



|                 |  |
|-----------------|--|
| Titre :         | Evaluation externe de la coopération décentralisée entre la ville de Romans et ses villes partenaires (Taroudannt au Maroc, El Jem en Tunisie, Vardénis en Arménie) – 256 Ev |
| Commanditaire : | Ville de Romans  |
| Consultants :   | CIEDEL, Christophe MESTRE – CERSS, Mohamed BOUJA   |

**Note de commentaires du commanditaire**

## 1. La démarche générale de l'étude

### 1.1. Quel est votre avis sur le déroulement global de la démarche de l'étude, dans ses différentes étapes (de l'élaboration des termes de référence à la validation du rapport final, en passant par les missions et restitutions) ?

#### Termes de référence

L'élaboration des termes de référence s'est faite en recourant à un stagiaire recruté par la Mission des Affaires Internationales de la Ville de Romans (MAEI). Le F3E a assuré un accompagnement constant (séance de travail avec l'équipe de la MAEI et l'élu référent, échanges sur les versions successives des termes de référence). En lien avec les techniciens de la MAEI, des rencontres ont été animées autour de la préparation de l'évaluation avec les acteurs concernés à Romans (Ville et principaux partenaires). Ces temps ont permis au stagiaire de bien appréhender les enjeux et ont aidé à préciser clairement les attentes des acteurs. Des missions courtes de ce stagiaire avec un technicien de la MAEI sur les territoires évalués pour une élaboration concertée des TDR avec les partenaires ont été réalisées. Ces missions ont permis d'informer les partenaires sur les principes de l'évaluation et d'en discuter les principaux axes avec eux. Toutefois, au vu du dispositif mis en place par Romans, cette phase de préparation aurait pu s'appuyer davantage sur les coordinateurs locaux présents sur chaque territoire. Il aurait pu être intéressant que les rencontres à Romans et dans les territoires partenaires sur l'élaboration des termes de référence soient animés avec le F3E et que celui-ci propose des outils pédagogiques appropriés pour permettre une mobilisation complète des partenaires.

Le choix du CIEDEL en tant qu'évaluateur par la Ville de Romans a été motivé par la qualité de l'offre technique et financière proposée. La continuité d'une relation de compréhension du territoire de Romans, de la coopération et de ses évolutions par le CIEDEL, associé à la capacité critique reconnue de ce dernier, a également pesé dans le choix de la Ville de Romans

#### L'évaluation

Les élus de la Ville de Romans ont décidé de lancer le processus d'évaluation de la politique de coopération internationale en 2007. L'étude a été conduite entre janvier et septembre 2008 dans une collaboration étroite entre les évaluateurs et les techniciens de la MAEI. L'alternance entre des temps d'enquêtes ville par ville (printemps 2007), plusieurs temps de restitution intermédiaires avec les acteurs romains et des villes de coopération et de concertation publique a assis progressivement la pertinence de l'étude. Il apparaît que le principe de 2 évaluateurs, un marocain et un français, s'il reste intéressant à plus d'un niveau, a apporté une valeur ajoutée relative. La lecture des rapports dans leur globalité montre un certain déséquilibre dans le contenu des analyses proposées, compréhensible au regard des parcours respectifs des évaluateurs. L'évaluateur du CIEDEL a par ailleurs toujours été disponible, dépassant même ce qui avait été programmé au départ et validé dans les termes de référence.

Le rendu du rapport final était pleinement satisfaisant sur le fond. Synthèse, rapport transversal et notes d'étape territoire par territoire forment une matière complète qui est diffusée progressivement en fonction des demandes et des priorités. Le rapport aurait pu être mieux pensé dans sa forme pour être plus facilement communicable auprès de chaque partenaire (rapports détachés, onglets de lecture...). Le temps de restitution publique finale à Romans (le 22 janvier 2009) a été particulièrement intéressant. Ce moment partagé entre élus, techniciens, évaluateur et partenaires a permis de débattre sur les préconisations de l'évaluation et d'affirmer les nouvelles orientations politiques de l'action internationale de la Ville de Romans. Des dispositifs de pilotage technique et politique nouveaux s'affinent au fil des mois.

Ils doivent être validés et précisés à travers une démarche nécessaire d'appui post-évaluation sur laquelle la ville de Romans sollicite à nouveau le F3E.

## **1.2. Avez-vous rencontré des difficultés particulières ? Si oui, lesquelles ?**

Même si l'évaluation a pris du temps (sans doute nécessaire à l'appropriation du processus, de ses résultats et recommandations par les acteurs concernés) et a été relativement chronophage pour la MAEI, nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières au moment de la conduite de l'évaluation à proprement parler.

