



Synthèse de l'ATELIER

Communiquer l'action internationale des collectivités territoriales

Vendredi 6 juillet 2018 de 9h à 15h – à Cités Unies France¹ 9 rue Christini 75018 Paris

Objectif :

La communication est un axe prioritaire qui contribue à la démocratisation du processus que suit toute politique publique. Il s'agit en effet d'impliquer les différents acteurs, de diffuser des messages en s'adaptant au type de public et de mobiliser les connaissances et les expériences partagées.

Dans le cadre de l'internationalisation, la définition d'une stratégie de communication intégrale permettra de sensibiliser et d'impliquer les différents acteurs locaux, élaborer un discours commun et des perceptions basées sur les identités locales. Ce processus de sensibilisation cherche à promouvoir une participation, un dialogue et une concertation plus grande dans la construction de la politique de relations internationales de la collectivité territoriale.

Participants :

A cet atelier ont participé une trentaine de personnes élu(e)s représentants des bureaux des relations internationales des collectivités territoriales françaises membres de Cités Unies France, européennes membres de Platforma, et latino-américaines membres d'AL-LAS, ainsi que des représentants du Ministère français des affaires étrangères, de Cités gouvernements locaux Unis (CGLU), et de l'Union des villes capitales ibéro-américaines (UCCI).

¹ Rédaction : Estelle Hédouin, pour Cités Unies France, d'après une traduction simultanée.

Contextualisation générale par la Coordination générale de AL-LAs

Si « *l'internationalisation n'est pas une fin en soi et doit être un outil du processus démocratique* »², la communication en est, par définition, le porte-voix. La communication sur l'internationalisation est une formidable opportunité de construire des imaginaires porteurs de cohésion sociale pour les territoires. C'est aussi un défi continu tant que les relations internationales seront une échelle d'intervention susceptible d'attirer nombre de critiques de l'opposition au gouvernement local en place. Un voyage à l'étranger du Maire, ou des membres de son équipe, ne manquera pas d'être taxé de « tourisme administratif » ou affiché comme un mauvais arbitrage au détriment des priorités locales par la presse.

Pour contourner, désamorcer, voire éviter totalement ce genre de critiques, il est nécessaire de construire une stratégie de communication en amont. Cette stratégie doit permettre de dégager des messages clairs et crédibles, afin de sensibiliser trois niveaux de publics cibles :

1

Communication interne au sein de la collectivité : après avoir été eux-mêmes sensibilisés à l'action internationale, les fonctionnaires développent une vision partagée de celle-ci et en deviennent partie prenante.

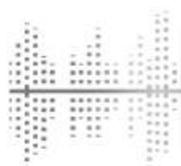
2

Communication externe à l'égard des organisations et des acteurs locaux : il s'agit de chercher à impliquer les parties concernées à toutes les étapes de la stratégie internationale, en fonction d'objectifs précis.

3

Communication externe vers les citoyens : transmettre des messages simples aux citoyens, pour construire l'imaginaire commun qui accompagnera l'internationalisation.

Le réseau AL-LAs a donc travaillé à chacun de ces niveaux afin que les villes participantes puissent générer une politique **d'action internationale publique, participative et transversale**, comme l'explique Anne Szejnberg, consultante d'AL-LAs, en reprenant chaque niveau, illustré par les différentes villes représentées autour de la table.



« Communiquer sur l'AICT est un défi mais aussi une opportunité. Il est indispensable qu'elle soit construite de manière stratégique. » Anne Szejnberg, AL-LAs

² Conclusion de Nelson Fernandez, AL-LAS, à la fin de la journée du 5 juillet 2018, organisée à l'Hôtel de Ville de Paris : « *Vers une action internationale durable – Regards croisés entre Amérique latine et Europe* ».

1

Communication interne : Comment impliquer les autres services dans l'action internationale ?

La communication est loin d'être une évidence pour les services de relations internationales des villes, comme le rappelle la directrice technique du réseau AL-LAs³. AL-LAs a accompagné certains de ses participants, à travers un travail de co-construction de stratégies et d'outils de communication. Ce fut le cas à Quito, lors de Habitat III, ou à Montevideo, lors d'un atelier de sensibilisation.



