

# LA MOBILISATION DE L'EXPERTISE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES FRANÇAISES DANS LEURS POLITIQUES DE COOPERATION DECENTRALISEE SUR L'EAU ET L'ASSAINISSEMENT

---

RAPPORT FINAL – SEPTEMBRE 2014



ETUDE REALISEE DE FEVRIER A SEPTEMBRE 2014

CLOVIS LEMEE - PS-EAU

## *Abréviations couramment utilisées*

---

AE : Collectivités ne mobilisant Aucune Expertise  
AFD : Agence Française de Développement  
ARRICOD : Association des Professionnels de l'Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales  
AUE : Association d'usagers de l'eau  
CA : Communauté d'Agglomération  
CC : Communauté de Communes  
CG : Conseil Général  
CNCD : Commission Nationale de la Coopération Décentralisée  
CR : Conseil Régional  
CU : Communauté Urbaine  
CUF : Cités Unies France  
DAECT : Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales  
DEA : Direction de l'Eau et de l'Assainissement  
DSP : Délégation de Service Public  
E&A : Eau et Assainissement  
EE : Collectivités mobilisant l'expertise d'acteurs extérieurs  
EI : collectivités mobilisant leur expertise interne  
EI&E : collectivités mobilisant leur expertise interne et celle d'acteurs extérieurs  
EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale  
GRET : Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques  
MAE : Ministère des Affaires Etrangères  
ONEMA : Office National de l'Eau et des Milieux Aquatiques  
pS-Eau : Programme Solidarité Eau  
RI : Relations Internationales  
SEDIF : Syndicat des Eaux d'Ile-de-France  
SI : Solidarité Internationale  
SIAAP : Syndicat Interdépartemental d'Assainissement de l'Agglomération Parisienne  
SIVEER : Syndicat des eaux de la Vienne  
SMPBR : Syndicat Mixte de production d'eau potable du Bassin Rennais  
STEA : Service Technique d'Eau et d'Assainissement

<b>I. Types d'expertises et pratiques .....</b>	<b>10</b>
<b>A. Les compétences techniques .....</b>	<b>12</b>
1. Mobilisation de compétences techniques en interne.....	12
(1) Regard technique et missions d'identification.....	13
(2) Formation et appui, à domicile ou sur site.....	13
2. Mobilisation de compétences techniques auprès d'acteurs extérieurs .....	14
(1) ONG et associations .....	15
(2) Bureaux d'études et secteur privé .....	16
(3) L'expertise des délégataires eau et/ou assainissement.....	16
(4) Formation .....	17
<b>B. Les compétences organisationnelles .....</b>	<b>17</b>
1. En interne .....	17
(1) Gestion de projet et coordination.....	18
(2) Accompagnement des services locaux.....	18
(3) Communication et sensibilisation .....	19
(4) Conseil et appui.....	19
2. En externe .....	20
<b>C. Les compétences institutionnelles .....</b>	<b>20</b>
(1) Représentation et dialogue .....	20
(2) Renforcement des capacités .....	21
<b>II. Les moteurs de l'engagement de l'expertise des collectivités territoriales françaises dans leurs projets de solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement .....</b>	<b>23</b>
<b>A. Pourquoi les collectivités mobilisent-elles leur expertise interne ?.....</b>	<b>23</b>
(1) Une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre.....	24
(2) Un outil de management interne : enrichir les compétences des agents et favoriser la cohésion des services en interne.....	24
(3) Valoriser l'expertise de la collectivité vis-à-vis de l'extérieur : .....	25
<b>B. Pourquoi mobiliser l'expertise des acteurs du territoire de la collectivité ? .....</b>	<b>26</b>
(1) La recherche de compétences complémentaires .....	26
(2) La visée pédagogique de la coopération décentralisée .....	28
(3) La volonté de dynamiser et valoriser les compétences des acteurs du territoire de la collectivité .....	29

(4) Sujets sensibles, les diasporas et le secteur privé :.....	29
<b>III. Les contraintes rencontrées dans la mobilisation de l'expertise des collectivités dans leurs projets de solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement.....</b>	<b>31</b>
<b>A. Les contraintes à la mobilisation de l'expertise interne.....</b>	<b>31</b>
1. Contraintes internes.....	32
(1) Les ressources humaines.....	32
(2) Les contraintes administratives liées au fonctionnement interne de la collectivité.	33
(3) Le coût financier, l'allocation des fonds et les contraintes budgétaires.....	34
2. Contraintes externes.....	35
(1) Barrières culturelles, pratiques différentes et compétences non-adaptées au contexte local.....	35
(2) La faiblesse institutionnelle, administrative et économique de la collectivité partenaire.....	36
(3) La coopération, une politique contestée ?.....	37
(4) Procédures d'accueil, visas et échanges physiques.....	38
<b>B. Les contraintes à la mobilisation de l'expertise externe.....</b>	<b>39</b>
(1) L'alourdissement du processus de décision et les divergences d'opinion.....	40
(2) Le coût de l'intervention d'un acteur extérieur.....	41
(3) Perdre la maîtrise du projet : une crainte justifiée ?.....	42
(4) La question du professionnalisme des acteurs extérieurs.....	42
<b>C. Nuancer les contraintes :.....</b>	<b>43</b>
(1) La disponibilité des ressources humaines :.....	44
(2) La faiblesse institutionnelle, administrative ou économique de la collectivité partenaire :.....	44
(3) Le manque de professionnalisme des acteurs extérieurs :.....	45
(4) Les divergences d'opinion :.....	45
<b>IV. Les freins à la mobilisation de l'expertise des collectivités territoriales française .....</b>	<b>47</b>
<b>A. Les freins à la mobilisation de l'expertise interne.....</b>	<b>47</b>
<b>B. Les freins à la mobilisation de l'expertise externe.....</b>	<b>49</b>
<b>V. Pistes d'évolutions.....</b>	<b>51</b>
<b>A. Marge de progression et leviers possibles.....</b>	<b>51</b>
(1) Pour la mobilisation de l'expertise interne.....	51
(2) Pour la mobilisation de l'expertise externe.....	53
<b>B. Recommandations.....</b>	<b>54</b>
(1) Mutualiser les moyens et les compétences.....	54
(2) Faire appel à des acteurs professionnels associatifs.....	55

(3) Engager le secteur privé du territoire .....	55
(4) Le multi partenariat sur deux bassins .....	56
(5) L'implication et l'information des agents de sa collectivité, et des acteurs de son territoire, comme levier pour légitimer et valoriser la politique de coopération décentralisée .....	56
(6) Travailler en direct avec les pouvoirs locaux partenaires et stimuler l'échange institutionnel sur les aspects de gouvernance .....	57
(7) Miser sur les compétences locales .....	57
(8) Travailler sur des territoires similaires .....	58
(9) Améliorer la mobilisation de l'expertise des collectivités et adapter les outils de communication et de sensibilisation aux enjeux de la coopération .....	58
<b>VI. Bibliographie .....</b>	<b>60</b>
<b>VII. ANNEXES .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>ANNEXE 1 : Questionnaire en ligne.....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE 2 : Liste des personnes interrogées en entretien .....</b>	<b>88</b>

### Contexte :

Le manque d'accès à l'eau et à l'assainissement est une des premières causes de mortalité au monde. Aujourd'hui encore, 1,8 milliards de personnes dans le monde consomment de l'eau contaminée, et 2,5 milliards de personnes n'ont pas accès à un assainissement de base<sup>1</sup>. Face à ces enjeux, la communauté internationale qui s'était donnée comme Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de réduire de moitié d'ici 2015 la proportion de la population mondiale qui n'a pas un accès durable à l'eau et à l'assainissement, doit plus que jamais restée mobilisée.

En complément de l'aide du gouvernement français, la coopération décentralisée s'est accrue ces dernières années et occupe aujourd'hui une part significative de l'aide française à destination des pays en développement : en 2013, les montants mobilisés par les collectivités locales françaises et agences de l'eau pour financer des actions de solidarité en vue de l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans le monde se sont élevés à 28.3 millions d'euros.

Le pS-Eau accompagne et assure un suivi de la coopération décentralisée française en matière d'eau et d'assainissement. Sur les dernières années, il a réalisé deux études pour approfondir les connaissances sur le sujet et mieux appréhender les modes d'intervention de ces acteurs. Une première étude, réalisée en 2010 à la demande de l'AFD, a dressé un premier bilan quantitatif (désormais mis à jour chaque année) des montants mobilisés par ces acteurs, et a également fourni une caractérisation de leurs modes d'intervention afin de mieux les connaître, et d'identifier des complémentarités avec les actions de l'AFD.

Une deuxième étude, réalisée en 2011 sous l'égide du « Groupe d'échanges sur le développement de la coopération internationale dans le domaine de l'eau et de l'assainissement » a analysé la perception des élus locaux français sur l'intérêt et les opportunités d'engager des politiques et actions de coopération, et identifié les freins et les blocages à leur engagement.

Au-delà de leur contribution financière, la plus-value des acteurs de la coopération décentralisée réside également dans leur capacités à :

- nouer des relations de partenariat qui s'inscrivent dans la durée, permettant une réelle continuité des actions menées ainsi qu'un véritable accompagnement au changement. Ces relations, basées sur la confiance réciproque, favorisent la reconnaissance des complémentarités de chacun ;
- mobiliser une expertise et un savoir-faire qui leur sont propres (maîtrise d'ouvrage des services publics d'eau et d'assainissement, gouvernance locale, politiques publiques locales, etc.) et correspondant aux besoins des collectivités locales des pays en développement ;
- mettre en œuvre des actions avec un fort ancrage local, permettant une intervention plus pragmatique, proche du terrain et prenant en compte les spécificités locales.
- intervenir de façon souple et réactive, avec une réelle prise en compte des attentes des bénéficiaires et la possibilité de réorienter l'action si nécessaire.

---

<sup>1</sup> Progress on drinking water and sanitation, 2014 update, JMP report, UNICEF, WHO:  
[http://www.wssinfo.org/fileadmin/user\\_upload/resources/JMP\\_report\\_2014\\_webEng.pdf](http://www.wssinfo.org/fileadmin/user_upload/resources/JMP_report_2014_webEng.pdf)

## Enjeux et objectifs :

La présente étude s'inscrit dans la continuité des deux précédentes. Elle porte sur la mobilisation de l'expertise des collectivités locales françaises au bénéfice de leurs projets de coopération décentralisée pour l'eau et l'assainissement.

### **Cette étude a pour objectifs spécifiques de :**

- Dresser un état des lieux des pratiques pour mieux connaître les modes d'intervention des collectivités en la matière et les moyens utilisés;
- Diagnostiquer les contraintes en matière de mobilisation de l'expertise au service de la coopération décentralisée
- Communiquer sur les intérêts qu'il y a, pour une collectivité, à mobiliser son expertise dans le cadre de ses projets de coopération décentralisée ;
- Valoriser des expériences de coopération décentralisée

Sa diffusion permettra d'encourager la mobilisation de l'expertise des collectivités locales, déjà engagées ou non en coopération décentralisée sur l'eau et l'assainissement. Elle fournira des éléments concrets aux Agences de l'Eau pour mobiliser plus et mieux les énergies de leur territoire, au MAE et à l'AFD, pour agir en complémentarités avec les collectivités locales et mobiliser leur expertise et enfin aux ONG, qui pourront ainsi mieux appréhender ce que peuvent apporter les collectivités dans des projets de coopération au-delà d'une contribution financière.

L'analyse des résultats de l'enquête et des entretiens permettra de proposer des recommandations pour accroître et faciliter la mobilisation par les collectivités locales françaises de leur expertise interne et de l'expertise de leur territoire dans le cadre de leurs actions de coopération décentralisée pour l'eau et l'assainissement.

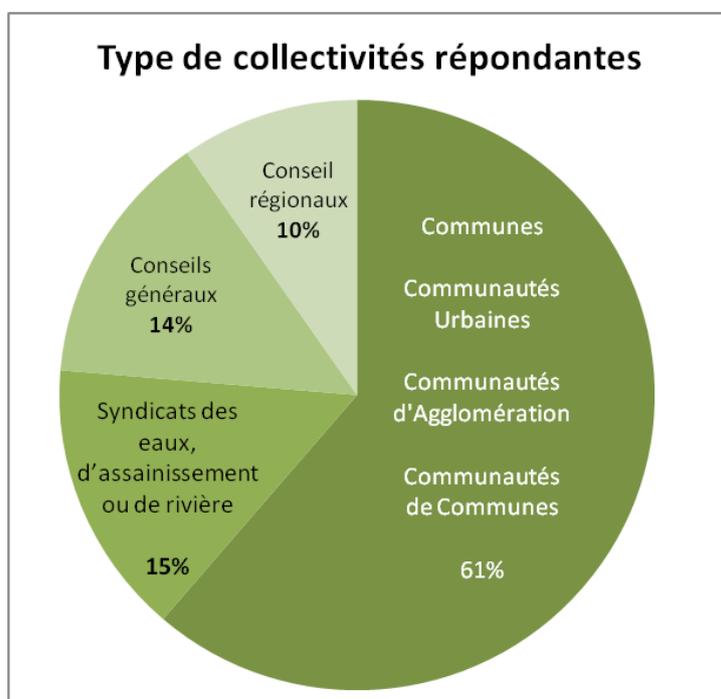
L'étude a été menée pendant six mois, de février à août 2014. Les collectivités françaises, et plus précisément les agents des services impliqués dans les projets de solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement en étaient la cible. Des élus ont également été interrogés pour apporter leur connaissance du sujet et leur point de vue sur cette politique marquée par la diversité des pratiques.

Deux phases successives ont permis de récolter des données de différents types et d'alimenter la réflexion sur la manière dont les collectivités pratiquent la solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement.

### Phase quantitative :

La phase quantitative avait pour objectif de faire émerger des données chiffrées et des indicateurs, ainsi que les tendances générales relatives au sujet de l'étude. Pour ce faire, un questionnaire en ligne a été envoyé à toutes les collectivités engagées en solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement et répertoriées dans la base de données du pS-Eau, soit 446 collectivités représentant un listing de 1900 contacts occupant différents postes concernés par le sujet de l'étude.

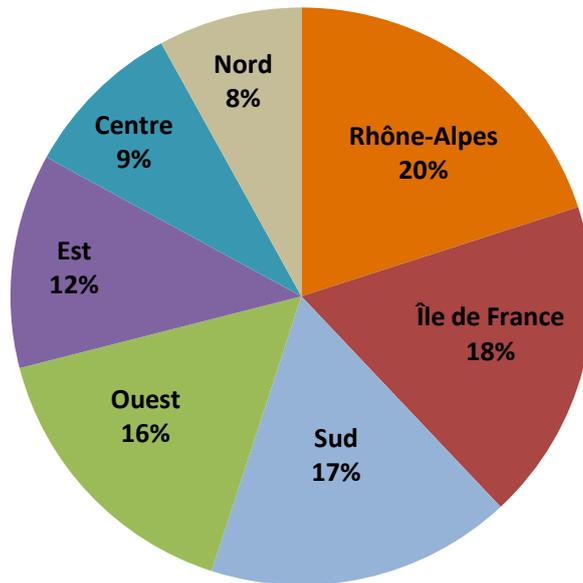
L'échantillon de répondants a été suffisant pour établir des statistiques fiables, puisque 104 personnes ont répondu à ce questionnaire<sup>2</sup> au titre de 93 collectivités différentes (soit un taux de réponse de plus de 20%), avec une représentativité suffisante de la diversité des acteurs cibles, autant en termes de type et de taille de collectivités que de représentation géographique.



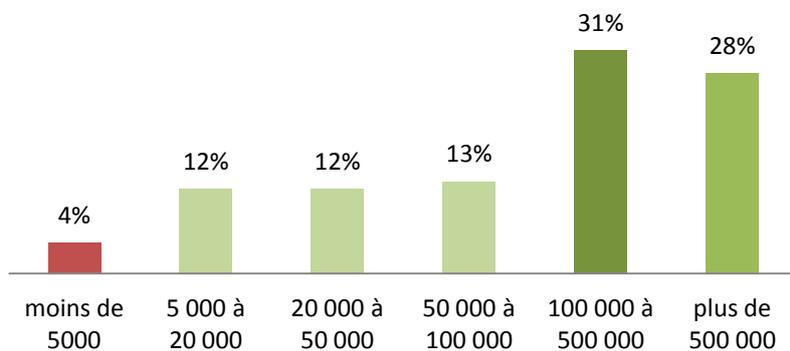
---

<sup>2</sup> Le bilan 2013 de l'action extérieure des collectivités locales E&A recense environ 230 organismes engagés en solidarité internationale pour l'E&A, dont environ 50% sont engagés en coopération décentralisée, et 50% s'engagent sous forme de soutien financier à l'action d'un tiers. Un échantillon de 104 collectivités est donc très représentatif des acteurs ciblés par cette étude, à savoir en premier lieu, les collectivités engagées en coopération décentralisée.

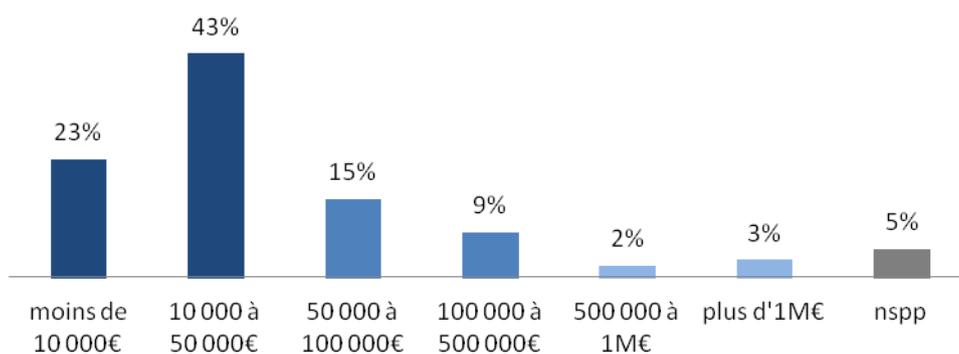
### Répartition géographique des répondants au questionnaire



### Taille des collectivités répondantes en nombre d'habitants



### Montant moyen annuel engagé en SI pour l'E&A (hors valorisation)

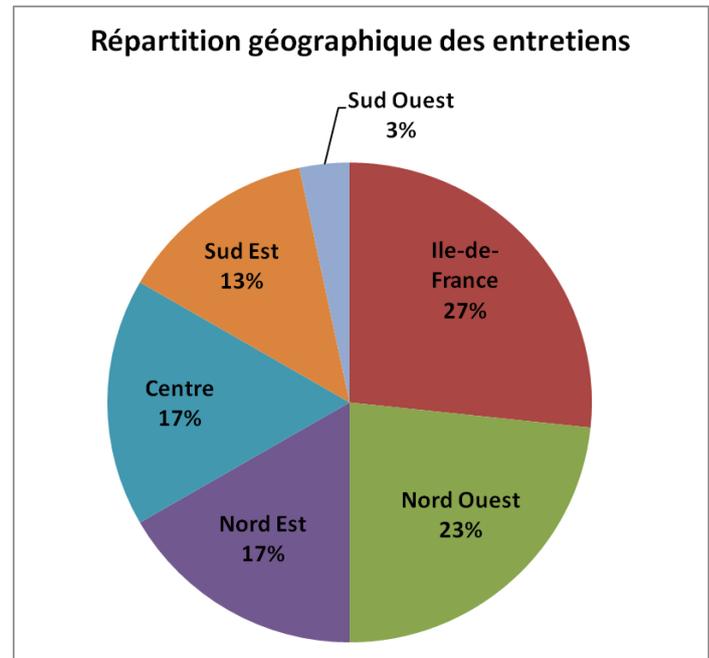


## Phase qualitative :

Les réponses au questionnaire en ligne ont été complétées dans un deuxième temps par une série d'entretiens individuels (32 au total) qui ont permis d'obtenir des éléments plus qualitatifs sur les pratiques des collectivités territoriales françaises.

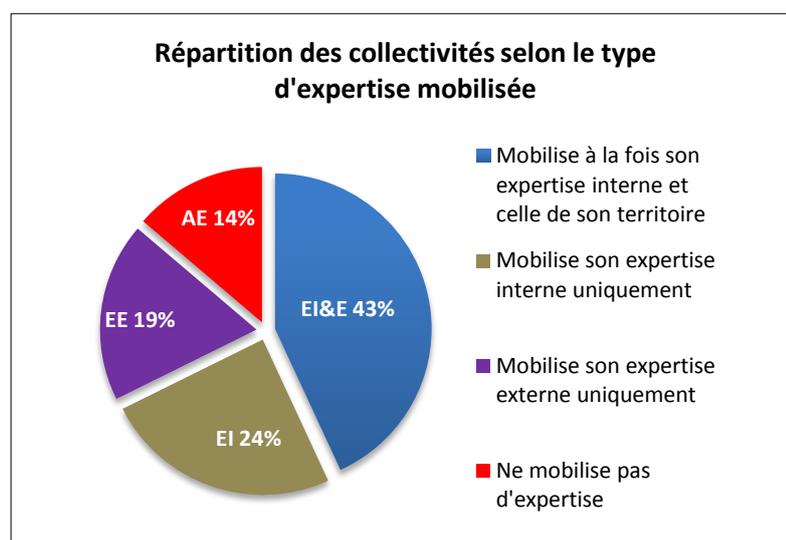
Là encore, l'échantillon fut assez représentatif aussi bien en termes de taille que de type de collectivité, de moyens financiers, de modalités d'engagement dans les projets de solidarité internationale ou de situation géographique sur le territoire français.

Ces entretiens étaient basés sur une méthode semi-directive qui permettait aux représentants des collectivités interrogés d'être soumis à un certain nombre de questions, tout en choisissant eux-mêmes les orientations de l'entretien en fonction de la discussion. Cette méthode permet à la fois de cibler les points à aborder de manière nécessaire et de laisser la possibilité à la personne interrogée d'aborder des éléments importants de la mobilisation de l'expertise que les questions n'auraient pas traités d'elles-mêmes.

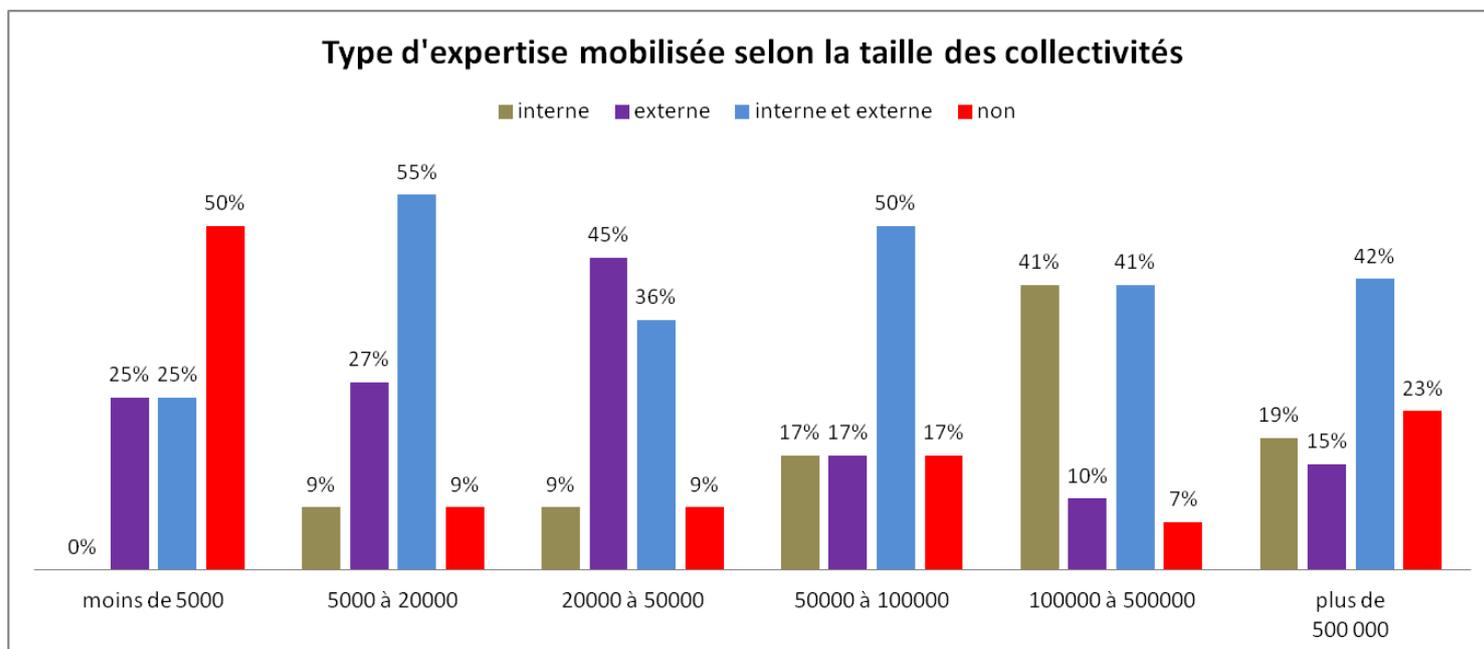


## I. Types d'expertises et pratiques

Le premier objectif de l'étude était de dresser un panorama des expertises mobilisables et mobilisées et de faire émerger les pratiques des collectivités. Le spectre de l'étude était le suivant : on entend par « expertise des collectivités » tout type de compétences et savoir-faire utiles à l'engagement en coopération décentralisée, et mobilisables aussi bien en interne au sein de l'institution, qu'à l'extérieur, sur son territoire.



Une première typologie concerne donc les modes d'intervention et d'implication des collectivités : 43% des répondants aux questionnaires jugent que leur collectivité mobilise à la fois son expertise interne et celle de son territoire dans le cadre de sa politique de coopération internationale pour l'eau et l'assainissement. Viennent ensuite 24% de collectivités qui mobilisent uniquement leur expertise interne, 19% des collectivités qui mobilisent uniquement une expertise externe, et 14% de collectivités qui ne mobilisent ni leur expertise interne, ni celle d'acteurs extérieurs.



Si l'on répartit ces différentes pratiques selon la taille des collectivités répondantes, il apparaît clairement que les très petites collectivités (ou les très grandes) sont nombreuses à ne mobiliser aucune expertise. Les collectivités de taille moyenne vont quant à elle avoir plutôt tendance à mobiliser seulement de l'expertise extérieure ou externe et interne en parallèle. Quant aux collectivités de plus grande taille (entre 100 000 et 500 000 habitants), elles sont nombreuses à mobiliser leur expertise interne (ou interne & externe).

