

PROJET STRATÉGIQUE 2023-2027

Cités Unies France



SOMMAIRE

Avant-propos	4
L'action internationale des collectivités territoriales dans le « monde d'après ».....	4
CUF et le contexte du projet stratégique.....	7
Un acteur unique dans l'écosystème de l'action internationale	7
Le rôle essentiel de CUF	7
CUF aujourd'hui	7
2023-2027 : entre défis et transformations.....	9
Du Projet stratégique 2018-2022 au Projet stratégique 2023-2027	9
Projet stratégique 2023-2027.....	11
Vision et mission de CUF	11
Axes stratégiques.....	11
Principes généraux de la mise en œuvre.....	12
L'articulation des axes comme clef de réussite	12
L'opérationnel au service du politique.....	12
La valorisation de l'adhésion à CUF.....	12
Un engagement de tous les échelons.....	12
Évaluer pour évoluer	12
Mise en œuvre opérationnelle du projet.....	13
Axe stratégique 1 : Conforter Cités Unies France comme tête de réseau de l'AICT française (<i>renforcement interne</i>).....	13
Objectif opérationnel 1.1 : Augmenter et diversifier les CT adhérentes	13
Objectif opérationnel 1.2 : Affirmer la reconnaissance de CUF comme un acteur incontournable de l'AICT en assurant un effet amplificateur de la politique étrangère française	14
Objectif opérationnel 1.3 : Augmenter la visibilité et reconnaissance de CUF	15
Axe stratégique 2 : Valoriser le rôle international des CT dans la résolution des grands enjeux mondiaux.....	16
Objectif opérationnel 2.1 : Démontrer l'intérêt diplomatique et politique des CT à l'international auprès des pouvoirs publics et des bailleurs.	16
Objectif opérationnel 2.2 : Porter la voix des CT dans la gouvernance mondiale (notamment à travers les réseaux comme CGLU et Platforma).	17
Objectif opérationnel 2.3 : Donner aux CT les moyens de valoriser leur action à l'international	18
Axe stratégique 3 : Coordonner et favoriser la mise en relation et les synergies entre acteurs de l'AICT	19
Objectif opérationnel 3.1 : Articuler l'action de CUF avec les autres acteurs de l'AICT en France et à l'étranger	19
Objectif opérationnel 3.2 : Coordonner et favoriser les collaborations entre CT	20

Objectif opérationnel 3.3 : Renforcer les relations entre les CT et d'autres acteurs de l'AICT, en France et à l'étranger	22
Axe stratégique 4 : Développer les outils à disposition des CT	24
Objectif opérationnel 4.1 : Initier une offre de formation et développer les services d'accompagnement existants.....	24
Objectif opérationnel 4.2 : Créer de nouveaux outils à disposition des CT et renforcer et mettre à jour ceux déjà disponibles	25
Objectif opérationnel 4.3 : Améliorer la communication pour et avec les CT	26
TABLEAU RÉCAPITULATIF	28
Évaluation.....	30
Remerciements.....	31

Avant-propos

L'action internationale des collectivités territoriales dans le « monde d'après »

Dorothee Schmid, IFRI

L'action internationale des collectivités territoriales françaises connaît depuis plusieurs décennies une dynamique positive : elle monte en puissance, quantitativement et qualitativement, portée par une mondialisation spontanée à laquelle elle contribue aussi. L'élargissement des missions des collectivités territoriales, l'interconnexion croissante entre leur rôle sur le sol national et les flux qui les traversent en provenance de l'extérieur, sur fond de déprise relative des États, les mettent de plus en plus en situation de responsabilité. Si le rétrécissement récent de la vie internationale, les peurs et le repli alimentés par la pandémie du Covid19 et le retour de la guerre sur le sol européen, pèsent sur les perspectives de l'AICT, ces tensions suggèrent surtout la nécessité d'une vraie réflexion stratégique : le moment est venu, dans un contexte plus flou et plus difficile, de consolider un acquis qui fédère très largement.

L'AICT est ancrée dans le paysage

L'action internationale des collectivités territoriales est désormais une donnée solide de la vie publique. Elle suscite l'intérêt à la fois des citoyens soucieux de leur environnement, et des analystes qui étudient son impact sur les grands équilibres institutionnels. Légalement encadrée et organisée par un appareil juridique de plus en plus sophistiqué, elle s'est forgée au fil de temps une légitimité sociale et politique. Les collectivités apprécient de se mouvoir à l'international pour élargir leur horizon, intégrer de nouveaux savoir-faire dans une logique de mutualisation avec leurs partenaires étrangers, valoriser des dossiers locaux ayant une dimension internationale propre – enjeux de rayonnement extérieur, désir de mobilité des citoyens ou accueil des diasporas. Les élus locaux ont aussi la possibilité de fédérer, de façon plus ou moins formelle, les efforts d'acteurs non étatiques plus petits, associations locales ou entrepreneurs, pour les préparer, les aider ou coopérer dans leur action à l'international ; les ONG deviennent ainsi des alliées objectives dans la quête d'une efficacité au plus près du terrain.

Les collectivités offrent donc un cadre de mobilisation collective, dans un monde connecté où tout sujet peut avoir une résonance internationale. Les qualités de l'AICT sont connues : sens du réel et sens pratique ; adaptabilité, réactivité, créativité. L'État parraine cette action dans une logique de subsidiarité informelle lorsqu'elle permet d'avancer sur ses objectifs extérieurs sans afficher trop lourdement les priorités diplomatiques nationales. En face, dans beaucoup de pays émergents, la montée en puissance des acteurs locaux offre de nouvelles possibilités de partenariat ; certaines relations se rééquilibrent dans un processus donnant-donnant qui permet de sortir des vieilles hiérarchies postcoloniales. La gouvernance locale a aussi été adoubée par les institutions financières internationales comme un maillon essentiel dans la logique du développement durable, et l'AFD française consacre désormais une bonne partie de ses financements à des dossiers de gestion urbaine.

Un « monde d'après » plus dur aussi à l'échelon local

Notre vie citoyenne a subi au cours de la dernière décennie plusieurs chocs exogènes traumatiques dont l'impact social, politique, économique est très fort. Ces chocs ont assombri l'horizon psychologique et désorganisé nos solidarités extérieures ; ils ont aussi alourdi les charges des entités publiques tout en affaiblissant leurs moyens. Les politologues ont emprunté aux analystes financiers la métaphore du « cygne noir » pour décrire le processus d'adaptation des communautés sociales à

ces accidents qui remettent tout en cause – l'histoire dit que l'apparition des *black swans*, dans un paysage où dominant les oiseaux blancs, désorganise nos habitudes et nos systèmes cognitifs. Trois de ces accidents, apparus dans la sphère internationale, ont eu des conséquences très importantes sur notre vie quotidienne et sur la définition de nos politiques publiques. Les attentats islamistes de 2015 ont fait résonner en France les catastrophes du Moyen-Orient, mis la société en alerte et cassé une forme de confiance entre citoyens, imposant une gestion sécuritaire du quotidien. La pandémie de Covid a mis en lumière notre vulnérabilité aux catastrophes biologiques, accéléré la réflexion sur l'épuisement de la planète, mais aussi suscité un débat sur l'encadrement des individus au prétexte d'un pilotage efficace de la crise sanitaire. *Last but not least*, la guerre russo-ukrainienne réveille le spectre du retour des guerres sur le sol européen, expose notre fragilité énergétique et relance la question de l'accueil des réfugiés en France – question déjà latente avec la crise syrienne, et non résolue.

Le monde global, que nous avons théorisé depuis plus de trente ans comme pacifié par les interdépendances, est bel et bien devenu plus risqué. Le blocage des institutions multilatérales, le manque de confiance dans les capacités de la diplomatie, le réarmement généralisé, font craindre une extension des situations de guerre, qui mettrait sous pression notre routine locale. Les collectivités territoriales sont une caisse de résonance de ces tensions à plusieurs titres. L'inquiétude des citoyens transforme progressivement le paysage électoral, défaisant les alternances tranquilles et alimentant la montée des extrêmes. La crise économique impacte les moyens financiers des collectivités, obligeant à des choix budgétaires parfois drastiques, alors que les besoins peuvent au contraire croître – la crise sanitaire en est le plus dur exemple. La réponse face à la demande de sécurité, très large, est difficile à trouver. Dans ces conditions les dossiers internationaux des collectivités sont soumis à réexamen ; tout ce qui touche à la question migratoire est devenu sensible, et les efforts de projection à l'international peuvent sembler superflus dans un moment de pénurie relative au niveau local ; arc-boutés sur la défense des intérêts nationaux et sur leurs missions régaliennes, les États craignent toute forme de concurrence ou de désorganisation et s'interrogent sur la pertinence de l'intervention des collectivités territoriales et des ONG sur les questions diplomatiquement sensibles.

Les grands choix : coopération technique et politique, « rentabilité » de l'action

La diplomatie des collectivités territoriales s'est développée dans le contexte historique de la mondialisation heureuse. Outre l'évolution du cadre légal qui donnait du champ aux élus locaux, les contacts extérieurs y étaient plus faciles – la fin des frontières au sein de l'Union européenne est un acquis révolutionnaire auquel il serait difficile de renoncer. Dans cette mondialisation de la facilité, l'AICT a vécu son âge expérimental, les collectivités ont appris à tester leurs compétences avec leurs limites, développé de nouveaux intérêts, acquis des moyens. Cette phase expérimentale, qui a permis une diversification des missions et des partenariats, leur institutionnalisation partielle, s'est faite de façon relativement élatée. Débattre en commun des résultats passés est certainement indispensable. Retracer la généalogie des coopérations existantes en dit beaucoup sur les choix qui se font de façon souvent pratique, et implicite. Les réussites et les ratés de la coopération décentralisée ont quoiqu'il en soit permis une professionnalisation progressive, par l'articulation d'une volonté politique avec les moyens des services techniques des collectivités.

