d'une appréhension de la coopération en tant que levier d'échanges de savoirs.

Outre un gain de cohérence entre les différents partenariats, cette orientation a pour objectif de favoriser, par le partage, l'harmonisation des valeurs de coopération internationale avec les principales parties prenantes et relais de la coopération internationale de la CAECE : élus et agents de l'Agglomération, élus et agents des communes ainsi que les membres de comités de jumelage.

Préconisations



Leviers d'action

- Le premier projet conçu selon la logique d'intérêt mutuel autour du patrimoine bâti est déjà en cours, en collaboration avec la Direction Mémoire et Documentation
- Les collectivités partenaires sont sensibles à la valorisation des impacts sur le territoire de l'Agglomération
- Les partenariats actuels s'articulent de fait autour de la logique « d'échange de savoirs »

Points de vigilance

Il conviendra d'être particulièrement vigilant à la difficulté de faire évoluer les représentations attachées à la vision de la solidarité avec des territoires moins développés. L'Agglomération ne pourra ainsi pas faire l'économie de la formalisation d'un accompagnement au changement (sensibilisation, formation, communication) auprès des élus, des agents, des partenaires et des citoyens. La définition du fil rouge impliquera à l'avenir le resserrement des actions conduites autour des principes directeurs ainsi posés.

Orientation 2 : Mettre l'action internationale au service du projet communautaire en diversifiant les géographies et les modes de partenariat

Principaux constats

L'élargissement des zones géographiques de partenariat et l'inscription dans plusieurs réseaux d'expertise, nationaux comme internationaux, confèrent un rayonnement plus important à l'Agglomération. Toutefois, ce rayonnement reste limité au champ de la coopération décentralisée.

Ainsi, l'échange international est aujourd'hui insuffisamment valorisé comme un levier au service du projet communautaire. Pourtant, l'ensemble des directions de l'Agglomération dispose d'un intérêt à l'échange d'expériences au niveau international, pour favoriser une prise de recul sur leurs pratiques et savoir-faire et ainsi mieux parvenir à innover, ce qui est particulièrement opportun dans un contexte de finances publiques contraintes.

Si certaines directions de l'Agglomération ont engagé des projets ou actions à dimension internationale, il s'agit d'initiatives isolées ne s'inscrivant pas dans une véritable stratégie d'action extérieure. La Direction de la Coopération Décentralisée n'est d'ailleurs pas toujours informée de ces initiatives : dans la perception des services, son champ d'action est souvent limité aux accords de partenariats signés.

Résultats attendus

L'orientation 2 vise à valoriser la collectivité au travers de son ouverture au monde, en mettant en place une stratégie internationale englobant l'ensemble des actions conduites par les services, en articulation étroite avec le projet de territoire et en lien avec la notion d'intérêt mutuel (orientation 1).

La cohérence des actions internationales ainsi recherchée permettra de renforcer leur visibilité au service d'une plus importante redevabilité auprès des citoyens. Il s'agira par ailleurs de maximiser la pertinence de ces actions pour enrichir les politiques publiques communautaires.

L'ouverture vers de nouveaux modes de partenariats et vers de nouvelles géographies pourrait être un moteur pour une plus grande transversalité entre les Directions de l'Agglomération autour de l'action internationale.

Enfin, une telle démarche pourrait avoir pour corollaire de mettre à jour de nouvelles potentialités de financement en valorisant la démarche auprès des bailleurs qui y sont sensibles.

Préconisations



Leviers d'action

- La dynamique d'animation d'échanges multilatéraux est déjà initiée : elle constitue une opportunité d'extension des partenariats, sans montée en charge trop importante
- Il est possible de s'appuyer sur le réseau de partenariats des communes pour élargir la dynamique multilatérale

Points de vigilance

S'il semble important de favoriser l'ouverture internationale de l'Agglomération, il conviendra d'inscrire cette logique systématiquement dans le respect du fil rouge défini (orientation 1).

Par ailleurs, l'ouverture telle qu'elle est pensée induit une mobilisation plus importante des ressources humaines de l'Agglomération. Il s'avère nécessaire de penser une stratégie à double niveau, induisant l'élargissement des missions de la Direction de la Coopération Décentralisée, mais aussi l'implication des agents d'autres directions dans le montage et le suivi du projet (orientation 3). La répartition des rôles doit être clairement définie afin d'éviter l'écueil de positionner la Direction de la Coopération Décentralisée uniquement en tant que cellule d'appui technique aux autres directions.

Orientation 3 : Enrichir les pratiques de l'Agglomération en initiant, à partir de l'action internationale, des dynamiques transversales au sein de la collectivité

Principaux constats

Depuis ses débuts, la coopération décentralisée de l'Agglomération fait appel aux compétences des services de la collectivité dans le cadre de la mise en œuvre de projets. Cette mobilisation transversale est toutefois restée ponctuelle sans s'inscrire dans une stratégie formalisée et partagée entre les directions.

Pour autant, les agents de la collectivité reconnaissent dans leur majorité l'intérêt de l'ouverture à l'international pour leurs missions respectives. Ce constat est particulièrement relayé par ceux qui ont déjà été impliqués dans les actions de coopération.

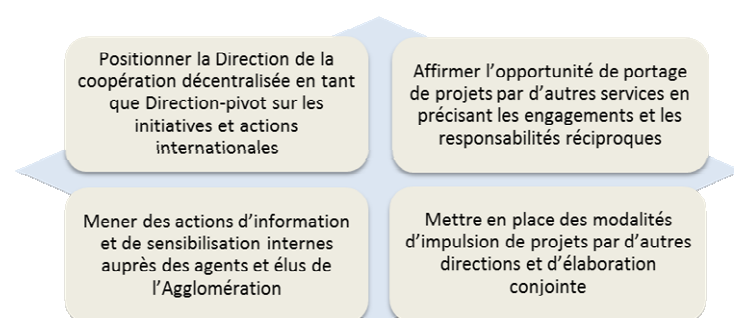
Une première expérience d'une collaboration formalisée a été initiée avec succès avec la Direction « Mémoire et Documentation » et d'autres directions ont initié une réflexion en ce sens. Aujourd'hui, toutefois, on constate une certaine méconnaissance de l'action de la Direction de la Coopération Décentralisée. Elle est préjudiciable à l'identification d'opportunités de synergies transversales, d'autant plus qu'il n'existe pas de lieux d'échanges sur les projets respectifs entre directions.

Résultats attendus

La mobilisation en transversalité des différentes compétences de l'agglomération devrait contribuer à l'optimisation de la mobilisation des moyens en interne.

Une telle démarche aurait également pour effet l'enrichissement des pratiques et projets des directions, mais aussi une plus grande cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques communautaires au service du projet de territoire. Il s'agit donc de remplacer l'interrogation « que peuvent apporter les directions à la coopération ? » par « qu'est-ce que la coopération peut apporter à nos pratiques et politiques ? ».

Préconisations



Leviers d'action

- Une première expérience a été initiée avec succès avec la Direction « Mémoire et Documentation », qu'il serait intéressant de valoriser
- Les agents d'autres directions reconnaissent l'intérêt de la coopération décentralisée pour leurs missions respectives
- Plusieurs directions (politique de la ville, culture...) ont engagé des réflexions en ce sens

Points de vigilance

L'inscription de la coopération décentralisée dans une logique transversale induit une implication concrète des moyens des autres directions, ce qui pose premièrement la question de la disponibilité de leurs ressources humaines et deuxièmement l'enjeu de la reconnaissance du travail accompli.