Se structurer de manière cohérente et coordonnée en interne

A Montevideo, il a d'abord été nécessaire de « centraliser l'action internationale » pour que chaque voyage d'un agent ou d'un élu soit justifié pour défendre les relations internationales. Ensuite, le directeur des Relations internationales, a préféré « couper le mal à la racine » en ne communiquant pas sur les relations internationales. « *S'il y a une réunion internationale sur l'environnement, ou sur le développement économique, on envoie une personne du service concerné. Nous le faisons mais nous ne communiquons pas car, avec les réseaux sociaux, on ne peut pas tout contrôler. Dans tous les cas, il faut communiquer sur les résultats positifs mais pas sur les processus pour les obtenir. Les relations internationales ne sont pas un sujet mais une manière de coordonner les actions entre un service et la direction des relations internationales.* ». AL-LAs a récemment accompagné Montevideo pour monter un atelier sur la communication en matière d'internationalisation. Les participants ont compris l'importance d'avoir une stratégie.

Au sein du gouvernement de la ville de Mexico, on cherche à créer une vision bien coordonnée et partagée et une bonne connaissance des règles à respecter pour l'internationalisation. Ensuite ces règles sont partagées avec les autres services pour qu'ils voient ce qu'ils peuvent faire à leur niveau. « *A Mexico sans ligne directrice érigée en règle, rien n'est appliqué* » explique le Coordinateur général de la modernisation administrative de la ville, avant d'ajouter : « *S'il n'existe pas de relations entre les services, il y a de l'espace pour la critique. Plus il y aura des liens, et moins il y aura de critiques à l'égard du Bureau des relations internationales* ».



Construire une stratégie de communication

A cette fin, il faut commencer par se demander : quel est le public ? Quels sont les messages, les idées fortes à communiquer en priorité ? Sur quels domaines veut-on communiquer en premier lieu ? Cette première étape permet de cibler ce que l'on veut transmettre en interne puis en externe, de façon précise.

On se demandera ensuite par quels outils, quels canaux on peut communiquer. Par exemple :



Bulletin d'information envoyé à tous les agents de la municipalité pour communiquer sur les résultats positifs des activités internationales



Un atelier de sensibilisation pour faire comprendre les enjeux mais aussi les contraintes de l'action internationale



Des formations, car certains fonctionnaires n'ont pas l'occasion de se familiariser avec l'échelon international

Il faut savoir adopter le point de vue des autres services pour lesquels, à première vue, les relations internationales sont une charge supplémentaire de travail, à laquelle s'ajoute encore la communication sur le sujet. A Mexico, une formation mobilisant différents services de la ville, des communicants, ainsi

³ réseau AL-LAs (Allianza eurolatinoamericana de cooperacion entre ciudades <https://www.proyectoallas.net/>)

que des journalistes a permis de partager la vision de l'AICT, un certain degré de langage technique ainsi que des bonnes pratiques. Ainsi les collectivités peuvent créer des formations sur la façon de se présenter à l'international, de représenter la Ville, et développer des compétences interculturelles, et des compétences en langues, dont le manque de maîtrise peut s'avérer une vraie barrière à l'intégration des autres agents de la Municipalité.

Des débats conviviaux et impliquants sur la dimension internationale avec chacun des services de la Municipalité

Faire partager l'action internationale aux différents services : Exemple de la Ville de Córdoba

La municipalité de Córdoba a aussi connu des critiques et des difficultés concernant son internationalisation. La directrice des relations internationales de la ville de Córdoba, explique le processus constructif grâce auquel elle a réussi à intégrer progressivement les différents services de la Ville puis des acteurs ressources comme l'université, la chambre de commerce, et quelques organisations de la société civile. Le service de RI est composé de 8 personnes et dispose d'une petite salle de réunion. Les différents agents de la ville sont régulièrement et à tour de rôle, « invités » dans cet espace. « On est connu pour notre convivialité. On a veillé à créer un espace-temps de débat permettant aux agents, qui travaillent souvent sous pression, d'échanger pendant une demi-heure ; ils sortent de leur quotidien et se sentent valorisés et responsables d'autres problèmes que seulement les leurs. Il faut aussi que le Maire soit très actif dans ce processus. Si lui ne l'est pas, on ne peut s'attendre à ce que l'équipe le soit. Il faut donc aussi sensibiliser les Maires. »

« Cela génère une vraie transversalité dans la Municipalité. Souvent ils ont du mal à voir ce qui les relie, mais dans ces réunions d'internationalisation, ils le comprennent mieux. C'est un espace qui crée du lien, de la synergie, qui cimente les services »

Noelia Erika Wayar, Córdoba

Faire le lien avec l'agenda international et/ou avec les Objectifs de développement durable

On peut ensuite partager l'agenda du Maire, ainsi que l'agenda international, et voir quels services sont concernés par les prochaines échéances. Cependant, comme le rappelle Adrien Licha, de PLATFORMA, on ne devient pas spécialiste des relations internationales en peu de temps, et on ne peut pas envoyer n'importe quel agent représenter la ville sur tel domaine de compétence, sans une formation préalable. L'accompagnement par des spécialistes des relations internationales reste nécessaire.

