FRANCE URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

le cnfpt INET

L'ACTION INTERNATIONALE DES VILLES

Enjeux et perspectives pour les mandats 2020-2026

ÉTUDE INTERFILIÈRE

TABLE DES MATIÈRES

Édito de Johanna Rolland, présidente de France urbaine P. 5

Édito de Franck Périnet, directeur de l'INET P. 7

Remerciements P. 8

Les auteurs P. 9

Table des sigles et des abréviations P. 10

Synthèse et rappel des préconisations P. 11

Introduction P. 15

1 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL P. 19

2 ÉTAT DES LIEUX DE L'ACTION INTERNATIONALE DES VILLES : FACE À UNE MULTIPLICITÉ D'ACTEURS, UN ACTIVISME DES PLUS GRANDES VILLES ET INTERCOMMUNALITÉS FRANÇAISES P. 23

Un réseau d'acteurs complexe qui offre aux collectivités une diversité des ressources à mobiliser P. 23

Typologie de l'action européenne et internationale des grandes villes et intercommunalités françaises P. 28

Ce qu'il faut retenir P. 35

3 UNE ACTUALISATION DES PRIORITÉS ET MODES DE FAIRE DE L'AEICT EN ÉCHO AUX ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE INTERNATIONAL P. 36

Un monde partagé entre solidarité et compétition P. 36

Les attentes des élus :
vers une diplomatie des villes, au service d'une réponse locale aux enjeux globaux P. 40

Les attentes des techniciens :
sur le terrain, réinventer l'action internationale des collectivités au plus près des citoyens P. 44

Ce qu'il faut retenir P. 47

4 RECOMMANDATIONS P. 48

Ancrer l'international dans les politiques locales des grandes villes et EPCI par la mise en place d'une structure ad hoc spécifique au sein de France urbaine P. 49

Adopter pour France urbaine une posture de recherche de complémentarité et d'interface au service de ses collectivités membres P. 50

Œuvrer à l'échange d'expertise P. 51

Préconisations à destination des grandes villes et intercommunalités pour renforcer leur action européenne et internationale P. 52

Les personnes auditionnées P. 54

© Anna Efetova / Adobe Stock

Johanna ROLLAND
Présidente de France urbaine
Maire de Nantes
Présidente de Nantes Métropole

Les villes à l'international : une action humaine au service de la résilience

L'interdépendance de nos sociétés s'observe au quotidien. Le dérèglement climatique, la crise sanitaire, la lutte contre les inégalités économiques et sociales ou encore la question migratoire, sont autant de défis qui nous rappellent chaque jour combien les enjeux mondiaux influencent le quotidien de chaque individu, de chaque société et de chaque territoire.

L'ouverture des villes à l'international n'est certes pas nouvelle mais leur rôle et leur influence sont grandissants et aujourd'hui pleinement reconnus. Nombre de solutions pour assurer la nécessaire transition vers un avenir durable et sobre en carbone sont mises en place dans les villes. Les villes françaises sont d'ailleurs pleinement engagées, aux côtés des Etats, pour atteindre les objectifs fixés lors de la COP21, en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de neutralité carbone, d'énergies renouvelables ou de limitation de la hausse de la température en deçà de 1,5°C. Les choix qui seront faits en matière d'infrastructures urbaines dans les décennies à venir – qu'il s'agisse d'urbanisme, d'énergie, ou de transports – auront une incidence concrète et décisive sur notre destin collectif.

D'abord perçue comme un outil de dialogue et de réconciliation entre les peuples d'Europe, l'action internationale des villes n'a cessé d'évoluer au cours du XX^{e} siècle, couvrant désormais une multitude de domaines. Les villes françaises ont peu à peu mis en place leurs propres stratégies à l'international, couvrant désormais un spectre d'actions large : jumelages, actions de solidarité, coopérations techniques, urgences humanitaires, diplomatie économique et politiques de rayonnement. Autant de domaines qui nécessitent une bonne compréhension du contexte international dans lequel les villes interagissent et qui appellent à une vision renouvelée tenant compte de la donne internationale, de ses équilibres et de ses mutations permanentes.

En 2021, plus personne ne peut nier le rôle des métropoles et des grandes villes dans l'action internationale.

En 2021, plus personne ne peut nier le rôle des métropoles et des grandes villes dans l'action internationale. La composition des acteurs s'est diversifiée. Les Etats, longtemps détenteurs d'une forme de monopole, ne sont plus seuls à faire de la diplomatie, à faire rayonner leur Nation. La coopération décentralisée vient incontestablement renforcer la place de la France dans le monde. C'est une coopération humaine, de terrain, pragmatique. Les villes françaises ont un savoir-faire, une expérience et un message à faire passer. Les grandes villes ne sont pas en concurrence mais en coopération, par le partage d'expérience, en réseau, venant apporter un souffle nouveau à l'action internationale traditionnelle.

Le renouvellement des équipes municipales, intercommunales et métropolitaines, couplé aux lourdes conséquences économiques et sociales de la pandémie de Covid-19, offre une occasion unique de réinterroger la manière dont les acteurs français, et notamment les grandes villes et agglomérations, agissent à l'international.

Dans un monde complexe où les rapports d'influence se recomposent en permanence et où les crises se succèdent, nos territoires doivent disposer de clés de lecture à même de les aider à trouver le meilleur positionnement, à rechercher des opportunités au bénéfice de leur population mais aussi à s'enrichir des expériences de leurs partenaires. Ce faisant, les villes françaises portent aussi des valeurs qui nourrissent et complètent une vision française de la diplomatie.

Avec l'association précieuse de l'Institut National des Etudes Territoriales (INET), France urbaine contribue à cette réflexion collective et porteuse d'avenir, avec nos partenaires, pour repenser la manière dont nos métropoles et grandes villes se projettent à l'international. Par des témoignages, retours d'expériences et projets ambitieux à venir, les élus urbains, les techniciens et les chercheurs permettent à cette étude de proposer une vision globale de l'action internationale des grandes villes françaises et de projeter collectivement une nouvelle ambition au service de la diplomatie française et de nos territoires et de tous ceux, à l'international, qui ont choisi de nouer des liens avec des collectivités françaises pour répondre ensemble aux grands enjeux contemporains. ■

Franck PÉRINET
Directeur général adjoint du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
Directeur de l'Institut national des études territoriales (INET)

L'action internationale des collectivités territoriales : un rôle des collectivités à conforter, des orientations stratégiques à prioriser

L'action internationale des grandes villes et plus généralement des collectivités territoriales recouvre des dimensions et des logiques d'intervention très diverses : coopération décentralisée, aide publique au développement, programmes européens, actions humanitaires, mise en réseau, jumelage ou encore promotion économique et rayonnement international. Près de 5 000 collectivités territoriales françaises mènent des actions de développement à l'étranger avec plus de 8 000 collectivités locales partenaires, totalisant plus de 10 000 projets dans 134 pays.

À travers le partage d'expériences, l'action internationale permet notamment de valoriser l'expertise française dans des domaines d'excellence (gestion des services publics locaux, aide à la mise en place d'infrastructures de base, développement rural, planification urbaine, transports, tourisme, administration numérique, gestion de l'environnement). À travers les approches comparatives et les échanges de pratiques, l'action internationale permet aussi aux administrations d'innover et d'améliorer l'action publique locale dans son organisation et ses modes de fonctionnement. Elle favorise notamment l'évolution des pratiques administratives en favorisant le décloisonnement des services. Cette action internationale permet aussi de donner aux enjeux globaux une assise locale et donc une échelle pertinente pour leur prise en compte : gouvernance démocratique, développement durable, lutte contre le réchauffement climatique, crise sanitaire, lutte contre les inégalités…

Les élèves de l'INET nous font accéder à la réalité de cette action internationale des grandes villes.

Via cette étude inter-filières menée avec France urbaine, les élèves de l'INET nous font accéder à la réalité de cette action internationale des grandes villes et à de nombreuses problématiques partagées par les collectivités territoriales françaises. Pourquoi mener une action internationale dans un contexte de contraintes budgétaires ? Comment impliquer les citoyens et acteurs du territoire et s'assurer leur adhésion à la politique internationale menée ? Quels impacts pour le territoire peuvent être attendus ? Quels sont les attentes des élus locaux pour l'action internationale ? Quels sont les moteurs ou au contraire les freins à cette action ? Ce travail nous propose d'observer les pratiques et politiques de l'action extérieure des grandes villes en France afin d'en tirer des pistes de réflexions pour les décideurs locaux. Ces réflexions sont aussi inspirantes pour faire évoluer notre offre de formation en la matière.

Je remercie France urbaine pour ce partenariat de confiance avec l'INET, qui a donné à ses élèves un cadre favorable à leur formation et un sujet qui témoigne de toute l'importance que le CNFPT accorde à l'action internationale des collectivités. ■

Remerciements

Par Kader Makhlouf,
Conseiller en charge des relations internationales et européennes à France urbaine

Proposer une analyse actualisée de l'action internationale des grandes villes et intercommunalités françaises est un projet ambitieux qui n'aurait jamais pu être mené à bien sans l'implication du plus grand nombre. Cet état d'esprit a guidé l'ensemble de nos travaux et je veux remercier chaleureusement tous ceux qui se sont impliqués dans ce projet et notamment les 60 personnes qui ont accepté d'être auditionnées.

Je souhaite d'abord adresser mes plus chaleureux remerciements aux 8 élèves de l'INET qui ont conduit ce projet durant 9 mois. Si leur professionnalisme et leur rigueur ont été précieux, je veux aussi saluer leur curiosité et leur volontarisme vis-à-vis d'un thème de travail qui occupe une place particulière au sein des collectivités territoriales.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des techniciens en charge des questions internationales dans les grandes villes françaises qui ont accepté de partager leurs préoccupations et la réalité de leur quotidien au service de l'action internationale. Leur engagement doit être salué.

Je souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des élus et notamment les maires et présidents d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui ont accepté d'être auditionnés dans le cadre de cette étude. Leur voix est précieuse, leur rôle décisif : celui de donner l'impulsion indispensable à toute stratégie internationale.

Ces remerciements s'adressent aussi à tous les chercheurs et les experts qui nous ont donné des clés de lecture indispensables à la compréhension d'un monde complexe.

Parce que ce travail doit être utile à l'ensemble des acteurs français de l'action internationale, je souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des partenaires de France urbaine qui ont accepté de mettre leur expertise au service d'un projet collectif, en privilégiant une approche commune des questions internationales.

Je remercie également l'ensemble des membres du comité de pilotage qui nous ont soutenu accompagné tout au long de ce projet : Son Excellence Christine Moro, ambassadeur déléguée à l'action extérieure des collectivités territoriales, Geneviève Sevrin, déléguée générale de Cités-Unies France, Gaëlle Narayanassamy, de l'Agence française de développement, Sladana Zicovic, élue à la ville de Dijon, Gabriel Voisin, de Grenoble Alpes Métropole et Denis Schaming, directeur général adjoint à la Métropole du Grand Nancy. Leurs regards et leurs contributions nous ont aidé à chaque étape de ce projet. Je souhaite saluer leur engagement mais aussi leur passion de l'action internationale.

Enfin, je souhaite remercier Olivier Landel, délégué général de France urbaine, de sa confiance et de son soutien constant pour promouvoir l'action internationale au sein de l'association.

Les auteurs[1]

Chloé BELLAMIO : élève conservatrice territoriale de bibliothèques (promotion Toni Morrison), elle est diplômée de Sciences Po Paris, où elle a obtenu le diplôme du Collège universitaire – programme euro-américain et le master « politiques publiques » de l'École d'affaires publiques. Son appétence pour les politiques culturelles et son attachement à la proximité avec les usagers l'ont naturellement orientée vers la lecture publique et l'action publique territoriale. Son parcours à l'INET s'est articulé autour de la structuration de réseaux de lecture publique, la communication interne et externe, la connaissance des publics et l'adaptation du management au travail à distance.

Marie BONFILS : élève ingénieure en chef (promotion Rachel Carson), elle est diplômée de l'École d'Urbanisme de Paris et possède une longue expérience des collectivités territoriales. Spécialisée dans le domaine des mobilités et de l'espace public, elle a souhaité s'engager dans cette étude convaincue de l'utilité d'un regard international pour bâtir la ville de demain.

Maxime CHOPLIN : élève administrateur territorial (promotion Abbé Pierre), il est diplômé en droit et science politique de l'Université Lyon II ainsi que de Sciences Po Grenoble en affaires publiques. Après divers stages et expériences professionnelles dans la fonction publique, c'est avant tout le caractère concret et proche des citoyens des politiques publiques locales qui l'ont amené à se tourner vers la fonction publique territoriale. Son parcours à l'INET s'est structuré autour de stages dans le domaine de la protection de l'enfance, de l'orientation des jeunes mais également des ressources humaines.

Frédéric DESPINASSE : élève ingénieur en chef (promotion Rachel Carson), après des études en environnement, il est diplômé d'un master II en aménagement paysager de l'espace à l'ISA de Lille. Spécialisé en aménagement de l'espace public, il a une expérience de plus de 12 ans en collectivités territoriales. Sa sensibilité en matière d'écologie l'amène aujourd'hui à agir en faveur des transitions territoriales qu'elles soient écologiques, économiques ou sociales et où la coopération, y compris à l'international, prend tout son sens pour échanger sur nos pratiques et agir ensemble face aux défis à relever pour ce nécessaire changement de paradigme.

Emeline LAFAURY : élève ingénieure en chef (promotion Rachel Carson), elle est architecte DPLG, diplômée de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris-La Villette, et a travaillé près de 15 ans au sein des collectivités territoriales dans le domaine des constructions publiques. Attachée de longue date aux sujets environnementaux et écologiques, elle est convaincue que les transitions se joueront dans le partage d'expérience et de la mise en réseau des acteurs autant à l'échelle nationale qu'internationale.

Tiffany OUETCHO : élève administratrice territoriale de la Nouvelle Calédonie (promotion Abbé Pierre), elle est titulaire d'une licence d'ethnologie de l'Université Paul Valéry (Montpellier 3) et d'un master d'études européennes et internationales obtenu à l'Institut d'études européennes (IEE) de l'Université Paris 8. Son expérience au service des collectivités dans les affaires européennes et le développement économique a été complétée à l'INET par des missions dans les domaines de l'ingénierie et la prospective territoriale, la culture, l'éducation et la jeunesse.

Agathe PAYAN : élève conservatrice territoriale de bibliothèques (promotion Toni Morrison), elle est diplômée de l'École Normale Supérieure de Lyon où elle obtient le master « Langues, littératures et civilisations anciennes. » Elle a décidé de s'engager dans l'action publique territoriale à la suite de plusieurs stages en collectivités. Ces premières expériences ont été complétées à l'INET par des stages en services de lecture publique, avec un accent porté à la réflexion sur le développement des publics et sur le parcours usager.

Hélène TOTTOLI–DESANTE : élève ingénieure en chef (promotion Rachel Carson), elle est diplômée de l'École des Hautes Études Industrielles de Lille où elle a obtenu un diplôme d'ingénieure en bâtiment. Elle a orienté sa carrière dans le domaine de la construction publique en menant une multitude de projets dans des domaines aussi variés que l'éducation, la sécurité publique, le contrôle vétérinaire ou l'organisation de championnats du monde des disciplines équestres.

(1) Christophe Rispal, élève administrateur territorial (promotion Abbé Pierre), a participé à la phase d'entretiens avec le groupe d'élèves à l'origine du présent rapport.

Table des sigles et des abrévations

AEICT	Action européenne et internationale des collectivités territoriales
AFD	Agence Française du Développement
AFCCRE	Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe
ADF	Assemblée des départements de France
AMF	Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité
AMIF	Association internationale des maires francophones
APD	Aide publique au développement
ARRICOD	Association des professionnels de l'AEICT
ATR	Administration territoriale de la République
CCI	Chambre de commerce et d'Industrie
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CNCD	Commission Nationale de Coopération Décentralisée
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
COP	Conférence des Parties pour le climat
COPIL	Comité de pilotage
CUF	Cités-Unies France
DAECT	Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
ETS	Entretiens territoriaux de Strasbourg
FICOL	Facilité de financement des collectivités territoriales
GES	Gaz à effet de serre
GESCOD	Grand Est Solidarités et Coopérations pour le Développement
ICLEI	Conseil international pour les initiatives écologiques locales
IFRI	Institut français des relations internationales
INET	Institut national des études territoriales
IRIS	Institut de relations internationales et stratégiques
LGBT	Lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres
MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et affirmation des métropoles
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PFVT	Partenariat Français pour la ville et les territoires
RRMA	Réseaux régionaux multi-acteurs
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
VP	Vice-président

SYNTHÈSE ET RAPPEL DES PRÉCONISATIONS

Face à une multiplicité d'acteurs, un activisme des plus grandes villes et intercommunalités françaises

Autour de l'action internationale gravite une multitude d'acteurs, formant un réseau complexe mais riche, au service des collectivités, pour peu qu'elles se donnent la peine de l'activer. Il offre ainsi une diversité de ressources mobilisables aussi bien pour un appui technique, que pour un échange de bonnes pratiques, ou encore l'obtention de financements, voire pour une assistance à la construction d'une stratégie à l'international. Les acteurs se situent de l'échelon local à l'échelon européen en passant par le niveau régional et national. Le MEAE et l'Union européenne sont les principaux partenaires des collectivités.

La large enquête menée auprès des membres de France urbaine (plus de 43 % de taux de retour) a permis de faire émerger une typologie de l'action internationale des grandes villes et métropoles. Un seuil de 200 000 habitants marque une frontière en-deçà de laquelle ce sont plutôt les villes qui portent l'action internationale. Au-delà de ce seuil, les intercommunalités sont plus actives. En termes de moyens, les collectivités consacrent à leur action internationale un budget moyen allant de 100 000 € à plus de 1 million €, toujours en rapport avec leurs moyens financiers globaux. Ce budget est stable, voire en augmentation. L'effectif moyen est de 6 personnes dans un éventail allant de l'absence d'effectif dédié à 30 personnes. Enfin, aucun modèle d'organisation n'émerge au sein des collectivités interrogées.

Les actions menées par les grandes villes et les intercommunalités sont toujours multiples. Leur typologie recouvre majoritairement les domaines de la coopération décentralisée et le rayonnement et l'attractivité de leur région. Les jumelages perdurent, mais sont en perte de vitesse, ils se recentrent progressivement vers des partenariats profitables aux deux parties. Par ailleurs, la solidarité est encore grandement ancrée dans l'action internationale et les thématiques abordées sont très transversales : développement durable et environnement, éducation et jeunesse, développement économique, sport et culture, notamment.

Les collectivités interrogées mettent en avant la place centrale des citoyens dans l'action internationale. La plupart d'entre elles les associent déjà à leurs projets tout en souhaitant plus ou mieux les inclure à leurs actions et en regrettant pour certaines que les citoyens ne s'impliquent pas plus.

Les collectivités interrogées mettent en avant la place centrale des citoyens dans l'action internationale.

Alors que le contexte international induit une adaptation permanente de l'AEICT, les élus et les techniciens dressent de nouvelles orientations.

Le contexte mondial est en pleine mutation. La crise du Covid-19, les interrogations sur la mondialisation à outrance, mettent en exergue la nécessité d'accentuer les actions en faveur du développement durable mais aussi de travailler avec les acteurs de proximité, avec pour objectif un bénéfice commun aux collectivités et à leurs partenaires internationaux.

Les élus interrogés dans le cadre de l'enquête ont confirmé ce constat. Ils ont ainsi mis en avant une évolution récente de leur stratégie internationale, induisant une transformation de leurs besoins. La tendance est en effet à la diminution progressive des jumelages, au profit de partenariats équilibrés par la recherche d'intérêts mutuels. De multiples enjeux sont cités par les élus : notamment autour

du rayonnement et du développement de leur territoire, sans oublier la nécessité de prendre en compte l'échelle locale tout en prônant l'ouverture au monde comme remède au repli sur soi.

Les attentes des élus portent à la fois sur leur besoin de mieux connaître la sphère internationale, de mieux utiliser les réseaux et d'optimiser l'organisation interne de leur collectivité.

Les élus ont ainsi cité des attentes en termes de :
- cartographie des acteurs (les réseaux sont nombreux et leur rôle est parfois nébuleux) ;
- offre de formation dédiée (pour les élus novice, sur les relations internationales en général et sur les institutions européennes en particulier) ;
- échanges entre villes (sur les bonnes pratiques, afin de favoriser l'intelligence collective et pour construire une stratégie commune) ;
- création d'une commission dédiée à l'international dans le principaux réseaux ;
- création de groupes de travail thématiques ;
- soutien humain et matériel (aide centralisée au sein d'un réseau pour la recherche de fonds européens) ;
- actions de lobby et de porte parolat via un réseau en direction du gouvernement français et des instances européennes ;
- renforcement de l'interface avec le MEAE ;
- création à l'échelon régional d'une instance en capacité de coordonner l'action internationale du territoire (harmonisation des actions et pratiques) ;
- organisation interne de leur collectivité (montée en compétences, levée de freins internes, positionnement des relations internationales dans l'organigramme, transversalité de l'international dans les politiques publiques,...).

Les techniciens partagent les mêmes points d'attention et ont par ailleurs insisté sur :
- la nécessité de positionner clairement l'AEICT dans l'organigramme ;
- le besoin d'un portage politique fort et volontaire ;
- le développement de la transversalité avec l'ensemble des directions de leur collectivité pour que l'international trouve sa place dans l'ensemble des politiques publiques développées par les collectivités.

Vis-à-vis de France urbaine, plusieurs besoins émergent.

Premièrement, les élus ont mis en avant un besoin de mise en réseau afin de favoriser les échanges entre homologues, de produire des schémas de partage des bonnes pratiques, de valoriser les stratégies nouvelles, d'effectuer des parangonnages, de mener des actions concertées de représentation d'intérêts, de faire de l'assistance à projet ou encore d'aider à la création d'alliances à l'international.

> Une structure ad hoc au sein de France urbaine pourrait en la matière jouer pleinement ce rôle. Cela accroîtrait la visibilité de l'activité de France urbaine dans ce domaine et permettrait une reconnaissance de l'AEICT dans l'action publique locale. Un élu référent pourrait utilement piloter cette instance afin de lui donner une existence sur la scène politique.

