L'Association des Professionnels de l'Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales - ARRICOD et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale - CNFPT présentent...

13ÈMES

LES UNIVERSITÉS DE L'ARRICOD

LES RENCONTRES TERRITORIALES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

TOUT BOUGE ! LA TECTONIQUE DES PLAQUES :

L'ACTION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES TERRITOIRES REDESSINÉE ?

SYNTHESE DES TRAVAUX

26-27-28 NOVEMBRE 2014

MONTPELLIER

ARRICOD · CNFPT · la Région Languedoc Roussillon · UM1 Université Montpellier 1 · Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE · afd AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Edito

Les 13èmes Universités d'automne (UA) de l'ARRICOD se sont déroulées à Montpellier fin novembre 2014, et pour la première fois en collaboration étroite avec le CNFPT (Centre national de la Fonction Publique Territoriale), qui organisait ces premières Rencontres Territoriales Européennes et Internationales. Nouveau partenariat riche en enseignement et en « fertilisation croisée » qui permet d'enrichir nos propositions et celles du CNFPT, de croiser des publics, au bénéfice de tous. Succès évident de par la participation nombreuse (160 participants) et de par la qualité des débats, les UA s'améliorent chaque année, permettant rencontres de pairs et échanges de réflexions et de pratiques.

Ces comptes-rendus des universités reflètent cette richesse, ainsi que la diversité des thématiques abordées. Ils soulignent également les secousses telluriques qui agitent le monde de l'Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales (AEICT) : réforme territoriale en cours et chamboulement des compétences, questionnements et recherches autour des mesures d'internationalisation des territoires, thématiques nouvelles de l'AEICT et réorientation en cours, alternance politique et réorientation des politiques internationales des collectivités. L'AEICT évolue, se transforme, et continue à avancer.

Que la lecture de ces comptes-rendus permette de poursuivre nos métiers, en tenant compte des évolutions en cours, afin de rendre l'AEICT plus forte et pleinement reconnue.

Noua adressons tous nos remerciements aux partenaires sans lesquels ces Universités n'auraient pu voir le jour : le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, le Conseil régional Languedoc-Roussillon, la Délégation à l'Action Extérieure des Collectivités territoriales, l'Agence Française de Développement et l'Université Montpellier 1.

Frédéric DESHAYES, Président de l'ARRICOD

Sommaire

Edito 3
Extraits des « passeports des participants » 6

Ateliers thématiques

Magnitude sur l'échelle de Richter : comment mesurer l'internationalisation des territoires ? 7
Propagation des ondes sismiques. Amplification du phénomène de l'action internationale et européenne par et grâce aux réseaux formels et informels ? 13
Lignes de failles : l'impact de la réforme sur l'action extérieure 15
Faire de son territoire une « terre émergée », action internationale vs acteurs du développement économique : deux continents en contact ? 18
Métropolisation : vers des supercontinents ? 22
Rapprochement Europe et International : subduction, obduction ou fusion ? 24
L'alternance politique : tsunami, onde de choc ou secousse passagère ? Comment l'anticiper, faut-il la craindre ? S'y préparer ? 28

Séances plénières

Table-ronde « Nord Sud Est Ouest, perturbations magnétiques, à quelle boussole se fier ? Complémentarités, ressemblances, spécificités et lien entre affaires européennes et internationales »..... 30
Séquence « d'accord ou pas d'accord ? »..... 31
Retour sur l'intervention de Bertrand FORT, Délégué pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT) 33

Extraits des « passeports des participants »

FICHE ARRICOD Link

Nom : RECOURA
Prénom : ERIC
Collectivité / organisation : Ville de Grenoble
Intitulé de votre poste : Directeur des relations internationales
Votre devise (selon inspiration du moment) :
La devise, ça dépend du taux de change

Diriez-vous que vous agissez au niveau :

- ☐ Européen
- ☐ International
- ☒ Européen et International

Votre zone géographique d'activité (si pertinent) : Grenoble et le monde
Vos sujets favoris de travail (selon intérêt) : la proximité
Avez-vous une attente particulière pour ces Rencontres? :
Partager sur la métropolisation, rencontrer de nouveaux collègues, sentir le pouls du métier

FICHE ARRICOD Link

Nom : MARRE
Prénom : ANISSA
Collectivité / organisation : Mairie de Montpellier
Intitulé de votre poste : Chargée de missions
Votre devise (selon inspiration du moment) :
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Diriez-vous que vous agissez au niveau :

- ☐ Européen
- ☐ International
- ☒ Européen et International

Votre zone géographique d'activité (si pertinent) : Méditerranée
Vos sujets favoris de travail (selon intérêt) :
Avez-vous une attente particulière pour ces Rencontres? :
Echanges d'expertises
Compréhension des mécanismes européens
Elements permettant d'aprémenter ma recherche en docholat de droit public sur la competence internationale des collectivités.

FICHE ARR

Nord-est

Nom : MARTIN
Prénom : Jérémy
Collectivité / organisation : CNFPT Alsace-Moselle
Intitulé de votre poste : Conseiller formation
Votre devise (selon inspiration du moment) :
Aujourd'hui est le premier jour du reste de votre vie

Diriez-vous que vous agissez au niveau :

- ☒ Européen
- ☐ International
- ☐ Européen et International

Votre zone géographique d'activité (si pertinent) : Grand Est
Vos sujets favoris de travail (selon intérêt) : Montage de projets
Avez-vous une attente particulière pour ces Rencontres? :
Rencontres entre professionnels
Informations sur les Fonds Européens
Posture des CT

Atelier
« Magnitude sur l'échelle de Richter : comment mesurer l'internationalisation des territoires ? »

Animation : Mary GELY (IEP Grenoble, administratrice de l'ARRICOD), Elise GARCIA (Ville de Cergy, administratrice de l'ARRICOD)

1. Contexte et objectif de l'atelier

La réflexion menée par l'ARRICOD sur les indicateurs de l'internationalisation des territoires s'inscrit dans le prolongement de deux chantiers thématiques animés par l'association entre 2010 et 2013, sur le thème de l'intérêt à agir de l'action internationale des collectivités territoriales : ses impacts à la fois sur les institutions et sur les territoires français. Ces deux sujets ont également fait l'objet de travaux de recherches universitaires dans le cadre de thèses de doctorat réalisées par deux administratrices de l'ARRICOD.

A l'issue de ces chantiers, l'ARRICOD a décidé d'approfondir de manière très pratique la question de la mesure, en France, de ses impacts, mais également de l'internationalisation des territoires. S'il existe de nombreux outils pour évaluer les impacts de projets ou d'actions internationales sur les territoires d'intervention, force est de constater que cette démarche reste, faute d'outils appropriés, encore limitée sur les territoires français. D'ordre surtout qualitatifs, ces derniers seraient difficilement quantifiables.

Pourtant, face aux mutations en cours et à venir des politiques internationales menées par les collectivités territoriales (dues notamment à la raréfaction de la ressource publique, aux réformes territoriales, ainsi qu'aux alternances politiques), il n'a jamais semblé aussi urgent pour les professionnels du secteur de produire de la donnée pour renforcer l'intérêt des décideurs vis à vis de ces politiques. Aussi, dans le cadre de son nouveau chantier triennal 2014-2016, l'ARRICOD s'est donné pour objectif d'accompagner ses membres dans la construction d'outils d'évaluation participatifs, souples, et adaptables aux contextes de chaque territoire. Un chantier qui a été initié à Rennes dans le cadre d'une réunion régionale organisée par l'association au printemps 2014. Cet atelier visait à poursuivre et à approfondir ces travaux.

2. Déroulé de l'atelier

L'atelier « magnitude sur l'étude de Richter : comment mesurer l'internationalisation des territoires ? », qui a mobilisé une quarantaine de participants, s'est articulé autour de trois grandes étapes :

2.1. Identification de l'existant et des besoins à combler en matière d'évaluation

Cette étape a reposé sur les deux démarches suivantes :

- Identification des besoins des professionnels en matière d'évaluation ;
- Tour d'horizon des outils, dispositifs et/ou démarches d'évaluation mis en place au sein des collectivités territoriales présentes.

Une quarantaine d'outils d'évaluation de différentes natures ont été identifiés et analysés sous l'angle de leurs forces et de leurs limites. Ils sont listés dans le tableau ci-après.

Analyse des outils, dispositifs et démarches identifiés par les professionnels présents

4 catégories d'outils identifiés
1. Outils de gestion administrative et financière
2. Mesurer la mobilisation et de la participation des services, des acteurs et des habitants du territoire
3. Mesurer et suivre les impacts de projets ou de politiques publiques
4. Autres

1. Outils de gestion administrative et financière		
Outils	**Forces**	**Faiblesses**
Suivi financier	Facilement quantifiable et mesurable : les données sont connues et reconnues	Evaluation non qualitative : ne mesure pas la pertinence ou l'efficience des actions menées
Tableau de suivi des subventions (nombre et montants) versées aux acteurs de la coopération internationale, intégrant le nombre et les catégories de bénéficiaires	Permet de quantifier facilement le nombre de bénéficiaires des investissements réalisés par la collectivité. Information appréciée des élus	Outil un peu "fourre-tout", où sont mélangés les jeunes, les formateurs, etc. ne rend pas forcément compte de la réalité et de l'intérêt objectif d'un projet
Statistiques de suivi des subventions versées aux acteurs de la coopération internationale, avec une double entrée : volume financier/nombre de projets et des critères définis (thématiques, géographiques, collectivités concernées en France)	Outil utile pour faire un « mapping » de l'investissement régional	Outil basique et incomplet, inopérant pour des projets multithématiques etc.
Suivi des dispositifs d'accompagnement méthodologique et financier	Permet une utilisation optimale des fonds publics, répondant ainsi à une attente. Entraîne un effet démultiplicateur sur le territoire, et facilite la compréhension des enjeux et des attentes locales	La multiplicité des dispositifs peut interroger
Planning d'occupation des locaux et intitulé des manifestations locales	Permet de planifier les activités de dimension internationale	N'apporte pas d'information sur l'après-action »
Tableau de bord budgétaire d'un projet (en France et à l'international)	Outil pragmatique, montre ce qu'il reste (moyens) pour réaliser l'action	Outil reposant sur de la gestion plutôt que de l'évaluation. Pas de contenu qualitatif
Analyse du nombre de collectivités territoriales françaises ayant obtenu des financements européens	Données brutes	Indicateurs n'éclairant pas sur les actions menées en termes d'appui-conseil, de formations, etc.
Feuilles de temps "projet"	Permet d'évaluer et de mesurer le temps passé sur un projet et de le situer par rapport à une activité globale. Sert de justification aux partenaires financiers (très utilisé dans les projets européens)	Outil chronophage aussi bien pour ceux qui les complètent que pour ceux qui les vérifient