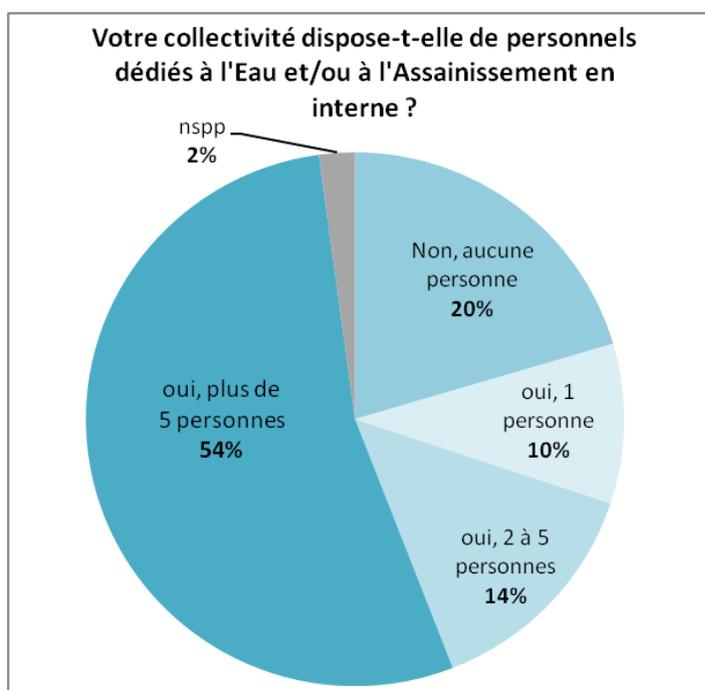
Par ailleurs, l'enquête a cherché à déterminer quels types de compétences étaient particulièrement mobilisées par les collectivités, que ce soit auprès de leur personnel en interne, ou auprès d'acteurs extérieurs, pour répondre aux besoins de leurs actions à l'international dans le domaine de l'E&A. Trois grands types de compétences se sont dégagés du questionnaire puis des entretiens :

- Les compétences techniques (gestion des services d'eau et/ou d'assainissement)
- Les compétences organisationnelles (coordination et pilotage de projet de solidarité internationale)
- Les compétences institutionnelles (maîtrise d'ouvrage locale, gouvernance, politiques publiques)

## A. Les compétences techniques

### 1. Mobilisation de compétences techniques en interne

Les programmes d'accès à l'eau potable et à l'assainissement relèvent d'un domaine technique qui nécessite des compétences spécifiques. Acteurs centraux de la gestion de l'eau et de l'assainissement en France, les collectivités territoriales disposent d'expertises techniques qu'elles mobilisent au quotidien pour les activités de leur territoire. Dans le cadre de la coopération décentralisée sur l'E&A, ces compétences peuvent également être mobilisées pour les besoins extérieurs, au Sud. Les syndicats et les collectivités qui disposent de services techniques E&A en propre peuvent faire appel à leurs agents pour intervenir sur les actions qu'ils mettent en place dans le cadre de leur politique de solidarité internationale. Pour mobiliser des agents en interne, les collectivités font appel à différentes pratiques afin de capter la diversité des compétences dont elles



disposent. Le recrutement peut se faire sur la base du volontariat, sous la forme d'appel à candidature en interne, ou, au cas par cas, en fonction des compétences nécessaires et des besoins identifiés.

Les responsables de la coopération internationale font leur choix en cohérence avec les besoins techniques et la disponibilité des ressources humaines, et co-décident avec les responsables des autres services impliqués. Une logique de dispositif de recrutement classique peut-être formalisée et répliquée selon les besoins de chaque mission.

Le SIAAP, à ce sujet, a développé des outils de recrutement opérationnels pour capter les compétences en interne. Leur dispositif de recrutement passe par la définition d'une fiche de mission qui est établie en fonction des besoins, puis par un appel à candidature, en interne, via une plateforme intranet :

*« Les compétences très techniques sont peu mobilisées car elles sont trop précises et restrictives. Nous cherchons des profils ingénieurs, qui savent intervenir sur des activités d'appui à la conception, au dimensionnement, sur du génie civil, la gestion des réseaux ou encore les stations d'épuration. Il faut quelqu'un qui dispose de bonnes connaissances sur les process »*

Mobiliser une ou plusieurs personnes référentes sur un projet de solidarité internationale permet d'avoir un interlocuteur permanent et régulier. Il peut intervenir sur différents types de missions et doit disposer d'un savoir-faire particulier et transversal au niveau technique, organisationnel, mais

aussi en termes de gestion de l'interculturalité. La métropole brestoise a opté pour cette pratique en mobilisant un ingénieur de sa Société Publique Locale (SPL) de gestion de l'eau en soutien à son projet avec la commune de Saponé au Burkina Faso. Cet agent, investi depuis le commencement du projet, effectue des analyses et des comptes-rendus réguliers sur les aspects techniques des actions mises en œuvre, notamment sur le fonctionnement des travaux.

Au vue des pratiques, on peut distinguer deux grands types d'activités sur lesquelles les compétences techniques des agents sont mobilisées, d'une part un appui qui sera plutôt de l'ordre du regard technique : donner un avis, valider, faire un état des lieux, et d'autre part, un appui du type formation ou mission d'assistance technique.

### **(1) Regard technique et missions d'identification**

L'expertise technique interne des collectivités territoriales françaises est principalement mobilisée pour apporter un avis ou réaliser des études spécifiques à certains stades du projet.

C'est ainsi que le SIAAP va mobiliser ces techniciens :

« Le plus souvent, ils interviennent sur la validation des études, en appui à la rédaction des cahiers des charges, des études en amont, ou la validation de documents techniques »

Les agents peuvent également être envoyés en missions d'identification sur le terrain par exemple pour faire un état des lieux de l'accès à l'eau, identifier les besoins, vérifier la faisabilité d'une solution technique envisagée, ou encore analyser des dysfonctionnements. La CU de Strasbourg a mis en place ce type d'intervention en Haïti : le service assainissement de la collectivité a mobilisé un agent qui a effectué une mission d'identification, sans intervenir techniquement sur les infrastructures ou les modes de gestion.

### **(2) Formation et appui, à domicile ou sur site**

La formation est un moyen de transmission de l'expertise très pratiqué par les collectivités territoriales française. Cela leur permet de mobiliser les compétences techniques internes, sans forcément envoyer les agents en missions. Depuis 2010 à la Communauté d'Agglomération Seine Eure, des membres de la commune de Bohicon (Bénin) se rendent tous les ans au sein de la collectivité. En immersion au sein des services, ils effectuent des rencontres et des échanges avec les syndicats et sont aussi amenés à visiter les équipements et les infrastructures. Le SIVEER, lui aussi, accueille des ingénieurs burkinabè en stage, avec des formations intensives de 6 mois. La commune de Châtellerauld, en partenariat avec Kaya (Burkina Faso) a d'abord appuyé la ville sur le recrutement d'un ingénieur avant de le former au sein des services techniques châtelleraudais.

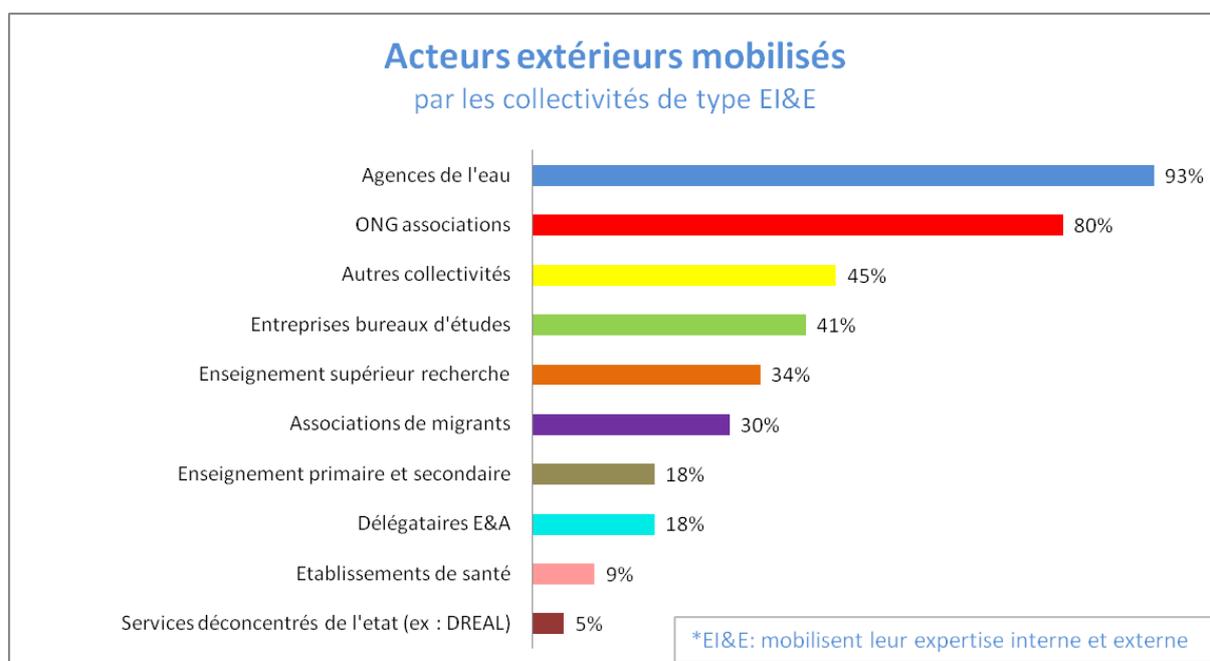
Des compétences spécifiques sur des sujets tels que les Systèmes d'Informations Géographiques (SIG) par exemple, qui permettent de mettre en place des modes de gestion planifiés à l'échelle d'un territoire sont font très souvent l'objet de transfert de savoir-faire, très concret, entre agents du Nord et agents du Sud. La CA d'Evry Centre Essonne, par exemple, a mobilisé certains de ses agents sur des activités de formation aux SIG. La commune partenaire de Kayes est à présent l'une des rares villes du Mali à disposer d'un SIG performant.

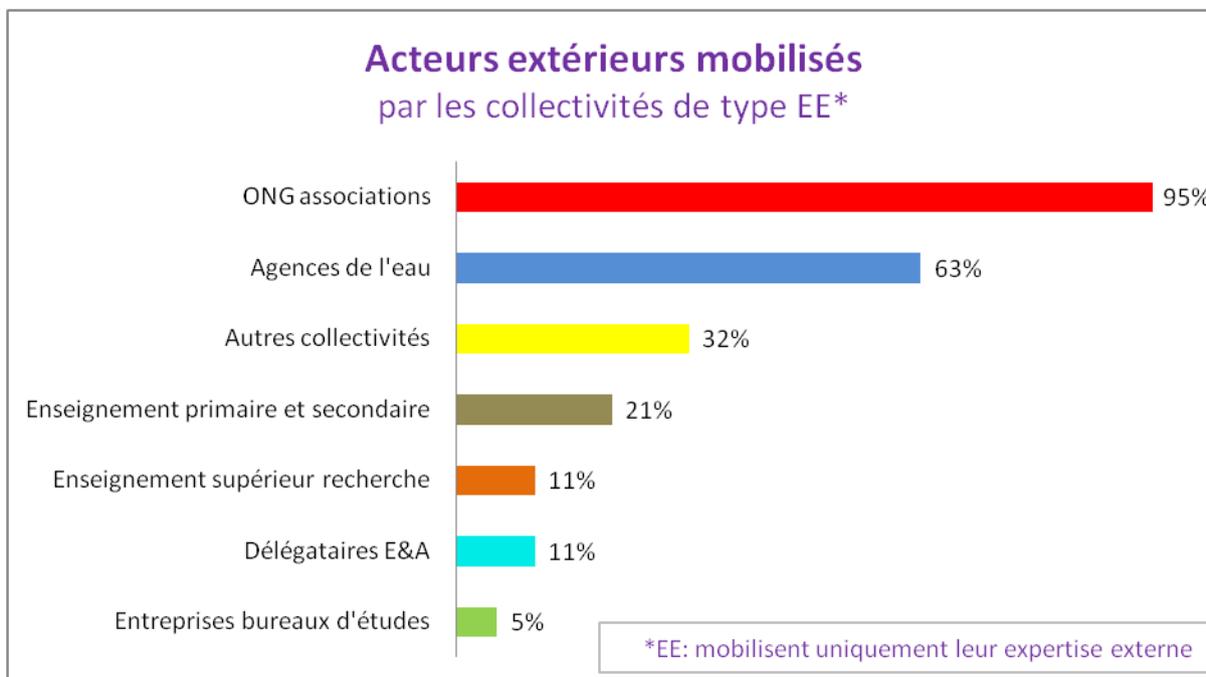
Les syndicats des eaux, de l'assainissement, des rivières et des fleuves en particulier disposent de compétences indéniables au niveau technique. En tant que collectivités, ils peuvent débloquer des fonds via le dispositif Oudin-Santini, mobiliser leurs compétences en matière d'E&A ou financer des actions d'ONG et d'associations, tout en apportant un regard technique, sur la faisabilité du projet par exemple. Ces syndicats disposent également de liens particuliers avec les collectivités membres, ce qui facilite la coopération au Nord et la recherche de compétences complémentaires au sein d'un territoire étendu. Le SDEA du Bas-Rhin fait intervenir ses agents au niveau de l'appui à la maîtrise d'ouvrage, de l'appui technique et de la gestion financière. Ils effectuent des missions sur place, accueillent également des délégations et réalisent des activités de formation auprès d'ingénieurs. Ils s'occupent, le cas échéant, des questions réglementaires, techniques et financières. Le SIVEER, lui, dispose d'une dizaine de techniciens mobilisables sur les missions. Ils interviennent sur certaines étapes clés des projets en apportant de l'ingénierie et des compétences de mise en réseau et de conseil.

## 2. Mobilisation de compétences techniques auprès d'acteurs extérieurs

Il arrive également que les collectivités fassent appel à des compétences externes pour les besoins de leurs projets, soit parce qu'elles ne peuvent pas ou ne souhaitent pas mobiliser leur expertise en interne, soit en complément. (Nous étudierons plus tard les raisons qui poussent les collectivités à faire appel à des compétences extérieures.) Regardons d'abord quels sont les types d'acteurs extérieurs mobilisés par les collectivités ? Quel est leur apport d'expertise technique et sur quelles activités interviennent-ils ?

Bureaux d'études, associations, ONG, universités, entreprises, associations de migrants, organismes de recherche, milieu hospitalier, etc. sont autant d'acteurs disposant de ressources potentiellement mobilisables par les collectivités dans leurs projets de coopération décentralisée. Les ONG et les Agences de l'eau sont les partenaires privilégiés des collectivités dans leurs politiques de SI, mais d'autres types d'acteurs sont également mobilisés (voir graphiques ci-dessous).





Les collectivités de type EI&E semblent s'inscrire plutôt dans une logique de coopération décentralisée directe, en faisant appel à un panel important d'acteurs variés de leur territoire, alors que les collectivités de type EE sont plus souvent dans une logique de soutien aux projets d'acteurs tiers ou de coopération décentralisée passant par un opérateur, avec une surreprésentation des ONG et des associations et une moins grande diversité d'organismes parmi les acteurs qu'elles mobilisent.

Très souvent, les acteurs mobilisés par les collectivités sont des acteurs de leur territoire. Mais ceci n'est pas systématique. La plupart des collectivités choisissent en réalité leurs partenaires avant tout en fonction des compétences, ou des opportunités, et peuvent donc très bien s'associer avec des acteurs d'autres régions, des acteurs d'envergure nationale, et également des acteurs de leur terrain d'intervention.

Sur ce dernier point en particulier, les entretiens ont montré que de nombreuses collectivités s'associaient avec des acteurs du sud, notamment parce qu'ils ont une connaissance spécifique du terrain, du contexte local, qu'ils peuvent assurer un suivi de proximité, et qu'ils peuvent aussi faire bénéficier le projet de leur réseau.

#### **(1) ONG et associations**

Dans le cas de collectivités qui ne disposent pas de grands moyens, les acteurs locaux peuvent intervenir sur de nombreuses étapes du projet en tant qu'opérateur permanent. C'est le choix de la ville de Chinon qui a mobilisé l'expertise de l'ONG burkinabè Dakopa. Elle est intervenue sur la formation à l'hygiène, la sensibilisation des enseignants et la création de comité de gestion du service de l'eau, en coopération directe avec l'agent technique de Tenkodogo. L'ONG assure la maîtrise d'œuvre et sensibilise également les villageois sur l'utilisation des latrines. Pour une petite collectivité comme Chinon, ce partenariat permet de réaliser une coopération forte sans mobiliser trop de fonds ou de ressources humaines :

*« Travailler avec une ONG locale c'est très bénéfique. Nous misons sur la formation Sud-Sud, réalisée par des acteurs burkinabè. Le but est aussi de s'intégrer de manière intelligente dans le territoire, en respect des pratiques locales »*

## **(2) Bureaux d'études et secteur privé**

Il en est de même pour la ville de Coulaïne, engagée en coopération décentralisée sur l'eau et l'assainissement au Niger. Pour faciliter la mobilisation d'expertise adéquate au projet, la ville s'est orientée vers un bureau d'étude local, à la demande de la collectivité partenaire :

*« Nous avons fait appel à un bureau spécialisé dans l'hydraulique. Nous savions que les compétences étaient présentes alors il était impératif de faire appel à elles et de stimuler les acteurs du territoire avec lequel nous coopérons »*

Cette mobilisation au Sud permet d'avoir des rapports étroits et réguliers, des échanges par mail, des documents d'avis, d'expertises, etc. Dans le cas de la ville de Coulaïne, le bureau d'étude local Beria a réalisé des ateliers de formation, des recherches d'opérateurs privés, a mis en place les associations d'usagers de l'eau (AUE) et la tarification adéquate. Il s'agit d'activités techniques relatives à la gestion des services qu'il est impératif de mettre en place pour en assurer la pérennité. L'intervention de bureaux ou d'organismes locaux permet aux collectivités en partenariat d'apporter une compétence précise pour pallier un déficit sur une activité en particulier. C'est ce que fait notamment le SEDIF sur la formation :

*« Nous ne sommes pas des formateurs, nous ne savons pas le faire et nous n'avons pas la disponibilité ou la compétence pour le faire. Nous pouvons orienter nos partenaires, le cas échéant, vers des ONG ou des bureaux d'études locaux qui, eux, sont en mesure d'assurer ces fonctions ».*

Si les entreprises et les bureaux d'études sont principalement mobilisés au Sud, il arrive également que certaines collectivités fassent appel à des bureaux français. Le SIAAP notamment, va privilégier les expertises locales, mais peut mobiliser un organisme français lorsque les conditions ne sont pas réunies localement. Il semble qu'il s'agisse davantage d'une exception nécessaire que d'une pratique commune.

Les bureaux d'études et les entreprises (du Nord ou du Sud) ne sont mobilisés que par 5% des collectivités de type EE. Il y a donc un enjeu important sur la valorisation de l'intervention d'acteurs extérieurs. L'intégration du secteur privé au sein de la coopération et de l'aide au développement est au cœur du débat actuel. Les entreprises et les bureaux d'études disposent de capacités de financement, d'expertises et, dans certains cas, d'ancrages territoriaux avec les pays du Sud. Ils peuvent servir de soutien aux collectivités qui cherchent des compétences complémentaires. Cependant, la culture de la solidarité internationale est encore très frileuse à l'idée d'engager le secteur privé dans la coopération.

## **(3) L'expertise des délégataires eau et/ou assainissement**

Concernant les activités techniques spécifiques à la gestion de l'eau et de l'assainissement, les délégataires disposent d'expertises indéniables. Ils sont pourtant faiblement mobilisés en comparaison de leurs capacités techniques et de leur intérêt potentiel sur les projets de SI. Il arrive aussi que ces délégataires disposent d'associations de mécénat ou de bénévolat de compétences, avec d'importantes capacités techniques et méthodologiques. La CA d'Evry Centre Essonne a été sollicitée par le Directeur du Service Technique de la ville de Kayes, au Mali, pour intervenir sur l'assainissement. Etant en délégation de service public, la CA a fait appel à son délégataire : la Société des Eaux de l'Essonne (Lyonnaise des Eaux). Leur association, Aquassistance, dispose d'une expertise

importante dans le domaine. Grâce à leur travail d'accompagnement, le DST a pu être accompagné sur la maîtrise des mini-égouts à Kayes. Aquassistance gère l'ensemble du financement en amont, et prend en charge l'envoi d'experts sur plus de 30 jours, ce qui constituerait un coût très élevé pour une collectivité. L'organisme intervient de manière quotidienne en proposant des solutions adaptées au contexte avec un regard technique qui peut soulager les collectivités dans leur intervention.

Autre exemple, la Ville d'Agde en partenariat avec la ville de Tata au Maroc :

*« Les agents de notre délégataire ont été associés depuis le départ, tout d'abord sur une mission d'identification du périmètre d'intervention et sur les actions à mettre en place, puis sur des aspects ponctuels et techniques, comme l'installation de pompes de chloration dans des puits »*

#### **(4) Formation**

Certaines organisations insistent sur le fait que les activités de formation constituent un domaine particulier, avec des compétences techniques, pédagogiques et méthodologiques. La formation peut donc être externalisée, à des organismes comme l'OIEau, ou des ONG comme le GRET par exemple, qui intervient à la demande des collectivités et considère que chaque intervention peut être envisagée comme de la formation et de l'échange de savoir-faire :

*« La formation, nous la faisons au quotidien, par l'action, via le suivi-évaluation, des tests, l'étude des effets de rétroaction, la création d'outils méthodologiques, pratiques, pédagogiques, formation sur les contrats, création de cahiers de suivi, utilisation de bases de données... »*

Un organisme est revenu à plusieurs reprises lors de l'enquête : le 2IE<sup>3</sup>. Ce centre de formation burkinabè est particulièrement réputé pour son expertise en matière d'eau et d'assainissement et dispose de compétences et de ressources humaines particulièrement adaptées aux contextes Ouest-africains. Le SIVEER souligne la mobilisation insuffisante de cet organisme malgré les nombreuses actions de coopération au Burkina Faso.

## **B. Les compétences organisationnelles**

### **1. En interne**

Les collectivités territoriales françaises possèdent une longue expérience de gestion des politiques locales, d'aménagement, de planification des territoires, ou d'organisation des services publics locaux. Cette deuxième source d'expertise identifiée est corrélée au travail des agents administratifs. Le travail effectué est très varié, puisqu'il s'agit de gérer les applications multidimensionnelles d'une politique publique. Bien souvent, le personnel administratif en charge ne considère par ses propres compétences comme de l'expertise. Pourtant, c'est bien de cela dont il s'agit : une expertise particulière, faisant appel à des compétences propres, comme la gestion de projet, le pilotage, la gestion des relations partenariales internationales et de l'interculturalité, le recrutement en interne, la communication ou encore la valorisation de la politique de coopération.

---

<sup>3</sup> Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement. Ouagadougou *Burkina Faso*

CG Isère :

*« Nous n'avons pas d'expertise technique à proprement parler, mais nous agissons sur la coordination, la recherche d'expertise, les négociations avec les collectivités partenaires, le montage des dossiers, etc. Je n'appellerais pas ça de l'expertise »*

### **(1) Gestion de projet et coordination**

Le personnel en charge de la coopération est généralement présent à chaque étape du projet, depuis le début de l'instruction, jusqu'à l'évaluation. Il s'agit de mettre en place un terrain favorable pour que la collectivité s'empare du sujet, de mettre en relation les partenaires, d'accompagner et de convaincre les élus pour faire valider les projets au niveau administratif et politique. L'expertise réside aussi en termes de gestion de projet : montage financier, activités de recherche de subventions, de montage de dossier, prospection, ou encore suivi administratif. Vient également l'organisation des rencontres, sur le territoire, ou au sein de la collectivité partenaire, pour mettre en réseau les acteurs et les impliquer. Intervient ensuite le suivi, puis le contrôle financier et la communication autour du projet, une fois évalué. Cette expertise fait également appel à des compétences spécifiques en termes de gestion de l'interculturalité. A Belfort :

*« J'effectue un travail de planification des projets, de recherche de financements, de suivi administratif et financier, de communication institutionnelle, en interne et en externe (informer régulièrement les partenaires de nos activités). C'est un rôle de chef de projet et de programme. C'est aussi le montage d'activités en lien avec les partenariats, la sensibilisation, la création et la gestion d'événements »*

Cette fonction de coordination peut aussi amener les agents à gérer les ressources humaines, à accompagner et encadrer les autres agents dans leur mobilisation. Il s'agit d'orienter les ingénieurs dans leur intervention, d'apporter une expertise de cadrage sur la manière dont il faut mener une action de SI, d'envisager les scénarios possibles et d'anticiper les risques liés aux projets.

Le travail d'instruction et d'analyse n'est que très peu valorisé par les agents. La ville de Paris, en coopération décentralisée sur l'eau et l'assainissement avec la ville de Bethléem en Palestine, a par exemple analysé la demande initiale de son partenaire qui était de poser des conduits d'adduction :

*« Nous nous sommes rendu compte qu'il fallait en premier lieu mettre en place un schéma directeur avant de penser à la pose des réseaux. C'est là tout le travail d'instruction du service des RI, où interviennent également l'expertise des services techniques. Le travail se fait sur la faisabilité d'un projet, cela n'est d'ailleurs pas valorisé dans le fond Oudin-Santini »*

### **(2) Accompagnement des services locaux**

Les agents des services de la coopération décentralisée doivent cumuler des compétences variées qu'ils mobilisent tout au long des programmes. Outre la gestion de projets de SI ou des ressources humaines internes, certains interviennent directement auprès de la collectivité partenaire sur l'accompagnement des services locaux. Ces activités nécessitent de mobiliser des compétences en termes de gestion de l'interculturalité et de coordination dans un contexte pluri-acteurs. Les agents effectuent par exemple le contrôle administratif et financier, sur la vérification des dépenses, les modalités de fonctionnement, le dialogue avec les prestataires et les relations partenariales. L'accompagnement peut être réalisé auprès d'agents techniques et administratifs, comme auprès

d'élus. Ces fonctions de contrôle et d'accompagnement confèrent également une légitimité à l'action. Une CA francilienne mobilise ce type d'expertise lors des déplacements de ses agents :

*« Nous intervenons sur l'accompagnement d'élus en premier lieu, ensuite, quelque soit la mission, nous sommes là pour travailler avec les partenaires, échanger sur les programmes en cours, visiter les chantiers, jeter un œil aux dépenses. Nous faisons des bilans, des points d'étapes et apportons des recommandations »*

### **(3) Communication et sensibilisation**

C'est la question de l'intégration de la société civile. Pour la mettre en place, le service communication de la collectivité peut être mobilisé. Ce volet constitue un levier intéressant de gouvernance à l'échelle du territoire. 75% des collectivités mobilisant leur expertise interne (EI&E et EI) considèrent d'ailleurs cet aspect comme un élément moteur. L'agglomération de Belfort a mis en place un dispositif financier pour encourager cette visée pédagogique et favoriser l'intégration de la société civile :

*« Cela nous tient à cœur, car nous sommes sur des enjeux de développement. Avec le mécanisme financier de la loi Oudin-Santini, nous sommes obligés de communiquer avec transparence pour montrer aux usagers ce que l'on fait, et pour montrer que ces actions sont utiles. Au niveau régional, cela est très encouragé : un pot commun est dédié à l'éducation au développement. Nous mettons en place des activités et des événements sur le territoire, pour sensibiliser les citoyens et les inclure à la coopération » (Semaine de Solidarité Internationale)*

Ces activités de communication et d'implication de la société civile sont mises en avant par les collectivités, mais ont du mal à se mettre en place concrètement sur le territoire. Il s'agit d'activités qui interviennent en fin de projet, après l'évaluation, et qui ne sont pas prioritaires. Plusieurs collectivités interrogées sur cet aspect insistent sur le fait que la communication autour des projets doit être améliorée, sans constituer une priorité par rapport aux programmes. La coopération décentralisée est une politique publique des collectivités tournée vers des territoires éloignés, ce qui suscite facilement l'incompréhension et la critique des citoyens et des politiques. D'où l'intérêt de communiquer sur les projets au sein du territoire, notamment lors d'événements culturels, de fêtes, de salons ou d'expositions.