Par ailleurs, l'implication d'autres directions nécessite une meilleure connaissance des opportunités que présente l'action internationale et, notamment une bonne compréhension de l'évolution de son cadre de référence (orientation 1) et de ses apports potentiels au projet de territoire (orientation 2).

La répartition des rôles doit être clairement définie afin d'éviter l'écueil de positionner la Direction de la Coopération Décentralisée uniquement en tant que cellule d'appui technique aux autres directions.

La complémentarité indispensable des deux niveaux de transversalité doit être soulignée : 1) politique entre élus chargés des différents portefeuilles; 2) technique entre directeurs et leurs agents.

Orientation 4 : Encourager la complémentarité entre l'Agglomération et ses communes autour de l'engagement international

Principaux constats

La CAECE et la ville Evry ont engagé une dynamique de rapprochement autour de la coopération, via la signature d'une convention tripartite avec Dakar.

Si cette dynamique doit encore être consolidée, les passerelles entre la coopération décentralisée de l'Agglomération et l'action internationale des autres communes sont aujourd'hui quasi inexistantes. Or, Ris-Orangis et Courcouronnes ont mis en œuvre des initiatives innovantes et détentrices d'effet retours qui ne font pas l'objet d'échanges avec l'Agglomération. Les autres villes portent des jumelages, dont la redynamisation pourrait s'appuyer sur l'expertise de l'Agglomération.

Par ailleurs, les projets de coopération et d'éducation au développement mobilisent les acteurs de territoire en tant que sources d'expertise ou relais d'action et de communication (orientations 6 et 7). Aujourd'hui, la mise en synergie des réseaux communaux et intercommunaux est relativement aléatoire et fortement dépendante des réseaux personnels des acteurs.

Résultats attendus

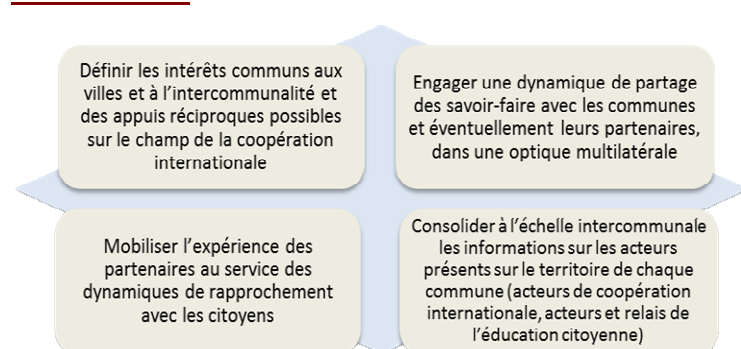
En écho avec les orientations précédentes, visant de manière directe ou indirecte une plus grande cohérence de la politique de coopération décentralisée de l'Agglomération, l'orientation n°4 s'attache à renforcer la complémentarité des politiques communales et intercommunales sur le territoire de la CAECE.

Cette complémentarité présente deux corollaires qu'il s'agirait d'atteindre : a) l'enrichissement mutuel des politiques des communes et de l'Agglomération ; b) l'optimisation des moyens humains et financiers de l'Agglomération et des communes (pour une meilleure efficacité de l'action).

L'articulation recherchée permettrait aussi de mieux communiquer auprès des citoyens et de favoriser leur participation en mobilisant les relais de proximité de chaque commune. La diversification du réseau d'acteurs mobilisé autour de l'éducation citoyenne favoriserait la venue de nouveaux publics (orientation 6).

Enfin, du point de vue des bailleurs, les démarches de mutualisation en matière de coopération décentralisée sont particulièrement encouragées et pourrait faciliter l'obtention de co-financements.

Préconisations



Leviers d'action

- L'expérience de rapprochement avec la ville d'Evry est une première étape valorisable pour concrétiser cette orientation.
- Par ailleurs, certaines autres communes ont exprimé leur intérêt pour un rapprochement avec la CAECE (dont un appui technique attendu par exemple)
- Les bailleurs ont une politique volontariste vis-à-vis des démarches de mutualisation

Points de vigilance

La complémentarité recherchée se confronte à la diversité importante des partenariats communaux, sur le plan géographique, en termes d'approches mais aussi au regard des moyens dédiés. La difficulté de mobiliser les communes dans le cadre de la démarche de la planification stratégique peut présager des difficultés d'articulation, d'autant plus que, dans le contexte actuel, l'Agglomération dispose de ressources humaines et financières limitées et ne pourrait pas engager une démarche fortement incitative.

La complémentarité indispensable des deux niveaux d'articulation doit être soulignée : 1) politique entre élus ; 2) technique entre services et comités de jumelages.

Orientation 5 : Donner une cohérence aux actions internationales du territoire en mettant en place des mécanismes de concertation institutionnelle

Principaux constats

Au-delà des communes du territoire de l'agglomération, il existe peu de liens structurants avec d'autres collectivités du territoire alors même qu'il existe un potentiel de convergence non négligeable :

- la Région Ile-de-France est présente sur les mêmes géographies que l'Agglomération, y compris pour les nouveaux partenariats ;
- le Conseil général de l'Essonne a des coopérations au Mali et est fortement positionné en matière d'animation territoriale des acteurs de la solidarité internationale.

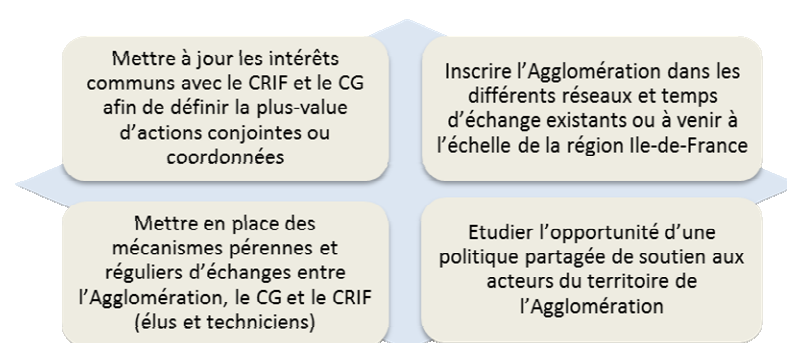
Des projets conjoints sur le territoire de Kayes ont déjà pu être réalisés avec la Région Ile-de-France. Cependant, aujourd'hui la relation avec les deux collectivités est essentiellement d'ordre financière même si les relations de qualité entre les services pourraient permettre une plus grande concertation.

Résultats attendus

Deux résultats sont particulièrement attendus pour cette orientation.

Premièrement, une plus grande concertation entre collectivités engagées sur des géographiques ou thématiques similaires devra permettre l'enrichissement mutuel de leur coopération décentralisée respective. Deuxièmement, la formalisation des échanges pourrait favoriser des démarches de mutualisation de moyens, source d'efficacité accrue pour les actions conduites sur les territoires partenaires avec la Région ou en termes de dynamique d'animation territoriale qui pourrait être articulée avec celle du Conseil général (orientation 7).