2. Mesurer la mobilisation et de la participation des services, des acteurs et des habitants du territoire

Outils	Forces	Faiblesses
Calcul du nombre de personnes touchées par une action : directement (impliquées dans un programme) et indirectement (présentes lors des restitutions, expositions, conférences, etc.)	Apporte une information chiffrée	Ne rend pas compte du degré d'implication ou de sensibilisation de ces personnes, ni de la "valeur ajoutée" (ces personnes étaient-elles déjà sensibilisées auparavant?)
Restitution des projets de solidarité internationale sur le territoire	Implique les populations. Permet de faire connaître et de diffuser les actions de solidarité internationale	Ne correspond pas à des outils d'évaluation précis.
Enquêtes auprès des acteurs du territoire	Permet de restituer le vécu des acteurs	Difficultés à cerner le champ des impacts de cette politique. Les acteurs doivent être entendus régulièrement pour mesurer les grandes tendances
Recueil de témoignages et de paroles d'acteurs	Eléments parlants et "communiquant", facile à mettre en œuvre, peuvent intéresser aussi bien le grand public que les élus	Eléments subjectifs et pas forcément représentatifs
Sondage dans l'espace public, pour mesurer le niveau d'information et de connaissance des habitants sur l'action européenne et internationale de la collectivité	Relaie le point de vue réel de la population	Des résultats aléatoires. Des retours dépendant de l'actualité.
Enquêtes de fréquentation des habitants lors des manifestations locales de dimension internationale	Repose sur des critères quantitatifs et informe sur l'animation du territoire	Manque de critères qualitatifs. Pose la question des méthodes et du périmètre choisi du calcul.
Evaluation quantitative de la mobilité des lycéens et/ou des étudiants (budget et nombre)	Facilite l'affichage politique et simplifie la maîtrise du budget	Ne permet pas d'avoir une vision à long terme sur les impacts de la mobilité pour la jeunesse (en termes d'employabilité, d'ouverture culturelle, etc.), ni sur l'existence de collaborations entre établissements du territoire et d'écoles ou universités à l'étranger. Nécessite une approche plus qualitative
Mesure des impacts dans les services municipaux des actions internationales (décentralisation de l'évaluation)	Il est relativement simple de connaître le nombre de fonctionnaires et d'usagers concernés par les actions dans chaque service. Est utile pour jauger le ressenti et les appréciations qualitatives des professionnels et des citoyens	Tous les services n'ont pas la même culture de l'évaluation. Les informations récoltées, d'ordre déclaratif, sont difficiles à vérifier. La synthèse des informations n'est pas homogène
Observatoire des engagements volontaires des français dans les projets de solidarité internationale	Permet un état des lieux quantitatif et qualitatif, entraîne des effets mobilisateurs, fournit une base de données	Ne permet pas d'analyser le ratio fréquence/coût; utilisation/partage, ou encore la mise en cohérence avec les autres indicateurs de coopération internationale
Enquête de satisfaction des programmes de mobilité	Critères qualitatifs	Absence de critères quantitatifs
Nombre et pourcentage d'entreprises françaises impliquées dans les projets de développement	Eclaire sur la diffusion du savoir-faire français : un retour sur les territoires	La priorité est donnée à l'exportation plutôt qu'à la participation à des projets de développement
Cartographie web de la diaspora d'un territoire expatriée dans le monde	Indique les connections internationales de la population locale	
Forum d'appui aux initiatives de valorisation des expériences à l'international	Espace de réflexion et de production/partage; peut faciliter les appels à initiatives; permet d'outiller les acteurs	Difficile à valoriser auprès des collectivités territoriales
Diagnostic sur l'internationalisation du territoire à travers la notion de diversité	Valorisation de l'internationalisation du territoire et de l'adaptation des politiques publiques à ces enjeux. Peux entraîner des suites intéressantes (ex : "label diversité de l'AFNOR)	Difficulté à faire vivre ce thème en interne. Existence de contraintes légales pour le recueil des données. Limité au champ social : à élargir vers le champ économique
Diagnostic de l'écosystème international d'un territoire	Informe, par un ensemble de mesures, sur le niveau d'internationalisation du territoire, permettant d'initier des débats concrets	

3. Mesurer et suivre les impacts de projets ou de politiques publiques

Outils	Forces	Faiblesses
Cadre logique	Outil connu et bien identifié	Outil rigide et inadapté aux micro-projets
Grilles d'analyse des projets au regard des critères de développement durable	Questionnement incitatif; informe sur une certaine appréciation des impacts	Outil qui n'implique pas les partenaires "là-bas", et qui intervient en "fin de parcours"
Comptes-rendus des comités scientifiques	Synthétise la participation de chaque acteur; qualifie ce qui est fait et ce qui reste à faire. A lire conjointement avec le tableau de bord financier	Se base sur les témoignages des acteurs du projet. Mesure rarement l'impact sur le territoire
Comités de pilotage (en France et sur le terrain) visant à mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés dans le cadre d'un programme	Repose sur un travail commun entre partenaires	Implique en amont l'identification de résultats à atteindre, pas toujours suffisamment formalisés
Tableau de recensement des projets	Outil exhaustif	N'indique pas l'évaluation sur le territoire. N'est pas un outil de marquage
Note de synthèse réalisée pour les élus	Peut jouer le rôle d'un outil de communication : valorise l'action et aide à la décision	Pose la question de l'objectivité
Fiche d'évaluation après-formation	Apporte des données quantifiables et des données qualitatives (questions ouvertes)	Se limite à la formation elle-même et non à ses impacts (quelles compétences ont été acquises?)
Cartographie des incidences	Permet de mesurer le changement de comportement des acteurs. Repose sur le dialogue avec les partenaires. Aide à réinterroger notre stratégie. Très pertinent pour accompagner un processus de renforcement des capacités. Permet de se projeter sur le long terme	Parfois difficile à concilier avec une approche par le cadre logique. Demande du temps et un poste approprié (suivi&évaluation). Attention aux usines à gaz! Il est important d'animer et de faciliter l'appropriation de l'outil.
Evaluation de politique publique par un groupe d'experts externes (universitaires)	Repose sur une méthodologie robuste et permet une approche globale	Difficile à déclencher, peu participatif
Evaluation externe par des consultants sur la base d'entretiens	Apporte une appréciation qualitative et objective, par le biais du regard extérieur. Repose sur une approche systémique et méthodique. Aide à la décision. Prend en compte plusieurs aspects et permet l'exhaustivité. Permet également la participation des acteurs et la diffusion vers l'extérieur. Permet de mieux comprendre les jeux d'acteurs	La démarche est coûteuse. Les données sont très vite périmées et leur mise à jour s'avère difficile. Repose sur un processus lourd et complexe à mettre en œuvre (procédures de marchés publics). Demande une forte mobilisation pour que les recommandations soient appropriées. Difficile lorsque manquent des informations sur la situation initiale. Ne renseigne pas toujours sur les impacts. Ne peut être qu'épisodique. Difficile d'imputer les phénomènes observés aux actions/projets réalisés
Evaluation intermédiaire	Permet, en cours de projet, de procéder à des réajustements	Les données ne sont pas toujours connues. Peut poser des difficultés de mise en œuvre par les différents partenaires
Rapport annuel sur l'évaluation des programmes et politiques engagés sur le territoire	Permet de sensibiliser les élus. Apporte des données très précises sur les fonds engagés. Sort du cadre technique pour mettre le territoire en avant. Permet de faire des comparaisons pour les différents programmes en cours	Difficulté à rassembler des données fiables sur l'ensemble des programmes engagés (exemple : Erasmus, SVI, etc.)
Réalisation d'une veille de la presse locale	Apporte des informations parlantes et partagées. Retour efficace auprès des élus	Difficile à suivre au quotidien sans une personne dédiée. Pose la question du sens

4. Autres		
Outils	**Forces**	**Faiblesses**
Indicateurs-cibles de l'UE 2020 + diagnostic	Cohérence par rapport aux objectifs de la politique de cohésion. Permet de valoriser les besoins d'un territoire. Aborde le sens de la politique, et non seulement des moyens (entraîne une plus forte mobilisation des élus)	Les moyens alloués par l'UE ne permettent pas aux actions d'avoir un réel impact sur les objectifs poursuivis. Risque d'"habillage".
Mesure de la réduction des émissions de gaz à effet de serre	Permet d'optimiser les euros investis pour l'environnement	Outil entraînant peu d'impacts direct sur les territoires français

Cet exercice a permis de dresser deux principaux constats :

- un certain nombre des besoins en matière d'évaluation sont déjà couverts par des outils fonctionnels, nécessitant d'être partagés et mutualisés ;
- d'importants besoins subsistent en matière d'évaluation, notamment en ce qui concerne les territoires français

La seconde étape de l'atelier s'est donc concentrée sur ces derniers besoins non « satisfaits ».

2.2. Définition d'indicateurs

Les indicateurs identifiés sont de deux ordres :

- **Indicateurs d'impacts** (d'un projet, d'une action, ou d'une politique plus large sur les territoires français) ;
- **Indicateurs de contexte** (l'internationalisation, ou l' « ouverture au monde » des territoires français

En sous-groupes, les professionnels présents ont également eu pour mission d'analyser, de compléter, et de prioriser ces indicateurs.