Or la réflexion sur l'AICT s'articule précisément souvent aujourd'hui autour du dilemme entre sa nature politique et sa dimension technique. Alors que le développement des coopérations extérieures des collectivités, notamment via les jumelages, les a d'abord engagées dans le passé en Europe, contribuant dès les années 1960 à fragiliser le rideau de fer, leur engagement humanitaire et la gestion des diasporas les a amenées vers le monde émergent. L'Afrique est ainsi devenue un champ très fertile pour la coopération décentralisée française. Les difficultés actuelles de notre diplomatie sur le continent perturbent cet acquis d'une grande richesse. L'Europe se réimpose progressivement comme priorité, par proximité et du fait de l'existence de financements européens dédiés ; mais la

guerre en Ukraine remet aussi l'Europe à l'ordre du jour sous un angle très politique : le retour du devoir de solidarité est aussi, en l'occurrence, porté par l'État.

On sait que la politisation de l'AICT peut être difficile à gérer, notamment dans des contextes d'alternance de la gouvernance locale. Les coopérations techniques, tout ce qui concerne la gestion urbaine, le savoir-faire des infrastructures, apparaissent plus neutres et plus durables, et se sont considérablement développées avec le temps. L'impératif sanitaire, qui est monté sur l'agenda avec la crise du Covid, se situe sans doute à la charnière des deux. Réconciliant les deux pôles du technique et du politique, la nécessité d'une action extérieure des collectivités et autorités locales dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique est aussi très vite entrée, ces dernières années, dans les esprits et dans les pratiques. Car si notre société mondiale se fragmente du point de vue politique, les retombées climatiques des décisions nationales concernent tout le monde. La quête d'une croissance durable n'est pas bornée par les frontières étatiques, et la réflexion stratégique peut être lancée entre collectivités non voisines (à l'exemple du travail sur les « partenaires / jumeaux climatiques »). C'est un champ de coopération très important qui s'ouvre à tous aujourd'hui à l'international.

L'impératif du rayonnement des collectivités à l'international tend aussi à éclipser l'idée de solidarité ; la mutualisation immédiate devient la règle. Pourtant les vrais enjeux sont à long terme, et la « rentabilité » de l'action extérieure des collectivités doit aussi être envisagée d'un point de vue qualitatif. Il ne s'agit pas seulement de l'image ou de l'attractivité d'un seul, envisagés dans une forme de compétition, mais bien de définir des objectifs en commun et de progresser en réseau.

Maturité et consolidation de l'AICT

L'AICT est un acquis. Elle entre indéniablement dans une phase de consolidation, dans un contexte certes plus difficile qu'espéré. Les conditions plus serrées d'un exercice jusqu'ici vécu comme un apprentissage valorisant, et un gain de liberté, imposeront sans doute un retour sur soi momentané : expériences, bonnes pratiques, opportunités envisagées, doivent être discutées ensemble pour parvenir à un cadre d'action collective qui ne soit pas uniquement de l'ordre de la réglementation limitante. Pour dépasser le désenchantement qui se profile avec les difficultés, les collectivités territoriales ne feront pas l'économie d'une professionnalisation de leurs procédures – l'enjeu de la formation est ici très important, et d'une rationalisation de leurs choix à l'international ; cette phase, qui ressemblera en partie à une remise en ordre, est aussi une occasion unique de mieux apprécier la maturité déjà exemplaire dont ont fait preuve bon nombre de collectivités qui sont parties « à l'aventure » sur des dossiers internationaux sans accompagnement particulier.

Le rôle de Cités Unies France, comme fédérateur et animateur des efforts entrepris, reste central. CUF continuera de faire circuler l'énergie très diverse qui est présente dans son réseau – entre les grandes collectivités, dont la capacité à fixer des priorités stratégiques est évidente, les plus petites, dont le rapport au terrain est parfois plus immédiat mais les moyens plus réduits, leurs ONG partenaires et l'État. Rassembler, socialiser, informer tous ces acteurs motivés par une même envie de faire, est indispensable pour aller plus loin. Nul doute que l'élan se poursuivra.

CUF et le contexte du projet stratégique

Un acteur unique dans l'écosystème de l'action internationale

L'AICT en France recouvre aujourd'hui des dimensions et logiques d'intervention variées : des jumelages et la coopération décentralisée à la participation dans des programmes européens et mise en réseau, de l'action humanitaire / aide d'urgence à la promotion économique et rayonnement international. Elle reste une **attribution non obligatoire des CT** : comme le disposent les articles L.1115-1 à L.1115-7 du CGCT, l'AICT est une compétence relevant de la « libre administration des collectivités territoriales » et de leurs groupements qui revêt un caractère facultatif et volontaire et dont la règle centrale est qu'elle soit mise en œuvre « dans le respect des engagements internationaux de la France ».

Cependant, **l'action internationale représente un véritable atout pour les CT** qui la mettent en place en leur permettant de répondre à des enjeux communs pour valoriser les atouts du territoire, ses dynamiques socioéconomiques, le capital humain de la CT, la capacité à agir dans un monde globalisé.

Répondant à la complexité de ce contexte et aux enjeux partagés par les CT, **Cités Unies France est le seul réseau transpartisan et multi-niveaux, des collectivités territoriales françaises engagées dans l'action internationale**. Néanmoins, **l'AICT est soutenue par un vaste écosystème d'institutions** qui s'étend au-delà de la France, composé de partenaires institutionnels et non institutionnels, acteurs disposant d'information, de financement, de savoir-faire, de réseaux pouvant aider les CT dans leur démarche d'AICT.

CUF se mobilise en synergie avec l'ensemble de ces acteurs, par le biais de partenariats, accords de coopération et initiatives conjointes dans une perspective d'explorer les complémentarités dans l'intérêt des CT et de la portée de leur action internationale.

Le rôle essentiel de CUF

Cités Unies France est la seule structure française entièrement consacrée à l'action internationale de toutes les collectivités territoriales, quelles qu'elles soient. En tant que telle, CUF se trouve dans une position unique qui lui permet fédérer et d'assumer le rôle de tête de réseau CT françaises développent une action internationale.

Bien que l'action internationale des CT soit stimulée par l'évolution des cadres politiques et juridiques français et internationaux, les contraintes liées aux ressources humaines et financières font qu'elle reste bien souvent au second plan des politiques publiques

Un contexte tel que celui décrit précédemment peut entraîner davantage de réticences de la part des collectivités à s'engager à l'international, ce qui n'est pas sans conséquence pour CUF dont l'action est dépendante de l'existence d'une politique d'AICT tout en contribuant à l'affirmer puisqu'elle est pensée pour, par et avec les collectivités et leurs partenaires. Néanmoins, il représente également une opportunité pour CUF car pour faire face à ces défis globaux, les collectivités éprouvent un besoin, voire une certaine urgence à mettre en place une action à l'international toujours plus efficace et plus impactante. En se posant les bonnes questions au bon moment, Cités Unies France peut affirmer sa position comme entité facilitatrice et mobilisatrice des CT.

CUF aujourd'hui

Repères en chiffre

CUF, c'est une équipe fixe de 12 personnes, complétée par un nombre variable de stagiaires, qui met en œuvre au quotidien des actions au bénéfice de l'ensemble des CT adhérentes.

Parmi celles-ci se trouvent la moitié des Régions françaises (9) représentant 31 millions de personnes, soit 47% de la population totale du pays. Près d'un département sur cinq (19) adhère à CUF, et le total des habitants des villes, intercommunalités et métropoles adhérentes atteint presque 15 millions de personnes.

Le montant cumulé de l'APD des collectivités membres de Cités Unies France (hors aide aux réfugiés) s'élève à plus de 30 millions d'Euros (base déclarative des collectivités territoriales en 2020)

Pour ses activités, CUF a recours essentiellement à deux sources de financement : les cotisations des CT adhérentes et les subventions publiques. En cette fin de période 2018-2022, les premières sont en légère augmentation principalement de par le fait que les CT nouvellement adhérentes, relativement nombreuses durant la période, bénéficient d'une réduction la première année. A cela s'ajoutent les accords et subventions avec différentes entités, avec une place importante au ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères.

Associées à une réduction des dépenses courantes (notamment en personnel), notamment liée aux restrictions dues à la pandémie de COVID19 (voyages), ces recettes ont permis de réduire une partie de l'important passif de CUF. Néanmoins, dans le contexte actuel, le rythme de la reconstitution des fonds de l'association observé ces deux dernières années ne pourra probablement être maintenu en 2022. De ce fait, le projet stratégique 2023-2027 se constitue à l'horizon d'une période qui démarre avec un solde négatif de 300 000€ et dont l'ambition sera aussi de résorber la fragilité générée par ces fonds associatifs négatifs.

2023-2027 : un modèle économique à renforcer

La capacité d'intervention de CUF est nécessairement dépendante de sa situation financière. La fragilité économique de CUF peut contraindre ses choix, ce que rend incontournable la considération de l'aspect économique au moment d'établir les priorités d'action.