Deuxièmement, pour le déploiement d'actions, les réseaux d'acteurs sont déjà nombreux, notamment en matière d'expertise et d'assistance technique. Pour autant, 76 % des collectivités interrogées par le de cette étude, souhaitent que France urbaine joue un rôle d'accompagnateur et de facilitateur auprès des collectivités territoriales.

> La priorisation des sujets internationaux dans l'agenda stratégique de France urbaine, notamment par la défense des intérêts des communes et des EPCI qu'il fédère trouve dès lors tout son sens. Sa dimension généraliste et large, accompagnant les grandes villes et EPCI sur l'ensemble de leurs compétences, supplante la somme des actions que pourraient engager les réseaux thématiques. Cela constitue un atout essentiel pour le renforcement de l'AEICT et de la visibilité de cette politique publique au niveau national.

Troisièmement, les acteurs ont émis des attentes en matière de partage d'expertise mais également d'accompagnement, pouvant le cas échéant être réalisé par la mise à disposition de guides, d'aide à la recherche à de fonds européens, d'assistance technique voire de formation des élus et des agents aux questions relatives à l'AEICT.

> Le positionnement de France urbaine, en tant que réseau au service de ses membres et de leurs projets, peut justifier des actions en la matière.

Préconisations à destination des grandesvilles et intercommunalités pour renforcer leur action européenne et internationale

Afin de renforcer leur action européenne et internationale, les villes et intercommunalités peuvent :

1. Mettre en place un diagnostic de "l'internationalisation" du territoire ;

2. Positionner clairement l'AEICT dans l'organigramme de la collectivité, dans un positionnement, permettant de renforcer une approche transversale de l'AEICT et garant d'un portage fort ;

3. Œuvrer à développer une dimension internationale dans chaque politique publique locale ;

4. Inclure l'ensemble des citoyens, mais également les éventuelles diasporas présentes sur le territoire de la collectivité, par exemple en travaillant avec les associations du territoire ;

5. Davantage communiquer auprès des habitants sur les projets et les actions menées dans le champ de l'AEICT ;

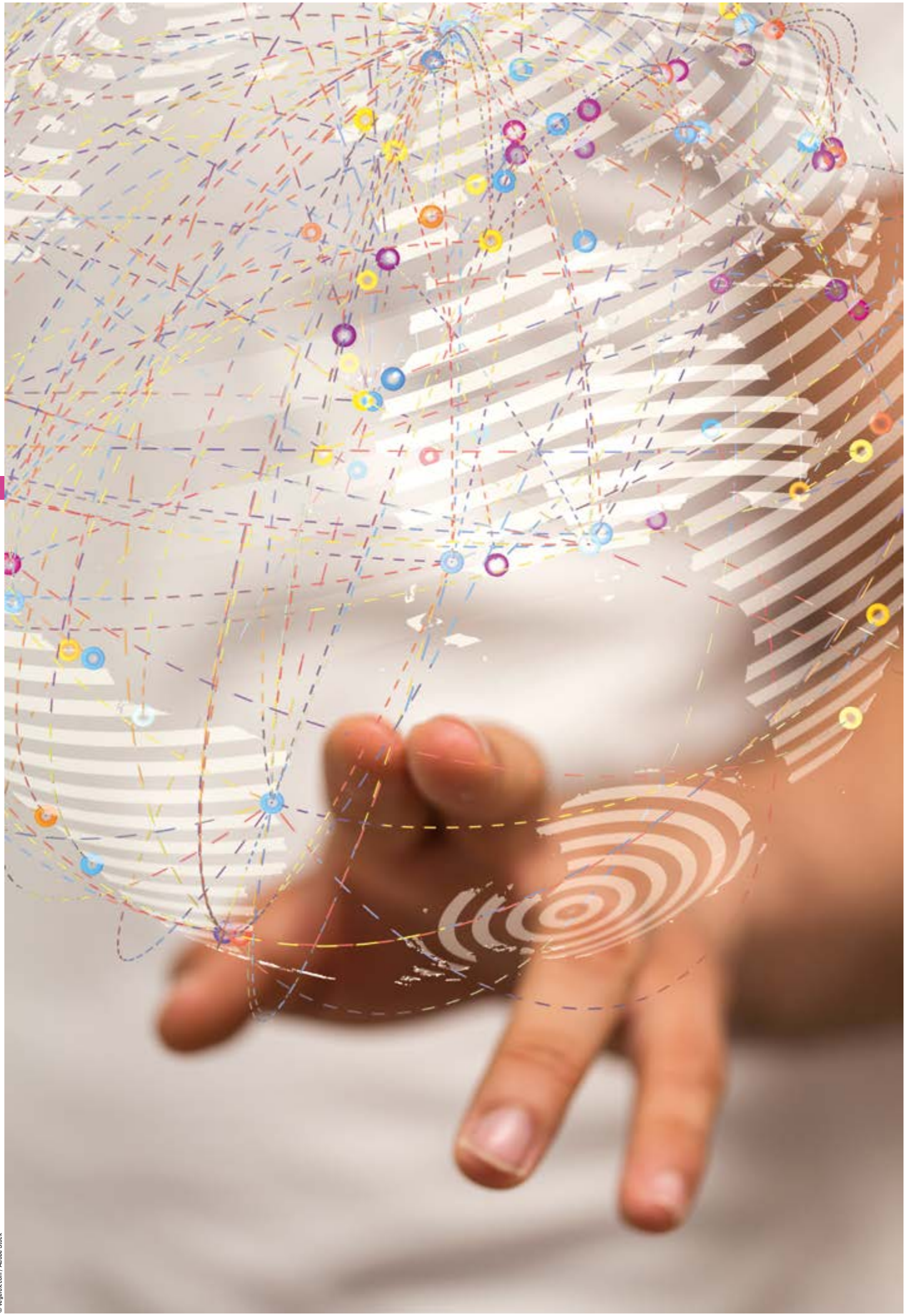
6. Développer des formations spécialisées sur l'AEICT, en lien notamment avec le CNFPT et d'autres collectivités, tant à destination des élus que des agents ;

7. Sensibiliser les équipes, agents et élus, aux questions internationales par l'organisation de conférences ou d'ateliers avec des experts extérieurs ;

8. Identifier des lignes budgétaires spécifiques pour l'AEICT (notamment en lien avec les dispositifs 1% eau et assainissement voire à l'avenir sur des actions en lien avec les transports et la mobilité) ;

9. Pour les collectivités ayant accordé une délégation " international " à un élu en particulier, structurer un service ou une mission en charge des affaires européennes et internationales afin de concrétiser les projets politiques. Un bilan annuel synthétique et accessible des actions menées par cette mission ou ce service permettra un pilotage renforcé de l'AEICT ;

10. Développer dans le cadre de l'AEICT des actions de coopération décentralisée à plusieurs collectivités françaises, afin de mutualiser les moyens et de renforcer l'ampleur des projets. A cette fin, il peut être souhaitable de créer des instances avec les acteurs du territoire ayant un intérêt commun à l'action internationale (université, hôpital, collectivités, etc.).



© wegefox.com / Adobe Stock

INTRODUCTION

Une dynamique de développement de l'action internationale des grandes villes

Coopération décentralisée, actions transfrontalières, solidarité internationale, échanges inter-culturels, participation à des réseaux de villes, programmes d'attractivité et de rayonnement : les champs d'intervention de l'action internationale des grandes villes et de leurs regroupements n'ont cessé de se diversifier durant les dernières décennies. De même, les champs de politiques publiques concernés se sont démultipliés : du développement durable aux politiques éducatives et de jeunesse, en passant par le sport, la culture ou l'urbanisme, plus aucune compétence des collectivités ne semble décorrélée d'une dimension extérieure.

Que représente l'action internationale des collectivités territoriales aujourd'hui ?

- 4 700 collectivités territoriales engagées dans une action à l'international
- 8 150 collectivités étrangères partenaires de nos territoires
- 10 440 partenariats actuellement en cours
- Plus de 100 millions € de contribution annuelle des collectivités françaises à l'aide publique au développement (APD) nationale[2]

(2) Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, « Les chiffres clés de l'AECT », consulté en ligne le 3 mai 2021 : https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/les-chiffres-cles-de-l-aect/.

Ce fort dynamisme de l'action internationale des collectivités découle à plus de 80 % des communes, et notamment des plus grandes villes, en nombre de projets menés. Cet état de fait se comprend aisément considérant que les tissus urbains ont historiquement joué un rôle à part dans les échanges internationaux. Des cités-États antiques aux désormais métropoles à rayonnement mondial, les centres urbains structurent les échanges. Les grandes villes concentrent les activités à forte valeur ajoutée, productrices de richesses, et sont au cœur des solutions à mettre en place face aux enjeux du monde contemporain, en tête desquels la transition écologique et la lutte contre la pauvreté.

La forte diversification des acteurs sur la scène internationale - avec le renforcement de la place occupée par les organisations non gouvernementales, les entreprises ou les citoyens - concerne ainsi au premier plan les acteurs institutionnels infranationaux, en tête desquelles les collectivités territoriales. Si les États demeurent les entités structurantes des relations internationales, les collectivités locales interagissent quotidiennement dans leurs actions à l'international avec une multitude d'acteurs, locaux et nationaux, publics et privés.

Si la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus a nécessairement interrompu nombre de coopérations, plusieurs collectivités françaises ont bénéficié de soutiens, en Europe ou à l'international, tant pour la prise en charge de patients par les pays frontaliers que pour la livraison de matériel médical provenant de partenaires étrangers. Dans le même temps, de nombreuses villes françaises ont répondu à l'appel de leurs partenaires étrangers pour les appuyer dans la gestion de crise. Soutiens financiers, actions de solidarité, partages d'expériences, une multitude d'actions ont été mises en place pour répondre aux urgences à travers le monde. Ces initiatives viennent souli-

Les collectivités locales interagissent quotidiennement dans leurs actions à l'international avec une multitude d'acteurs, locaux et nationaux, publics et privés.

gner l'interdépendance, non seulement entre les pays, mais également entre les territoires. L'action internationale est ainsi devenue une nécessité et non plus simplement un choix, elle constitue aujourd'hui une réalité avec laquelle tous les acteurs institutionnels doivent composer.

Alors que l'efficacité des réponses apportées à de tels bouleversements dépend directement de la capacité des territoires à s'adapter aux situations d'urgence et à proposer des réponses de proximité qui viennent compléter utilement l'action de l'État, il incombe aux collectivités de réfléchir à leurs plans de résilience et à leurs stratégies d'anticipation de crises. Sur le plan de leur action internationale, les collectivités ont intérêt à analyser et à réviser leur stratégie afin de faire de l'international un levier transversal soutenant les politiques locales. Cela est d'autant plus nécessaire qu'une « course » à l'attractivité s'esquisse entre les différents territoires à l'échelle mondiale, pour attirer tant les hommes que les biens ou les capitaux.

En ce sens, le renouvellement des exécutifs municipaux et communautaires et le démarrage d'un nouveau mandat suite aux élections de juin 2020 offre aux communes et à leurs regroupements un moment opportun pour repenser leurs stratégies d'action internationale et européenne ainsi que les moyens alloués. Cette étude se propose d'y contribuer, en se concentrant sur les 106 communes et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) membres de France urbaine.

Un besoin d'appréhender le cadre de l'action « extérieure » des collectivités territoriales

Avant de détailler l'approche méthodologique de la présente étude, une précision s'impose sur la définition des termes. Ce rapport répond à une proposition d'étude formulée par France urbaine à l'Institut national des études territoriales (INET) sous le titre suivant : « L'action internationale des grandes villes : quelles stratégies jusqu'en 2026 ? ». Toutefois, les termes d'action extérieure ou européenne sont également largement présents dans la littérature spécialisée ainsi que dans les textes législatifs et réglementaires.

L'action internationale des collectivités trouve ses racines avant les lois de décentralisation des années 1980, prenant alors essentiellement la forme de jumelages et de relations d'amitiés, principalement en Europe dans le contexte d'après-guerre, puis de coopérations décentralisées avec des pays en développement.

Au fil des évolutions législatives et réglementaires, c'est toutefois le terme d'action extérieure qui s'impose, à l'instar du *Guide juridique de l'action extérieure des collectivités territoriales*, publié en 2019. Ce terme d'action extérieure permet de prendre en compte la particularité des coopérations entre collectivités européennes. Plus complet, cette dénomination permet ainsi d'inclure les projets de coopération soutenus par l'Union européenne, à l'instar des projets transfronta-

➔ **L'article L. 1115-1 du Code général des collectivités territoriales** dispose ainsi que « dans le respect des engagements internationaux de la France, les collectivités territoriales et les groupements peuvent mettre en œuvre ou soutenir toute action internationale annuelle ou pluriannuelle de coopération, d'aide au développement ou à caractère humanitaire. À cette fin, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, le cas échéant, conclure des conventions avec des autorités locales étrangères. »

liers, tels ceux structurés par les programmes « INTERREG », ou des actions du programme « Europe pour les citoyens », qui comporte un volet d'aide aux jumelages.

Les collectivités territoriales françaises peuvent s'appuyer sur un cadre juridique relativement précis et sur un interlocuteur clairement identifié au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) avec la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT). Depuis la circulaire du 26 mai 1983, qui ouvrait la possibilité aux collectivités de diversifier l'action extérieure de la France, de grands principes ont été réaffirmés.

Ainsi la loi « ATR » du 6 février 1992 pose le principe du caractère volontaire de l'action extérieure des collectivités et celui du respect des engagements internationaux de la France. La loi du 4 février 1995 introduit par principe l'interdiction du conventionnement entre une collectivité française et un État étranger, des dérogations étant toutefois reconnues aux collectivités d'outre-mer par les lois du 13 décembre 2000 et du 5 décembre 2016.

Des avancées sectorielles sont notables, telles celle de la loi « Oudin-Santini » du 9 février 2005, qui autorise les collectivités, leurs syndicats ainsi que les agences de l'eau, à financer des actions de solidarité internationale dans ces secteurs à hauteur de 1 % de leur budget eau et assainissement. La loi « Thiollière » du 2 février 2007 renforce singulièrement la sécurité juridique de l'action extérieure des collectivités, en donnant une base légale aux actions à caractère humanitaire et en supprimant explicitement la nécessité pour les collectivités de démontrer un intérêt local à ces actions.

Des textes législatifs plus récents, depuis la loi « MAPTAM » du 27 janvier 2014 sont venus compléter ce cadre. A titre d'exemple, la loi du 5 décembre 2016 ouvre davantage de possibilités de conventionnement avec des États étrangers.

La loi du 7 juillet 2014 renforce la coordination entre les différents acteurs institutionnels à l'international. Elle témoigne d'un positionnement bienveillant de l'État vis-à-vis de l'action internationale des collectivités, dans une volonté de recherche des complémentarités entre initiatives nationales et locales. Une Commission nationale de la coopération décentralisée est établie, elle « tient à jour un état de l'action extérieure des collectivités territoriales », favorise « la coordination entre l'État et les collectivités » et peut formuler des propositions opérationnelles. Le texte introduit également le « 1 % déchets », qui permet aux communes, à leurs EPCI et syndicats, compétents en matière de collecte et de traitement des déchets des ménages, de consacrer jusqu'à 1 % de leur budget affecté à cette politique à des actions de coopération, de développement ou humanitaires, sur le même fonctionnement que la loi « Oudin-Santini » du 9 février 2005 pour le « 1 % eau ».

Les articles L. 1115-1 et suivants du Code général des collectivités territoriales (CGCT) codifient l'ensemble des dispositions applicables, notamment le caractère facultatif et volontaire de ces actions, la possibilité de recourir à des opérateurs, le besoin d'une délibération de l'assemblée délibérante, le besoin de respecter les engagements internationaux et européens de la France et la non-soumission à la preuve préalable d'un intérêt local[3].

La jurisprudence administrative, et notamment celle du Conseil d'État, demeure peu fournie mais globalement favorable à l'action extérieure des collectivités. Le Conseil témoigne d'une volonté de rechercher un équilibre entre la libre-initiative des collectivités et le respect des engagements internationaux de la France.

L'État accompagne ce mouvement. Outre la création de la DAECT dès 1983, le MEAE anime depuis 1999 un réseau des correspondants pour la coopération non gouvernementale en Ambassade, chargé de faciliter les relations entre les collectivités territoriales françaises et les autorités locales du pays. La France a par ailleurs ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale qui affirme dans son article 10 que « les collectivités locales ont le droit, dans l'exercice de leurs compétences, de coopérer et, dans le cadre de la loi, de s'associer avec d'autres collectivités locales pour la réalisation de tâches d'intérêt commun. »

Le MEAE anime depuis 1999 un réseau des correspondants pour la coopération non gouvernementale en Ambassade, chargé de faciliter les relations entre les collectivités territoriales françaises et les autorités locales du pays.

(3) Des modifications législatives sont en cours, avec le projet de loi de programmation relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 3 mars 2021, qui modifie entre autres l'article L. 1115-3 du CGCT en instaurant le 1 % mobilité.

Une contribution à la réflexion sur les enjeux de l'action internationale des villes

Si plusieurs travaux ont été menés sur l'action internationale et européenne des villes, le positionnement, la vision et les attentes des élus, notamment des maires, adjoints ou vice-présidents délégués aux affaires internationales et européennes, demeurent encore peu documentées. De même, aucune analyse ne propose encore des enseignements consolidés sur l'influence de la crise sanitaire débutée en mars 2020 sur l'action extérieure des villes.

Comment les grandes villes et les grandes intercommunalités françaises vont-elles se positionner à l'international lors du mandat 2020-2026 ? Quels seront les domaines d'intervention prioritaires ? Le soutien public à la coopération décentralisée répond-il toujours aux besoins et aux attentes des territoires et de leurs élus ? Les opérateurs de l'État et les réseaux de collectivités doivent-ils se repositionner pour mieux accompagner leurs membres à l'international ?

En se concentrant sur les membres de France urbaine, la présente étude a vocation à contribuer à la réflexion sur ces grands thèmes en proposant :

- une cartographie des organisations choisies pour l'action extérieure : quels choix en termes d'organigramme, de périmètre de délégation pour les élus nommés ;
- une analyse des évolutions du contexte international, notamment à l'aune de la crise ;
- une présentation du positionnement de certains réseaux de villes ;
- un recensement des grandes tendances dans les priorités que se donnent les grandes villes et EPCI français dans leur action extérieure ;
- une évaluation de l'adéquation de certains outils d'accompagnements existants, proposés aux collectivités par l'État et ses opérateurs ;
- des éléments de prospective afin d'anticiper le rôle que les villes seront en mesure de jouer dans un contexte international en recomposition.

Le principal apport de ces travaux repose avant tout sur la parole donnée aux élus.

Le principal apport de ces travaux repose avant tout sur la parole donnée aux élus, tant aux maires, présidents et présidentes qu'aux adjoints et adjointes délégué.e.s aux affaires internationales. Il s'agit ainsi de proposer ci-après un recueil de leurs perceptions et de leurs attentes quant aux questions internationales, mais également de recenser leurs motivations pour l'action internationale de leur collectivité, qu'il s'agisse par exemple de l'attractivité de leur territoire ou d'une priorisation des actions de solidarité pour leur mandature.

Pour réaliser cette étude, France urbaine a travaillé avec l'Institut national des études territoriales (INET), représenté par neuf élèves fonctionnaires issus des filières administrative, culturelle et technique. La méthode utilisée s'est appuyée entre autres sur une revue littéraire et sur des entretiens qualitatifs avec des élus et des professionnels de l'action extérieure des collectivités territoriales.

Les travaux ont été suivis par un comité de pilotage fondé sur un partenariat avec la délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT), Cités-Unies France (CUF) et l'Agence française de développement (AFD). Les autres participants au comité de pilotage incluaient des membres de France urbaine : Grenoble Alpes Métropole, la Métropole du Grand Nancy ainsi que Dijon Métropole et la ville de Dijon.

Le présent rapport s'articule en quatre sections :

1. Un rappel de la méthodologie déployée ;
2. un état des lieux de l'action internationale des grandes villes et intercommunalités françaises ;
3. des éléments d'analyse sur l'évolution du contexte international et sur les attentes des acteurs ;
4. des préconisations visant à renforcer la place de l'international dans les politiques locales.

1

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'étude s'est basée sur deux phases de recherche. Une première phase d'état des lieux à partir de données publiques et de la littérature existante sur le sujet de l'action internationale des collectivités de juillet à septembre 2020. Une seconde phase d'enquête auprès des acteurs du terrain, d'octobre 2020 à janvier 2021, à travers une enquête via un questionnaire en ligne envoyé à tous les membres de France urbaine, puis des entretiens semi-directifs pour la dimension qualitative.

Un travail fondé sur le rôle assumé à ce jour par France urbaine dans le champ de l'AEICT

Quatre axes de travail complémentaires caractérisent l'action internationale de France urbaine :

1. Implication auprès de la Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales du ministère de l'Europe et des affaires étrangères ;
2. Soutien à la coopération décentralisée ;
3. Valorisation de l'expertise urbaine française à l'international ;
4. Participation aux grandes conférences internationales liées à l'urbain.

Le rapport d'activité établi au titre de l'année 2019 mentionne à titre d'exemple l'action de France urbaine en faveur du soutien et du renforcement de l'AEICT.

La convention triennale signée le 15 janvier 2017 entre France urbaine et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères a permis de créer les conditions optimales pour que l'action internationale des grandes villes et des métropoles puisse être renforcée au service des territoires, de la diplomatie française et des collectivités et pays partenaires. Le programme de travail arrêté au début de l'année 2019 a permis de déterminer plusieurs axes de travail en lien avec la Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales (MEAE).

L'implication auprès du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères prend plusieurs formes :

- participation aux comités de sélection des appels à projet de la DAECT (Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales) notamment dans le cadre du fonds conjoint Franco-marocain en soutien à la coopération décentralisée ;
- participation aux instances de travail du MEAE (Commission Nationale de la Coopération décentralisée, Conseil National du Développement et de la solidarité internationale, groupe de travail sur le numérique, études sur la mobilité internationale des étudiants et des chercheurs) ;
- appui à la conception et à l'organisation d'événements (sommet Franco-britannique des élus locaux, Sommet Afrique-France pour la ville durable, séminaire sur le tourisme durable au Maroc etc.) ;
- Participation à l'ensemble des comités de sélection de l'Appel à projet « alimentation durable ».

Une méthodologie basée sur un état des lieux et une enquête de terrain.