2.3. Priorisation des indicateurs

Entre 6 et 10 indicateurs ont été retenus par chacun des groupes sur la base de deux critères :

- La pertinence des indicateurs et leur dimension stratégique : quelle information permettent-ils d'apporter ? (classement de 1 à 5)
- L'accessibilité des sources d'information : l'indicateur est-il plus ou moins facile à renseigner ? (classement de 1 à 3)

A travers ces deux critères, les indicateurs jugés « prioritaires » figurent dans la liste ci-après :

Indicateurs d'impacts	Accès	Pertinence
Pourcentage des jeunes qui au retour d'une mobilité internationale trouvent un emploi	1	4
Niveau de satisfaction des bénéficiaires de la mobilité internationale sur des critères définis en amont	3	3
Part de l'investissement d'origine d'un territoire partenaire / total des investissements étrangers sur le territoire	3	4
Nombre de contrats obtenus par entreprises du territoire sur un territoire partenaire / an	2	4
Pourcentage d'un public participant à une manifestation se déclarant non averti auparavant	3	3
Nombre de sollicitations des acteurs du territoire pour intervenir dans des actions internationales et parler du territoire	1	2

Indicateurs d'internationalisation des territoires	Accès	Pertinence
Mobilité des jeunes (accueil et envoi de jeunes)	2	5
Montant des transferts financiers A/R	2	2,5
Nombre de nationalités et origines des habitants	3	5
Nombre de structures du territoire engagées à l'international et leur diversité	2	5
Nombre d'associations impliquées à l'international	3	5
Cartographie linguistique du territoire	2	4
Nombre d'entreprises du territoire impliquées à l'international	2	5
Nombre d'entreprises étrangères impliquées sur le territoire	2	4
Nombre de touristes sur le territoire par an	3	4
Chiffre d'affaire touristique	2	4
Nombre de partenariats étrangers des universités	3	5
Nombre de décisions de justice relatives aux reconduites à la frontière	3	2,5

Ces listes d'indicateurs ne sont bien entendu pas exhaustives. Elles devront être affinées lors des prochaines rencontres thématiques de l'ARRICOD. Un chantier à suivre !

Atelier « Propagation des ondes sismiques. Amplification du phénomène de l'action internationale et européenne par et grâce aux réseaux formels et informels ? »

Animation : Fatima IDHAMMOU (administratrice de l'ARRICOD) et Pauline DUBOIS (Conseil régional du Languedoc-Roussillon).

PROBLEMATIQUE

Réseaux politiques, thématiques, techniques, formels et informels, les collectivités ne s'y sont pas trompées, elles sont membres de ces espaces de débat et occupent l'espace. Comment circule l'information ? Pourquoi se positionner ? Quelles plus-values nous apportent-ils ? Comment bien les utiliser ? Et que dire des réseaux informels ? « Réseauter », un métier des affaires européennes et internationales ?

OBJECTIF

Mutualiser, entre agents Europe et agents Relations internationales/coopération décentralisée, les réseaux auxquels on a recours. L'enjeu est de permettre une appropriation du thème, une mise en chantier et des engagements de nouvelles personnes dans ces chantiers

TEMPS 1 : RESEAUX FORMELS ET INFORMELS, QUELLE PLUS-VALUE ?

Plusieurs **types de réseaux** ont été identifiés :

- **privé**, à caractère possiblement professionnel (ex : Facebook, LinkedIn)
- **professionnel individuel**, réseau dont les adhérents participent à titre personnel (ex : ARRICOD)
- **professionnel institutionnel**, une personne représente une institution ou un service (ex : Cités Unies France)

Ainsi que les **avantages de participation** à des réseaux:

- Echange de bonnes pratiques, intelligence collective, professionnalisation
- Rayonnement, visibilité, représentation
- Communication et lobbying

TEMPS 2 : ARRICOD, QUELLE EVOLUTION POUR LE RESEAU ?

Un débat collectif a été mené pour identifier les attentes des adhérents vis-à-vis de l'ARRICOD en tant que réseau et proposer des actions à mettre en place.

Axe 1 - Produire de l'intelligence collective dans le contexte d'éloignement géographique

Défis : l'éloignement géographique des adhérents ne permet pas d'organiser des réunions fréquentes. Il est donc important de développer des outils permettant des échanges réguliers et productifs en dehors des RTEI
Solution proposée : l'organisation des échanges via le numérique. Outils existants : le site web, le blog. Nouveaux outils : réseaux sociaux (LinkedIn, twitter, scoop.it), plateforme numérique
Point de vigilance : l'animation des réseaux sociaux est un métier et nécessite des compétences spécifiques. Pour assurer la régularité et l'efficacité des échanges, il faut créer une stratégie de communication et engager un animateur des réseaux (un membre de CA formé au numérique ou une personne embauchée à ce fin).

Axe 2 – Mieux connaitre des membres au sein du réseau national ARRICOD

Défis : tous les adhérents de l'association ne se connaissent pas personnellement. Une meilleure connaissance des fonctions et des compétences permettrait de dynamiser les échanges et renforcer les groupes de travail.
Solution proposée : créer un répertoire des membres, renforcer la communication interne
Point de vigilance : il ne s'agit pas uniquement de créer une base de données, mais de créer une dynamique d'échanges entre les adhérents en dehors des Rencontres. Ceci peut demander de ressources humaines importantes.

Axe 3 – Etre reconnu en tant que réseau professionnalisant

Défis : la reconnaissance du réseau en tant que professionnel se fait par la valorisation des compétences de ses membres
Solution proposée : contribuer au travail sur les grilles de compétences mené par le CNFPT. Définir les besoins en formation des agents de l'AEICT et contribuer au développement des formations avec le CNFPT

CONCLUSION : La participation à des réseaux à titre personnel ou institutionnel semble aujourd'hui indispensable pour les acteurs de l'AEICT. Cependant, cette démarche peut être professionnalisée, notamment pour ce qui concerne les réseaux numériques. La création et l'animation d'une communauté virtuelle demande une stratégie et des compétences spécifiques.

Atelier
« Lignes de failles : l'impact de la réforme sur l'action extérieure »

Animation : Fleur FERRY (Conseil Départemental de la Seine-Maritime, Vice-présidente de l'ARRICOD), et Camille BORELLA (Cités Unies France, administratrice de l'ARRICOD).

L'atelier "ligne de failles" a rassemblé environ 45 personnes. L'objectif de cet atelier était triple :

- **informer** sur ce que prévoient la loi NOTRe et la "loi de programmation et d'orientation relative à la politique de développement et à la solidarité internationale", en l'état actuel des connaissances ;
- **mettre en débat** la question suivante : "les collectivités sont recentrées sur certains champs de compétences ; reste t-il pertinent, et si oui à quel titre, de maintenir des coopérations en dehors de ces champs de compétence ?" ;
- **verser les contributions** de cet atelier aux réflexions du groupe de travail de l'ARRICOD (en cours de constitution) chargé de travailler sur la réforme, et **produire un argumentaire** de deux pages.

Six groupes de travail ont développé des argumentaires qui ont été ensuite restitués au groupe et qui sont présentés ici.

Nota bene : le champ de la métropolisation était volontairement exclus de cet atelier (objet d'un autre atelier en parallèle) ; ces deux ateliers constituent la première étape d'une réflexion mené par un groupe de travail spécifique de l'ARRICOD sur l'impact de la réforme sur l'action extérieure des collectivités.

Problématique :

L**e projet de loi** NOTRe portant sur la nouvelle répartition des compétences entre niveaux de collectivités territoriales prévoit la « dévitalisation » du Conseil général, notamment au profit du renforcement de l'intercommunalité. En parallèle, la fusion des régions conduit à poser un certain nombre de questions sur le périmètre de leur action et sur le maintien de l'ensemble des partenariats de coopération gérés par les régions dans leur forme actuelle.

En parallèle, la capacité à agir à l'international, telle que définie par la loi Thiollière, complétée par la **loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale**, constitue une « compétence spéciale » des Départements, et ne devrait pas être impactée par la suppression de la clause de compétence générale. Malgré cela, de nombreuses interrogations demeurent, liées au sens de l'intervention des Départements à l'international. En effet, si les compétences du Conseil départemental sont réduites au domaine social, l'action internationale devrait-elle être limitée à ce seul champ d'intervention ? Mais si oui, que deviennent l'ensemble des partenariats mis en place par les Départements, en liens avec leurs compétences mais également le plus souvent avec des acteurs du territoire ?
Pour chaque niveau de collectivité, la question du sens de l'action est centrale ; priorise-t-on le maintien de l'action internationale dans sa diversité, en s'appuyant sur la loi qui a priori le permet, ou cherche-t-on à partir du sens de l'action pour le territoire ici, ce qui conduit à repenser son action en fonction des compétences de chaque niveau de collectivité ?

Constat : lorsque la question *"les collectivités sont recentrées sur certains champs de compétences ; reste t-il pertinent, et si oui à quel titre, de maintenir des coopérations en dehors de ces champs de compétence ?"* a été posée, environ 75% des participants à l'atelier ont répondu « non », 12,5 % « oui » et 12,5 % « ne sait pas ».Toutefois, il est intéressant de constater que, derrière des opinions à première vue divergentes se cache en réalité une relative convergence des points de vue, les divergences reposant moins sur des questions de fonds que sur des questions de présentation et de lecture des textes.

Les six groupes de travail ont développé des arguments justifiant la pertinence de l'action internationale des départements et des régions même dans l'actuel contexte réglementaire encore instable et sujet à interprétations. Ces arguments sont synthétisés dans le tableau ci-après (sans prétendre à l'exhaustivité).