La soutenabilité et le renforcement du modèle économique déterminent ou conditionnent les options proposées dans le projet stratégique. Toute action considérée pour la mise en œuvre doit prendre en compte ces préoccupations.

De façon générale, la stratégie pour 2023-2027 prône le **renforcement du modèle économique par un positionnement clair et des ambitions réalistes, mais aussi en envisageant des services mieux calibrés**. Cette approche devrait contribuer à **l'augmentation du nombre d'adhérents** grâce à un **ciblage des services proposés et des conditions nécessaires pour les financer**. Il s'agit d'optimiser et rationaliser la gestion des ressources disponibles tout en évitant la dispersion pour faire face aux difficultés actuelles.

Par ailleurs, CUF pourrait envisager un rapprochement avec certains partenaires clefs, sans mettre en péril l'autonomie ou la raison d'être de CUF, bien entendu. Cette **recherche d'alliances stratégiques avec des partenaires institutionnels** contribuerait également à reconstituer les fonds associatifs sur la base d'une définition d'objectifs partagés définis conjointement.

Conformément à ce qui est indiqué dans le Rapport financier 2021, il conviendra de mener une réflexion simultanée sur deux dimensions :

- *Une réflexion sur les moyens d'une optimisation du modèle économique (campagne d'adhésion, différenciation accrue entre services aux adhérents et non adhérents pour encourager l'adhésion, augmentation du montant de l'adhésion, programmes...). CUF continuera d'interroger dans chacune de ses conventions avec ses partenaires, les frais à imputer pour couvrir les frais généraux occasionnés par la mise en œuvre des programmes et projets objets des conventions. Une partie de ces frais généraux doit en effet permettre de couvrir le coût des ressources humaines. Une autre partie doit permettre à l'association de dégager un résultat excédentaire (et de fait de reconstruire progressivement des fonds associatifs).*
- *Une réflexion sur une reconstitution des fonds associatifs de la structure. Les fonds associatifs négatifs fragilisent la pérennité de l'association et l'optimisation du modèle économique ne suffira vraisemblablement*

à la reconstitution totale des fonds propres. Différents scénarii seront étudiés (cotisation exceptionnelle ? subvention exceptionnelle ? mécénat ... ?)

2023-2027 : entre défis et transformations

La période 2018-2022 a été marquée par de nombreux changements pour CUF, entre autres d'importants remaniements tant au sein de l'équipe qu'au niveau des collectivités adhérentes avec l'arrivée de nouveaux élus après les élections municipales de 2020. À cela s'ajoute bien évidemment la pandémie de COVID-19 et les nombreux bouleversements qu'elle a provoqués, en particulier dans le monde du travail. 2023-2027 sera donc une période synonyme de changement, de reconstruction et de redéfinition.

Les cinq prochaines années seront également décisives pour ce qui est des dynamiques géopolitiques. Les relations internationales sont marquées par une résurgence des tensions entre grands blocs des suites de la guerre en Ukraine, doublée d'une possible reconfiguration de la scène politique du continent américain et de transformations complexes en cours en Afrique et en Asie. Pourrait s'ensuivre la naissance d'un nouvel échiquier international sur lequel l'Union européenne devra trouver sa place.

Malgré tout ce qu'ils ont de tragique, les récents conflits armés ont l'utilité de remettre la paix au cœur de l'action internationale, revenant aux origines de la coopération entre CT et des premiers jumelages. Ce « retour aux sources » bien que pour l'essentiel dû à la conjoncture actuelle (conflit en Ukraine) contribue néanmoins à (re)mobiliser les populations et à redonner un sens plus profond à l'AICT que le simple argument économique sur laquelle elle est aujourd'hui majoritairement construite.

Enfin, les années 2023-2027 seront déterminantes pour démontrer la capacité des États à s'engager ensemble autour de la réalisation d'objectifs communs, puisque les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies ont pour horizon l'année 2030.

Ces enjeux communs autour de crises structurelles (climat, eau, déforestation, migrations, égalités de genre, santé, développement économique partagé...) constituent aussi une fenêtre d'opportunité pour les acteurs de la gouvernance locale de souligner leur indispensable rôle pour dépasser ces défis.

Ce contexte de défis globaux et de transformations internationales entraîne l'évolution de l'action internationale qui fait intervenir de plus en plus d'acteurs sur des thématiques toujours plus transversales. Il requiert des collectivités qu'elles assument un rôle central, mais pour qu'elles puissent y parvenir il est nécessaire de continuer à promouvoir la consolidation des savoir-faire, le partage des bonnes pratiques, et l'information, la sensibilisation et la formation des élus et élues, techniciens et techniciennes, et par-dessus tout de revendiquer la place de l'AICT comme politique publique majeure.

Du Projet stratégique 2018-2022 au Projet stratégique 2023-2027

Le Projet stratégique 2018-2022 a été marqué de par son existence même par le besoin de renouveler et relancer CUF. Il a réaffirmé la vocation de tête de réseau de l'association et a engagé un profond changement au niveau de son intervention et de son organisation. Cette évolution a été mise en place progressivement et de manière participative pour favoriser un engagement croissant des collectivités, tant au niveau politique que technique, et permettre de mieux répondre à leurs besoins, ce qui a entraîné l'enrichissement et la diversification de l'offre de services. En pariant sur une proximité accrue avec les CT (priorité stratégique n°2), la mise en œuvre du Projet stratégique 2018-2022 a permis de restaurer leur confiance en la capacité d'action de CUF.

Alors que la période d'exécution du Projet stratégique 2018-2022 touche à sa fin, il semble que ce dernier ait porté ses fruits puisque son objectif principal, rénover en profondeur l'association afin de « renforcer la proximité avec ses adhérents et partenaires », semble atteint. Toutefois, s'il est évident que le projet de CUF et l'association en elle-même ont gagné en solidité, ils restent cependant fragiles car tout changement requiert un minimum de temps pour se pérenniser. **Et c'est ce que se propose**

de faire le Projet stratégique pour la période 2023-2027 : conçu comme un outil pratique, il vise à consolider les avancées du Projet stratégique précédent en capitalisant ses résultats pour renforcer CUF, ses capacités et sa position en tant que tête de réseau, et poursuivre en douceur son développement, notamment en ce qui concerne la mobilisation des CT et la valorisation de l'Action internationale.

L'évolution la plus significative du nouveau projet stratégique est l'affirmation encore plus claire de CUF comme **réseau politique**. Ainsi, les 6 priorités stratégiques et les 4 piliers opérationnels définis dans le projet 2018-2022 ont donné lieu à **4 axes prioritaires, correspondant chacun à un rôle spécifique de CUF**. Le but est d'aboutir à une meilleure lisibilité et cohérence tout en préservant la volonté de renforcer l'association à la fois en tant qu'organisme indépendant et dans son action auprès et en prou de ses membres.

Projet stratégique 2023-2027

Vision et mission de CUF

CUF œuvre d'abord à l'expression de la voix des CT en matière d'international et préserve la vocation à aider ses collectivités membres pour que celles-ci construisent leur AICT de façon efficace et cohérente au regard de leurs propres orientations stratégiques de développement.

Cités Unies France a pour mission d'être un réseau qui fait la promotion, affirme et renforce l'AICT française.

Elle a comme objectif à long terme (ou vision) d'accompagner et soutenir les CT françaises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur action internationale, dans le but de participer au développement global et local, à la paix et à la réconciliation dans le monde et de développer une diplomatie des territoires complémentaire de celle des États.

Axes stratégiques

Pour la période 2023-2027, la mission de CUF se traduira en 4 axes stratégiques, eux-mêmes correspondant à 4 rôles :

AXE 1

Conforter Cités Unies France comme tête de réseau de l'AICT française

CUF comme représentante de la coopération décentralisée et de l'AICT en France

AXE 2

Valoriser le rôle international des CT dans la résolution des grands enjeux mondiaux

CUF comme révélateur des solutions locales et territoriales dans la gouvernance mondiale

AXE 3

Coordonner et favoriser la mise en relation et les synergies entre acteurs de l'AICT

CUF comme catalyseur de dynamiques

AXE 4

Développer les outils à disposition des collectivités territoriales

CUF comme multiplicateur de l'ingénierie des CT sur l'AICT

Ces axes sont eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels et actions (voir Mise en œuvre opérationnelle).

Principes généraux de la mise en œuvre

La mise en œuvre du Projet stratégique 2023-2027 repose sur les principes suivants.

L'articulation des axes comme clef de réussite

L'articulation entre les quatre axes est essentielle, et d'elle dépend le succès de la mise en œuvre du Projet stratégique 2023-2027. Elle repose sur l'équilibre entre le rôle politique de tête de réseau porteuse d'un plaidoyer percutant et de porte-paroles de l'action extérieure des CT (axes 1 et 2) et celui plus opérationnel répondant aux besoins techniques des CT en les accompagnant efficacement (axes 3 et 4), équilibre qui repose en partie de la gouvernance de l'association et de l'organisation de l'équipe.

L'opérationnel au service du politique

La mise en œuvre des quatre axes du Projet stratégique 2023-2027 traduisant la vision et la mission de CUF doit se faire à travers d'objectifs opérationnels et d'actions au service d'une politique forte, cohérente avec les enjeux de l'action internationale des CT.