Pourtant les suites de l'étude ont correspondu à des évolutions locales à Romans, qui ont obligé à être très réactifs, tant sur le plan technique que sur le plan politique. Ces évolutions s'expliquent notamment par la coïncidence de l'évaluation avec le changement d'équipe municipale et les départs de 2 des techniciens municipaux concernés.

Sur le plan politique, si M. Henri Bertholet a été reconduit dans ses fonctions de maire, l' élu en charge des relations internationales n'a pas repris son portefeuille. Une nouvelle adjointe a été nommée, en charge des relations internationales et de la jeunesse. Volontaire et dynamique, elle n'a pu bénéficier d'un tuilage adapté, le précédent élu étant resté en retrait des suites de l'évaluation. Cette difficulté, a été dépassée et a permis de proposer un nouveau dispositif de pilotage politique de l'action internationale basé sur une périodicité de rencontres avec le maire et son adjointe, et sur la mobilisation d'un « Pôle des relations internationales » composé d'une dizaine d'élus.

Sur le plan technique, 2 sur les 3 chargés de mission ayant accompagné l'évaluation ont quitté la ville de Romans entre mai et septembre 2008. Le 3<sup>ème</sup> était en poste spécifiquement au Maroc. Un repositionnement en responsabilité du service de la MAEI s'est imposé, et un recrutement rapide a permis de compléter l'équipe (novembre 2008). Un poste sur les 3 n'a pas été reconduit. Le dispositif technique est en phase de réélaboration, en lien avec la ré-organisation globale de la collectivité.

Actuellement, le contexte économique et social à Romans oblige à être rapide dans les propositions et efficace dans l'opérationnalité au quotidien, pour convaincre. L'évaluation pose les bonnes questions, formule des analyses et propose des orientations intéressantes. Mais les réponses à apporter ne restent pas faciles à formuler par les élus et les techniciens de la Ville. La poursuite de la politique publique de l'action internationale est liée notamment aux capacités de digestion pour réaliser certaines préconisations de l'évaluation (lien avec l'appui post-évaluation souhaité).

## **1.3. Qu'est-ce qui vous a le plus apporté ?**

Pour la nouvelle équipe municipale et spécifiquement pour l'adjointe nouvellement désignée, l'évaluation a accompagné la rapidité de la compréhension des enjeux et aidé à un positionnement rapidement juste. Elle dresse un état des lieux précis, identifie les difficultés et les défis, en apportant des pistes de solutions à partir desquelles réfléchir et travailler.

L'évaluation a été un temps de questionnements partagés entre Romans et ses villes partenaires. Elle a permis de prendre acte des modifications de contexte ville par ville, et a reposé chacun face à ses attentes et à ses responsabilités. Elle pousse aujourd'hui à ré-inventer et à proposer des approches nouvelles, réellement concertées.

Le temps de l'évaluation (qui se poursuit au delà de la remise des rapports finaux) a été un temps de prise de distance et d'interrogation des pratiques, essentiel à la continuité de la politique de coopération internationale de la ville de Romans.

## **1.4. Qu'est-ce qui vous a le moins apporté ?**

Globalement, toutes les discussions et rencontres proposées ont été une source d'enrichissement pour les participants.

## **1.5. Si c'était à refaire, quelles modifications suggèreriez-vous ?**

L'évaluation telle qu'elle s'est déroulée est pleinement satisfaisante. Dans la manière d'aborder l'évaluation il aurait éventuellement été souhaitable de proposer :

- Un accompagnement plus en proximité du F3E pour la rédaction des termes de référence avec par exemple une présence systématique, aux côtés du commanditaire, sur la préparation, l'encadrement et l'animation de l'ensemble des temps de travail sur les termes de référence ;

- La proposition en accord entre la Ville de Romans et le F3E d'outils pédagogiques de présentation de ce qu'est une évaluation. Une méthode d'animation autour des termes de référence, appropriée à ces outils, en direction des partenaires techniques et politiques des villes partenaires évaluées, pour une préparation de l'évaluation renforcée.

**1.6. Si cela n'est pas redondant avec vos réponses aux cinq questions précédentes : que pensez-vous de l'appui apporté par le F3E ? Du travail du (des) consultant(s) ?**

Les apports croisés du F3E (qui a été plus qu'un bailleur, un conseiller au quotidien) et du CIEDEL, ont garanti la qualité du processus et la pertinence des questionnements. La triangulation systématique avec la mission des Affaires Européennes et Internationales de Romans a su être efficace et patiente.