ARGUMENTS	ENJEUX	POINTS DE QUESTIONNEMENT
L'action internationale des collectivités contribue au développement local du territoire ici – elle est donc légitime à tous les niveaux de collectivité, comme l'indique la loi de juillet 2014, ce qui n'exclut pas de déterminer des champs d'activité par niveau de CT	Historiquement, la tendance était de voir l'intérêt « là-bas » pour essayer d'en tirer un bénéfice « ici » a posteriori. L'enjeu est aujourd'hui de partir du besoin « ici », du diagnostic de nos territoires pour guider l'action internationale	Pas évident à mettre en place sur des coopérations anciennes ; Le travail sur la mesure de l'impact des coopérations « ici » est urgent et essentiel (cf. atelier « comment mesurer l'internationalisation des territoires »).
Les collectivités ont de l'expertise en interne : il est pertinent que leur action internationale repose sur ces compétences internes	Au-delà de la capacité légale, on parle de capacité technique à agir ; c'est aussi cette capacité technique qui donne sens aux actions de coopération	Avec le transfert des compétences des Départements aux métropoles et aux Régions, l'expertise va être transférée elle-aussi ; quid des projets portés par une direction opérationnelle qui part vers la région ou la métropole ?
En ce qui concerne les Départements, le recentrage sur les solidarités humaines et territoriales couvre encore des champs très larges : jeunesse, emploi, qualité de vie et environnement, milieux ruraux, citoyenneté, mieux vivre ensemble…	Dans le cadre d'une approche territorialisée et d'une approche « développement durable », l'entrée de l'action internationale par les solidarités locales permet d'agir dans des champs assez diversifiés et ne contraint donc l'action des Départements que de manière relative	Envisager de travailler spécifiquement sur l'action internationale des Départements, en s'appuyant sur l'étude « inclusion sociale » menée par l'ADF mais aussi en réfléchissant à une définition du périmètre ?
Les Départements jouent sur leur territoire un rôle d'ensemblier. Ils ont donc de nombreuses compétences en animation du territoire, développement local, gestion de projets, contractualisation… Compétences qui sont mobilisables dans le cadre de projets de coopération. Plus largement, toutes les coopérations de type institutionnel, mobilisant des services supports (finances, communication, juridique…), restent également pertinentes indépendamment des champs de compétence de chaque niveau de collectivité.	Montrer que développement local « ici » et développement local « là-bas » non seulement obéissent à des logiques similaires mais peuvent également, par la confrontation des pratiques, enrichir les deux territoires.	
Ce rôle d'ensemblier à l'échelle du territoire peut également être mobilisé pour une coopération infra-territoriale entre différents niveaux de collectivités.	Développer de la cohérence et de la mutualisation entre collectivités d'un même territoire	Lien à faire avec la question sur la migration des compétences techniques : si un service opérationnel du département portant un projet de coopération est transféré à la région, quelle concertation entre CT, quels modes de coopération imaginer entre CT autour d'une coopération extra-territoriale ?
Dans le cadre de coopérations anciennes, avec une forte dynamique territoriale, il peut être pertinent pour une CT de conserver l'animation d'un partenariat, même si les champs d'intervention sortent de son cadre de compétences, au titre de l'animation et du développement territorial.	Animer le territoire.	Dans ce cas, niveau de concertation étroit à avoir avec les acteurs du territoire.

En conclusion, l'atelier a fait ressortir les points suivants :

- *se recentrer sur les compétences est une nécessité, pour des raisons techniques mais également financières, dans le contexte contraint que l'on connaît, mais dans une interprétation ouverte qui mette en avant* ***l'intérêt pour le territoire et la pertinence à agir*** *;*
- *une* ***concertation entre les collectivités*** *d'un même territoire parait incontournable sur la question de l'international ;*
- ***l'expérience de nos partenaires*** *peut permettre d'éclairer et de mettre en perspective nos débats sur la décentralisation / l'organisation territoriale.*

Atelier
« Faire de son territoire une « terre émergée », action internationale vs acteurs du développement économique : deux continents en contact ? »

Animation : Farid AOUAICHIA (Communauté urbaine de Dunkerque, administrateur de l'ARRICOD), Anna BOCHKAREVA (Université de Montpellier 1, membre de l'ARRICOD) et Zlatina IVANOVA (stagiaire).

28 personnes représentatives de tous les niveaux de collectivités et d'organismes nationaux ont participé à l'atelier. Celui-ci était organisé en 4 groupes de travail dont l'objectif était de répondre à la problématique : Quelles sont les conditions idéales et les limites d'un rapprochement entre les deux politiques publiques menées par les collectivités territoriales : Action extérieure et développement économique local ?

POURQUOI CE THEME ? La volonté de raccrocher le développement économique des territoires (ici) à la dimension internationale est de plus en plus fréquente dans les collectivités. Le contexte actuel n'y est pas étranger :
- La baisse des dotations des collectivités locales.
- Le climat politique qui incite les élus locaux à être de plus en plus prudents et de plus en plus exigeants sur les retombées "visibles" des partenariats internationaux sur nos territoires.
- La réforme territoriale et la montée en puissance des régions et des métropoles en tant que chef de file du développement économique.
- L'arrivée d'une nouvelle génération d'élus locaux suite aux élections municipales de 2014 (peut-être aussi en 2015 avec les départementales et régionales).
- Le climat socio-économique européen (montée du chômage, immigration)

Plusieurs éléments d'actualité et rencontres thématiques viennent par ailleurs confirmer la thèse selon laquelle "l'économique" prend une place de plus en plus importante dans l'action extérieure des CT, on peut citer :
● La conférence organisée à Dunkerque en décembre 2011 : Action internationale des territoires et coopération économique.
● La conférence régionale de la coopération économique décentralisée tenue à Lille en décembre 2012.
● La Conférence organisée à Évry en 2012 par Cités Unies France (CUF) sur la coopération décentralisée économique.
● Une des séances plénières du Forum de CUF de 2013 dédiée à : "L'action internationale des collectivités dans l'attractivité des territoires"
● On compte aussi beaucoup de rencontres régionales, les dernières en date furent celles de Strasbourg (octobre 2014) sur les partenariats économiques avec la Chine et la semaine Economique de la Méditerranée organisée à Marseille (novembre 2014) qui a laissé une large place à l'action extérieure des collectivités.

Enfin, le cadre institutionnel national a envoyé plusieurs messages aux collectivités territoriales :
- Le rapport Laignel (rapport sur l'action extérieure des collectivités locales françaises - janvier 2013) consacrait cette approche avec 12 propositions sur 42 liées à la dimension économique (propositions 10,11,15,17,19,20,23,29,31,34,35 et 40)
- La promotion de la Diplomatie économique par le Ministre des Affaires étrangères et la mise en place de 12 Ambassadeurs économiques chargés d'accompagner l'implication des territoires et des collectivités locales sur ces thèmes.
- La récente Loi sur le développement et la solidarité internationale (juillet 2014) qui fait apparaître la promotion des partenariats économiques.

ELEMENTS D'ETAT DES LIEUX

Concrètement, des exemples multiples valident aussi cette tendance. On peut citer la région Nord-pas de Calais et l'inscription de la coopération décentralisée économique dans les axes de son Schéma régional de développement économique, la coopération économique entre Dunkerque et Annaba, l'implication de la région Bretagne dans la filière lait en Algérie, le travail mené par la Métropole Lyonnaise… Aujourd'hui, l'Atlas de la coopération décentralisée de la DAECT fait état de 479 partenariats économiques menés entre les collectivités françaises et leurs partenaires avec une répartition thématique très ouverte.

PROBLEMATIQUE DE L'ATELIER

Au regard de la situation, plusieurs questions se posent : est-ce que, après les différentes phases d'évolution de l'action internationale des collectivités (jumelages, solidarité internationale, projets techniques), la coopération économique représente une nouvelle étape ? Quid de l'héritage de la solidarité internationale et des valeurs qu'elle véhicule ? Sur quel terrain et comment l'héritage des partenariats territoriaux et de solidarité internationale et les partenariats économiques et entre les territoires peuvent-ils se rencontrer et s'enrichir mutuellement ? Comment ces évolutions toucheront les métiers de la coopération décentralisée ? Quels liens avec les services de développement économique ?