### **(4) Conseil et appui**

Les agents des services de coopération décentralisée et des RI mobilisent également quotidiennement leurs compétences sur des activités de conseil. Quand des associations montent des projets de SI, il arrive qu'elles se tournent vers leur collectivité pour bénéficier de financement, et aussi d'informations, de retours d'expériences et d'accompagnement. Le SIVEER, qui dispose d'une expertise très développée en matière d'E&A, souligne l'importance de cette fonction :

*« Nous faisons beaucoup de conseil auprès d'associations qui viennent nous proposer des projets. Pourquoi faire un château d'eau en béton au milieu d'un village de brousse au Sénégal ? Comment amener du béton alors qu'il n'y a pas de routes ? Comment savoir s'il y a de l'eau là où est effectué le forage sans faire d'étude préalable ? Tout ça, beaucoup ne le savent pas et c'est pour cela que nous faisons du conseil et de l'appui auprès des associations »*

## 2. En externe

L'organisation et le pilotage de projets peuvent être externalisés, en raison de l'éloignement avec le lieu d'intervention, ou de faiblesses administratives internes. Les activités de contrôle administratif et financier ne sont pas évidentes à réaliser avec précision depuis l'étranger. La ville de Saint Etienne, engagée en coopération avec Tamatave à Madagascar, constate cette faiblesse et a recours à l'expertise d'ONG locales pour assurer ses activités de pilotage :

*« Nous avons de lourdes contraintes administratives en interne avec des modalités de fonctionnement mal-adaptées à des projets internationaux qui évoluent en permanence. Le choix d'une ONG à Tamatave nous a permis une certaine souplesse, notamment sur le réajustement des projets ou des sommes engagées »*

Quand les capacités de gestion des projets en interne sont faibles, le recours à des organismes locaux pour assurer le pilotage permet de garder le contrôle de la situation en ayant des représentants sur place capables de maintenir la dynamique au niveau de la collectivité partenaire. Il s'agit parfois d'une condition *sine qua non* de la réussite des projets. L'engagement d'acteurs extérieurs sur les activités de gestion permet également de pallier l'inadéquation fréquente qu'il y a entre les compétences de la collectivité du Nord et les besoins spécifiques liés au contexte local. La ville de Paris, par exemple, s'est appuyée sur l'expertise d'une ONG palestinienne dans le cadre de son projet avec la commune de Jéricho. Le directeur du service de la coopération témoigne :

*« En Palestine, la gestion de l'eau est extrêmement complexe car elle est corrélée non seulement à la rareté de la ressource, mais aussi aux tensions politiques régionales liées à cela. Il est indispensable de s'appuyer sur un acteur local indépendant pour assurer les fonctions de pilotage »*

## C. Les compétences institutionnelles

La troisième source d'expertise identifiée se rapporte à la gouvernance et au rôle de maître d'ouvrage des services publics locaux. Cette compétence politique va notamment faire appel au rôle des élus locaux. Souvent, l'intégration et la mobilisation des élus sont corrélées à la réussite des projets. Cette intervention peut se faire de manière formelle, voire protocolaire (accueil de délégations, mission de représentation, de dialogue et d'échanges), mais il arrive aussi que les élus mettent d'autres compétences à disposition des projets. Ils peuvent intervenir sur les activités qu'ils réalisent déjà quotidiennement au sein de leur collectivité. Ainsi dans une petite ville du Centre, un élu de la Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme a été mobilisé sur un programme au Laos pour apporter un appui méthodologique et institutionnel aux équipes locales suite à une étude stratégique sur place.

### (1) Représentation et dialogue

C'est la fonction politique des élus qui est déterminante dans la mobilisation de l'expertise en termes de maîtrise d'ouvrage locale. Certaines collectivités essaient d'intégrer leurs élus et de les faire venir en mission dans le but d'inciter le dialogue lors de rencontres avec leurs homologues sur place. A Brest Métropole notamment :

*« Ils échangent et prennent des décisions, car il faut se rappeler que les décisions, que se soit dans une collectivité au Nord ou au Sud, cela émane toujours du politique et de la volonté des élus »*

Cette fonction de dialogue permet d'entretenir les relations à distance qui constituent parfois une contrainte. Les élus peuvent faire du plaidoyer et inciter l'implication de leurs homologues. Leur dimension politique, leur capacité à faire passer des messages et des orientations semble nécessaire pour pouvoir travailler avec une collectivité au Sud en toute légitimité. Il est ainsi possible de faire intervenir les élus lors de rencontres internationales, de colloques, lors d'accueil de délégations au sein du territoire, ou bien lors de mission au sein de la collectivité partenaire lorsque cela est possible.

## **(2) Renforcement des capacités**

La mise en place d'une politique publique – dans notre cas, une politique locale de gouvernance de l'eau et/ou de l'assainissement – est principalement corrélée au rôle des élus locaux. Le renforcement des capacités peut être défini comme les processus visant à faciliter la consolidation des capacités des acteurs au niveau institutionnel et organisationnel, pour leur permettre d'asseoir leur rôle dans un système de gouvernance. Dans la pratique, il s'avère qu'un grand nombre d'agents intègrent aussi cette fonction et mobilisent leurs compétences en matière de maîtrise d'ouvrage locale et de gouvernance, avec la volonté finale de renforcer les capacités de la collectivité partenaire. Près de 90% des collectivités interrogées pensent qu'une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre car elles ont des compétences et des problématiques communes. Brest Métropole par exemple, a mis en place un Plan Communal d'Accès à l'Eau Potable avec la commune de Saponé au Burkina Faso, permettant au maire de renforcer sa gestion et ses capacités de gouvernance. Pour la Ville de Paris, le renforcement des capacités renvoie à un double dialogue technique et politique :

*« Cela se décline en plusieurs parties : l'appui à la construction de stratégies (notamment en Palestine, avec la mise en place d'un schéma directeur d'E&A), un apport d'expertise et d'assistance technique, puis du financement d'infrastructures. Le leitmotiv, c'est le renforcement des capacités, pour rendre autonome la maîtrise d'ouvrage locale »*

Cette expertise peut être développée à l'occasion d'échanges ponctuels sur les capacités de gestion. L'attachée de coopération d'une petite commune d'Indre-et-Loire a par exemple fait réaliser des cartes aux agents de Tenkodogo (Burkina-Faso), pour montrer comment faire facilement et sans moyens une planification à l'échelle du territoire :

*« Sur la carte, il s'agissait de montrer quels villages ne disposaient pas de forage et quels villages avaient bénéficié d'une intervention quelconque. C'est comme ça que j'ai expliqué au nouveau maire comment la municipalité précédente avait choisi les villages bénéficiaires : le but était de montrer qu'avec peu d'outils, il est possible d'initier une planification juste, équitable et logique. Cela permet aussi de donner une légitimité aux décideurs »*

Le renforcement des capacités de la collectivité partenaire permet d'assurer la mise en place d'une véritable politique publique, menée par les pouvoirs locaux légitimes, avec l'appui et le conseil des partenaires du Nord. Pour le SIAAP, la coopération décentralisée a beaucoup à apporter au développement d'un point de vue administratif et institutionnel. Le syndicat regrette que les projets

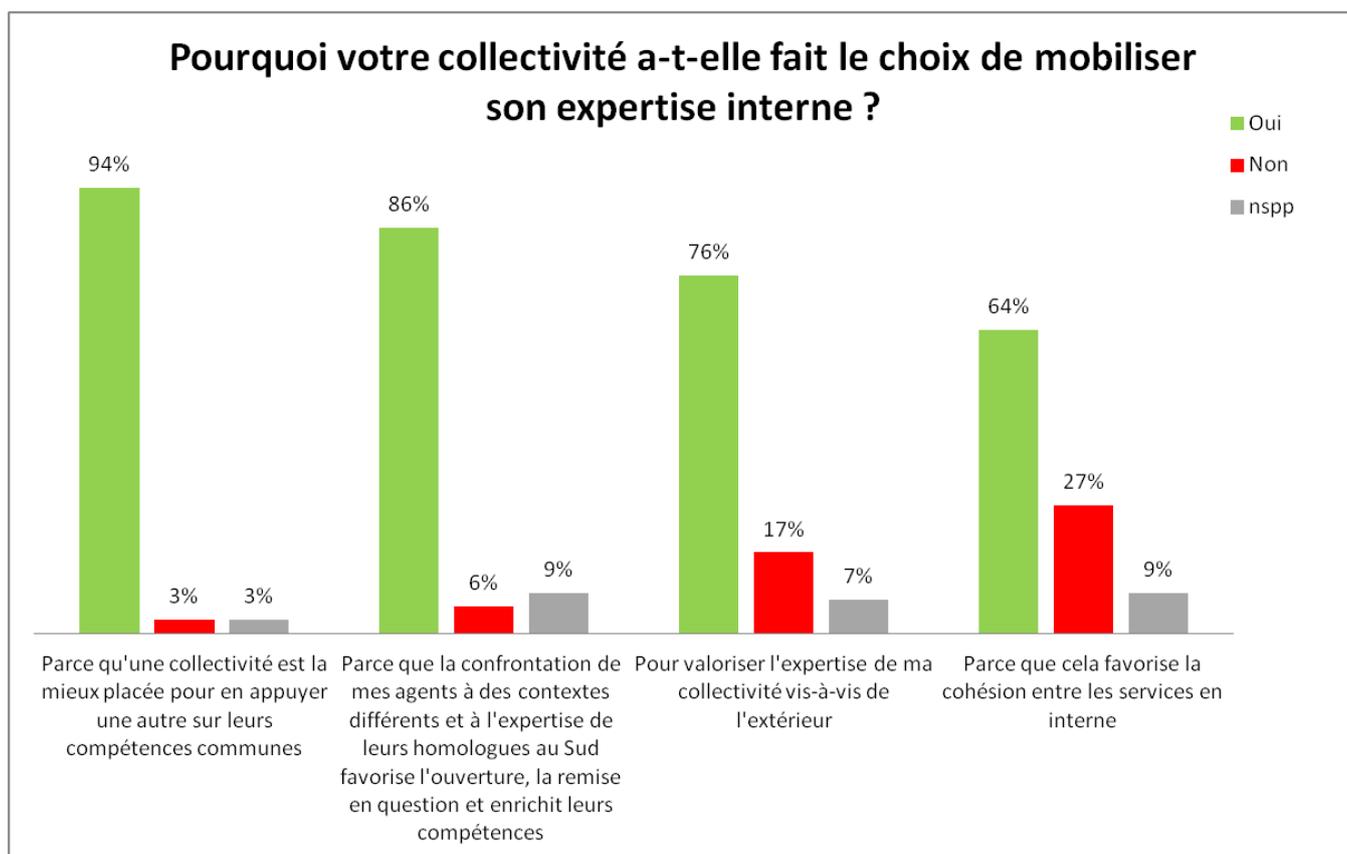
d'infrastructure soient autant mis en avant par rapport à tout l'aspect organisationnel et politique qu'il y a autour. Il pourrait être intéressant d'accentuer la coopération sur des éléments plus ponctuels et directement pratiques, comme sur des procédures de marchés publics, de fiscalité locale, ou encore de recouvrement d'impôts. Il s'agirait d'échanges entre agents sur des domaines de compétences particuliers, avec à la clef, la création d'outils simples pour encourager la montée en compétence des partenaires du Sud. Ce renforcement irait dans le sens d'un élu de la région de Mopti (Mali), qui témoigne de l'importance de cet aspect de la coopération :

*« Tout le monde attend que la planification soit faite pour savoir si on s'engage et si on finance. Mais c'est sur la planification qu'il y a des besoins de coopération »*

## II. Les moteurs de l'engagement de l'expertise des collectivités territoriales françaises dans leurs projets de solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement

### A. Pourquoi les collectivités mobilisent-elles leur expertise interne ?

67% des collectivités répondantes mobilisent leur expertise interne au bénéfice de leurs actions de solidarité internationale pour l'eau et l'assainissement. Quels sont les moteurs de cet engagement ?



Il ressort clairement de l'enquête comme des entretiens que ce qui encourage en grande majorité (94% en moyenne) les collectivités à s'engager en mobilisant leur expertise est le sentiment qu'elles sont les mieux placées pour appuyer une autre collectivité sur leurs compétences communes.

Les deux autres principaux moteurs sont d'une part, la volonté de confronter les agents de la collectivité à des contextes différents pour favoriser l'ouverture, la remise en question et l'enrichissement des compétences, et d'autre part, la volonté de valoriser l'expertise de la collectivité vis-à-vis de l'extérieur.

Enfin, la dernière réponse proposée par le questionnaire, à savoir la volonté de favoriser la cohésion entre les services en interne, est beaucoup moins citée comme un élément moteur à la mobilisation

de l'expertise. Il pourra s'agir d'un impact induit, mais pas forcément d'un objectif recherché en premier lieu.

Par ailleurs, certains répondants ont évoqué d'autres types de moteurs (via le champ « autre » du questionnaire ». Ainsi, il ressort que l'engagement de l'expertise de la collectivité peut être motivé par la volonté de diffuser un modèle, une vision ou des valeurs (ex : « diffuser des modes de gestion sobres et économes », « partager des valeurs communes », « échanger sur des façons de faire la ville à une échelle globale »). Une autre motivation évoquée est celle d'échanger avec d'autres communes qui sont confrontées aux mêmes problématiques : communes de montagne, communes insulaires, etc. Enfin, certaines collectivités choisissent d'impliquer leurs services et leurs compétences afin d'assurer la pertinence de leur intervention financière.

### **(1) Une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre**

Quand on interroge les collectivités sur les raisons de l'engagement de leurs compétences internes, la complémentarité des compétences apparaît comme le premier facteur. C'est un élément qui est revenu maintes fois également dans les entretiens : les collectivités se sentent compétentes pour appuyer une autre. Souvent les mêmes problèmes se posent en termes de gestion de service public, de planification, de gouvernance locale, ce qui donne une raison d'agir, malgré les différences de territoires. L'atout principal de l'engagement de l'expertise sur un projet de coopération décentralisée est la complémentarité de l'échelle intercommunale ou locale. C'est notamment le point de vue défendu par une commune engagée dans l'E&A au Laos :

*« Au Laos comme chez nous, il y a des problèmes d'inondation et de gestion des crues, pourtant les pratiques ne sont pas les mêmes, les moyens non plus, mais les mêmes questions se posent quand on se demande quelle est la meilleure façon de travailler, ou que l'on veut mettre en place une planification ou un schéma d'organisation. La question, c'est comment travailler ensemble pour que, de chaque côté, nos gestions s'enrichissent et se perfectionnent ? Le fait de mobiliser ses compétences apporte une réponse ».*

Cet élément moteur souligne l'importance de la légitimité de l'engagement. La coopération décentralisée implique une collaboration entre au moins deux collectivités, avec des échelles territoriales plus ou moins similaires et des dynamiques d'organisation qui se ressemblent. Les collectivités françaises, fortes de leur expérience en matière d'aménagement et de gestion des territoires à l'échelle locale, se sentent ainsi légitimes pour venir en soutien à une autre collectivité qui a des difficultés déjà éprouvées par les collectivités françaises.

### **(2) Un outil de management interne : enrichir les compétences des agents et favoriser la cohésion des services en interne**

L'enrichissement et l'ouverture d'esprit des agents comme raison de l'engagement de leur expertise recueille 86% d'avis positifs au total et s'inscrit donc comme une tendance forte. Cet aspect moteur revient régulièrement au cours des entretiens individuels car la coopération décentralisée permet aux agents de la collectivité de travailler sur des projets différents de leur mission principale, d'être confrontés à d'autres pratiques et de questionner leurs compétences. La coopération

décentralisée agit alors comme un outil managérial intéressant pour motiver les troupes et apporter de la valeur ajoutée aux équipes de la collectivité.

Pour une grande agglomération du Nord de la France, le fait d'engager ses propres compétences constitue un levier d'animation, de valorisation et de gestion des compétences des agents de la collectivité.

*« Ce n'est pas la mission première des agents, mais ça crée de la transversalité, ça valorise l'expertise de la collectivité et permet la mise en place d'échanges de savoir-faire importants. C'est tout le bénéfice de la confrontation des pratiques avec des homologues à l'étranger, les agents se rendent compte qu'en tant que professionnel c'est toujours intéressant d'échanger avec des collègues »*

Pourtant, certaines grosses collectivités mobilisant leur expertise interne ne valorisent pas les compétences des agents dans les projets. La coopération souffre encore d'une réputation de tourisme administratif qui tend à dévaloriser la mobilisation. De même, très peu de collectivités comptabilisent l'engagement de ses agents comme du temps de travail et communiquent sur l'intérêt qu'il y a à mobiliser ses compétences dans les projets de coopération décentralisée. Cependant, différents témoignages affirment que les agents des services techniques valorisent eux-mêmes beaucoup leurs expériences de solidarité internationale, lorsqu'ils en parlent ou qu'ils présentent leurs CV. Cette fonction d'outil managérial de la coopération décentralisée n'est pas partagée par tous les acteurs. Certaines collectivités considèrent que l'engagement de leurs effectifs doit servir le développement des compétences de la collectivité partenaire, sans se préoccuper de la manière dont les agents valorisent ou non cette expérience. Pour un syndicat d'Ile de France, le moteur de l'engagement est d'ordre moral et ne constitue aucunement un levier de management interne :

*« Ce n'est pas du tout le but de notre action que d'apporter quelque chose aux agents, de les valoriser. C'est un impératif quasi moral de consacrer de l'argent et du temps à un programme de solidarité internationale quand on est une structure comme nous qui produit et dépense beaucoup d'argent. Mais ce n'est pas un outil de gestion pour motiver les troupes ou les former »*

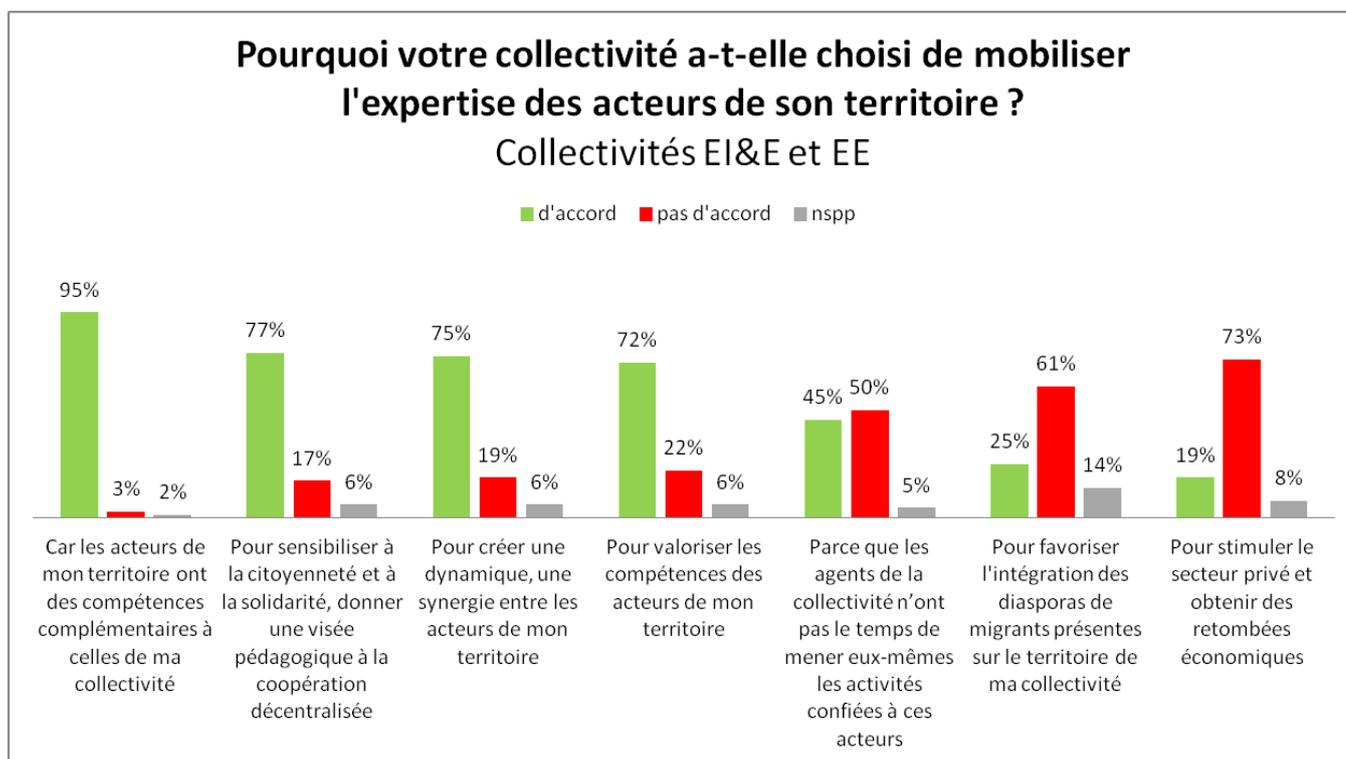
### **(3) Valoriser l'expertise de la collectivité vis-à-vis de l'extérieur :**

76% des répondants jugent que leur collectivité mobilise ses compétences internes dans sa politique de coopération internationale au moins en partie pour valoriser son expertise vis-à-vis de l'extérieur. Il s'agit ici de donner de la visibilité à la collectivité, en mettant en avant les actions de SI qu'elle a réalisées. On se situe dans le registre du « rayonnement international ». Si cette collectivité a en plus mobilisé ses propres compétences en interne dans le cadre de ses projets, cela lui confère une certaine stature vis-à-vis des autres. Cet aspect est non seulement valorisant pour la collectivité, mais également pour ses agents, notamment ceux ayant pris part à la mise en place et à la réalisation des projets. Une chargée de mission d'une agglomération d'Ille-et-Vilaine témoigne de cette valorisation importante :

*« Nous avons le sentiment, nous agents, que l'expertise de la ville est reconnue à l'extérieur et c'est positif. Le fait de s'engager dans ce type de*

*projets c'est montrer qu'on a les compétences, qu'on peut échanger dessus et qu'on est capable de valoriser ces compétences avec des homologues du monde entier. Ca donne de la visibilité »*

## B. Pourquoi mobiliser l'expertise des acteurs du territoire de la collectivité ?



Il apparaît clairement sur le graphique ci-dessus que les collectivités font appel à une expertise externe en premier lieu pour apporter des capacités complémentaires et combler un déficit de compétence en interne. Ensuite, contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas le manque de temps des agents qui pousse les collectivités à faire appel à des compétences en externe. Il ne s'agit visiblement pas d'un choix par défaut. Trois autres facteurs se détachent pour expliquer l'implication des acteurs du territoire :

- d'une part, la volonté de sensibiliser à la citoyenneté et de donner une visée pédagogique à la coopération décentralisée ;
- ensuite, la volonté de se servir de projets communs pour créer une dynamique entre les acteurs locaux ;
- et enfin, la volonté de valoriser les compétences locales.

### (1) La recherche de compétences complémentaires

Les collectivités ne disposant pas de suffisamment d'expertise mobilisable sur certains projets vont identifier les besoins manquants et faire appel à des acteurs extérieurs pour les combler. Les acteurs extérieurs sont donc dans une logique de complémentarité des compétences avec celles de la collectivité. Ce pragmatisme apparaît comme le principal moteur à l'engagement de compétences

externes, avec 95% de réponses positives. Des relations particulières existent parfois entre une collectivité et les acteurs qui animent son territoire, mais les collectivités ne se limitent pas forcément à la mobilisation des compétences géographiquement proches : elles vont chercher à pallier un déficit d'expertise en interne et mobiliser au cas par cas en fonction de ces besoins, en allant chercher parfois des acteurs d'envergure nationale ou des acteurs du Sud.

Les acteurs extérieurs disposent d'expertises variées sur les projets et peuvent intervenir en soutien des collectivités aussi bien sur des activités techniques, qu'organisationnelles. L'IRCOD Alsace par exemple témoigne de cette complémentarité bénéfique :

*« Nous travaillons avec l'ENGEES et Ingénieur-sans-frontière, le plus souvent pour des études complémentaires. L'objectif est d'apporter des compétences que l'on ne trouve pas dans les collectivités et dont nous avons absolument besoin pour la mise en œuvre des projets »*

Les délégataires E&A ne sont que très peu mobilisés : environ 18% des collectivités de type EI&E et 11% des collectivités de type EE ayant répondu au questionnaire font appel à eux. Pourtant, les délégataires bénéficient eux aussi d'une expertise indéniable sur les projets, ne serait-ce qu'en qualité d'expert technique sur le domaine de l'eau et l'assainissement. Il n'est pas forcément évident de rendre disponible des agents techniques pour les projets de solidarité, cela ne faisant pas parti de leur mission principale sur le territoire. Néanmoins, il est possible d'aménager des rôles *a minima*, sur de l'évaluation de projet et de la vérification de conformité. Le délégataire peut mettre ses compétences au service des projets de la collectivité dont il dépend et qui a besoin de bénéficier d'une expertise de regard avant de s'engager. Ainsi dans une ville du Sud de la France en situation de délégation de service public eau :

*« Notre délégataire a un rôle d'assistance, nous lui envoyons des demandes d'avis sur les projets et il nous les renvoie avec son point de vue technique. Il émet des recommandations, mais ne fait pas de maîtrise d'ouvrage, cette activité jusqu'alors a toujours été portée par des associations »*

Comme vu dans la première partie, les délégataires ont souvent des dispositifs de bénévolat ou de mécénat de compétences que les collectivités peuvent solliciter le cas échéant. Cette intervention peut permettre d'alléger la mobilisation de l'expertise technique et organisationnelle interne. La Communauté d'Agglomération d'Evry Centre Essonne par exemple fait appel à son délégataire, la Société des Eaux de l'Essonne (SEE) qui, par le biais de l'association Aquassistance qui gère le bénévolat de compétences de la Lyonnaise des Eaux, sollicite un ingénieur du territoire et complète les besoins en mobilisant deux autres ingénieurs d'autres territoires. Enfin, la CA demande l'intervention d'un chef de chantier de la SEE pour assurer le suivi de l'installation des ouvrages. Cet exemple illustre la volonté des collectivités de collecter le maximum d'expertises nécessaires au projet, au-delà parfois des préoccupations territoriales.

La recherche de compétences complémentaires permet de dépasser certaines contraintes. Pour un Conseil Général de Rhône-Alpes, le secteur de l'eau et l'assainissement est contraignant d'un point de vue technique. L'identification des besoins et l'engagement d'un acteur extérieur va permettre d'apporter l'expertise technique nécessaire au projet.

De même, la ville de Paris, qui dispose pourtant d'expertise interne via le STEA, fait également appel à des acteurs extérieurs pour venir en appui à certaines activités précises :

*« A Jéricho, pour un projet d'alimentation en eau potable, de modélisation hydraulique et d'assistance à la tarification, c'est Eau de Paris qui a été sollicitée : c'est typiquement son domaine d'expertise. A Bethléem, c'est un schéma directeur d'assainissement, où l'on a mobilisé l'expertise du SIAAP en plus de nos services techniques. Ils ont mis un ingénieur à disposition du projet et ont contribué à la rédaction du schéma directeur »*

Les collectivités cherchent donc à pallier un déficit de compétence en interne lorsqu'elles s'adressent à des acteurs extérieurs. Bien qu'elles fassent appel à ces compétences peu importe où elles se trouvent, les acteurs du territoire constituent des partenaires privilégiés compte tenu de leur proximité géographique. La volonté de créer une dynamique au sein du territoire apparaît donc comme un autre moteur important de la mobilisation d'expertises en externe.

## **(2) La visée pédagogique de la coopération décentralisée**

La volonté de donner une visée pédagogique à la coopération décentralisée et de s'en servir comme levier pour sensibiliser à la citoyenneté et à la solidarité ressort comme étant le deuxième moteur le plus important à la mobilisation de l'expertise externe (77%).