## **2. Les résultats**

### **2.1. Quel est votre jugement sur la forme et le fond du rapport final ?**

Sur le fond, nous ne pouvons que souligner la pertinence de l'analyse générale. Il existe cependant un déséquilibre entre les notes d'étapes, celle sur El Jem étant moins aboutie et pertinente que celles sur Romans, Taroudannt et Vardenis. Les rééquilibrages par questionnements croisés au fur et à mesure de l'écriture ont permis d'échanger sur toutes les problématiques de fond. Certaines interrogations subsistent au delà de l'exercice (s'est-on accordé réellement sur l'objet d'étude qui a été évalué ? Qu'est donc la coopération décentralisée pour chaque acteur ? Etait-elle clairement définie au préalable ici et là-bas ? Comment trouver l'équilibre entre un accompagnement de l'institution et des acteurs du territoire ? Dans quelle limite faut-il agir ou accompagner l'action pour préserver les dynamiques ? Comment aider au mieux la décision légitime ? Où se situe l'intérêt réciproque ? etc.). Dans la forme, le rapport est très complet, même si parfois difficile à appréhender par sa densité. La synthèse en permet une lecture rapide et simplifiée. La forme du rapport complet aurait pu être améliorée. Le rapport actuel est compliqué à comprendre notamment pour les partenaires de la coopération. Une traduction (arabe et arménien) pourrait être utile. Un dépliant de communication en français sur la démarche d'évaluation et ses résultats a été élaboré par la MAEI en lien avec les évaluateurs.

### **2.2. Selon vous, ce rapport répond-il aux termes de référence de l'étude ?**

Oui. Il répond aux interrogations, et se révèle un bon outil d'aide à la décision, et un guide référent pour l'orientation de l'action. L'évaluation a permis comme il était prévu dans les termes de référence : de faciliter la communication, de créer du lien entre les acteurs ; de faciliter des relations nouvelles autour des objets à évaluer ; de justifier des crédits alloués auprès des décideurs et des citoyens. Dernier point posé en attente au départ dans les termes de référence, elle ouvre des pistes pour accéder à de nouveaux financements de la part d'organismes internationaux (prévision de réponse à appel d'offre de la Commission Européenne).

### **2.3. Quels sont vos points de satisfaction quant à ce rapport ?**

Nous pouvons répondre à cette question par l'exemple, constatant que l'évaluation permet une évolution des pratiques et le partage de perspectives entre partenaires :

- à Vardenis, Arménie, un coordinateur de projets est officiellement recruté en appui avec une structure partenaire chargée de renforcer également ses compétences (par une meilleure connaissance du français et un appui managérial)
- à Taroudannt, Maroc, le projet en cours a été relu dans le sens d'une amélioration de la maîtrise d'ouvrage municipale, interrogeant les procédures de fonctionnement et positionnant plus clairement encore les apports de la coopération décentralisée. Les liens de confiance se sont consolidés entre les villes, mais aussi entre les villes et les associations référentes.
- à El Jem, Tunisie, la question se pose de recruter un chargé de mission pour construire un service des relations internationales au sein de la commune.
- à Romans, France, des orientations nouvelles ont été formulées qui accompagnent la poursuite des projets en cours. La MAEI interroge sa place dans l'organisation de la collectivité. Elle se veut un outil au service de la transversalité avec tous les services. Elle améliore le dispositif de concertation des acteurs du territoire. Politiquement, cette évaluation permet aussi de se demander comment l'action internationale (en plus des objectifs fixés

projet par projet) peut servir le projet politique global à l'échelle du mandat et à l'échelle du territoire.

Un temps de rencontre entre élus et techniciens est programmé à Romans en mai 2009 pour établir les conditions d'un pilotage technique et politique partagé de l'action internationale. La question essentielle de ces « ateliers de la coopération » est d'apprécier au mieux les conditions de mise en œuvre d'une coopération réellement d'intérêt mutuel.

### 2.3. Quelles sont, selon vous, ses lacunes ?

L'appréciation des temps nécessaires à la digestion du rapport ne sont que peu précisés au départ.

### 2.5. Quels ont été les effets immédiats de ce rapport pour...

#### a) la coopération dans son ensemble

Le rapport d'évaluation a engagé une réflexion profonde sur la refondation de l'action internationale de la ville de Romans. Il a ainsi permis d'interroger la relation entre services dans l'optique de mettre en œuvre une réelle transversalité, de multiplier les opportunités « d'exposition » des acteurs de Romans à l'international, de redéfinir des objectifs communs entre partenaires...