La valorisation de l'adhésion à CUF

Adhérer à CUF doit représenter une vraie plus-value pour les CT. L'adhésion doit donc être valorisée à juste titre à travers la mise en place d'avantages qui justifient davantage son coût, tels que des tarifs préférentiels pour les activités de CUF (les RAICT, par exemple), l'accès à des contenus exclusifs, ou encore la possibilité de participer à des initiatives leur conférant une certaine visibilité. Cette valorisation pourrait à terme mener à l'augmentation du nombre de CT adhérentes.

Un engagement de tous les échelons

L'articulation des rôles de toutes les parties prenantes, que ce soit l'équipe de CUF, les élus et élues et les services dédiés à l'international au sein des CT adhérentes, doit être clairement définie et inclusive afin de maximiser l'impact des activités mises en œuvre (par exemple pour ce qui est de la promotion de CUF auprès des CT non-adhérentes, ou bien encore les Assises, les Groupes pays et les Groupes thématiques).

Évaluer pour évoluer

Sans indicateurs, il est impossible de savoir objectivement si un objectif a été atteint. C'est pourquoi dans le Projet stratégique 2023-2027 décrit dans les pages qui suivent, sont proposés une première batterie d'indicateurs concrets, facilement mesurables et définis dans le temps – à mi-parcours (2025) et à la fin de son implémentation (2027). Ces indicateurs devraient permettre non seulement d'évaluer la pertinence du Projet stratégique et l'efficacité des actions mises en œuvre, mais aussi de renforcer la motivation des intervenants en leur fournissant un horizon d'attente.

La question de l'évaluation devrait d'ailleurs être élargie à tous les champs d'activité de CUF dans le but d'aligner ambition et capacités, car celle-ci permet de baser sur des critères objectifs l'ajustement des dispositifs, des moyens et de l'organisation aux finalités voulues.

Mise en œuvre opérationnelle du projet

Axe stratégique 1 : Conforter Cités Unies France comme tête de réseau de l'AICT française (*renforcement interne*)

Rôle de CUF :

Représentante de la coopération décentralisée et de l'AICT en France.

Cités Unies France est la seule structure française entièrement consacrée à l'action internationale de toutes les collectivités territoriales, quelles qu'elles soient. En tant que telle, CUF se trouve dans une position unique qui lui permet fédérer et d'assumer le rôle de tête de réseau des collectivités territoriales françaises développant une action internationale. Force de propositions et d'innovations, CUF peut agir en tant que porte-parole, en synergie avec les autres acteurs de l'écosystème de l'AICT, en faisant remonter les propositions des CT et organiser des plaidoyers pour défendre l'action internationale et faire évoluer le cadre juridique de cette dernière.

Objectif opérationnel 1.1 : Augmenter et diversifier les CT adhérentes

Augmenter le nombre et la diversité des CT adhérentes à CUF est essentiel pour renforcer la légitimité de l'association en tant que tête de réseau des collectivités territoriales françaises ayant une action internationale et promouvoir l'évolution du cadre juridique et réglementaire de l'AICT.

Les actions à renforcer pour atteindre cet objectif sont :

Action 1. Revaloriser l'adhésion des CT

Il s'agit de proposer une offre clairement différenciée entre collectivités non-adhérentes et adhérentes, en proposant à ces dernières des avantages comme l'accès à des services exclusifs ou des conditions tarifaires préférentielles pour assister aux événements organisés par CUF. Ceci est déjà le cas aujourd'hui, mais sans que les avantages d'être CT adhérente ressortent de façon évidente. Le statut d'adhérent et ses avantages doivent donc être explicités systématiquement et faire l'objet d'une communication spécifique, tout d'abord en interne auprès des CT déjà adhérentes ou nouvellement adhérentes (courrier de félicitations listant les avantages d'être adhérent), puis tournée vers l'extérieur pour susciter l'intérêt des collectivités non-adhérentes et justifier la mise en place de services à accès restreint ou des tarifs différenciés.

Action 2. Mobiliser les élus et élues dans leur rôle d'ambassadeurs de CUF

Pour rendre plus visible l'action de CUF et la pertinence d'y adhérer, l'intervention des élus et élues des CT déjà adhérentes auprès de leurs confrères et consœurs a plus de pertinence et de poids que l'action isolée de l'équipe de CUF. Il s'agit donc de continuer à sensibiliser ces élus et élues à l'importance de leur rôle d'ambassadeur de CUF – et dans une plus large mesure, de l'action à l'international – pour approfondir leur engagement et pouvoir ensuite les mobiliser sur d'autres actions (campagne d'adhésion, communication, plaidoyer, etc.).

Action 3. Renforcer les campagnes d'adhésion

Il s'agit de mieux structurer et faire monter en puissance les efforts lancés les dernières années. Cette campagne s'articule en plusieurs étapes pour s'instaurer comme une démarche permanente et évolutive : développement et promotion d'offres « découverte » à tarif graduel, rendre publique une grille tarifaire prenant en considération la différence entre les réalités des CT (statut, population et/ou budget), mise en place d'une campagne de démarchage/communication ciblée selon les types de CT et leurs nécessités, etc.

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
Nombre de collectivités adhérentes		+10% par rapport à 2022	+20% par rapport à 2022
Nombre de Métropoles françaises adhérentes à CUF		+ 4 Métropoles (25%)	+ 8 Métropoles (50%)
Nombre de Régions françaises adhérentes à CUF		+ 3 Régions (25%)	+ 6 Régions (50%)
Nombre de Conseils départementaux adhérents à CUF		5 Conseils départementaux (10%)	10 Conseils départementaux (20%)

Objectif opérationnel 1.2 : Affirmer la reconnaissance de CUF comme un acteur incontournable de l'AICT en assurant un effet amplificateur de la politique étrangère française

L'affirmation du rôle de CUF comme tête de réseau de l'action internationale des collectivités territoriales passe nécessairement par une action de plaidoyer efficace et pertinente, qui permette non seulement d'accroître la visibilité de CUF mais aussi de renforcer sa légitimité. Cela implique également que CUF continue de se positionner vis-à-vis des autres structures intervenant sur l'AICT sous le prisme d'une collaboration aux bénéfices mutuels.

Les actions à renforcer pour atteindre cet objectif sont :

Action 1. Centrer le plaidoyer sur les thématiques clef de l'AICT

Il s'agit de continuer dans la lignée de ce qui avait déjà été mis en place avec le Projet stratégique 2018-2022, c'est-à-dire l'identification en continu des thèmes centraux de l'AICT à la croisée des défis planétaires et des préoccupations des élus et élues, y compris les plus récents, parmi lesquels la gestion de l'eau, l'énergie, l'éducation au développement, la francophonie, la question du genre, les migrations, la réponse aux crises, la gouvernance des territoires, la diplomatie des villes, la coopération, ou encore la localisation des ODD, par exemple. Le choix de ces thématiques se base sur le travail des Groupes Pays et de leurs Assises, complété par d'autres ressources comme des consultations en ligne, des groupes de travail *ad hoc*, etc. Étant donné qu'un plaidoyer n'est jamais neutre et dénote un certain positionnement idéologique et politique, les thématiques choisies feront l'objet d'une concertation, ou d'une consultation, des différentes parties prenantes de CUF, en particulier les CT.

Action 2. Enrichir l'activité de plaidoyer grâce à une élaboration conjointe

Afin de renforcer l'impact du plaidoyer de CUF tout en augmentant sa visibilité (et par-là même celle de l'organisation), CUF mise sur la collaboration avec des acteurs de l'AICT, notamment les organisations européennes et internationales telles que CGLU, pour élaborer conjointement les documents d'orientation et stratégiques. Afin de les enrichir, CUF peut également avoir recours à des experts et des universités françaises et/ou étrangères.

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
--------------------------	---------------------	-------------------	-------------------

Nombre d'actions de plaidoyer (par type)			
Nombre de documents d'orientation produits ou mis à jour...			
... dont en collaboration			
Nombre de documents stratégiques produits ou mis à jour...			
... dont en collaboration			

Objectif opérationnel 1.3 : Augmenter la visibilité et reconnaissance de CUF

En tant que tête de réseau, CUF doit s'assurer une certaine visibilité, en particulier sur les réseaux sociaux, et son site facile à trouver via les moteurs de recherche pour qui n'aurait pas eu vent de l'organisation.

Les actions à mettre en place pour atteindre cet objectif sont :

Action 1. Améliorer le référencement du site internet de CUF

Cela passe par une refonte du site pour que l'information soit plus facilement accessible mais surtout pour en améliorer le référencement (*Search Engine Optimisation – SEO*), à travers par exemple une structure parlante pour les moteurs de recherche, l'optimisation de la métadescription du site, ou encore un contenu à mots clef. Cette action va de pair avec la transformation du site en un véritable portail de l'AICT mettant à disposition des CT une multitude de ressources pour leur action à l'international (objectif 4.3).

Action 2. Augmenter la présence de CUF sur les réseaux sociaux

Il s'agit de continuer à publier régulièrement des billets et tweets sur les réseaux sociaux, en particulier en ce qui concerne les activités des Groupes Pays et Groupes Thématiques pour les mettre en valeur auprès des CT non-adhérentes et du public en général en insistant sur la plus-value d'une adhésion à CUF. Il serait intéressant d'envisager de développer une stratégie de bénéfice mutuel en incitant les CT à réagir aux publications de CUF (réaction, commentaire, partage) en réagissant à leurs publications. Des partenariats avec des media traditionnels, numériques ou les portails des CT adhérentes peuvent aussi être explorés pour amplifier la présence et visibilité de CUF.