France urbaine porte la voix des territoires dans le domaine de l'AEICT.

Dans le champ du soutien à la coopération décentralisée, France urbaine agit :

- chaque année, France urbaine cible, en lien avec le MEAE, des pays « prioritaires » avec lesquels elle développe des actions. L'année 2019 a été l'occasion de poursuivre le travail engagé avec le Liban, Madagascar, le Maroc et la Tunisie tout en s'ouvrant à de nouveaux pays tels que les Etats-Unis et la Suède ;
- pour la mise en relation et par la signature d'un accord de coopération dans les domaines de l'eau et de l'assainissement entre la Métropole du Grand Nancy et la commune Malgache de Farafangana ;
- par l'organisation d'un dialogue Franco-américain sur le thème du numérique et de l'innovation ;
- par la présentation des travaux de France urbaine en matière d'agriculture urbaine et d'alimentation dans le cadre du partenariat Franco-Suédois pour l'innovation et les solutions vertes, en partenariat avec l'Ambassade de France en Suède ;
- par le suivi du partenariat entre France urbaine et la Fédération Nationale des Villes tunisiennes (FNVT) (gouvernance d'une association d'élus, finances locales, appui au lancement du Lab Baladya (laboratoire municipale), mobilisation d'élus et de techniciens français lors des 6 séminaires organisés en 2019 dans le cadre du Lab Baladiya) ;
- par la participation à l'ensemble des réunions de travail organisées dans le cadre du fonds conjoint franco-marocain en appui à la coopération décentralisée en lien avec les autorités françaises et marocaines ;
- par la participation aux assises franco-libanaises et franco-vietnamiennes de la coopération décentralisée.

En ce qui concerne la valorisation de l'expertise urbaine française à l'international, France urbaine :

- accompagne ses membres dans l'internationalisation de leurs territoires et des acteurs économiques locaux. En fonction des sujets et des pays ciblés, France urbaine noue des partenariats afin de faciliter l'organisation de ces missions notamment avec Business France. Dans ce cadre, la mobilisation des villes françaises lors de la de la dernière édition du Smart City expo world congress, à Barcelone, principale manifestation dans le domaine de la smart city (novembre 2019) a été sans précédent : mobilisation d'une délégation d'élus et de techniciens (13 villes représentées, dont 4 exposantes, 60 participants) ;
- assure la promotion de la publication « Villes, numériques et innovations sociales : expériences françaises » (Contribution de 16 villes) ;
- organise un dialogue franco-suédois sur les thèmes de l'innovation, de la transformation numérique et des solutions durables (7 villes françaises représentées) ;
- organise un dialogue Franco-américain sur le thème de la smart city organisé en partenariat avec l'ambassade des Etats-Unis en France (9 villes françaises représentées).

Porter la voix des territoires lors de conférences internationales : chaque année, France urbaine se mobilise pour porter des actions de plaidoyer lors de grandes conférences liées aux thématiques urbaines ou aux enjeux écologiques. Le Forum urbain mondial, organisé tous les deux par Onu-Habitat ou les conférences pour le climat constituent autant d'occasions pour France urbaine de défendre un modèle français de la ville durable, résiliente et inclusive, en lien avec ses partenaires (PFVT, MEAE, Cités-Unies France etc.).

Installée le 16 février 2021 par ses co-présidentes, Jeanne Barseghian, Maire de Strasbourg, et Magali Altounian, Adjointe au Maire de Nice, la nouvelle commission « Europe » de France urbaine a par ailleurs pour objectif de mobiliser ses membres autour d'une feuille de route ambitieuse inscrite dans les territoires. Il s'agira d'accompagner la présidence française de l'Europe en 2022 et de contribuer au portage d'enjeux forts parmi lesquels le Pacte vert, la relance et la transition écologique.

Une phase d'état des lieux

La première phase a consisté à réunir des données collectées sur les sites internet des collectivités membres de France urbaine. Une centaine de collectivités étudiées a ainsi été étudiée avec comme grille de lecture et de recherche les questions suivantes :

- Quelle place pour l'action internationale dans les organigrammes de collectivités ?
- Quel portage politique de l'action internationale ?
- Quels projets sont menés par la collectivité ?
- Quel budget pour l'action internationale ?
- Quelle stratégie à l'international ?

Les données recueillies lors de ce travail ont permis d'identifier les grandes tendances dans le positionnement et la prise en compte de l'action internationale par les collectivités, villes et EPCI. Ces recherches ont également révélé des expériences originales à approfondir dans la phase d'entretien.

Cependant, les informations recueillies sur Internet étant partiales, car sujettes aux stratégies de communication des collectivités, les tendances observées devaient nécessairement être confrontées :

- par la lecture de la littérature existante sur l'action internationale des collectivités : rapports, articles, tribunes, guides… permettant d'appréhender les grands enjeux du sujet ;
- aux informations recueillies directement auprès des membres de France urbaine, et notamment les techniciens de l'action internationale.

Une enquête auprès des acteurs du terrain

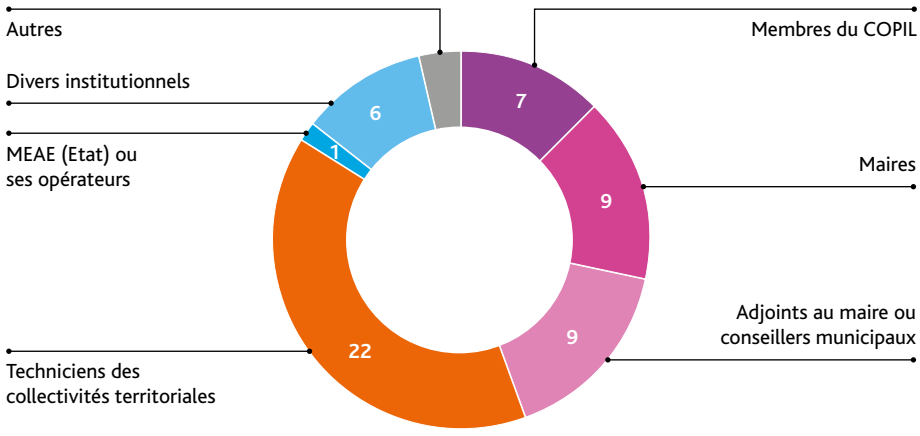
La seconde phase visait à interroger des acteurs de l'action Internationale dans les collectivités : techniciens et élus, mais aussi des personnalités qualifiées : chercheurs, directeurs de think tank…

Elle a d'abord consisté en l'envoi d'un questionnaire à remplir en ligne aux techniciens qui travaillent sur les relations internationales dans les collectivités : une quarantaine de collectivités y ont répondu. Les informations ainsi recueillies ont été recoupées avec les données Internet et traitées sous forme de tableaux croisés dynamiques pour faire ressortir des types d'action, les orientations communes ou non de l'action internationale des grandes villes. Une attention particulière a été portée au traitement de ces données pour éviter les biais liés à la perception par les répondants de leur propre action. En effet certaines questions, notamment sur l'implication à l'international de la collectivité, amenaient l'expression d'un ressenti personnel. Or, nous avons pu constater que les acteurs de l'international au sein des collectivités manquaient souvent de points de comparaison.

Des entretiens ont été menés en parallèle pour donner corps aux informations recueillies, mais surtout comprendre le sens et la finalité de politiques menées à l'international. Ce sont au total neuf maires, neuf adjoints, vingt-deux techniciens, un opérateur, six institutionnels, trois chercheurs/experts, ainsi que les sept membres du comité de pilotage, qui ont été interviewés.

Plus d'une cinquantaine d'entretiens ont été menés.

Types d'acteurs rencontrés

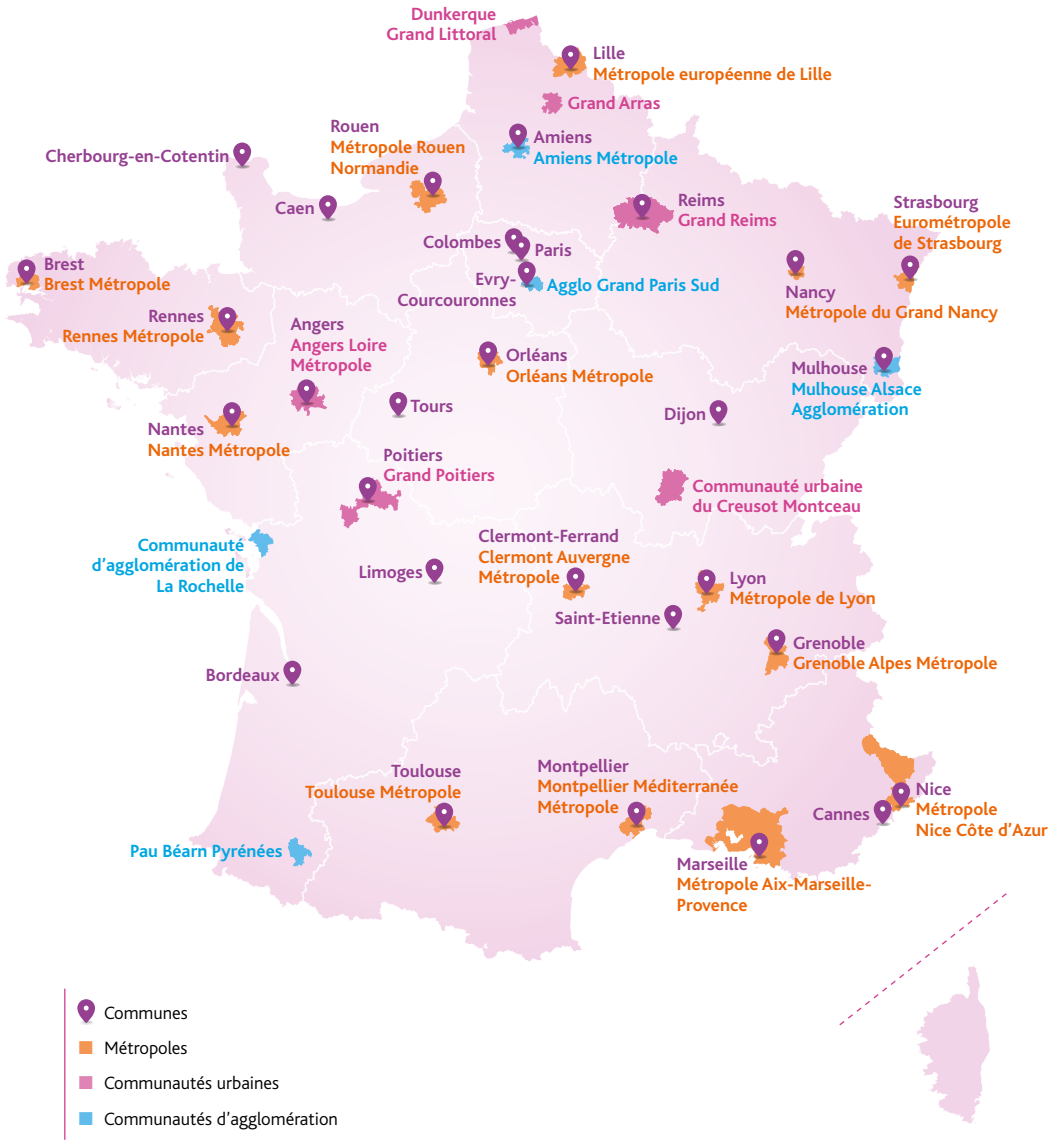


Chaque type d'acteur a été interrogé via une grille d'entretien personnalisée. Nous nous sommes intéressés à la place et au rôle que les grandes villes donnent à l'international, à leur stratégie, à l'implication des citoyens et aux perspectives d'évolution de l'action internationale. Les chercheurs et institutionnels ont permis d'offrir une hauteur de vue sur l'AEICT.

Ces deux phases nous ont permis de recueillir les informations nécessaires à la rédaction du présent rapport.

Les étapes successives ont été marquées par des temps d'échanges et de validation en comité de pilotage qui ont permis d'orienter les objectifs de la mission pour répondre au mieux à la commande passée par France urbaine.

Liste des villes et EPCI interrogés



2

ÉTAT DES LIEUX DE L'ACTION INTERNATIONALE DES VILLES : FACE À UNE MULTIPLICITÉ D'ACTEURS, UN ACTIVISME DES PLUS GRANDES VILLES ET INTERCOMMUNALITÉS FRANÇAISES

Un réseau d'acteurs complexe qui offre aux collectivités une diversité de ressources à mobiliser

Des réseaux de collectivités plus ou moins spécialisés qui offrent un appui technique et des lieux d'échanges

L'analyse des réponses au sondage réalisé auprès des membres de France urbaine montre que les collectivités ont pour partenaires de leurs actions internationales d'autres collectivités (73 %) et les associations de collectivités (57 %).

Différents réseaux existent à l'échelle nationale :

• **L'ARRICOD**, est l'association des professionnels de l'action européenne et internationale des collectivités territoriales. Cette association, créée en 1994, a pour objectif de fédérer les professionnels de l'AEICT afin de porter une vision commune des enjeux de l'AEICT et de développer une expertise utile aux professionnels et aux institutions qui en sont chargés. Elle produit et diffuse des contenus sur des enjeux stratégiques, des fiches pratiques à destination des professionnels et organise depuis 2012 des rencontres régionales pour échanger sur les questions d'actualité.

• **Cités-Unies France (CUF)** est une association d'élus qui a pour objectif d'accompagner les collectivités dans leurs projets à l'international à travers des expertises, partenaires et financements permettant aux collectivités d'amplifier leur action internationale autour des Objectifs de Développement Durable – ODD. Elle est également la filiale française de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU).

• **L'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE)** est une association d'élus qui regroupe 1 000 collectivités. Elle a été créée au départ pour soutenir les actions de jumelage mais son action s'est diversifiée au fil du temps. Elle est la section française du Conseil des communes et régions d'Europe. L'AFCCRE assiste et conseille les communes, les groupements de communes, les départements et les régions dans leurs activités et démarches européennes : recherches d'informations, de contacts et de financements pour leurs projets transnationaux. Elle assure une veille permanente de la réglementation communautaire afin de permettre aux collectivités territoriales d'anticiper les conséquences sur le plan local. Parmi ses missions, on peut citer l'animation du mouvement des jumelages en France, la participation aux réunions organisées par les institutions européennes, ou encore l'organisation de formations à destination des élus et des cadres des collectivités territoriales sur le fonctionnement des institutions européennes.

• **L'Association internationale des maires francophones** est une association regroupant les maires de communes francophones à travers le globe. Elle mène des projets de solidarité internationale axés sur la promotion de la diversité et d'un développement urbain durable.

Au niveau local existent des réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA) qui regroupent des acteurs agissant à l'international à l'échelle d'une région afin de mener une action coordonnée et concertée : Lianes Coopération (Hauts-de-France), Gescod (Grand Est), Bourgogne Franche-Comté International, RESACOOP (Auvergne-Rhône-Alpes), Territoires Solidaires (Sud PACA), Occitanie Coopération, SO Coopération (Nouvelle Aquitaine), Centraider (Centre Val-de-Loire), Bretagne Solidaire et Horizons Solidaires (Normandie). Il existe aussi un réseau en Guadeloupe (Karib Horizon). Sans oublier les commissions et groupes de travail dédiés des associations de collectivités nationales comme l'association des maires et présidents d'intercommunalités (AMF) ou France urbaine.

Les collectivités peuvent donc solliciter un appui auprès de différents réseaux, spécialisés dans l'action internationale et/ou européenne, qui

Cartographie des acteurs

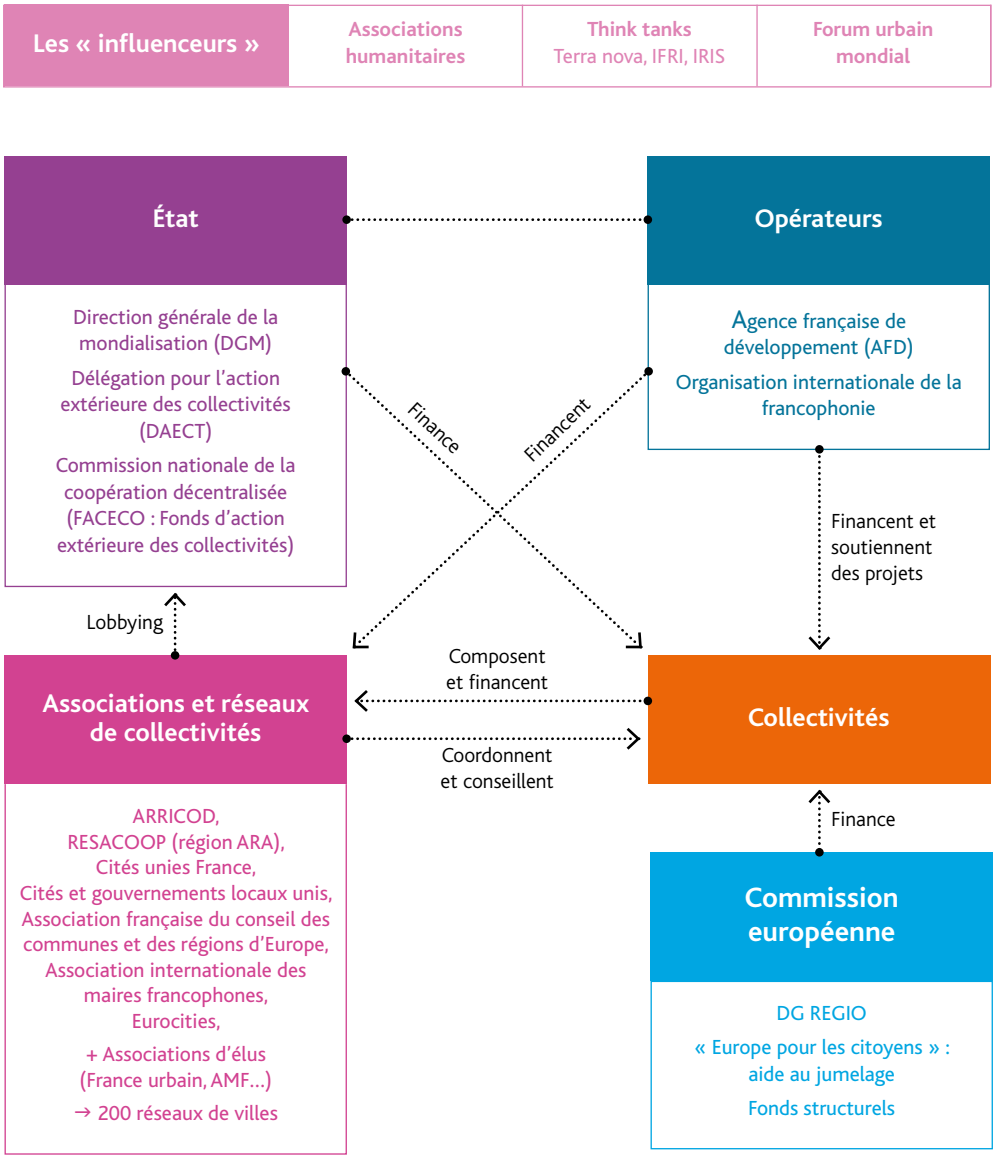


Tableau récapitulatif des réseaux

Réseau	Périmètre	Gouvernance	Moyens mis à disposition des membres
ARRICOD	Europe et International	Professionnels de l'AEICT	Outils méthodologiques
CUF	Europe et International	Elus locaux	Partenariats, expertise et financements
AFCCRE	Europe	Elus locaux	Veille et information, partenariats avec les institutions européennes, jumelages, formation
AIMF	Francophonie	Maires	Echanges réseau, outils, accompagnement, partenariat
RRMA	Europe et international	Gouvernance mixte élus locaux / associations / acteurs économiques	Outils méthodologiques, informations, espaces d'échanges

offrent pour la plupart des espaces d'échanges et de rencontres, à la fois entre professionnels et entre élus, mais aussi de nombreux outils méthodologiques pour mettre en œuvre un projet d'action internationale. Certains permettent également à des collectivités de se regrouper pour mener ces projets en partenariat à l'échelle d'une région ou sur une thématique partagée. Enfin, certains de ces réseaux vont jusqu'à participer au financement d'actions des collectivités qui en sont membres.

Le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE), un appui tant technique que financier pour les collectivités

Les services du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, et en particulier ceux de la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) sont un allié important des collectivités pour mener des actions à l'international. En effet, nous avons pu constater au travers du questionnaire que l'Etat et ses satellites (AFD, Expertise France) sont les partenaires de 95 % des collectivités répondantes.

La Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales, rattachée à la Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international au ministère de l'Europe et des affaires étrangères, est donc un interlocuteur privilégié des collectivités pour déployer leurs actions à l'international.

LES MISSIONS DE LA DAECT

- La DAECT définit et met en œuvre la stratégie de soutien à la coopération décentralisée (appels à projet, fonds géographiques paritaires). Elle met en œuvre cette stratégie en complémentarité avec l'action de l'ensemble des partenaires : animation du dialogue avec les collectivités et leurs associations, animation de groupes de travail favorisant une approche partagée, développement des partenariats mutualisant notamment avec les opérateurs…
- Elle définit et met en œuvre, en concertation avec les ambassades, des stratégies géographiques de développement des coopérations décentralisées, notamment dans les pays où les collectivités territoriales françaises sont peu ou pas présentes.
- Elle met en place des outils favorisant la mise en cohérence et la mutualisation (assises bilatérales, atlas français de la coopération décentralisée, comité économique de la CNCD) ainsi que des outils favorisant le développement des coopérations décentralisées (bourse-partenariats en ligne).
- Elle fournit des services d'information, d'analyse et de conseils auprès des collectivités engagées à l'international et met en place des outils de communication facilitant la concertation et la coordination.
- Elle contribue à l'élaboration des textes juridiques (coopération transfrontalière, coopération régionale des outre-mer) et à l'amélioration des modalités d'exercice de la coopération décentralisée.[4]

(4) Ministère de l'Europ et des Affaires étrangères, «La délégation pour l'Action extérieure des collectivités territoriales (DAECT)», consulté en ligne le 3 mai 2021 : https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/presentation-et-activites-de-la-cncd-et-de-la-daect/article/la-delegation-pour-l-action-exterieure-des-collectivites-territoriales-daect

Un tremplin pour l'action extérieure des territoires français.