Créer une culture et une vision partagée de l'internationalisation entre les services

Il faut se rappeler que l'AICT reste un axe récent dans l'histoire politique et qu'il faut prendre le temps de partager des expériences positives pour amorcer le changement.

Anticiper : Exemple de la Ville de Rio de Janeiro

Avant chaque voyage du Maire de Rio de Janeiro, son agenda est partagé lors d'une réunion avec les différents services de la Ville, pour identifier les différents domaines concernés par le voyage. Le département de communication est également impliqué en amont pour préparer les bons messages à diffuser concernant les enjeux, les raisons du déplacement et ce, vers tous les médias pour éviter les critiques et pour développer une conscience autour de l'importance de cet échelon de la politique publique. Pour Aline Abreu, conseillère en relations internationales pour la Ville de Rio, « *la critique a toujours existé. Il faut la prendre en compte et réfléchir à celles que l'on peut accepter ou non* ».

2

Communication externe vers des organisations du territoire : adapter les messages selon les publics cibles

Dans la lignée du projet AL-LAs, il s'agit de construire de manière participative l'action internationale sur le territoire. Après avoir défini ce qu'on voulait communiquer à l'extérieur, le service des relations internationales peut par exemple :

- Identifier les acteurs clés avec lesquels conduire son action internationale, dans le but de les écouter à la fois pour comprendre les actions qu'ils mènent, leurs attentes envers la collectivité et d'entendre leurs propositions.
- Faire savoir en quoi l'action du Bureau des relations internationales concerne aussi les acteurs clés
- Créer des espaces de travail conjoint, qui permettent de faire connaître et comprendre la stratégie en matière d'AICT et de l'ajuster aux autres parties prenantes des relations internationales du territoire, dans un but d'harmonisation et dans le respect des intérêts de chacun
- Se faire aider de professionnels de la communication pour réagir de façon « agile » et mettre à jour rapidement les outils de communication incontournables comme un site Internet ou un Intranet
- Construire des récits à partir du travail mené conjointement avec les autres acteurs du territoire
- Des petites collectivités peuvent s'appuyer utilement sur des réseaux comme Cités unies France (CUF), le Fond Andalou de Municipalités (FAMSI), et l'Alliance euro-latino-américaine de coopération entre villes (AL-LAs) pour travailler leur stratégie de communication, voire accéder à des ressources pour faire connaître les petites initiatives.

« Nous ne sommes pas des communicants mais des facilitateurs de la communication. Nous aidons à créer les conditions pour qu'il y ait toujours un émetteur et un récepteur. Il faut toujours au moins deux personnes pour communiquer, sinon la communication ne sert à rien »

Juan Carlos Diaz, FAMSI



L'appui des réseaux de collectivités pour communiquer sur l'internationalisation

Exemple de UCCI

L'Union des villes Capitales Ibéro-américaine implantée à Madrid, a construit un réseau de communicants et a identifié les points clés pour construire un récit afin de mieux communiquer socialement. Elle vient de diffuser la publication¹ « *Procesos de comunicación social para hacer locales los ODS* », à partir d'exemples de villes faisant le lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Des programmes et des formations ont également été créés pour accompagner des villes comme Quito dans la communication sur l'internationalisation.

Communiquer en complément de démarches d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) développées par des acteurs du territoire

Certains événements à destination des citoyens peuvent être organisés pour parler de l'AICT et plus largement de l'internationalisation des territoires, à savoir :

- les **Journées européennes de la solidarité locale** (EDLS) organisées chaque année depuis trois ans par Platforma, qui appelle les villes et régions européennes à sensibiliser leurs citoyens aux défis du développement durable mondial et à la nécessité de prendre des mesures à partir du niveau local⁴.
- ou le **Festival des solidarités**⁵ en France, nouveau nom de la Semaine de la solidarité internationale qui, depuis 20 ans, mobilise chaque année en novembre, des milliers de personnes pendant deux semaines pour organiser des événements conviviaux et engagés pour parler de solidarité, du local à l'international. Partout en France, une grande diversité d'acteurs s'engage dans cet événement fédérateur sur chaque territoire : des associations, des établissements scolaires, des collectivités, des structures socio-culturelles, des acteurs d'économie sociale, des citoyens etc.

