



Synthèse du Séminaire : Vers une action internationale durable Regards croisés entre Amérique latine et Europe Jeudi 5 juillet 2018 de 9h à 17h à l'Hôtel de ville de Paris

Depuis quelques années, plusieurs collectivités territoriales du monde ont cherché à renforcer et augmenter leur présence sur la scène internationale, ainsi qu'à donner plus de cohérence aux actions menées par leurs différents services. Toutefois, du fait du manque d'institutionnalisation, ces processus ne survivent pas toujours aux alternances politiques ou aux changements socio-économiques, privant les collectivités des bénéfices qu'une internationalisation durable peut apporter au développement du territoire. La pérennité de l'internationalisation requiert une stratégie à plusieurs échelles : locale, nationale et internationale.



L'objectif de ce séminaire était de partager à travers les regards croisés des collectivités des deux régions (Amérique latine et Europe) des éléments susceptibles de contribuer à la durabilité de l'action internationale menée par les collectivités territoriales.

D'après AL-LAS, l'internationalisation doit être une politique publique cohérente avec l'identité locale et les attentes des habitants. Ce séminaire s'appuie sur les propositions du Cahier n°8 : « *Vers une action internationale durable des villes* »¹, qui fait partie de la Collection de *Cahiers pour l'internationalisation des villes*.

¹ <https://proyectoallas.net/2018/07/03/cuaderno-8-hacia-una-accion-internacional-sostenible-en-las-ciudades/>

Une centaine de personnes ont participé au séminaire : des représentants des collectivités locales d'Europe, d'Amérique latine et d'Afrique, principalement des membres de Cités Unies France, d'AL-LAS et de Platforma; chercheurs et étudiants des universités françaises; des représentants d'autres réseaux de villes; ainsi que des représentants d'organisations internationales. Ce document résume les principales conclusions.

SESSION D'OUVERTURE PAR LES ORGANISATEURS

Intervenants :

- **Patrizianna SPARACINO-THIELLAY**, Déléguée générale aux relations internationales de la Ville de Paris
- **Roland RIES**, Maire de Strasbourg, Président de Cités Unies France (CUF)
- **Hervé CONAN**, Directeur du département Amérique Latine et Caraïbes, Agence Française de développement (AFD)
- **Noelia Erika WAYAR**, Directrice des relations internationales de la Ville de Cordoba et représentante de Mercociudades
- **Cristian ESPINOSA**, Directeur des Relations internationales de la métropole de Quito, Equateur, et représentant de l'Alliance euro-latino-Américaine de coopération entre villes (AL-LAs)
- **Marlène SIMEON**, Directrice de Platforma

Modérateur : Nicolas Witt, Directeur Adjoint de CUF



« Le virus de l'international »

Afin d'inaugurer l'ouverture des travaux, et au nom de la Maire de Paris Anne Hidalgo, Patrizianna Sparacino-Thiellay, Déléguée générale aux relations internationales de la Ville de Paris, salue l'engagement de tous les partenaires autour de la table, qui a rendu possible ce séminaire. Elle rappelle

l'investissement historique de la Ville de Paris sur le sujet de l'institutionnalisation de l'action extérieure.

Ce sujet s'est posé avec d'autant plus d'acuité que la diplomatie des villes est devenue de plus en plus importante. Les villes sont passées du

rôle de spectatrices à celui d'actrices directes, et de plus en plus impliquées, de l'action internationale, toujours plus en phase avec les besoins des partenaires et des populations des territoires.

Pour elle, plusieurs éléments expliquent cette évolution protéiforme de l'action internationale des villes :

- Le rôle croissant des réseaux de villes, devenus des sources puissantes d'influence des politiques nationales, mais aussi des politiques internationales.
- La volonté d'étendre les relations de coopération, de solidarité, et « notamment la coopération décentralisée, qui a contribué à inoculer le virus de l'international à beaucoup de nos agents » précise Patriziana Sparacino-Thiellay.
- Enfin, l'émergence d'une nouvelle forme de coopération fondée sur une logique de mutualisation des questions et de solutions innovantes, de partage d'expériences et de partenariat gagnant-gagnant.

Ces trois éléments ont contribué à internationaliser de fait les politiques publiques et ont accru l'appétence des agents mais aussi des élus pour l'international.

Néanmoins, pour la Déléguée générale aux relations internationales de la Ville de Paris, c'est justement parce qu'elle est de plus en plus transversale et protéiforme, que la continuité de l'action internationale des villes est devenue un enjeu en soi.

Enfin, il faudra tenir compte dans les débats, des contraintes de nature budgétaire qui sont posées aux villes « *notamment en France, avec la norme en matière de plafond de dépenses qui va être imposée dans le cadre des contrats Villes- Etat* », conclut Patriziana Sparacino-Thiellay.

Roland Ries, président de Cités Unies France et maire de Strasbourg, rappelle que la COP21 qui a eu lieu à Paris en 2015 a marqué une étape

décisive dans la légitimation de l'action internationale des collectivités territoriales et « *qu'on ne reviendra pas en arrière : on a compris qu'il n'y avait pas d'opposition entre d'un côté des relations diplomatiques d'Etat à Etat et de l'autre côté, des villes ayant un rôle à jouer, mais bien des complémentarités* ».

Pour autant, Roland Ries marque à son tour son inquiétude sur l'actualité de la question budgétaire telle qu'elle se pose en France : « *Il serait incompréhensible qu'on maintienne le financement des collectivités territoriales pour leur action internationale à l'intérieur de l'augmentation de 1,2% prévu par le Pacte financier pour les 322 plus grosses collectivités. Elles risqueraient alors de se recentrer sur leurs compétences classiques et de laisser l'action internationale à l'Etat* ».

« Le repli sur soi : une erreur politique et intellectuelle »

Plus largement, le Président de CUF souhaite alerter sur l'avenir de l'action internationale des collectivités territoriales, « aujourd'hui à la croisée des chemins » face aux tendances populistes au repli sur soi qui se développent partout en Europe.

Pour lui, « *ce risque populiste doit être combattu. Imaginer qu'on puisse se désintéresser de l'action internationale en se repliant sur soi est une erreur politique, une atteinte à la solidarité internationale, mais je dirais même plus : une erreur intellectuelle. Ce n'est pas au moment où le monde entier est interconnecté comme jamais qu'on va pouvoir se retirer sur son territoire, monter des murs... Il faut prendre ce danger au sérieux car il y a une vraie montée de ces égoïsmes locaux* ».

Les échanges de ce séminaire permettront non seulement d'affiner les connaissances entre l'Amérique latine et l'Europe mais aussi de montrer que d'autres relations existent.

Le financement de projets très différents, novateurs et surtout partagés entre les villes de France et d'Amérique Latine

Si l'AFD est un acteur récent acteur en

Amérique latine (depuis 2009), elle a aujourd'hui réalisé pour 8 milliards d'euros d'interventions dont 20% pour les collectivités locales (plus d'1,5 milliards). Hervé Conan directeur du département Amérique Latine de l'AFD rappelle que *« cela fait partie de notre ADN que d'agir toujours en partenariat. C'est un élément important de notre stratégie en Amérique Latine : travailler en partenariat avec les Etats, mais aussi les collectivités. Nous avons la particularité d'être presque le seul partenaire technique et financier qui peut faire des prêts directement aux collectivités territoriales »*.