En termes de financements proposés aux collectivités, chaque année, la DAECT lance plusieurs appels à projets : un appel à projets généraliste et des appels à projets thématiques (jeunesse et sport en 2021 par exemple) ainsi que des appels à projets bilatéraux (favorisant les partenariats avec des pays ciblés. Ces appels à projets permettent aux collectivités retenues de recevoir des fonds pour mener à bien leurs actions à l'international.

En lien étroit avec la DAECT, on peut également citer comme partenaire la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD), composée à parité par des représentants des associations de collectivités locales (AMF, ADF, Régions de France) et des ministères concernés par la coopération décentralisée, elle est présidée par le Premier Ministre, et, en son absence, par le Ministre de l'Europe et des affaires étrangères. Selon l'article L.1115-6 du Code général des collectivités territoriales, la CNCD « établit et tient à jour un état de l'action extérieure des collectivités territoriales. Elle favorise la coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales et entre les collectivités territoriales et peut formuler toute proposition relative à l'action extérieure des collectivités territoriales ». Il s'agit donc d'une instance d'échanges et de propositions entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Le MEAE, et en particulier la DAECT, jouent donc un rôle majeur dans l'accompagnement des collectivités sur le plan international. Selon Lorenzo Kihlgren Grandi, enseignant à SciencesPo Paris, la France fait figure de référence en la matière, en comparaison à d'autres pays dans lesquels les collectivités ne bénéficient pas d'un accompagnement aussi formalisé de la part de l'Etat central, qui est un élément essentiel pour encourager le développement de ce qu'on appelle "la diplomatie des villes".

Des financements facilités par des opérateurs dédiéss

Le rôle de l'Etat dans l'action internationale des villes passe également par les missions de ses opérateurs et en particulier l'Agence Française de Développement (AFD) qui travaille en partenariat avec les collectivités pour financer leurs projets.

En 2014, l'AFD a créé la Facilité de financement des collectivités territoriales françaises (FICOL), qui permet de financer directement les projets des collectivités dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) adoptés par l'ONU, des engagements de la France pour la lutte contre le changement climatique, et des orientations de la politique de développement et de solidarité internationale de la France.

Les projets financés par ce dispositif doivent avoir un effet d'entraînement sur la mobilisation des acteurs du territoire partenaire et peuvent être relayés ensuite par les outils classiques de l'AFD, portant sur des opérations de plus grande envergure. C'est ainsi qu'on parle d'un « tremplin pour l'action extérieure des territoires français ».

Le montant du financement est compris entre 200 000 € et 1 500 000 €. Un montant d'au moins 30 % du plan de financement du projet est apporté par les collectivités et leurs partenaires éventuels. Le financement de l'AFD est pluriannuel pour un maximum de trois ans.

Les collectivités peuvent également bénéficier de financements européens en répondant aux appels à projets européens lancés dans le domaine de la coopération décentralisée avec des pays extérieurs à l'UE. Néanmoins, la plupart des acteurs interrogés ont relevé la complexité des dossiers de subventions ou d'appel à projets européens comme un frein au recours à ces aides. Ainsi, seules les collectivités bénéficiant de moyens humains importants et des compétences nécessaires se lancent dans ce type de financements.

- **73 %** des répondants à l'enquête déclarent bénéficier d'une assistance financière, humaine ou technique extérieure pour leurs projets d'action internationale. Ces assistances, souvent multiples, sont principalement dispensées par le MEAE, l'AFD et l'Europe, même si d'autres acteurs sont cités comme les régions, les départements, CUF ou les Agences de l'eau.
- **93 %** des collectivités sont très largement satisfaites de ces aides, mais 76% qualifient les dispositifs de complexes ou assez complexes.
- **80 %** des répondants qui déclarent ne bénéficier d'aucune aide sont des communes de moins de 200 000 habitants.

Des acteurs pour penser l'action internationale des collectivités et lui donner du sens

Si l'Etat constitue un partenaire privilégié des collectivités dans leurs actions internationales, la société civile (associations et ONG) est presque autant présente à leurs côtés. En effet, 91% des collectivités ont déclaré lors de l'enquête s'appuyer sur la société civile.

Les collectivités peuvent coordonner leurs actions avec les ONG, notamment à travers les RRMA qui rassemblent collectivités et acteurs institutionnels locaux. Elles peuvent aussi déléguer leur AEICT à des ONG via un appel à projet ou les soutenir par des subventions.

EXEMPLE

La Ville de Cherbourg en Cotentin a ainsi mis en place deux fonds de soutien, l'un à destination des écoles (45 000 €), l'autre à destination des associations (35 000 €), pour soutenir leurs actions à l'international et les encourager à les inscrire dans les partenariats internationaux portés par la ville.

La coopération entre les collectivités et la société civile peut être facilitée par des think tanks tels que le Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) qui organise des ateliers avec les différents acteurs de l'action internationale en vue notamment de préparer les forums urbains mondiaux et autres rencontres internationales en réfléchissant à une position commune pour les territoires français. Des instituts de recherche sur l'action internationale peuvent également nourrir la réflexion des acteurs de l'AEICT sur leur stratégie. Parmi eux, on peut citer l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS) et l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI). Ces thinks tanks d'études produisent des rapports et études abordant les différentes dimensions stratégiques de l'action internationale au sens large, dans le but de fournir une expertise et un lieu de réflexion aux responsables politiques.

Enfin, l'Agence du Monde Commun propose d'accompagner les collectivités dans l'« internationalisation » de leur territoire, en mettant en avant le concept de mondialité, à savoir la richesse produite par la diversité culturelle présente sur un territoire, en opposition au concept de mondialisation, qui sous-tend une uniformisation et un appauvrissement culturels.

La coopération entre les collectivités et la société civile peut être facilitée par des think tanks tels que le Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) qui organise des ateliers avec les différents acteurs de l'action internationale en vue notamment de préparer les forums urbains mondiaux et autres rencontres internationales en réfléchissant à une position commune pour les territoires français. Des instituts de recherche sur l'action internationale peuvent également nourrir la réflexion des acteurs de l'AEICT sur leur stratégie. Parmi eux, on peut citer l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS) et l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI). Ces thinks tanks d'études produisent des rapports et études abordant les différentes dimensions stratégiques de l'action internationale au sens large, dans le but de fournir une expertise et un lieu de réflexion aux responsables politiques.

Enfin, l'Agence du Monde Commun propose d'accompagner les collectivités dans l'« internationalisation » de leur territoire, en mettant en avant le concept de mondialité, à savoir la richesse produite par la diversité culturelle présente sur un territoire, en opposition au concept de mondialisation, qui sous-tend une uniformisation et un appauvrissement culturels.

91 % des collectivités interrogées ont déclaré s'appuyer sur la société civile.

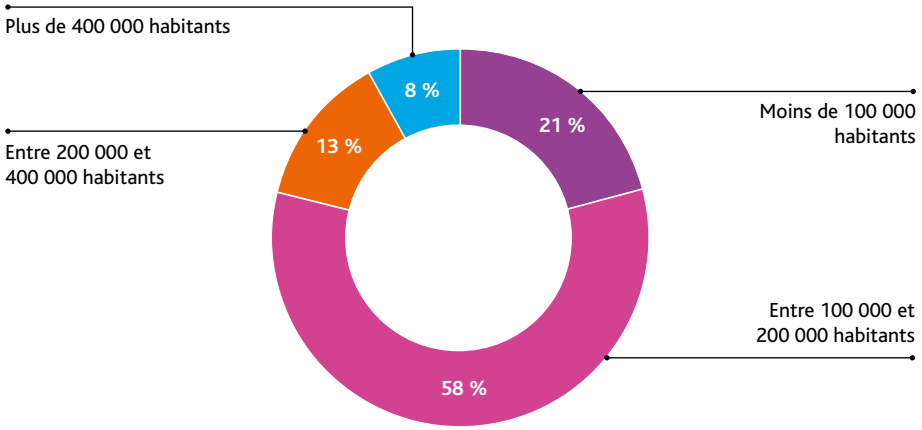
Les institutions et associations citées ci-dessus ne donnent pas à voir un panorama exhaustif des acteurs qui réfléchissent à l'action internationale, mais proposent quelques exemples parmi ceux qui ont été identifiés lors de notre étude.

Typologie de l'action européenne et internationale des grandes villes et intercommunalités françaises

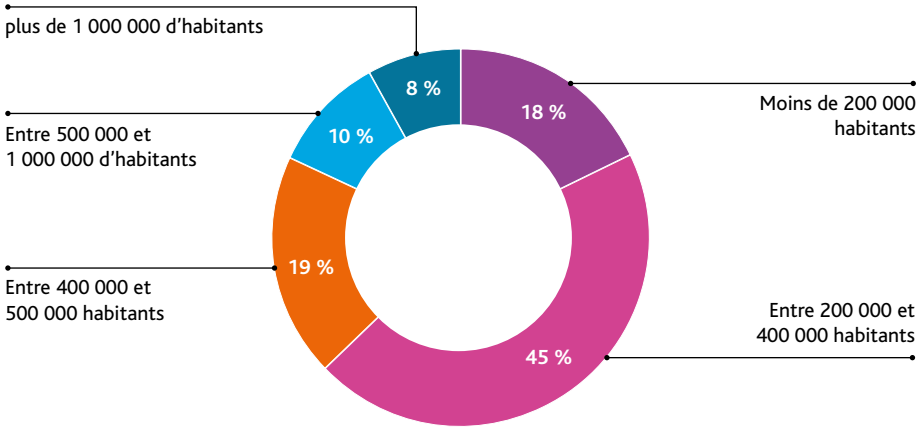
Les données issues des postulats suivants émanent du questionnaire adressé à l'ensemble des membres de France urbaine soit 53 communes et 51 intercommunalités.[5]

45 collectivités ont répondu au questionnaire en ligne : 25 communes et 20 intercommunalités. Parmi elles, 10 ont un service dédié aux relations internationales mutualisé entre ville centre et intercommunalité.

Classification des communes membres de France urbaine



Classification des intercommunalités membres de France urbaine



(5) En date des travaux préalables à cette étude, à l'été 2020, France urbaine comptait 104 membres. France urbaine compte désormais 106 collectivités adhérentes, 50 communes et 56 EPCI.

Villes et intercommunalités, quelles sont les plus actives ?

Si on réalise une analyse en fonction du nombre d'habitants de chaque collectivité territoriale, on observe que les villes de moins de 200 000 habitants sont les plus mobilisées sur l'action internationale. Au-delà, on peut constater un effet de seuil et ce sont alors les intercommunalités de plus de 200 000 habitants qui se mobilisent. Il s'agit notamment des grandes métropoles dans un rôle complémentaire à l'action des villes centre, en lien avec le dynamisme de ces dernières. Il existe donc un lien fort entre les actions des villes centre et celles des intercommunalités auxquelles elles sont rattachées avec des actions à l'international bien souvent complémentaires.

Les intercommunalités interviennent notamment en matière de développement économique et d'attractivité du territoire en lien avec les acteurs économiques, alors que les villes sont plutôt actives dans le domaine de l'éducation, de la citoyenneté en lien avec les associations locales sur des compétences à dominante sociales et culturelles. La question de l'environnement et du développement durable est quant à elle transversale aux deux types de collectivité. Parmi les métropoles françaises les plus actives en matière d'action internationale, il est possible de citer Lyon, Bordeaux, Grenoble, Strasbourg, Saint-Etienne, Nantes, Rouen, etc.

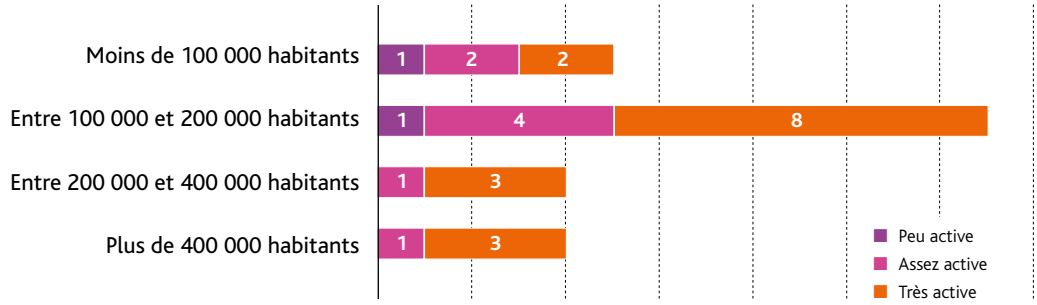
Concernant la répartition de la compétence Action internationale entre les communes et les intercommunalités, pour plus de 40 % des collectivités interrogées elle est portée uniquement ou majoritairement par la ville. C'est le cas à Limoges, Saint-Etienne ou encore Tours. Il est néanmoins rare qu'elle soit exercée uniquement par l'échelon intercommunal (13 %) comme c'est le cas pour la communauté d'agglomération de la Rochelle ou la communauté urbaine de Dunkerque Grand Littoral.

EXEMPLE

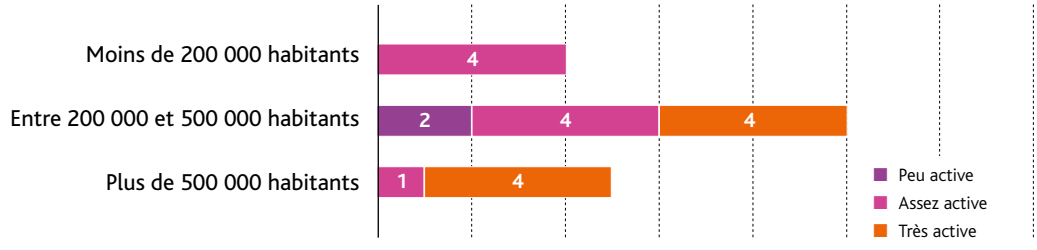
Le maire de Grenoble, Eric Piolle, a souhaité un portage communal dans la mesure où il considère l'action européenne et internationale comme un moyen de transcender les politiques publiques. Pour lui : "c'est une vision de l'action publique qu'il faut adopter". Cette approche systémique implique un changement de paradigme dans le développement des actions à l'international et n'est, du point de vue du maire de Grenoble, pas partagée avec la métropole.

Il existe un lien fort entre les actions des villes-centre et celles des intercommunalités.

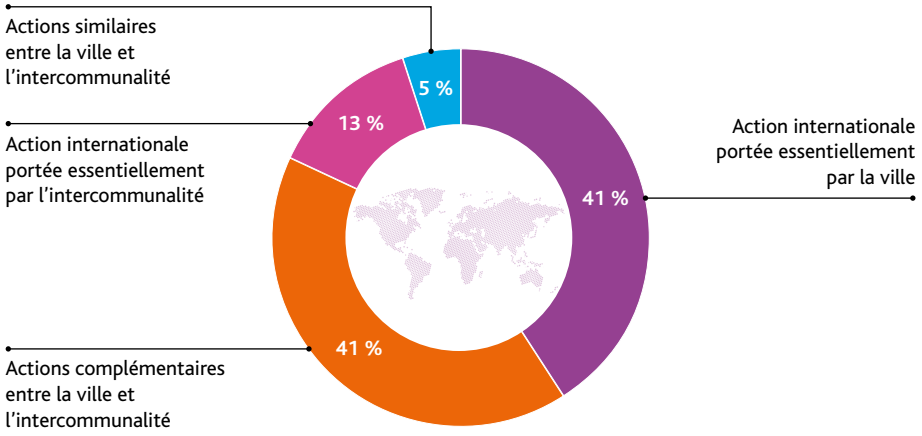
Action internationale des villes



Action internationale des intercommunalités



Répartition de l'action internationale entre les villes et les intercommunalités



Enfin, plus de 40 % des répondants estiment que les actions menées à l'international sont complémentaires entre les villes et les intercommunalités, ce qui est cohérent avec la répartition des compétences évoquée précédemment. C'est principalement le cas des métropoles comme Lyon, Nantes ou encore Strasbourg, qui ont mis en place des mutualisations de services. A noter que dans un objectif d'efficience, peu d'actions similaires sont menées à la fois au sein d'une ville et de l'intercommunalité à laquelle elle est rattachée (5 %), hormis à Lille.

Quelle organisation interne et quels moyens alloués à l'action internationale ?

En ce qui concerne les moyens, deux paramètres ont été analysés : les moyens financiers et les moyens humains. Les membres de France urbaine, interrogés au travers du questionnaire sur leurs besoins pour faciliter leur engagement à l'international, mentionnent comme premières priorités les moyens humains au sein des collectivités et les aides financières.

Concernant le budget dédié à l'action internationale, celui-ci varie de manière assez équilibrée en fonction de la taille de la collectivité et de ses ambitions, entre 100 000 € et 1 000 000 €. Le budget médian étant de 300 000 € par an. Quelques collectivités comme Poitiers, Caen, Tours ou encore Cannes ont un budget inférieur à 100 000 €, alors que quelques grandes villes comme Paris, Nantes, Lyon et Lille ont un budget supérieur à 1 000 000 €.

EXEMPLE

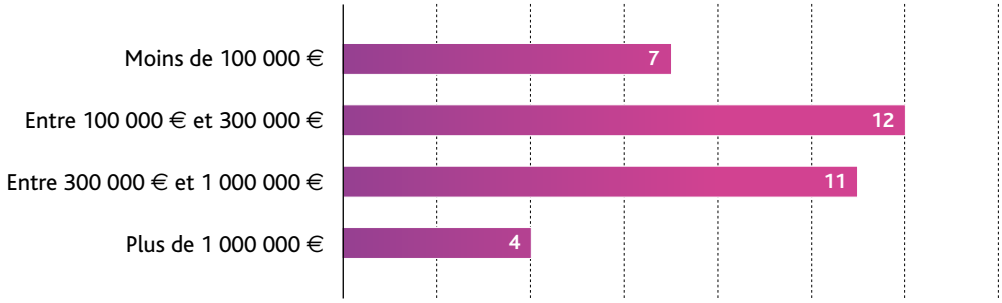
Grâce à une délibération votée en 1985, Rennes consacre 1/1 000e du budget municipal aux questions internationales, sanctuarisant ainsi les moyens affectés à cette politique publique.

Malgré le contexte économique et financier contraint pour les collectivités territoriales, le budget dédié à l'action internationale est majo-

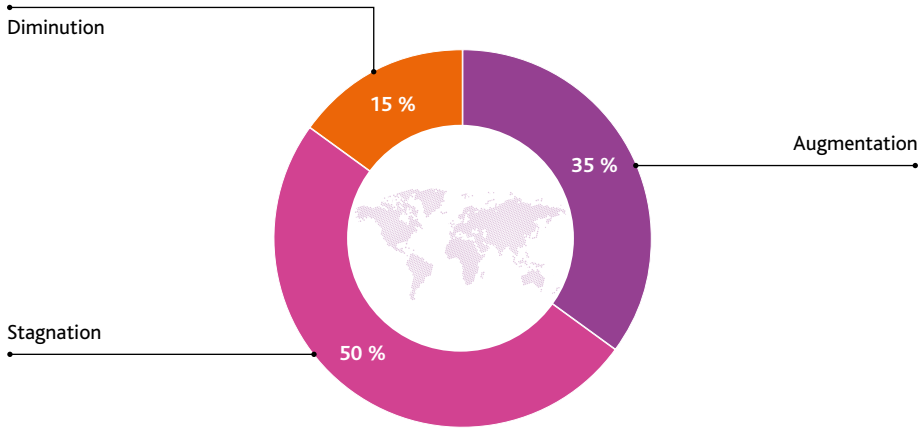
ritairement stable (pour 50 % des collectivités répondantes) ou en augmentation (pour 35%). Sa diminution est constatée uniquement pour 5 collectivités qui ont répondu. Cette diminution est souvent liée à des incertitudes dans la définition de la feuille de route des nouveaux mandats municipaux.

Concernant les équipes, l'effectif moyen parmi les collectivités ayant répondu au questionnaire est de six personnes environ dédiées à l'action internationale. Ce nombre est d'abord lié à la taille de la collectivité et à son niveau d'ambition comme c'est d'ailleurs le cas pour les moyens financiers évoqués précédemment. Plus d'une dizaine de collectivités (Caen, La Rochelle, Reims, etc.) ont des

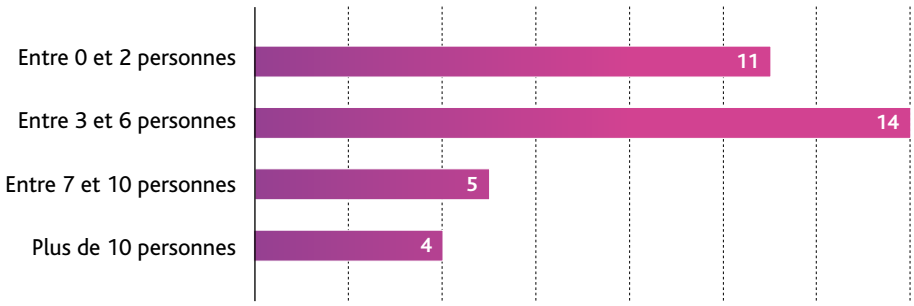
Budget alloué par an en € TTC



Tendance d'évolution du buget dédié à l'action internationale



Nombre de personnes affectées à l'action internationale pour une collectivité



effectifs restreints d'un à deux agents, voire n'ont pas d'effectifs dédiés. L'action internationale est alors une mission intégrée à d'autres directions. Il est toutefois possible de constater que 4 collectivités dédient plus de 10 agents à l'AI : 18 à la ville et à la métropole de Nantes, 19 à Lyon et la ville et à l'Eurométropole de Strasbourg, 30 à la ville de Paris.

En termes d'organisation au sein des collectivités territoriales, il n'existe pas de modèle prépondérant quant au rattachement de l'action internationale à tel ou tel niveau hiérarchique. Il s'agit pour la plupart de directions dédiées rattachées soit à une DGA (pour près de 50 %), soit directement à la DGS voire directement au cabinet du Maire ou du Président pour 15 % d'entre elles. Une DGA à part entière peut également lui être consacrée.

Quant à la question, "cette action est-elle conduite en transversalité au sein de l'organisation de la collectivité ?", plus de 70 % des collectivités ont répondu oui, mais on note de fortes attentes pour que l'action internationale soit comprise par les autres directions et bénéficie à l'ensemble de l'organisation autour de partages d'expériences par exemple.

La coopération décentralisée et les actions de rayonnement et attractivité territoriale sont largement majoritaires.