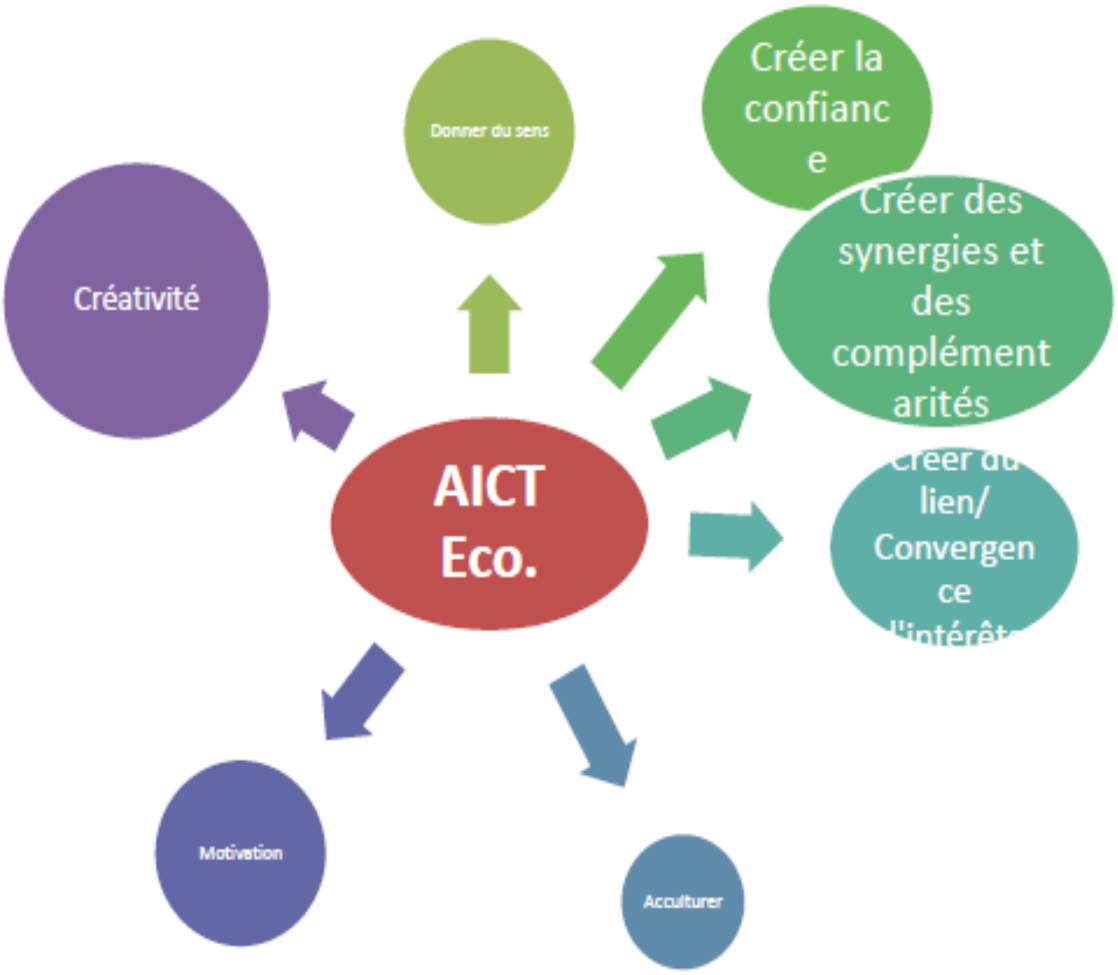
DEROULE ET CONCLUSIONS

1. Analyse Forces - faiblesses – menaces – opportunités

FORCES	FAIBLESSES
• Renforcement du développement économique ici. • Nouveaux débouchés commerciaux. • Meilleure visibilité de l'AICT + crédibilité renforcée. • Échanges de pratiques – réciprocité. • Création d'emplois ici. • Mutualisation et réduction de coûts. • Travail en réseau renforcé ici. • Résultats chiffrables. • Lien plus aisé avec le secteur de la formation (notamment grandes écoles)	• Le niveau d'expertise des agents et élus de l'AICT est faible en matière de dév. Eco. • Les deux secteurs véhiculent de nombreux à priori. • Pas de synergies entre les deux secteurs à ce jour. • Cloisonnement des compétences. • La vision Eco est trop sectorielle. • Les indicateurs de mesure de l'AICT et du Dév Eco sont trop différents. • Les attentes des partenaires Eco ici sont trop fortes. • Question du cadre légal (export, douanes…) • Les temps ne sont pas les mêmes. L'AICT s'inscrit dans la durée, le dév Eco est souvent urgent.
Compléments des animateurs : l'AICT a créé depuis des années un climat de confiance et une connaissance des réseaux institutionnels et de jeux d'acteurs. Ce climat est favorable aux partenariats économiques.	Compléments des animateurs : Une certaine défiance existe entre les milieux de la solidarité internationale et de l'économie.
OPPORTUNITES	**MENACES**
• Les attentes des partenaires du Sud ont évolué. • Mobilisation des entreprises dans l'AICT de laquelle elles étaient exclues. • Promotion de la co-localisation. • Réponse aux problématiques actuelles. • Influence favorable pour plus d'Économie Sociale et Solidaire. • Réponse aux attentes des bailleurs. • Nouveaux réseaux, nouveaux financements pour les CT.	• Les partenariats éco pourraient effacer la Solidarité internationale et les autres thèmes. • Risque de priorisation des besoins des acteurs du Nord. • Mesure de l'AICT uniquement sous l'angle éco. • Mise en concurrence des acteurs d'un territoire. • Désintérêt des CT partenaires qui n'ont pas toujours la compétence éco. • Risque organisationnel interne dans la CT du Nord. • Compétitivité accrue entre les territoires du Nord. • Mauvais positionnement des Ambassadeurs de région. • Concurrence avec les structures existantes : CCI, UbiFrance… • Limiter l'export des entreprises aux zones de coop. Déc.
Compléments des animateurs : Les valeurs cultivées par la solidarité internationale peuvent irriguer la sphère économique pour plus d'éthique / Les entreprises n'ont pas ou peu été impliquées dans l'AICT, or en tant qu'acteur de la société civile, elles ont toute leur place.	Compléments des animateurs : Si des ponts ne sont pas mis en place entre les deux secteurs, l'héritage de la coop. déc ne sera pas valorisé.

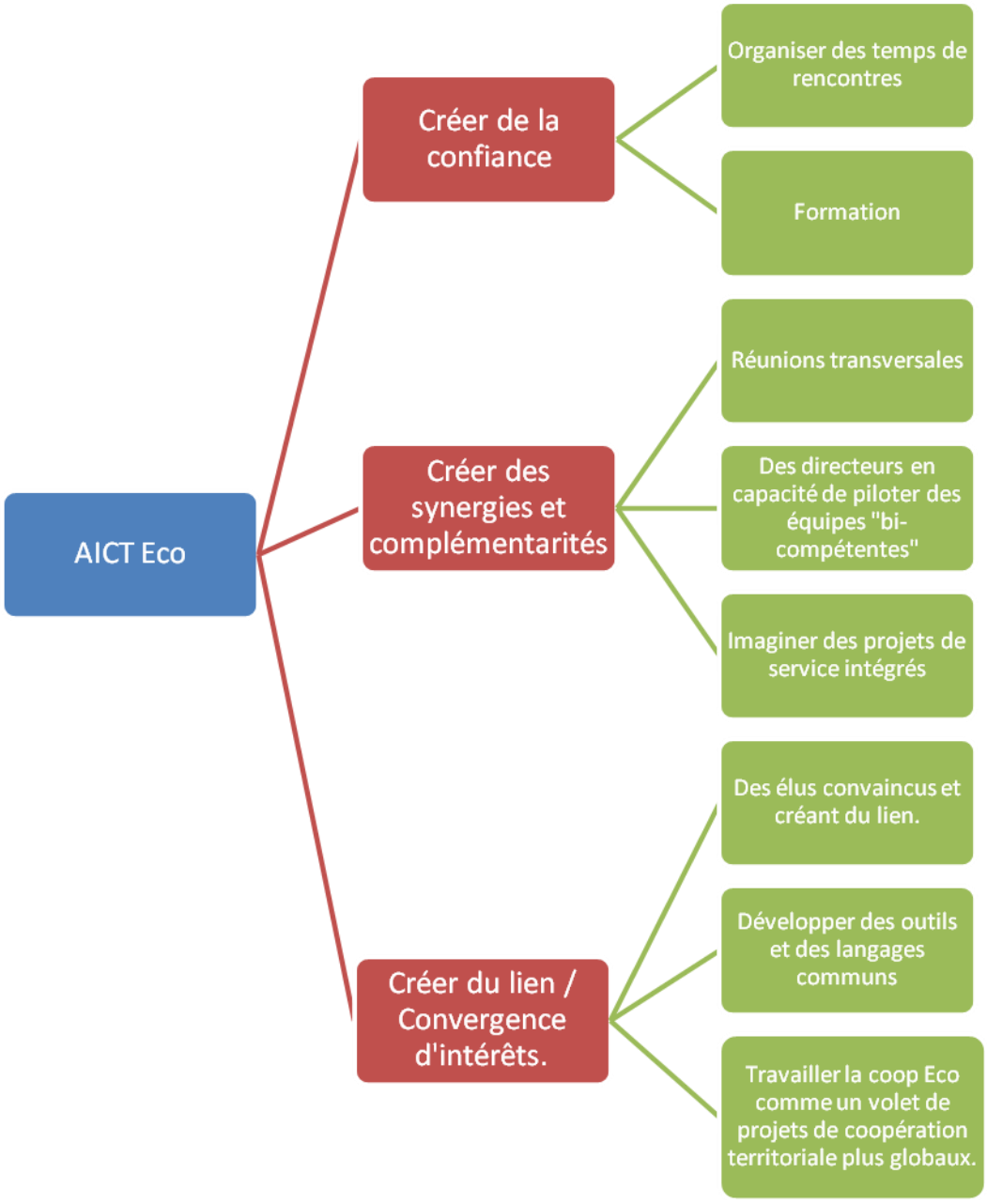
2. Mind maping

Ce diagramme présente des caractéristiques idéales d'un rapprochement AICT – Coop Eco. La taille des « bulles » est représentative de l'importance (fréquence) des propositions.



3. Propositions concrètes

Sur la base de l'analyse Force-faiblesses-opportunités – menaces et du « mind maping », l'atelier a produit des propositions concrètes pour un rapprochement AICT-Coop Eco. La plupart étaient liées aux questions de confiance et de synergies



Compléments des animateurs :

- Intégrer ces orientations dans les Schéma locaux de développement économique.
- Travailler sur les logiques « Cluster - géographique» permettant un travail conjoint entre acteurs de différentes natures.
- Organiser des missions impliquant des acteurs de différentes natures (entreprises, associations).
- Proposer des outils « gardes fou » tels que des chartes à l'attention des entreprises.
- Imaginer des modalités de rétribution des recettes des entreprises en direction des territoires partenaires (investissements dans des projets de développement local…)

Après restitution de l'atelier au sein de l'ARRICOD, l'ouverture d'un chantier interne sur le sujet sera envisagée.

Atelier
« Métropolisation : vers des supercontinents ? »

Animation : Philippe SARTORI (Conseil régional des Pays-de-la-Loire, administrateur de l'ARRICOD), Yann CRESPEL (Kaleido'scope, administrateur de l'ARRICOD).

Rappel de la problématique

Depuis plusieurs années s'est imposé en France le besoin de structurer davantage ses territoires, sur des échelons jugés plus pertinents et avec une répartition optimale des compétences. Ces efforts ont pour objectif de permettre l'émergence de territoires représentatifs, au rayonnement facilité et avec une attractivité renouvelée.

La réforme actuelle ouvre un vaste chantier, comprenant à la fois la clarification des responsabilités des collectivités territoriales et de l'État, le rapprochement entre certaines régions, la disparition des conseils généraux, l'affirmation des métropoles, le développement des communautés urbaines, la poursuite du processus d'intégration de l'intercommunalité et enfin la relance des pays.