Cela peut se faire notamment par l'implication des établissements scolaires dans la politique de coopération. Il ressort de l'enquête que 19% des collectivités interrogées impliquent l'enseignement primaire et secondaire dans le cadre de leurs actions à l'international sur l'E&A et 27% font appel à des organismes de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Une petite ville du Sud de la France a par exemple tenté d'associer l'enseignement primaire et secondaire à ses projets :

*« C'était un levier intéressant de pouvoir associer les écoles, le corps enseignant et les jeunes du territoire pour assurer la pérennité des projets en incluant au maximum les acteurs de la ville »*

Les enfants scolarisés et leurs enseignants sont intervenus sur la création d'un conseil municipal des jeunes et sur du renforcement de capacités matérielles. Ils ont été sensibilisés à la coopération internationale et à la citoyenneté mondiale sur les questions des besoins essentiels. Seulement, le secteur de l'enseignement a ses propres contraintes qui rendent difficile une mobilisation plus poussée :

*« Faire intervenir l'enseignement, c'est très compliqué. Le corps enseignant est toujours partant mais l'éducation nationale a ses propres normes qui sont très lourdes, c'est impossible d'impliquer pleinement les jeunes sur des projets citoyens concrets à l'international »*

La sensibilisation à la citoyenneté ne passe cependant pas systématiquement par l'école. De nombreuses associations travaillent sur les thématiques d'éducation au développement et développent des activités de sensibilisation auprès de leurs publics cibles. Les collectivités peuvent donc préférer passer par le biais d'associations qui savent mettre en œuvre ce type d'activités, plutôt que de développer elles-mêmes des actions impliquant les établissements scolaires sur leur projet.

### **(3) La volonté de dynamiser et valoriser les compétences des acteurs du territoire de la collectivité**

La volonté de créer une synergie entre les différents acteurs du territoire constitue un moteur à l'engagement d'expertises externes pour 75% des collectivités interrogées, et la valorisation des compétences de ces acteurs reçoit également 72% des suffrages. On peut envisager que les collectivités relient cette dynamique territoriale principalement aux ONG et aux associations puisque le tissu associatif constitue le premier type de partenaires mobilisés.

Pour une Communauté d'Agglomération de l'Eure, le fait d'engager les acteurs présents sur le territoire de la collectivité permet de « *travailler en synergie, pas seulement en tant que puissance publique, mais avec l'appui des associations et d'autres acteurs* ». Ce témoignage est intéressant : il suggère que la coopération tend à redéfinir la place de la collectivité au sein de son territoire, en relativisant son seul rôle de puissance publique et en créant des liens différents avec les acteurs qui cohabitent. Cette relation permet de renforcer les dynamiques, mais aussi l'attractivité du territoire pour d'autres acteurs qui voudraient s'engager en SI sur l'E&A. Dans le cas des collectivités qui impliquent les jeunes du territoire, via les écoles principalement, la coopération décentralisée est également l'occasion de développer une politique différente vis-à-vis de la jeunesse, et de travailler sur l'éducation au développement.

Cependant, l'hypothèse envisagée au début de l'étude, selon laquelle la mobilisation de l'expertise externe était principalement corrélée à des ambitions de dynamisation territoriale entre les acteurs et la collectivité a été nuancée par les collectivités répondantes. Certes la volonté de créer une synergie à l'échelle du territoire apparaît en effet comme une tendance importante, mais les collectivités choisissent leurs partenaires avant tout en fonction de leurs besoins, sans se limiter à des acteurs présents sur leur territoire, en cherchant des compétences ailleurs en France et localement, au Sud. Aussi, les pratiques de mobilisation, les compétences choisies et les activités d'intervention sont aussi diverses que les acteurs qui les entreprennent.

### **(4) Sujets sensibles, les diasporas et le secteur privé :**

Deux autres hypothèses posées en début d'étude recueillent finalement très peu de suffrages positifs : l'intégration des diasporas de migrants et la stimulation du secteur privé ne sont pas considérées comme des moteurs décisifs dans la mobilisation d'acteurs extérieurs. Ces deux sujets sont plutôt apparus comme des sujets sensibles lors des entretiens.

#### *(a) Diasporas et associations de migrants*

La présence importante de diasporas de migrants sur le territoire peut avoir un effet levier et amener les élus à prendre en compte leurs revendications sur le territoire. C'est le cas notamment de villes comme Montreuil où la population malienne et/ou d'origine malienne est très importante. Pour certaines collectivités les liens avec les populations de migrants, en France, et le pays d'origine constituent un point de départ nécessaire pour mener des actions de coopération décentralisée. C'est notamment le point de vue défendu par un syndicat des eaux du Poitou-Charentes :

*« Je suis d'avis que ça ne sert à rien de faire des forages au Burkina si on n'a aucun lien avec les burkinabè en France. Intégrer la population de migrants c'est primordial. On encourage toujours le rapprochement avec les diasporas de migrants de la région d'intervention »*

L'association des populations de migrants aux projets de SI est un enjeu important et sensible. D'une part, elles peuvent donner une légitimité à l'action menée et même constituer un vecteur d'expertise, en termes de connaissance du terrain, des enjeux locaux, des hiérarchies parfois bien différentes des nôtres, de contacts et de réseaux. Mais les populations de migrants sont aussi l'objet de nombreux débats politiques (intégration, citoyenneté, appartenance à la société civile, etc.). Au-delà des préoccupations de solidarité internationale, les migrants constituent un enjeu politique et électoraliste fort, qui en fait un acteur à part entière. D'autre part, l'intégration d'associations de migrants peut également se révéler contraignante, notamment lorsque la coopération est principalement d'ordre institutionnel et qu'une intervention extérieure peut la court-circuiter. C'est ce que rapporte un fonctionnaire chargé des relations internationales d'un département d'Île de France (CG93) :

*« Quand un habitant d'un village africain a migré en France et qu'il revient là-bas accompagné d'un Français pour dire au chef du village ce qu'il doit faire, ça ne peut pas fonctionner et ça ajoute des tensions importantes »*

Cette anecdote montre que l'intégration d'associations de migrants aux projets peut entraîner des complications, car les objectifs ne sont pas les mêmes entre la collectivité qui agit de manière institutionnelle, sans attachement particulier avec le village, et les représentants des associations de migrants qui ont un passé sur place et donc des ambitions éventuellement contradictoires avec le projet. Les migrants et leurs associations apparaissent donc comme des acteurs sensibles dont l'implication est mesurée. D'une part ils peuvent constituer un moteur à l'engagement, un levier de mobilisation d'expertises et de connaissances sur place, et donner une légitimité d'action à la collectivité en France. D'autre part ces acteurs vont avoir leurs propres aspirations ainsi qu'un passé avec le territoire d'intervention, qui ne va pas forcément dans le sens d'un projet de coopération décentralisée E&A entre deux collectivités.

#### *(b) Stimuler le secteur privé*

La question de l'engagement de l'expertise des acteurs du territoire peut être délicate, car elle renvoie à des problématiques d'ordre économique, comme la valorisation de l'activité privée du territoire français. Pour de nombreuses collectivités, le secteur privé du territoire n'a pas sa place dans la solidarité internationale. Lors de la présentation intermédiaire de cette étude, la question avait particulièrement fait débat. D'un côté le secteur privé, notamment celui portant sur l'E&A, dispose de compétences évidentes en la matière. Il peut également mobiliser des fonds importants, via du mécénat ou de la subvention à titre exonératoire. La crainte qui revient est que la coopération et la SI servent de prétexte aux grands groupes privés pour gagner des parts de marchés sur des territoires où ils sont beaucoup moins contraints en termes de responsabilité sociale et environnementale. Il existe une vision persistante d'enjeux coloniaux d'ordres économiques dans l'intervention du secteur privé dans le cadre de la coopération décentralisée. Même si cela n'est pas toujours justifié, les collectivités préfèrent parfois ne pas engager le secteur privé de crainte d'être jugées ou critiquées dans ce sens.

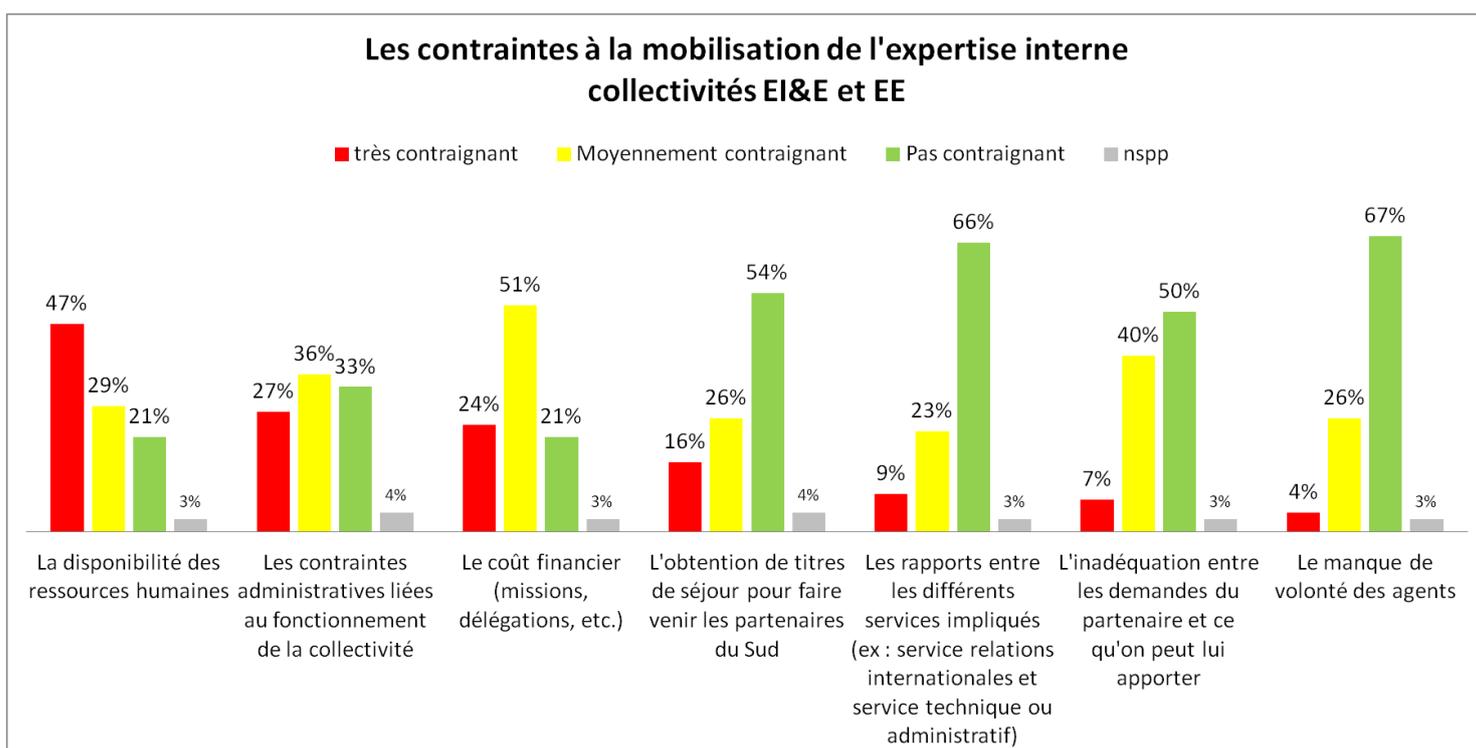
### III. Les contraintes rencontrées dans la mobilisation de l'expertise des collectivités dans leurs projets de solidarité internationale sur l'eau et l'assainissement

L'étude des moteurs a permis d'identifier ce qui amène les collectivités engagées à se mobiliser en apportant de l'expertise. Ces mêmes collectivités vont également rencontrer un certain nombre d'obstacles. Par le biais des questionnaires et des entretiens individuels, nous avons constaté l'existence de deux principaux types de contraintes:

- celles qui sont internes au fonctionnement de la collectivité qui porte les projets (lourdeur administrative, gestion des relations en interne, compétences mal-adaptées au contexte local, manque de moyens...);
- celles qui sont relatives à l'environnement extérieur de la collectivité (engagement d'acteurs extérieurs, contexte local particulier, relations partenariales, gestion de l'interculturalité,...).

En revanche, il est apparu que certaines hypothèses posées avant l'étude et proposées dans le questionnaire ne se sont pas forcément vérifiées. Par exemple, nous aurions pu penser que, dans certaines collectivités, les agents ne seraient pas forcément motivés à s'impliquer. Mais cela apparaît finalement très rarement parmi les réponses. Par ailleurs, les collectivités qui s'impliquent étant pour la plupart de taille assez importante, il était envisageable que les rapports entre les différents services (par exemple service RI et direction E&A) ajoutent une contrainte en termes de gestion partagée du projet, de prise de décision, ou de travail en équipe entre services qui n'ont pas forcément l'habitude de collaborer. Mais cette hypothèse est finalement très peu citée comme une des contraintes.

#### A. Les contraintes à la mobilisation de l'expertise interne



## 1. Contraintes internes

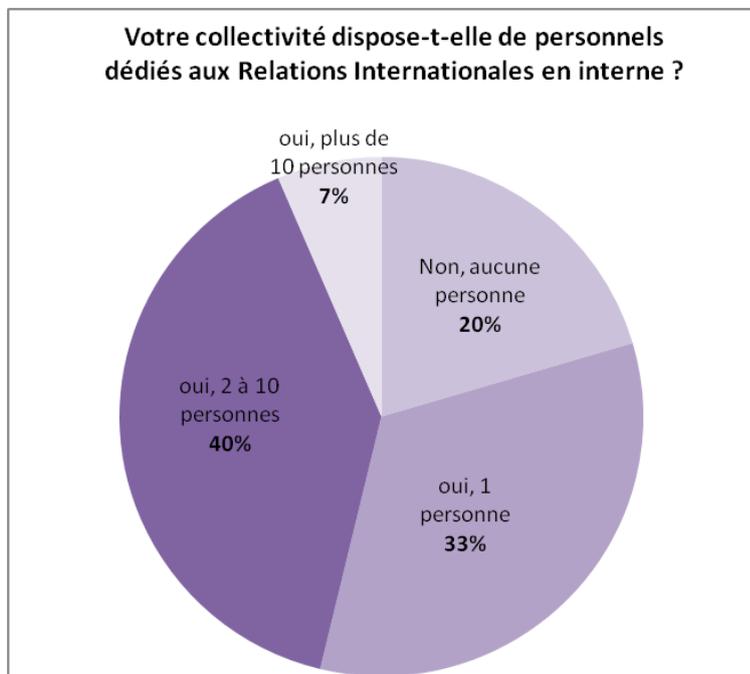
### (1) Les ressources humaines

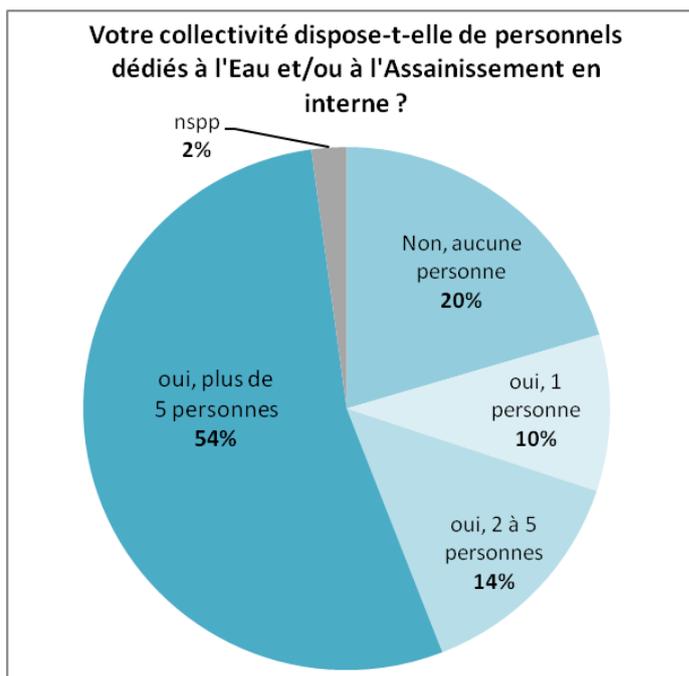
La disponibilité des ressources humaines apparaît comme la contrainte principale de la mobilisation de l'expertise interne des collectivités dans leurs politiques de coopération internationale. Les données statistiques révèlent que 47% des collectivités interrogées disposent d'au moins 2 personnes aux relations internationales. Mais pour beaucoup d'agents, cela n'est pas suffisant :

*SIAAP « La contrainte principale est la disponibilité des RH sur la gestion de projets : nous sommes deux pour une vingtaine de projets. L'appui demande beaucoup de travail et de ressources humaines disponibles »*

La coopération décentralisée ne fait pas appel seulement aux services des RI, mais à tous les types de compétences humaines disponibles au sein de l'ensemble des services impliqués – principalement les services techniques eau et/ou assainissement. Il y a des difficultés éprouvées à mobiliser ces agents pour qui la coopération décentralisée constitue une charge de travail supplémentaire. Le manque de valorisation de la mobilisation des RH agit comme une contrainte forte, notamment pour les collectivités qui mobilisent uniquement leur expertise interne. Les services de la coopération au sein des collectivités sont bien souvent les seuls à disposer de mandats internationaux, la priorité des autres services étant le territoire local. Cet aspect peut entraîner de la frustration puisque les collectivités disposent des compétences nécessaires aux projets mais peinent à les mobiliser sur les actions qui sont menées.

Contrairement aux préjugés qui la considèrent encore comme du « tourisme administratif », la coopération décentralisée, et les missions à l'étranger qui l'accompagnent, constituent un travail important et nécessitent un réel investissement professionnel et personnel. La difficulté réside donc dans le fait de trouver non seulement des personnes disponibles, mais aussi compétentes et capables de s'adapter à un environnement différent, de remettre en question leurs pratiques et de s'engager. Le moteur de la mobilisation réside dans le fait de trouver de la motivation auprès des agents, ou de la susciter. Les expériences de coopération décentralisée sont souvent extrêmement valorisées par les agents missionnés et constituent un levier potentiel d'enrichissement des compétences.





Il peut également s'agir d'un outil de management interne, une plus-value bien souvent évoquée par les représentants des collectivités territoriales engagées. 52% des collectivités de type EI<sup>4</sup> considèrent la disponibilité des RH comme la principale contrainte à la mobilisation de l'expertise interne. On peut se demander pourquoi ces collectivités ne font pas davantage appel à des ressources extérieures qui pourraient pallier le déficit humain constaté. Les collectivités EI sont également les plus grandes en termes de population (81% d'entre elles ont plus de 100.000 habitants).

Nous pouvons supposer qu'elles disposent d'un important vivier de compétences au sein de leur territoire dans lequel elles pourraient « piocher » les ressources nécessaires. De plus, moins de 5% de ces collectivités EI interrogées affirment qu'elles disposent de suffisamment d'expertise en interne pour ne pas faire appel aux acteurs du territoire. Ce très faible pourcentage met un peu plus en avant l'importance de la mobilisation de l'ensemble des compétences potentiellement utiles.

## (2) Les contraintes administratives liées au fonctionnement interne de la collectivité

La lourdeur administrative liée au fonctionnement des collectivités apparaît comme la deuxième contrainte principale à la mobilisation de l'expertise en interne. La coopération décentralisée, comme toute autre politique publique, est confrontée au fonctionnement administratif des institutions qui l'appliquent. Les appels à projets/candidature, les phases d'instructions, l'analyse et la vérification des projets constituent des étapes importantes et nécessitent la validation des instances de gouvernance locale. Les projets sont soumis en commissions avec parfois un manque de concertation entre les parties prenantes, les financeurs et les décideurs, les porteurs de projets et les agents. Cette lenteur administrative impacte l'ensemble des projets menés et provoque des ralentissements difficiles à gérer dans un contexte géographique éloigné. Pour la ville de Coulaines :

*« La gestion du temps est très compliquée car les projets s'arrêtent pendant le temps de la procédure administrative et les gens sur place attendent notre intervention. Au lieu d'avancer, nous dépassons les délais et les partenaires financiers ne nous suivent plus »*

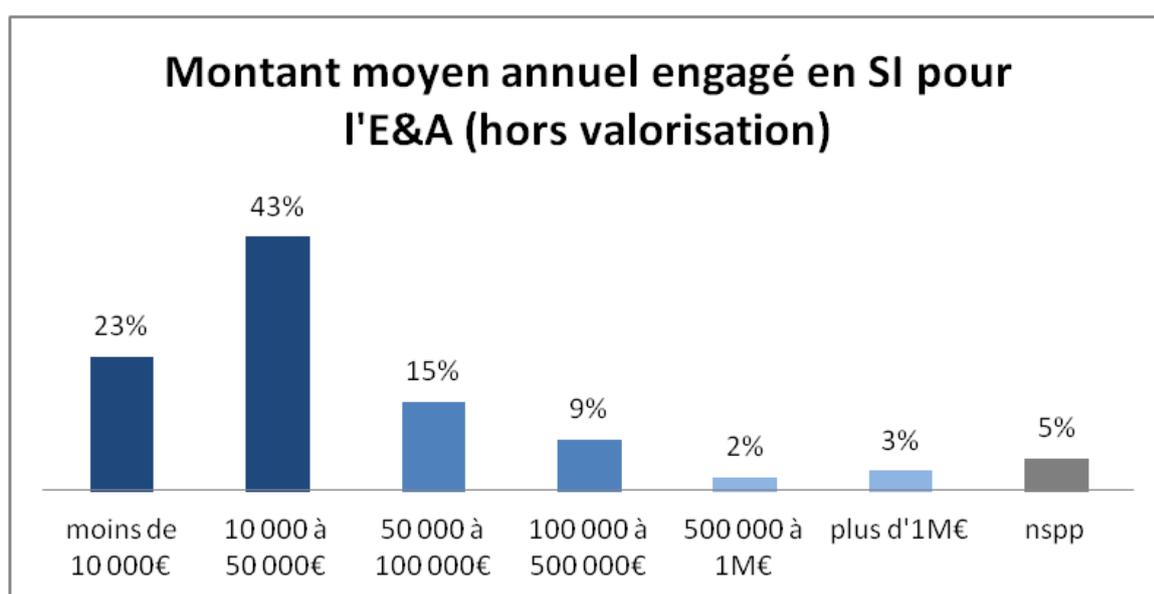
Il y a donc une chaîne de conséquences négatives qui est engendrée par la lourdeur de la gestion administrative interne à la collectivité. Une instruction trop longue peut retarder le soutien des partenaires financiers qui ne travaillent pas au même rythme que les collectivités. De même, les partenaires institutionnels et associatifs peuvent avoir le sentiment d'être mis de côté, ce qui peut impacter les relations et le dialogue initié. Les grandes collectivités ne sont pas épargnées par cette contrainte. En effet, la ville de Paris qui dispose de beaucoup de ressources humaines et de capacités de gestion importantes est confrontée aux délais des décideurs en interne, par exemple lorsqu'il

<sup>4</sup> EI : mobilisant exclusivement leur expertise interne

s'agit de désigner un expert déjà identifié sur une mission définie. La sollicitation des compétences nécessite l'aval des directeurs des services concernés et de la direction des ressources humaines, ce qui peut allonger le temps de décision.

### (3) Le coût financier, l'allocation des fonds et les contraintes budgétaires

En période de restriction budgétaire au sein des collectivités, les contraintes liées au financement des projets sont importantes. La coopération décentralisée est une politique locale, destinée à d'autres territoires. Elle n'est donc pas toujours comprise et acceptée par les citoyens et les membres de l'opposition au sein des collectivités, et c'est souvent la première politique dont on réduit la ligne budgétaire en période de restriction. Malgré le faible pourcentage que cela représente sur un budget général, les sommes allouées ont tendance à se réduire selon les collectivités interrogées. Pour les collectivités qui appliquent la loi Oudin, la crainte de l'augmentation du prix de l'eau est souvent mise en avant.



Par ailleurs : 66% des collectivités engagées en solidarité internationale sur l'E&A dépensent en moyenne moins de 50.000€ par an sur leurs projets : une goutte d'eau dans l'océan des budgets publics. Les agents de la coopération décentralisée évoquent souvent le coût financier et les contraintes budgétaires comme un frein à la mobilisation de l'expertise disponible. Il peut également y avoir des déceptions entre les sommes attendues pour un projet et les fonds réellement mobilisés.

C'est ce qu'explique un agent de Plaine Commune :

*« Les financements n'étaient pas à la hauteur de nos espérances car nous n'avons pas obtenu le soutien de tous les partenaires financiers sollicités. En conséquence, le projet n'a pas l'ampleur et la qualité qu'on lui souhaitait au départ et les maliens se sentent biaisés, le projet ne leur convient pas. A cela s'est ajoutée la faiblesse de notre convention tripartite, pour cause de problèmes financiers. C'est pour cela qu'il peut y avoir des relations de défiance parfois, avec en premier lieu la crainte de donner directement les enveloppes à la commune et de ne plus avoir aucun suivi de ce qui en est fait »*

Ce témoignage nous amène à traiter un autre volet lié aux contraintes financières : la mauvaise utilisation des fonds, qui peut constituer un risque important sur les projets. Un syndicat de production d'eau potable breton (SMPBR) a mis en place un système de gestion financière pour diminuer le risque de mauvaise allocation des fonds :

*« L'idée est d'avoir une vision d'ensemble des opérations pour savoir si les fonds sont bien utilisés à la suite des versements, de façon à ne pas freiner des projets quand d'autres n'avancent pas suffisamment. Pour pallier cela, nous organisons les versements par phases, au fur et à mesure de l'avancée des projets ; ainsi on ne bloque pas d'autres dossiers urgents qui pourraient arriver »*

De même, gérer des enveloppes financières dans une situation multiculturelle demande une certaine connaissance des enjeux. Pour un syndicat de production d'eau potable du Centre de la France (SIVEER), au-delà des moyens, c'est la performance autour de la gestion de ces moyens qui constitue la contrainte principale :

*« Tout le monde se fait bonne conscience, mais quand une ONG arrive avec 350.000€ dans un village sénégalais dont le budget n'est même pas de 1000€/an, il est sûr que l'argent ne va pas aller suffisamment aux populations »*

#### **Nuancer les contraintes financières :**

Il est cependant possible de nuancer ces contraintes financières et budgétaires. Le syndicat cité précédemment a mis en avant, au cours de l'entretien, un aspect primordial : miser sur l'engagement de l'expertise interne, plutôt que sur l'investissement ou les infrastructures, qui constituent les activités les plus onéreuses. Le fait de solliciter ses services techniques et administratifs sur les différentes tâches des projets de SI permet d'alléger l'engagement financier tout en valorisant le travail des équipes. C'est aussi l'avis de la CU de Dunkerque qui mobilise son expertise interne :

*« Les financements se font assez simplement et les fonds mobilisés sont suffisants pour mener l'action, d'autant que nous engageons notre expertise interne, donc il n'y a pas autant de frais que si on sollicitait un bureau d'étude ou un opérateur privé, ou que l'on finançait des infrastructures »*

Ensuite, les petites collectivités qui ont le moins de moyens financiers peuvent trouver des montages partenariaux pour mobiliser plus de fonds. C'est ce qu'ont fait les communes d'Etaules, en Charente-Maritime et de Chinon, en Indre-et-Loire : en créant un partenariat bipartite sur deux bassins hydrographiques différents, elles ont pu mobiliser deux fois plus de financements auprès des Agences de l'eau.

## **2. Contraintes externes**

### **(1) Barrières culturelles, pratiques différentes et compétences non-adaptées au contexte local**

D'autres contraintes que nous n'avons pas listées dans le questionnaire à destination des collectivités nous sont apparues au cours des entretiens individuels. Malgré certaines proximités

culturelles (francophonie) et institutionnelles (modèles de décentralisation) avec les collectivités du Sud, la gestion de l'interculturalité dans le cadre de la coopération n'est pas toujours chose aisée. Les collectivités engagées peuvent se heurter à des pratiques, des cultures et des langages différents, ainsi qu'à des modèles d'organisation et de réflexion très éloignés des pratiques françaises. Les rencontres entre les différents acteurs engagés sont souvent brèves malgré des relations de plusieurs années parfois ; un temps insuffisant pour apprendre à se connaître et à se comprendre. C'est ce qu'explique une chargée de mission de la ville d'Agde :

*« Les systèmes de fonctionnement sont très différents, il y a un manque de discernement des spécificités culturelles, politiques et institutionnelles. Quand nous partons en mission, c'est pour 5 jours tout au plus, c'est bien trop court pour qu'il y ait une compréhension mutuelle »*

Les contraintes linguistiques peuvent également freiner la mobilisation de l'expertise en interne et agir comme une forme d'autocensure sur les agents potentiellement mobilisables. De plus, cela peut jouer sur les relations entre les collectivités puisque le dialogue est soumis aux aléas de la traduction et de l'interprétation, qui peut engendrer des incompréhensions. Cela peut contaminer d'autres aspects de la coopération, comme la capacité à identifier les bons interlocuteurs sur place, ou à comprendre les enjeux et les acteurs locaux. Les organisations sociales sont souvent très différentes dans les pays du Sud : en Afrique, il existe par exemple des types d'organisations hiérarchiques rurales autour des chefs de villages qui cumulent différentes fonctions sociales, politiques, voire religieuses. Il est donc important de prendre en compte ces acteurs locaux et de les inclure aux projets pour en assurer la pérennité.