Enfin, concernant le portage de l'action internationale, celle-ci est majoritairement portée de manière équilibrée entre élus et administrations. Les élus déterminent les orientations et la ligne de conduite en lien avec les objectifs du mandat et la politique générale de la collectivité alors que l'administration appuie et oriente les élus dans la prise de décisions et surtout met en mouvement l'action internationale selon les orientations définies pour la rendre concrète. Cela requiert dès lors pour les collectivités concernées de préciser la place du citoyen entre les élus et l'administration.

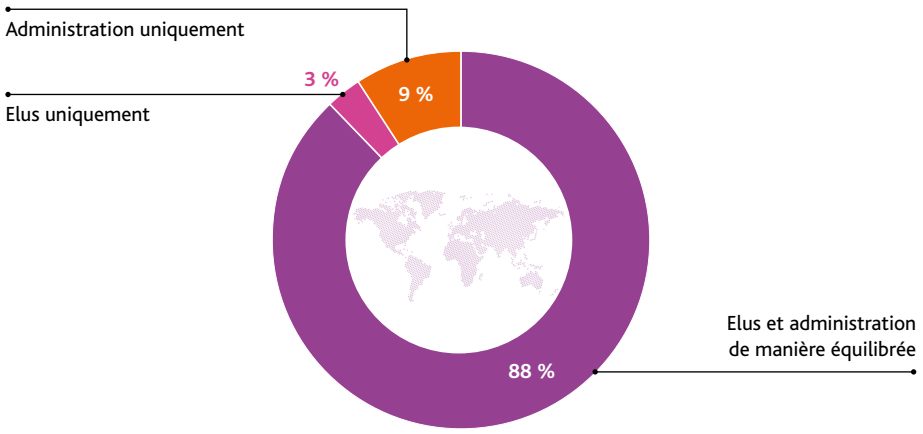
Comment les villes s'engagent-elles à l'international ?

Une large majorité de villes et d'intercommunalités - et l'ensemble des métropoles - déclarent un maintien voire une augmentation de leurs budgets consacrés à l'action internationale. Ainsi, plusieurs grandes villes et métropoles, comme celles de Lyon et de Lille, y consacrent plus d'un million d'euros chaque année.

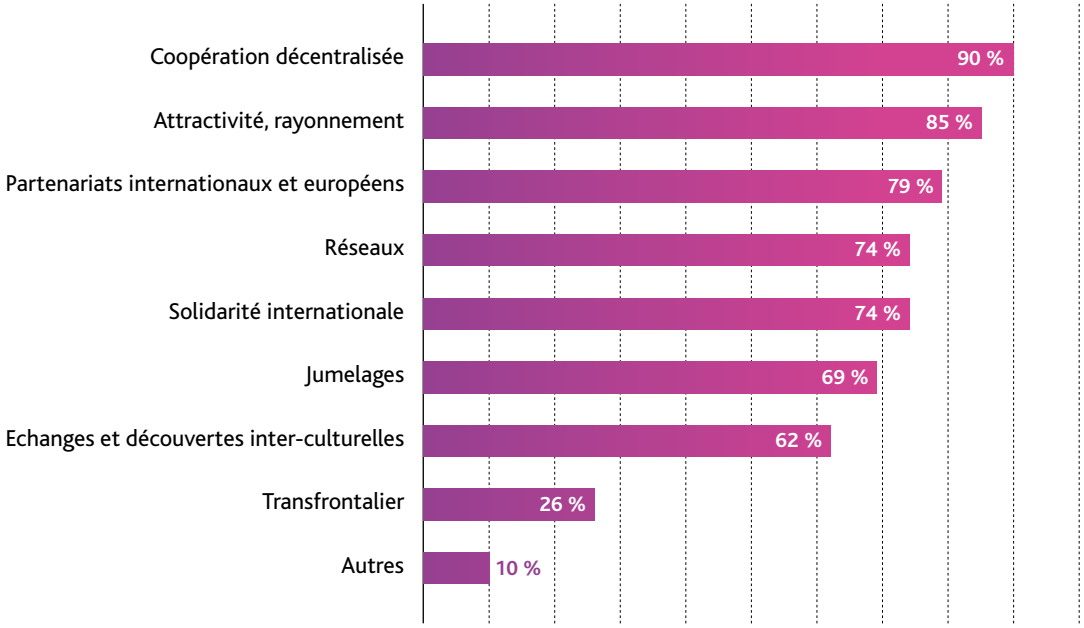
Les formes prises par l'action internationale sont diverses et l'on constate que les collectivités actives à l'international investissent toujours plusieurs types d'actions.

La coopération décentralisée et les actions de rayonnement et d'attractivité territoriale sont largement majoritaires, investies respectivement par 90 % et 85 % des collectivités répondantes. Pourtant, si l'attractivité territoriale ressortait comme une dimension prépondérante de l'action internationale dans l'étude des données publiques, ce n'était pas le cas de la coopération décentralisée que nous avions retrouvée pour seulement dix membres de France urbaine. Ce type d'action

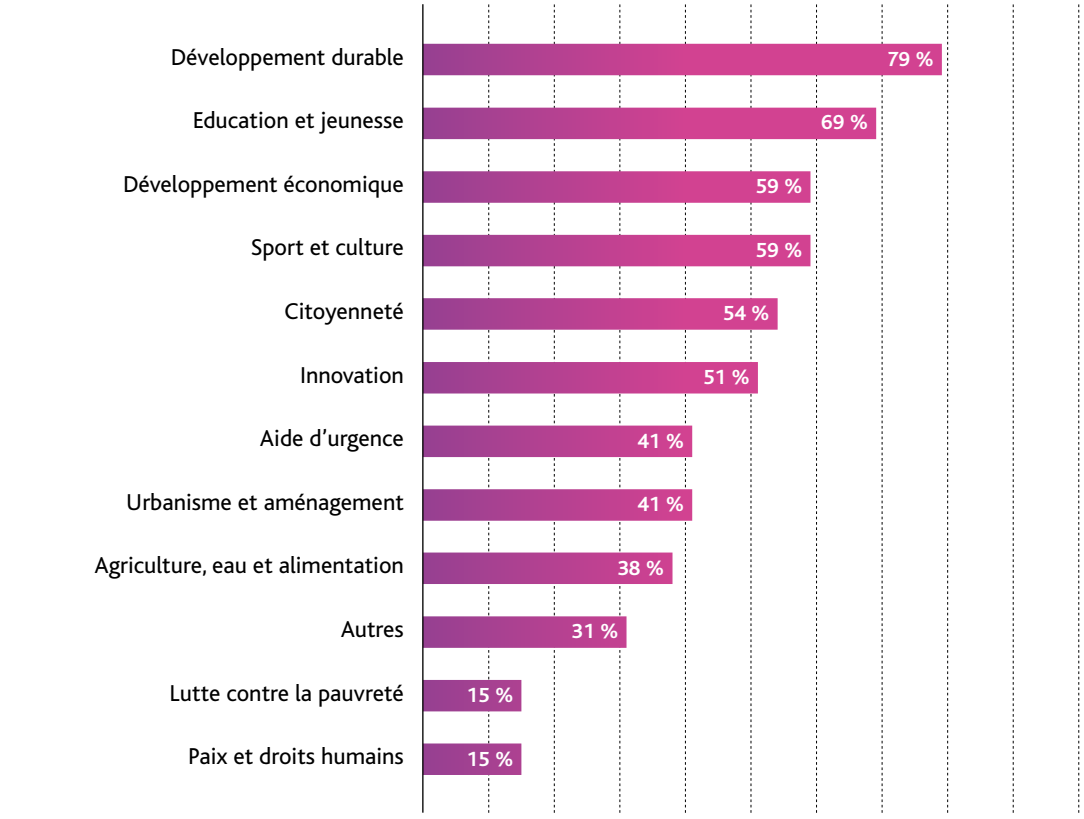
Qui assure le portage de l'action internationale ?



Typologie de l'action internationale (39 collectivités)



Les domaines dans lesquels les collectivités agissent (39 collectivités)



61 % des membres de France urbaine déclarent que les citoyens sont partie prenante de l'action internationale.

largement répandue est très peu mise en avant par les collectivités sur leurs sites internet.

Comme le laissait penser l'étude des données publiques, les jumelages perdurent largement (69 %), notamment dans le bloc communal : 22 villes sur 27 entretiennent des jumelages. Mais cette forme historique de l'action internationale des villes s'accompagne désormais d'un engagement important des collectivités, EPCI et communes indifféremment, dans des partenariats internationaux et européens (79 %) et dans des réseaux internationaux des villes (74 %).

Enfin, on constate que la solidarité internationale tient une place importante, puisque 74 % des répondants la citent comme l'une des formes de leur action.

EXEMPLE

Olivier Bianchi, Maire de Clermont Ferrand, décrit trois temps dans l'histoire de l'action internationale des villes. D'abord, la période d'après-guerre avec une stratégie de construction de la paix en Europe qui se traduit par des jumelages, supports d'échanges pour la jeunesse et la culture. Puis, vient le temps du codéveloppement, souvent bilatéral, dans les secteurs de l'économie, de l'université et de la recherche. Aujourd'hui, les champs de coopération se sont élargis vers des relations multilatérales et un travail en réseaux qui promeut l'échange de bonnes pratiques avec le monde entier.

S'agissant des thématiques et des politiques publiques mobilisées à l'international, le développement durable et les enjeux environnementaux sont massivement présents, d'autant qu'ils croisent d'autres thématiques comme l'urbanisme, l'agriculture ou l'eau qui font traditionnellement l'objet de coopérations.

L'éducation et la jeunesse arrivent en deuxième avec 69 % des collectivités qui orientent leur stratégie internationale vers ce domaine, devant le développement économique (59 %), le sport et la culture (59 %).

On note enfin la place significative de la citoyenneté, une thématique plébiscitée par 54 % des collectivités, autant par les communes que les EPCI.

Là encore, les domaines d'intervention sont multiples et les collectivités mobilisent toujours plusieurs de leurs compétences et de leurs services. Ainsi, une majorité de répondants (62 %) indique que l'action internationale est menée en transversalité au sein de la collectivité.

EXEMPLE

La nouvelle équipe municipale de Colombes souhaite développer une action internationale autour de la problématique des villes résilientes et de la dimension de l'égalité et du droit des femmes et des minorités culturelles.

Quelle place pour les citoyens dans l'action internationale?

Les membres de France urbaine déclarent majoritairement que les citoyens sont partie prenante de l'action internationale (61 %), notamment, pour la moitié d'entre eux, cette implication se réalise par l'intermédiaire des associations du territoire, partenaires des collectivités.

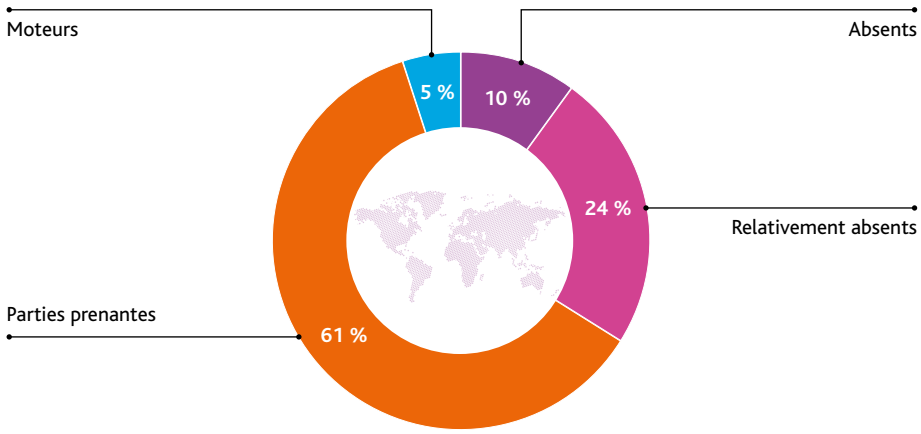
Plusieurs villes, comme Marseille ou Saint-Etienne, soulignent la volonté d'une participation et d'une implication plus grande des citoyens dans l'action internationale. Plusieurs villes vont déjà plus loin, à l'image de Toulouse qui décrit une action internationale très intégrée, autour d'un comité de pilotage International trans-institutionnel et une large mobilisation des communautés ressortissantes et des associations autour d'actions locales ; ou de Tours qui parle de co-écriture, co-production et co-responsabilité dans les projets portés ou accompagnés par la Ville.

Pourtant, plus du tiers des répondants (36 %), pourtant actifs à l'international, indiquent que les citoyens sont absents ou relativement absents de leur action.

EXEMPLE

La ville de Brest mène deux programmes d'échange, l'un à destination de 200 enfants des quartiers avec Plymouth au Royaume uni autour des aquariums des deux villes, l'autre à destination de ses agents pour un échange avec les agents des mêmes métiers à Kiehl en Allemagne et Yokosuka au Japon.

Action internationale et place des citoyens
(38 collectivités)



CE QU'IL FAUT RETENIR

➔ Autour de l'action internationale gravite une multitude d'acteurs, formant un réseau complexe mais riche, au service des collectivités, pour peu qu'elles se donnent la peine de l'activer. Il offre ainsi une diversité de ressources mobilisables aussi bien pour un appui technique, que pour un échange de bonnes pratiques, ou encore l'obtention de financements, voire pour une assistance à la construction d'une stratégie à l'international. Les acteurs se situent de l'échelon local à l'échelon européen en passant par le niveau régional et national. Le MEAE et l'Union européenne sont les principaux partenaires des collectivités.

➔ La large enquête menée auprès des membres de France urbaine (plus de 43 % de taux de retour) a permis de faire émerger une typologie de l'action internationale des grandes villes et métropoles. Un seuil de 200 000 habitants marque une frontière en-deçà de laquelle ce sont plutôt les villes qui portent l'action internationale. Au-delà de ce seuil, les intercommunalités sont plus actives. En termes de moyens, les collectivités consacrent à leur action internationale un budget moyen allant de 100 000 € à plus de 1 million €, toujours en rapport avec leurs moyens financiers globaux. Ce budget est stable, voire en augmentation. L'effectif moyen est de 6 personnes dans un éventail allant de l'absence d'effectif dédié à 30 personnes. Enfin, aucun modèle d'organisation n'émerge au sein des collectivités interrogées.

➔ Les actions menées par les grandes villes et les intercommunalités sont toujours multiples. Leur typologie recouvre majoritairement les domaines de la coopération décentralisée et le rayonnement et l'attractivité de leur région. Les jumelages perdurent, mais sont en perte de vitesse, ils se recentrent progressivement vers des partenariats profitables aux deux parties. Par ailleurs, la solidarité est encore grandement ancrée dans l'action internationale et les thématiques abordées sont très transversales : développement durable et environnement, éducation et jeunesse, développement économique, sport et culture, notamment.

➔ Les collectivités interrogées mettent en avant la place centrale des citoyens dans l'action internationale. La plupart d'entre elles les associent déjà à leurs projets tout en souhaitant plus ou mieux les inclure à leurs actions et en regrettant pour certaines que les citoyens ne s'impliquent pas plus.

3

UNE ACTUALISATION DES PRIORITÉS ET MODES DE FAIRE DE L'AEICT EN ÉCHO AUX ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE INTERNATIONAL

Un monde partagé entre solidarité et compétition

En 2020, l'actualité des villes a été tout particulièrement bouleversée par le contexte international. La peur du coronavirus figurait au sommet des raisons invoquées par les électeurs qui pensaient s'abstenir au premier tour des élections municipales le 15 mars et le taux d'abstention a effectivement connu un niveau record de 55,3 %. 550 maires ont été élus avec un taux d'abstention de plus de 70 %. L'écart entre le premier et le second tour a ensuite été porté à 4 semaines contre 5 jours habituellement, forçant les candidats à prolonger la campagne et à s'adapter au respect des mesures sanitaires.

Dès leur installation, les conseils municipaux et intercommunaux ont donc été mobilisés sur la gestion de la crise sanitaire dont les effets s'étendent progressivement à l'ensemble des champs de l'action publique.

La crise du Covid-19, tournant de la post-mondialisation

Sur le plan international, la pandémie de Covid-19 a eu un retentissement, de par son caractère global (toutes les régions du monde sont concernées) et absolu (nul n'est épargné par le risque de contamination)[6]. Les mesures prises pour contenir le virus ont généré des pertes conséquentes pour l'économie mondiale.

Selon l'Organisation de coopération pour le développement économique (OCDE), en 2020 le PIB mondial a chuté de 4,2 % tous secteurs confondus. Le commerce international connaît également un net déclin. L'Organisation internationale du travail (OIT) estime à 114 millions le nombre d'emplois perdus cette même année à travers le monde. Les publics les plus touchés sont les plus fragiles : femmes et jeunes actifs. Les experts anticipent une accentuation de la pauvreté et des inégalités qui détruirait les efforts d'émergence d'une classe moyenne dans les pays en voie de développement.

La crise sanitaire pourrait parallèlement contribuer à une démondialisation ou « réforme » de la mondialisation engagée dès les années 2000 et qui se traduit par un repli sur soi des pays occidentaux face à l'émergence de puissances concurrentes sur le plan économique ou politique[7]. En Europe, les tensions observées dans l'approvisionnement en masques ont mis à jour

(6) STRAUSS-KAHN Dominique, « L'être, l'avoir et le pouvoir dans la crise », Politique internationale n° 167 - « Printemps 2020 », 2020
(7) MOREAU DEFARGES, Philippe. « Après le Covid-19 : une terre démondialisée ? », Politique étrangère, vol. automne, no. 3, 2020, pp. 47-58

la dépendance des pays européens de partenaires économiques dans des secteurs stratégiques mais aussi les conséquences des délocalisations sur le tissu industriel national. On a pu ainsi assister à une brusque accélération de tendances en cours : rétablissement des frontières, retour des Etats ou encore la relocalisation de l'activité économique. En outre, la place de la science comme source de rivalités ou d'intérêt commun a été de nouveau questionnée à travers le développement de vaccins.

Selon Norbert Gaillard, le continent doit envisager la voie de la post-mondialisation qui se traduit par une interdépendance économique commerciale, migratoire avec des partenaires « dont les intérêts stratégiques, politiques, et géopolitiques sont convergents voire compatibles »[8].

Pour autant, si les réflexions prospectives sur l'Après Covid-19 doivent prendre en compte un contexte de compétition exacerbée entre les Etats, au niveau des collectivités territoriales, les coopérations existantes ont pu démontrer leur pertinence.

En matière d'action internationale des villes, l'impact du Covid-19 a été positif sous certains aspects : des échanges de bonnes pratiques se sont développés et certaines villes transfrontalières ont pu capitaliser sur les canaux de discussions existants pour prévenir la situation des travailleurs ou les tensions sur les établissements de santé (ex : Strasbourg) . L'idée d'œuvrer ensemble à la lutte contre la pandémie n'était pas prévue mais s'est rapidement mise en place. Le recours aux outils de communication numérique (visio conférences) s'est développé, là où l'on observait auparavant une certaine réticence. Pour autant, un ralentissement des projets est comme partout observé et il est à craindre que l'action internationale figure parmi les variables d'ajustement dans la crise économique qui se profile.

(8) GAILLARD Norbert. « Le Covid-19, accélérateur de la post-mondialisation », Politique étrangère, vol. automne, no. 3, 2020, pp. 59-70

L'atteinte des objectifs de développement durable plus que jamais d'actualité

Les défis qui se profilent pour les prochaines décennies plaident pour le maintien d'une coopération vivante entre les différents acteurs de la scène internationale.

Le programme mondial de développement durable adopté en 2015 établit les 17 objectifs de développement durable (ODD) à horizon 2030. Les progrès réalisés par la Communauté internationale ont été contrariés en 2020 par la pandémie, laissant une décennie (2020-2030) dite de « l'action », pour redoubler d'efforts dans la lutte contre la pauvreté, le changement climatique et pour l'autonomie des femmes et des filles.

Dans ce contexte, l'ODD 17 : « renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser » est déterminant. Il s'agit notamment de consolider la cohérence des politiques de développement durable et de promouvoir les partenariats publics, privés et ceux avec la société civile.

En effet, selon le degré de décentralisation des Etats, la bonne appropriation des ODD par les collectivités territoriales peut être un prérequis à leur mise en œuvre. C'est le cas en France, en raison de la répartition des compétences entre les différentes strates de collectivités, mais également du fait que celles-ci portent 70 % de l'investissement public. Mais l'agenda 2030, en sa qualité de feuille de route commune, peut aussi être un outil de mise en cohérence des documents de planification réalisés par les communes, intercommunalités, départements et régions. Il a ainsi permis de mettre en lumière les synergies et d'améliorer la lisibilité de l'action publique pour les collectivités qui s'en sont saisies.

Dans son guide « Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises » paru en novembre 2019, le Comité 21 citait ainsi plusieurs exemples de collectivités pionnières dans l'action en faveur des ODD telles que la région Bourgogne Franche Comté qui s'était déjà dotée d'un agenda 21 et qui s'appuie désormais sur cette nouvelle feuille de route onusienne dans son rapport au développement durable.

La ville de Niort a su également mobiliser rapidement les parties prenantes au développement

Il est à craindre que l' AEICT figure parmi les variables d'ajustement dans la crise économique qui se profile.

de son territoire dans la construction de la feuille de route « Niort durable 2030 ». A ce titre, on soulignera que les villes, dans lesquelles vit plus de la moitié de la population mondiale, sont tout particulièrement mobilisée dans la stratégie de riposte au Covid-19 de l'Agenda 2030 pour atténuer l'impact économique de la crise et amorcer la relance. Au titre de l'ODD 11 « villes et communautés durables » elles sont sollicitées comme actrices de premier rang de la préservation de l'environnement (urbanisme durable, préservation du patrimoine naturel) comme de la lutte contre la pauvreté (accès au logement, services publics inclusifs…).

Un climat de guerre froide qui pèse sur la coopération internationale

La scène internationale doit également compter avec l'intensification de la rivalité sino-américaine et ses conséquences qui pourraient s'étendre aux différentes régions du monde.

Les partenaires des États-Unis et en particulier les Etats Membres de l'UE seront pressés de se positionner sur l'expansionnisme chinois.

Avec un PIB de 16 493 milliards de dollars, la Chine s'est hissée au cours des 30 dernières années au rang de 2e puissance économique et concurrence les Etats-Unis, figure de proue des économies occidentales. L'ascension chinoise questionne l'hégémonie du modèle de démocratie libérale que nous connaissons depuis la fin de la Guerre froide. Respect du droit international, des libertés individuelles, liberté des échanges sont autant de points d'achoppement avec les pays occidentaux. Les conséquences de ces divergences deviennent de plus en plus palpables.