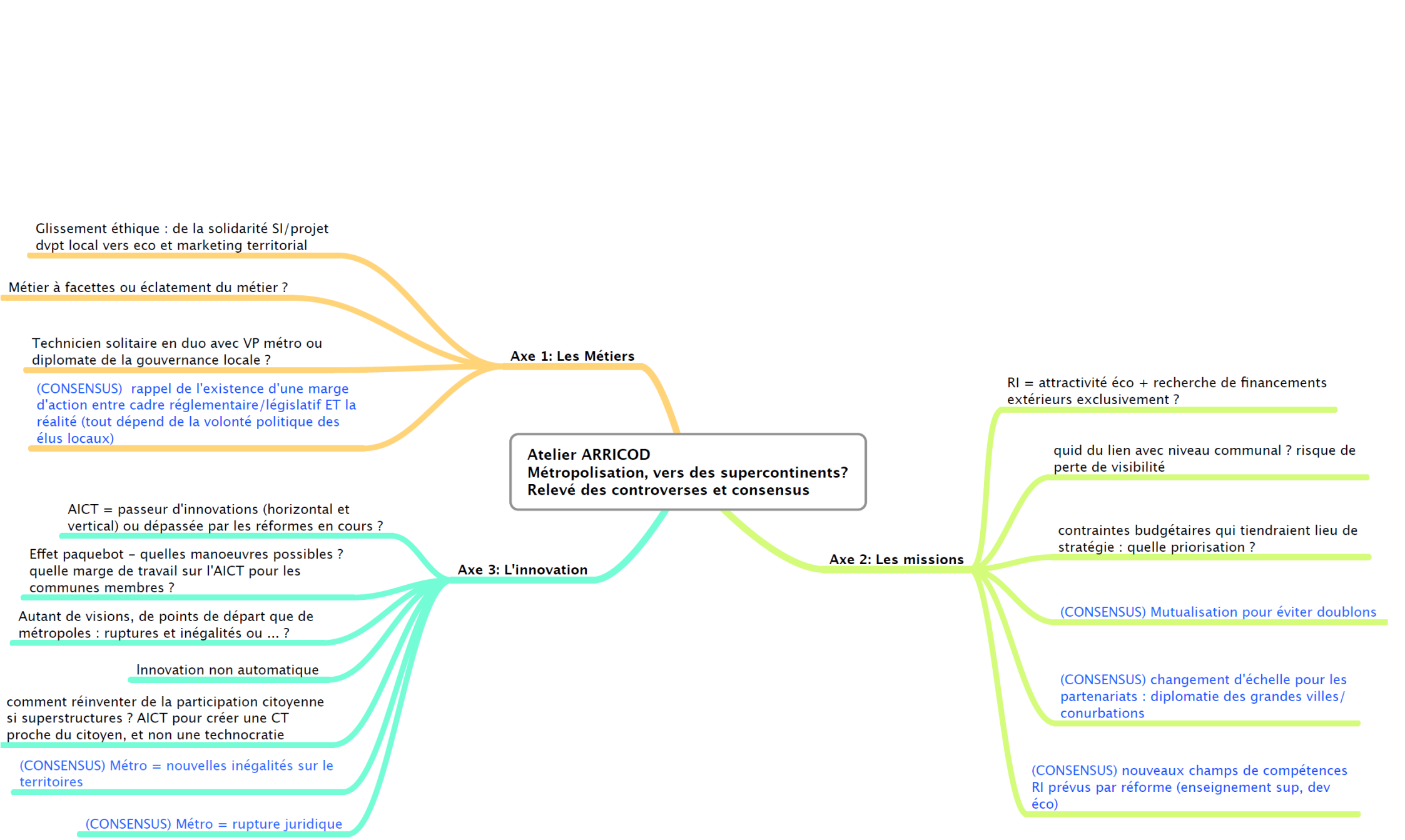
Pour les communes plus spécifiquement, ce qui semble recherché, c'est leur regroupement. Celui-ci devrait leur permettre de "conduire l'aménagement et de développement économique, éducatif, culturel et social de leur territoire et d'en améliorer la compétitivité et la cohésion à l'échelle nationale et européenne".

Dès janvier 2015, ce phénomène de "métropolisation" pour les villes entrainera un fonctionnement de nos collectivités renouvelé, des compétences renforcées avec des ressources dédiées.

Politique publique parmi d'autres, comment l'action européenne et internationale doit-elle appréhender ces évolutions? Quelle est la place de l'international dans la réforme? Cette problématique concernant l'international est-elle aujourd'hui identifiée, formulée ? Au delà de cet état des lieux, comment cela pourrait-il se traduire demain au sein de nos collectivités ? Que ce soit au niveau de la redéfinition de nos priorités, de l'adaptation de nos organisations ou du changement de culture au sein de nos services, de nombreuses situations peuvent être observées. Enfin, quelles répercussions peut-on imaginer dans la relation que nous avons avec nos partenaires internationaux?

Dans un environnement complexe, l'agilité exigée des agents en charge de l'Europe et de l'international est plus que jamais déterminante pour accompagner les changements.

Les travaux ont abouti à l'élaboration de la carte mentale suivante :


Atelier ARRICOD
Métropolisation, vers des supercontinents?
Relevé des controverses et consensus
Axe 1: Les Métiers
Glissement éthique : de la solidarité SI/projet dvpt local vers eco et marketing territorial
Métier à facettes ou éclatement du métier ?
Technicien solitaire en duo avec VP métro ou diplomate de la gouvernance locale ?
(CONSENSUS) rappel de l'existence d'une marge d'action entre cadre réglementaire/législatif ET la réalité (tout dépend de la volonté politique des élus locaux)
Axe 2: Les missions
RI = attractivité éco + recherche de financements extérieurs exclusivement ?
quid du lien avec niveau communal ? risque de perte de visibilité
contraintes budgétaires qui tiendraient lieu de stratégie : quelle priorisation ?
(CONSENSUS) Mutualisation pour éviter doublons
(CONSENSUS) changement d'échelle pour les partenariats : diplomatie des grandes villes/ conurbations
(CONSENSUS) nouveaux champs de compétences RI prévus par réforme (enseignement sup, dev éco)
Axe 3: L'innovation
AICT = passeur d'innovations (horizontal et vertical) ou dépassée par les réformes en cours ?
Effet paquebot – quelles manoeuvres possibles ? quelle marge de travail sur l'AICT pour les communes membres ?
Autant de visions, de points de départ que de métropoles : ruptures et inégalités ou ... ?
Innovation non automatique
comment réinventer de la participation citoyenne si superstructures ? AICT pour créer une CT proche du citoyen, et non une technocratie
(CONSENSUS) Métro = nouvelles inégalités sur le territoires
(CONSENSUS) Métro = rupture juridique

Atelier
« Rapprochement Europe et International : subduction, obduction ou fusion ? »

Animation : Éric RECOURA, (Ville de Grenoble, administrateur de l'ARRICOD), Gonzague GOBERT (Conseil Départemental de Seine Saint Denis, administrateur de l'ARRICOD, Frédéric DESHAYES, Ville de Romans-sur-Isère, Président de l'ARRICOD)

Problématique

Au sein des Collectivités, existe-t-il des ressemblances et des spécificités entre les agents «Europe » et les agents « International »? Faut-il les rapprocher au sein des Collectivités? Comment?

Le temps a été divisé en 3 parties, d'une heure chacune, pour observer à la loupe les articulations entre l'Europe et l'international au sein de la collectivité :

1. Au regard des agents

OBJECTIFS :

- Établir la liste des points communs et des spécificités entre les agents Europe et International au sein des collectivités en travaillant sur les métiers, les connaissances et savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

- Élaborer une typologie des métiers de l'Europe par rapport à ceux de l'international et en rapport avec le fiche-métier du CNFPT « Chef de projet Relations transfrontalières, européennes, internationales ».

2. Au regard de l'organisation interne

OBJECTIF :

- Établir par un metaplan une cartographie des missions exercées. Une fois l'ensemble de ces grandes missions répertoriées, l'idée est de proposer une répartition interne des tâches en compartimentant, en décompartimentant, en ouvrant, en cloisonnant, afin d'arriver à des organigrammes-types.

3. Le projet de service en pratique

OBJECTIF :

- Projet de service comme outil de management, traduction des objectifs politiques en missions, outil de communication et de reconnaissance en interne de l'action européenne et internationale. A partir des temps1 et 2, l'atelier a porté sur une co-construction d'un projet-type de service en portant une réflexion particulière sur son mode d'élaboration et de diffusion.

1. Au regard des agents

a/ Exercice sur les points communs et spécificités entre les agents Europe et International.

Europe Missions	Europe Savoir-faire	Europe Savoir-être	International Missions	International Savoir-faire	International Savoir-être
Financements et cofinancements	Appréhender la paperasse et la technocratie	Attente / Patience	Solidarité / Entraide	Travailler à plusieurs vers un même objectif	Ouverture / interculturel
Communication / faire savoir / Sensibilisation à l'Europe auprès du grand public	Travailler en transversalité	Opiniâtreté	Paix / Unité	Construire des réseaux	Aller vers la convergence d'idées
Partenariats / jumelages	Demandes	Adaptabilité car précarité	Représentation / protocole	Médiatiser / afficher politiquement	Être capable de dépasser les clichés
Représentation et lobbying	Construire des réseaux / enchevêtrement	Rigueur	Creuser / Projet concret	Échanges de bonnes pratiques	Construire la confiance
Animation et développement de projets	Appui-conseil	Ouverture / curiosité / interculturel	Partenariats	Maîtriser les timing	Enthousiasme
Animation territoriale	Gérer la complexité	Sens de la diplomatie	Ouverture sur le monde	Construire sur la durée	Savoir faire plusieurs choses à la fois
Conduite de projets	Maîtriser les timing / respect des deadline	Disponibilité	Accompagnement des acteurs du territoire	Parler des langues étrangères	Savoir dire non
Coopération territoriale	Parler des langues étrangères	Construire la confiance	Rayonnement et attractivité	Suivi et évaluation des projets	Aptitude à la mobilité
Reporting	Maîtriser les procédures	Aptitude à la mobilité	Conduite de projets	Gérer la relation avec l'élu hors territoire	Adaptabilité ou adaptation au changement
Informer et former les élus	Gérer la relation aux élus		Diplomatie	Diplomatie	Diplomatie
	Suivi et évaluation des projets				

b/ Analyse AFOM sur le rapprochement des agents Europe et International.