<i>Indicateurs (indicatifs)</i>	<i>Valeur de base 2023</i>	<i>Valeur cible 2025</i>	<i>Valeur cible 2027</i>
<i>Nombre de visiteurs du site internet du CUF par an</i>		+10%	+20%
<i>Nombre de visiteurs uniques du site internet du CUF par an</i>		+7%	+15%
<i>Nombre de publications sur les réseaux sociaux</i>		XXX par an	XXX par an
<i>Nombre d'interactions de CUF avec les publications des CT</i>		+15%	+20%
<i>Nombre d'interactions des CT avec les publications de CUF</i>		+8%	+10%

Axe stratégique 2 : Valoriser le rôle international des CT dans la résolution des grands enjeux mondiaux

Rôle de CUF :	Révéléateur des solutions locales et territoriales dans la gouvernance mondiale
----------------------	---

L'action diplomatique française n'est pas le seul fait de l'État : elle est également mise en œuvre par les collectivités territoriales à travers la coopération décentralisée et, plus généralement, l'AICT. Il s'agit de s'appuyer sur ce qui a été définie en 2008 dans l'Agenda de La Haye sur la Diplomatie des Villes comme « l'outil des gouvernements locaux et de leurs associations en vue de la promotion de la cohésion sociale, de la prévention des conflits, de la résolution des conflits et de la reconstruction post-conflit, dans le but de créer un environnement stable dans lequel les citoyens peuvent vivre ensemble dans la paix, la démocratie et la prospérité ». Ce type d'action, basée sur l'échange de pair à pair, est complémentaire de celle du Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères : elle traite les mêmes enjeux, comme la paix et la transition écologique et sociale, et se positionne vis-à-vis des ODD, mais à une échelle différente, celle de la gouvernance locale, au cœur des enjeux de développement. En soutenant l'action diplomatique des collectivités territoriales, CUF contribue donc à renforcer l'action extérieure française et favorise l'engagement citoyen à travers la solidarité internationale et l'ouverture au monde.

Objectif opérationnel 2.1 : Démontrer l'intérêt diplomatique et politique des CT à l'international auprès des pouvoirs publics et des bailleurs.

Action 1. Renforcer la position des CT auprès des instances internationales

À l'échelle locale, les CT participent à la mise en œuvre des ODD sur leur territoire tout comme les États et les organisations internationales le font à un niveau national et mondial. En tant que tête-de-réseau, CUF se doit d'assurer la représentation des CT auprès de ces instances internationales, de s'en faire le porte-parole à travers un plaidoyer pour reconnaître l'importance du niveau local pour aborder les défis globaux actuels, dans le but de faciliter la participation et l'intégration des CT dans des initiatives, des projets, des programmes et des discussions y afférant. Cette action doit être menée à la fois au niveau national (notamment comme interlocuteur auprès du MEAE), de l'UE et internationale, en coordination avec ses partenaires et les réseaux qui opèrent spécifiquement sur certaines thématiques ou échelons.

Action 2. Encourager l'intégration entre action extérieure des CT et action diplomatique étatique

Il s'agit ici d'entériner la participation de représentants des Groupes-Pays aux missions diplomatiques du le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères et à l'accueil de délégations étrangères sur le sol français. CUF soutiendra la préparation de ces participations dans le cadre plus vaste de l'appui aux Groupes-Pays.

Action 3. Faciliter l'accès des CT aux dispositifs de soutien à la coopération décentralisée

À travers un plaidoyer et une action de lobbying auprès des bailleurs de fonds nationaux et internationaux, CUF se donne une double mission pour aider les collectivités à financer leur AICT : d'un côté, plaider pour une évolution des dispositifs de cofinancement et d'appui à la coopération décentralisée, notamment en faveur d'un assouplissement des procédures, et de l'autre développer de nouvelles sources de financement permettant, par exemple, de mieux accompagner les CT dans la préparation de leurs projets. Ce plaidoyer peut être réalisé via Platforma, entre autres.

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
--------------------------	---------------------	-------------------	-------------------

Nombre de participations de GP aux missions diplomatiques du MEAE (par an)			
Nombre de participations de GP à l'accueil de délégations étrangères (par an)			
Nombre de plaidoyers en faveur de la diplomatie des territoires			

Objectif opérationnel 2.2 : Porter la voix des CT dans la gouvernance mondiale (notamment à travers les réseaux comme CGLU et Platforma).

Promouvoir l'action à l'international des CT consiste tout d'abord à leur fournir plus de visibilité dans le but non seulement de montrer à celles qui n'en ont pas les avantages qu'elles peuvent en tirer, mais aussi d'argumenter en faveur de ces relations de pair à pair auprès des instances nationales et internationales.

Les actions à mettre en place pour atteindre cet objectif sont :

Action 1. Favoriser le partage d'expérience entre CT autour de l'AICT

Dans le cadre d'autres activités déjà mises en place par CUF telles que les Groupes Pays et les Groupes Thématiques, les RAICT ou le *Café des Élu.e.s*, il s'agit de contribuer encore plus fortement aux échanges entre les collectivités ayant une action à l'international d'une part, et d'autre part d'encourager le réseautage (*networking*) entre ces dernières et celles qui n'en ont pas ou peu dans le but de les sensibiliser et développer leur intérêt.

Par ailleurs, ces moments d'échange et de réseautage peuvent avoir un autre avantage : celui de favoriser la constitution de partenariats en vue de répondre conjointement à appels à projets comme ceux de la DAECT par exemple.

Enfin, l'expertise des collectivités présentées notamment dans le cadre des groupes thématiques devra idéalement donner lieu à des capitalisations produites par CUF et valorisées sur la scène nationale et internationale.

Action 2. Diffuser les expériences de CT adhérentes et les réussites de l'AICT

Il s'agit de diffuser à travers différents canaux de communication (en particulier les réseaux sociaux) et divers formats (témoignage, histoire, infographie, vidéo, etc.) les expériences de collectivités adhérentes ayant une action à l'international et les réussites (*success stories*) de l'AICT. Ces exemples d'action s'ajoutent à l'offre déjà en cours pour renforcer la visibilité des CT à travers le site Internet, la lettre bimestrielle ou d'autres livrables.

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
Nombre de moments d'échanges et réseautage entre CT (par an)		X	X
Nombre d'expériences et success stories diffusées		X	X
Nombre de livrables / capitalisations par thématiques			
Nombre de nouvelles collectivités adhérentes à CUF (premières adhésions)			

<i>Nombre de nouvelles coopérations ouvertes par CUF</i>			
<p>Objectif opérationnel 2.3 : Donner aux CT les moyens de valoriser leur action à l'international</p> <p>Promouvoir l'action diplomatique des CT consiste en leur fournir tout d'abord les moyens d'argumenter la mise en place d'une action à l'international ou bien de valoriser celle qui existe au sein même de la collectivité (équipes, citoyens, etc.).</p> <p>Les actions à mettre en place pour atteindre cet objectif sont :</p> <p>Action 1. Poursuivre la construction et mise à jour de l'argumentaire en faveur de l'AICT</p> <p>Plusieurs argumentaires à destination des CT sont produits et régulièrement actualisés au regard de l'évolution des contextes nationaux et internationaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des argumentaires pour les CT pour qu'elles adhèrent à CUF ; ▪ Des argumentaires auprès des bailleurs pour qu'ils créent ou améliorent leurs outils de soutien à l'AICT ; ▪ Des argumentaires auprès de nos partenaires institutionnels pour qu'ils soutiennent CUF ; ▪ Des argumentaires et plaidoyers pour que les CT soient reconnues comme acteurs pertinents et l'échelon adéquat pour résoudre les enjeux globaux. <p>Les élues et élus souhaitant mettre en place une action internationale, ou renforcer et valoriser les actions engagées, ont la nécessité d'avoir à disposition un corpus d'arguments construits pour pouvoir justifier et valoriser une telle action au niveau de leur CT – en interne tout comme en externe. CUF peut les aider en leur fournissant des argumentaires concrets et pédagogiques à destination des autres élus, des équipes mais aussi des citoyens. Ces argumentaires peuvent également servir aux élus et élues des CT adhérentes dans leur rôle d'ambassadeurs et ambassadrices de CUF.</p>			
<i>Indicateurs (indicatifs)</i>	<i>Valeur de base 2023</i>	<i>Valeur cible 2025</i>	<i>Valeur cible 2027</i>
<i>Nombre d'argumentaires produits</i>			

Axe stratégique 3 : Coordonner et favoriser la mise en relation et les synergies entre acteurs de l'AICT

Rôle de CUF :

Catalyseur de dynamiques

Une articulation efficace entre tous les acteurs intervenant sur l'AICT est un enjeu d'envergure dans un contexte de prolifération des réseaux et de limitation de ressources : elle est indispensable pour renforcer la capacité d'intervention de CUF, des CT adhérentes et plus généralement de l'ensemble de l'écosystème de l'action internationale française. Or CUF, grâce à son statut de tête de réseau, se trouve dans une position avantageuse pour faire le lien entre tous ces acteurs, pour encourager synergies et collaborations et entraîner une dynamique d'amplification de l'AICT grâce à un « effet réseau ».