Entre 2018 et 2020, les Etats-Unis se sont lancés sous la Présidence de Donald Trump dans une bataille commerciale avec la Chine, caractérisée d'abord par une forte hausse des tarifs douaniers sur les exportations du pays. Au-delà de la protection du tissu industriel et des emplois américains, il s'agissait de freiner la montée en gamme technologique de la Chine[9] (nouvelles technologies de l'information, énergie, transport…). Il est à prévoir que cette stratégie d'endiguement économique à laquelle adhèrent en réalité les deux sensibilités politiques américaines se poursuive sous le mandat de Joe Biden et soit portée au niveau multilatéral. Le nouveau Président semble en outre œuvrer au rétablissement de la relation transatlantique. Ainsi, les partenaires des Etats-unis et en premier lieu les pays membres de l'Union européenne seront pressés de se positionner sur l'expansionnisme chinois.

En Europe, pour l'heure la question de l'avenir des relations avec la Chine est davantage abordée sous le prisme du partage de valeurs comme le respect des droits de l'homme. La situation des Ouighours, la révolution des parapluies à Hong Kong ou encore la cybersurveillance des citoyens chinois trouvent un fort écho médiatique mais les antagonismes avec ce pays en passe de devenir la première puissance mondiale ne génèrent pas de réaction concertée. L'action de l'Union européenne devra pourtant s'adapter dans plusieurs domaines[10], à commencer par la coopération au développement où l'UE est concurrencée par les investissements chinois et la coopération Sud-Sud. En ce qui concerne l'approvisionnement énergétique (pétrole et gaz), l'UE sera impactée par les besoins de la croissance chinoise. En revanche, le développement durable deviendra un des domaines de coopération possible avec la puissance asiatique qui fait déjà face à d'importants défis écologiques (pollution de l'air, émissions de CO_2…).

Il conviendra de noter que même si elle souhaite continuer de jouir des opportunités du développement du commerce avec la Chine, la France se rallie à la stratégie de *containment* américaine au moins sur le plan politique. Elle nouait ainsi fin 2018 une alliance stratégique avec l'Inde, l'Australie et le Japon dit axe Indo-Pacifique pour un Pacifique ouvert face au projet géopolitique chinois des nouvelles routes terrestres et maritimes de la soie.

Les puissances émergentes, notamment la Chine, la Turquie et l'Inde, misent par ailleurs sur leurs relations avec les pays africains, par une politique ambitieuse d'investissements dans les infrastructures, par des plans d'aide d'urgence notamment pendant le Covid-19 et désormais avec les vaccins. Ces stratégies viennent concurrencer les pays entretenant historiquement des relations denses avec le continent africain, dont la France, qui se retrouvent dès lors en perte de vitesse vis-à-vis

(9) NARDON Laurence, VELLIET Mathilde, « La guerre commerciale sino-américaine : quel bilan à l'issue de la présidence Trump ? » , Potomac paper, n° 40, novembre 2020

(10) MAYER Maximilien, « Chine : l'affirmation d'une puissance », L'Europe et le monde en 2020 Essai de prospective franco-allemande, Septentrion, p.129-143

de ce continent avec lequel elle entretient une relation particulière et pour lequel elle conserve des ambitions fortes. Dès lors, la coopération décentralisée et plus généralement l'AEICT est un outil d'influence d'autant plus stratégique pour renforcer l'influence française.

Les acteurs de la coopération internationale devront donc intégrer ces logiques qui commandent les principaux bailleurs de fonds qu'ils soient publics ou privés. Pour les collectivités, il faudra s'attendre à être confronté à la prégnance de ces rivalités dans le cadre de coopération avec des pays ou territoires hors UE ou encore avec les organisations internationales.

Une place grandissante pour les acteurs de proximité et leurs réseaux dans un multilatéralisme remodelé

Le multilatéralisme fondé sur l'égalité entre les Etats et leur volonté de s'entendre sur des règles communes pour garantir une paix durable, a connu un essor à partir des années 60. Son succès s'est traduit par l'adoption de textes juridiquement contraignants par un nombre important d'Etats (conventions de Vienne, traité de non-prolifération des armes nucléaires…). L'usage de ces instruments a par la suite décliné en raison de leur rigidité.

En parallèle, l'ambivalence des Etats-Unis vis-à-vis du multilatéralisme prive la Communauté internationale d'un réel leadership. Le pays pourtant à l'origine de la Société des nations oscille entre multilatéralisme et unilatéralisme qu'il considère comme deux facettes de sa politique étrangère. Si les Etats-Unis ont récemment fait preuve d'isolationnisme (retrait de l'UNESCO, de l'OMS…), on observe en revanche un investissement soutenu de la Chine qui s'appuie sur les instances multilatérales pour nouer des relations bilatérales avec des pays du Sud.

Le système multilatéral évolue donc sous l'influence de puissances peu enclines à l'établissement de compromis à l'échelle mondiale, et adapte ses méthodes pour tendre vers la recherche d'engagements volontaires des Etats et l'implication d'autres types d'acteurs internationaux tels que les ONG, les entreprises mais aussi les villes.

Ainsi, l'Accord de Paris, adopté en décembre 2015, privilégie davantage une obligation de moyens des Etats plutôt que de résultats pour l'atténuation des effets du changement climatique et aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect de ses dispositions. Le texte reconnaît également le rôle des acteurs non étatiques, parmi eux les autorités locales et les invite à accroître leurs efforts visant à réduire les émissions de GES, à renforcer la résilience et à promouvoir la coopération régionale et internationale.

Ce multilatéralisme « par le bas » ou multilatéralisme ascendant a vocation à se développer sous l'effet de réseaux d'acteurs qui de par leurs moyens et leurs périmètres ont un impact considérable dans l'atteinte des objectifs que se fixe la Communauté internationale. En dépit de leurs statuts, ils acquièrent une légitimité dans les instances multilatérales qui émane de leur efficacité : capacité à produire un changement sur le terrain.

A l'heure où 30 % des pays du monde n'ont pas d'autre échelon territorial que les villes, ces dernières sont les uniques entités sub-étatiques susceptibles de structurer leur coopération et de construire un plaidoyer à l'échelle mondiale. Sous l'égide des plus imposantes d'entre elles, les villes pourront dans les années à venir influencer sinon intégrer les négociations portant sur les thèmes du verdissement des infrastructures, de la santé et de l'inclusion sociale ou encore de l'éducation et de la culture. C'est le message d'ores et déjà véhiculé par des associations comme l'ICLEI, C40, Cités et gouvernement unis ou encore le club des 100 villes résilientes.

Sous l'égide des plus imposantes d'entre elles, les villes pourront dans les années à venir influencer sinon intégrer les négociations.

Les attentes des élus : vers une diplomatie des villes, au service d'une réponse locale aux enjeux globaux

Les élus interrogés dans le cadre de cette étude ont fait état de nombreuses évolutions dans leur stratégie internationale, tant dans les enjeux identifiés et dans les objectifs recherchés que dans l'organisation de l'action internationale dans leur collectivité. Ces évolutions conduisent naturellement à une transformation des besoins exprimés en termes d'outils et d'accompagnement.

La recherche d'intérêts mutuels, une nouvelle priorité

Les projets se font plus concrets, avec des objectifs d'attractivité ou de développement économiques portés par les métropoles.

L'évolution la plus notable semble être dans le rôle attribué par les élus à l'action internationale : la recherche d'intérêts mutuels s'inscrit comme une nouvelle priorité. Elle se traduit par un changement récent d'attitude vis-à-vis des jumelages qui, jugés trop statiques, protocolaires et peu efficaces, ne correspondent plus à la vision actuelle de la coopération internationale. De ce constat découlent de nouvelles tendances dans l'action internationale des villes. Les projets sont ainsi plus concrets, avec des objectifs d'attractivité ou encore de développement économique assumés et portés par les métropoles. Les partenariats deviennent également plus souples, sans toujours nécessiter de contractualisation. L'aspect relationnel, que l'on pourrait traduire par une volonté accrue de « faire réseau », prend également de l'essor, qu'il ait lieu à l'échelle nationale, entre villes ou EPCI, à l'échelle européenne ou encore extra-européenne. Les partenariats à long terme ont ainsi permis aux villes d'être particulièrement réactives lors de la crise sanitaire de l'épidémie de Covid-19, en rendant possible la tenue d'actions spécifiques. Ces dernières décennies, l'évolution de la coopération décentralisée s'est également traduite par une forme de recentralisation de l'action internationale, en parallèle à une augmentation de l'intervention de l'État. Si l'approche des partenariats était auparavant surtout humanitaire, les collectivités recherchent aujourd'hui plus de réciprocité dans leur action ; elles cherchent également à donner une dimension transversale à l'action internationale dans leurs politiques publiques.

La dynamisation du territoire acquiert également un rôle central. Nombre d'élus s'accordent à dire que le rôle des villes est de transformer leurs jumelages, pour leur donner une dimension plus partenariale et les tourner progressivement vers la coopération économique. Ainsi, si les jumelages font toujours partie de la stratégie des collectivités, ils évoluent graduellement vers des démarches plus partenariales ou vers une forme de coopération décentralisée. Ce développement stratégique est mis en avant par certaines villes, telles que Caen ou Reims entre autres. A Rennes, la municipalité recherche des partenariats Nord-Sud basés sur une forme de réciprocité. La Ville de Toulouse est quant à elle à la recherche d'un équilibre plus grand encore : elle noue des accords sur trois ans, au terme desquels une évaluation de l'action menée est rendue obligatoire. Parmi les raisons qui poussent les villes à dynamiser leur action internationale, les enjeux de rayonnement et de développement du territoire reviennent régulièrement, ainsi que la recherche de potentiels cofinancements. Plusieurs élus insistent également sur la nécessité de faire entrer en résonance les projets internationaux avec les stratégies de leur ville, dans une optique de transversalité de l'action internationale et des politiques menées : l'échelle locale reste essentielle. Parmi les axes stratégiques développés par les maires figurent entre autres les actions de proximité, l'implication de la jeunesse, le développement économique et la coopération transfrontalière. Il est également question de lutter contre le repli des collectivités sur elles-mêmes, souvent favorisé par des contextes économiques ou politiques difficiles : multiplier les interconnexions apparaît comme un outil efficace pour répondre notamment au défi de la compétitivité des territoires.

La stratégie internationale des villes s'articule aussi largement autour d'intérêts qui transcendent les peuples. Ainsi, les élus mettent en avant le rôle de leurs villes dans ces engagements écologiques, égalitaires ou solidaires. On peut ainsi citer les exemples de la ville de Tours, sur la transition écologique et l'égalité de genre, de la ville de

Paris et de son action diplomatique féministe et en faveur de la défense des droits humains ou de la ville de Montpellier et sa volonté de développements partenariaux sur les sujets LGBT. Les enjeux évoqués concernent à la fois de grandes thématiques liées aux enjeux mondiaux actuels et des actions transversales qui peuvent être menées par les villes. Ainsi, les élus interrogés ont cité des enjeux climatiques et migratoires, souvent liés, mais aussi de citoyenneté, de jeunesse ou encore d'innovation, de droits humains, d'égalité de genre. La solidarité internationale et la volonté de porter un message de paix sont également cités, par exemple par la communauté urbaine de Dunkerque, inscrite dans un réseau de villes de mémoire. Enfin, le développement durable s'inscrit comme un enjeu à part entière ; il peut se traduire par le recours aux dispositifs « 1 % assainissement ou déchets » ou par des politiques volontaristes en matière d'accès à l'eau. Sont également cités des enjeux liés au transport, à la culture ou à l'Europe : la ville et l'Eurométropole de Strasbourg associent même ces deux derniers enjeux dans une optique de diffusion de la culture européenne au sein de sa population.

L'échange de bonnes pratiques et la recherche d'un poids diplomatique comme motivations de l'action internationale

Si les raisons qui poussent les villes à développer leur action internationale sont multiples, l'une de celles citées le plus fréquemment est l'échange de bonnes pratiques. Les élus voient également le fait d'intégrer des réseaux comme étant partie intégrante du rôle international des villes : cela leur permet d'échanger et de capitaliser sur des expériences, mais aussi de parler d'une même voix en tant que villes aux enjeux convergents ou sur des thématiques particulières, ou encore d'entretenir des relations avec d'autres métropoles.

Cette recherche d'un poids diplomatique des villes est directement liée au rôle fédérateur des villes à l'échelle de leur territoire : elles peuvent rassembler et coordonner les actions internationales afin de les harmoniser, notamment auprès des partenaires étrangers. Ainsi, la ville de Paris souligne l'efficacité des mégapoles : elles sont globalement plus réactives que l'État en termes d'action internationale, et peuvent dès lors se placer en position de leader à l'échelle internationale. A titre d'exemple, on peut citer une forme de diplomatie environnementale incarnée par la capitale française et qui fait des émules, notamment dans certaines villes africaines tel que cela a pu être constaté par des élus lors de réunions de l'association internationale des maires francophones (AMIF). Puisque les villes sont par essence un espace de concertation, d'échange et de co-construction, elles jouent un rôle essentiel à l'échelon local, tant pour la mise en place d'engagements nationaux ou internationaux sur leur territoire que pour fédérer des actions internationales mises en œuvre localement. Dans cette optique, certains élus ont exprimé le souhait de créer une instance qui soit en capacité de coordonner l'action publique internationale à l'échelle régionale. Plusieurs villes ont ainsi développé des stratégies de diplomatie internationale : par exemple, Toulouse capitalise sur des rencontres bilatérales, Reims s'implique dans des réseaux européens tels que le réseau Speed Up de start-up et d'incubateurs et pépinières d'entreprises) et Rennes développe une stratégie visant à construire et porter la parole des collectivités à l'échelle internationale.

La recherche d'un poids diplomatique des villes est directement lié à leur rôle fédérateur sur leur territoire.

Il ressort des entretiens avec les élus qu'il est aujourd'hui essentiel de prioriser les actions de proximité qui permettent de donner du sens à l'action internationale pour les citoyens. Il est également important de valoriser les bonnes pratiques françaises et de porter une bonne image des collectivités à l'international.

L'organisation et la visibilité des relations internationales, un enjeu central pour les collectivités

Les élus interrogés dans cette étude font également état d'attentes profondes quant à l'organisation des relations internationales dans leurs collectivités. La transversalité s'avère particulièrement appelée de leurs vœux. Ce besoin de transversalité, tout d'abord entre les acteurs, vient répondre à un frein existant, celui du manque d'unité des acteurs face aux relations internationales : ainsi, sur un même territoire, il est assez fréquent que les villes, les EPCI, les départements, les universités ou établissements d'enseignement supérieur ou la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) soient en lien avec les mêmes partenaires, sans pour autant harmoniser leurs poli-

L'action internationale est transversale par essence et devrait être mise en place dans l'ensemble des politiques municipales ou intercommunales.

tiques, leurs actions ou leurs pratiques. Comme indiqué précédemment, la dimension locale de l'action internationale est devenue la priorité des stratégies internationales développées par les villes et les métropoles : elle peut ici prendre plusieurs formes, telles que la création d'un réseau français de l'action internationale par la ville de Grenoble, incluant Annecy et Chambéry, ou le développement de la dimension de participation citoyenne dans toutes les actions d'une ville, y compris internationales, comme c'est le cas à Nantes par exemple. La participation des villes à des réseaux de villes est une autre forme de transversalité : ainsi, la ville de Clermont-Ferrand a créé le réseau des villes Michelin à travers le monde, et Strasbourg, dans le cadre de sa stratégie transfrontalière, souhaite renforcer le Réseau des villes du Rhin supérieur. Pour l'intégralité des élus interrogés, l'action internationale est transversale par essence, et elle devrait être mise en œuvre dans l'ensemble des politiques publiques de leur ville ou intercommunalité : c'est ainsi que l'action internationale pourra trouver sa concrétisation et émerger parmi les autres politiques publiques. Cette transversalité des politiques publiques est déjà plus ou moins développée selon les collectivités. L'un des moyens identifiés pour encourager et faciliter cette transversalité serait le rattachement direct de l'action internationale à la Direction générale de la collectivité. La transversalité de la stratégie internationale se décline également à l'échelle territoriale : certains élus appellent de leurs vœux la création d'une sorte de Secrétariat général à l'international, confié aux villes, qui leur permettrait de travailler en transversalité sur les territoires. Les villes s'accompliraient alors en tant que caisses de résonance des politiques locales à l'international. Ces mêmes élus soulignent la nécessité d'engager des réflexions collectives et des échanges de bonnes pratiques pour porter leurs actions de manière plus efficace. Ils alertent toutefois sur les nouveaux modes de fonctionnement de la coopération décentralisée, qui se décline à présent par thématiques et risque de complexifier l'action en en freinant la transversalité.

La montée en compétences et l'augmentation des moyens alloués à l'action internationale dans les collectivités sont également attendus par les élus. La connaissance des atouts et des dynamiques du territoire permet indéniablement de mener des actions internationales pertinentes pour ce même territoire. Toutefois, des freins internes à la collectivité existent : l'action internationale peut être peu visible, ou perçue comme une politique publique protocolaire, voire de complaisance ; un manque d'implication de certains élus, un manque de financement, la barrière de la langue ou encore l'organisation interne ont été soulignés par certains élus comme autant d'éléments qui ne laissent au final que peu de place aux questions internationales en tant que telles. La situation géopolitique peut également entraver l'action internationale des villes, ainsi que le cadre fixé par l'Etat ou la diplomatie nationale. Si la crise sanitaire a quant à elle gelé les échanges physiques entre partenaires, pourtant essentiels à l'implication de tous dans les projets internationaux, le recours à la visioconférence a toutefois permis de simplifier certains contacts, en atténuant notamment les contraintes horaires ou l'éloignement géographique. Le manque de formation des élus ou du personnel administratif en charge des relations internationales, les difficultés linguistiques, la faible capacité à mobiliser des moyens humains et financiers, le manque de temps, la complexité des dossiers et le manque d'acculturation de l'administration aux relations internationales ont également été désignés comme autant d'aspects à corriger. Les élus ont également mis en avant des difficultés à accéder aux fonds européens.

La visibilité et la légitimité auprès des citoyens revêt également un fort intérêt et une attente particulière de la part des élus, pour qui cela passe principalement par une information des citoyens. La question de la citoyenneté et du rapport aux citoyens intervient dans plusieurs domaines, notamment la nécessité de rendre des comptes sur l'utilisation des deniers publics dans le cadre de l'action internationale, la volonté de nouer des liens forts avec la société civile – dont les associations, appui privilégié de la mise en œuvre d'une partie de l'action internationale – et la création de passerelles avec les habitants pour les conduire à une compréhension accrue des enjeux de l'action internationale. Les actions de valorisation de l'action internationale font également partie de la stratégie des villes : elles peuvent s'opérer en local, comme à Tours où la ville a développé une Maison de l'international, mais aussi à l'étranger. Ainsi, la ville de Rennes valorise ses politiques publiques à l'échelle européenne tout en faisant connaître et en valorisant l'international à l'échelle locale, au travers entre autres de la coopération internationale, de la mise en valeur des étrangers vivant à Rennes et, plus généralement, de l'incarnation

de la politique européenne et internationale de la ville. Les villes rencontrent à cette occasion un défi interne de recentrage et d'organisation de l'administration, qui lui permettra, selon les élus, à la fois de rendre l'action internationale plus transversale et d'impliquer davantage les citoyens.

Une participation appuyée aux réseaux de coopération et d'accompagnement

Enfin, la participation à des réseaux de coopération ou d'accompagnement est fortement encouragée pour les élus auditionnés. De nombreuses villes œuvrent pour obtenir des labels, comme Limoges avec le label UNESCO de la ville créative et Le Creusot Montceau pour le label Universités d'Europe. Il en est de même pour la participation aux grands évènements internationaux tels que les COP, à l'image d'Orléans Métropole par exemple. Les réseaux sont cités de manière quasiment unanime pour permettre aux villes de parler « d'une seule voix » et d'avoir ainsi un impact supérieur sur les instances politiques nationales. Il s'agit également de pouvoir bénéficier de formations ou de l'expertise des techniciens présents sur ces réseaux : ainsi, le ministère des Affaires étrangères et l'Agence française de développement (AFD) sont cités par de nombreux élus comme des facilitateurs de l'action internationale. Cet enthousiasme vis-à-vis des réseaux est cependant quelque peu nuancé par la multiplicité des acteurs, qui peut d'une part rendre plus difficile l'identification du réseau le plus pertinent pour le territoire, et d'autre part rendre nébuleuses les actions de ces réseaux. Une autre attente évoquée est la création d'instances communes à tous les acteurs d'un territoire concerné par l'action internationale, dans l'objectif de fédérer leurs actions. A ce sujet, la ville de Mulhouse a mis en lumière une initiative unique à l'échelle nationale, le GESCOD, qui agit en tant qu'agrégateur de projets à l'échelle du Grand Est pour tout ce qui concerne les aspects techniques. Les instances d'échanges à l'échelon local permettraient, d'après les élus, à la fois d'unifier les actions menées à l'international et des les coordonner. Ces instances pourraient également devenir un lieu d'échange avec l'État ou les ambassadeurs présents en région.

Les outils d'accompagnement et les réseaux de villes représentent, d'après les élus interrogés, des leviers de transformation à part entière. L'un de leurs principaux atouts est l'aide méthodologique qu'ils proposent. En effet, les élus expriment régulièrement des besoins d'outils d'aide à la décision, tels qu'un guide pratique ou un document concret d'appui aux collectivités qui s'engagent dans une démarche volontaire d'action internationale. Selon eux, ces réseaux doivent absolument avoir une vision complète et juste des attentes des collectivités pour mieux adapter leurs dispositifs d'accompagnement aux besoins. Les maires, plus particulièrement, ont exprimé le souhait de disposer d'un appui de la part des réseaux, dont France urbaine, pour rechercher des fonds européens, notamment grâce à une aide dédiée à la réponse aux programmes européens. L'attente d'une cartographie des acteurs des relations internationales a également été exposée à de nombreuses reprises : disposer de cette cartographie permettrait aux villes de développer des initiatives communes, ce que les réseaux devraient également accompagner. Enfin, un souhait de disposer d'offres de formation à destination des élus novices, notamment sur les relations internationales en général et sur les institutions européennes et internationales, a été exprimé à plusieurs reprises.