Malgré le long savoir-faire des collectivités françaises (en matière d'eau et d'assainissement, de gestion de politique locale ou de relations partenariales et institutionnelles), il arrive que les compétences soient mal adaptées aux circonstances locales du pays d'intervention. Les infrastructures et les méthodes de fonctionnement sont très différentes, ce qui rend parfois inutile le savoir-faire français ; les pratiques des acteurs de la coopération peuvent se heurter à la culture locale. C'est ce que constate un chargé des RI de la commune de Châtelleraut :

*« Sur les questions d'assainissement, la situation est extrêmement différente en France et au Burkina Faso. Cela peut poser des problèmes car la définition des besoins n'est pas du tout la même »*

Cette contrainte vient fortement limiter l'engagement de l'expertise interne. Même des syndicats spécialisés dans la gestion de l'eau potable et de l'assainissement trouvent les limites de leurs compétences dans les dissimilitudes locales en matière d'équipements, de pratiques, ou de services locaux. Pour un représentant du SMPBR, ce n'est pas parce qu'on dispose de compétences en France qu'on est également compétent dans un pays en développement :

*« Nous ne savons pas exercer nos fonctions au Mali, sans étude géologique de sous-sols ou sans les outils dont nous disposons ici au quotidien. Chez nous, personne n'est formé à un contexte africain »*

## **(2) La faiblesse institutionnelle, administrative et économique de la collectivité partenaire**

Ces compétences mal-adaptées aux contextes locaux d'intervention révèlent un écart parfois difficile à dépasser entre les collectivités du Nord et du Sud. Au-delà même de l'application des

compétences, d'autres éléments peuvent venir perturber la coopération, comme la fragilité administrative de la collectivité partenaire. La décentralisation est encore récente au Sud, avec des pratiques politiques parfois très différentes et des capacités institutionnelles et économiques faibles. Les collectivités qui ne sont pas préparées à cela se heurtent généralement à ces difficultés. Les collectivités partenaires peuvent occulter certaines fragilités de gestion lors des rencontres ; un agent d'une direction de la coopération du CG 93 affirme que la différence notable entre les capacités affichées et les capacités réelles est une contrainte importante :

*« Lorsqu'on travaille sur des documents de planification de réseaux d'assainissement par exemple, les délibérations administratives sont extrêmement longues car nos partenaires n'ont pas les capacités de le faire, mais personne ne nous le dit et tout le projet est ralenti »*

Cette fragilité institutionnelle peut impacter les projets lorsque la collectivité partenaire n'a pas les moyens de pérenniser les actions. Parfois même certaines activités prévues pour pérenniser les services publics d'eau ou d'assainissement ne sont finalement pas efficaces, faute de suivi et de gouvernance locale. De même, il arrive que les services techniques demeurent fragiles, malgré les compétences apportées en complémentarité ou les formations qui ont été assurées :

*IRCOD Alsace : « Quand nous arrivons à faire de la formation via notre syndicat, nous voyons bien que ça reste léger, car c'est une ou deux personnes qui sont formées : la structure sur laquelle ils opèrent reste fragile »*

### **(3) La coopération, une politique contestée ?**

La coopération décentralisée est rarement une politique prioritaire dans l'agenda des collectivités territoriales. Il arrive aussi que la nécessité de cette politique soit incomprise et que l'allocation des ressources et des compétences pour un autre territoire que celui de la collectivité ne soit pas acceptée. La coopération décentralisée peut être utilisée par l'opposition pour remettre en cause la politique d'une collectivité. Plusieurs représentants des collectivités interrogées ont abordé la remise en cause politique des actions de SI :

*CG 93 : « pour l'instant ce n'est pas une grande contrainte, mais depuis quelques années, nous avons des élus qui se mettent en opposition permanente avec les projets de coopération décentralisée. C'est une question politique, un sujet prétexte sur lequel on peut taper facilement »*

*SIAAP : « Un élu remet en cause les projets à chaque fois, mais ce n'est pas vraiment une position contre la coopération en tant que telle, c'est plutôt une tactique politique »*

Ce qui ressort de ces exemples, c'est que la contestation est plutôt d'ordre général, elle s'attaque à la politique des pouvoirs locaux : la coopération décentralisée, malgré son faible budget, est une cible évidente. Par exemple, l'augmentation du prix de l'eau pour servir le financement de la politique de coopération E&A va être mis en avant pour critiquer les projets. Certains élus peuvent voir d'un mauvais œil le fait d'augmenter de quelques centimes le coût de l'eau. Cette crainte fut évoquée à plusieurs reprises dans les entretiens individuels :

*« “Tout ça pour aider des gens en Afrique que l’on ne connaît pas” ont dit certains élus. C’est une contrainte importante car le politique décide, et du jour au lendemain, les projets peuvent s’arrêter s’ils le veulent »*

Même au sein des collectivités, l’existence d’un service dédié à la solidarité internationale n’est pas toujours comprise. On observe que la contestation qui est construite autour de la coopération décentralisée ne touche pas vraiment le fond des actions, d’où l’importance une fois de plus de communiquer en interne et en externe sur les projets menés. Expliquer concrètement à quoi sert le budget de la coopération, comment sont menées les actions et ce à quoi elles servent permet de lever un certain nombre de contestations et de faire accepter les mobilisations d’expertises et de financements.

#### **(4) Procédures d’accueil, visas et échanges physiques**

Parmi les collectivités mobilisant leur expertise interne, 16% considèrent l’obtention des titres de séjour pour faire venir les partenaires du Sud comme très contraignant et 26% considèrent cet aspect moyennement contraignant. Nous avons vu dans la première partie de cette étude l’intérêt d’organiser des rencontres physiques entre les partenaires de la coopération. La formation et les échanges de délégations permettent d’entretenir les relations, d’apporter de la légitimité à l’action et de faire monter en compétence la collectivité partenaire. Mais cela n’est pas toujours facile. La France dispose de critères migratoires contraignants pour les habitants des pays du Sud, ce qui complique parfois les échanges physiques. Certaines collectivités territoriales françaises critiquent le manque de souplesse des institutions consulaires quant à l’obtention de titres de séjours. Même avec des accords de représentants politiques, il n’est pas toujours possible de faire venir des gens du Sud au sein d’une collectivité française :

*Commune de Châtelleraut : « accueillir un stagiaire en formation, même avec une lettre officielle d’un maire ancien député et une attestation d’hébergement du même maire, ça ne suffit toujours pas. Parfois, même le visa ne suffit pas ! Il faut simplifier, les modalités sont trop compliquées »*

Il est apparu que les échanges physiques sont également compliqués dans l’autre sens, quand il s’agit d’envoyer des agents du Nord au Sud. Cette contrainte est principalement relative aux contextes locaux parfois difficiles, par exemple en cas de crise sécuritaire. Certaines localités sont plus sensibles que d’autres. Les collectivités engagées en Palestine, au Mali ou en République Centrafricaine, peuvent éprouver des difficultés à envoyer leurs agents en mission, ce qui vient compromettre en partie les projets :

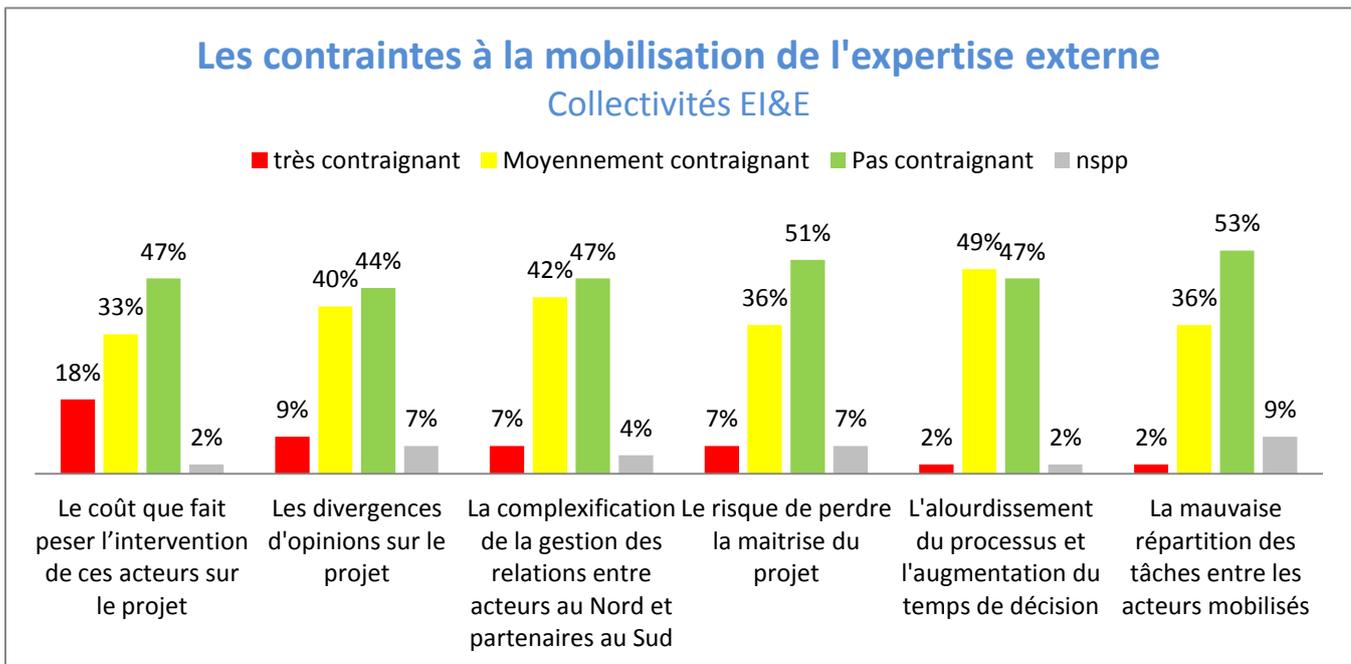
*Agglomération de Dunkerque : « le but initial était de faire venir nos agents sur le terrain à Gaza pour effectuer de la formation au matériel et à la méthode, mais cette mission est perturbée car c’est difficile de faire partir des agents de la collectivité en territoire palestiniens. Du coup, ce qui se profile pour l’heure, c’est que le volet formation sera effectué par une ONG palestinienne »*

Il est intéressant de constater que ces difficultés peuvent être surmontées grâce à l’intervention d’acteurs extérieurs, notamment des acteurs locaux. Cependant, la mobilisation d’expertise externe fait face, elle aussi, à différents obstacles.

## B. Les contraintes à la mobilisation de l'expertise externe

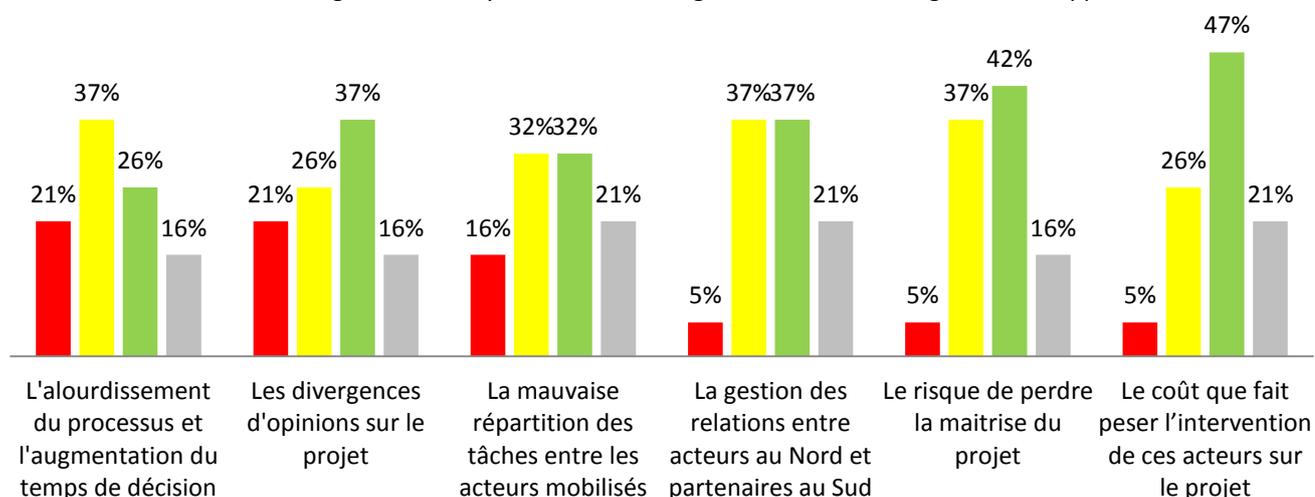
La mobilisation d'acteurs extérieurs à la collectivité peut permettre de dépasser certaines contraintes en interne, comme la non adéquation des compétences au contexte local d'intervention. Toutefois, la mobilisation d'expertises externes comporte elle aussi différentes contraintes que nous avons synthétisées et analysées. Les collectivités ont été interrogées sur les carcans qui pèsent dans la sollicitation de compétences externes. Nous observons des résultats différents selon les types de collectivités avec des taux de non-réponse élevés chez les collectivités qui ne mobilisent que l'expertise externe. Il est tout de même possible d'identifier quelques tendances à travers ces disparités. Les principales contraintes rencontrées sont :

- les divergences d'opinion entre les différents partenaires concernant le projet ;
- l'alourdissement du processus de décision par l'implication d'acteurs extérieurs ;
- le coût supplémentaire que fait peser l'intervention d'un acteur extérieur sur le projet.



## Les contraintes à la mobilisation de l'expertise externe Collectivités EE

■ très contraignant   ■ Moyennement contraignant   ■ Pas contraignant   ■ nspp



Un autre élément est marquant à l'observation de ces graphiques : les pourcentages correspondant aux réponses « *très contraignant* » sont globalement faibles et ne dépassent jamais celui des « *pas* » ou « *moyennement contraignant* ». Il semble qu'il y ait finalement peu d'élément bloquant la mobilisation de l'expertise externe. Nous relevons également un taux de non-réponse important qui suggère peut-être qu'il existe d'autres contraintes que celles listées-ci-dessus, mais la case « autre » qui laissait la possibilité de répondre en champ libre à cette question n'a pas été complétée.

### (1) L'alourdissement du processus de décision et les divergences d'opinion

21% des collectivités qui mobilisent uniquement l'expertise des acteurs de leur territoire citent les divergences d'opinions sur le projet et l'alourdissement du processus de décision du à l'intervention des acteurs extérieurs comme les deux principales contraintes et 16% de ces mêmes collectivités trouvent que la mauvaise répartition des tâches agit aussi comme une réelle contrainte sur les projets menés. Pour les collectivités mobilisant à la fois leur expertise interne et externe, ces aspects ne semblent que très faiblement contraignant.

Le fait de mobiliser des partenaires extérieurs est intéressant en termes d'intelligence collective et de partage des tâches sur les projets. Mais il existe un risque de perte de pilotage et de la conduite de la feuille de route. Cela peut aussi induire, sur une même question, des regards différents qui ne sont pas forcément compatibles avec celui des élus en charge de la coopération. La ville de Paris a initié un partenariat avec son syndicat intercommunal, sa DGRI et la DPE et témoigne des difficultés que cela induit en termes de leadership et d'intervention :

*« C'est difficile de ne pas se marcher dessus : chacun a ses propres modalités d'intervention, ses projets, ses façons de faire, etc. »*

L'alourdissement du processus de décision et l'augmentation des délais induits par l'intervention d'un acteur extérieur semble beaucoup plus affecter les collectivités EE que les collectivités de type

EI&E. Les collectivités mobilisant uniquement l'expertise d'acteurs extérieurs vont déléguer la majeure partie des activités du projet puisqu'elles n'engagent pas d'expertise interne. Des structures extérieures (principalement des ONG et des associations) vont piloter l'ensemble des projets et avoir ainsi un rôle important en termes de prise de position et de décision. C'est en cela que leur intervention peut alourdir le processus de décision, notamment lorsqu'il y a des désaccords sur certains points du projet. A l'inverse, cette contrainte ne semble pas importante pour les collectivités EI&E (moins de 3% d'entre elles trouvent cet aspect « très contraignant »). Ces collectivités vont faire intervenir leurs services en interne sur les projets et, le cas échéant, sollicitent l'intervention d'acteurs extérieurs, dans une logique de complémentarité des compétences (moteur principal pour 94% d'entre elles). Les acteurs extérieurs interviennent sur des aspects ponctuels, sans entrer dans les processus de décision. En conséquence, le fait d'engager son expertise interne permet de relativiser certaines contraintes liées à la mobilisation d'acteurs extérieurs. Les collectivités de type EI&E rencontrent moins d'obstacles que les EE lorsqu'il s'agit de mobiliser des compétences en externe.

Le fait de gérer des multi partenariats avec des acteurs variés nécessite des compétences en termes d'organisation et de gestion des acteurs engagés sur les projets, ce qui n'est pas forcément de l'ordre de la compétence des collectivités. De plus, cette gestion nécessite des moyens financiers pour solliciter les acteurs extérieurs et payer les frais de structure.

## **(2) Le coût de l'intervention d'un acteur extérieur**

Le surcoût de l'intervention d'un acteur extérieur apparaît comme la principale contrainte pour les collectivités de type EI&E. Elle semble moins importante pour celles qui mobilisent uniquement leur expertise externe. Mais cette proposition recueille un taux de non-réponse supérieur à 20% pour ceux acteurs, probablement parce qu'ils sont le plus souvent dans une situation de partenariat « non marchand » avec des associations de bénévoles. Pour les collectivités de type EI&E, les relations vont plus souvent ressembler à de la prestation de service ou de la délégation d'une partie des activités du projet. Or, les acteurs extérieurs, même les ONG ont besoin de rémunérer leur personnel et les activités sur lesquelles elles interviennent. Leur intervention implique donc des surcoûts qui peuvent constituer une contrainte pour les collectivités qui les financent et provoquer de la frustration :

*BMO : « Je m'interroge un peu sur les coûts de fonctionnement de nos partenaires. Les frais de structure me paraissent trop importants et c'est dommage que tout l'argent ne soit pas directement alloué à la construction de latrines et de points d'eau, surtout pour le justifier ensuite aux habitants dont les impôts ont financé le projet »*

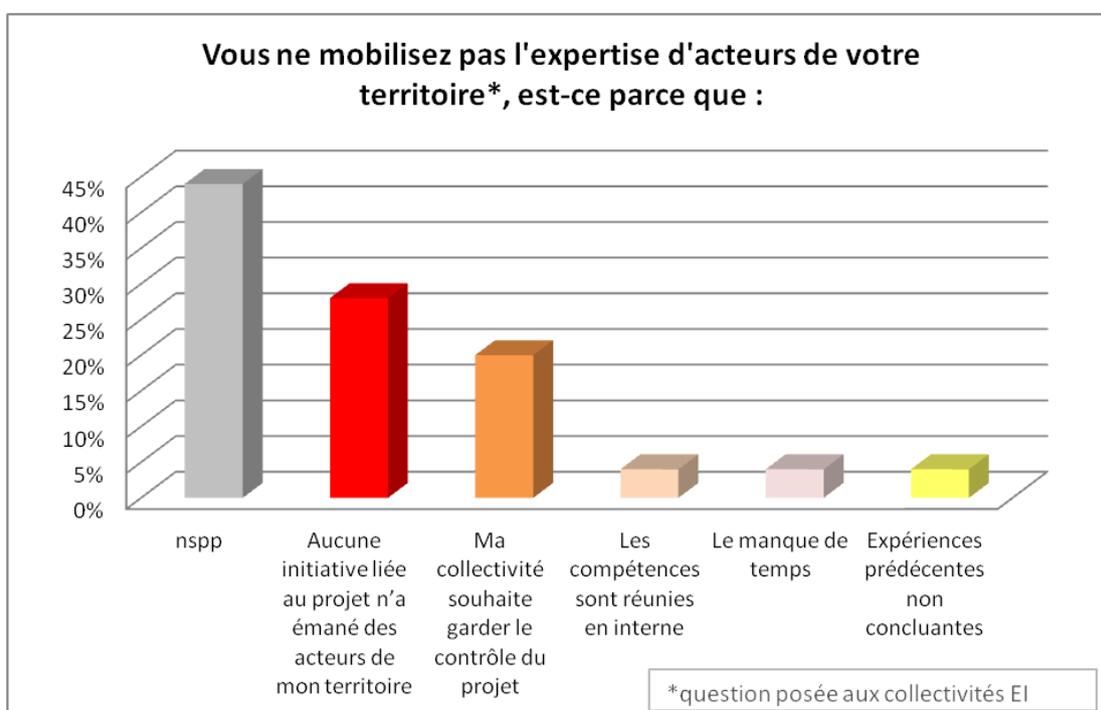
Par ailleurs, si les collectivités territoriales EI&E semblent davantage concernées par cette contrainte financière, c'est peut-être aussi justement parce qu'elles engagent leur expertise interne : elles se rendent compte que les activités des agents peuvent être valorisées et que cela limite leur engagement financier. Certains agents de collectivités EI&E témoignent de leur surprise lorsqu'ils font intervenir des acteurs extérieurs sur certaines tâches :

*Châtelleraut : « L'idée était de travailler avec des ONG et des associations, mais une fois sur place, c'était un échec : toutes les organisations nous soumettaient des devis exorbitants et voulaient nous imposer leurs conditions »*

Ce témoignage révèle une autre crainte des collectivités : la perte de maîtrise du projet.

### (3) Perdre la maîtrise du projet : une crainte justifiée ?

L'intervention d'acteurs extérieurs peut remettre en cause l'unilatéralité de la décision au sein des collectivités. Quand on demande aux collectivités qui mobilisent uniquement leur expertise interne pourquoi elles ne font pas appel à des acteurs extérieurs, une large majorité évite la question (près de 45%) et environ 20% expriment leur crainte de perdre la maîtrise du projet. Mais en observant les résultats statistiques, on se rend compte que seulement 6% des collectivités mobilisant en externe (EE et EI&E) considèrent que l'engagement d'acteurs extérieur fragilise leur leadership. Cela agit finalement peu sur la perte de maîtrise du projet. Pourtant, moins de 5% des collectivités EI disent qu'elles disposent de suffisamment d'expertise en interne pour ne pas faire appel aux acteurs du territoire. Il existe donc un enjeu certain sur la mobilisation de l'ensemble des expertises potentielles en externe.



### (4) La question du professionnalisme des acteurs extérieurs

Plusieurs critiques ont été portées par les collectivités sur le rôle de certains acteurs extérieurs indépendants dans la coopération décentralisée. De mauvaises expériences de partenariat peuvent freiner voire stopper les initiatives de partenariat entre des collectivités et des organismes tiers. Plusieurs témoignages révèlent un manque de professionnalisme de la part de ces acteurs qui n'ont pas forcément conscience que la solidarité internationale nécessite une prise en compte et une connaissance du contexte local. Des ONG/associations sont notamment l'objet de critiques quand au respect de l'administration des territoires sur lesquels elles interviennent.

*Nantes Métropole : « Nous avons eu de mauvaises expériences avec des associations qui ne respectaient pas le territoire du maire ou la planification. On s'est retrouvé avec un puits à main gratuite situé à*

*quelques kilomètres d'un puits à pompe électrique payant, ça n'a pas de sens pour les populations sur place »*

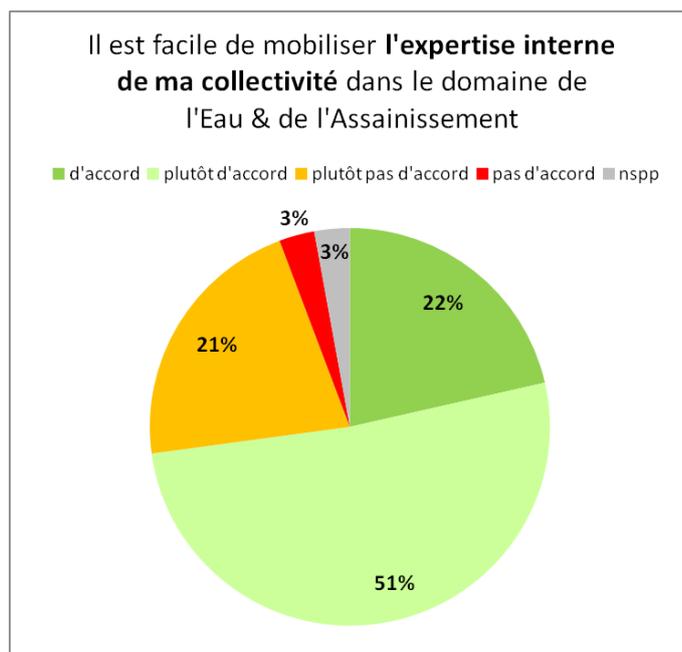
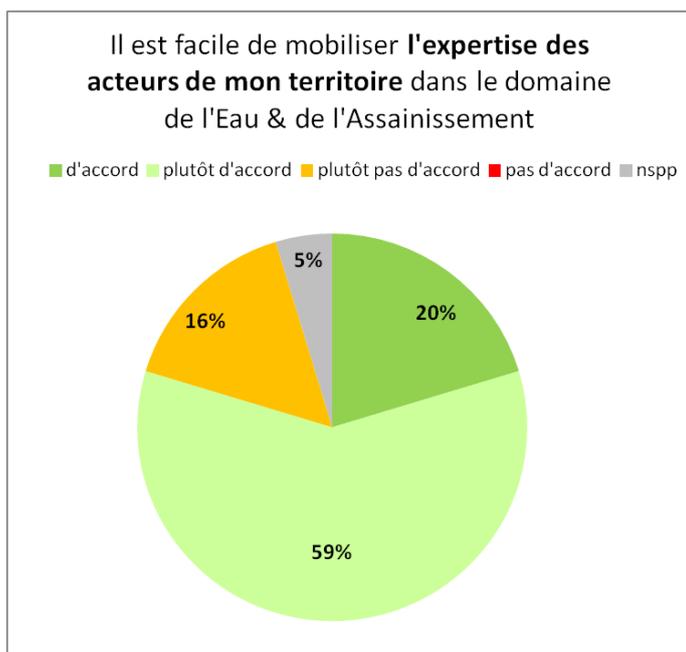
La bonne volonté et l'esprit d'initiative solidaire des acteurs extérieurs type ONG et associations ne sont que rarement remis en question. C'est leur capacité à appréhender les enjeux politiques et institutionnels de la coopération qui est critiquée, tout comme leur manque de professionnalisme d'un point de vue technique, qui induit toute sorte de gaspillages : infrastructures non-adaptées aux contextes locaux et laissées à l'abandon, forage de puits sans étude préalable, manque voire absence de concertation sur les aspects de tarification, de gestion et d'entretiens des services, non-implication des instances de gouvernance locales, etc. Un représentant de la direction de l'urbanisme de la Communauté Urbaine de Tamatave à Madagascar expliquait comment certaines ONG arrivaient à mettre en place des projets sur le territoire de la CU sans donner aucune information aux dirigeants locaux sur les financements et les actions menées. Pour certains acteurs de la coopération, beaucoup trop d'argent est dépensé dans la solidarité internationale à cause de l'amateurisme de certains organismes indépendants. Cette image nuit à la fois à la vision de la coopération décentralisée et de la SI de manière générale car il est facile de critiquer le déblocage de fonds pour des projets qui n'aboutissent pas ou qui deviennent obsolètes au bout d'une année. Cela impacte les partenariats extérieurs des collectivités qui vont avoir tendance à moins faire confiance aux acteurs extérieurs dès lors qu'il y a eu mauvaise expérience :

*Rennes : « Les acteurs associatifs n'avaient pas mesuré la complexité du projet et demandaient uniquement des financements importants qui n'ont servi à rien. Si on ne mobilise pas d'expertise du territoire c'est à cause de ces expériences négatives : comment justifier ces dépenses auprès des citoyens ? »*

Il est important de souligner que ces mauvaises expériences ne caractérisent pas l'ensemble de la coopération. De nombreuses expériences positives de partenariats entre des ONG-associations et des collectivités existent, avec des organismes extérieurs compétents sur les aspects techniques de l'E&A et conscients des enjeux de gouvernance, de pérennisation des services et d'implication des pouvoirs locaux.

