

« Mobiliser les autres services sur les projets européens et internationaux »

Frédéric LAGRANGE
Dorothée SCARWELL

CONTEXTE	PRÉ-REQUIS
<p>Certaines collectivités peuvent être marquées par un cloisonnement important entre les agent.e.s relevant de l'international, ceux.celles agissant dans le domaine de l'Europe ainsi qu'entre les différents services et directions qui les composent.</p> <p>Pourtant, l'action extérieure des collectivités se construit avant tout en articulation avec les directions opérationnelles afin de favoriser les échanges d'expérience et participer à renforcer les politiques publiques locales.</p> <p>Dès lors, il est nécessaire de construire et mener les projets en transversalité dans la collectivité. Cette exigence soulève plusieurs défis pour les agents des services Europe et International : susciter l'intérêt puis l'adhésion des directions opérationnelles, garantir leur mobilisation tout au long du projet et maintenir la motivation afin que d'autres projets de coopération puissent se construire à nouveau à l'avenir.</p>	<p>Cette fiche est une actualisation de la fiche rédigée en décembre 2021 sur le même thème. Elle ne fait pas la distinction entre mobiliser les autres directions de sa collectivité pour agir au niveau européen et/ou à l'international</p> <p>Bien souvent les services Europe et international méconnaissent les projets mis en œuvre dans le champ international et européen par les autres services/directions de leurs collectivités. Ils ne savent pas toujours que des agent.e.s sont partis à l'international et qu'ils ont des compétences linguistiques ou une connaissance particulière d'un pays, particulièrement lorsque la collectivité est importante en taille.</p> <p>Dans la prise contact avec les autres services, il faut savoir se mettre à la place de l'autre : prendre en compte la charge de travail des collègues, le budget et le temps retreint, les échéances d'ores et déjà fixées par la hiérarchie, les réalités du métier... et une appétence ou non de ses collègues pour l'Europe et l'international.</p> <p>Enfin, prendre le temps d'évaluer ses besoins mais également ceux des autres services, reste la meilleure solution pour les mobiliser à l'international.</p>

OUTILS

- **1. Se faire beau/belle : ce qu'il est important de préparer avant d'engager la réflexion sur l'opérationnel**
 - o Le premier défi recensé consiste à **bien faire identifier le service Europe et International** qui a parfois tendance à être en marge des autres directions. Plusieurs outils sont mobilisés dans ce but dans les collectivités :
 - Organiser des événements qui sortent de l'ordinaire comme les « lunch in english » (à Rennes), qui permettent une fois par mois d'inviter les autres services à venir déjeuner dans une langue étrangère (peut se décliner en espagnol, wolof, italien...)
 - Profiter de la venue d'une délégation pour organiser un événement interne et mettre en avant la culture du pays accueilli (exposition, quizz...)
 - Diffuser via la com interne des comptes-rendus de l'accueil des délégations
 - Distribuer des goodies qui valorisent directement l'action internationale

