

L'action

INTERNATIONALE
ÉCONOMIQUE
DES COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

LE
guide



ARRICOD
ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS
DE L'ACTION EUROPÉENNE
ET INTERNATIONALE
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'action

INTERNATIONALE
ÉCONOMIQUE
DES COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

LE
guide

Sommaire

L'ARRICOD	04
Édito	05
Remerciements	06
Table des abréviations.....	07

1. LA THÉORIE

AICT - AECT - Kesako?.....	09
Un guide, pourquoi, pour qui ? Comment?	10
L'AICT économique sondée	11
5 idées reçues sur l'AICT.....	12
AICT économique, quels outils à disposition?.....	15

2. LA PRATIQUE

L'AICT économique : quels outils à votre disposition?.....	15
Typologie des actions	17
Choisir son mode d'intervention	18
> FICHE PRATIQUE 1 : l'internationalisation des acteurs économiques	18
> FICHE PRATIQUE 2 : la promotion du territoire	23
> FICHE PRATIQUE 3 : la coopération	25
Comment élaborer une stratégie d'AICT économique pour sa collectivité?.....	28
> FICHE PRATIQUE A : mobilisation interne.....	28
> FICHE PRATIQUE B : diagnostic territorial partagé	29
> FICHE PRATIQUE C : cadrer l'intervention	29
> FICHE PRATIQUE D : penser l'évaluation	32
> FICHE PRATIQUE E : organiser la mise en œuvre	33
Références bibliographiques	35

ARRICOD

Créée en 1994, l'ARRICOD est une association qui fédère les professionnels de l'action européenne et internationale au sein des collectivités territoriales françaises. Accompagnant le développement de l'action européenne et internationale des collectivités territoriales (AICT) et des métiers afférents, l'ARRICOD s'est constituée en réseau actif proposant un espace de réflexion et d'échanges entre ses membres. L'association a pour ambition de renforcer les compétences des professionnels de l'AICT et de porter la voix des professionnels dans le cadre des mutations et des innovations de l'action extérieure des collectivités.

L'ARRICOD est devenue une association structurée, professionnelle et représentative, apolitique, indépendante, neutre et diffusant un message partagé sur l'AICT. Cette communauté élargie de professionnels poursuit et consolide sa démarche de production et de diffusion de contenus, qui porte une vision de l'action européenne et internationale dans toutes ses dimensions, et qui nourrit

les démarches de prospectives et de renouvellement de l'AICT. Elle s'intéresse aux grandes réflexions sur le développement des relations internationales des collectivités (coopération transfrontalière, européenne, de solidarité internationale, diplomatie des collectivités...) et des métiers qui en découlent.