#### b) la collectivité

L'évaluation a encore aider à remobiliser très vite les élus sur la question de l'intérêt de l'action internationale pour la collectivité. Un dispositif de pilotage politique a été mis en œuvre axé sur des rencontres régulières avec l'adjointe en charge des relations internationales et le maire, et la réunion mensuelle d'un pôle des relations internationales. Elle a poussé à poser rapidement les questions d'organisation et du rôle de la MAEI au sein de la collectivité. L'enjeu de transversalité est abordé plus que jamais, notamment à travers la relation entre développement durable et coopération décentralisée.

#### c) Les partenaires

**Local** : l'évaluation favorise la re-mobilisation d'un noyau de partenaires. Elle est à mettre en parallèle avec les questionnements de l'association Romans International (qui sort d'un dispositif local d'accompagnement), et anticipe la redéfinition du dispositif de concertation avec les acteurs locaux engagés à l'international.

**Régional** : au niveau de la Région Rhône-Alpes, elle a renforcé la visibilité de l'action de la ville dans les réseaux existants... Elle permet de poser la question de l'apport réciproque des réseaux à l'action internationale. Elle consolide les relations avec d'autres villes, dans une démarche de mutualisation d'action. Elle pose des questions stratégiques.

**National** : les rencontres et réunions viennent confirmer la reconnaissance de l'action internationale de la ville de Romans. La démarche est saluée pour ce qu'elle permet de faire évoluer dans les réflexions et dans la pratique.

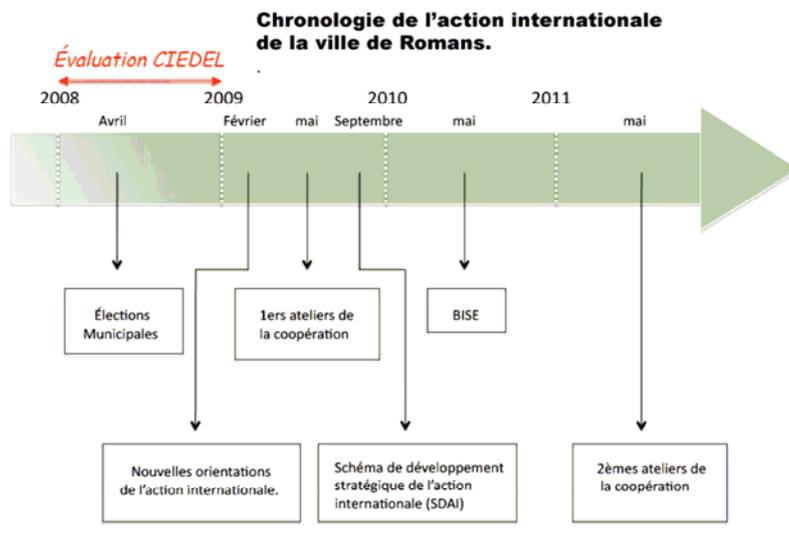
## 3. Les suites

### 3.1. Si cela n'est pas redondant avec votre réponse à la question 2.5 : quelle démarche (ou plan d'action) est élaborée suite à ce rapport ?

Un appui post-évaluation est demandé au F3E pour permettre de poursuivre la réflexion autour de l'opérationnalisation des recommandations de l'évaluation, avec l'accompagnement du CIEDEL. Cet appui a un triple objectif :

- apporter une expertise technique appuyant la construction des propositions et des outils
- légitimer par un regard extérieur les choix faits
- aider la prise de décision

Des temps de rendez-vous sont proposés pour aller vers la définition d'un schéma de développement de l'action internationale de Romans et de ses partenaires. En première étape, des ateliers de la coopération en mai 2009 doivent lancer les réflexions pour un pilotage politique et technique partagé de la coopération décentralisée. La Biennale Internationale de la Solidarité et des Echanges en 2010 sera l'occasion de valider la forme de ce dispositif



**3.2. Quels aspects (thématiques, méthodologiques,...) de cette étude trouveriez-vous intéressant de valoriser (via un atelier d'échange, par exemple) voire d'approfondir, et comment ? Si cela se faisait, seriez-vous éventuellement prêt à vous y impliquer ?**

L'évaluation permet d'engager à l'échelle de la commune spécifiquement un dialogue sur la culture de l'évaluation et la culture de projets. Elle souligne la capacité de l'action internationale à être un levier pour la mobilisation de financements externes.

L'évaluation valorise le caractère pionnier et innovant de l'action internationale romananaise, tout en soulignant sa fragilité au regard des réalités locales.

Le défi pour l'avenir est d'approfondir la question de la capacité de la coopération à apporter de la valeur ajoutée à l'ensemble du territoire, spécifiquement dans le rapport entre coopération décentralisée et développement durable (aspect économique du développement des territoires)...