Objectif opérationnel 3.1 : Articuler l'action de CUF avec les autres acteurs de l'AICT en France et à l'étranger

L'articulation entre CUF et les autres organisations traitant de l'AICT doit être consolidée en capitalisant sur l'existant, notamment les accords de partenariat signés avec les autres réseaux, et évoluer vers des coopérations à géométrie variable sur des sujets spécifiques dans le cadre de projets partagés. Cela requiert d'organiser des moments d'échange réguliers avec ces structures et un travail de réflexion pour pouvoir identifier ces opportunités de coopération, tout en profitant du positionnement et nature de l'intervention de chacune de ces structures partenaires.

Action 1. Participer à des projets internationaux en partenariat avec ses homologues, en particulier dans le cadre des projets européens

Participer dans des projets internationaux en ligne avec son rôle politique, en particulier ceux financés par l'Union Européenne, présente de nombreux avantages pour CUF. En effet, ces projets lui permettraient de collaborer et d'échanger de bonnes pratiques avec d'autres organisations faitières soutenant les CT en Europe, et donc d'enrichir sa propre pratique, mais ils profiteraient également aux CT adhérentes par effet de ruissèlement (par exemple, CUF pourrait utiliser ses propres canaux et activités pour transmettre aux CT des solutions testées dans le cadre de ces projets, sans parler de la possibilité qu'offrent les financements en cascade, instrument courant dans les programmes de la Commission Européenne).

Action 2. Consolider le statut de CUF auprès des acteurs intervenant dans le domaine de l'AICT

En tant qu'organisation soutenant l'action à l'international des CT françaises, CUF est amené à collaborer avec diverses entités intervenant dans le même champ. Son réseau de CT adhérentes est argument de poids, une vitrine qui lui permet de jouer le rôle de promoteur et d'amplificateur de leur action, et lui confère une légitimité certaine comme interlocuteur.

En tant que tel, CUF souhaite continuer sa collaboration avec ces entités, voire l'approfondir, et se propose auprès des partenaires suivants :

- DAECT (Délégation pour l'Action Extérieure des CT) : mieux mettre en valeur des dispositifs comme les appels à projets ou PACT 3 auprès des collectivités ; soutenir la DAECT via des livrables (plaidoyers, guides) dans son plaidoyer en faveur de l'AICT et sa complémentarité avec la diplomatie française ; ...
- AFD (Agence Française pour le Développement) : identifier les collectivités territoriales à même de contribuer aux projets soutenus par l'AFD (création de coalitions d'acteurs, « embarquement » dans l'équipe France, etc.), et apporter une

contribution/capitalisation de l'expérience des collectivités françaises pour nourrir ses travaux de recherche sur des thématiques définis conjointement ; participer à la réflexion de l'AFD sur le rôle des pouvoirs locaux dans le développement ; ...

- CGLU (Cités et Gouvernements Locaux Unis) : mieux diffuser ses activités auprès du réseau et communiquer sur ce que peuvent en retirer les adhérents de CUF ; valoriser l'expertise des collectivités territoriales françaises ; positionner les collectivités françaises dans cette représentation internationale ; ...
- CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) : renforcer la complémentarité des missions de la CDC sur les enjeux d'internationalisation des territoires avec celles de CUF

Ces partenariats mutuellement avantageux permettraient d'asseoir la légitimité de Cités Unies France et renforcer les synergies des partenaires de l'AICT.

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
Nombre de projets à dimension nationale ou internationale actifs auxquels CUF participe en tant que partenaire (par an)			

Objectif opérationnel 3.2 : Coordonner et favoriser les collaborations entre CT

Le développement des collaborations et des échanges entre les CT ayant une AICT est au cœur de l'action de CUF : RAICT, Assises, Groupes Pays et Groupes Thématiques ont tous comme objectif de réunir et favoriser les échanges entre CT. La collaboration entre CT autour de l'action internationale passe également par la mise en place de sessions de mise en relation (*matchmaking*) autour du montage de projets conjoints par l'entremise de CUF, et la capitalisation et l'échange de bonnes pratiques entre CT.

Action 1. Faire évoluer les Rencontres de l'Action Internationale des Collectivités Territoriales (RAICT) pour les valoriser

Les RAICT sont un événement phare de l'AICT française, illustration s'il en est du potentiel de rayonnement de CUF qui se propose d'y apporter quelques changements pour en renforcer la portée et l'ambition. CUF souhaite intervenir en premier lieu sur l'aspect financier en instaurant une différenciation plus marquée des prix entre CT adhérentes et non-adhérente, toujours dans l'optique de valoriser l'adhésion, puis sur les contenus eux-mêmes en faisant évoluer le format – par exemple en offrant à des entreprises la possibilité de louer des stands et en organisant des sessions de mise en relation (*matchmaking*) entre CT autour de possibles projets conjoints. Par nécessité, ces changements s'accompagnent d'une refonte de l'image, de la communication et de l'organisation des RAICT.

Action 2. Développer les Groupes-Pays et les Groupes-Thématiques

Autre activité majeure de l'association, les Groupes Pays (GP) et les Groupes Thématiques (GT) doivent eux-aussi évoluer pour mieux s'adapter à la pratique. Concrètement, il s'agit de :

- Renforcer l'aspect pratique des GP / GT grâce à :
 - o *Atelier des GP / GT* : organiser au minimum une fois par an cette réunion axée sur les aspects techniques ;
 - o *Appui technique* : sur des questions ponctuelles comme l'analyse des appels à projets européens, des ateliers de mise en situation, etc.

- Renforcer les groupes thématiques pour en faire, via des outils produits par CUF (capitalisations, recensement, synthèses) des espaces ressources sur la thématique
- Décloisonner l'activité des GP / GT grâce à la consolidation de :
 - o *Ateliers croisés* (géographiques et thématiques) : temps d'échange destinés aux équipes techniques auxquels peuvent participer les élus et élues et mobilisant la présidence de plusieurs GP et GT, au cours duquel des CT interviennent pour présenter de manière approfondie 2 ou 3 actions ou projets de partenariats, et qui débouchent sur l'élaboration d'un livrable attractif mettant en valeur les CT intervenantes et participantes ;
 - o *Partage de livrables* : entre les différents GP et GT pour faire circuler l'information et favoriser la transversalité ;
 - o *Communication à double-sens* des activités des GP / GT et de CGLU ;
- Encourager la décentralisation et le maintien d'une partie des réunions en ligne en post-COVID, notamment en ce qui concerne les Réunions des GP et GT. À l'occasion d'un temps fort du partenariat (anniversaire, venue de délégations, etc.), ou dans des lieux à forte valeur ajoutée permettant de combiner les Réunions avec d'autres événements (espaces de partenaires institutionnels, ambassades, etc.), promouvoir l'instauration de réunions décentralisées accueillies par des CT membres ;
- Renforcer la flexibilité des réunions de groupes-pays et thématiques pour rester en phase avec l'actualité et aborder les thématiques émergentes (problèmes urbains, inégalités territoriales, logements, etc.). Tout en préservant la dynamique propre à chaque GP/GT, introduire cette démarche dans l'ensemble des Groupes ;
- Adapter le format aux sujets et enjeux pour plus de dynamisme : faire passer le format des GT d'un suivi au long terme à une dynamique de service (par exemple en organisant des séminaires ponctuels en collaboration avec des partenaires comme pS-Eau, Climate Chance, CFSI, etc.), et étudier la possibilité d'une nouvelle répartition géographique des GP pour plus de lisibilité et essayer de couvrir certaines coopérations non couvertes (par exemple en se basant sur dynamique régionale, plus agile et permettant la co-construction de points de vue et d'actions conjointes à l'échelle d'une région, particulièrement pertinent en Amérique latine et au Sahel). La révision du format des Groupes et l'éventuelle nouvelle répartition géographique des GP doit être accompagnée d'une révision de l'organisation de l'équipe pour que le suivi soit cohérent avec cette éventuelle nouvelle configuration.

Par ailleurs, tous ces changements sous-tendent un principe clef du Projet stratégique 2023-2027 : la valorisation de l'adhésion à CUF, étant donné que aussi bien les Ateliers que les Ateliers croisés et les Missions sont réservés aux adhérents.

Action 3. Favoriser les échanges entre CT grâce aux projets conjoints et à la capitalisation

En tant que tête de réseau, CUF se trouve dans une position avantageuse pour créer du lien et capitaliser les expériences des CT. L'idée est de favoriser l'émergence de projets partagés, en particulier dans le cadre des GP et des GT, en endossant le rôle de facilitateur (*matchmaker*) auprès des collectivités. Une autre activité essentielle est la capitalisation des expériences et des outils de l'AICT afin qu'ils profitent à toutes les CT adhérentes. Cette capitalisation peut éventuellement se doubler de formation, de tutorat et/ou d'échange de bonnes pratiques selon les nécessités des CT. Elle doit s'inspirer des bonnes pratiques de capitalisation déjà testées lors de la période précédente.

Pour du contenu plus précis et plus pertinent, des temps d'échanges peuvent être organisés par type de collectivité, en lien avec leurs compétences propres, défis et enjeux spécifiques partagés.