- Certains s'attachent aussi à **déconstruire les idées reçues** sur le rôle et l'impact de l'AEICT et à montrer son apport pour améliorer le service public ici et maintenant, pour les habitants du territoire :
 - En sensibilisant des agents et/ou du comité de direction en leur distribuant et commentant le livre de l'ARRICOD « les idées reçues de l'AEICT » comme à Chambéry
 - En associant une délégation étrangère lors d'un événement d'une autre direction
 - **Renforcer la connaissance réciproque** des priorités et orientations de chaque direction concernée :
 - Par une meilleure connaissance de l'activité des directions opérationnelles, de leurs stratégies et besoins à moyen terme, pour mieux cibler les propositions d'association à des projets avec des partenaires étrangers
 - Par l'association des directions opérationnelles lors de l'élaboration et/ou l'actualisation de la stratégie de la collectivité à l'international
 - Enfin, **en constituant un réseau d'alliés** parmi les agents en s'appuyant sur ceux qui ont une appétence spontanée pour le sujet et qui pourront appuyer la mobilisation de leurs directions
 - En faisant la proposition à certains agents parlant des langues étrangères de venir jouer le rôle d'interprètes lors d'accueil de délégations, à privilégier dans les moments les moins protocolaires, à l'occasion d'un dîner par exemple
 - En proposant aux agents de participer à un programme de webinaire de formation
 - En recensant et animant un réseau des collègues ayant eu des expériences à l'international
- **2. Premières approches : convaincre le service ciblé que l'international sera une plus-value au quotidien et pas une charge supplémentaire**
- Afin de mobiliser la direction opérationnelle ciblée, il faut **créer les conditions de la légitimité de sa mobilisation** qui nécessitera un minimum d'implication :
 - En s'assurant du portage par l'élu en charge de l'Europe et de l'international, et en privilégiant la voie hiérarchique ou politique (d'élu.e à élu.e) pour la prise de contact
 - En emmenant des élu.es et chefs de service des autres directions en mission pour leur montrer la réalité du terrain et développer leur intérêt
 - En faisant inscrire un objectif en matière de relations internationales dans les documents stratégiques des autres directions ou dans les feuilles de route de mandat
 - En obtenant des RH la mise en place de lettres de mission pour les agents qui seront mobilisés
 - Une fois l'accord de principe obtenu, plusieurs leviers permettent de **s'assurer de l'implication des chef.fe.s de projets** qui vont être mobilisés opérationnellement :
 - En veillant à coconstruire le projet avec le service impliqué dès le démarrage pour bien cerner les attentes des collègues mais également pour garantir des impacts positifs au projet (ne pas oublier que ce sont eux les experts, et pas nous!)
 - En accompagnant la montée en compétence des collègues dans leur ouverture sur l'Europe et l'international (peur de l'inconnu, du voyage, méconnaissance des réseaux, des langues étrangères...). Les services Europe et international peuvent être accompagnateurs du changement : préparation à l'interculturalité, création de « manuels de survie en mission », inciter à demander une formation ou un rafraîchissement en langue à l'occasion de l'entretien annuel
 - Le service Europe et international peut **apparaître comme un service support** pour les autres directions **en apportant des solutions concrètes** :
 - Sur le plan RH : par le partage d'un stagiaire entre plusieurs services pour développer de nouveaux projets et ainsi réduire l'impact sur la charge de travail des directions opérationnelles. Le projet peut aussi prévoir de prolonger cet apport durant le projet par le partage d'un apprenti ou d'un VSI en réciprocité sur des fonctions de

chef.fe de projet

- Sur le plan financier : en intégrant les coûts de mobilisation des directions opérationnelles dans les projets et assurer la recherche de crédits pour la mise en œuvre des projets via les appels à projet DCTCIV, FICOL ou projets européens type INTERREG
- **3. Entretenir la flamme : capitaliser sur les réussites pour monter de nouveaux projets à l'avenir**
 - Afin de **capitaliser au sein de la collectivité sur l'implication de certains agents**, plusieurs actions peuvent être déployées dans les collectivités :
 - Accompagner les agents qui reviennent de mission pour qu'ils objectivent leur déplacement et soient véritablement des ambassadeurs
 - Accompagner leur mobilisation dans d'éventuelles missions ponctuelles à l'international, Expe-CT ou autre
 - En les intégrant dans un réseau de référents Europe et International, idéalement doté d'un calendrier d'actions pour animer le réseau
 - La mise en œuvre de projets à l'international est une opportunité de **faire progresser la prise en compte de cet aspect de la carrière par les RH** :
 - En organisant des sessions de valorisation de l'activité menée à l'international via des conférences de présentation des projets en interne, comme la Région Île-de-France
 - En travaillant sur les fiches de poste et les annonces de recrutement pour y ajouter la participation à des projets européens et internationaux
 - En favorisant la mise en place de congés solidaires pour ceux qui le souhaitent. Sur le même ordre d'idée, certaines collectivités accompagnent la mobilisation des agents sous forme de bénévolat auprès des ONG du territoire
 - Les projets montés à l'international peuvent également **apporter des éléments de réflexion sur les modalités de mise en œuvre des politiques publiques locales** :
 - En créant des liens avec universitaires ou doctorants en les intégrant dans les projets
 - En associant les diasporas dans la mise en œuvre du projet pour construire un lien en local avec les habitants du territoire

Et bien sûr ne pas oublier l'importance des relations interpersonnelles !

POINTS DE VIGILANCE

- Toute prise de contact avec un autre service doit impérativement être précédé d'un travail de fond sur la demande : objectifs et livrables attendus précisément définis, charge de travail et coûts éventuels, etc.
- Il faut savoir travailler sur le temps long (semer des graines, les laisser germer, puis grandir !)
- La taille de la collectivité est à prendre en compte : certains services ne disposent simplement pas des effectifs suffisants

Pour vous impliquer davantage dans les travaux de l'ARRICOD – renseignez-vous sur arricod@gmail.com Suivez-nous sur www.arricod.fr