Pour Hervé Conan, la France a une vraie expertise à partager sur un grand nombre de sujets qui sont au cœur des villes comme le changement climatique décliné sur les problématiques de territoire (les transports urbains ; la ville durable ; les énergies ; la gestion des déchets etc.). *« Sur tous ces sujets, la France a une expérience intéressante. L'AFD veut être l'un des acteurs du 'go-between' avec d'autres comme CUF, entre collectivités de France et d'Amérique Latine »*. Avant de rappeler aussi que sur les sujets de transition écologique et de transition sociale, au cœur de la nouvelle stratégie de l'AFD en Amérique Latine, *« nous avons beaucoup à apprendre de l'expérience »*

C'est donc à travers les échanges entre pairs, notamment à l'occasion de rencontres comme celle-ci, que peuvent aussi être présentés des projets très différents, novateurs et surtout communs, partagés entre les villes de France et celles d'Amérique Latine. Ces projets sont accompagnés et co-financés par l'AFD à travers des outils comme la FICOL, un dispositif récent qui permet aux collectivités françaises d'accompagner des projets dans les pays en développement. L'AFD veille à valoriser ensuite chacune de ses interventions.

La force du travail en réseau

Le travail en réseau est un autre élément fort permettant de rendre durable l'action internationale des villes. Noelia Erika Wayar, Directrice des relations internationales de la Ville de Cordoba, représente ici le réseau Mercociudades, qui est un réseau très

important de 300 villes de différentes tailles dans le Mercosur. Ce réseau travaille sur les questions de gouvernance, d'innovation et de renforcement de cette région du monde.

En écho à la logique de partage évoquée par les interventions précédentes, Noelia Erika Wayar explique que les villes membres de Mercociudades ont effectivement beaucoup d'expériences à partager avec l'étranger et le font volontiers à chaque opportunité. *« Ces espaces d'échanges sont importants pour faire connaître nos meilleures expériences, mais aussi nos faiblesses et les difficultés rencontrées par les autres villes, afin de chercher ensemble des solutions, et de voir celles que l'on peut transposer dans le respect des différences locales et dans les pratiques de chacun. On profite toujours de ces réunions pour en tirer les meilleurs bénéfices possibles »*.

Des échanges ont eu lieu entre les plus 300 villes membres de Mercociudades avec d'autres réseaux comme AL-LAS ou CUF.

Défendre le rôle des petites villes dans leur approche territoriale du développement

Cette attention s'est partagée par la directrice de Platforma, Marlène Simeon.

Platforma est une coalition paneuropéenne de collectivités territoriales engagées en coopération décentralisée. L'une de ses principales missions est de faire du plaidoyer auprès des institutions européennes pour faire reconnaître l'importance de travailler avec les gouvernements locaux dans son action internationale. L'équipe de Platforma travaille aussi au renforcement des capacités de ses membres à s'adapter aux nouveaux cadres européens et internationaux comme les Objectifs du développement durable ou les Accords de Paris. Platforma favorise les échanges entre ses membres pour qu'ils restent informés et puissent s'approprier ces cadres.

Enfin, son troisième chantier concerne l'évaluation et le monitoring, qui viennent d'ailleurs nourrir le plaidoyer *« puisque l'Union européenne se demande beaucoup aujourd'hui : quelle est la valeur ajoutée des collectivités dans »*

le développement ? L'UE développe des lignes d'actions pour les organisations de la société civile et pour les grandes villes, mais Plataforma défend aussi les petites villes qui ont un vrai rôle à jouer dans leur approche territoriale du développement».

Œuvrer au cœur de nos villes contre des drames humains

Cristian Espinosa, Directeur des Relations internationales de la métropole de Quito, en Equateur, et représentant de AL-LAS, rejoint le Président de CUF dans sa vision humaniste. Il rappelle que tous ceux qui ont contribué aux travaux conjoints présentés dans les Cahiers n°8, partagent l'idée de la solidarité internationale et du caractère universel des droits humains. « On le voit aujourd'hui avec les migrants du Venezuela. Si la situation est

difficile aux frontières, le drame se joue au cœur de nos villes. Les migrants ont besoin de plus de solidarité au sein même de nos villes. Malheureusement nous n'avons pas accès aux villes du Venezuela pour des raisons politiques. Si nous avons des relations internationales avec elles, cette action serait facilitée ».

Pour lui, c'est la preuve que les actions internationales des villes peuvent aider à résoudre ces problèmes et transcendent les domaines classiques de transports, d'écologie etc. « C'est pourquoi c'est très important de rappeler que les villes latino-américaines ont construit ce réseau de villes avec l'appui de villes européennes dont la Ville de Paris. Mais il reste encore beaucoup de travail ». Dont acte avec ce séminaire.

INTRODUCTION: VERS UNE ACTION INTERNATIONALE DURABLE

- **Braulio Diaz**, Coordination générale AL-LAS- Ville de Mexico
- **Jeannette Velez**, chercheuse Glocal Actions & Solutions

Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades | 08



Lors de cette session, la publication "Vers une action internationale durable dans les villes" a été présentée. Celle-ci fait partie de la Collection de cahiers pour l'internationalisation des villes.

Une nouvelle boîte de Pandore : Comment mettre en évidence l'impact de l'internationalisation sur nos propres territoires ?

AL-LAS se considère comme un think tank qui fait le pari de l'alliance stratégique et participative avec une vision de long terme, pour résoudre les problèmes des agendas locaux. Les membres partagent et défendent ensemble l'idée que l'internationalisation n'est pas le sujet exclusif des gouvernements, mais concerne aussi les villes, quelle que soit leur taille. « *Elles ont toutes quelque chose à apprendre et à enseigner. On ne voit pas la coopération comme un sujet entre bailleurs et bénéficiaires mais comme des alliances stratégiques qui permettent de trouver des solutions* » précise Braulio Diaz.

AL-LAS s'est donné deux axes de travail pour aider les villes à renforcer leur action internationale : la gestion des connaissances et la professionnalisation des services internationaux. Le réseau analyse en profondeur toutes les dimensions de l'internationalisation, à partir d'exemples très concrets : comment améliorer les cadres juridiques, comment s'organiser d'un point de vue institutionnel, comment communiquer, les questions de citoyenneté etc. Les résultats de ces analyses sont diffusés dans les 7 premiers tomes de la collection des Cahiers sur l'internationalisation des villes.

« Une question encore à analyser au sein d'AL-LAS est celle de savoir comment pouvoir communiquer y compris vers notre propre gouvernement local. Comment mettre en évidence l'impact de l'internationalisation sur nos propres territoires ? Au-delà des questions stratégiques, il y avait aussi le message : comment mettre en évidence ces aspects bénéfiques pour les questions de qualité de vie dans nos villes ? On a donc ouvert cette nouvelle Boîte de Pandore, pour identifier les éléments qui permettent à une ville de rendre durable sa politique internationale, explique Braulio Diaz.

Deux points importants sont particulièrement traités dans le Cahier n°8, tout juste publié :

- Mesurer l'impact de l'internationalisation mais pas uniquement d'un point de vue quantitatif,
- et savoir comment évaluer ces modèles d'internationalisation qui s'expriment de différentes façons dans nos villes.

Braulio Diaz rappelle qu'on en est qu'au début de la réflexion sur la façon de mesurer ces progrès et l'impact sur le territoire, mais que ce sujet concerne autant les villes d'Amérique Latine que les villes européennes.

Systématiser la diffusion des connaissances et éviter les silos

Jeannette Velez, ayant largement contribué aux travaux de ces Cahiers n°8, complète cette introduction en précisant quelques conditions nécessaires à la durabilité de l'action internationale, abordées dans le dernier volume.

Il existe trois phases des politiques publiques : leur conception, leur implémentation et leur évaluation. Pour être durable, l'internationalisation doit s'inscrire totalement dans ce processus et ne pas être en plus.