<i>Indicateurs (indicatifs)</i>	<i>Valeur de base 2023</i>	<i>Valeur cible 2025</i>	<i>Valeur cible 2027</i>
<i>Nombre de Groupes Pays et Groupes Thématiques en activité</i>			
<i>Médiane/ moyenne du nombre de réunions organisées par Groupe et par an (en ligne et en présentiel)</i>			
<i>Médiane/ moyenne des CT par réunion</i>			
<i>Nombre de participants par réunion (décliné par genre)</i>			
<i>Nombre d'ateliers organisés</i>			
<i>Nombre de livrables produits et partagés</i>			
<i>Nombre de participants et d'intervenants aux RAICT</i>			
<i>Nombre d'Assises réalisées durant la période</i>			
<i>Nombre de projets conjoints émergents des GP et GT</i>			

Objectif opérationnel 3.3 : Renforcer les relations entre les CT et d'autres acteurs de l'AICT, en France et à l'étranger

Action 1. Encourager les liens entre groupes parlementaires et Groupes-Pays / Groupes-Thématiques

Il s'agit de consolider ou d'aider à créer des liens entre les Groupes-Pays et les groupes d'amitié parlementaires, ce qui peut permettre l'organisation de réunions au Sénat ou à l'Assemblée nationale.

Action 2. Favoriser le rapprochement des CT avec la société civile et avec leurs homologues étrangers

Afin de renforcer les capacités des CT pour participer dans des projets internationaux, il est essentiel de les aider à se créer un réseau d'entités issues de la société civile et d'autres collectivités à l'étranger, en particulier dans les pays de l'UE s'il s'agit de projets européens.

Action 3. Ouvrir les GP, GT RAICT et Assises à des acteurs externes

Il s'agit de généraliser, amplifier et communiquer sur ce qui est déjà une pratique dans certains GP et activités de CUF, dans le sens d'explorer les coopérations avec le milieu de la recherche, des experts, les médias et le tissu associatif, par exemple, pour enrichir les contenus des GP, GT, Assises et RAICT. Cette ouverture ne doit pas, néanmoins, mettre en péril le caractère essentiel des Rencontres comme un espace des et pour les CT avant tout.

<i>Indicateurs (indicatif)</i>	<i>Valeur de base 2023</i>	<i>Valeur cible 2025</i>	<i>Valeur cible 2027</i>
--------------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------------------

<i>Nombre de rencontres entre les GP et les groupes d'amitié parlementaires</i>			
<i>Nombre d'intervenants externes dans les GP, les GT, aux Assises et aux RAICT</i>			
<i>Nombre de conventions avec des structures partenaires</i>			

Axe stratégique 4 : Développer les outils à disposition des CT

Rôle de
CUF :

Multiplicateur de l'ingénierie des CT sur l'AICT

Fort de son savoir-faire accumulé depuis sa création et de l'expérience de son équipe, CUF met à disposition des CT adhérentes – voire dans certains cas, non-adhérentes – un catalogue ressources, outils et services dont elles peuvent se servir pour améliorer l'efficacité de leur action à l'international, la rendant ainsi toujours plus légitime. Bien entendu, ce catalogue doit être régulièrement mis à jour et complété par de nouvelles ressources adaptées aux besoins des collectivités dans toute leur diversité.

Objectif opérationnel 4.1 : Initier une offre de formation et développer les services d'accompagnement existants.

Former et accompagner les équipes des CT tout comme les élus et élues est essentiel à la mise en place d'une action internationale efficace et impactante. Elle peut prendre différentes formes, du simple webinaire *ad hoc* à un accompagnement suivi, en passant par les ateliers ou le MOOC, et être assurée par les membres de l'équipe aussi bien que par des experts externes (DAECT, AFD, consultants comme ceux du DCOL, ou autres) selon les compétences requises.

Action 1. Mettre en place un service d'accompagnement au montage de projet

Si le montage de projet peut s'avérer complexe, il n'en est pas moins une opportunité unique de mettre en place une AICT efficace et productive, tout en gagnant en expérience et en visibilité et élargissant son réseau de partenaires. Les projets européens, pour ne citer qu'eux, constituent également une source alternative de financement non négligeable dans un contexte de réduction des budgets. CUF peut favoriser l'émergence de tels projets portés par des CT françaises grâce à des sessions de formation dédiées (par exemple sur l'analyse d'appels à projets) voire un accompagnement plus soutenu venant en appui technique aux collectivités. Elle peut également intervenir sur la structuration des projets de taille plus modeste (FICOL) pour leur donner toutes les chances d'être financés. Néanmoins, la mise en place d'un tel service doit être envisagée seulement si celui-ci est auto-suffisant d'un point de vue financier car il demande une disponibilité de RH considérable, qui ne pourrait plus être mobilisée sur d'autres actions. Une alternative serait de mobiliser une bourse d'experts, comme sur le DCOL, disponible pour appuyer les CT spécifiquement dans le montage de projets tout au long de l'année et en fonction des appels ouverts. Un tel dispositif pourrait être géré par CUF et financé par des structures nationales en vue d'accroître la présence française dans des projets européens et internationaux.

Action 2. Accompagner les CT dans leur recherche de financement et montage de dossier

Dans certains cas, l'obtention de financements peut conditionner l'existence d'une AICT. CUF se positionne pour aider les collectivités adhérentes, en particulier celles de taille modeste, dans leur recherche de financement en cartographiant les ressources disponibles et en leur proposant des outils d'appui au montage de dossier de subvention (ex. : des fiches pratiques sur les aspects clés dans le montage de projet, des structures ou dispositifs disponibles sur leur territoire pour appuyer leur candidature).

Action 3. Développer une offre de formation sur l'AICT en général

Une activité à développer pour soutenir les CT dans leur action à l'international est l'accompagnement des élus et élues. La formation liée à l'exercice d'un mandat local doit se faire dans le cadre du droit individuel à la formation des élus locaux (DIFE), dont le fonds est géré par la Caisse des Dépôts.

Les options envisagées pour fournir cette formation de la façon la plus adaptée à CUF sont devenir un centre de formation, s'appuyer sur un centre de formation existant ou des individus ayant l'agrément pour la formation. Le choix devrait prendre en compte un souci de rentabilité de CUF, ce qui signifierait que cette option n'est à retenir que si la rentabilité est avérée.

Dans le cas où CUF assume l'objectif de devenir centre de formation, il faudra d'abord obtenir l'agrément du Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. À noter : toute demande d'agrément et de renouvellement d'agrément est obligatoirement présentée au Conseil National de la Formation des Élus Locaux (CNFEL) pour avis préalable, auquel plusieurs CT adhérentes prennent part.

De même, la formation certifiée des équipes techniques des CT demandera des démarches d'agrément de la part de CUF.

Une alternative est l'adaptation des ressources existantes à des formats orientés vers l'enrichissement des connaissances des personnes intéressées (élus, élues et équipes techniques) sans que cela soit produit comme une formation certifiée. La réorganisation des livrables existants ou la production de nouveaux formats comme des fiches pratiques ou des MOOCs, l'organisation d'ateliers ou autres activités de formation, peut être envisagée sans nécessairement l'encadrer dans un processus d'agrément de CUF comme centre de formation. Ce type d'offre, déclinée sur les différents aspects de l'AICT, peut être proposé dans une perspective plus technique et faire objet de partenariat avec d'autres structures. Elle pourrait mobiliser des bailleurs différents, et, à nouveau, constituer un avantage à disposition des CT adhérentes.

<i>Indicateurs (indicatif)</i>	<i>Valeur de base 2023</i>	<i>Valeur cible 2025</i>	<i>Valeur cible 2027</i>
<i>Nombre de formations portant sur le montage de projet (par type)</i>			
<i>Nombre de participants (total et unique) aux formations (décliné par genre)</i>			
<i>Nombre d'heures d'accompagnement</i>			
<i>Nombre de CT accompagnées dans leur recherche de financement</i>			

Objectif opérationnel 4.2 : Créer de nouveaux outils à disposition des CT et renforcer et mettre à jour ceux déjà disponibles

CUF met à disposition des CT adhérentes un catalogue d'outils et de ressources pratiques, régulièrement actualisé et enrichi.

Action 1. Assurer un travail de veille sur l'AICT

Il s'agit de continuer à réaliser un travail de veille active sur l'actualité internationale (ex. : Chroniques géopolitiques) et l'évolution réglementaire de l'AICT, mais aussi sur l'ensemble des dispositifs, fonds, appels à projets, formations et séminaires, susceptibles d'intéresser les CT françaises à travers une communication interne efficace.

Action 2. Continuer la capitalisation et création d'outils pratiques

En plus de son travail de veille, CUF souhaite proposer aux CT adhérentes une série d'outils pratiques pour soutenir leur action internationale (exemples : guide sur les fonds européens, guide de montage de projet, etc.), dont une partie proviendrait d'un processus de

capitalisation, c'est-à-dire basé sur les résultats, connaissances et expériences obtenus par d'autres acteurs – entre autres les CT – dans le but de bâtir sur l'existant.

Action 3. Mettre en valeur la bourse d'experts

CUF dispose d'une bourse d'experts, sorte de carnet d'adresses répertoriant les coordonnées de professionnels, universitaires, consultants et autres spécialistes de sujets complexes (pays en crise, migrations, sécurité, éducation au développement, etc.), qu'elle se propose de mettre en valeur dans le but d'orienter les CT vers qui pourra le mieux les conseiller sur leur action à l'international.

Action 4. Promouvoir les outils de financement disponibles

Il s'agit de donner confiance aux CT et communiquer sur les atouts des fonds de solidarité de CUF ainsi que des appels à projet « clefs en main ».