Les outils d'accompagnement et les réseaux de villes représentent des leviers de transformation à part entière.

Les échanges de bonnes pratiques et d'expériences font également l'objet de nombreuses attentes. L'une des premières attentes vis-à-vis des réseaux est d'y avoir accès à des moments d'échanges entre membres sur le sujet de la stratégie internationale. Les maires proposent plusieurs formes de structuration de ces échanges : il pourrait s'agir de favoriser l'intelligence collective, soit en invitant des partenaires étrangers, soit entre membres du réseau. Ces échanges pourraient permettre de développer des stratégies communes. Certains élus ont également demandé la création d'une commission dédiée à l'international dans tous les principaux réseaux, voire la nomination d'un élu en charge de l'action internationale. Des propositions de mise en réseau de villes françaises ont aussi été formulées, au travers notamment de la création d'espaces de discussion pour agir et réfléchir sur les enjeux liés aux différents types d'aires urbaines et de la création de groupes de travail ou de commissions thématiques.

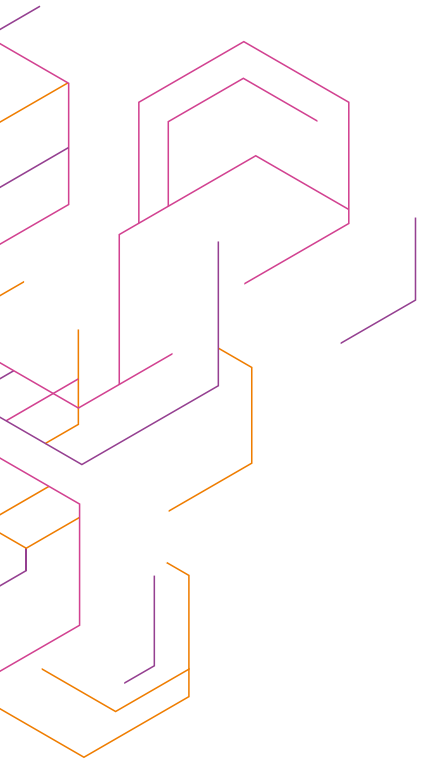
Il existe également une demande de soutien humain ou matériel de la part des élus. Certains expriment le souhait qu'un chargé de mission spécifiquement dédié à la recherche de financements européens soit pris en charge de manière centralisée par un réseau. D'autres souhaitent mettre en

Les réseaux sont toutefois nombreux : les élus en appellent à la recherche de complémentarité entre eux.

place une instance permettant d'engager un développement économique en parallèle des actions humanitaires qu'ils mènent, en regroupant les acteurs économiques d'un territoire, et expriment le souhait d'un accompagnement dédié à ce sujet.

Enfin, les élus auditionnés soulignent le rôle de relais institutionnel qu'ils attendent de la part des réseaux. Ils désirent un renforcement d'une interface avec le ministère des Affaires étrangères et se montrent en faveur d'un appui renforcé sur le ministère et l'AFD pour mener un travail commun de développement de la diplomatie des villes et pour structurer, voire coordonner l'action internationale des grandes collectivités. D'autres élus attendent des réseaux un appui au portage politique de leurs actions : cet appui pourrait prendre la forme d'un porte-parolat des collectivités lors de grands rendez-vous internationaux ou d'actions de lobbying à destination du gouvernement français, des instances européennes ou des réseaux européens.

Il reste toutefois nécessaire de souligner que les réseaux, y compris nationaux, sont nombreux et que les élus en appellent à la recherche de complémentarités entre eux, d'autant plus que les cotisations peuvent être coûteuses, ce qui pousse les collectivités à restreindre leur nombre d'adhésions.



Les attentes des techniciens : sur le terrain, réinventer l'action internationale des collectivités au plus près des citoyens

Les techniciens rencontrés ont fait état d'évolutions positives dans la manière de concevoir l'action internationale, tant du point de vue des actions menées que du positionnement de l'action internationale au sein des villes et de leurs priorités politiques. Les questions des avantages mutuels, de l'organisation et du portage politique se détachent particulièrement, sur fond de remise en question des formes historiques parfois désuètes de l'action internationale.

Les avantages mutuels, pierre angulaire de l'action internationale d'aujourd'hui

La notion d'avantages mutuels tirés de l'action internationale, répartis entre les deux villes partenaires, s'impose progressivement comme un critère essentiel et une évolution notable du positionnement des villes. Le jumelage traditionnel est ainsi remis en cause, avec de nombreux techniciens en attente d'une réorientation de la part de leurs élus, pour abandonner la stratégie souvent presque exclusivement protocolaire du jumelage. Pour les techniciens, le rôle des villes à l'international se décline à présent largement à l'échelle locale : il consiste alors à faire bénéficier le territoire des actions internationales de la collectivité. Il peut alors s'agir de participation citoyenne, d'accompagnement à l'internationalisation d'un territoire. Les formes de ces actions, ainsi que les thématiques qu'elles abordent sont variées. On peut ainsi citer, parmi de nombreux autres exemples, la mise en place de parcours migratoires à Grenoble et à Rennes, le travail sur la place des entreprises et de leurs partenariats avec l'étranger mené à Cherbourg, d'actions de solidarité ou de coopération technique entre villes telles que celles développées par la Métropole européenne de Lille sur le

traitement de l'eau et la gestion des déchets. Cet attachement à l'échelle locale se traduit aussi par une évolution dans les domaines d'intervention de l'action internationale, qui s'intéresse aujourd'hui plus aux thématiques de transition, de résilience ou de citoyenneté.

Progressivement, certaines villes intègrent des collectifs de travail pour construire des positions communes et mener des actions proches du lobbying, notamment pour peser sur le législation européenne, ce que saluent les techniciens : on peut ainsi citer la participation de Rennes et Pau au forum social d'Eurocities, ou encore celle de Saint-Etienne, de l'Eurométropole de Strasbourg et de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud à l'action « diplomatie des villes » sous l'égide de l'AFD. Les techniciens soulignent alors le nouvel objectif de ces collectivités, qui cherchent à acquérir une dimension géopolitique en complément de celle de l'Etat, sur des sujets qui les intéressent directement.

Enfin, l'évolution des modes de pensée des populations amène aussi les villes à adopter un rôle différent dans l'action internationale : il s'agit pour les techniciens de rechercher plus de réciprocité, au travers de démarches plus partenariales et plus équilibrées, et d'intégrer des réseaux de coopération. C'est le cas, par exemple, de la Métropole européenne de Lille, membre du réseau des métropoles de l'Europe du Nord-Ouest, et de Limoges, intégrée au réseau des Villes créatives de l'UNESCO.

Les techniciens soulignent également la mosaïque d'enjeux que représente l'action internationale des villes. S'il est peu pertinent de lister ici un véritable inventaire de chaque enjeu et chaque objectif poursuivi, il est toutefois possible de dégager des axes principaux autour desquelles se bâtissent les politiques d'action internationale. Ces axes s'articulent principalement autour de l'intégration de l'international à l'échelon local, au travers d'enjeux de développement économique, de rayonnement de la collectivité, d'opportunités nouvelles pour la jeunesse, de positionnement à l'échelle européenne ou d'amélioration du service rendu au public par l'échange de bonnes pratiques avec des homologues étrangers. Les techniciens appellent ainsi de leurs vœux la mise en œuvre d'actions concrètes, proches des réalités du terrain et sources de retombées positives pour leur territoire.

Des attentes organisationnelles affirmées

Les techniciens interrogés ont également exprimé des attentes en termes d'organisation et de moyens alloués à l'action internationale. Ainsi, un positionnement administratif clair et lisible de l'action internationale favorisera la mobilisation de leviers à la fois internes et externes aux collectivités. Les techniciens se prononcent en faveur d'une direction de l'action internationale évidente dans l'organigramme et dotée de missions et de moyens d'action transversaux. Il s'agit ainsi d'éviter une déconsidération de l'action internationale, qui peine parfois encore à être reconnue comme une compétence à part entière. La répartition de cette compétence entre ville et métropole pose elle aussi question : si de nombreuses configurations existent, le consensus qui s'impose est celui du besoin d'une répartition claire et formalisée, avec des interlocuteurs clairement identifiés. Dans les cas fréquents de ressources humaines et de budget dédiés à l'action nationale contraints, une réévaluation et une correction de ces situations apparaissent comme essentielles à la montée en puissance des politiques et des actions associées. La complexité des levées de fonds européens ne facilite pas la levée de ce frein budgétaire ; elle appelle cependant un soutien dédié. La reconnaissance accordée à l'action internationale est également mise en avant : cette reconnaissance passerait par un positionnement central dans l'organigramme, ainsi que par une véritable consécration de la transversalité de l'action internationale. Plusieurs techniciens ont ainsi exprimé le souhait d'un rattachement direct de leur direction à la direction générale pour à la fois gagner en légitimité et pour faciliter les actions transversales au cœur des politiques publiques territoriales, ainsi que la désignation d'un référent international dans chaque direction.

Des besoins de formation, ainsi que d'accompagnement méthodologique tel qu'un parangonnage et une cartographie des acteurs de l'action internationale, ont enfin émergé dans certaines collec-

Un positionnement administratif clair et lisible de l'AEICT favorise la mobilisation.

tivités, bien qu'une certaine professionnalisation des équipes en charge de l'international soit à noter. Ces besoins rejoignent le rôle de catalyseur de l'action internationale tenu par les collectivités, d'après les techniciens : les villes doivent relever pour elle-même le défi de poursuivre leur montée en compétences et de mieux structurer leur action internationale. Cela vient s'ajouter à la nécessité, pointée par certaines villes, de mener un travail réellement collectif et de sensibiliser les populations pour favoriser l'acceptabilité des mesures décidées et ainsi éviter le repli sur soi. Enfin, des attentes spécifiques sont exprimées quant aux réseaux de villes ou de professionnels : les techniciens attendent que ces réseaux rassemblent les différents acteurs, notamment pour éviter les potentiels doublons et pour clarifier les rôles et les missions de chacun. Ils indiquent également le besoin de disposer d'outils pour favoriser les échanges entre homologues, produire des schémas de bonnes pratiques, valoriser des stratégies nouvelles, mener des actions de lobbying auprès de l'Etat ou des institutions européennes, apporter une assistance à projet, aider à la création d'alliances à l'international…

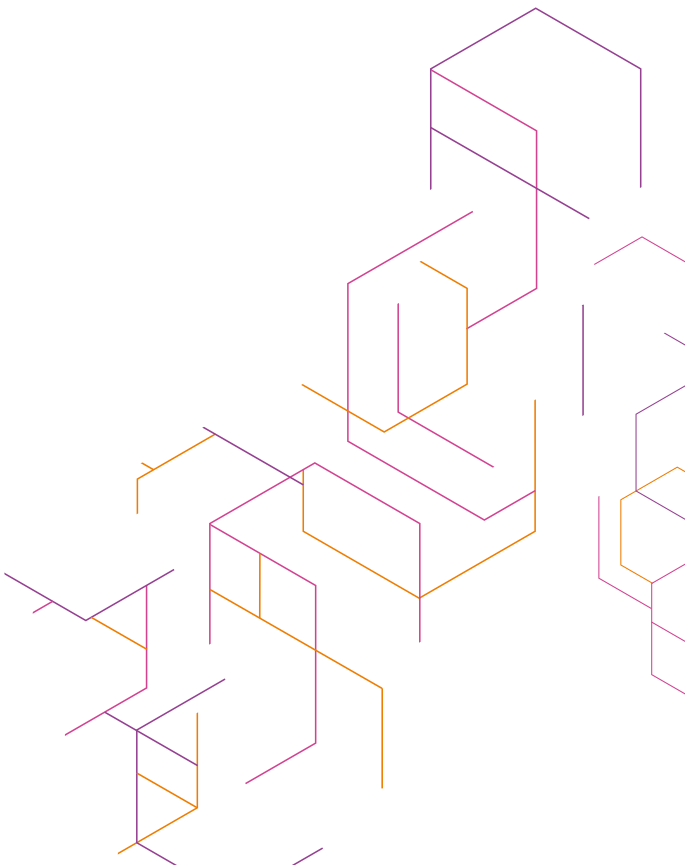
Une gouvernance et un portage politique essentiels à une action internationale de qualité

Il est attendu de l'élu délégué à l'international qu'il soit engagé, militant, motivé et professionnel.

La gouvernance et le portage politique de l'action publique revêtent également une importance particulière. Les techniciens expriment majoritairement une mobilisation croissante des élus sur la question internationale ; ils notent aussi que, si l'élu en charge des relations internationales est maire ou président de l'intercommunalité, les effets positifs de cette mobilisation sont décuplés. Ils formulent également des attentes univoques vis-à-vis de l'élu délégué à l'international : il est attendu qu'il soit engagé, militant, motivé et professionnel, et qu'il donne une nouvelle impulsion à l'action internationale. Il est également attendu qu'il soit en capacité de défendre l'action internationale au-delà du protocole d'accueil des élus des villes jumelées.

Ces attentes touchent également le degré de formation de l'élu aux questions internationales, ainsi que sa maîtrise des langues étrangères, l'anglais en tête. Les techniciens insistent unanimement sur l'importance cruciale d'un réel portage politique de l'action internationale, et ce à plusieurs titres. Il s'agit tout d'abord pour l'élu d'avoir une vision véritablement stratégique de l'action internationale, pour mobiliser cette politique comme un véritable levier pour le développement du territoire. Il est ensuite primordial que l'élu soit convaincu de l'intérêt de l'action internationale et sache s'en montrer convaincant auprès de la population, qui est souvent tentée d'opérer une mise en retrait et un recentrage à l'échelle locale dès lors qu'elle ne perçoit pas les enjeux et les apports de partenariats internationaux développés. Enfin, l'élu doit se montrer suffisamment volontaire pour porter les actions de la collectivité au sein des réseaux ou devant les institutions, pour donner à voir ce qui est accompli et l'objectif poursuivi.

Cette dernière attente trouve un écho fort dans le besoin de visibilité qui entoure l'action internationale, soutenant sa quête de légitimité auprès des populations et des autres directions de la collectivité : ainsi, une action visible sera plus facilement et durablement perçue comme étant une action réussie. Les réseaux de villes ont, pour les techniciens, un impact important sur la question, et donc un rôle essentiel à jouer, en permettant la mise en relation des professionnels, l'échange de bonnes pratiques et les retours d'expérience. Les techniciens soulignent également l'importance de tirer un bilan des actions engagées par la collectivité chaque année.



CE QU'IL FAUT RETENIR

➔ Le contexte mondial est en pleine mutation. La crise du Covid-19, les interrogations sur la mondialisation à outrance, mettent en exergue la nécessité d'accentuer les actions en faveur du développement durable mais aussi de travailler avec les acteurs de proximité, avec pour objectif un bénéfice commun aux collectivités et à leurs partenaires internationaux.

Les élus interrogés dans le cadre de l'enquête ont confirmé ce constat. Ils ont ainsi mis en avant une évolution récente de leur stratégie internationale, induisant une transformation de leurs besoins. La tendance est en effet à la diminution progressive des jumelages, au profit de partenariats équilibrés par la recherche d'intérêts mutuels. Les enjeux cités par les élus sont multiples : ils gravitent majoritairement autour du rayonnement et du développement de leur territoire, sans oublier la nécessité de prendre en compte l'échelle locale tout en prônant l'ouverture au monde comme remède au repli sur soi.

Les attentes des élus portent à la fois sur leur besoin de mieux connaître la sphère internationale, de mieux utiliser les réseaux et d'optimiser l'organisation interne de leur collectivité.

➔ **Les élus** ont ainsi cité des attentes en termes de :
- cartographie des acteurs (les réseaux sont nombreux et leur rôle est parfois nébuleux) ;
- offre de formation dédiée (pour les élus novice, sur les relations internationales en général et sur les institutions européennes en particulier) ;
- échanges entre villes (sur les bonnes pratiques, afin de favoriser l'intelligence collective et pour construire une stratégie commune) ;
- création d'une commission dédiée à l'international dans le principaux réseaux ;
- création de groupes de travail thématiques ;
- soutien humain et matériel (aide centralisée au sein d'un réseau pour la recherche de fonds européens) ;
- actions de lobby et de porte parolat via un réseau en direction du gouvernement français et des instances européennes ;
- renforcement de l'interface avec le MEAE ;
- création à l'échelon régional d'une instance en capacité de coordonner l'action internationale du territoire (harmonisation des actions et pratiques) ;
- organisation interne de leur collectivité (montée en compétences, levée de freins internes, positionnement des relations internationales dans l'organigramme, transversalité de l'international dans les politiques publiques,...).

➔ **Les techniciens** partagent les mêmes points d'attention et ont par ailleurs insisté sur :
- la nécessité de positionner clairement l'AEICT dans l'organigramme ;
- le besoin d'un portage politique fort et volontaire ;
- le développement de la transversalité avec l'ensemble des directions de leur collectivité pour que l'international trouve sa place dans l'ensemble des politiques publiques développées par les collectivités.

4

RECOMMANDATIONS

SYNTHÈSE DES ATTENTES DES DIFFÉRENTS ACTEURS VIS-À-VIS DES MISSIONS DE FRANCE URBAINE :

Les techniciens :

- une mise en réseau ;
- la création d'un groupe d'élus et la formation d'un groupe de techniciens ;
- l'ambassadrice d'une AEICT contemporaine et inscrite dans les défis du XXIe siècle ;
- des actions de lobbying ou d'influence à destination des instances européennes.

Les élus :

- la création d'une vice-présidence France urbaine dédiée ;
- des groupes de travail thématiques ;
- une mise en réseau de CT intervenant sur des thématiques convergentes ;
- une veille partagée entre collectivité sur l'actualité politique et économique des pays avec lesquels les collectivités collaborent le plus ;
- le facilitateur de la transmission des connaissances techniques ;
- des actions de lobbying au niveau national, européen et international.

Les techniciens interviewés n'ont pas toujours spontanément présenté les actions de France urbaine en matière d'action internationale. Pour certains d'entre eux, un rôle existe en la matière, mais il pèche par manque de visibilité. D'autres acteurs opérationnels n'ont pu mentionner d'actions spécifiques et ne connaissaient parfois même pas l'intervention de l'association d'élus dans ce domaine.

Du côté des élus, quatre élus sur neuf ont répondu qu'ils avaient un manque de visibilité du rôle de France urbaine en ce qui concerne le soutien à l'action internationale des villes. Parmi eux, certains avaient le sentiment que l'international n'était pas une priorité pour France urbaine et que son action pourrait être amplifiée dans ce domaine.

Les propositions ont été nombreuses quant à ce que pourrait être le rôle de France urbaine. Trois axes majeurs ont ainsi pu être dégagés :

- Comment mieux ancrer l'international dans l'action locale ;
- Comment positionner France urbaine dans la mise en réseau des acteurs de l'AEICT ;
- Comment travailler à renforcer l'échange d'expertise.

➔ Ancrer l'international dans les politiques locales des grandes villes et EPCI par la mise en place d'une structure ad hoc spécifique au sein de France urbaine

Un besoin de mise en réseau

Faire de France urbaine un outil au service de ses membres pour développer des projets à l'international est également apparue comme une préoccupation au fil des entretiens réalisés. Le principal besoin qui a été exprimé concerne la mise en réseau, comme abordé ci-dessus dans la partie consacrée à l'évolution du contexte international et aux attentes des collectivités.

Le but d'une telle instance serait de favoriser les échanges entre homologues, de produire des schémas de partage des bonnes pratiques, de valoriser les stratégies nouvelles, d'effectuer des parangonnages, de mener des actions concertées de représentation d'intérêts, de faire de l'assistance à projet ou encore d'aider à la création d'alliances à l'international. A travers cette mise en relation, il s'agit pour France urbaine d'acquérir d'une part une bonne vision des attentes de ses collectivités membres sur l'AEICT pour mieux adapter ses dispositifs d'accompagnement et éventuellement d'autre part de faire évoluer sa stratégie en fonction de la clarification des attentes de ses membres.

Ce rôle d'ensemblier lui permettrait ensuite de porter d'une voix unifiée la position des grandes villes et EPCI françaises dans un réseau thématique ou sectoriel existant.

Cette inflexion lui permettrait également de mieux porter la parole de ses membres auprès des instances gouvernementales nationales, afin de négocier des modalités optimales de déploiement de l'action extérieure des collectivités territoriales, notamment pour les grandes villes et les EPCI.

Des propositions de mise en réseau de villes françaises ont été formulées par les différents acteurs interviewés. Elles rejoignent en cela les résultats du questionnaire qui placent l'existence d'un réseau partenarial d'échanges et de partage d'expériences comme le besoin le plus fréquemment exprimé par les répondants (60 % d'entre eux).

Concrètement, elles sont de plusieurs types :

- la création d'espaces de discussion pour les membres de France urbaine afin d'agir et de réfléchir sur les enjeux liés aux grandes aires urbaines ;
- la création de groupes de travail ou de commissions thématiques au sein de France urbaine (par exemple: décentralisation et action internationale des collectivités territoriales, mobilisation de l'UE dans la coopération décentralisée, etc.).

D'un point de vue très opérationnel, ces groupes pourraient permettre de :

- fédérer des villes françaises autour d'actions communes ;
- monter des actions de lobbying en direction des réseaux européens.

Vers une structure ad hoc au sein de France urbaine

France urbaine a récemment mis en place une commission Europe. Cependant, aucune commission sur l'action internationale n'existe et bien que France urbaine soit active sur le sujet à travers les missions de M. Kader Makhlouf, Conseiller Europe, international, sécurité et alimentation durable, les techniciens interviewés n'expriment qu'une très faible connaissance des activités en la matière. Ils connaissent davantage les autres acteurs comme Cités-Unies France, l'Agence Française de Développement ou encore le MEAE.

Afin d'y remédier, le présent rapport propose **la mise en place d'une instance dédiée à l'"action internationale"**. Cette commission permettrait de donner une visibilité aux actions entreprises. En effet, pour les acteurs qui ont travaillé ou qui ont été en lien avec France urbaine, les retours sont très positifs : la commission pourrait capitaliser sur ces retours d'expérience.