« *Il faut éviter les silos et que chacun fasse ce qu'il veut* ». Pour cela, elle rappelle combien il est important de mettre en place un espace multi-acteurs dédié à l'action internationale dans le gouvernement local pour se mettre d'accord à plusieurs sur la direction à prendre. « *De fait il existe une internationalisation au-delà de la Mairie. De nombreux acteurs du territoire font de l'internationalisation et il faut les inclure. Il faut aussi créer des liens avec les organes législatifs. Si on ne les intègre pas, on risque de rester paralysé* ».

Enfin, il convient de déterminer un processus clair pour voir quels sont les acteurs, les objectifs, les limites, les co-responsabilités et les budgets.

Pour la chercheuse, systématiser et capitaliser tout ce qui se fait en matière d'internationalisation passe aussi par plus de

diffusion et de valorisation à l'extérieur. Il faut systématiser la diffusion des connaissances. « Il faut créer des scénarios de gestion de connaissance pour que tout le monde puisse réfléchir non pas de façon compartimentée, mais au sein de ces espaces d'échanges ».

Au niveau régional, c'est bien le travail en réseau qui contribue à rendre l'internationalisation durable. « *Dans les schémas de coopération qui existent entre les villes, il faut trouver le moyen que tout le monde sorte gagnant de l'échange. Tous les réseaux internationaux doivent savoir ce qui se passe. Il faut définir vers où on veut aller et développer*

une série d'indicateurs pour suivre le processus à l'intérieur de l'administration et voir comment on va contribuer du point de vue politique au développement du territoire et à la meilleure citoyenneté pour le bien vivre localement ».

Enfin, les effets attendus tant au niveau local que territorial et international doivent être définis dès le début de la conception des actions internationales. La collecte des effets réalisés doit se faire auprès des acteurs extérieurs eux-mêmes et permettre de mesurer l'atteinte des jalons de l'internationalisation du gouvernement local dans une perspective d'amélioration continue.



Introduction. Photo: Miguel Camacho

SESSION I : Les conditions du renforcement du processus d'internationalisation du territoire

Intervenants :

- **Carina REYDER**, Directrice des relations internationales de l'Etat de Minas Gerais, Brésil
- **Carolina BERNAL**, Directrice adjointe de gestion de connaissance de l'Agence de coopération et d'investissement de Medellin et de l'aire Métropolitaine, ACI Medellin, Colombie
- **Patrick GEROUDET**, Maire adjoint de la ville de Chartres, Président du groupe-pays Argentine de Cités Unies France
- **Fortuné PELLICANO**, Conseiller de Brest métropole délégué à la coopération décentralisée, groupe pays Mexique à CUF

Modératrice : **Paola ARJONA**, Directrice technique AL-Las



Objectif : Echanger sur les actions qui permettent de pérenniser l'action internationale d'une collectivité sur plusieurs échelles : locale, régionale et internationale.

Afin de renforcer l'action internationale des territoires, il convient de considérer la manière de lier leur processus d'institutionnalisation à la gestion au sein des collectivités locales. Cette réflexion implique de réfléchir et d'analyser la durabilité de l'action internationale sur la base d'une stratégie prenant en compte différents niveaux d'action : local, régional et international. Faire appel au concept de gouvernance, c'est nécessaire une appropriation des acteurs à tous les niveaux et échelles possibles. Seule une appropriation par les acteurs à ces différents

niveaux permet d'en faire une **construction collective** à même de légitimer l'action internationale de la collectivité.

Plusieurs **conditions de réussite** sont identifiées par les participants pour assurer le succès de « cette action collective », selon les niveaux.

I. Au niveau local

- **Une volonté politique** partagée avec l'ensemble des élus concernés est une condition nécessaire pour le développement des relations internationales de la collectivité.

- **L'adhésion des équipes des administrations** est ensuite requise. Fortuné Pellicano rappelle qu'on ne peut pas se passer de l'expertise des services, pour garantir la réussite d'un projet. *« La volonté politique est nécessaire mais pas suffisante. A Brest, on a cherché à diffuser de l'international dans toutes les politiques publiques de la Métropole à partir des projets communs mené avec les autres collectivités partenaires, ce qui développe une conscience de cet échelon à l'intérieur des services de la collectivité ».*

- **Travailler la transversalité** avec les services techniques ajoute un degré qualitatif à la stratégie d'internationalisation. Le responsable des relations internationales à la Ville de Nanterre, présent dans la salle, compare lui-même son rôle à celui d'un « médecin généraliste » en capacité de travailler avec différentes spécialités.

- **Une stratégie commune** doit être élaborée entre élus, services, mais aussi avec les partenaires : autorités territoriales avec lesquelles on est en projet et des réseaux d'appui comme CUF. A Medellin, lorsqu'il y a eu un changement de gouvernement, la première chose qui a été faite avec l'agence de coopération (ACI Medellin) a été d'identifier les nouvelles priorités et les partenariats à rechercher en fonction de ces priorités pour soutenir les projets internationaux. C'est cet arbitrage qui a donné la feuille de route à suivre collectivement. A Brest, pour Fortuné Pellicano, *« la coopération décentralisée n'est qu'une infime partie de l'action internationale et celle-ci ne peut fonctionner que s'il existe une osmose entre la communauté de communes, la métropole et la ville centre ».*

- **L'inclusion de cette stratégie d'internationalisation dans le plan de développement du territoire**

La Ville de Medellin a débuté par des initiatives à l'échelle internationale, mais a par la suite, a développé une véritable politique publique en l'intégrant dans son plan urbain de développement, qu'elle a nommé « *Medellin compte sur vous* ». L'agence ACI Medellin gère l'internationalisation de Medellin et de dix autres municipalités. Cette intégration dans le plan donne une véritable ligne directrice et amène à devoir suivre une dizaine d'indicateurs propres à l'internationalisation comme par exemple le nombre d'emplois créés, le montant d'investissements étrangers sur la ville, le nombre de salons ou de manifestations internationales, ou encore le nombre d'accords de partenariats.

Son incorporation en tant que politique publique a permis que l'action internationale ne soit pas seulement liée à la volonté du maire. L'ACI Medellín, au cours de ses 15 années d'existence, a réussi à s'affirmer en tant qu'organe spécialisé dans les affaires internationales, la coopération et les investissements pour Medellín et sa région métropolitaine.

- **Mettre en avant le développement économique...**

Pour Brest, **la mise en avant du volet économique** assure le renforcement de l'international sur la collectivité, et rejoint les préoccupations de l'AFD. *« Quand nous travaillons avec l'Etat de Vera Cruz, au Mexique, fort de ces 8 millions d'habitants, alors que Brest Métropole ne représente que 240 000 habitants, ils attendent de nous des échanges d'expériences. Nous devons avoir un certain réalisme dans les thématiques que nous partageons. Pour nous, le développement économique est au centre de notre partenariat »* rappelle Fortuné Pellicano.

Il donne également un exemple concret de cette approche : Depuis 15 ans, les élus de la métropole de Brest entretiennent des relations étroites avec la ville de Tsingtao – 8 millions

d'habitants- en se rendant chaque année à leurs festivités. Il y a 2 ans, la Métropole a pu mesurer concrètement le « retour direct sur investissement » de cette relation, puisque des investisseurs chinois originaires de Tsingtao sont venus implanter à quelques kilomètres de Brest une usine de transformation du lait du Finistère en lait en poudre pour répondre aux besoins du marché chinois, en faisant partir les exportations à partir du port de Brest. Par ailleurs, du fait de l'inscription dans la durée de cette relation, l'ancien maire de Tsingtao est depuis devenu gouverneur de la province du Shandong, ce qui ouvre encore le spectre des possibles.