Préconisations



Leviers d'action

- Des dynamiques d'échanges entre équipes et des co-financements d'actions sont d'ores et déjà existantes entre la CAECE et le CG de l'Essonne
- Les bailleurs souhaitent encourager les démarches de mutualisation d'actions entre collectivités sur les territoires partenaires

Points de vigilance

De point de vue stratégique, toute dynamique de rapprochement entre collectivités serait conditionnée par la convergence de leurs orientations en matière de politique internationale et le maintien de visibilité de leur action propre.

Cette proposition d'orientation induit par ailleurs un risque de dispersion de l'action des agents de la Direction de la Coopération Décentralisée qui pourrait être limité par le respect du fil rouge et des principes directeurs de la politique communautaire (orientation 1).

Cela fait écho à une problématique partagée entre les collectivités concernées, à savoir la disponibilité de leurs ressources humaines et financières pour élaborer des actions conjointes.

Orientation 6 : Engager une démarche d'éducation à la citoyenneté mondiale en coordination avec les acteurs du territoire

Principaux constats

Des actions d'éducation au développement sont régulièrement conduites dans le cadre de la coopération de l'Agglomération, soit en direct par la Direction, soit par le biais d'un appui qu'elle apporte aux acteurs du territoire.

Toutefois, cet effort n'a pas fait l'objet d'une véritable stratégie d'action et d'objectifs définis, d'où son caractère irrégulier et un manque de lisibilité d'ensemble. Par ailleurs, une certaine confusion entre actions de communication et actions d'éducation au développement est constatée.

Or, les premiers bénéfices de la coopération décentralisée pour le territoire de l'Agglomération semblent se traduire sur le plan de la sensibilisation de la population à la multi culturalité et à l'ouverture au monde. La perception de l'importance de cette action a conduit à sa priorisation renouvelée avec une volonté de l'articuler davantage avec les axes des accords de coopération et de mobiliser les équipements intercommunaux en tant que relais de proximité. Enfin, un membre de l'équipe est désormais dédié à temps partiel à l'éducation au développement.

A noter toutefois que cet engagement renouvelé demeure peu connu des acteurs.

Résultats attendus

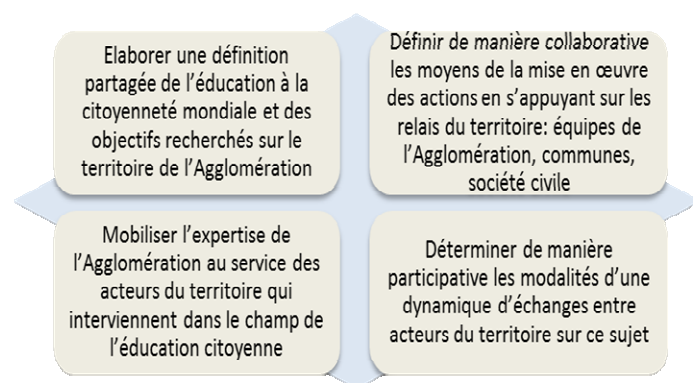
L'objectif de cette orientation est d'affirmer l'importance d'une démarche d'éducation au développement dans une dynamique plus large d'éducation citoyenne. Il s'agit notamment de rendre plus explicite le lien entre l'action internationale de l'Agglomération et son territoire. Cet objectif fait résonance à une préoccupation partagée par l'ensemble de la CAECE, à savoir un besoin de rapprochement avec les citoyens.

La définition d'une stratégie d'action claire doit permettre de renforcer la cohérence des actions conduites mais aussi de poser des fondements pour l'évaluation de leur impact territorial.

La visibilité de cette stratégie pourrait être source d'une mise en synergie des différents acteurs du territoire pouvant être des relais d'éducation citoyenne (orientation 7) et un levier d'élaboration d'actions partagées avec les communes (orientation 4).

Enfin, l'appui sur les relais de proximité doit permettre de toucher un public plus large.

Préconisations



Leviers d'action

- Une des préoccupations majeures de l'ensemble des services de l'Agglomération consiste en un rapprochement de la collectivité avec ses citoyens.
- L'existence d'équipements culturels et sportifs gérés par l'Agglomération constitue un relais pour l'organisation d'actions.
- Les communes et l'Agglomération ont déjà expérimenté des actions au service du « vivre ensemble »

Points de vigilance

L'appui sur des relais de proximité peut conduire à une carence de visibilité pour l'Agglomération : son engagement doit être affirmé par les porteurs des actions. Pour garantir une cohérence d'action, il est important d'articuler l'action soutenue par la Direction de la Coopération Décentralisée avec des démarches d'éducation citoyenne portées par d'autres directions de l'Agglomération. Enfin, il est important de définir de manière explicite les objectifs des actions conduites et les indicateurs de suivi corrélés.

Orientation 7 : Améliorer l'interconnaissance des acteurs du territoire engagés à l'international

Principaux constats

Il existe un tissu associatif riche sur le territoire de l'Agglomération, dont une partie est tournée vers l'international et/ou l'éducation citoyenne. Elle recouvre des réalités hétérogènes : des activités culturelles en faveur d'une communauté, des actions humanitaires et des initiatives de développement. D'autres acteurs - économiques, universitaires, hospitaliers, etc. - ont également des actions ou des projets à dimension internationale.

Toutefois, en dehors de quelques partenaires historiques, les acteurs du territoire sont peu en lien avec l'Agglomération alors même qu'une démarche d'animation territoriale semble attendue.

A noter que le champ d'animation de réseau et du renforcement des capacités des acteurs associatifs est déjà investi par le Département et la Région.

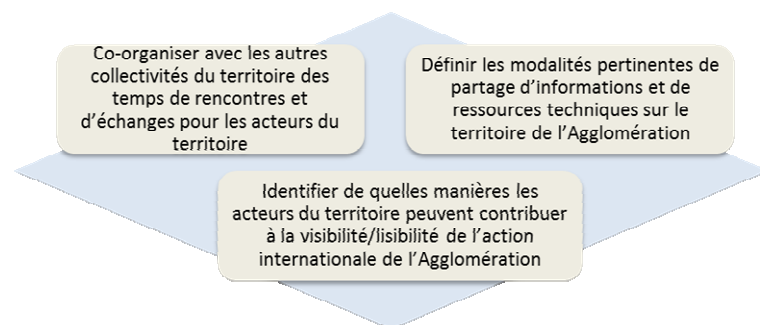
Résultats attendus

Le rôle d'animation qui pourrait être investi par l'Agglomération aurait vocation à renforcer son lien avec les acteurs et sa notoriété territoriale.

Une animation territoriale devrait conduire au renforcement de la complémentarité des actions menées par les acteurs du territoire et favoriser ainsi leur enrichissement au travers d'échanges réguliers.

Enfin, le réseau d'acteurs pourrait jouer le rôle de relais de communication sur l'action conduite par l'Agglomération dont les dimensions qualitatives demeurent insuffisamment connues des citoyens mais aussi des acteurs.

Préconisations



Leviers d'action

- La Direction de la Coopération Décentralisée soutient déjà certains acteurs du territoire
- Les acteurs de la CAECE ont exprimé le souhait d'une meilleure interconnaissance
- Le champ du renforcement des capacités est déjà investi par le Département et la Région

Points de vigilance

La conduite d'une animation de territoire est confrontée à la disponibilité des ressources humaines et financières pour répondre aux attentes des acteurs en termes d'appui. Les modalités que pourront prendre ce dernier devront être définies de manière concertée entre la CAECE, les acteurs du territoire, le Conseil général et le CRIF, afin de répondre à la nécessité de dépasser le rôle de « guichet de financement » mais également de définir une stratégie pertinente eu égard aux actions déjà conduites par les Conseils général et régional (orientation 5).