« En Europe on parle plus d'ouverture à la citoyenneté mondiale que d'éducation au développement et à la solidarité internationale. Mais dans les deux cas, il faut se baser sur les ressources du territoire et sur ce que les acteurs sont déjà en train de faire. Cela demande un diagnostic préalable de ces acteurs ressources »
Félicia Médina, CUF

⁴ www.localsolidaritydays.eu

⁵ www.festivaldessolidarites.org/

3

Communication vers les citoyens : le véritable défi démocratique de l'internationalisation des collectivités territoriales

« Comment communiquer sur quelque chose qui n'intéresse personne ? » résume non sans ironie Oliver Castaneda de la ville de Mexico. Autrement dit : comment expliquer et justifier simplement aux citoyens l'engagement d'une collectivité sur des questions internationales ?

- Identifier ou créer des voies de communication, de sensibilisation pour faire connaître l'AICT
- Informer régulièrement, communiquer sur les résultats concrets et positifs de l'AICT. « Et si l'action n'est pas intéressante en soi, comme l'obtention d'un accord ou la création d'un jumelage, il faut communiquer sur ce qui se passera après », conseille Oliver Castaneda de la ville de Mexico.
- Ne pas communiquer sur l'importance de l'AICT d'un point de vue technique mais sur le sens de cette action et sur ses impacts. Il faut aussi rappeler le temps nécessaire pour obtenir ces résultats.
- Faire comprendre le lien entre les enjeux internationaux et les urgences locales. Faire le lien avec les ODD est utile pour expliquer l'objectif, la politique menée et faire le lien avec la situation de la ville.

Faire le lien avec l'agenda international : Exemple de la Ville de Quito

La Troisième conférence des Nations unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III) s'est tenue à Quito, en Équateur, du 17 au 20 Octobre 2016. Cet agenda a été une occasion exceptionnelle de capter l'imaginaire des citoyens et des agents de la municipalité de Quito autour du sujet de la conférence, et plus largement de l'action internationale de la ville. Des ateliers et des réunions préparatoires ont été nécessaires entre les participants à la conférence pour s'assurer que les messages à transmettre étaient bien compris.

Pourtant « la communication n'a pas réussi à pénétrer la couche des citoyens, pour lesquels les messages n'étaient pas encore assez clairs » regrette Cristian Espinosa, le Directeur des Relations internationales de la Métropole de Quito. « Même si on se félicite que les services administratifs s'impliquent au niveau de l'action internationale, on continue de critiquer le niveau politique en disant : "pourquoi le Maire s'occupe de ça au lieu de nos problèmes de ramassage des déchets" ? ». Pour Habitat III, plus de 400 forums se sont tenus, sans compter les réunions avec les organisations de la société civile en parallèle de la conférence. Ce fut un succès. Mais lorsqu'on a cherché à évaluer le retour sur les citoyens de la ville, il est apparu que les gens n'avaient pas fait le lien entre les enjeux fondamentaux évoqués lors de la conférence et leurs problèmes locaux.

- Montrer qu'il ne s'agit pas de voyages d'agrément mais de visites de terrain pour trouver des solutions utiles aux problématiques touchant les habitants ici, solutions qui permettront même des coûts évités.

« Il faut arriver à faire comprendre aux citoyens qu'il y a deux niveaux de travail : local, quotidien (éclairage public, la gestion des déchets, la mobilité...) et celui de l'action internationale. Les solutions n'émergeront pas si on ne sort pas de son bureau. Il faut bien partager au niveau mondial, s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, aller voir d'autres pratiques sur le terrain. Il faut faire comprendre que toute action nécessite ces deux niveaux ». Nelson Fernandez, Montevideo

Les messages doivent être adaptés selon les publics cibles et en utilisant des outils modernes de communication (vidéos, réseaux sociaux comme Instagram, Twitter voire WhatsApp).