Un autre investisseur propriétaire d'une école à Tsingtao a également créé un réseau d'échanges universitaire avec l'Ecole supérieure de commerce de Brest dont il est devenu actionnaire principal. *« C'est plus qu'un retour sur investissement, c'est un partenariat économique gagnant-gagnant entre les deux territoires ».*

- ... **Et impliquer les citoyens :** *« Si la population n'est pas au centre des projets, cela ne sert à rien »*

Patrick Geroudet, Maire adjoint de Chartres, vice-président de CUF, rajoute une autre condition de réussite incontournable : l'adhésion des citoyens. *« Il faut que les citoyens comprennent l'intérêt de cette internationalisation en termes d'attractivité pour leur propre territoire et d'échanges utiles avec d'autres pays ».*

Pour Fortuné Pellicano, la réponse passe encore par l'économique : *« Depuis quelques années nous avons pris conscience qu'il fallait expliquer l'intérêt de nos investissements financiers dans nos politiques internationales pour le territoire de la Métropole, et donc pour nos citoyens. Donc, nous avons inscrit l'action internationale dans une politique métropolitaine économique. Pour nous, l'action internationale est aussi transversale que le développement économique. Et on a aussi choisi de mettre en avant le développement économique pour que les citoyens comprennent cet intérêt ».*

Toutefois comment ne pas limiter l'internationalisation au seul développement économique ? Comment enrichir la stratégie d'internationalisation par d'autres aspects comme l'inclusion citoyenne, ou des questions de gouvernance, demande-t-on depuis la salle.

S'inscrivant dans une perspective légèrement différente, Djamel Sandid, responsable des relations internationales à la Ville de Nanterre rappelle que *« l'internationalisation des villes ne sort pas de nulle part : au sein de notre population, nous comptabilisons plus de 80 nationalités ! Pour nous, l'internationalisation de nos territoires doit se faire en valorisant les actions internationales de leurs habitants, notamment à travers leurs projets associatifs. La Ville n'est pas seule à travailler à l'international, elle a tout intérêt à valoriser aussi les projets des acteurs du territoire pour en renforcer l'internationalisation ».*

La ville du Lamentin en Martinique est en partenariat depuis 22 ans avec la ville de Santiago à Cuba. Plusieurs projets concrets et innovants ont été initiés à la demande des habitants et avec l'aide d'intervenants cubains, comme par exemple :

- La détection de jeunes talents (en musique, en dessin) dès le niveau primaire
- La prévention du diabète : plus de 500 personnes sont venues sur la place du Lamentin, se faire détecter gratuitement un éventuel diabète par des médecins lamentins et cubains.
- La mise en place d'un inventaire biologique de la biodiversité au sein de la mangrove de la ville, en mettant en collaboration des scientifiques martiniquais et cubains et des usagers de la mangrove.

Pour Christina Joseph Monrose, Conseillère de la Ville du Lamentin *« ces exemples montrent que si la population n'est pas au centre des projets, cela ne sert à rien. Nous communiquons sur tous les résultats, parce que **c'est important que la population s'approprie ces échanges internationaux** ».* Avant d'ajouter : *« Pour nous, le 'retour sur investissement', on le voit aussi à*

travers les compétences qu'acquière le personnel municipal à travers ces échanges, et qu'il réutilise dans l'accompagnement d'autres acteurs de la ville ».

II. Au niveau régional : de nouveaux défis

Les régions sont confrontées à de nouveaux défis en termes de services publics, de mobilité, d'interconnexion, de protection de l'environnement ou encore de gestion territoriale. L'articulation des politiques publiques à travers des schémas territoriaux est donc une nécessité, et le lien avec l'internationalisation, si elle ajoute un degré de complexité, peut aussi apporter son lot de solutions. En effet, l'internationalisation territoriale devient alors un instrument de développement régional dans de multiples domaines.

L'Etat de Minas Gerais, au Brésil -20 millions d'habitants- représente la troisième économie du pays. Avec 853 municipalités, l'internationalisation est une politique très complexe à mener. Pour assurer une meilleure cohérence entre les actions, un réseau d'affaires internationales a été créé à ce niveau régional pour permettre aux 72 organisations concernées par l'échelle internationale de pouvoir communiquer entre elles. L'une des difficultés à résoudre était de pouvoir informer le gouverneur de l'Etat en temps réel des actions internationales de 853 villes. Pour cela, un système d'information a été mis en place pour fluidifier l'actualisation et la communication interne du réseau. *« Il suffit d'appuyer sur un bouton pour visualiser le nombre d'accords internationaux signés par telle ville »* explique Carina Reyder. Agir de manière coordonnée et concertée reste un défi continu.

Un autre problème vient du fait que la Constitution du Brésil prévoit qu'aucun accord international ne peut être conclu sans en référer au préalable au gouvernement central. Faire évoluer la législation est donc devenu un sujet de plaidoyer aujourd'hui pour permettre à l'Etat de Minas Gerais de signer des accords de manière plus spontanée avec d'autres pays. *« Nous faisons d'ailleurs appel aux contributions volontaires pour ceux qui voudraient participer à*

nos efforts de recherche et de publication dans ce sens. L'Etat de Minas Gerais a développé une expertise en matière d'agriculture, des nouvelles technologies ou encore des ressources hydrauliques, qu'il est prêt à partager à travers des projets de coopération internationale » invite Carina Reyder.

III. Au niveau international : un rôle important à jouer en réseau

L'éventail des domaines d'échanges et de coopération n'a cessé de s'élargir que ce soit dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'assainissement, de l'environnement, ou encore dans le champ économique.

Le fait que les jumelages aient évolué vers de véritables accords de coopération, les collectivités territoriales sont désormais parties prenantes de l'agenda international comme ce fut le cas pour définir les Objectifs du Développement Durable. Il est donc aussi très important que les collectivités travaillent ensemble, partagent leurs expériences et soient solidaires les unes des autres sur toutes les questions qui les concernent.

CUF par exemple, compte aujourd'hui 25 groupes-pays, celui sur l'Argentine venant d'être créé. Ces groupes-pays sont **des espaces de mise en cohérence** qui favorisent des **échanges et des mutualisations** entre des collectivités en coopération sur un même territoire. L'un des avantages est aussi de permettre ces **échanges entre des collectivités de taille différente**. Grâce à CUF, même de petites collectivités de quelques milliers d'habitants peuvent accéder à ces groupes-pays, qui leur permettent aussi de **professionnaliser et de renforcer leur action internationale**.

Ces groupes jouent aussi un **rôle de relais technique** sur des domaines aussi divers que la santé, la gestion de l'eau, des déchets, l'assainissement, la solidarité internationale, ou l'économie. L'avantage de ces groupes-pays est bien de pouvoir développer **des actions communes**, jusqu'à des mobilisations rapides et efficaces comme on a pu le faire lors de catastrophes naturelles en créant par exemple un fonds de solidarité pour des villes du Japon ou en Haïti. *« C'est cette chaîne d'amitié ancienne et durable qui fait que cette solidarité*

fonctionne vite et bien » souligne Patrick Geroudet. Enfin ces groupes-pays sont également une force de frappe pour faire **passer des messages auprès des parlementaires et de l'Etat français**. Ces groupes-pays sont à l'image de la diplomatie plus horizontale qui s'est développée en complémentarité, ces dernières années en France.

Cette nouvelle place des collectivités doit être défendue par la conviction forte que les collectivités peuvent aussi « faire changer les choses » à cette échelle, d'autant plus si elles s'organisent dans des réseaux comme AL-LAs, CGLU ou CUF. Ces réseaux ont joué un rôle non négligeable pour le renforcement de l'internationalisation des villes en tant qu'acteurs influents dans l'élaboration de l'agenda international. « *Dans ces réseaux, il existe une vraie réciprocité entre les collectivités, et c'est fondamental pour chacune d'enrichir ses pratiques. Par exemple, sur la participation citoyenne, l'Amérique latine est un vrai laboratoire. Nous apprenons beaucoup* » témoigne Djamel Sandid.