### **C. Nuancer les contraintes :**

Il est intéressant de constater qu'une large majorité (79%) des collectivités ayant répondu au questionnaire trouvent qu'il est facile ou plutôt facile de mobiliser l'expertise d'acteurs extérieurs. Cette donnée relativise quelque peu les contraintes précédemment évoquées. De même, 73% des collectivités interrogées trouvent qu'il est facile de mobiliser l'expertise interne dans le domaine de l'Eau & l'Assainissement contre 21% qui ne sont plutôt pas d'accord et seulement 3% qui ne sont pas d'accord. Les entretiens ont également permis de fournir des témoignages qui peuvent relativiser les contraintes observées.



### (1) La disponibilité des ressources humaines :

Les ressources humaines apparaissent comme la principale contrainte à la mobilisation de l'expertise interne. Pourtant, nous avons vu que les collectivités concernées étaient relativement bien dotées en RH, aussi bien au niveau technique qu'administratif. Réussir à capter les RH disponibles est finalement plus une contrainte relative au fonctionnement d'une collectivité qu'à la coopération décentralisée ou au domaine de l'Eau et l'Assainissement.

CASE :

*« Nous sommes une petite communauté d'agglomération, nous avons donc peu de personnel et il y a parfois des problèmes de disponibilité selon les missions principales des agents et les agendas de chacun. Ce sont des contraintes récurrentes à la vie d'une collectivité et je ne pense pas finalement qu'il s'agisse d'un frein, plutôt d'une contrainte à laquelle est confrontée toute initiative politique au sein d'une collectivité mobilisant les compétences de ses services »*

### (2) La faiblesse institutionnelle, administrative ou économique de la collectivité partenaire :

Les collectivités partenaires disposent généralement de moins de capacités de gouvernance que les collectivités territoriales françaises. La décentralisation est plus récente dans les pays du Sud qui ont besoin d'expérience et de moyens institutionnels et économiques. Pour contourner cela, certaines collectivités françaises ont recours à des opérateurs qui vont prendre en charge, sur place, la maîtrise des actions. Mais l'intérêt de la coopération décentralisée réside peut-être justement dans le fait d'intervenir à l'appui institutionnel et au renforcement des capacités de la collectivité partenaire qui en a le besoin. Ce volet joue sur le principal moteur de l'engagement de l'expertise : une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre puisqu'elle dispose de compétences communes, avec des difficultés et des problèmes déjà éprouvés. Plus qu'une contrainte, la fragilité institutionnelle, administrative ou économique de la collectivité partenaire constitue l'objectif à dépasser dans le cadre de la coopération décentralisée.

Nantes Métropole :

*«-Diriez-vous que le fait de travailler avec une collectivité qui n'a ni l'expérience ni les pratiques d'une collectivité française est une contrainte ?*

*-Notre rôle n'est pas de court-circuiter les pouvoirs locaux de la collectivité partenaire, mais de travailler avec eux pour stimuler la politique locale, appuyer à l'apprentissage démocratique à travers l'organisation de politiques publiques, ou de gestion des problèmes sanitaires des citoyens. Certes, les collectivités africaines ont moins d'ancienneté et d'expérience que les collectivités françaises, mais c'est justement tout l'intérêt de la coopération internationale »*

### **(3) Le manque de professionnalisme des acteurs extérieurs :**

Le manque de professionnalisme de certains acteurs dont il a été question à de nombreuses reprises au cours de l'enquête mérite aussi d'être nuancé. Comme dans tout partenariat, les collectivités ont à leur charge d'effectuer les vérifications adéquates aux projets. Lorsqu'elles financent des actions d'ONG ou font appel à un bureau d'étude local, la faisabilité technique, financière et opérationnelle doit être scrupuleusement analysée afin de prévenir les risques d'incohérence et de gaspillage des ressources. Les collectivités doivent impérativement être attentives à la faisabilité des projets qu'elles financent et effectuer un accompagnement régulier afin de renforcer le professionnalisme de l'ensemble des acteurs concernés.

SMPBR :

*« Il est arrivé d'être confronté à un manque de professionnalisme de bureaux d'études locaux ; ce n'est pas forcément un défaut de compétence, mais plutôt de moyens. Il faut surveiller les dossiers pour éviter ce type de contrainte et négocier à distance avec les maîtres d'œuvre. Il arrive qu'il y ait du gâchis de moyens financiers, que le bureau d'étude local facture des éléments qui ne sont pas nécessaires ou adaptés, mais c'est à la collectivité qui effectue les vérifications de bien faire son travail, au même titre que sur n'importe quel autre appel d'offre ou partenariat »*

### **(4) Les divergences d'opinion :**

L'intervention d'un acteur extérieur ajoute une autre vision de la coopération qui n'est pas forcément toujours en accord avec celui de la collectivité. Les divergences d'opinion sur les projets constituent une source de contraintes importante pour la mobilisation de l'expertise externe. Là encore il est intéressant de se demander dans quelle mesure cette contrainte s'applique spécifiquement aux projets de coopération décentralisée sur l'E&A. Il semble davantage s'agir d'une contrainte récurrente lorsque les collectivités traitent avec des acteurs extérieurs, quelque soient les projets ou les politiques publiques concernés. L'objectif est de trouver des partenaires dont la vision des projets ne semble pas trop éloignée de celle de la collectivité et de réussir à trouver des accords dans le cadre de négociations et d'apprentissage commun des pratiques des uns et des autres. C'est aussi en cela que la coopération décentralisée permet l'ouverture d'esprit de ceux qui la pratiquent et participe à l'apprentissage de la gestion d'opinions différentes dans un contexte multiculturel.

CG Isère :

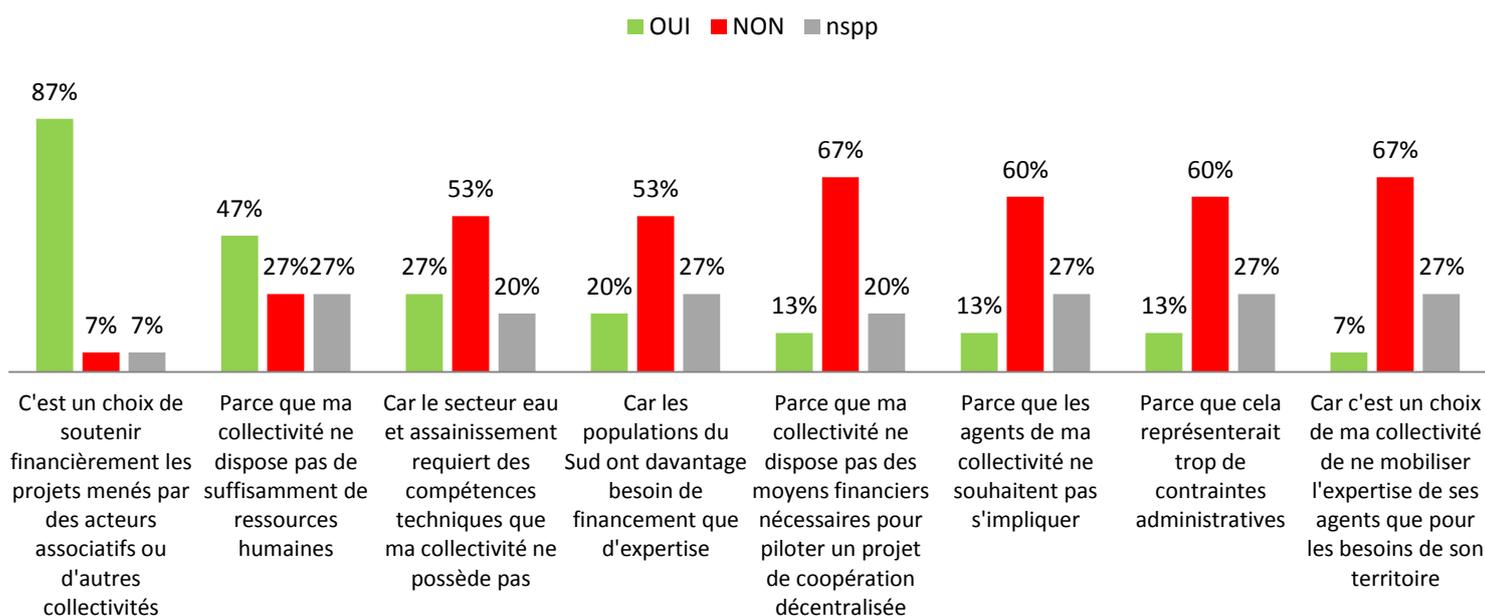
*« Nous ne sommes pas toujours d'accord sur le procédé technique à utiliser ou sur les phases institutionnelles. Par exemple : comment forme-t-on le comité de gestion ? Ces contraintes dépendent du niveau de coopération et de familiarité que l'on a avec le partenaire. Avec le notre, c'est compliqué car on travaille avec eux depuis peu. Ils ont des habitudes avec lesquelles nous ne sommes pas familiers, donc ça prend du temps. Mais on termine toujours par trouver une solution »*

## IV. Les freins à la mobilisation de l'expertise des collectivités territoriales française

Nous avons étudiés les différents moteurs et contraintes relatifs à la mobilisation de l'expertise des collectivités territoriales françaises dans leurs projets E&A avec des communes du Sud. Il existe une autre catégorie de collectivités, qui mobilisent des fonds et financent des actions de solidarité internationale, sans solliciter aucune expertise, aussi bien en interne qu'en externe. Elles représentent 14% de l'ensemble des collectivités interrogées dans le cadre du questionnaire et se situent dans une logique de bailleurs de fonds pour les projets d'associations et d'ONG qui viennent solliciter leurs financements. Nous les avons interrogées sur les aspects qui freinaient potentiellement l'engagement de leurs compétences.

### A. Les freins à la mobilisation de l'expertise interne

#### Les freins à la mobilisation de l'expertise interne



La première tendance qui ressort du graphique ci-dessus est qu'il semble que les collectivités AE ne sont pas réellement en mesure d'identifier les raisons pour lesquelles elles ne mobilisent pas leur expertise interne :

- ce n'est pas un choix politique que d'être uniquement tourné vers le territoire,
- ce n'est pas par manque de volonté ou d'implication des agents,
- ni à cause d'un surplus de charge administrative,
- ni par manque de moyens techniques ou financiers.

Les ressources humaines et les compétences techniques apparaissent comme un frein important. Mais c'est le choix de privilégier le financement par rapport à l'engagement d'expertise qui est

évoqué comme raison principale à la non-mobilisation. Le non-engagement d'expertise semble donc principalement corrélé à la volonté de la collectivité et pas à des facteurs extérieurs ou à un manque de capacité. En effet, 53% des collectivités AE<sup>5</sup> disposent de plus de 5 personnes en interne à l'Eau et/ou l'Assainissement et 47% entre 2 et 10 personnes aux Relations Internationales. Ces collectivités semblent donc être en mesure de s'engager en mobilisant leurs compétences internes.

Mais le problème principal réside peut-être plutôt dans la capacité des services des relations internationales à mobiliser le personnel compétent au sein de la collectivité. Il peut y avoir des difficultés pour identifier les ressources humaines et pour leur trouver de la motivation, notamment quand le temps de travail supplémentaire n'est pas valorisé par la collectivité.

Mais l'aspect RH n'est que faiblement pertinent pour expliquer pourquoi les collectivités ne mobilisent pas leurs compétences internes : c'est la volonté politique qui semble être le véritable point de départ de la non-implication d'expertise.

Le choix d'engager des fonds plutôt que de l'expertise apparaît à 87% comme la raison principale de la non-mobilisation des compétences internes des collectivités AE. Nous constatons qu'il n'y a finalement pas de réel frein à la mobilisation de l'expertise, si ce n'est celui de la volonté des collectivités qui préfèrent soutenir financièrement les projets d'associations et d'ONG. Les entretiens ont montré que cette décision politique peut aussi entrer en contradiction avec la volonté de certains agents de monter des projets en engageant leur expertise. Le syndicat Eau du Morbihan, qui dispose de compétences certaines en matière de production d'eau potable avait refusé un projet soumis par l'un de ses agents :

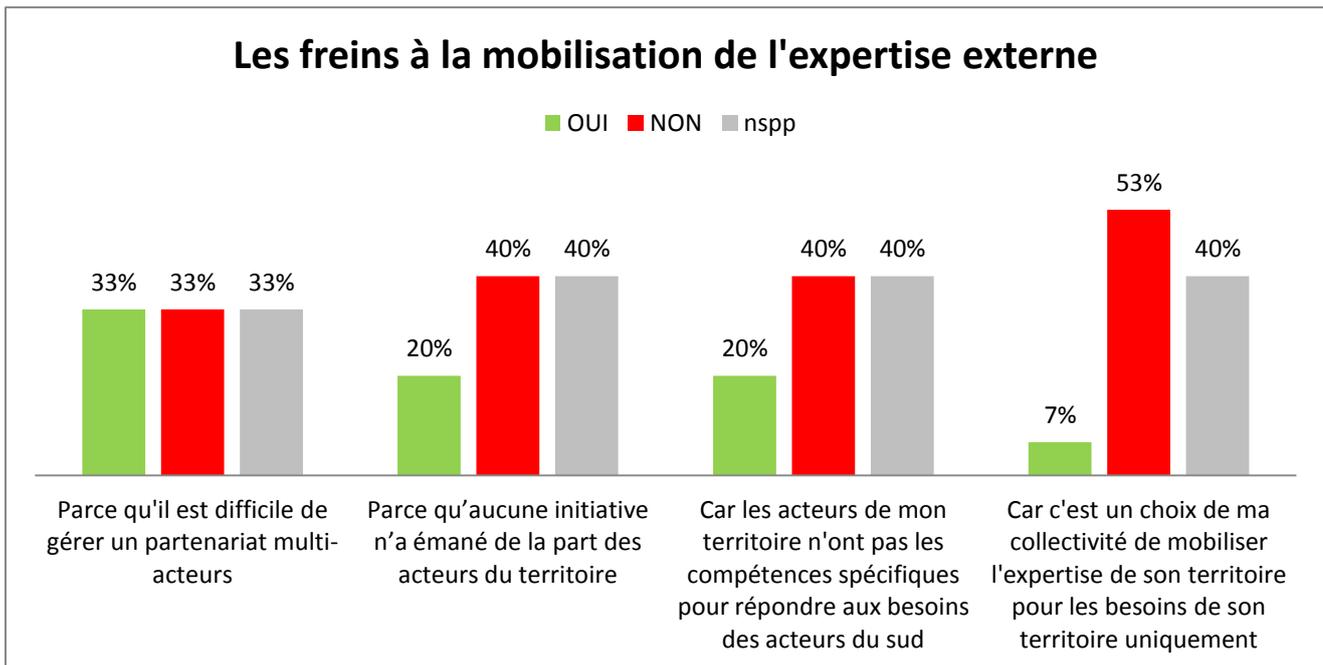
*« J'avais identifié un projet au Nicaragua car j'y ai travaillé. J'avais trouvé des acteurs locaux pour la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre dans un village qui avait la nécessité de l'accès à l'eau potable, avec un schéma directeur d'adduction, une station de pompage, la création d'un réservoir et la pose d'un réseau d'ossature avec bornes fontaines : des choses que nous savons très bien faire. Mais la politique du syndicat c'est qu'il vaut mieux se consacrer aux missions du territoire plutôt que de s'éparpiller dans d'autres pays »*

La proposition « c'est un choix de la collectivité de mobiliser son expertise uniquement pour les besoins de son territoire » recueille 67% de réponses négatives chez les collectivités AE ayant répondu au questionnaire. Pourtant il est vrai que, même si cela n'apparaît forcément comme une ligne politique affichée, les besoins du territoire passent en premier et il est parfois difficile d'enclencher la mobilisation des compétences disponibles pour un autre territoire, malgré la volonté de certains agents.

---

<sup>5</sup> AE : ne mobilisant aucune expertise

## B. Les freins à la mobilisation de l'expertise externe



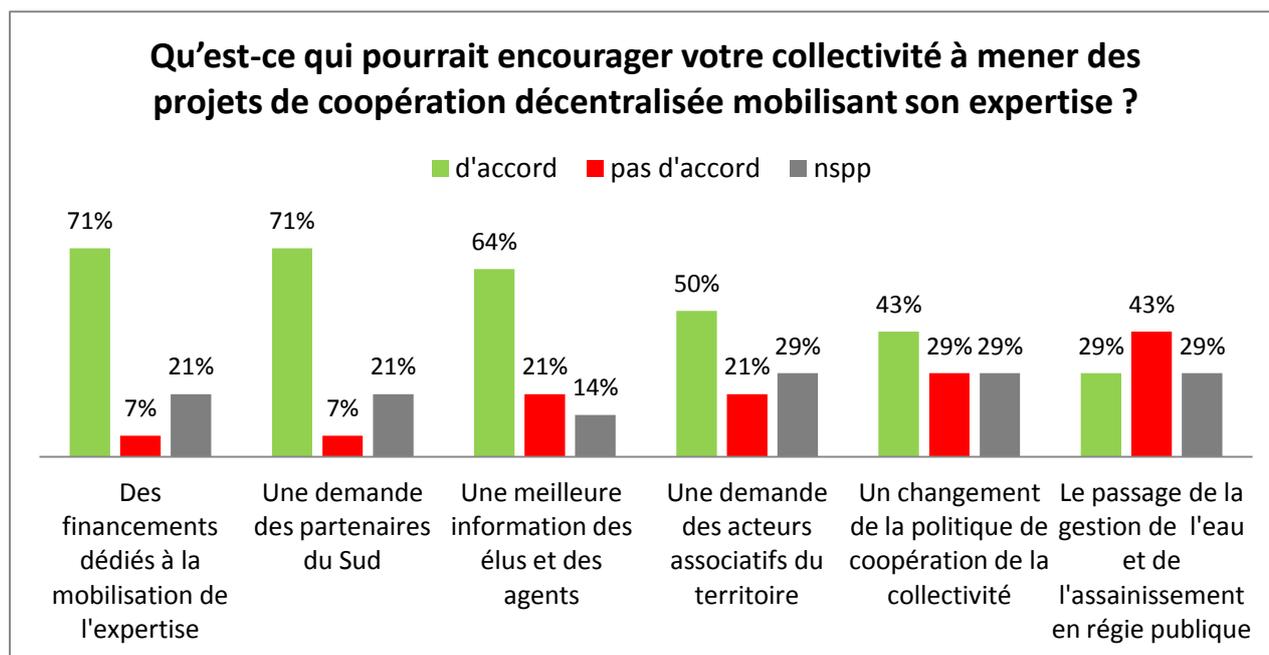
57% des collectivités AE ayant répondu au questionnaire ont une population de plus de 100.000 habitants. Nous pouvons donc imaginer qu'elles disposent d'importantes ressources de compétences au sein de leur territoire qu'elles pourraient potentiellement mobiliser. Ici, le frein principal qui est identifié est la difficulté de gestion des multi partenariats qu'implique la mobilisation d'acteurs extérieurs. En premier lieu, cette contrainte mérite d'être nuancée puisque, si elle recueille le plus de réponses positives, celles-ci ne dépassent pas pour autant le taux de réponses négatives. Contrairement aux obstacles à la mobilisation de l'expertise interne, ceux des acteurs extérieurs renvoient à un manque de capacité de gestion et peut-être de pratique des partenariats. Il existe donc un défaut d'expérience de la part de ces collectivités qui n'osent peut-être pas s'engager dans un partenariat multi-acteurs de peur de ne pas réussir à le gérer. De plus, quand les collectivités de type AE sont interrogées sur ce qui pourrait les encourager à mener des projets de coopération décentralisée en mobilisant de l'expertise, 64% d'entre elles répondent qu'il faudrait une meilleure information des élus et des agents. En ce sens, il est possible d'augmenter la mobilisation de l'expertise des collectivités en améliorant la diffusion et la transmission de l'information sur les modalités de la coopération décentralisée, notamment à travers des guides et des outils pratiques sur des aspects ponctuels comme ici, la gestion multi-partenariale.

Cette contrainte mise à part, il semble une fois de plus compliqué d'identifier les freins que rencontrent les collectivités AE dans la mobilisation de l'expertise des acteurs extérieurs. Aucune proposition ne semble pertinente pour reconnaître les freins et les taux de non-réponse sont tous supérieurs à 30%. Nous pouvons supposer qu'il existe une incompréhension et une incapacité des collectivités AE à justifier leur non-engagement. Nous aurions aussi pu envisager que les propositions du questionnaire n'exprimaient pas les freins réels de ces collectivités dans leur diversité. Mais la case « autre réponse » servant justement à exprimer des raisons alternatives, n'a reçu qu'une seule

proposition. La volonté politique apparaît donc comme le frein principal, aussi bien en interne qu'en externe.

Quand les collectivités qui ne mobilisent aucune expertise sont interrogées sur ce qui pourrait les encourager à mener des projets de coopération décentralisée en mobilisant leur expertise interne ou celle de leur territoire, elles répondent qu'il leur faudrait :

- des financements dédiés à la mobilisation de l'expertise,
- une demande qui émane des collectivités partenaires, au Sud.



Ces éléments viennent relativiser les freins. Il semble que les collectivités AE aient l'envie et les capacités de s'engager, sans en prendre l'initiative, peut-être à cause d'un défaut de portage politique en amont, ou d'un manque de légitimité (notamment quand les collectivités partenaires n'émettent pas de demande d'intervention avec un apport d'expertise). Enfin, une meilleure information des élus et des agents sur l'intérêt de mobiliser son expertise en coopération décentralisée constitue la troisième proposition recueillant le plus de réponses positives. Il incombe donc aux associations et organismes de conseil de renforcer leurs dispositifs d'information et de sensibilisation sur les aspects de l'engagement en coopération internationale. Cette sensibilisation devrait notamment être accentuée au niveau des élus, puisque nous avons vu que le blocage principal est celui de la volonté et de la décision politique.

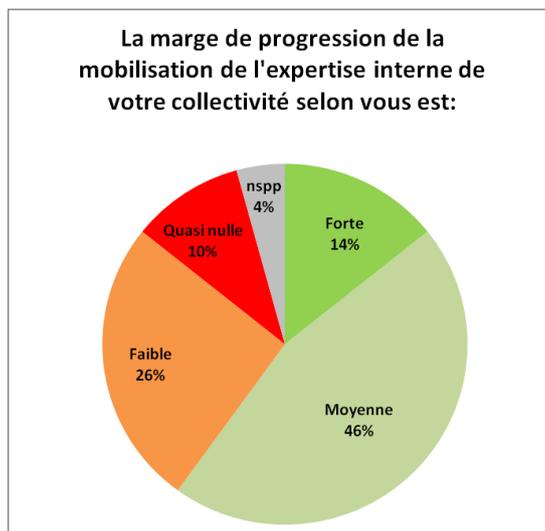
## V. Pistes d'évolutions

### A. Marge de progression et leviers possibles

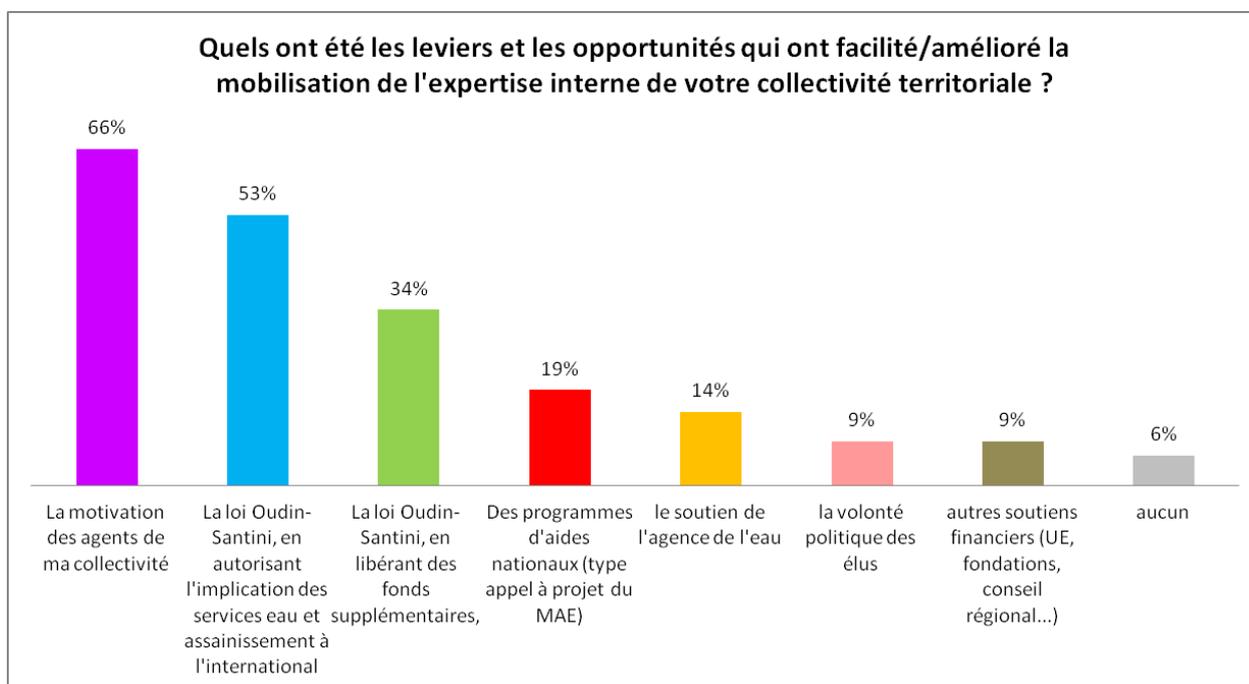
#### (1) Pour la mobilisation de l'expertise interne

Selon les répondants au questionnaire, malgré les contraintes citées plus haut, il existe encore une marge de progression à la mobilisation de l'expertise interne de leur collectivité : 46% la jugent moyenne et 14% la jugent forte. Seuls 10% des répondants considèrent que cette marge est quasi nulle.

Il y a donc certainement des leviers possibles pour accroître et étendre cette mobilisation.



Il est intéressant alors de regarder quels ont été les leviers qui ont facilité la mobilisation de l'expertise interne des collectivités que la pratiquent.