Indicateurs (indicatifs)	Valeur de base 2023	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
Nombre de publications/communications diffusées (veille)			
Nombre d'outils à disposition des CT créés ou actualisés			
Nombre d'experts répertoriés			
Nombre de CT contribuant aux fonds de solidarité			
Nombre de CT présentant leur candidature aux appels à projet			

Objectif opérationnel 4.3 : Améliorer la communication pour et avec les CT

Mettre à disposition des CT de nouvelles ressources et services peut rester sans effet si celles-ci ne sont pas au fait de leur existence : sans une communication interne efficace, leur impact sur l'AICT reste limité. C'est pourquoi CUF prétend procéder à la refonte de ses outils de communication afin de les rendre plus performants et mieux adaptés aux besoins et intérêts de chaque CT.

Action 1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication globale

Les plusieurs dimensions de l'action et de la communication de CUF restent à structurer : communication interne et externe, outils, besoins associés... Il est essentiel de développer un travail en profondeur sur les objectifs, les publics cibles de chaque type d'action et d'outil de communication utilisé. L'élaboration d'une stratégie serait l'opportunité de repenser le type de contenus, les supports et la façon de produire les éléments de communication en impliquant les différents éléments de l'équipe et les CT adhérentes et/ou les partenaires de CUF.

La refonte de la communication serait aussi l'occasion de rendre l'information et les outils développés plus facile d'accès, créer une meilleure lisibilité sur ce qui est disponible et œuvrer là encore dans une démarche de valorisation de l'adhésion.

Pour rendre la communication plus performante, durant la période 2023-2027, CUF prévoit de revoir l'organisation interne de son équipe, en particulier en ce qui concerne la répartition géographique de ses membres, en vue d'une meilleure lisibilité de l'organigramme par les CT adhérentes. Pour ce qui est de la communication interne, un plan de communication annuel et contenant des objectifs précis et des indicateurs de performance sera mis en place

afin d'améliorer la communication de CUF tant avec l'extérieur qu'auprès des CT adhérentes.

Indicateurs	Valeur cible 2025	Valeur cible 2027
-------------	-------------------	-------------------

NA

Les indicateurs correspondants à cet objectif sont d'avoir d'ici à 2027 un site internet rénové et un plan de communication annuel.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Axe Stratégique	Objectif opérationnel Augmenter et diversifier les CT adhérentes	Objectif opérationnel Affirmer la reconnaissance de CUF comme un acteur incontournable de l'AICT en assurant un effet amplificateur de la politique étrangère française	Objectif opérationnel Augmenter la visibilité et reconnaissance de CUF
Affirmer Cités Unies France comme tête de réseau de l'AICT française (renforcement interne)	Action 1. Revaloriser l'adhésion des CT Action 2. Mobiliser les élus et élues dans leur rôle d'ambassadeurs de CUF Action 3. Renforcer les campagnes d'adhésion	Action 1. Centrer le plaidoyer sur les thématiques clef de l'AICT Action 2. Enrichir l'activité de plaidoyer grâce à une élaboration conjointe	Action 1. Améliorer le référencement du site internet de CUF Action 2. Augmenter la présence de CUF sur les réseaux sociaux
Valoriser le rôle international des CT dans la résolution des grands enjeux mondiaux	Objectif opérationnel Démontrer l'intérêt diplomatique et politique des CT à l'international auprès des pouvoirs publics et des bailleurs.	Objectif opérationnel Porter la voix des CT dans la gouvernance mondiale (notamment à travers les réseaux comme CGLU et Platforma).	Objectif opérationnel Donner aux CT les moyens de valoriser leur action à l'international.
	Action 1. Renforcer la position des CT auprès des instances internationales Action 2. Encourager l'intégration entre action extérieure des CT et action diplomatique étatique Action 3. Faciliter l'accès des CT aux dispositifs de soutien à la coopération décentralisée	Action 1. Favoriser le partage d'expérience entre CT autour de l'AICT Action 2. Diffuser les expériences de CT adhérentes et les réussites de l'AICT	Action 1. Poursuivre la construction et mise à jour de l'argumentaire en faveur de l'AICT

<p>Coordonner et favoriser la mise en relation et les synergies entre acteurs de l'AICT</p>	<p>Objectif opérationnel Articuler l'action de CUF avec les autres acteurs de l'AICT en France et à l'étranger</p>	<p>Objectif opérationnel Coordonner et favoriser les collaborations entre CT</p>	<p>Objectif opérationnel Renforcer les relations entre les CT et d'autres acteurs de l'AICT, en France et à l'étranger.</p>
	<p>Action 1. Participer à des projets internationaux en partenariat avec ses homologues, en particulier dans le cadre des projets européens</p> <p>Action 2. Consolider le statut de CUF auprès des acteurs intervenant dans le domaine de l'AICT</p>	<p>Action 1. Faire évoluer les Rencontres de l'Action Internationale des Collectivités Territoriales (RAICT) pour les valoriser</p> <p>Action 2. Développer les Groupes Pays et les Groupes Thématiques</p> <p>Action 3. Favoriser les échanges entre CT grâce aux projets conjoints et à la capitalisation</p>	<p>Action 1. Encourager les liens entre groupes parlementaires et Groupes-Pays / Groupes-Thématiques</p> <p>Action 2. Favoriser le rapprochement des CT avec la société civile et avec leurs homologues étrangers</p> <p>Action 3. Ouvrir les GP, GT RAICT et Assises à des acteurs externes</p>
<p>Développer les outils à disposition des CT</p>	<p>Objectif opérationnel Initier une offre de formation et développer les services d'accompagnement existants.</p>	<p>Objectif opérationnel Créer de nouveaux outils à disposition des CT et renforcer et mettre à jour ceux déjà disponibles.</p>	<p>Objectif opérationnel Améliorer la communication avec les CT</p>
	<p>Action 1. Mettre en place un service d'accompagnement au montage de projet</p> <p>Action 2. Accompagner les CT dans leur recherche de financement et montage de dossier</p> <p>Action 3. Développer une offre de formation sur l'AICT en général</p>	<p>Action 1. Assurer un travail de veille sur l'AICT</p> <p>Action 2. Continuer la capitalisation et création d'outils pratiques</p> <p>Action 3. Mettre en valeur la bourse d'experts</p> <p>Action 4. Promouvoir les outils de financement disponibles</p>	<p>Action 1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication</p>

Évaluation

Comme tout document portant sur des orientations pour l'action future, ce Projet stratégique se veut évolutif. Pour être efficaces, des éventuelles adaptations doivent faire suite à l'évaluation de la pertinence et de la performance des actions proposées dans les pages précédentes.

La complexité et portée de cette évaluation, ainsi que sa mise en œuvre – par l'équipe de CUF, un groupe de travail ad hoc avec des personnes représentant les CT adhérentes, par des prestataires externes ou autres – sont à décider ultérieurement.

Néanmoins, quelques éléments sont indiqués pour encadrer *a minima* cet exercice.

Le plan d'activités et respectif rapport annuel devrait prendre en considération les orientations du Projet stratégique. Le suivi des indicateurs et de la mise en œuvre seraient ainsi assurés sur une base annuelle.

Une première évaluation plus approfondie sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions qui intègrent le Projet stratégique devrait être réalisée à mi-parcours, en 2025. Ses conclusions devraient permettre la proposition de quelques ajustements dans les actions et objectifs globaux, notamment pour ce qui concerne les valeurs ciblées pour les indicateurs quantitatifs.

La mise en œuvre de l'évaluation peut se revêtir de différentes formes, mais elle devrait en tous les cas avoir une approche pragmatique pour permettre l'émergence de propositions réalistes en vue d'améliorer la mise en œuvre du Projet stratégique lors des deux dernières années de la période.

L'évaluation finale devrait être lancée vers la fin de la période, mais dans une échéance permettant que ces conclusions nourrissent la définition du Projet stratégique pour la période suivante. Elle devrait considérer de façon plus approfondie les différentes dimensions de la conception, mise en œuvre et évaluation du Projet stratégique, intégrant les leçons apprises et identifiant les éventuelles faiblesses à éviter.

Remerciements

Merci à tous les contributeurs à sans lesquels ce document n'aurait pas pu aboutir :

- Valérie Dumontet et Dominique Lévêque, qui ont suivi au sein du bureau exécutif cette démarche collective
- L'équipe de Cités Unies France, pour ses contributions constructives à l'élaboration de cette vision stratégique : Baptiste, Constance, Djamel, Elisabeth, Frédérique, Hicham, Katarina, Laura, Lucas, Simone, Thitho, Thomas et nos stagiaires : Lucie, Karen, Lucas
- L'ensemble des personnes interviewées, représentant collectivités et partenaires qui ont pris de leur temps pour participer à cette réflexion : Antoine Le Solleuz, Arnaud Ngatcha, Claire Guichard, Fanny Salle, Léonore Moncond'huy, Sonia Zdorovtsoff, Vincent Hamen
- L'ensemble des personnes qui ont pris le temps d'une participation aux ateliers qui ont ponctué l'exercice de la rédaction de ce travail
- Dorothee Schmid pour son regard extérieur, ainsi que les personnes qui ont bien accepté de prendre le temps d'un échange avec elle : Geneviève Sevrin, Alain Vaujany, Adda Bekkouche, Philippe Di Loreto, Emmanuelle Davignon, Jean-François Collin, Sandrine Millet
- L'équipe des consultants, Nicolas, Floriane, Nuno et Myriam pour avoir piloté, avec patience et souplesse, cette démarche.