ATOUTS	FAIBLESSES
Même élu Compétences similaires Réseaux partagés Expertise en recherche de financements Positionnements similaires en transversalité Profils proches Cultures communes Complémentarités en interne et externe Bonnes ingénieries de projets Montée des compétences	Clichés qui perdurent Elus différents pour l'Europe et l'international Financements différents si projets territoriaux ou extraterritoriaux (logiques différentes), entre structurels et conjoncturels Souplesse vs rigidité Dispersion des agents Image « club med » de ces agents
OPPORTUNITES	MENACES
Possibilité d'agrandir et de renforcer une équipe réunie Avoir une approche cohérente Meilleure visibilité Meilleure efficacité Mutualiser les réseaux, les moyens et compétences Formations en commun Une seule entrée, un seul manager Émergence de nouveaux projets « triangulaires » Nord/Nord Sud/Nord Sud/Sud Rationalisations budgétaires Plus de poids au service en interne, et meilleure irrigation d'une culture internationale et européenne	Être coupés des directions opérationnelles : désengagement des autres services Subduction : international affaibli au bénéfice de l'Europe qui apparaitrait comme plus « rentable » Isolement Trop de spécialisation Compression des effectifs Perte de lisibilité des missions Perte de technicité si on mixte trop Portage politique difficile à définir Devenir la « boîte de traduction » de la CL

2. Au regard de l'organisation interne

- **BEMOLS**

1. Sur l'Europe, beaucoup de métiers : faut-il exclure les missions d'autorité de gestion des fonds structurels, très différentes des autres missions Europe et internationales ?
2. Les réalités sont différentes en fonction de la taille, les compétences et l'ambition politique des CL

- **RATTACHEMENT IDEAL**

  - Direction générale des services avec des référents au sein des DGA
  - DGA Développement
  - Cabinet dans certains contextes

Vers un projet de service ?

Recommandations

- Faire du projet de service une boussole : optimiser les besoins, évaluer au moins annuellement les moyens à mettre en œuvre (cadre avec indicateurs) sur l'Europe et l'international
- Donner du sens à l'action
- Établir une cartographie : comprendre la place de l'Europe et de l'international dans la « nébuleuse » de la collectivité
- Pouvoir évaluer les actions menées
- L'élaborer de manière concertée, pour permettre l'adhésion de chacun

Atelier
« L'alternance politique : tsunami, onde de choc ou secousse passagère ? Comment l'anticiper, faut-il la craindre ? S'y préparer ? »

Animation **: Frédéric DESHAYES,** Ville de Romans-sur-Isère et **Yannick LECHEVALLIER**, Agence Coop Déc Conseil

Suite aux élections municipales de 2014, de nombreuses communes ont connu une alternance politique, amenant au pouvoir de nouvelles équipes qui « découvrent » l'action internationale avec un œil parfois suspicieux, et des a priori négatifs. Quelle(s) position(s) adopter ? Sommes-nous des militants de l'AICT qui doivent, par tous les moyens, « sauvegarder » ce qu'ils ont fait avec l'équipe précédente ? Faut-il en profiter pour « corriger » les erreurs et de ce fait redéfinir une AICT ? Faut-il attendre la définition des nouvelles orientations politiques avant de mettre en place? Dans la perspective des élections départementales de mars 2015, et régionales de fin 2015, les agents de l'AICT doivent-ils préparer l'après-élection ?

L'atelier démarrait sur un premier rendu de l'enquête de Coop Dec Conseil, basée sur un envoi d'un questionnaire simple à 1500 contacts, pour lequel seules 65 réponses ont été reçues, ce qui ne permet pas une analyse fiable sur le sujet. Environ une trentaine de postes semblent avoir été supprimés, certaines non-réponses sont peut-être dues à une suppression du service. Beaucoup de non-renouvellement ou réduction de services sont motivées par des raisons budgétaires. Cette étude pourrait être complétée dans les prochains mois, une fois les budgets votés dans les municipalités, afin d'identifier la réalité de l'évolution des politiques international/Europe dans les communes.

Afin de déterminer des éléments forces sur le thème, il avait été proposé des saynètes sur des sujets spécifiques, mettant en scène un-e nouvel-le élu-e et le/la directeur/trice des RI après les élections.
De ces mises en situation (scènes de l'élu comptable, de l'élu référent), il ressort qu'il est sans doute nécessaire :

- de rappeler avec habilité le rôle de l'élu, celui de l'agent,
- d'être dans une attitude d'écoute et d'explication, sans se faire l'avocat des politiques décidées par l'ancienne équipe, mais en expliquant de quelles manières le service a mis en place des actions, et ce qu'il est possible de faire sur cette thématique ;

Si les bilans de mandat ne sont pas forcément nécessaires à préparer, en revanche, établir un état des lieux, accompagné d'une vision prospective de ce que l'international peut apporter comme moyens d'actions pour la mise en place du nouveau programme peut être un outil pertinent à construire dans les premières semaines qui suivent l'installation de la nouvelle équipe.

Enfin, l'alternance politique correspond évidemment en général à un changement important de vision politique (de gauche à droite et réciproquement), mais un changement de Maire, même si l'équipe est du même bord que l'équipe précédente, génère souvent les mêmes changements que lors d'une alternance de partis.

Ci-après les principaux points soulevés lors de l'atelier :

Problèmes pointés par les « élus »	Réponses apportées par les «agents »	Outils à construire par l'agent	Outils à construire en collectif
-les actions internationales ne servent à rien et coûtent chères. - ce sont les impôts qui payent ces actions, devoir de rendre compte et d'utilisation économe du denier public. Il n'y a pas d'évaluation	- référence à l'existence de délibérations cadres du mandat précédent justifiant/expliquant les actions, mais attention ne pas se positionner en avocat de l'ancienne équipe. L'agent a mis en œuvre un programme conduit par des politiques dans le respect du service public et de l'intérêt général. - les budgets sont peu importants comparés à d'autres politiques -l'impact n'est pas uniquement comptable - attention aux conclusions hâtives sur ces questions ; il faut des indicateurs -l'AICT mobilise les acteurs et les entreprises	- **avoir une grille d'indicateurs pertinents et renseignés,** qui correspondent au programme de la nouvelle équipe. - le recours à un bilan du mandat précédent ne sert pas forcément, car ne répond pas nécessairement aux objectifs politiques de la nouvelle équipe. En revanche, **un état des lieux** est une bonne base de départ. - passer **au crible le programme politique et identifier ce que l'international/l'Europe peut apporter**	- **proposer des indicateurs d'impact de l'AICT** (qu'il faudra ensuite construire avec les élus) - **construire un « kit de survie »**, un socle minimal à partager avec les nouveaux élus : état de l'existant/ l'historique/ le cadre juridique/ les def de l'AICT. - **Faire des bilans comparés** (nombre de délégations reçues/accueillies, nombre d'hommes : jours en mission, etc.)
Remarques issues des débats : -quand il arrive ; l'élu fait ce qu'il veut faire, ce pour quoi il a été élu, quel que soit les indicateurs trouvés/fournis. - actuellement, le débat porte souvent sur l'économie budgétaire et la réduction de la dépense. Il faut trouver des arguments en ce sens.		**Se positionner dans une démarche de co-construction,** d'aide à la décision, d'accompagnement - il faut répondre aux attentes de l'élu (« je suis à votre écoute. Que voulez-vous faire ? »). À un enjeu politique, il faut apporter une réponse technique.	- maintenir la vigilance - sensibiliser les personnels des CG et des Régions en vue des prochaines élections -**collecter les outils utilisés** - **établir des fiches territoires types** (état des lieux et enjeux politiques)

Table-ronde
« Nord Sud Est Ouest, perturbations magnétiques, à quelle boussole se fier ? Complémentarités, ressemblances, spécificités et lien entre affaires européennes et internationales »

Sur la base d'images « choc », synthèse de la vision de l'ARRICOD sur…

…La nouvelle Commission Européenne ?

L'ARRICOD a la conviction que c'est en faisant vivre l'Europe au plus près des citoyens que les collectivités peuvent réellement l'incarner. L'ARRICOD poursuit ce même intérêt à travers la création de réseaux, à l'exemple de l'Alliance latino-américaine des collectivités locales (AL-LAS).

…La notion de « solidarité internationale » ?

La solidarité internationale est l'un des aspects de l'action extérieure des collectivités locales, dans une logique différente de celle mentionnée sur l'image présentée. Aujourd'hui, les partenariats sont égaux et équitables. Il n'existe plus de distinction entre le Nord et le Sud. Tous les partenaires travaillent de la même manière, en tenant compte uniquement de la différence de contexte. La vision véhiculée ici appartient au passé. En tant que techniciens, notre objectif dans l'avenir est de travailler avec les partenaires étrangers pour le développement conjoint de leurs territoires et des nôtres. L'ARRICOD souligne que l'action internationale des collectivités ne doit pas être réduite au seul volet de la solidarité, ce qui est malheureusement le cas dans les médias. Le volet de la solidarité est souvent présenté sous l'angle des « bonnes intentions ». Les projets, les impacts et la mobilisation de savoir-faire sont rarement évoqués.

…La fusion annoncée des collectivités, et en particulier des régions ?

