

Réunion du groupe thématique « l'internationalisation, un outil au service de l'attractivité et du rayonnement » du 12/12/16

La réforme territoriale (loi NOTRe et loi MAPTAM) affirme l'autonomie des collectivités territoriales mais dans le même temps, L'Etat réaffirme sa compétence et son *leadership* international (mise en place des conseillers diplomatiques en Préfecture, livre blanc sur la coopération décentralisée).

La nouvelle répartition des compétences et les fortes restrictions budgétaires réorganisent les attributions des collectivités, et dans une certaine mesure leur rôle. Ceci s'accompagne d'un changement de paradigme. La territorialisation des grands défis mondiaux et l'accroissement de la concurrence entre les territoires accentuent notamment les déséquilibres entre les métropoles et les villes ordinaires. Ainsi, les manières d'appréhender le développement territorial évoluent.

Ces évolutions et contraintes ne remettent pas en cause l'action internationale des collectivités territoriales (AICT), mais nécessitent de revoir la manière de travailler à l'international. Les collectivités concentrent leur effort sur certains sujets garantissant des effets mesurables et concrets sur les territoires (développement économique). Les subventions laissent place aux cofinancements et à la nécessité de monter de nouvelles ingénieries financières renforçant la valeur-ajoutée de la collectivité et les attendus.

Dans ce contexte, le groupe d'acteurs présents concède la recrudescence du terme d'attractivité au côté de celui du rayonnement international.

Les adhérents ont exprimé leurs inquiétudes face à l'évolution des métiers de l'AICT. Cités Unies France (CUF) aborde ces évolutions à travers l'articulation possible entre la politique d'attractivité, souvent mesurable et ciblée, et celle de rayonnement, plus diffuse (dont fait partie les relations internationales).

Cette première réunion du groupe thématique a vocation à faire le point sur les approches et sujets connexes à la notion de rayonnement et d'attractivité. L'enjeu est de développer un programme sur les liens que peuvent entretenir la politique d'AICT et d'attractivité du territoire, et d'offrir des services aux collectivités sur l'accompagnement des évolutions.

Ce groupe cherche à accompagner des collectivités territoriales pour que chacune trouve son positionnement, son avantage comparatif et renforce son argumentaire et son action internationale de manière cohérente avec les enjeux locaux.

Principes et opérationnalité

Les réflexions du groupe thématique partent de la réalité exprimée par les collectivités. En ce sens, l'approche empirique sera privilégiée à une approche scientifique, certes rigoureuse mais trop peu opérationnelle. Cela n'empêche pas un recours à certaines disciplines notamment récentes comme le marketing territorial, mais les résultats doivent produire des éléments concrets.

Les chercheurs associés soulignent que les effets de la « compétition » ne sont pas forcément là où nous les attendons. Ce groupe prend la mondialisation et de ses effets comme un fait acquis, l'AICT fait l'objet de nombreuses réflexions en cours, sur lesquelles nous nous appuyerons. Ce groupe observe les changements dans l'exercice même des activités au quotidien et l'internationalisation des territoires.

En effet, malgré cette compétition mondiale, la hiérarchie entre les villes se modifie peu. Elle provoque en revanche de profonds changements dans les territoires. Que cherche la collectivité en rentrant dans cette compétition ? L'attractivité est-elle une fin en soi, ou la conséquence de l'AICT ?

Il s'agit de répondre à la nécessité d'exister sur la scène nationale et mondiale tout en garantissant un équilibre territorial pour lutter contre les inégalités, enjeu majeur des objectifs du développement durable.