Par ailleurs, toujours dans le souci de garantir la cohérence des actions de la Direction de la coopération décentralisée, il conviendra d'apporter une vigilance particulière à l'articulation entre la future stratégie territoriale et les partenariats de coopération.

III. Les ambitions de l'action internationale de l'Agglomération

A la lumière des constats issus du diagnostic et des orientations stratégiques adoptées, l'action internationale de la communauté d'agglomération peut répondre à **quatre ambitions** identifiées en lien étroit avec **les axes du projet de territoire** en termes d'innovation, d'identité territoriale et de développement équilibré des territoires.

En substance, il s'agit de positionner l'action internationale en tant que véritable politique publique communautaire au service de son territoire et reposant sur une vision stratégique de moyen terme concordante avec l'horizon du *projet de territoire*, à savoir 2015.



Chaque ambition trouve écho dans plusieurs orientations stratégiques de la politique de coopération internationale de l'Agglomération.

Ambitions	Orientations stratégiques
Ambition 1: Promouvoir l'innovation en matière d'action publique communautaire	Orientation 1 : Affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération Orientation 2 : Mettre l'action internationale au service du projet communautaire en diversifiant les géographies et les modes de partenariat Orientation 3 : Enrichir les pratiques de l'Agglomération en initiant, à partir de l'action internationale, des dynamiques transversales au sein de la collectivité
Ambition 2 : Renforcer le lien entre l'Agglomération, les acteurs du territoire et les citoyens	Orientation 1 : Affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération Orientation 4 : Encourager la complémentarité entre l'Agglomération et ses communes autour de l'engagement international Orientation 5 : Donner une cohérence aux actions internationales du territoire en mettant en place des mécanismes de concertation institutionnelle Orientation 6 : Engager une démarche d'éducation à la citoyenneté mondiale en coordination avec les acteurs du territoire Orientation 7 : Améliorer l'interconnaissance des acteurs du territoire engagés à l'international

Eneis Conseil

Ambition 3: Promouvoir la citoyenneté active et ouverte sur le monde	Orientation 1 : Affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération Orientation 6 : Engager une démarche d'éducation à la citoyenneté mondiale en coordination avec les acteurs du territoire
Ambition 4: Promouvoir le rayonnement du territoire de l'Agglomération	Orientation 1 : Affirmer la solidarité de territoires et l'intérêt local partagé en tant que moteurs de l'action internationale de l'Agglomération Orientation 2 : Mettre l'action internationale au service du projet communautaire en diversifiant les géographies et les modes de partenariat Orientation 7 : Améliorer l'interconnaissance des acteurs du territoire engagés à l'international

Ainsi, l'action internationale peut contribuer à l'atteinte de ces ambitions à condition d'impulser de nombreuses évolutions qui peuvent toutefois s'inscrire dans la continuité des dynamiques déjà en cours sur le territoire.

Dans un contexte contraint, cette double dynamique de coordination territoriale et d'ambition accrue autour des projets de coopération ne serait en effet possible qu'à la condition d'un véritable co-portage politique et technique - en transversalité - des actions par la CAECE, par les communes de l'agglomération et par les acteurs du territoire. C'est donc bien dans le sens d'une **dynamique territoriale globale** qu'il s'agit d'avancer **dans le respect de l'initiative et la plus-value de chaque partie prenante**.

C / Opérationnalisation des orientations d'avenir

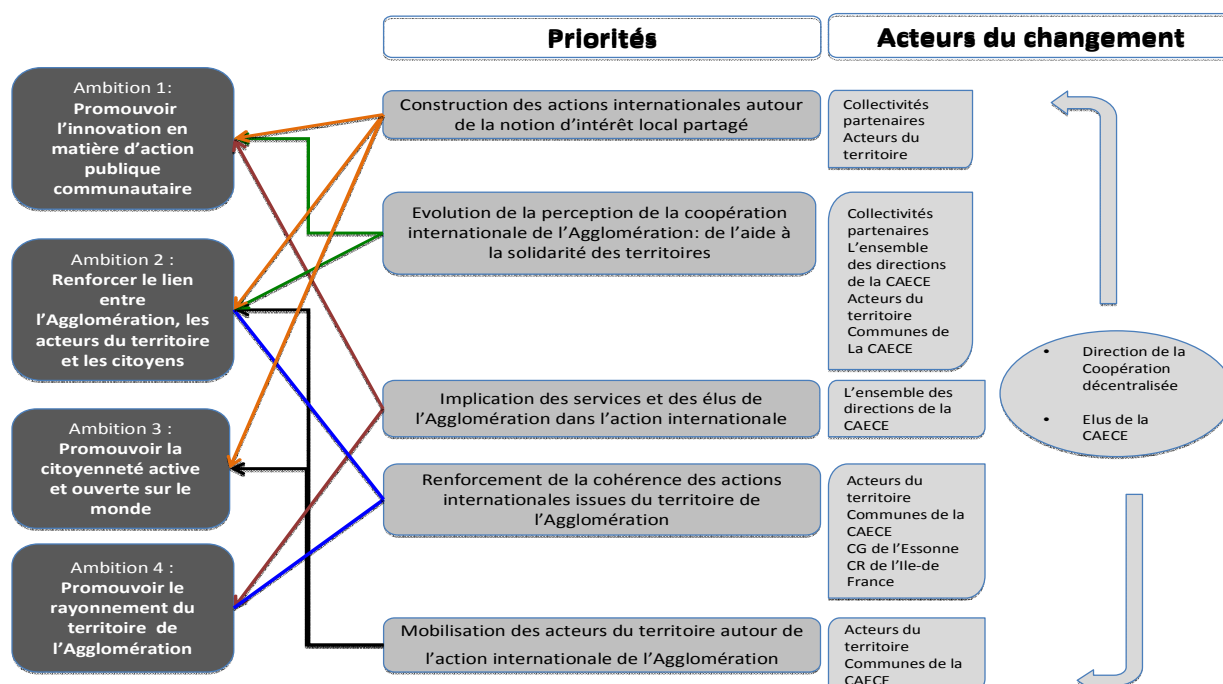
I. Les priorités d'actions

Les constats du diagnostic et les travaux conduits dans le cadre des ateliers de réflexion collective traduits dans les orientations stratégiques adoptées ont abouti à la définition d'une feuille de route en réponse aux enjeux posés dans le cahier des charges de l'étude : la volonté de l'Agglomération de continuer à innover en matière d'action à l'international, la recherche des axes de travail permettant de **renforcer l'impact territorial** de l'action internationale, l'identification des leviers de changement concret pour renouveler les pratiques en ce sens.