Laurence Gourvil de la Mairie de Rezé tient à rappeler, que l'on ne peut pas attendre plus d'implication des populations dans les projets, plus de transversalité entre les services et plus

d'implication de la vie associative des villes, sans y mettre de la ressource humaine, des compétences et de l'expertise. L'une des réponses aux besoins de ressources financières et humaines peut se trouver dans la recherche de **mutualisation avec d'autres communes** de France en matière d'internationalisation. A cette fin, les réseaux de collectivités engagées à l'international s'avèrent précieux pour apporter un appui technique et des possibilités d'actions conjointes, notamment pour les petites communes.

Travailler en réseau entre collectivités permet également **d'échanger directement et de s'ouvrir aux réalités du terrain**, comme le rappelle une représentante de la ville de Sarh au Tchad, avant de convier les collectivités d'Amérique latine à venir voir directement les réalités de sa ville verdoyante au sud du Tchad. « *Dans chaque partenariat on peut apprendre de l'expérience des habitants. Nous vous invitons à venir voir et vous poser la question « De quoi sont capables les gens qui vivent là ? »*, en dépassant les réticences et les préjugés. Et si l'internationalisation devenait une nouvelle philosophie de vie ?

SESSION II Critères de mesure et d'évaluation de l'AICT

Intervenants :

- **Aline ABREU**, Conseillère en relations internationales de la ville de Rio de Janeiro, Brésil
- **Cristian ESPINOSA**, Directeur des Relations internationales de la métropole de Quito, Equateur
- **Noelia WAYAR**, Directrice des relations internationales de la ville de Córdoba, Argentine
- **Arnau GUTIERREZ**, Directeur général adjoint de l'Action internationale, des Réseaux et Organismes Internationaux, ville de Madrid, Espagne
- **Nicolas CIMBARO**, Chargé de mission Coopération décentralisée, conseil départemental de l'Aude, France

Modérateur : Rocío RODRIGUEZ, Union des Villes Capitales Ibéro-américaines (UCCI)



Objectif : Analyser des actions et approfondir les principaux critères de mesure afin de faire le suivi et l'évaluation de l'internationalisation des collectivités autour de trois dimensions : institutionnelle, politique et territoriale

Une évaluation en 3D

Le travail a sein de l'AL-LAs a permis d'identifier trois dimensions dans lesquelles il est important de développer des outils permettant de mesurer l'internationalisation des gouvernements locaux.

- **La dimension institutionnelle** : les services impliqués dans la politique de coopération doivent aussi se rendre compte des avancées, des progrès qu'elle peut apporter. Evaluer avec les services impliqués dans les actions internationales est indispensable pour une meilleure implication de leur part et surtout un

meilleur résultat des échanges d'expériences avec les partenaires, en vue d'améliorer ces partenariats techniques.

- **La dimension politique** : l'évaluation appréciera l'atteinte des objectifs fixés par les élus dans leur vision stratégique de ces politiques de coopération, et dans la vision de ce qu'elles deviendront à l'avenir. L'évaluation est bien un outil d'aide à la décision politique.

- **La dimension territoriale** : il s'agira d'évaluer les retombées pour le territoire.

Les échanges entre les participants ont permis de faire émerger des **critères innovants, qualitatifs, et propres** à l'internationalisation.

Une gestion des connaissances assise sur des échanges entre réseaux de collectivités et permettant l'apprentissage conjoint

Les échanges de bonnes pratiques entre collectivités engagées à l'international sont riches et variés. Ils peuvent toucher à différents sujets comme le processus de localisation des ODD jusqu'aux dernières tendances en matière d'administration électronique numérique. A Rio de Janeiro, le Bureau des relations internationales mène l'action internationale comme une politique publique, de façon à la rendre plus durable. Et la participation aux espaces internationaux tels que AL-LAS ou celui-ci, est inscrit comme un critère de bonne gestion : *« Nous avons élaboré un plan stratégique qui montre les avantages de la politique internationale en faisant le lien avec les ODD, et qui inclut véritablement les relations internationales comme un objectif du plan stratégique. Il existe des objectifs spécifiques pour le bureau de relations internationales, avec des critères »*. Explique Aline Abreu.

Parmi ces critères, on trouve l'opportunité de participer à des événements organisés par des réseaux de villes, la possibilité de présenter ou d'échanger sur des actions de la Ville de Rio, ou encore des échanges d'expériences, de savoirs. Cette « capacitation » permet de renforcer les capacités des agents intervenants en relations internationales, notamment en participant aux travaux/échanges des réseaux de ville ou en contribuant aux travaux de recherche.

La transversalité entre les services et la coordination inter-institutionnelle

La dimension politique de l'évaluation inscrit l'importance de la transversalité et de la coordination inter-institutionnelle pour que l'internationalisation puisse contribuer aux objectifs des autorités locales.

Pour Cristian Espinosa, il faut faire attention à l'échelle d'évaluation : *« Par exemple l'évaluation d'une politique de santé pourra donner de bons résultats au niveau global, mais montrera des disparités importantes à l'échelle des quartiers de Quito. Il faut donc un travail méthodique d'échantillonnage »*.

L'influence sur l'agenda international et l'implication des parties prenantes : deux nouveaux critères d'évaluation ?

Ces dernières années, les collectivités ont joué un rôle inédit dans les processus de construction de l'agenda international, que ce soit les ODD ou le Nouvel Agenda Urbain, adopté lors de la conférence Habitat III, à Quito. Ce rôle est un impact en soi de l'internationalisation progressive des collectivités. C'est en tout cas un indicateur, comme le signale Arnau Gutierrez, pour la Ville de Madrid : *« Les projets de coopération sont importants mais ne représentent pas l'intégralité de l'action internationale d'une ville comme Madrid. Donc la mesure d'impact est vraiment complexe et ne peut se résumer au nombre de projets. On peut apprécier l'impact à l'aune de notre capacité à peser sur l'agenda international »*.

A Cordoba, la Mairie a défini un plan avec des objectifs à atteindre par domaine et chaque année, elle procède à une mesure quantitative par domaine. Toutefois, comme le mentionne Noelia Wayar, *« ce qui compte au fond, c'est notre influence sur l'agenda international et les espaces que l'on occupe »*. Avant d'ajouter : *« Il faut voir aussi si on arrive à bien communiquer pour que les citoyens et les autres acteurs soient informés »*. Pour la directrice des relations internationales de Cordoba, l'enjeu de la pérennité de l'internationalisation passe bien par son institutionnalisation : *« En 10 ans, nous sommes parvenus à rejoindre des réseaux et à occuper des espaces comme celui-ci, mais s'il devait y avoir un changement de gouvernement, l'action internationale pourrait être remise en cause. C'est important qu'elle puisse continuer »*.

Impliquer les acteurs du territoire comme les chambres de commerce, les universités, ou encore les agences de développement

économique est l'un des moyens de pérenniser la stratégie d'internationalisation. A cette fin, il convient en premier lieu, de **partager l'agenda international avec tous ces acteurs**. « *On travaille en particulier avec trois universités qui ont un département international. On partage l'agenda du Maire avec les recteurs, on voit qui veut participer et on lance des appels à contributions pour participer aux forums internationaux. Les universités sont aussi associées dans la co-construction des projets* ».

A Cordoba, on songe désormais à la création d'un « Bureau d'internationalisation » permettant d'impliquer tous les acteurs et de gérer l'action internationale. « *Chaque élu politique pourra apporter sa touche, mais la politique internationale sera garantie et le travail réalisé ne sera pas perdu* ».