La question qui se pose est de déterminer, lors d'une fusion entre deux régions, quels sont les programmes de coopération à conserver, ou comment mener le programme européen. Cette question est spécifiquement traitée dans l'atelier intitulé « Lignes de faille », qui abordera l'impact de la réforme territoriale sur les départements et les régions. Ces coopérations s'inscrivent dans une logique territoriale, et nous devons nous interroger sur la façon de les animer et de les encadrer lors du bouleversement engendré par les fusions de régions. Si l'on s'intéresse à une autre image évoquant l'idée des régionalismes, ce qui se passe en Catalogne ou en Ecosse pourrait-il toucher la Bretagne, par exemple ? Une forme de repli sur les identités régionales en Europe aurait-elle un impact, positif ou négatif, sur l'action internationale ?

Séquence « d'accord ou pas d'accord ? »

À l'aide de petits cartons, la salle a été invitée à voter en réaction aux affirmations suivantes…

« Les agents Europe et International ont vocation à travailler ensemble. »

Résultats : Unanimité moins deux voix.

Dans la vision de l'ARRICOD, effectivement, les deux types d'agents sont impliqués en transversalité au sein de la collectivité. Par contre, dans les organigrammes, cela ne se traduit pas forcément de cette façon. De plus, il ne faut pas limiter l'Europe à la recherche de fonds structurels.

« Les connaissances en matière d'action internationale et européenne des collectivités territoriales doivent être considérées comme des basiques, au même titre que la comptabilité ou les questions juridiques. »

Résultats : avis divergents

Dans la vision de l'ARRICOD, cela doit devenir une réalité. Nous considérons que l'International et l'Europe doivent irriguer la culture des collectivités territoriales, et que plus nos collègues y sont sensibilisés, même dans les services fonctionnels, plus les collectivités s'engageront dans ces actions.

« Le réseautage et le lobbying, un métier très territorial ».

Pour l'ARRICOD, c'est l'un des aspects du métier, et non un métier à part entière. Néanmoins, cette capacité de développer le réseau au niveau local, national et international reste très importante et fait partie intégrante des compétences des agents Europe et International.

« Les valeurs de la solidarité internationale pourront-elles irriguer la coopération économique des collectivités émergentes ? ».

Résultats : Globalement, vote favorable à cette affirmation, mais certaines personnes ne se sont pas prononcées.

Vision de l'ARRICOD : Dans l'action internationale et européenne des collectivités, nous avons souvent l'impression de conjuguer différents métiers et différentes formes d'internationalisation de nos territoires. Nous accompagnons des projets de solidarité internationale, et nous sommes de plus en plus amenés à travailler sur des questions d'attractivité, de rayonnement ou de promotion de nos entreprises. Nous nous interrogeons sur la compatibilité de tous ces axes d'action, et nous cherchons à savoir si ce que nous avons pu développer sur la solidarité internationale, notamment en termes de valeurs, peut être utile dans les domaines d'attractivité et de rayonnement. L'ARRICOD considère que l'action internationale, à l'échelle territoriale, a créé une forme de modèle, voire même d'éthique, de la relation partenariale vis-à-vis des territoires divers qui collaborent avec nous, et qu'elle constitue une nouvelle manière de promouvoir nos territoires.

« Les agents maîtrisent la démarche d'évaluation »

Résultats : majorité de votes défavorables.

Vision de l'ARRICOD : Nous avons tendance à penser qu'au sein des collectivités, les agents de l'Europe et de l'international font partie de ceux qui maîtrisent le mieux les outils d'évaluation. Des progrès restent cependant à accomplir. L'ARRICOD a développé un partenariat étroit avec le F3E, qui travaille sur les questions de qualité et évaluation des actions. Nous avons aussi organisé des ateliers sur la mesure de l'impact de l'action internationale des collectivités sur notre territoire.

« Le couple élu/technicien est tellement fort qu'il ne peut pas survivre à une alternance politique »

Résultats : majorité de votes défavorables.

Nous avons constaté, au niveau de l'ARRICOD, que la position des agents à l'international était particulière. On évoque souvent une relation de proximité avec les élus, ne serait-ce que par les déplacements à l'étranger, qui favorisent les longues heures passées ensemble. Si l'élu et le technicien restent à leurs places respectives, il ne devrait pas y avoir de problème. Mais la question se pose à propos des emplois fonctionnels sur l'international.

« Les collectivités ont-elles vocation à ne situer leur action internationale que dans le champ de leurs compétences ? »

Résultats : avis divergents

Vision de l'ARRICOD : L'ARRICOD considère que l'action internationale est un mode d'exercice des compétences. Nous en parlerons demain lors de l'atelier qui abordera l'impact de la réforme territoriale sur l'action extérieure des collectivités.

Retour sur l'intervention de Bertrand FORT, Délégué pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (DAECT), Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International (MAEDI)

Séance conclusive des Universités

Après avoir rappelé sa récente arrivée à la tête de la DAECT au MAEDI, M. Fort a souhaité souligner l'importance de l'Arricod pour le ministère des Affaires étrangères, et pour la DAECT en particulier, en termes de production intellectuelle contribuant à nourrir une réflexion importante pour nos cercles habituels, mais aussi en direction des donneurs d'ordres et des élus, ce à quoi l'Arricod a fortement contribué. Représentative des différentes collectivités locales composant le territoire français, travaillant en transversalité, respectant le rôle déterminant des élus dont la légitimité démocratique est primordiale, le rôle de mise en cohérence de l'Arricod, mais aussi de rayonnement international reste essentiel pour la DAECT.

M. Fort a souhaité insister notamment sur deux points :

L'action économique est un des axes importants à développer. Elle ne doit pas être uniquement un slogan et il est impératif de s'y préparer et de s'y former, pour répondre à la préoccupation tout à fait légitime de celles et ceux qui s'inquiètent de l'avenir de la solidarité, de l'aide et de la générosité. Dans un contexte budgétaire contraint, l'aide au développement dispose d'une enveloppe réduite par rapport aux années précédentes. Pour autant, la solidarité avec les pays les moins avancés, et la fidélité à cette tradition française de générosité et d'altruisme, ne doit pas être un obstacle à la réalisation d'échanges gagnant-gagnant dans le cadre de la coopération. D'autres pays ont un niveau d'aide au développement comparable à celui de la France, notamment l'Angleterre et les Pays-Bas. Mais leur aide au développement est doublée d'une force de frappe économique prête à intervenir en réponse aux demandes des partenaires, de façon adaptée, dans toute la gamme de l'action économique. Cela permet aux pays du Sud d'acquérir de la compétence, de l'expertise et du savoir-faire. Il s'agit d'une demande de plus en plus fréquente de la part des dirigeants de ces pays, et a fortiori lors des échanges avec les pays émergents, qui s'étonnent parfois de ces services offerts gratuitement par la France, alors que d'autres pays les leur font payer.

Dans la lignée du rapport Laignel qui insistait sur le besoin de développer la diplomatie économique des territoires, les travaux du Comité économique de la Commission Nationale de la coopération décentralisée (CNCD), dont le décret officialisant l'existence a été publié fin novembre 2014, vont nourrir ceux de la CNCD dans ce domaine et favoriser le passage à une phase opérationnelle de mise en réseau, de création de synergies et d'identification des filières de référence pour le développement des projets au niveau des territoires. En termes d'action économique, l'une des principales forces de l'action internationale des collectivités est le carnet d'adresses des élus, qu'il s'agit de maximiser et de faire fructifier. De même, les avantages compétitifs des artisans et des territoires en termes d'attractivité touristique, et l'ingénierie touristique pour la coopération, représentent un savoir-faire que l'on nous envie à l'étranger, et dont il faut prendre conscience afin de le rentabiliser. Il faut également s'appuyer davantage sur le réseau à l'étranger – Ubifrance, AFII, l'Agence française pour les investissements internationaux - mais aussi sur les réseaux culturels et le maillage unique au monde sur le territoire, avec plus de 1 000 alliances françaises et presque 200 instituts français.

L'anticipation de ce que peut être la situation en 2015, avec les changements liés à la réforme territoriale en cours et aux alternances politiques, ainsi que la question des baisses de moyens est un axe à envisager précisément. Nous sommes face à un changement de cycle, et nous entrons dans une ère de recomposition, où s'impose une réflexion stratégique sur la coopération décentralisée et l'action extérieure des collectivités territoriales afin de proposer une stratégie cohérente, adaptée aux temps présents, qui transforme en forces les faiblesses actuelles, afin d'avancer en coopération réelle, en créant des synergies fortes. Si les risques sont grands, nous n'avons jamais été aussi performants qu'aujourd'hui. Pourtant, la reconnaissance politique de la valeur ajoutée de cette action extérieure, qui n'est pas seulement économique mais doit se comprendre aussi en termes d'ouverture sur l'international ou d'enrichissement au contact des autres cultures, n'est pas à son meilleur niveau et oblige à faire preuve de pédagogie et à être très percutants dans les prochains mois pour convaincre les élus, les collègues traitant de volets différents de la coopération, les diplomates et autres acteurs de l'Etat, sans parler de la reconnaissance médiatique. M. Fort compte d'ailleurs renforcer, relancer et réorganiser ce que nous avons appelé la « task force pour les financements européens », qui essaie de fédérer des personnes-ressources compétentes sur les financements européens.

Enfin, le DAECT notait également **le besoin de cohérence géographique**, qui si elle existe entre les collectivités territoriales d'une même région, avec la coordination, l'échange et le partage des informations et des responsabilités, doit être renforcée. Or, la solution doit venir des territoires.

En conclusion, les turbulences à venir vont nous obliger à nous entraider. Dans la multitude de projets, il faudra savoir valoriser les succès et mettre en exergue les belles histoires, car c'est ainsi que fonctionne le monde médiatico-politique d'aujourd'hui. Il est indispensable d'élaborer une stratégie positive pour **passer de la posture défensive à la fierté contagieuse**. Nous serons amenés à changer nos postures et notre relation avec les élus, à être plus pédagogiques, avec la majorité comme avec les oppositions, puisque des alternances se profilent. M. Fort rappelle que toute l'équipe de la DAECT restera à notre service pour essayer, dans les temps difficiles qui s'annoncent, d'être plus efficaces et de trouver ensemble les voies de mise en œuvre de la nouvelle action extérieure et coopération décentralisée.