Une présentation globale du contexte et des motivations identifiées par CUF autour des questions de rayonnement et d'attractivité a été proposé sous la forme d'un *prezi* : https://prezi.com/hdr3-kgtiev7/pourquoi-cuf-s039interesse-a-1039attractivite-des-territoires/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Grenoble, Métropole citoyenne du monde : l'internationalisation du territoire

Source : <http://obsy.aurg.org/publication/grenoble-metropole-citoyenne-du-monde-linternationalisation-du-territoire/>

Présentation du document sur l'internationalisation de Grenoble à travers 3 thématiques que sont :

- La société : brassage des populations et des cultures
- L'attractivité et le rayonnement : économie, université, R&D, tourisme etc.
- L'AICT : dont l'accompagnement de l'internationalisation des acteurs économiques, les politiques européennes et les partenariats internationaux



• Animation « définition de l'attractivité et du rayonnement »

L'exercice en deux groupes distincts à montrer qu'il est difficile de définir nettement les deux terminologies, dont des notions comme la promotion ou le positionnement sur la base des spécificités du territoire semblent pouvoir appartenir aux deux stratégies. Il ne s'agit pas tant d'identifier l'ordre dans lequel elles s'imposent mais de penser leur cohabitation au service de l'internationalisation du territoire.

La réflexion engagée par CUF au sein de ce groupe s'attachera à aborder les modalités de rencontres des deux stratégies, et de renforcer de leur force et faiblesse mutuelles.

Attractivité :

- Qualité du territoire : l'attractivité est d'abord propre au territoire en fonction de ses atouts.
- Cible : diversité de la population et des géographies visées : par rapport à quoi fait-on de l'attractivité ?
- Retombées : quel objectif final ?

Rayonnement : est-il bien ciblé ?

- Notoriété, renommée, réputation, image : ma ville est-elle connue et bien connue ?
- Influence : mon territoire est-il visible ou non ? (Appartenance à des réseaux etc.)
- Exportation, échange, diffusion, excellence, dissémination : quelle bonne pratique à échanger ?
- Singularité : comment on se démarque ?
- Représentation, reconnaissance



L'AICT a longtemps souffert de la déconnection du service des relations internationales par rapport au territoire et au sein même des collectivités. Toujours d'actualité, ce cloisonnement a provoqué un manque de compréhension de cette politique par les acteurs extérieurs et internes de la collectivité. Avec l'élargissement de la coopération à l'action internationale (englobant davantage les acteurs du territoire), la question de la communication et plus largement du sens donné aux projets internationaux deviennent garant de la légitimité de la politique publique. A l'heure où les restrictions budgétaires marginalisent l'AICT, la défense de cette politique publique reste d'actualité. L'argumentation n'est plus suffisante, et doit s'accompagner de faits. Les techniciens soulignent alors le risque de détournement des idéaux et des valeurs de l'AICT est en jeu.

C'est ainsi que l'attractivité apparaît comme une piste de travail. Connexe à la question du retour sur le territoire, elle fait référence à la dynamique économique notamment sans s'y résumer. Plus explicite, opérationnelle et animée par la concurrence entre les territoires, cette stratégie d'attractivité est incarnée par de nombreuses politiques publiques (transports, qualité de vie, tourisme, foncier...). Plusieurs échanges ont permis d'échanger sur dans quelle mesure les outils de l'attractivité pouvait renforcer les orientations éthiques de l'AICT.

- **Présentation par Vanessa Kuzay de l'évolution des métiers de l'action internationale des collectivités.**

Les élections municipales de 2014 provoquent un point de bascule dans les orientations internationales de la collectivité bien qu'il n'y ait pas d'alternance. Auparavant, les relations internationales étaient proches de l'exécutif (DGS)-L'organisation administrative les rattache désormais à l'attractivité avec l'événementiel, la communication (au sein d'une Direction Générale Attractivité et Promotion de Marseille), révélant la nouvelle stratégie « tout attractivité ».

Bien que l'économie constituait déjà un volet de la coopération, face aux contextes budgétaire et politique contraints, la stratégie internationale s'est peu à peu inscrite au service de la stratégie d'attractivité, et faisant évoluer l'argumentaire. La question des retours économiques se traduit notamment par un changement de sémantique, la coopération devient « partenariat ».