Pour ce faire, le cabinet ENEIS Conseil a souhaité mettre en avant plusieurs priorités d'actions :

- Priorité 1 : Construction des actions internationales autour de la notion d'intérêt local partagé
- Priorité 2 : Evolution de la perception de la coopération internationale de l'Agglomération: de l'aide à la solidarité des territoires
- Priorité 3 : Implication des services et des élus de l'Agglomération dans l'action internationale
- Priorité 4 : Renforcement de la cohérence des actions internationales issues du territoire de l'Agglomération
- Priorité 5 : Mobilisation des acteurs du territoire autour de l'action internationale de l'Agglomération

Chacune des priorités fait écho aux **ambitions de la politique de la coopération internationale** (Cf. B/ III.) et implique divers acteurs.



Autour de ces priorités, **un plan d'action a été construit afin de constituer une feuille de route** pour baliser l'action de la Direction de la Coopération Décentralisée au service des ambitions et des orientations stratégiques.

Chaque action concourt à une ou plusieurs orientations stratégiques. Ces actions doivent donner lieu à des **résultats concrets qui permettront de mesurer le chemin parcouru**. Les actions sont **présentées par catégorie d'acteurs** afin de faciliter la lecture de ce plan d'opérationnalisation pour les différentes parties prenantes qui s'en trouveront impactées.

II. Le plan d'actions

Actions transversales

Action à engager	Orientations stratégiques
Formaliser un document de référence de l'action internationale de l'Agglomération qui expliciterait le fil rouge défini et déclinerait les implications pratiques (répartition des rôles, pré requis pour les projets des acteurs du territoire soutenus, etc.)	toutes
Renforcer le pilotage de l'ensemble des volets de l'action internationale de la CAECE en élaborant des plans d'actions annuels comportant toutes les actions conduites	toutes
Dans tous les outils de pilotage définir systématiquement des indicateurs en termes de résultats attendus sur l'ensemble des territoires, y compris celui de l'Agglomération	toutes
Procéder à un arbitrage budgétaire pour permettre la réalisation des ambitions énoncées soit en sécurisant une partie du budget actuel pour des actions autres que les coopérations institutionnelles soit en augmentant le budget dédié à l'action internationale	toutes
Mettre en place un Comité technique « Action Internationale » permettant l'élaboration de projets co-portés par les différentes Directions	toutes
Mettre en place des actions de formation à destination des élus et des agents	toutes

Priorité 1 : Construction des actions internationales autour de la notion d'intérêt local partagé

Actions impliquant les collectivités partenaires

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser des ateliers de travail avec les partenaires institutionnels autour de l'approfondissement de la notion d'intérêt local partagé (en amont de la définition du cadre de référence)	1, 2
Mener une analyse de l'ensemble des projets déjà engagés au regard du document de référence et identifier de manière formelle les adaptations nécessaires	1
Instaurer des modalités de gouvernance et de pilotage conjoints permettant l'appropriation par les partenaires du document de référence	1
Conditionner le soutien de la CAECE aux projets et initiatives par le respect du document de référence	1, 2, 3
Etudier de manière systématique l'opportunité d'engager une dynamique multilatérale autour des projets	1, 2

Actions impliquant les acteurs du territoire

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser un atelier de travail avec les partenaires actuels de l'Agglomération autour de l'approfondissement de la notion d'intérêt local partagé (en amont de la définition du cadre de référence)	1, 2
Conditionner le soutien de la CAECE aux projets et initiatives par le respect du document de référence	1, 2, 3
Mettre à disposition des partenaires un guide pratique permettant la prise en compte du document de référence dans l'élaboration de nouveaux projets et le doubler d'un appui technique dans les premier 24 mois	1

Priorité 2 : Evolution de la perception de l'action internationale de l'Agglomération: de l'aide à la solidarité des territoires

Actions impliquant la Direction de communication

Action à engager	Orientations stratégiques
Elaborer un document de communication mobilisable par la Direction pour valoriser les orientations stratégiques et les évolutions que connaît la politique d'action internationale de la CAECE	1
Renforcer la communication sur l'action internationale de la collectivité dans le magazine institutionnel, notamment dans les parties non dédiées du magazine lorsque c'est pertinent du point de vue thématique	1
Valoriser de manière continue dans la communication de l'Agglomération les évolutions que connaît la politique d'action internationale de la CAECE	1
Valoriser dans la communication de l'Agglomération les réalisations sur son territoire et les apports de la coopération en termes d'innovation dans les politiques publiques	1, 3
Valoriser dans la communication de l'Agglomération les atouts des territoires partenaires (expertise, croissance, etc.) et donner davantage la parole aux partenaires	1
Produire des films de sensibilisation sur les coopérations, à diffuser dans le cadre de ciné-débats	1

Actions impliquant les élus de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser un séminaire de réflexion avec les élus autour des axes de politique communautaire pouvant être enrichis par l'action internationale	1, 2, 3
Organiser un séminaire d'élus autour de l'éducation à la citoyenneté mondiale et de ses objectifs sur le territoire de la CAECE	1, 3, 6

Actions impliquant les autres Directions de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser un séminaire de réflexion avec la Direction générale des services et les Directions de l'Agglomération autour des axes de politique communautaire pouvant être enrichis par l'action internationale (dans la continuité du séminaire avec les élus)	1, 2, 3

Eneis Conseil

Rappeler systématiquement à l'occasion de tous les événements inter directions les évolutions que connaît la politique d'action internationale de la CAECE	1, 3, 6
Valoriser dans le magazine interne les atouts des territoires partenaires (expertise, croissance, etc.), les réalisations liées à la coopération sur le territoire de l'Agglomération et les apports de la coopération en termes d'innovation dans les politiques publiques	1, 3
Encourager par une communication ciblée la participation des agents de l'Agglomération aux actions d'éducation à la citoyenneté mondiale soutenue par l'Agglomération	1, 3

Actions impliquant les acteurs du territoire

Action à engager	Orientations stratégiques
Rappeler systématiquement à l'occasion de tous les événements en direction des acteurs les évolutions que connaît la politique d'action internationale de la CAECE	1, 6, 7
Organiser une communication ciblée autour du projet stratégique en matière d'action internationale auprès des acteurs du territoire (notamment ceux qui ne sont pas aujourd'hui destinataires d'informations)	1, 7

Priorité 3 : Implication des services et des élus de l'Agglomération dans l'action internationale

Actions impliquant les élus de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Changer le nom de la Direction de la Coopération Décentralisée en Direction de l'Action internationale en affirmant l'élargissement de son périmètre d'action à l'ensemble des initiatives internationales de l'Agglomération	2, 3
Organiser une réunion des vice-présidents pour identifier les champs de leur portefeuille pouvant être enrichis par l'action internationale	1, 2, 3

Actions impliquant les autres Directions de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Inscrire l'action internationale à l'ordre du jour des Comités de direction à une échéance régulière	toutes
Organiser une réunion bilatérale avec chaque DGA pour identifier les champs de leur portefeuille pouvant être enrichis par l'action internationale	1, 2, 3
Mettre à disposition des Directions un guide pratique permettant l'élaboration de projets conjoints dans le respect du cadre de référence	1, 3
Définir avec la participation de la DGS et des services des ressources humaines les modalités permettant la reconnaissance du travail accompli des agents impliqués dans les actions internationales	3
Cartographier les réseaux auxquels participe aujourd'hui la CAECE et prioriser les réseaux les plus pertinents dans le cadre du Comité technique	2, 3
Organiser une veille sur les actions des réseaux internationaux à diffuser aux directions et élus concernés	1, 2