L'évaluation est aussi dans le regard des citoyens

Le degré d'ouverture internationale peut se mesurer avec des indicateurs comme le montant des investissements étrangers sur le territoire, le nombre d'événements culturels à dimension internationale etc. Selon Arnau Gutierrez, il faut faire de l'évaluation en continu. « *L'exercice évaluatif mené actuellement vise à mesurer l'effet de l'internationalisation en termes de participation à des réseaux, d'un point de vue qualitatif et pas uniquement quantitatif. Il s'agit de comprendre les effets de la politique d'internationalisation* ». Pour lui, on peut également apprécier l'internationalisation d'un point de vue qualitatif, à partir de l'intérêt et de l'appréciation des citoyens à l'égard de la politique internationale de leur collectivité. Une enquête peut montrer s'ils s'intéressent et quel est leur niveau d'information. Et si cette enquête est menée chaque année, elle permet de détecter des impacts positifs. Cela permet de comprendre la dynamique. On peut également évaluer l'incidence de l'action internationale en faisant des ateliers ou des forums qui permettent d'apprécier les réactions des citoyens.

Pour Nicolas Cimbaro, de l'Aude, il ne faut pas craindre l'évaluation par les citoyens, ici en France ou de la part des bénéficiaires directs de

l'action de coopération dans la collectivité partenaire. « *Au Pérou, des agriculteurs ont pu témoigner qu'ils avaient multiplié par 2 ou par 3 leurs récoltes par la maîtrise des flux hydriques suite au projet que nous avons mené, et que nécessairement, leurs conditions de vie se sont améliorées. L'évaluation pourrait se résumer à ces témoignages, qui expriment l'acceptation par les populations et la compréhension des bénéfices de l'action de coopération* » rappelle-t-il. « *L'évaluation est administrative, budgétaire, politique, mais aussi dans cet échange humain* ».

La preuve par l'impact

Finalement, quel usage de l'évaluation ? Pour Arnau GUTIERREZ, de Madrid, une fois que l'on a mesuré les résultats de l'internationalisation, « *il est encore difficile de revoir sa feuille de route, il faut encore travailler sur l'appropriation des mesures par la décision politique* ». « *Beaucoup d'élus ne visualisent pas encore l'importance de l'internationalisation* » regrette-t-on depuis la salle. Pour convaincre, il y a un enjeu à montrer des exemples concrets et à faire la preuve par l'impact. Pour cela, il faudrait que tout le monde travaille ensemble, dans une vision holistique et vers une gestion plus horizontale, avec une planification territoriale réalisée de manière plus conjointe.

L'inscription dans le temps : début de processus et ambition

En réalité, les participants convergent vers l'idée qu'on en ait qu'au début du processus. Pour Javier Sanchez, c'est évident que les pratiques de demain ne seront pas les mêmes qu'aujourd'hui, car « *on est encore en train de lutter pour exister, et pour affirmer l'action internationale comme une politique publique* ». Dans cette « lutte », le travail réalisé par les réseaux de collectivités, comme AL-LAs est nécessaire aussi pour marquer un point zéro : « *C'est important de prendre la mesure aujourd'hui pour voir si on va dans le bon sens* ». Arnau Gutierrez rappelle également que l'internationalisation reste un phénomène récent sur une ligne de temps et qu'on est dans un processus d'apprentissage. Il prend l'exemple des ministères et bureaux de l'environnement qui, il y a encore quelques dizaines d'années, n'existaient pas, avant de se

généraliser à toutes les échelles. « *Aujourd'hui on ne peut imaginer qu'une ville n'ait pas son service environnement ou santé. Il faut arriver à la même chose pour la politique internationale* ».

La chercheuse Jeannette Velez, investie dans les travaux de AL-LAs, revient sur la complexité de l'internationalisation face à la réalité changeante des territoires. « *Nous produisons certaines choses, et demain autre chose. Les indicateurs doivent être liés aux actions pour évoluer avec. Il faut noter aussi que la dimension internationale contribue au changement des territoires, mais ne doit pas s'attribuer ces changements* ».

L'évaluation : « une étape en programmes de coopération » soi de nos programmes de coopération »

Nicolas CIMBARO, Chargé de mission Coopération décentralisée, conseil départemental de l'Aude, France

« Mettre en place cette politique d'évaluation n'a pas été chose simple. Elus et agents n'avaient pas de prédisposition aux évaluations. Aujourd'hui, elles sont ancrées dans les mœurs, mais cela a pris du temps. Elles sont mêmes rendues obligatoires par les bailleurs nationaux et internationaux. L'évaluation n'est pas chose simple mais compte tenu des améliorations qu'on peut escompter, il semble devenu impossible de s'en passer. Pour en assurer le succès, il convient d'associer en amont tous les partenaires, y compris sur le choix de la méthodologie. **L'évaluation doit se faire de manière collégiale**, ce n'est pas la collectivité de la porter seule.

Il faut ensuite choisir si on préfère avoir recours à un bureau de consultants externes ou **si on veut l'internaliser**. C'est ce deuxième choix qui a été

fait par le Conseil départemental de l'Aude, qui mène 6 coopérations décentralisées dans autant de pays différents : Liban, Tunisie, Burkina Faso, Argentine, Equateur et au Pérou. Nous avons fait le pari de mener nous-mêmes ces évaluations car **elles nous font grandir**, nous apprennent. Ce sont des occasions d'échanger des expériences, sur les réussites, mais aussi les échecs. Et c'est très important de pouvoir les **mutualiser avec les autres partenaires**. L'étape de l'évaluation est une étape en soi de nos programmes de coopération.

Il faut aussi se poser aussi la question de la post-évaluation : quelles réorientations ? Quelles décisions prendre à partir des résultats de l'évaluation ? C'est aussi difficile à faire d'un point de vue politique que technique, mais cela nous permet de repositionner nos programmes.

En résumé, l'évaluation de nos actions internationales permet de :

- Apprendre des autres, en échangeant mieux avec ses partenaires, donc d'améliorer nos pratiques
- Mieux décider pour nos élus, mais aussi à un niveau technique, en relation avec nos partenaires, pour définir aussi les phases suivantes de coopération
- Mieux valoriser nos partenariats de coopération
- et enfin permet de rendre aux comptes aux bailleurs »

SESSION III Avancées et défis de l'évaluation des politiques d'internationalisation des collectivités territoriales

Intervenants

- **Oliver CASTAÑEDA**, Coordinateur général de modernisation administrative de la ville de México, Mexique
- **Nelson FERNANDEZ**, Directeur relations internationales de la ville de Montevideo, Uruguay
- **Juan Carlos DiAZ**, Coordinateur de programmes Multilatéraux et de Développement territorial, Fond Andalou de municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMSI), Espagne
- **Javier SANCHEZ**, Responsable de planification, suivi et évaluation de la Generalitat de Catalogne, Espagne
- **Fernando SANTOMAURO**, Représentant de CGLU Learning

Modérateur : **Adrien LICHA**, Chargé de projets connaissances et échanges de PLATFORMA



Objectif: Dialoguer autour de quelques actions pour identifier les outils de mesure, élaborer une série d'indicateurs pour mettre en évidence les résultats obtenus, développer des méthodologies et concevoir des outils de gestion de l'information

Si quelques collectivités ont développé des pratiques d'évaluation, il s'agit encore bien souvent de mesures de suivi ou de capitalisation d'expériences, permettant dans le meilleur des cas de présenter les résultats de l'action internationale aux citoyens. Cependant, les méthodologies ne sont pas encore totalement en mesure d'apprécier les effets de l'internationalisation ni au sein de l'institution locale ni, a fortiori, en termes d'impact pour le territoire. Cette table ronde vise à favoriser les

échanges entre les participants et l'émergence de nouvelles pistes en matière d'évaluation.