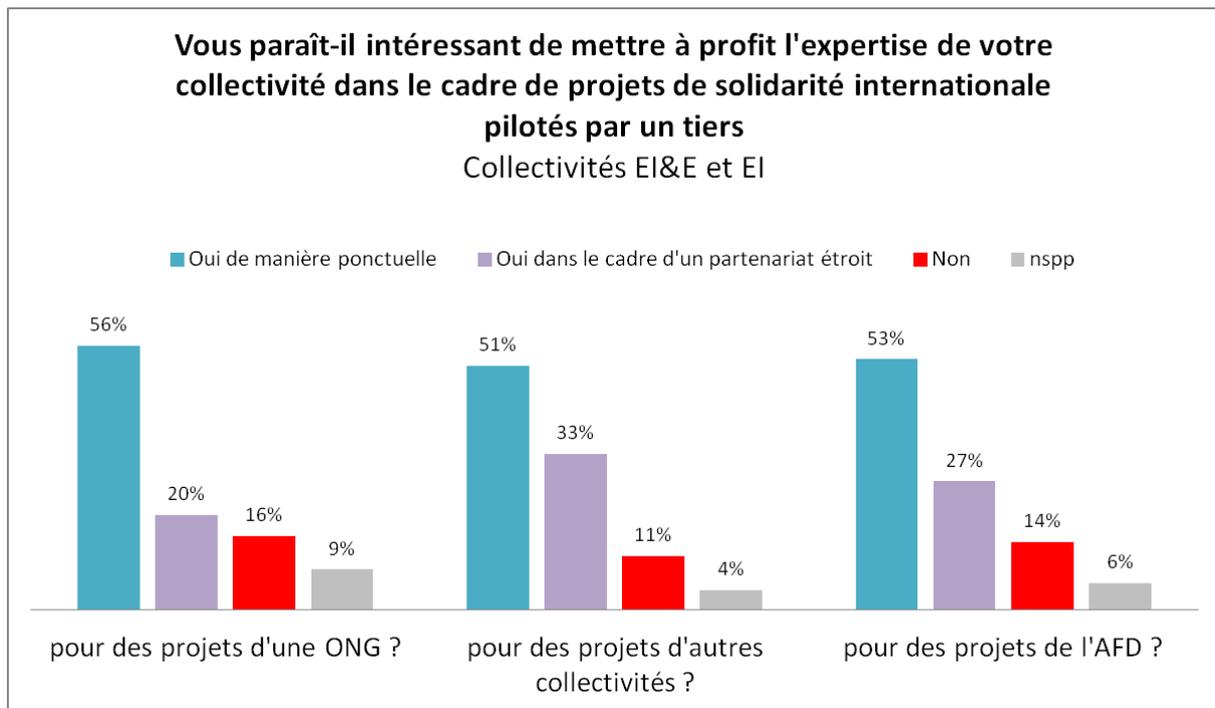


Il apparaît que le principal élément favorable soit la motivation des agents, à 66%. Vient ensuite la loi Oudin, en premier lieu parce qu'elle a autorisé l'implication des services eau et assainissement à l'international (53%), et ensuite parce qu'elle a permis de libérer des fonds supplémentaires pour intervenir spécifiquement sur l'eau. Les soutiens financiers des acteurs comme le MAE, les agences de l'eau ou d'autres ont également constitué des facteurs favorables à l'implication des collectivités.

Enfin, la volonté politique des élus a été citée dans un champ « autre » par 9% des répondants comme un des principaux leviers alors qu'elle n'était pas indiquée parmi les réponses proposées. On peut imaginer aussi qu'elle soit considérée pour beaucoup comme un pré-requis plutôt que comme un levier.

Par ailleurs, des montages différents et moins chronophages seraient peut-être aussi un moyen complémentaire de mobiliser l'expertise des collectivités qui ont encore une marge de progression.

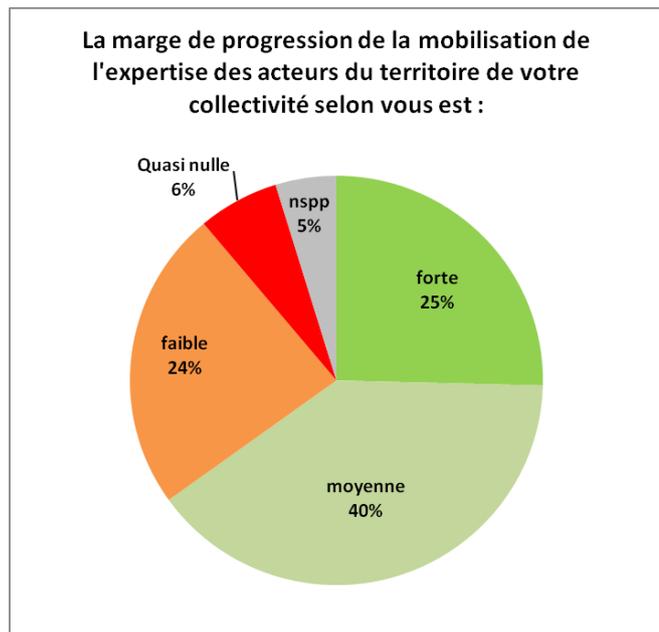
En effet lorsque l'on demande aux collectivités qui mobilisent leur expertise interne (EI&E et EI) si elles seraient intéressées à mettre à profit leur expertise dans le cadre de projets pilotés par un tiers, elles sont plus de 50% à répondre par l'affirmative s'il s'agit d'une implication ponctuelle.



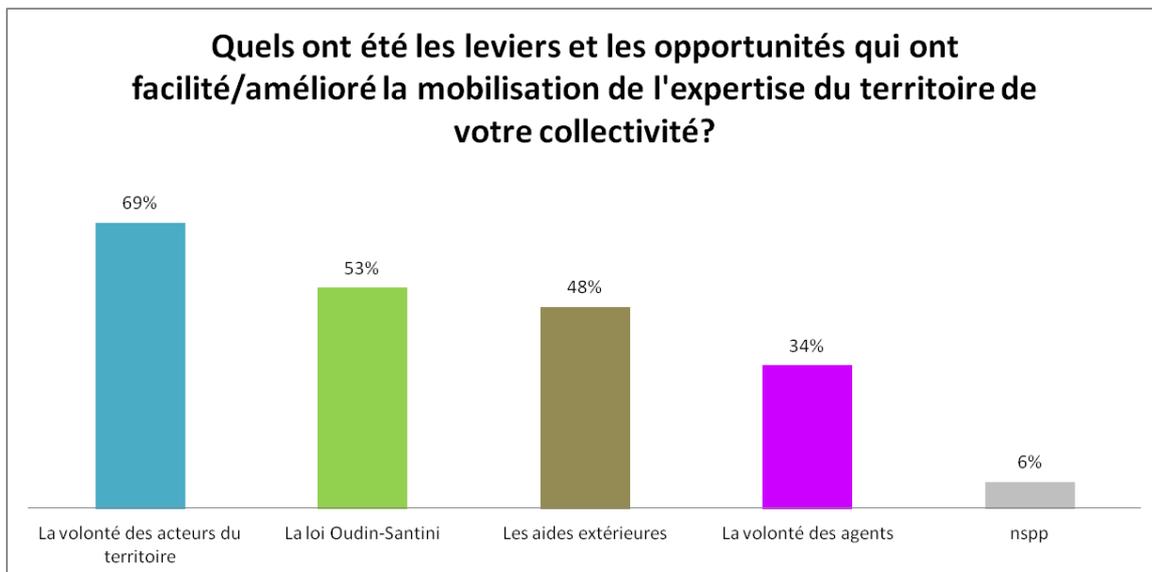
Comme on l'a vu, malgré les contraintes en termes de ressources humaines et de temps disponible, les agents sont très motivés et apprécient de valoriser leur expertise vis-à-vis de l'extérieur. Beaucoup de collectivités sont donc prêtes à mettre à profit ces compétences, mais en limitant peut-être une implication chronophage sur la gestion de partenariat, la coordination, le suivi des projets, et les activités de logistique, etc. Ainsi, une implication ponctuelle, qui se concentrerait sur les compétences sur lesquelles les collectivités ont une vraie valeur ajoutée et une forte légitimité semble une option envisagée par de nombreux répondants.

## (2) Pour la mobilisation de l'expertise externe

Pour ce qui est de la mobilisation de l'expertise d'acteurs extérieurs, la marge de progression existe également selon les collectivités qui entretiennent déjà des partenariats avec des organismes externes. 40% des répondants jugent cette marge de progression moyenne et 25% la jugent forte, tandis que seulement 6% la considèrent comme quasi nulle et 24% comme faible.



Quant aux leviers qui ont facilité la mobilisation de l'expertise d'acteurs extérieurs par les collectivités, on constate que c'est la volonté et le dynamisme de ces acteurs qui arrive largement en tête (69%), suivie de la loi Oudin-Santini (53%), des soutiens extérieurs (aides financières, dispositifs de mutualisation, opérateurs d'appuis) à 48%, et enfin de la volonté des agents, qui là encore paraît déterminante puisqu'elle est citée tout de même par 34% des répondants.

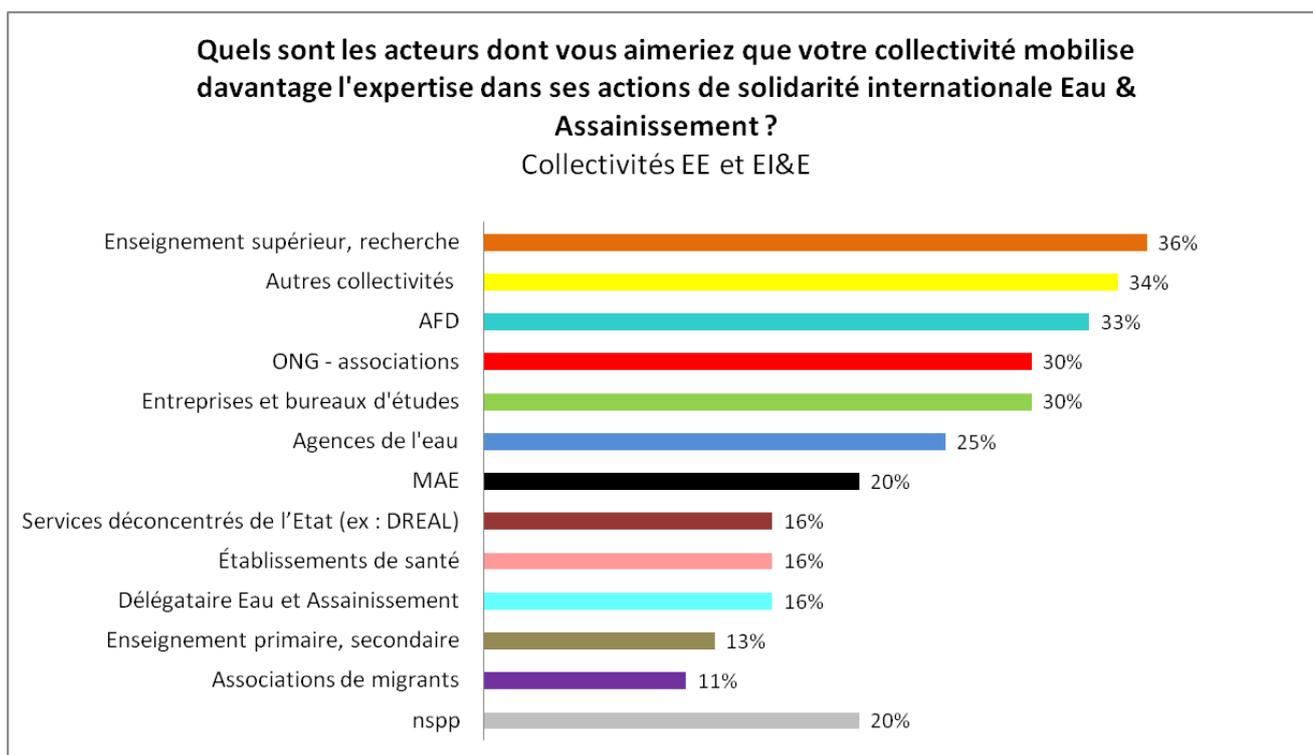


Par ailleurs, il semblerait que les collectivités n'arrivent pas forcément à mobiliser les acteurs extérieurs à hauteur de ce qu'elles souhaiteraient.

En effet, lorsque l'on interroge les collectivités qui ne mobilisent pas d'expertise externe, elles sont 30% parmi les collectivités de type EI et 20% parmi les collectivités de type AE à répondre que c'est

parce qu'aucune initiative liée à leur politique de coopération n'a émané des acteurs de leur territoire.

En parallèle, il semble que les collectivités qui mobilisent déjà des acteurs extérieurs souhaiteraient développer davantage de partenariats avec certains types d'organismes qu'elles mobilisent peu actuellement. Pour rappel, les principaux types d'acteurs mobilisés par les collectivités sont les ONG et associations, les agences de l'eau, et les autres collectivités. Or, lorsque l'on demande aux agents des collectivités de type EE et EI&E quels sont les acteurs qu'ils aimeraient voir être mobilisés davantage, ce sont les organismes de l'enseignement supérieur et de la recherche qui arrivent en tête à 36%, suivis des autres collectivités à 34%, de l'AFD à 33% et des entreprises et bureaux d'études à 30%.



## B. Recommandations

### (1) Mutualiser les moyens et les compétences

Les collectivités sont parfois réticentes à l'idée de mutualiser les fonds de la coopération. La crainte est de perdre le pilotage des projets et de ne pas savoir où sont alloués les fonds qui ont été versés. Il existe cependant des structures qui coordonnent les projets de solidarité internationale à l'échelle des territoires avec beaucoup d'efficacité et de transparence. Ces dispositifs permettent non seulement de mutualiser les fonds, mais aussi les compétences disponibles, de rendre cohérentes les interventions et de permettre même à des collectivités faiblement dotées (en moyens financiers et en ressources humaines) de s'investir sur des projets d'envergure. Nous pensons ici à des initiatives comme celles de l'IRCOD qui se définit comme l'outil des collectivités alsaciennes, un pont entre les acteurs de la société civile et les collectivités du territoire :

*« A l'IRCOD, les moyens sont mutualisés pour accompagner les acteurs du Sud en fonction de leur dynamique d'une part, et d'autre part pour permettre à toutes les collectivités (petites ou grandes) de pouvoir s'engager sur des projets concrets »*

Sur un même territoire au Nord, il arrive que de nombreuses actions de SI soient organisées par différentes collectivités, parfois sur les mêmes territoires au Sud, sans aucune concertation. La mutualisation des fonds et des compétences à l'échelle territoriale apporte une plus grande cohérence des projets et permet de rendre les actions plus performantes, en limitant les dépenses annexes et en partageant les risques.

*Besançon : « Nous sommes beaucoup trop de petites structures éparpillées. Il serait intéressant d'avoir la possibilité de mettre en place des projets communs avec des enveloppes communes sur un projet bien identifié »*

## **(2) Faire appel à des acteurs professionnels associatifs**

Les capacités de gestion des collectivités ne peuvent être entièrement tournées vers la politique de coopération internationale. De plus, le secteur de l'Eau et l'Assainissement comporte ses propres contraintes techniques auxquelles les collectivités ne sont pas toujours en capacité de répondre. Outre les ONG et associations humanitaires qui sont déjà des partenaires privilégiés des collectivités, il existe des acteurs associatifs constitués de professionnels de l'E&A et des projets de solidarité internationale. Nous pensons ici par exemple au GRET ou à Eau Vive, qui interviennent à la demande des collectivités sur de nombreux aspects de la coopération, avec une forte expertise technique, à Cités Unies France qui anime et encadre de manière thématique les projets de coopération décentralisée, ou au pS-Eau, qui crée des ponts d'expertise entre le Nord et le Sud, met en réseau la variété des acteurs concernés, et les conseille quotidiennement sur les différents aspects de leurs projets.

## **(3) Engager le secteur privé du territoire**

Seulement 19% des collectivités interrogées mobilisent des acteurs extérieurs dans le but de stimuler le secteur privé de leur territoire. Et en moyenne 30% des collectivités (EE et EI&E confondues) déclarent faire appel à des entreprises ou des bureaux d'études dans le cadre de leur coopération internationale. Les acteurs privés sont des acteurs controversés et très faiblement mobilisés. Pourtant, ils constituent une source non-négligeable d'expertises et de moyens financiers. Leur intégration aux projets de coopération décentralisée fait aujourd'hui débat et il semble important de soutenir ces partenariats pour renforcer les capacités d'intervention des collectivités. Pour cela, il pourrait être intéressant de mettre en place des formations et des initiations aux montages partenariaux entre les collectivités et les acteurs privés.

Les délégataires Eau & Assainissement disposent également de fortes compétences techniques et organisationnelles. Ils peuvent intervenir à de nombreux niveaux dans les projets de coopération. Certains de ces délégataires ont des capacités d'intervention importantes via le mécénat ou le bénévolat de compétences et ne sont mobilisés que par 16% des collectivités interrogées. Leur

implication permettrait une montée en professionnalisme de la coopération décentralisée, tout en permettant à la collectivité de garder la main sur les projets.

#### **(4) Le multi partenariat sur deux bassins**

La contrainte financière est récurrente aux projets des collectivités. La solidarité internationale n'étant pas une politique prioritaire, elle est particulièrement concernée par les problèmes de financement. Il existe cependant des solutions innovantes de mutualisation des ressources et de recherche de financements croisés. Même des petites collectivités peuvent ainsi débloquer des fonds importants en jouant sur la flexibilité des subventions et de la mobilisation du 1% Oudin-Santini. C'est le cas du partenariat entre les communes d'Etaules et de Chinon, qui sont situées sur deux bassins hydrographiques différents, et ont pu solliciter le soutien de deux Agences de l'eau, doublant ainsi leurs possibilités de subvention. Ces montages partenariaux montrent que la contrainte financière peut être dépassée et que même les collectivités de petite taille, avec de faibles moyens, peuvent monter des actions de solidarité internationale d'envergure.

#### **(5) L'implication et l'information des agents de sa collectivité, et des acteurs de son territoire, comme levier pour légitimer et valoriser la politique de coopération décentralisée**

La coopération décentralisée est victime d'idées reçues : beaucoup continuent de voir en cette politique publique un prétexte de tourisme administratif et d'autres ne sont pas convaincus de l'intérêt pour une collectivité d'impliquer ses services en dehors de son territoire. Or, l'implication des populations du territoire, des élus et des équipes techniques, et la valorisation de leur expertise permet une compréhension réciproque, suscite l'intérêt et apporte de la légitimité aux actions mises en œuvre. Développer des actions de communication auprès de tous ces acteurs et les impliquer d'une manière ou d'une autre sur le sujet permet de faire davantage connaître la politique de coopération de la collectivité et de la faire accepter. Cela peut se faire à deux échelles :

- En interne, en valorisant le travail des agents mobilisés pour que chacun puisse comprendre l'intérêt des projets et trouver de la motivation. Cela peut se faire par la diffusion de rapports, de comptes-rendus et de retours auprès des services de la collectivité.
- En externe, via l'implication des citoyens et de la société civile. Certaines collectivités organisent des expositions et réalisent des travaux de sensibilisation autour des actions de solidarité internationale, notamment lors d'événements comme des fêtes ou des marchés locaux. Des exemples montrent qu'il est intéressant d'impliquer les jeunes du territoire dans le cadre d'un apprentissage à la citoyenneté mondiale et de les préparer aux enjeux du monde globalisé. De même, communiquer auprès des diasporas de migrants présentes au sein de la collectivité constitue un levier démocratique important.

Un élu du CG71 :

*« L'exposition sur le Bénin a été un franc succès : les associations étaient présentes, mais aussi les scolaires, les agents de la collectivité et un certain nombre d'élus. Certains connaissent déjà notre coopération mais c'est une minorité. La sensibilisation peut passer par ce genre d'événement, via des interventions thématiques, en faisant intervenir d'autres associations, et l'ensemble des acteurs de la société civile. Pour moi c'est la meilleure façon de sensibiliser largement et facilement »*

CASE :

*« Nous montons actuellement une exposition qui s'appelle "regards croisés" : un photographe français part au Bénin et un photographe béninois vient en France, puis à l'issue de leurs travaux, une exposition commune sera proposée. Cela permet de créer du lien entre nos deux territoires et de sensibiliser les gens sur nos actions »*

#### **(6) Travailler en direct avec les pouvoirs locaux partenaires et stimuler l'échange institutionnel sur les aspects de gouvernance**

L'expertise en matière de gouvernance est la principale plus-value que peuvent apporter les collectivités françaises à leurs homologues du Sud. Alors même que de nombreux projets voient la pérennité du service mis en place être menacée par la non implication des pouvoirs locaux concernés, ou leur faiblesse en matière de gouvernance, il paraît intéressant de développer la coopération décentralisée directe en misant sur les échanges institutionnels et l'appui des élus français aux instances de gouvernance locales.

*BMO : « Le Plan Communal d'Accès à l'Eau et à l'Assainissement a été un levier primordial pour le Maire dans la mobilisation des financements des institutions burkinabè, ou de diverses ONG. Cela lui a également conféré un pouvoir de Maire sur son territoire, des capacités d'organisation et de planification. Depuis nous sommes certains que le projet est pérenne, même si le Maire actuel n'est pas réélu aux prochaines élections »*

La coopération décentralisée directe avec les pouvoirs locaux peut aussi permettre d'alléger les coûts de la mobilisation: travailler directement avec la collectivité partenaire limite les frais de structure supplémentaires qu'implique l'engagement d'un opérateur extérieur. Le 1% Oudin-Santini est ainsi pleinement utilisé pour les projets et les habitants bénéficiaires, ce qui rend l'allocation des fonds plus transparente et plus facile à justifier auprès des citoyens.

#### **(7) Miser sur les compétences locales**

Nous avons vu comment de nombreuses contraintes pouvaient être dépassées en utilisant les compétences détenues localement dans les territoires d'intervention. Outre le fait d'offrir des appuis sur place – ce qui facilite l'échange et le dialogue –, miser sur l'expertise locale permet de dynamiser davantage la collectivité partenaire et ses acteurs. Les infrastructures et les méthodes de travail sont différentes dans les pays du Sud : dans de nombreux cas, les locaux seront plus performants sur certains types d'installations d'eau et/ou d'assainissement que les techniciens du Nord. La sollicitation des compétences locales permet de mobiliser un réseau étendu et d'agir de manière légitime, dans le respect des coutumes et des modèles sociaux d'organisation. La mobilisation de l'expertise multiple au Nord doit toujours se faire dans l'optique de développer et renforcer l'expertise locale.

Agglo Belfort :

*« Nous travaillons avec un bureau d'étude burkinabè avec lequel nous avons mis en place des méthodes de travail et d'échanges importantes ; travailler avec ce cabinet permet une meilleure gestion,*

*nous avons une personne sur place en permanence, des mécanismes très rigoureux au niveau financier et en termes de suivi de projets à fréquence très régulière. Ce cabinet fait aussi appel à d'autres expertises manquantes grâce à leurs connexions et aux contacts qu'ils possèdent sur place »*

#### **(8) Travailler sur des territoires similaires**

Certaines collectivités ont fait le choix de s'engager sur des secteurs géographiques similaires aux leurs pour que l'action soit plus cohérente et que le partenariat gagne en force. Nous avons abordé la contrainte importante des compétences non-adaptées aux contextes locaux : travailler sur des territoires similaires permet de contourner une partie de cet obstacle. Jouer sur la similarité des problématiques urbaines permet par exemple d'agir avec plus de facilité car les difficultés sont déjà plus ou moins éprouvées.

BMO :

*« Le coopération serait d'autant plus forte si nous étions sur des territoires similaires, Brest est une zone urbaine portuaire, ce qui n'est pas du tout le cas de Saponé. Peut-être cela aurait-il été plus facile et cohérent »*

#### **(9) Améliorer la mobilisation de l'expertise des collectivités et adapter les outils de communication et de sensibilisation aux enjeux de la coopération**

Les collectivités qui ne mobilisent pas d'expertise attendent :

- des financements dédiés à la mobilisation de l'expertise,
- une demande qui émane des collectivités partenaires, au Sud,
- une meilleure information des élus et des agents sur l'intérêt de mobiliser son expertise.

Il semble que les collectivités, malgré une volonté d'agir, s'autocensurent parfois sur leurs propres capacités. Même des petites collectivités avec de faibles moyens peuvent mobiliser des compétences importantes et réaliser des actions de SI d'envergure. Il existe déjà des moyens de financements intéressants sur lesquels il est possible de s'appuyer pour mobiliser des fonds importants. De plus, nous avons vu comment l'engagement de l'expertise interne permet de relativiser l'engagement financier des collectivités.

Il pourrait être intéressant de sensibiliser les collectivités du Sud concernées par la coopération décentralisée. Des organismes comme le pS-Eau, qui disposent de relations de proximité avec les représentants des collectivités du Sud, pourraient les sensibiliser sur l'intérêt qu'elles ont à demander l'intervention de l'expertise des collectivités françaises avec lesquelles elles sont en partenariat.

Enfin, il incombe aux associations et organismes de conseil de renforcer leurs dispositifs d'information et de sensibilisation sur les aspects de l'engagement en coopération internationale. Cette sensibilisation devrait notamment être accentuée au niveau des élus, puisque nous avons vu que le blocage principal est celui de la volonté et de la décision politique au sein des collectivités. Il est également apparu que les publications, si elles ont un impact certain auprès de nombreux acteurs, touchent principalement des personnes déjà concernées par la coopération décentralisée

sur l'eau et l'assainissement. Comment envisager de nouvelles manières d'impliquer les collectivités et de toucher un nouveau public susceptible de s'engager ?

Il existe aujourd'hui de nombreux outils de communication qui se développent très rapidement. Il est important de tenir à jour les interfaces web et d'accentuer sa visibilité sur les réseaux sociaux (facebook, twitter, instagram). Les élus aussi sont de plus en plus sensibles à ces outils qui permettent une transmission rapide de l'information.

Mais d'autres moyens de sensibilisation ne sont pas à négliger : la participation aux colloques, forums et autres réunions nationales ou internationales permet d'apporter de la visibilité et de faire remonter les thématiques de l'aide au développement et de l'accès aux besoins essentiels sur la scène politique. D'autres lieux, plus locaux, sont aussi importants pour développer la sensibilisation auprès de la société civile : fêtes, festivals solidaires, événements publics, etc. au Nord comme au Sud.