Priorité 4 : Renforcement de la cohérence des actions internationales issues du territoire de l'Agglomération

Actions impliquant les communes de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser une réunion bilatérale avec chaque maire pour identifier avec précision comment les orientations stratégiques peuvent se décliner sur leur territoire.	4, 6, 7
Formaliser avec chaque commune une convention précisant les champs de travail en commun en matière d'action internationale : échanges d'expériences, appui technique notamment pour redynamiser les jumelages existants, mobilisation transversale des services à partir des compétences de chaque collectivité, construction de projets multilatéraux impliquant leurs partenaires, etc....	4, 6, 7
Instituer des temps d'échange réguliers avec l'ensemble des communes souhaitant s'engager dans une dynamique collective en vue de partage d'informations, de pratiques et de définition d'actions articulées, puis des temps de co-construction de projets en amont	4

Actions impliquant les conseils régional et général

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser des rencontres bilatérales entre les vice-présidents de chaque collectivité pour identifier les axes de convergences possibles : mutualisation sur les territoires partenaires, appui aux acteurs de coopération internationale, éducation à la citoyenneté mondiale	5, 6, 7
Le cas échéant, programmer un groupe de travail ou des réunions techniques bilatérales pour traduire de point de vue opérationnel les axes de travail validés politiquement	5, 6, 7

Actions impliquant les acteurs du territoire

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser les assises intercommunales de l'action internationale (et éventuellement de l'éducation à la citoyenneté mondiale)	7
Mettre en place un centre virtuel de partage des ressources en matière d'action internationale du territoire en articulant par exemple cette action avec les ressources disponibles au sein du centre RITIMO	7

Priorité 5 : Mobilisation des acteurs du territoire autour de l'action internationale de l'Agglomération

Actions impliquant les autres Directions de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser une réunion bilatérale avec chaque DGA pour recenser les structures connues par celle-ci et pouvant être impliqués dans les actions de coopération internationale ou dans les actions de l'éducation à la citoyenneté mondiale	3, 6, 7

Actions impliquant les communes de la CAECE

Action à engager	Orientations stratégiques
Organiser une réunion bilatérale avec chaque commune pour recenser les acteurs présents sur le territoire de celle-ci et pouvant être impliqués dans les actions de coopération internationale ou dans les actions de l'éducation à la citoyenneté mondiale	4, 6, 7

Actions impliquant les acteurs du territoire

Action à engager	Orientations stratégiques
Définir un cadre formalisé et clair de type appel à projets pour le soutien de l'Agglomération aux initiatives du territoire :	1, 5, 7
- structures éligibles - processus de demande d'appui - critères de sélection - différentes modalités de soutien (cofinancement, appui technique, mise à disposition de ressources, etc.) - modalités de reporting	
Impulser des actions d'éducation à la citoyenneté mondiale auprès des professionnels relais au sein des espaces communaux et intercommunaux	6
Organiser les rencontres collectives par catégorie d'acteurs pour les structures pouvant être des relais des actions d'éducation à la citoyenneté mondiale (centres de loisir, bibliothèques, médiathèques, missions locales, associations de migrants, etc.) pour identifier les axes de travail en commun	6
A l'occasion des délégations, élargir des rencontres aux acteurs du territoire ne relevant pas de solidarité internationale (ex. : entrepreneurs, université, etc.)	1, 2, 3
Engager une étude sur les liens entre les entreprises du territoire et leurs partenaires à l'international	1, 2

Annexes

Bibliographie

Documents de communication de l'Agglomération

- 20 ans du partenariat CAECE- Kayes
- « Evryagglomération Magazine », n°13, octobre 2010
- « Evryagglomération Magazine »: 6 Numéros -> de Décembre 2011 à Mai 2012
- « 20 ans de coopération décentralisée Evry Centre Essonne/Kayes », Editions ETIC Nord-Sud, octobre 2010
- « Evry Centre Essonne/Kayes : 20 ans de coopération décentralisée et 50 ans d'indépendances africaines », Vidéo
- « Evry Centre Essonne/Kayes : 20 ans de coopération décentralisée et 50 ans d'indépendances africaines », Programme de la célébration de l'anniversaire
- Agglo Coopération : 16 numéros -> Septembre 2003, Mars 2004, Juin 2004, Septembre 2004, Décembre 2004, Mars 2005, Octobre 2005, Mars 2006, Septembre 2006, Mars 2007, Septembre 2007, Mars 2008, Octobre 2008, Mai 2010, Avril 2011, Novembre 2011, Juin 2012
- Rapport d'activité CAECE 2010
- Rapport d'activité CAECE 2011

Documents projets

- Compte-rendu de réunions du Conseil de communauté (préalablement Bureau syndical) et rapports du président
- 19 juin 1989-> 12 décembre 2011
- Attributions de subvention
- Programmes d'action de coopération décentralisée de l'Agglomération : 2007-2009 ; 2010-2012
- Bilan 2010 du programme d'action 2010-2012
- Bilan final du programme d'action 2007-2009
- Bilan évaluatif du projet « Rock, des histoires en construction », Lauriane Afw-Allah, Janvier Février 2009
- « Renforcer l'institution municipale de la commune V du district de Bamako en favorisant les échanges de pratiques avec les villes de Kayes et Dakar », Année 2012
- « Projet d'appui institutionnel à la commune urbaine de Kayes pour la définition d'une politique municipale de promotion et de valorisation du patrimoine bâti », Année 2012
- « Mise en place de salles multimédia dans les écoles élémentaires de la ville de Dakar », Année 2012
- Accord cadre de partenariat AFD-CAECE

Documents sur l'éducation au développement

- Compte-rendu de la Rencontre avec les associations représentatives de la diaspora malienne avec Boubacar Bah, Maire de la commune V de Bamako, 20 Avril 2004.
- Compte-rendu de la Réunion de lancement de la plate-forme des acteurs du territoire, 3 Mai 2011
- Fiche d'expérience de la plate-forme « Education au développement et à la solidarité internationale » : Kotéba côté école, 10 Mai 2012
- Fiche d'expérience de la plate-forme « Education au développement et à la solidarité internationale » : Les jeunes déplacés au Mali, 10 Mai 2012
- Fiche d'expérience de la plate-forme « Education au développement et à la solidarité internationale » : Raconte-moi le Mali.

Documents d'évaluation/de présentation transversaux

- Rapport final, « Evaluation du jumelage coopération-développement- communauté d'agglomération Evry-Courcouronnes-Bondoufle-Lisses- Commune de Kayes », CIEDEL, Novembre 2002.
- Rapport final « Evaluation de la coopération décentralisée entre l'Agglomération Evry Centre Essonne et la Commune de Kayes », GRET, Avril 2007.
- Etude de capitalisation sur la coopération décentralisée et l'appui à maîtrise d'ouvrage : « le partenariat entre la communauté d'agglomération Evry Centre Essonne et la commune de Kayes », GRET, pour le compte du F3E-CUF-PAD-Maroc, Juin 2008
- Rapport de stage, Quitterie Breau, Décembre 2006- Mars 2007.