Régler sa focale : sortir de l'approche projet

Pour Adrien Licha, le seul angle des retombées économiques pour apprécier l'internationalisation n'est pas suffisant et amène à passer à côté de toute la richesse des échanges avec les collectivités africaines notamment. La solidarité internationale est également un angle à considérer, d'ailleurs historiquement au cœur de la coopération

décentralisée. Pour la directrice de Platforma, il faut moins chercher à montrer les effets de chaque échange ou projet de coopération et davantage chercher à comprendre les processus d'internationalisation.

Pour Javier Sanchez, un certain pragmatisme est de mise en matière d'évaluation : « *Il me semble que l'évaluation de l'action internationale, comme pour toute action publique, doit être faite en partant des objectifs assignés à cette politique publique, et l'évaluer à partir des résultats obtenus. Il existe rarement de stratégie exprimant le vrai changement que l'on veut obtenir, donc il faut mesurer les politiques publiques pour ce qu'elles sont* ». En revanche, le responsable catalan invite à mettre l'AICT en perspective de ce que font les autres acteurs du territoire, car l'internationalisation de celui-ci ne se résume pas à la seule action publique. « *Il ne faut pas tout attribuer à l'AICT et il est préférable d'avoir un schéma d'analyse conjoint au niveau du territoire* ».

Bien définir les priorités

Oliver Castañeda rappelle les autorités locales doivent commencer par le début : faire un diagnostic des problématiques locales et en tirer des priorités. « *Il faut faire un effort pour définir des politiques publiques avec la participation large des citoyens. Par exemple, à Mexico, on a le problème du nombre d'enfants analphabètes. Que voulons-nous faire ? Seul un bon diagnostic permet de définir des objectifs et des indicateurs à atteindre, que l'on pourra ensuite évaluer* ». Et cela ne s'arrête pas avec le projet : « *Le défi, c'est la continuité. Il faut refaire un diagnostic pour savoir si le problème est toujours une priorité à l'issue du cycle du projet* ».

Enfin, se pose le lien avec la gestion financière : « *comment obtient-on les ressources pour atteindre les objectifs que l'on s'est donnés ?* », demande Oliver Castañeda. « *La transversalité, ce n'est pas tant une question d'horizontalité que la façon dont s'entrelacent ces actions internationales avec les lignes budgétaires. Il ne faut pas regarder seulement une action, mais toutes les politiques publiques mobilisées par le même enjeu* ». Avant de conclure : « *L'AICT ne*

peut pas être séparée de la gestion publique et vice versa ».

Diversifier les approches, travailler en réseau

Juan Carlos Diaz, quant à lui, alerte sur le risque de fragmentation qui pourrait découler du manque de capacités financières et politiques des collectivités, face à des enjeux de plus en plus lourds, comme la question migratoire. « *Les collectivités veulent influencer et agir mais ce sont les gouvernements nationaux qui ont vraiment les compétences* ». Et d'ajouter : « *C'est pour cela que FAMSÍ encourage les stratégies d'alliances avec d'autres collectivités pour échanger sur les sujets communs comme le commerce équitable ou le renforcement institutionnel. Il est important de continuer à construire des espaces de dialogue entre collectivités* ».

Concernant l'évaluation en particulier, Juan Carlos Diaz conseille de se questionner sur « l'évaluable » de l'action internationale et évoque la nécessité de créer des critères sur mesure pour mieux en évaluer l'impact social.

S'exprimant depuis un autre réseau, Fernando Santomauro rappelle l'importance d'apprendre de ses erreurs. Même si les villes ici représentées « *font partie de l'élite en matière d'internationalisation* », elles ont toutes connu des échecs desquels il est possible de tirer des apprentissages.

A CGLU, l'élaboration d'un plan stratégique a été très instructive. Un groupe de travail a travaillé à l'identification d'indicateurs conjoints autour du programme prénommé *Advocacy*. Le second programme de CGLU, *Learning*, est né de l'idée de créer des études de cas de coopération par thème, pour mieux faire de la formation, y compris en ligne. L'évaluation est aussi un outil d'apprentissage.

Exemple de Montevideo : l'évaluation, un processus fondateur

Nelson Fernandez estime qu'il a eu de la « chance d'arriver dans une ville, Montevideo, qui avait déjà 20 ans d'internationalisation », mais à la prise de son poste, la division Relations

internationales dépend encore du Département de développement économique. « J'ai fini par comprendre qu'il existait 240 accords de jumelage, mais qu'ils étaient toujours rédigés à partir du même texte. On se promet de travailler conjointement mais on ne définit pas d'objectifs particuliers ». Sous son impulsion la division est refondue. « J'ai annoncé que je voulais tout évaluer : du nombre et des justifications des voyages, en passant par la maîtrise des langues étrangères par les agents ».

A partir de là, des objectifs nouveaux ont été définis :

- La **professionnalisation** (ex : temps de travail, maîtrise de l'anglais, usage des outils modernes de communication comme les vidéos conférences, mais aussi la collaboration avec les universités qui apportent de l'expertise utile pour former les collaborateurs)
- L'**institutionnalisation** des relations internationales, en commençant par détacher les relations internationales de la division économique
- La **création d'une politique publique** avec une stratégie par pays : on estime qu'à la fin du mandat, il faut que l'action internationale soit devenue une politique publique nécessaire, au-delà de toute appartenance politique, pour en assurer la pérennité.

« Le travail au sein de AL-LAs a été excellent pour trouver des réponses à la feuille de route qu'on s'était donné à Montevideo.

La 1^{ère} année, des indicateurs quantitatifs ont été privilégiés (nombre de réunions, nombre de projets, nombre d'accords signés etc.) pour dresser un état des lieux de l'AICT. La seconde année, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont été mélangés.. La troisième année: on ne mesure plus les voyages ou les jumelages, mais on cherche à évaluer quelles actions internationales nous menons à bien dans les 5 lignes stratégiques de la municipalité »

L'évaluation, révélateur de la singularité de l'AICT

Laia Vinyes Marce de Platforma apprécie le fait que les collectivités participant à cette journée

soient dans un vrai processus réflexif, se posent beaucoup de questions sur leur internationalisation, dont le premier impact, souligne-t-elle, est bien d'infuser les autres politiques publiques. Pour elle, l'internationalisation est une source d'innovation.

Juan Carlos Diaz, de FAMSI, va plus loin en disant que l'évaluation doit permettre aux collectivités de revendiquer non seulement les effets de leur action internationale, mais aussi leur mode de gouvernance et le type de relations qu'elles instaurent avec leurs partenaires à partir du local ; l'ensemble marquant la singularité de l'AICT, que l'évaluation permet justement de mettre en valeur.

Pour Daniel Kamelgarn, conseiller à CUF :

« Il y a toujours quelques questions à se poser avant de se lancer dans une évaluation, et dont les réponses amènent à des choix différents en termes de pilotage et de méthodologies d'évaluation :

- Pour qui on évalue ? Pour le citoyen, pour nous-mêmes, pour rendre compte à ses bailleurs... ?
- Pourquoi on évalue ? Rendre compte, apprendre, capitaliser, décider...
- Qu'est-ce que je choisis d'évaluer en priorité ? On ne peut pas tout évaluer, il faut prioriser.
- Comment on évalue ? La réponse dépend des réponses précédentes.