France urbaine permet à ses collectivités membres de se saisir d'opportunités de financement (majoritairement européens). Elle est également source d'information grâce à la newsletter qui permet de se tenir informé des actions menées dans les collectivités, relayant ainsi les bonnes pratiques. Par ailleurs, France urbaine valorise grandement les compétences des collectivités, notamment

Faire de France urbaine un outil au service de ses membres pour développer des projets à l'international.

par des publications réalisées régulièrement et qui recensent, sous forme de fiches en français et en anglais, les initiatives exemplaires des villes. Elle agit aussi comme un fédérateur des grandes collectivités et de l'action internationale, permettant à des projets conjoints d'émerger. Enfin, elle est en capacité d'accompagner les stratégies politiques et de plaider la cause des collectivités auprès de l'Etat ou lors de grandes conférences internationales, notamment dans le cadre du Forum urbain mondial.

Une instance spécifique donnerait corps à ces missions qu'exerce d'ores et déjà l'association.

Ainsi, certains maires attendent de France urbaine un appui pour le portage politique de leurs actions : cela pourrait prendre la forme d'un porte-parolat des collectivités françaises lors des grands rendez-vous internationaux ou d'actions de représentations d'intérêt (auprès du Gouvernement français mais également des instances communautaires).

> La création de réseaux d'échanges est apparue comme une attente forte. En particulier, les maires proposent plusieurs formes de structuration de ces échanges : il peut s'agir de favoriser l'intelligence collective, entre membres de France urbaine, mais aussi le cas échéant avec des partenaires invités. Ces échanges pourraient permettre de développer des stratégies communes, notamment sur des thématiques telles que les déchets. Une commission technique d'élus complétée par des groupes de travail thématiques s'avère être une bonne réponse pour mettre en place ces réseaux.
> La création d'une instance à France urbaine dédiée à l'action européenne internationale des grandes et intercommunalités françaises accroîtrait la visibilité de l'activité de France urbaine dans ce domaine et permettrait une reconnaissance de cette politique publique dans l'action publique locale. Un élu référent pourrait utilement piloter cette instance afin de lui donner une existence sur la scène politique.

76 % des collectivités interrogées [...] souhaitent que France urbaine joue un rôle d'accompagnateur et de facilitateur auprès des collectivités territoriales.

→ Adopter pour France urbaine une posture de recherche de complémentarité et d'interface au service des collectivités membres

La recherche de la complémentarité des missions

Un premier enjeu pour France urbaine réside dans la clarification de son rôle en matière d'AEICT afin de générer une identité propre à son action. Les réseaux d'acteurs sont nombreux, notamment en matière d'expertise et d'assistance technique, et il est essentiel pour France urbaine de ne pas apparaître comme étant en doublon sur leurs missions. Pour autant, 76 % des collectivités interrogées par le biais du questionnaire, souhaitent que France urbaine joue un rôle d'accompagnateur et de facilitateur auprès des collectivités territoriales.

Les élus ont fait remarquer que les réseaux (y compris nationaux comme internationaux) sont nombreux, qu'il y a certainement des complémentarités à trouver entre eux, d'autant plus que les cotisations peuvent être coûteuses, d'où des choix opérés par les collectivités qui s'orientent vers les réseaux qui leur semblent les plus pertinents pour la mise en œuvre de leur stratégie. En ce sens, il a été souligné qu'il pourrait être intéressant que France urbaine renforce ses liens avec l'AFCCRE s'agissant des problématiques européennes, comme cela a déjà été fait sur certaines thématiques, par exemple sur les enjeux migratoires, en lien avec des partenaires européens.

L'important pour France urbaine est de rechercher une nouvelle légitimité sur l'international, et notamment hors Europe. Pour cela, il conviendrait de bâtir une nouvelle feuille de route en précisant les rôles des réseaux d'acteurs existant.

Les réseaux comme ARRICOD ou CUF sont des réseaux techniques à destination des acteurs opérationnels. Un atout essentiel pour France urbaine serait de créer un réseau d'élus complémentaire aux autres réseaux.

La création d'une interface politique avec le MEAE et ses opérateurs

Un second enjeu pour France urbaine mis en avant notamment par les maires interrogés, est celui de l'interface à créer ou à renforcer avec le MEAE.

Ainsi, France urbaine pourrait s'organiser pour constituer un meilleur appui à ses membres dans les échanges avec le MEAE et d'un point de vue plus politique, agir en faveur d'un travail commun pour le développement de la diplomatie des villes.

En résumé, les plus-values de France urbaine reposent sur la possibilité de constituer un réseau politique solide permettant :
- les actions de représentation d'intérêts ;
- les prises de position politique, complémentaires à l'action technique ;
- l'adaptation de l'action internationale aux attentes des élus et permettant ainsi son ancrage réel dans les territoires ;
- de soutenir et de rendre visible l'AEICT.

Enfin et pour ce faire, France urbaine pourrait proposer des actions de formation et de sensibilisation à destination des élus, sur les relations internationales en général, sur les institutions européennes, sur les institutions internationales, sur le cadre juridique de l'AEICT, etc.

> France urbaine est un réseau d'élus. En cela, son rôle en faveur de l'action internationale de ses membres pourrait très utilement compléter l'action des autres réseaux d'acteurs existants. Son positionnement est également une opportunité, puisque généraliste, il a vocation à s'adresser au Gouvernement, ainsi qu'aux principales agences nationales, mais également aux instances européennes et internationales sur tout sujet de compétence de ses membres. En ce sens, son rôle dans la défense des intérêts des communes et des EPCI qu'il fédère supplante la somme des actions que pourraient engager les réseaux thématiques. Cela constitue un atout essentiel pour le renforcement de l'AEICT et de la visibilité de cette politique publique au niveau national.

Œuvrer à l'échange d'expertise

Les acteurs interviewés ont très souvent exprimé l'importance du partage d'expériences et d'expertise. Cela se traduit par une attente en termes de :
- mise à disposition de guides ;
- mise en place de compagnonnage de territoires ;
- mise en oeuvre de groupes thématiques opérationnels ;
- recherche de fonds européens ;
- assistance technique ;
- formation des élus.

Les demandes formulées portent sur des aspects opérationnels précis comme :
- la mise en place d'une coopération, la maîtrise d'ouvrage dans le champ de l'AEICT, l'intégration de la dimension internationale dans l'ensemble des politiques publiques territoriales ;
- la mise en relation de l'AEICT avec les objectifs de développement durable ;
- un appui pour la formalisation des dossiers de réponse aux appels à projets des programmes européens ;
- la connaissance de l'AEICT à travers une cartographie claire des acteurs permettant notamment de développer des initiatives communes ;
- une méthodologie pratique pour un membre de France urbaine, lui permettant d'établir un diagnostic de la dimension internationale de son territoire (actions, atouts, éléments structurels et contextuels, état des lieux et indicateurs).

En interne, les cibles de l'échange d'expertise sont à la fois les techniciens et les élus des collectivités membres de France urbaine.

Les élus sont naturellement les destinataires privilégiés d'échanges d'expertise : France urbaine pourrait ainsi se positionner dans un rôle d'offre de services à leur égard, au travers par exemple d'outils de diagnostics territoriaux, pour cartographier les leviers d'internationalisation de leurs politiques publiques locales, ou d'éléments de langage adaptés au domaine de l'AEICT. D'un point de vue politique, les apports techniques que pourrait proposer ou organiser France urbaine, seraient utiles aux élus pour préparer le volet international

France urbaine pourrait s'organiser pour [...] agir en faveur d'un travail commun pour le développement de la diplomatie des villes.

Dans un deuxième temps, une extension de ces échanges d'expertise pourrait se développer au-delà des membres de France urbaine.

de leur projet de mandat. Pour les élus bénéficiant d'une délégation en lien avec l'action internationale, demeure également l'enjeu de convaincre ses pairs d'inclure la dimension à leur portefeuille.

En externe, possiblement dans un deuxième temps, une extension de ces échanges d'expertise pourrait se développer au-delà des membres de France urbaine : notamment à destination des collectivités et des acteurs francophones. En effet, la question de la francophonie pourrait être un lien fédérateur au travers la capitalisation des quelque 3,5 millions de Français qui vivent à l'étranger. Également, la prise en compte et la mobilisation des diasporas (francophones ou non) sur le territoire d'une collectivité constituent souvent des leviers pour le développement d'une politique d'AEICT. Cela participe, selon Yannick Lechevallier, des éléments de diagnostic à collecter sur le territoire. Ainsi au travers les institutions qui les représentent, ces populations pourraient avoir un rôle d'ambassadeur, de relais. Cela pourrait passer par des sessions de groupes thématiques ouvertes à l'international.

> L'échange d'expériences et d'expertises apparaît comme une attente majeure des acteurs. Les membres de France urbaine gagneront à s'appuyer sur des groupes thématiques et techniques pour entretenir leurs connaissances dans ce domaine. D'autres réseaux agissent cependant dans cette voie et il est essentiel de bien articuler l'action de France urbaine avec celle des autres réseaux d'acteurs.

(11) Comme celle proposée par Yannick Lechevallier, directeur général de l'Agence du Monde Commun, déployée par exemple pour le diagnostic territorial de mondialité de Grand Paris Sud.

➔ Préconisations à destination des grandes villes et intercommunalités pour renforcer leur action européenne internationale

Afin de renforcer leur action européenne et internationale, les villes et intercommunalités peuvent :

1. Mettre en place un diagnostic territorial : l'action européenne et internationale tend trop souvent à ne pas avoir de méthode, les villes et EPCI gagneraient à cartographier en amont. Le diagnostic territorial consiste à identifier tout ce qui constitue des indicateurs de l'internationalisation d'un territoire. Ce peut être par exemple, les diasporas, les étudiants étrangers, la vie économique ou associative, etc. La caractérisation des atouts et des manques permet de développer une stratégie politique d'action internationale. On peut s'appuyer pour cela sur une méthodologie d'analyse territoriale[11] ;

2. Positionner clairement l'AEICT dans l'organigramme de la collectivité, dans un positionnement, permettant de renforcer une approche transversale de l'AEICT et garant d'un portage fort ;

3. Œuvrer à développer une dimension internationale dans chaque politique publique locale ;

4. Inclure à leurs actions l'ensemble des citoyens, mais également les éventuelles diasporas présentes sur le territoire de la collectivité, par exemple en travaillant avec les associations du territoire

5. Davantage communiquer auprès des habitants sur les projets et les actions menées dans le champ de l'AEICT. S'appuyer sur les facteurs de "mondialité" du territoire pour développer des actions visibles. Un lieu emblématique et symbolique tel qu'une Maison de l'international permet en outre, de donner une existence tangible à l'AEICT en tant que politique publique locale ;

6. Développer des formations spécialisées sur l'AEICT, en lien notamment avec le CNFPT et d'autres collectivités, tant à destination des élus que des agents. Il peut s'agir de formations pour le renforcement de la maîtrise des langues étrangères, l'anglais en tête, mais également de formations juridiques sur des aspects spécifiques liés à l'AEICT (déplacements des agents à l'étranger, cadre juridique de l'AEICT, etc.) ;

7. Sensibiliser les équipes, agents et élus, aux questions internationales par l'organisation de conférences ou d'ateliers avec des experts extérieurs. Il paraît important de développer une maîtrise du contexte international dont les enjeux évoluent constamment ;

8. Identifier des lignes budgétaires spécifiques pour l'AEICT (notamment en lien avec les dispositifs 1 % eau et assainissement voire à l'avenir sur des actions en lien avec les transports et la mobilité) ;

9. Pour les collectivités ayant accordé une délégation " international " à un élu en particulier, structurer un service ou une mission en charge des affaires européennes et internationales afin de concrétiser les projets politiques. Un bilan annuel synthétique et accessible des actions menées par cette mission ou ce service permettra un pilotage renforcé de l'AEICT ;

10. Développer dans le cadre de l'AEICT des actions de coopération décentralisée à plusieurs collectivités françaises, afin de mutualiser les moyens et de renforcer l'ampleur des projets. A cette fin, il peut être souhaitable de créer des instances avec les acteurs du territoire ayant un intérêt commun à l'action internationale (université, hôpital, collectivités, etc.).

© Rymden / Adobe Stock

Les personnes auditionnées

Olivier LANDEL, Directeur général de France Urbaine **/ Christine MORO**, Ambassadeur, Déléguée pour l'action extérieure des collectivités territoriales au Ministère de l'Europe des Affaires étrangères **/ Gaëlle NARAYANASSAMY**, Chargée de mission internationalisation des territoires à l'Agence Française de Développement **/ Denis SCHAMING**, Directeur Général Adjoint à la Métropole du Grand Nancy **/ Geneviève SEVRIN**, Directrice Générale de Cités-Unies France **/ Gabriel VOISIN FRADIN**, Chef de projet relations économiques internationales à Grenoble Alpes métropole **/ Sladana ZIVKOVIC**, Maire adjointe de Dijon, Déléguée aux relations internationales et au tourisme.

Jeanne BARSEGHIAN, Maire de Strasbourg **/ Olivier BIANCHI**, Maire de Clermont-Ferrand, Président de Clermont Auvergne Métropole **/ Christophe CHAILLOU**, Maire de Saint-Jean de la Ruelle, Président d'Orléans Métropole **/ Mickaël DELAFOSSE**, Maire de Montpellier, Président de Montpellier Méditerranée Métropole **/ Émile-Roger LOMBERTIE**, Maire de Limoges **/ David MARTI**, Maire du Creusot, Président de la Communauté urbaine Creusot-Montceau **/ Eric PIOLLE**, Maire de Grenoble **/ Johanna ROLLAND**, Maire de Nantes, Présidente de Nantes Métropole, Présidente de France urbaine **/ Patrice VERGRIETE**, Maire de Dunkerque, Président de la Communauté urbaine de Dunkerque **/ Adda BEKKOUCHE**, Adjoint au Maire de Colombes délégué à la coopération et à la solidarité internationale **/ Flavie BOUKHENOUFA**, Adjointe à la Maire de Rennes déléguée aux Relations internationales, aux relations publiques, aux cultes et à la laïcité et conseillère métropolitaine **/ Cécile COTTENCEAU**, Maire adjointe de Caen en charge des relations internationales **/ Jean-Claude DARDELET**, Adjoint au Maire de Toulouse délégué à l'International, à l'Europe, à la Coopération décentralisée et la solidarité internationale, à la Politique touristique municipale, aux Relations avec le réseau des villes de l'Aéropostale et aux Relations avec les villes jumelées **/ Arnaud NGATCHA**, Adjoint à la Maire de Paris en charge des relations internationales et de la francophonie **/ Dimitri OUDIN**, Conseiller municipal de Reims délégué aux Commémorations, aux Relations Internationales et aux Jumelages **/ Céline PAPIN**, Adjointe au Maire de Bordeaux en charge des coopérations territoriales européennes et internationales, Vice-Présidente de Bordeaux Métropole en charge de l'équilibre des territoires, des relations internationales et du dialogue citoyen **/ Élise PEREIRA-NUNES**, Adjointe à la Maire de Tours déléguée aux relations internationales **/ Oana TISSERANT**, Conseillère municipale de Mulhouse déléguée à la Politique du livre et à la lecture publique, aux bibliothèques, médiathèque et artothèque, aux relations internationales et à la coopération transfrontalière.

Marie-Bernard AMIRAULT-DEISS, Directrice des relations internationales et de la coopération décentralisée à la Ville de Tours **/ Nicolas BOBLIN**, Chargé de mission Relations internationales à la Ville de Caen **/ Jean-François COLLIN**, Directeur Enseignement supérieur et Relations internationales à Ville de Clermont-Ferrand **/ Nathalie COS**, Cheffe du Service Coopérations Europe et International à la Communauté urbaine de Dunkerque **/ Michèle COUETMEUR**, Directrice Attractivité et Coopération internationale à la Métropole Aix-Marseille-Provence **/ Stéphanie DAPSANCE DIXON**, Directrice de la Mission des Affaires européennes et internationales à Amiens Métropole **/ Lionel DELBOS**, Directeur Général Adjoint Développement économique et Emploi à la Métropole Européenne de Lille **/ Valerie DEMANGEL**, Directrice de Mission Europe et International à la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées **/ Katharina FRETER**, Directrice de l'attractivité territoriale à la Ville et à la Métropole de Nantes **/ Fabien GROUSSELLE**, Responsable Économie locale et Relations internationales à la Métropole Rouen Normandie **/ Ganaëlle GUITER**, Directrice Europe et International à la Ville et à la Métropole d'Angers **/ Renaud JACQUIN**, Directeur des relations européennes et internationales à la Ville et à l'Eurométropole de Strasbourg **/ Marion LABIDI**, Responsable Partenariats internationaux à la ville et la Métropole de Rennes, Présidente de l'ARRICOD **/ Jean-François MANGELAIRE**, Directeur des Relations internationales et européennes à la Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud **/ Christophe MEUNIER**, Directeur des Relations Internationales à la ville et à la Métropole de Lyon **/ Julie NUYTS**, Responsable du service Relations internationales à la Ville et à la Métropole de Brest **/ Marie-Ange ORIHUELA**, Responsable du Service International et Europe à la ville et la Métropole de Rennes **/ Eric RECOURA**, Directeur « Grenoble Ville Ouverte - Coopérations locales, européennes et internationales au service des transitions » à la Ville de Grenoble **/ Stéphanie RIADO**, Mission Relations internationales et Ville créative de l'UNESCO à la Ville de Limoges **/ Ségolène SAUNIER**, Directrice adjointe aux Relations internationales à la Ville de Saint Etienne **/ Dorothée SCARWELL**, Chargée des relations internationales à la Ville de Poitiers et à la Communauté urbaine de Grand Poitiers **/ Estelle TOLLEMER**, Responsable du Service Relations internationales à la Ville de Cherbourg **/ Sébastien VIANO**, Directeur Europe, Euro-méditerranée et Financements Extérieurs à la Ville de Nice et à la Métropole de Nice Côte d'Azur.

Jean-Marie BOCKEL, Ancien sénateur du Haut-Rhin, ancien ministre, ancien secrétaire d'État et ancien président de l'association des maires des grandes villes de France **/ Brigitte BARIOL MATHAIS**, Déléguée générale du Partenariat Français pour la Ville et les Territoires **/ Laura BLOSEUR**, Service appui conseil à Cités-Unies France **/ Hervé BOISGUILLAUME**, Directeur de projet Ville durable, Chef de la mission Internationale Urbanisme Logement, Vivapolis, Ministère de la Transition Écologique, Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales **/ Jean-Jacques HELLUIN**, Délégué général du CODATU **/ Djamila IOUALALEN-COLLEU**, Adjointe au Directeur de projet Ville durable, Direction des Affaires Européennes et Internationales, Vivapolis, Ministère de la Transition Écologique, Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales **/ Lorenzo KIHLGREN GRANDI**, Enseignant à Sciences Po PSIA **/ Pascal LAMY**, Ancien Commissaire européen pour le commerce, Ancien Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, coordinateur du réseau de Think Tank Jacques Delors (Paris, Berlin, Bruxelles), Président du Forum de Paris pour la paix **/ Yannick LECHEVALLIER**, Directeur de l'Agence du Monde Commun **/ Marianne MALEZ**, Directrice de mission Ville durable, Europe et International du Partenariat Français pour la Ville et les Territoires **/ Christophe MOREUX**, Directeur du pôle Territoires et cohésion au sein de l'AFCCRE **/ Marc REVERDIN** Secrétaire général du Forum de Paris pour la paix **/ Virginie ROUQUETTE**, Service appui conseil à Cités-Unies France.

Éléments bibliographiques

- ARRICOD, *Action européenne et internationale des collectivités territoriales (AEICT), quelle vision portée par l'ARRICOD*, 2016
- ARRICOD, *L'action internationale économique des collectivités territoriales – le guide*, 2020
- CNCD, *Guide juridique de l'action extérieure des collectivités territoriales*, 2019
- CNCD, *Guide opérationnel de l'action extérieure des collectivités territoriales – « de nouveaux outils pour de nouveaux projets »*, 2020
- EMS, *Bilan/perspectives de l'action européenne et internationale de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg*, 10 juillet 2020
- EMS, *L'action internationale de cinq villes françaises : Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Nice*, 2019
- France urbaine, *Action internationale – Rapport d'activité 2019*, 2020
- GAILLARD Norbert. « Le Covid-19-19, accélérateur de la post-mondialisation », *Politique étrangère, vol. automne*, n° 3, 2020, pp. 59-70
- KIHLGREN GRANDI Lorenzo, *Le nouveau rôle international des villes (et pourquoi il faut l'encourager)*, Terra Nova, 13 mars 2020
- MAYER Maximilien, « Chine : l'affirmation d'une puissance », *L'Europe et le monde en 2020 Essai de prospective franco-allemande*, Septentrion, p.129-143
- MOREAU DEFARGES Philippe. « Après le Covid-19 : une terre démondialisée ? », Politique étrangère, vol. automne, no. 3, 2020, pp. 47-58
- NARDON Laurence, VELLIET Mathilde, « La guerre commerciale sino-américaine : quel bilan à l'issue de la présidence Trump ? », *Potomac paper*, n° 40, novembre 2020
- STRAUSS-KAHN Dominique, « L'être, l'avoir et le pouvoir dans la crise », *Politique internationale n° 167 - "Printemps 2020"*, 2020

Commanditaire :

→ **Kader MAKHLOUF**, Conseiller en charge des relations internationales et européennes à France urbaine

Rapport rédigé par :

→ **Chloé BELLAMIO** / chloe.bellamio@conservateur-inet.org

→ **Marie BONFILS** / marie.bonfils@ingenieurchef-inet.org

→ **Maxime CHOPLIN** / maxime.choplin@administrateur-inet.org

→ **Frédéric DESPINASSE** / frederic.despinasse@ingenieurchef-inet.org

→ **Emeline LAFAURY** / emeline.laffaury@ingenieurchef-inet.org

→ **Tiffany OUETCHO** / tiffany.ouetcho@administrateur-inet.org

→ **Agathe PAYAN** / agathe.payan@conservateur-inet.org

→ **Hélène TOTTOLI–DESANTE** / helene.tottolidesante@ingenieurchef-inet.org

Contact :

→ **Kader MAKHLOUF** / k.makhlouf@franceurbaine.org

FRANCE URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

le cnfpt INET

Avec le soutien de la délégation pour l'Action extérieure des collectivités territoriales (DAECT)

MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
Liberté
Égalité
Fraternité