Autres études

- « Migrants et collectivités territoriales », CUF, 2008
- « Les jeunes, la vie locale et l'action internationale », CUF, 2003
- « Bilan des financements européens obtenus par les collectivités territoriales françaises depuis 2007 », CUF
- « Retour sur l'expérience de coopération décentralisée du Grand Lyon et de la ville de Lyon », Eric Arnou et Michel Barnaud. Mai 2012
- « Evaluation stratégique de l'instrument Programme Concerté Pluri Acteurs (PCPA) »- Rapport final. AFD et F3E, Juillet 2012.
- « Capitalisation du projet de réhabilitation des marchés de Mahajanga », Série évaluation et capitalisation de l'AFD. n°28. P 55

Sites Internet

- www.afd.fr
- www.europa.eu
- www.diplomatie.gouv.fr
- www.essonne-cci.fr
- www.cncd.fr
- www.agglo-evry.fr
- www.cergyponoise.fr
- www.lametro.fr
- www.grandcahors.fr
- www.senart.com
- www.grandlyon.com
- www.plainecommune.fr
- www.dunkerquegrandlittoral.org

- www.strasbourg.eu
 - www.metropole.rennes.fr
 - www.angersloiremetropole.fr
- 
- A solid grey horizontal bar spanning the width of the page content area.

Liste des personnes rencontrées dans le cadre du diagnostic

Entretiens réalisés	
Services de l'agglomération	
Direction Mémoire et Documentation	Mme Bichon
Direction de la Culture	Mme Benetollo
Direction Politique de la Ville	Mme Seigneur
Direction Politique de la Ville	Mme Grihon
Direction des Services Urbains	M Loret
Direction des Services Urbains	Mme Fouchet
Direction développement économique, emploi/insertion, enseignement supérieur, recherche	M. Diaz
Acteurs du territoire	
Entretiens programmés	
Les Amis de Kayes	M. Huré, Président
Les Amis de Kayes	M. Pereira
Université d'Evry	M. Ba, Enseignant-chercheur en géographie Chargé de mission Culture et Afrique Subsaharienne
Collège Jean Lurçat	M. Barthel, CPE
Centre de loisirs la Garenne	M. Lioret, Directeur
Communauté malienne de l'Essonne	M. Ndiaye, Président M. Diarra, Secrétaire général
Maison de quartier Evry Sud	M. Sy, Directeur
CDANE	M. Cuffini, Président
Génopole	M. Lameignère, Responsable du pôle développement entreprises
Comité de Jumelage Franco-Allemand Evry-Troisdorf	M. Desbrières, Président
Comité de Jumelage Franco-Anglais «Les Amis de Bexley»	Mme Gosset, membre
Mairie d'Evry	M. Olivier, conseiller municipal délégué (R.S.A., Relations internationales, coopération décentralisée et jumelages) et Mme Ould-Issa, chargée de mission
Mairie de Lisses	M. Lafon, Maire
Mairie Ris-Orangis	M. Mandon, Maire
Mairie de Bondoufle	M. Sallière, Président du comité de jumelage
Mairie de Villabé	Mme Maggini, Maire
Mairie de Courcouronnes	M. Beaudet, Maire M. Essonne, Directeur adjoint du service Jeunesse, Education populaire et International
Lycée François Truffaut	Mme Le Baratoux, CPE
Entretiens exploratoires	
Chambre des métiers et de l'artisanat	M. Cecini, conseiller Service Economique
Les amis de Tuili	M. Parisot, Trésorier
Djiguiso – La maison de l'Espoir	M. Travore, Président
Moovance	Mme Nevil, Présidente
Ethnicité	Mme Touré, Présidente
Les amis du Vietnam	Mme My Nga Nguyen, Présidente
Union des Indiens de France	M. Balane, Président
Culture Mélangée (Mauricienne)	Mme Matelot, Présidente
Association Essonne Sahel	M. Gaget, Président
La Maison du Monde	M. Vaillé, Président
Génération Lusophone	M. Martins, Président

Eneis Conseil

Bailleurs effectifs et potentiels	
CRESI-CG 91	M. Adila, Coordinateur Pôle Ressources
CRIF	Mme Berthomeau, Directrice des Affaires Internationales
Société des Eaux de l'Essonne	M. Arnaud, Responsable du centre technique assainissement usines
F3E	M. De Reviers, Chargé de mission
MAE	Mme Bérou, DAECT
AFD	Mme Weyl, Chargée des relations avec les acteurs de la coopération décentralisée
Fondation Ensemble	M. Breaunsteffer, Directeur
Fondation Suez Environnement	Mme Bincaille, Responsable
Intercommunalité du benchmark	
SAN de Sénart	Mme Lecuziat, Chargée de mission Education au Développement
Communauté d'agglomération de Nantes	M. Berthiau, Responsable Mission solidarité et coopération internationale
Grand Lyon	M. Di Loreto, Responsable du pôle Coopération Décentralisée
Communauté d'agglomération de Chalon Val Bourgogne	Mme Egger, Chargée de mission Coopération Décentralisée
Angers Loire Métropole	Mme Kotras, Directrice «Prospective Internationale et Organisation»
Communauté urbaine de Dunkerque	Mme Cos, Directrice « Stratégie et Partenariats Europe et International»
Communauté Urbaine de Strasbourg	Mme Millet, Chargée de mission Coopération Internationale
Communauté d'agglomération de Rennes	Mme Orihuela, Responsable du service des Relations internationales et des partenariats européens
Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise	Mme Couston, Chargée de mission Relations Internationales
Communauté d'agglomération de Cahors	Mme Gosse, Chargée de mission Coopération Décentralisée et Politiques contractuelles

Répondants aux enquêtes par voie de questionnaire

Questionnaire à destination des agents de l'Agglomération

Direction	Nombre de répondants	Proportion de répondants
Direction de la culture	23	36,5%
Direction de la communication	7	11,1%
Direction de la maîtrise d'ouvrage et du bâtiment	5	7,9%
Direction de la Mémoire et de la Documentation	5	7,9%
Direction de l'aménagement	4	6,3%
Direction de l'Administration Générale, affaires juridiques et commande publique	3	4,8%
Direction des services urbains et du développement durable	3	4,8%
Direction des sports	3	4,8%
Direction des Transports et Déplacements	3	4,8%
Direction de la politique de la ville et de l'insertion	2	3,2%
Direction de l'habitat	2	3,2%
Direction des finances	2	3,2%
Direction du développement économique enseignement supérieur et recherche	1	1,6%

Résumé des résultats de l'enquête

La majorité des agents répondants estiment que la participation de leur service à la coopération décentralisée pourrait être pertinente. Ils y identifient un intérêt à titre personnel pour la valorisation de leur travail. Ce témoignage semble relever majoritairement d'agents ayant déjà participé à la conduite d'action en lien avec l'international, soit portées en direct par leur Direction, soit en collaboration avec l'équipe de coopération décentralisée de l'Agglomération.

Pour autant, une forte proportion des agents identifie peu et/ou mal le champ d'intervention de cette politique. Il conviendrait donc d'apporter **une attention particulière à l'information des différentes directions quant à leur possible intervention dans le champ de la coopération institutionnelle internationale**, afin notamment de se prémunir d'éventuelles démobilités si leur engagement ne correspond finalement pas à leurs attentes préalables.

Afin de conforter l'approche transversale de la coopération décentralisée, il conviendrait au préalable de mieux faire connaître les missions et objectifs de la coopération décentralisée, notamment afin de valoriser son potentiel apport au projet de territoire de l'Agglomération.