Le Comité d'aide au développement de l'OCDE a mené beaucoup de travaux de réflexion autour de l'évaluation des politiques d'aide au développement, qui peuvent inspirer utilement les réflexions autour de l'évaluation de l'internationalisation des collectivités. L'évaluation des politiques publiques a été historiquement portée par les collectivités territoriales, dès lors qu'elles accédaient aux fonds structurels européens. Elles se sont appropriées cet exercice et aujourd'hui, on peut dire que l'évaluation est devenue un instrument du processus démocratique – même si l'élection reste l'évaluation ultime ! »

Conclusion de la journée

Nicolas Witt, CUF

Bravo à AL-LAs qui en quelques années, a réalisé en réseau, un travail précis sur les concepts, sur les pratiques. Ces travaux ont été très stimulants pour les collectivités du réseau en France comme en Amérique Latine. On doit espérer que cela continue aussi au sein de CUF, de CGLU, de Platforma etc.

Nelson Fernandez, AL-LAS

L'évaluation doit porter sur des objectifs liés aux priorités politiques des gouvernements locaux. Les relations internationales ne sont pas une fin en soi. Mais ce sont des processus qui sont autant d'opportunités de générer du dialogue avec de multiples acteurs.

Oui, l'internationalisation doit être un outil du processus démocratique, pour qu'il y ait un espace d'action pour tous. C'est une conclusion pour toutes les villes qui font partie de AL-LAs et pour les villes qui considèrent la démocratie comme une valeur.



Figure 1 Participants au Séminaire - Photo Miguel Camacho

Participants

	Prénom	Nom	Organisme
1	Cathya	ADJOLOHOUN	CITES UNIES FRANCE
2	Alexandre	ADJOLOHOUN	CITES UNIES FRANCE
3	Emilien	AMBLAT	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT - AFD
4	Paola Andrea	ARJONA CAYCEDO	VILLE DE MEXICO AL-LAS
5	Jack	ARTHAUD	ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT DE SAINT ETIENNE
6	Olivia	BAKKER	ETAT DE YUCATAN
7	Carolina Maria	BERNAL SIERRA	ACI MEDELLIN
8	Laura	BERTRAND	AMBASSADE DE L'ARGENTINE EN France
9	Santiago	BETANCUR	ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
10	Lisa	BONNET	MINISTERE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ETRANGERES
11	Virginie	BRUNEAU-CHABOSSEAU	Ville de POITIERS
12	MICHEL	CALVINO	URBANISTE DU MONDE
13	Miguel	CAMACHO GIMENEZ	FUNDACION COMUNIDAD IBEROAMERICANA
14	Louise	CAPELLE-LEHEMBRE	CITES UNIES FRANCE
15	Olivier	CASTANEDA CORREA	VILLE DE MEXICO
16	Mareva	CESTOR	MINISTERE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ETRANGERES
17	Nicolas	CIMBARO	CONSEIL DEPARTEMENTAL DE L'AUDE
18	Jesus	CISNEROS	AMBASSADE DU MEXIQUE EN FRANCE
19	Julien	CHIAPONNE - LUCHESI	VILLE DE STRASBOURG
20	Jean-François	CLAVERIE	IHEAL
21	Hervé	CONAN	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT - AFD
22	Stéphanie	COTREL	VILLE DE REZE
23	Jérémie	COURTINOT	CITES UNIES FRANCE
24	Ombeline	DAGICOUR	UNIVERSITE DE PARIS &ehss
25	Stéphanie	DAPSANCE DIXON	COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION D'AMIENS METROPOLE
26	Sophie	DAVIN	
27	Wim	DE GEEST	VILLE D' EDEGEM
28	Braulio	DIAZ	VILLE DE MEXICO-AL-LAS
29	Juan Carlos	DIAZ	FAMSI
30	Cristian	ESPINOSA	METROPOLE DE QUITO
31	Sophonie	ETIENNE	CONSULAT GENERAL D'HAITI A PARIS
32	Jocelyne Dalila	EUSTACHE	BAIE MAHAULT

	Prénom	Nom	Organisme
33	Delphine	FALCHIER	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT - AFD
34	Nelson	FERNANDEZ	Ville de Montevideo
35	Aline	ABREU	RIO DE JANEIRO
36	Katarina	FOTIC	CITES UNIES FRANCE
37	Denis	GAILLARD	AMBASSADE DE FRANCE AU LIBAN
38	Alice	Gautier	CITES UNIES FRANCE
39	Patrick	GEROUDET	CHARTRES
40	Laurence	GOURVIL	REZE
41	Vincent	GUIMARD	AMBASSADE DE FRANCE AU MEXIQUE
42	Arnau	GUTIERREZ CAMP	Ville de Madrid
43	ESTELLE	HEDOUIN	ESTELLING
44	Beatriz	HERNANDEZ	AMBASSADE DU MEXIQUE EN FRANCE
45	Marion	HOYEZ	CODATU
46	Mathilde	JEAN	BREST METROPOLE
47	Christina	JOSEPH MONROSE	LE LAMENTIN MARTINIQUE
48	Marieme	MABIDI	VILE DE RENNES/RENNES METROPOLE
49	Daniel	KAMELGARN	CITES UNIES FRANCE
50	Christophe	KATSAHIAN	MINISTERE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ETRANGERES
51	Célestine	KETCHA COURTES	RESEAU DES FEMMES ELUES LOCALES D'AFRIQUE
52	Monadje Fatimé	KOLMAGNE	VIILE DE SARH (TCHAD)
53	Daouda	KEITA	BAGNOLET
54	Constance	KOUKOU	CITES UNIES FRANCE
55	David	LANGLOIS	PARIS
56	Marion	LERICHE	SO COOPERATION
57	ADRIEN	LICHA	PLATFORMA
58	Yann	LORVO	AMBASSADE DE FRANCE EN ARGENTINE
59	Gaëlle	LOVERGNE	UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LILLE
60	Camila	MARQUEZ	AMBASSADE DU CHILI EN France
61	Maël	Martinie	CODATU
62	Félicia	MEDINA	CITES UNIES FRANCE
63	Gustavo	MERLO	AMBASSADE DE L'ARGENTINE EN France
64	DIANE	ODILLE	CONSEIL DEPARTEMENTAL MEURTHE-ET MOSELLE
65	Rebeca	ORNELAS BERNAL	IHEAL
66	Catherine	PAQUETTE	INSTITUT DE RECHERCHE POUR LE DEVELOPPEMENT (IRD)
67	Fortuné	PELLICANO	BREST METROPOLE
68	William	PEREZ LORIA	ESTADO DE YUCATAN
69	Mariana	RANTISSI	VILLE DE REZE
70	Carina	REYDER	ETAT DE MINAS GERAIS

	Prénom	Nom	Organisme
71	Roland	RIES	CITES UNIES FRANCE
72	Rocio	RODRIGUEZ	Union des Villes Capitales Ibéro-américaines (UCCI)
73	Eric	RUBIO	ESTADO DE YUCATAN
74	Javier	SANCHEZ	GENERALITAT DE CATALOGNE
75	Djamel	SANDID	NANTERRE
76	Fernando	SANTOMAURO	CGLU
77	Geneviève	SEVRIN	CITES UNIES FRANCE
78	Marlène	SIMEON	PLATFORMA
79	David	SINGH	CITES UNIES FRANCE
80	Patrizianna	SPARACINO- THIELLAY	PARIS
81	Claudio	SULE	CIUDAD SUR
82	Viviane	TCHUNG-MING	COLLECTIVITE TERRITORIALE DE GUYANE*
83	Jean-Louis	TESTUD	CITES UNIES FRANCE
84	Tania	THELINEAU	LE LAMENTIN MARTINIQUE
85	Jeannette	VELEZ	GLOCAL ACTION AND SOLUTIONS
86	Laia	VINYES MARCE	PLATFORMA
87	Gabriel	VOISIN-FRADIN	GRENOBLE -ALPES-METROPOLE
88	Noelia Erika	WAYAR	VILLE DE CORDOBA
89	Nicolas	WIT	CITES UNIES FRANCE