-----

Etude réalisée par le pS-Eau



Avec le soutien de l'ONEMA



Programme Solidarité Eau  
32 rue Le Peletier, 75 009 Paris  
01 53 34 91 20 – [www.pseau.org](http://www.pseau.org) – [pseau@pseau.org](mailto:pseau@pseau.org)

## VI. Bibliographie

B. ZARECKY WEINBERG, *Les Instruments juridiques de la coopération décentralisée*, CUF, Coll. Référence, 2008

Communauté Urbaine Nantes Métropole, *Les coopérations décentralisées du Nord au Sud, inventons les solidarités de demain*, 2005

E. FABER et J. NAIDOO, *Innover par la mobilisation des acteurs : 10 propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement*, rapport remis au Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International, 2014

F. AMMOR, M. FADIALA, P. MEYER, P. NOISETTE, V. RACHMUL & E. BARRAU, *Accompagner les collectivités territoriales du Sud dans la gouvernance de leur territoire*, 2009

F. NOWAK, *Le prix de l'eau*, Ed. Economica, 1995

G. FOUMERAND, M.C. ROUSSEAU et J.M. GUERIN, *Services techniques et maîtrise d'ouvrage dans une collectivité territoriale, Quel rôle pour la coopération bilatérale et décentralisée française ?* Coll. Développement local, 1999

Guide pratique et méthodologique, Agence Française de Développement & F3E, *Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée*, 2008

Idées reçues – *L'Action internationale des collectivités territoriales*, ARRICOD, ed. Le Cavalier Bleu, 2012

J.P. GANDIN, *La conquête de l'eau, du recueil à l'usage : comment les sociétés s'approprient l'eau et la partagent*, Fondation pour le Progrès de l'Homme, 1995

*Les collectivités s'ouvrent à la solidarité internationale*, Altermondes HS n°8, 2009

Ministère des Affaires Etrangères, Dir. Gén. De la mondialisation, du développement et des partenariats, *L'action extérieure de la France pour l'Eau et l'assainissement*, 2011

Ministère des Affaires Etrangères, Dir. Gén. De la mondialisation, du développement et des partenariats, *La promotion de l'expertise française à l'international*, 2012

Office National de l'Eau, *Développer les compétences pour mieux gérer l'eau*, Les Nouvelles n°24, 2014

P. HIVERT, *Des jumelages aux coopérations décentralisées*, Ed. Folies d'encre, 2007

Programme Solidarité Eau, *La coopération décentralisée pour l'eau potable et l'assainissement*, 2009

Programme Solidarité Eau, *Guide de la coopération décentralisée pour l'eau potable et l'assainissement*, 2007

Réseau Projection & Parier Sud, *Eau potable, assainissement, gestion des déchets : le guide pratique et ludique sur les services essentiels dans les pays en développement*, 2011

S. FITTE, pS-Eau, *Enquête nationale sur la perception par les élus locaux de la solidarité internationale pour l'accès à l'eau potable et l'assainissement*, 2011

Savoirs communs n°10, Agence Française de Développement, Région Île -de-France & ARENE, *Agenda 21 et actions internationales des collectivités : quelles articulations ?* 2010

Savoirs communs n°3, Agence Française de Développement & Cités Unies France, *Enseignement des partenariats AFD/Collectivités territoriales françaises*, 2008

**ANNEXE 1 : Questionnaire en ligne**

**ANNEXE 2 : Liste des personnes interrogées en entretien**



## La mobilisation de l'expertise des collectivités locales françaises dans le cadre de leur action de solidarité internationale pour l'eau et l'assainissement

Bonjour,

Ce questionnaire s'adresse aux collectivités territoriales qui sont engagées en solidarité internationale dans le secteur Eau & Assainissement (E&A). Indiquer le nom de votre collectivité n'est pas obligatoire, mais permettra un traitement plus précis des données recueillies. Répondre à ce questionnaire prend entre 5 et 10 minutes.

Sous le terme « expertise des collectivités », nous entendons à la fois :

- l'expertise interne aux services de la collectivité (services technique eau et assainissement, environnement et développement durable etc.)
- et plus largement, l'expertise externe présente sur son territoire (déléguataire, entreprises, bureaux d'études, ONG professionnelles, universités et organismes de formation, etc.)

Le terme « expertise » englobe à la fois :

- les compétences techniques en matière de services eau et/ou assainissement
- les compétences en termes de pilotage de projets de solidarité internationale
- les compétences en termes de maîtrise d'ouvrage locale, gouvernance, politiques publiques

**\*Obligatoire**

**1. Quel est le nom de votre collectivité ?**

**2. Quel type de collectivité territoriale représentez-vous? \***

**3. Quelle est votre fonction au sein de cette collectivité ?**

**4. Quelle est la taille (population) de votre collectivité? \***

**5. Votre collectivité dispose-t-elle de la compétence de gestion de l'eau et/ou de l'assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- Gestion de l'eau en régie publique
- Gestion de l'assainissement en régie publique
- Délégation de service public Eau
- Délégation de service public Assainissement
- Je n'ai pas la compétence Eau et Assainissement
- Autres compétences liées à l'eau ou à l'assainissement (gestion des ressources, schémas d'aménagement, etc.)

**6. Votre collectivité dispose-t-elle de personnels dédiés à l'Eau et/ou à l'Assainissement en interne ?**

- Oui, 1 personne
- Oui, entre 2 et 5 personnes
- Oui, plus de 5 personnes
- Non, aucune personne

**7. Votre collectivité dispose-t-elle de personnels dédiés aux Relations Internationales en interne ?**

- Oui, 1 personne
- Oui, entre 2 et 10 personnes
- Oui, plus de 10 personnes
- Non

**8. Caractériser l'engagement de votre collectivité en Solidarité Internationale Eau & Assainissement :**

Plusieurs réponses possibles

- Financement de projet(s) d'une association, d'autre(s) collectivité(s)
- Partenariat de coopération décentralisée (convention avec partenaire au Sud)

**9. Sur quel budget votre collectivité finance-t-elle ses projets de Solidarité Internationale Eau & Assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- Budget général (Loi Thiollière)
- Budget eau & assainissement (1% loi Oudin-Santini)

**10. Quel montant moyen annuel votre collectivité engage t-elle sur les projets de solidarité internationale Eau & Assainissement (hors valorisation) ?**

**11. Votre collectivité mobilise-t-elle son expertise dans le cadre de sa politique de solidarité internationale ? \***

- Non
- Oui, ma collectivité mobilise l'expertise d'acteurs de son territoire (ex: associations, entreprises, établissements scolaires, etc.) dans le cadre de ses actions de solidarité E&A
- Oui, ma collectivité mobilise son expertise interne (agents techniques, administratifs) dans le cadre de ses actions de solidarité E&A
- Oui, ma collectivité mobilise son expertise interne ET l'expertise de son territoire dans le cadre de ses actions de solidarité E&A

Continuer »

## **Vous avez répondu que votre collectivité mobilise à la fois son expertise interne et l'expertise d'acteurs extérieurs**

### **Questions relatives à la mobilisation de l'expertise INTERNE de votre collectivité**

**12/27. Quel type d'expertise interne votre collectivité mobilise-t-elle dans le cadre de ses projets de coopération décentralisée E&A ?**

Plusieurs réponses possibles

- L'expertise technique eau et assainissement des agents
- L'expertise institutionnelle des agents ou des élus (en matière de gouvernance, de définition de politiques publiques, etc.)
- L'expertise opérationnelle des agents (en matière de coordination et suivi de projet de solidarité internationale, relations partenariales)
- Autre :

**13/27. Sur quels types d'activités sont mobilisées ces expertises ?**

Plusieurs réponses possibles

- Appui-conseil aux collectivités du Sud
- Pilotage de projets de solidarité internationale
- Réalisation d'études au Sud
- Formation sur le terrain
- Accueil de délégation au sein de la collectivité
- Autre :

**14/27. Combien de personnels internes à votre collectivité sont envoyés sur le terrain en moyenne sur une année ?**

- 1 personne
- de 1 à 5 personnes
- plus de 5 personnes
- Aucune

**15/27. Combien d'équivalent temps plein votre collectivité affecte à l'action internationale eau et assainissement ?**

**16/27. Pourquoi votre collectivité a-t-elle fait le choix de mobiliser son expertise interne dans le cadre de ses projets de solidarité internationale Eau & Assainissement ?**

	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
Parce qu'une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre sur leurs compétences communes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que cela favorise la cohésion entre les services en interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que la confrontation de mes agents à des contextes différents et à l'expertise de leurs homologues au Sud favorise l'ouverture, la remise en question et enrichit leurs compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour valoriser l'expertise de ma collectivité vis-à-vis de l'extérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (précisez)**

**17/27. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ?**

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Il est facile de mobiliser l'expertise de ma collectivité dans le domaine de l'Eau & de l'Assainissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18/27. La marge de progression de la mobilisation de l'expertise de votre collectivité selon vous est :**

**19/27. Quelles contraintes/difficultés votre collectivité rencontre-t-elle pour mobiliser son expertise en interne?**

Classez les réponses ci-dessous de 0 (pas contraignant) à 2 (très contraignant)

	0	1	2
L'inadéquation entre les demandes du partenaire et ce qu'on peut lui apporter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilité des ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les rapports entre les différents services impliqués (ex : service relations internationales et service technique ou administratif)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manque de volonté des agents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les contraintes administratives liées au fonctionnement de la collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'obtention de titres de séjour pour faire venir les partenaires du Sud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le coût financier (missions, délégations, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20/27. Quels ont été les leviers et les opportunités qui ont facilité/amélioré la mobilisation de l'expertise interne de votre collectivité territoriale ?**

Plusieurs réponses possibles

- La motivation des agents de ma collectivité
- La loi Oudin-Santini, en libérant des fonds supplémentaires
- La loi Oudin-Santini, en autorisant l'implication des services eau et assainissement à l'international
- Aucun
- Des programmes d'aides nationaux (précisez dans la case "Autre")
- Autre :

**21/27. Vous paraît-il intéressant de mettre à profit l'expertise de votre collectivité dans le cadre de projets de solidarité internationale pilotés par un tiers :**

	Oui, dans le cadre d'un partenariat étroit	Oui, de manière ponctuelle	Non
pour des projets d'une ONG ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pour des projets d'autres collectivités ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pour des projets de l'AFD ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Retour

Continuer »

## Questions relatives à la mobilisation des expertises de votre TERRITOIRE

22/29. Quels types d'acteurs extérieurs sont mobilisés dans le cadre de votre politique de solidarité internationale Eau et Assainissement ?

Plusieurs réponses possibles

- ONG - associations
- Associations de migrants
- Autres collectivités (ex : Parcs Naturels Régionaux, syndicats des eaux...)
- Agences de l'eau
- Délégué Eau et Assainissement
- Entreprises, bureaux d'études
- Enseignement supérieur, recherche
- Enseignement primaire et secondaire
- Établissements de santé
- Services déconcentrés de l'Etat (ex : DREAL)
- Autre :

Mobilisez-vous également l'expertise d'acteurs extérieurs à votre territoire ? Si oui, lesquels ?

23/29. Sur quels types d'activités sont mobilisées ces expertises ?

Plusieurs réponses possibles

- Appui-conseil aux collectivités du Sud
- Pilotage de projets de solidarité internationale
- Réalisation d'études au Sud
- Formation sur le terrain
- Accueil de délégation au sein de la collectivité
- Autre :

**24/29. Pourquoi votre collectivité a-t-elle choisi de mobiliser l'expertise des acteurs de son territoire ?**

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Parce que les agents de la collectivité n'ont pas le temps de mener eux-mêmes les activités confiées à ces acteurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Car les acteurs de mon territoire ont des compétences complémentaires à celles de ma collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour créer une dynamique, une synergie entre les acteurs de mon territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour valoriser les compétences des acteurs de mon territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour sensibiliser à la citoyenneté et à la solidarité, donner une visée pédagogique à la coopération décentralisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour stimuler le secteur privé et obtenir des retombées économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour favoriser l'intégration des diasporas de migrants présentes sur le territoire de ma collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Autre (préciser)

### 25/29. Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ?

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Il est facile de mobiliser l'expertise des acteurs de mon territoire dans le domaine de l'Eau & de l'Assainissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 26/29. La marge de progression de la mobilisation de l'expertise des acteurs du territoire de votre collectivité selon vous est :

### 27/29. Quelles contraintes/difficultés votre collectivité rencontre-t-elle pour mobiliser l'expertise des acteurs de son territoire ?

Classez les réponses ci-dessous de 0 (pas contraignant / pas difficile) à 2 (très contraignant / très difficile)

	0	1	2
Le risque de perdre la maîtrise du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mauvaise répartition des tâches de chacun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les divergences d'opinions sur le projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le coût que fait peser l'intervention de ces acteurs sur le projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'alourdissement du processus et l'augmentation du temps de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La complexification de la gestion des relations entre acteurs au Nord et partenaires au Sud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (préciser)**

**28/29. Quels ont été les leviers et les opportunités qui ont facilité/amélioré la mobilisation de l'expertise du territoire de votre collectivité?**

Plusieurs réponses possibles

- La loi Oudin-Santini
- Les aides extérieures (financières)
- La volonté des agents
- La volonté des acteurs du territoire
- Aucun
- Des programmes d'aides nationaux (précisez dans la case "Autre")
- Autre :

**29/29. Quels sont les acteurs dont vous aimeriez que votre collectivité mobilise davantage l'expertise dans ses actions de solidarité internationale Eau & Assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- ONG - associations
- Associations de migrants
- Autres collectivités (ex : Parcs Naturels Régionaux, syndicats des eaux...)
- Agence de l'eau
- Délégué Eau et Assainissement
- Entreprises, bureaux d'études
- Enseignement supérieur, recherche
- Enseignement primaire, secondaire
- Établissements de santé
- Services déconcentrés de l'Etat (ex : DREAL)
- Agence Française de Développement (AFD)
- Ministère des Affaires Étrangères
- Autre :

**Si vous avez des compléments d'information à apporter sur le sujet de cette étude et l'expérience de votre collectivité en la matière, n'hésitez pas à nous en faire part ici :**

**Le pS-Eau recherche des représentants de collectivités territoriales pour échanger plus longuement sur ces questions. Si vous êtes intéressé(e) pour nous accorder un entretien très prochainement, soit dans vos locaux, soit par téléphone, veuillez indiquer vos coordonnées ci-dessous :**

« Retour

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

## **Vous avez répondu que votre collectivité mobilise l'expertise d'acteurs extérieurs**

### **12/19. Quels types d'acteurs extérieurs sont mobilisés dans le cadre de votre politique de solidarité internationale Eau & Assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- ONG-association
- Associations de migrants
- Autres collectivités (ex : Parcs Naturels Régionaux, syndicats des eaux...)
- Agences de l'eau
- Déléataire Eau et Assainissement
- Entreprises, bureaux d'études
- Enseignement supérieur, recherche
- Enseignement primaire et secondaire
- Établissement de santé
- Services déconcentrés de l'Etat (ex : DREAL)
- Autre :

### **Mobilisez-vous également l'expertise d'acteurs extérieurs à votre territoire ? Si oui, lesquels ?**

### **13/19. Sur quels types d'activités sont mobilisées ces expertises ?**

Plusieurs réponses possibles

- Appui-conseil aux collectivités du Sud
- Pilotage de projets de solidarité internationale
- Réalisation d'études au Sud
- Accueil de délégation au sein de la collectivité
- Autre :

**14/19. Pourquoi votre collectivité a-t-elle choisi de mobiliser l'expertise des acteurs de son territoire ?**

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Parce que les agents de la collectivité n'ont pas le temps de mener eux-mêmes les activités confiées à ces acteurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Car les acteurs de mon territoire ont des compétences complémentaires à celles de ma collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour créer une dynamique, une synergie entre les acteurs de mon territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour valoriser les compétences des acteurs de mon territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour sensibiliser à la citoyenneté et à la solidarité, donner une visée pédagogique à la coopération décentralisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour stimuler le secteur privé et obtenir des retombées économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour favoriser l'intégration des diasporas de migrants présentes sur le territoire de ma collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Autre (précisez)

### 15/19. Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ?

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Il est facile de mobiliser l'expertise des acteurs de mon territoire dans le domaine de l'Eau & de l'Assainissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16/19. La marge de progression de la mobilisation de l'expertise des acteurs du territoire de votre collectivité selon vous est :

### 17/19. Quelles contraintes/difficultés votre collectivité rencontre-t-elle pour mobiliser l'expertise des acteurs de son territoire?

Classez les réponses ci-dessous de 0 (pas contraignant / pas difficile) à 2 (très contraignant / très difficile)

	0	1	2
Le risque de perdre la maîtrise du projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mauvaise répartition des tâches entre les acteurs mobilisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les divergences d'opinions sur le projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le coût que fait peser l'intervention de ces acteurs sur le projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'alourdissement du processus et l'augmentation du temps de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion des relations entre acteurs au Nord et partenaires au Sud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (précisez)**

**18/19. Quels ont été les leviers et les opportunités qui ont facilité/amélioré la mobilisation de l'expertise du territoire de la collectivité ?**

Plusieurs réponses possibles

- Loi Oudin-Santini
- Les aides extérieures (financières)
- La volonté des agents
- La volonté des acteurs du territoire
- Aucun
- Des programmes d'aides nationaux (précisez dans la case "Autre")
- Autre :

**19/19. Quels sont les acteurs dont vous aimeriez que votre collectivité mobilise davantage l'expertise dans ses actions de solidarité internationale Eau & Assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- ONG - associations
- Associations de migrants
- Autres collectivités (ex : Parcs Naturels Régionaux, syndicats des eaux...)
- Agences de l'eau
- Déléataire Eau et Assainissement
- Entreprises, bureaux d'études
- Enseignement supérieur, recherche
- Enseignement primaire et secondaire
- Établissements de santé
- Services déconcentrés de l'État (type DREAL)
- Agence Française de Développement (AFD)
- Ministère des Affaires Étrangères
- Autre :

**Si vous avez des compléments d'information à apporter sur le sujet de cette étude et l'expérience de votre collectivité en la matière, n'hésitez pas à nous en faire part ici :**

**Le pS-Eau recherche des représentants de collectivités territoriales pour échanger plus longuement sur ces questions. Si vous êtes intéressé(e) pour nous accorder un entretien très prochainement, soit dans vos locaux, soit par téléphone, veuillez indiquer vos coordonnées ci-dessous :**

« Retour

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

---

## **Vous avez répondu que votre collectivité mobilise son expertise interne**

### **12/23. Quel type d'expertise interne votre collectivité mobilise-t-elle dans le cadre de ses projets de coopération décentralisée Eau & Assainissement ?**

Plusieurs réponses possibles

- L'expertise technique eau et assainissement des agents
- L'expertise institutionnelle des agents ou des élus (en matière de gouvernance, de définition de politiques publiques, etc.)
- L'expertise opérationnelle des agents (en matière de coordination et suivi de projet de solidarité internationale, relations partenariales)
- Autre :

### **13/23. Sur quels types d'activités sont mobilisées ces expertises ?**

Plusieurs réponses possibles

- Appui-conseil aux collectivités du Sud
- Pilotage de projets de solidarité internationale
- Réalisation d'études au Sud
- Formation sur le terrain
- Accueil de délégation au sein de la collectivité
- Autre :

### **14/23. Combien de personnels internes à votre collectivité sont envoyés sur le terrain en moyenne sur une année ?**

- 1 personne
- de 1 à 5 personnes
- plus de 5 personnes
- Aucune

### **15/23. Combien d'équivalent temps plein votre collectivité affecte à l'action internationale Eau & Assainissement ?**

**16/23. Pourquoi votre collectivité a-t-elle fait le choix de mobiliser son expertise interne dans le cadre de ses projets de solidarité internationale Eau & Assainissement ?**

	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
Parce qu'une collectivité est la mieux placée pour appuyer une autre sur leurs compétences communes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que cela favorise la cohésion entre les services en interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que la confrontation de mes agents à des contextes différents et à l'expertise de leurs homologues au Sud favorise l'ouverture, la remise en question et enrichit leurs compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour valoriser l'expertise de ma collectivité vis-à-vis de l'extérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (précisez)**

**17/23. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :**

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Il est facile de mobiliser l'expertise interne de ma collectivité dans le domaine de l'Eau & de l'Assainissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18/23. La marge de progression de la mobilisation de l'expertise de votre collectivité selon vous est :**

**19/23. Quelles contraintes/difficultés votre collectivité rencontre-t-elle pour mobiliser son expertise en interne?**

Classez les réponses ci-dessous de 0 (pas contraignant) à 2 (très contraignant)

	0	1	2
L'inadéquation entre les demandes du partenaire et ce qu'on peut lui apporter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilité des ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les rapports entre les différents services impliqués (ex : service relations internationales et service technique ou administratif)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le manque de volonté des agents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les contraintes administratives liées au fonctionnement de la collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'obtention de titres de séjour pour faire venir les partenaires du Sud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le coût financier (missions, délégations, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20/23. Quels ont été les leviers et les opportunités qui ont facilité/amélioré la mobilisation de l'expertise interne de votre collectivité territoriale ?**

Plusieurs réponses possibles

- La motivation des agents de ma collectivité
- La loi Oudin-Santini, en libérant des fonds supplémentaires
- La loi Oudin-Santini, en autorisant l'implication des services eau et assainissement à l'international
- Aucun
- Des programmes d'aides nationaux (précisez dans la case "Autre")
- Autre :

**21/23. Vous ne mobilisez pas l'expertise d'acteurs de votre territoire, est-ce parce que :**

Plusieurs réponses possibles

- Aucune initiative liée au projet n'a émané des acteurs de mon territoire
- Cela complique la mise en œuvre du projet
- Ma collectivité souhaite garder le contrôle du projet
- Autre :

**22/23. Parmi les acteurs suivants, lesquels selon vous seraient à : impliquer de manière nécessaire pour le bon déroulement des projets (=2) / ne pas impliquer (=0)**

	0	1	2
ONG / association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associations de migrants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres collectivités (ex : Parcs Naturels Régionaux, syndicats des eaux...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agence de l'eau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délégués eau et assainissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entreprises, bureaux d'études	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseignement supérieur, recherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Établissements primaires et secondaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Établissements de santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Services déconcentrés de l'Etat (ex : DREAL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agence Française de Développement (AFD)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministère des Affaires Étrangères	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23/23. Vous paraît-il intéressant de mettre à profit l'expertise de votre collectivité dans le cadre de projets de solidarité internationale pilotés par un tiers :**

	Oui, dans le cadre d'un partenariat étroit	Oui, de manière ponctuelle	Non
pour des projets d'ONG ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pour des projets d'autres collectivités ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pour des projets de l'AFD ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si vous avez des compléments d'information à apporter sur le sujet de cette étude et l'expérience de votre collectivité en la matière, n'hésitez pas à nous en faire part ici :**

**Le pS-Eau recherche des représentants de collectivités territoriales pour échanger plus longuement sur ces questions. Si vous êtes intéressé(e) pour nous accorder un entretien très prochainement, soit dans vos locaux, soit par téléphone, veuillez indiquer vos coordonnées ci-dessous :**

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

## **Vous avez répondu que votre collectivité ne mobilise pas d'expertise spécifique dans le cadre de son action internationale pour l'eau et l'assainissement**

**12/14. Pourquoi votre collectivité ne mobilise-t-elle pas d'expertise dans le cadre de son action internationale ?**

	Oui	Plutôt oui	Plutôt non	Non
C'est un choix de soutenir financièrement les projets menés par des acteurs associatifs ou d'autres collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que ma collectivité ne dispose pas des moyens financiers nécessaires pour piloter un projet de coopération décentralisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Car le secteur eau et assainissement requiert des compétences techniques que ma collectivité ne possède pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Car les populations du Sud ont davantage besoin de financement que d'expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que ma collectivité ne dispose pas de suffisamment de ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que cela représenterait trop de contraintes administratives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parce que les agents de ma collectivité ne souhaitent pas s'impliquer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Car c'est un choix de ma collectivité de ne mobiliser l'expertise de ses agents que pour les besoins de son territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (précisez)**

**13/14. Pourquoi ne pas mobiliser l'expertise des acteurs du territoire ?**

D'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas  
d'accord

Pas d'accord

Car c'est un choix  
de ma collectivité  
de mobiliser  
l'expertise de son  
territoire pour les  
besoins de son  
territoire  
uniquement

Car les acteurs  
de mon territoire  
n'ont pas les  
compétences  
spécifiques pour  
répondre aux  
besoins des  
acteurs du sud

Parce qu'il est  
difficile de gérer  
un partenariat  
multi-acteurs

Parce qu'aucune  
initiative n'a  
émané de la part  
des acteurs du  
territoire

**Autre (précisez)**

**14/14** Parmi les propositions ci-dessous, qu'est-ce qui pourrait encourager votre collectivité à mener des projets de coopération décentralisée mobilisant son expertise interne ou l'expertise de son territoire ?

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Des financements dédiés à la mobilisation de l'expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un changement de la politique de coopération de la collectivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une meilleure information des élus et des agents de la collectivité sur l'intérêt de mobiliser son expertise en coopération décentralisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le passage de la gestion de l'eau et de l'assainissement en régie publique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une demande des acteurs associatifs du territoire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une demande de partenaires Sud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Autre (précisez)**

**Avez-vous des commentaire/compléments à apporter sur le sujet de la mobilisation de l'expertise des collectivités territoriales dans les projets de solidarité internationale ?**

**Le pS-Eau recherche des représentants de collectivités territoriales pour échanger plus longuement sur ces questions. Si vous êtes intéressé(e) pour nous accorder un entretien très prochainement, soit dans vos locaux, soit par téléphone, veuillez indiquer vos coordonnées ci-dessous :**

[« Retour](#)

[Envoyer](#)

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

## ANNEXE 2: Liste des entretiens

Réalisés entre mars et juillet 2014

Organisme	Nom	Fonction
Brest Métropole Océane	Julie Nuyts	Responsable de la Mission des Echanges et de la Coopération
Cités Unies France	Sarah Schönfeld	Chargée de mission Inde - Chine - eau/ assainissement - Développement durable
Communauté d'Agglomération de Plaine Commune	Jean Herrmann	Chargé de mission coopération décentralisée eau et assainissement
Communauté d'Agglomération d'Evry Centre Essonne	Jean-François Mangelaire	Directeur de la coopération décentralisée
Communauté d'Agglomération Seine-Eure	Rebecca Armstrong	Responsable des politiques publiques durables
Communauté Urbaine de Bordeaux	Anne Raimat	Directrice des relations internationales
Conseil Général de l'Isère (38)	Noémie Vandecasteele	Chef du service relations internationales et coopération décentralisée
Conseil Général de Saône et Loire (71)	Gérard Buatois	Conseiller général déléguée à la coopération décentralisée
Conseil Général de Seine-Saint-Denis (93)	André Baraglioli	Chargé d'études, direction de l'eau et de l'assainissement
	Lino Ferreira	Coordinateur relations internationales et coopération décentralisée
Conseil Général des Hauts-de-Seine (92)	Emmanuel Parent	Chargé d'opérations, direction de l'eau
Dunkerque Grand Littoral	Farid Aouaichia	Chargé de mission relations internationales -Maghreb Méditerranée
Eau de Paris	Geneviève Saulus	Chargée de mission international
Grand Lyon	François Simon	Chargé de mission à Madagascar
GRET	Frédéric Nault	Responsable du programme eau et assainissement
IRCOD Alsace	Denis Schultz	Directeur
Nantes Métropole	Maurice Berthiau	Directeur de la mission solidarités et coopérations internationales
Reims Métropole	Nathalie Picard	Responsable qualité et communication, direction de l'eau

<b>Organisme</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>
<b>Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF)</b>	Marc Vézina	Responsable du Programme solidarité eau
<b>Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne (SIAAP)</b>	Cléo Lossouarn	Chef de projets, mission internationale
<b>Syndicat départemental de l'Eau du Morbihan</b>	Ronan Le Goaster	Ingénieur responsable de la production
<b>Syndicat des eaux de la Vienne (SIVEER)</b>	Marcus Agbekodo	Directeur général des services
<b>Syndicat mixte de production d'eau potable du bassin Rennais (SMPBR)</b>	Vincent Pitois	Délégué général
<b>Ville d'Agde</b>	Raffaella De Gennaro	Chef de projet coopération décentralisée
<b>Ville de Belfort</b>	Amel Djaffar	Responsable coopération décentralisée
<b>Ville de Besançon</b>	Régis Demoly	Directeur adjoint à la direction de l'eau et de l'assainissement
<b>Ville de Châtelleraut</b>	Jacques Raynaud	Chargé de mission relations internationales et coopération décentralisée
<b>Ville de Chinon</b>	Aude SIVIGNY	Chargée de mission coopération internationale
<b>Ville de Coulaines</b>	Gwenaëlle Odeyé	Chargée du bilan carbone et de la coopération décentralisée
<b>Ville de Limoges</b>	Florence Lagier	Chargée de mission coopération décentralisée
<b>Ville de Paris</b>	Brigitte Durand Yann Bhogal Régis Leroux Florent Rouillé	DPE (direction de la propreté de l'eau) – Solidarité Internationale DGRI – Solidarité Eau et Assainissement DPE - Conseiller du Directeur DPE – Chargé du suivi des subventions
<b>Ville de Rennes</b>	Mariame Labidi	Chargée de mission solidarité internationale
<b>Ville de Saint-Etienne</b>	Damien Chapuis	Directeur des relations internationales