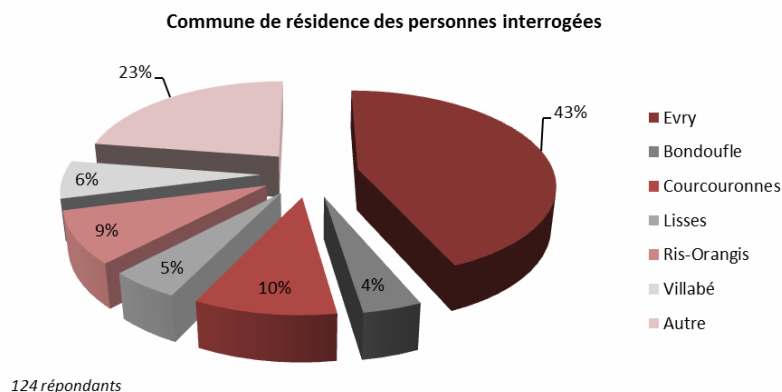
En effet, seul un agent répondant sur quatre identifie actuellement **la recherche de réciprocité dans les échanges induit par la coopération décentralisée**. Une majorité d'entre eux estime au contraire que cette politique n'est pas en lien avec les problématiques auxquelles ils sont confrontés au quotidien ; cette même majorité n'identifie par ailleurs pas l'apport de la coopération décentralisée au projet de territoire.

Cela est notamment dû à une méconnaissance de la politique : si une grande majorité identifie la coopération de l'Agglomération avec le Mali, peu nombreux sont les agents identifiant les coopérations plus récentes, ou même les champs thématiques d'intervention.

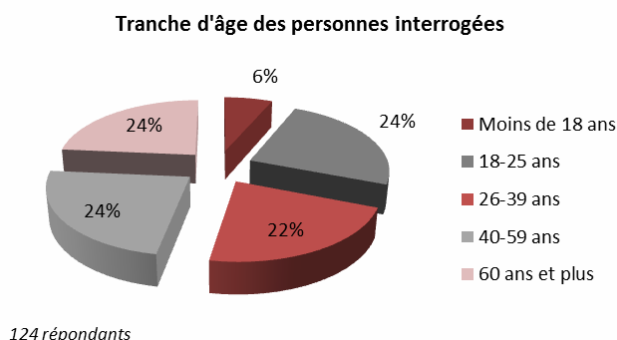
Plus généralement, seuls 41% **des répondants estiment connaître la coopération décentralisée**.

Questionnaire à destination de la population

Nous attirons votre attention sur le volume de l'échantillon, particulièrement réduit eu égard à la population de l'Agglomération (114 750 habitants recensés en 2010 selon les données municipales). Ainsi, les enseignements du questionnaire doivent être appréhendés d'avantage à titre d'illustrations, déclencheurs de questionnement, que comme un bilan exhaustif de la position de la population centre-essonnienne vis-à-vis de la coopération décentralisée de l'Agglomération.



A l'exception des moins de 18 ans, la répartition des personnes interrogées par tranche d'âge est plutôt uniforme, chacune d'elle étant représentée par plus de 20% des répondants.



Ce questionnaire a permis d'aborder la politique de coopération décentralisée sous différents aspects : les institutions impliquées dans la coopération internationale, la connaissance des actions menées par la CAECE, les outils de communication mobilisés, les attentes et priorités en matière de coopération internationale.

Résumé des résultats de l'enquête

L'action publique dans le champ de la solidarité internationale est peu repérée, même par les citoyens témoignant d'un engagement sur ce champ (20%).

Pour autant, la coopération de l'Agglomération avec le Mali est globalement bien repérée par les habitants du territoire de l'intercommunalité : **38% d'entre eux repèrent l'action internationale de l'agglomération, et près d'un quart son engagement au Mali.**

Pour autant, **il reste une très grande majorité (75%) à ne pas s'estimer informée des actions internationales de cette collectivité.** Si le magazine mensuel de l'Agglomération est lu par une majorité des répondants, les outils dédiés à la coopération décentralisée, en version papier ou informatique, ont peu de portée.

Les évènements organisés par la collectivité sur le thème de la solidarité internationale sont relativement mobilisateurs et contiennent un fort potentiel de mobilisation. Toutefois, rien n'indique que les habitants qui y ont participé relient ces évènements avec l'engagement international de l'Agglomération (aucune question n'a été prévue en ce sens dans le questionnaire).

En conséquence, une très grande majorité de répondants (80%) ne se prononcent pas sur le fait que la CAECE ait raison de mener des actions à l'international, ni sur les bénéfices que le territoire de l'Agglomération pourrait retirer d'une telle action.

Un tiers d'entre eux apportent néanmoins des éléments de réflexion sur ce dernier point, en citant **l'intérêt de promouvoir une logique d'échanges, entre population et professionnels, dans le cadre d'une action internationale portée par une collectivité.**

Participants aux groupes de concertation (décembre 2012)

Groupe de travail 1 : « Penser global, agir local » : quelle stratégie pour la Communauté d'Agglomération ?

- Annie Asada – CAECE, Direction du développement économique
- Bérengère Mainfroid – CAECE, Direction du développement durable
- Morgann Houriez – CAECE, Cabinet du Président
- Djamel Adila - CG 91
- Bruno de Reviers - F3E
- Anne Benetollo – CAECE, Direction de la culture
- Emmanuelle Brissard – CAECE, Direction de la coopération décentralisée

Groupes de travail 2 et 3 : Quelle structuration institutionnelle de l'action internationale sur le territoire centre essonnien pour une meilleure cohérence ? Quelle animation territoriale vis-à-vis des acteurs centre essonniers ?

- Abdoul Hameth Ba – Enseignant-chercheur, Chargé de mission Culture et Afrique Subsaharienne à l'Université d'Evry Val d'Essonne
- Corinne Galerne – CG 91
- Olivier Ratovoherizo – CG 91
- Nicolas Grandu – CG 91
- Maurice Riou - Association la Plume et l'Encrier de Bondoufle
- Hélène Penvern - Coordinatrice Enfance à la Mairie de Courcouronnes
- Cynthia Boyer – CAECE, Direction Générale Animation du Territoire et Solidarités
- Chantal Blandureau – CAECE, Direction Mémoire et Documentation
- Ibrahima Kone, Abdoulaye Trav, Patrice Yves - Association Djiguia So de Corbeil Essonne
- Moussa Diarra - Association communauté malienne de l'Essonne d'Evry
- Jean-Marc Barthel - Conseiller Principal d'Education du collège Jean Lurçat de Ris-Orangis
- Touhami Mohamed, Conseiller municipal de Ris-Orangis
- Jean-François Mangelaire – CAECE, Direction de la coopération décentralisée

Groupe de travail 4 : Quelles nouvelles approches de sensibilisation et d'éducation au développement en direction de la population de l'Agglomération ?

- Marie-France Ould-Issa – CAECE / Mairie d'Evry, Direction de la coopération décentralisée
- Luc Sédart - Trésorier à la Maison du monde
- Jacques Longuet - Maire adjoint à la Culture d'Evry, Délégué aux équipements culturels et à la mémoire de la ville de la CAECE
- Isabelle Bichon - Directoire Mémoire et Documentation
- Renaud Delabarre – CG 91
- Anne Kaboré - Educasol