Par exemple, les jeunes ont à cœur de voyager. Leur montrer comment leur ville est connectée au reste du monde peut les amener à s'investir davantage dans l'action internationale de la Municipalité. A Quito par exemple, des jeunes ont souhaité réaliser eux-mêmes des vidéos, à partir de leurs propres mots et codes.

« C'est important de mobiliser des réseaux de jeunes qui peuvent par exemple exprimer leurs points de vue sur les ODD » Fernando Santomauro, CGLU

Communiquer sur l'internationalisation : c'est possible. Exemple de Medellín

L'Agence de coopération de la Ville de Medellín a réalisé une courte vidéo¹ présentant l'action internationale de la ville et ses retombées locales. Cette vidéo est exemplaire par son design et ses messages simples et attrayants. Le titre donne le ton en une phrase ('pitch') : « *Que fait l'ACI? Nous créons des liens dans le monde pour le développement de Medellín* ».

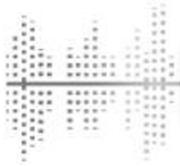
Cette vidéo a été conçue comme un outil de communication vers les citoyens. Le site de l'agence de coopération montre aussi des vidéos sur les actions internationales, en marquant le lien qui connecte les enjeux internationaux aux problématiques locales, à travers des personnes types, et son esthétique, qui parlera notamment aux jeunes mais aussi aux autres acteurs de la ville comme les entreprises, les chambres de commerce ou les universités. Carolina Bernal, Medellín

1 : « *¿Qué hace la ACI? Creamos lazos en el Mundo para el desarrollo de Medellín y Antioquia* »

<https://www.youtube.com/watch?v=VlqbWeKNz-Q>



La ville de Mexico a également développé une campagne de communication à travers de courts spots publicitaires pour sensibiliser les citoyens sur l'action internationale. Il s'agissait d'expliquer de façon simple et adaptée aux réseaux sociaux le message clé suivant : en s'ouvrant sur le monde, on voit rapidement les bénéfices mutuels. « *On avait prévu que la campagne ne dure que 15 jours, mais on a réussi à la prolonger en la remettant au goût du jour, pour faire le lien avec d'autres événements, par exemple avec le Salon des cultures amies, qui met en valeur chaque année à Mexico la richesse culturelle et la diversité* » explique Oliver Castaneda.



« Il est important de générer une interaction avec les citoyens pour raconter une histoire, celle de l'AICT »

Oliver Castaneda, Mexico

Transparence et crédibilité du leadership politique, notamment en veillant à l'équilibre entre ce qui est mis en avant dans les messages et ce qui est réellement fait sur le terrain

Créer une culture partagée de l'action internationale avec les citoyens **Exemple de la Ville de Chartres**

Si la ville est connue internationalement pour sa cathédrale, c'est une communication continue à l'adresse des citoyens qui permet de les informer des actions internationales de la ville en toute transparence. « Il y a toujours une page dans le bulletin municipal sur l'importance des relations internationales et sur les bonnes pratiques. C'est toujours le Maire ou l'un des élus qui explique le sens de l'action menée, ce qui apporte de la crédibilité. On s'inscrit aussi dans la durée et à force d'expliquer aux citoyens en quoi telle action est utile à la ville, a permis d'en parler à l'étranger, a augmenté l'attractivité du territoire etc. ils comprennent la démarche. Au final, on n'a jamais été critiqué sur un déplacement » témoigne Patrick Géroutet, adjoint au Maire de Chartres. « Il ne faut pas avoir peur de l'internationalisation si on l'explique »

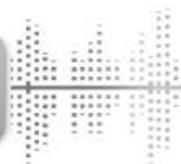


« Le meilleur communicant de l'AICT c'est l' élu lui-même, que ce soit vers l'interne ou vers l'externe, en particulier vers les citoyens. Pour cela, il faut toujours veiller à la crédibilité du leadership politique »

Adrien Licha, Platforma

« Il faut être prêt à affronter le regard citoyen en ultime évaluation de notre action internationale »

Oliver Castaneda,



Communiquer sur l'internationalisation doit être fait dans un but d'apprentissage et de partage. C'est aussi dans cet esprit que CUF a souhaité diffuser les enseignements de cette table ronde rassemblant de façon exceptionnelle des expériences de villes et de réseaux d'Amérique Latine et d'Europe,

notamment à travers la plateforme AL-LAs. C'est aussi une base de travail qui permettra d'enrichir les groupes-pays.