Ce contexte conduit des changements dans les métiers de l'AICT :

Des réorientations géographiques	Des réorientations thématiques
- Conservation des liens au sein du bassin méditerranéen	Sur les coopération anciennes recherche de développement économique et touristique de Marseille.
- Rééquilibrage vers l'Europe	Recours et spécialisation en captation de fonds européens
- Ouverture vers des pays avec une économie dynamique (Asie, Canada, USA, Londres)	Raisonnement par filières d'excellence : <ul style="list-style-type: none"> - Santé, biotechnologie - Numérique - Enseignement supérieur - Sport - Tourisme - Mobilité des jeunes
Impacts sur la communication/ positionnement : <ul style="list-style-type: none"> - En interne, la collaboration avec l'office du tourisme, la direction communication et presse (pour être visible sur le volet attractivité) s'est accentuée. - En externe, l'enjeu du leadership et de la visibilité est devenu majeur. 	

Pour résumer, en terme d'évolution du travail, nous notons de nouveaux modes de travailler des relations internationales, de nouveaux besoins et attendus:

- Evaluation du potentiel des nouvelles coopérations
- Accompagnement des élus dans leur rôle de promotion du territoire
- Communication
- Accompagnement des politiques événementielles
- Lien avec les entreprises
- Réflexe économique
- Rôle d'ensembliser avec les acteurs du territoire

Ces évolutions sont aussi la traduction de l'intégration des autres services, nous pouvons donc affirmer dans ce contexte que les relations internationales sont d'avantage intégrées. Un tel modèle est dépendant des compétences détenues par la collectivité qui fusionne ses services et génère des questions de gouvernance.

Egalement, au delà des élus et des échelons, l'accompagnement au changement des agents eux-mêmes est une étape cruciale. La remise en cause de la coopération au profit du tout économique peut poser la question de l'adhésion des agents à la nouvelle stratégie et également de la formation, ne serait-ce que dans les nouveaux modes de travail.

Beaucoup de réactions font suite au témoignage, un temps de partage s'est tenu autour du vécu de situations spécifiques dans les services de la dizaine de collectivités présentes. Il semble évident que les changements s'incarnent de manières récurrentes et spécifiques dans chaque territoire. Partager les échecs et les nouvelles pratiques et ou commandes en matière de communication, de promotion, de positionnement est central.

Globalement, les collectivités insistent sur l'anxiété générée par la perte des valeurs, et réaffirment que les RI souffrent de visibilité mais pas de savoir-faire, et qu'il est essentiel

d'être la mémoire de la chose faite. La valeur de l'humain, vecteur de longévité des partenariats, s'impose au delà des problèmes géopolitiques et des crises financières de nos collectivités. Ils.

En guise de conclusion, et pour mettre en perspectives de nombreuses discussions ouvertes lors de cette réunion, les participants s'accordent sur l'importance de cette réunion.

Bertrand Gallet, Directeur général de CUF et président de séance, relève plusieurs propositions d'initiatives, ici consignées, sur lesquelles il faudra statuer et prioriser la mise en œuvre :

- **Réaliser une publication sous la forme d'un vade-mecum** ; principalement pour préciser les notions d'attractivité, rayonnement, les nouveaux modes de travail et de relations des compétences internationales avec d'autres services, acteurs (illustration), cartographier des projets à caractériser.
- **Proposer une à deux sessions de formation sur l'accompagnement au changement** (journée de formation ou se confrontent deux approches ou deux thématiques...faisant évoluer les métiers et les pratiques)
- **Continuer ces réunions de « type autour d'un témoignage »**, petits travaux de groupes et observation in vivo.
- **Affiner la connaissance et compréhension des évolutions par une enquête au sein du groupe** (production d'un questionnaire ouvert et qualitatif pour identifier les pratiques)

Une feuille de route détaillée (et planifiée) sera soumise, aux participants et largement au réseaux et acteurs partenaires de Cités Unies France pour imaginer d'éventuelles collaborations.