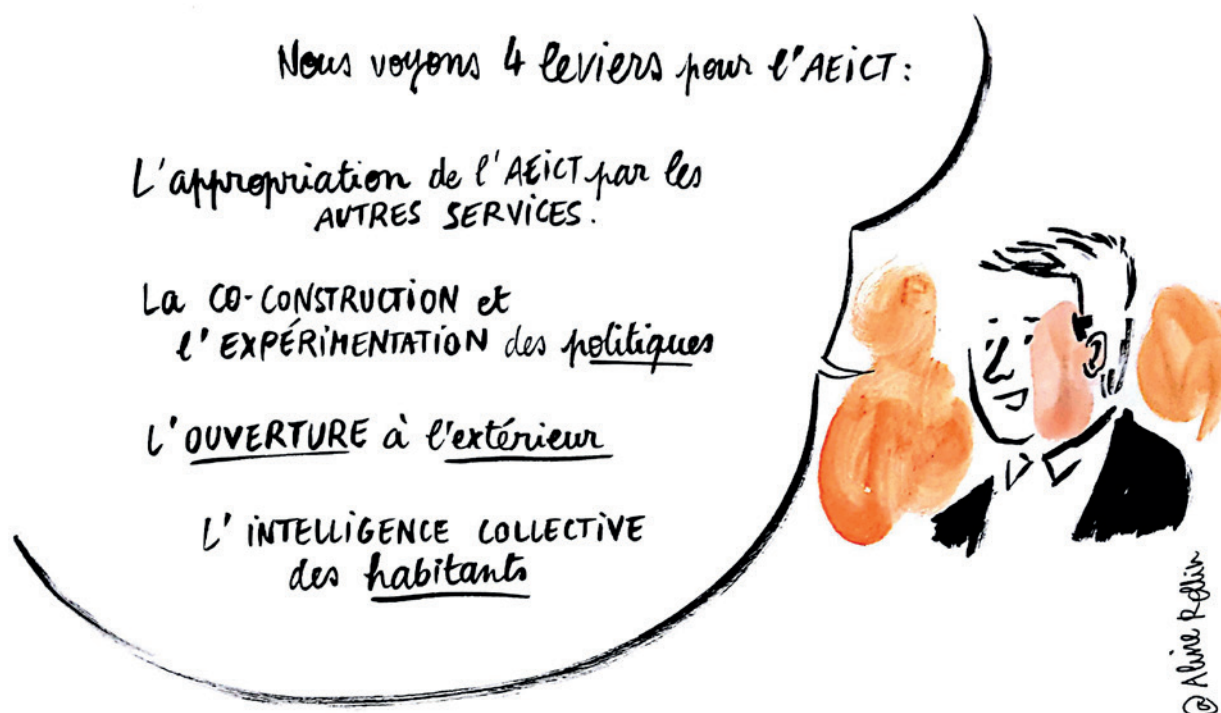
Au service d'une AICT renouvelée, l'ARRICOD est mobilisable par les CT françaises et étrangères, qui souhaitent se doter d'un regard décalé sur leur action européenne et internationale.

Reconnue pour son expertise technique, l'ARRICOD a signé en juillet 2017 une convention de partenariat avec le Ministère des Affaires Etrangères. Le CNFPT, les associations d'élus et de collectivités, ainsi que l'Agence Française de Développement soutiennent son action.

Édito

ARRICOD mène depuis 2014 un chantier de recherche-action sur la dimension économique de l'AICT et le rôle joué par les directions et services de l'international dans le cadre des stratégies d'attractivité et de marketing territorial. La compétition et la coopération entre les territoires s'accroissent, motivées par des questions de gouvernance, de financement, d'organisation administrative ou de stratégie de développement.

Au même titre que de nombreux travaux déjà en cours, l'idée est de construire une réflexion aux côtés des réseaux étrangers, européens, africains, asiatiques et américains, qui abordent bien souvent l'AICT comme un outil évident pour la construction d'une image et d'une marque du territoire à l'international, pour la création d'un environnement favorable aux échanges économiques ainsi qu'à l'ouverture du territoire et de sa population sur l'international.





Remerciements

En soutien à la réalisation de ce document, par leur appui, contribution ou encore relectures, l'ARRICOD remercie tout particulièrement :

- **L'Agence Française de développement** : partenaire principal du projet, et compagnon de route historique de l'ARRICOD, l'AFD devient un acteur essentiel de l'internationalisation des territoires. Nos remerciements vont particulièrement à [Philippe Orliange](#), [Thomas Melonio](#), [Marie-Pierre Bourzai-Cherif](#), [Quentin Bérinchy](#), [Diane Leroux Restrepo](#);
- **La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères**, partenaire institutionnel de l'ARRICOD, représenté par [Bertrand Fort](#) puis [Christine Moro](#) et [Edith Harzic](#), qui ont été d'un soutien particulier pour le projet, tout comme [Jacques Champagne de Labriolle](#), Ambassadeur, anciennement Conseiller diplomatique du préfet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes;

- **Cités Unies France**, et notamment [Anne-Claire Gaudru](#), qui a animé le groupe de travail sur l'internationalisation et l'attractivité des territoires;
- **Elisabetta Schena**, chargée de coopération internationale à la Région Auvergne - Rhône-Alpes;
- **Ornella Amon**, doctorante à l'Université Lille 1 sur le thème de "coopération économique décentralisée";
- **Et tous les participants des Universités de l'ARRICOD** de Montpellier, Strasbourg, Dunkerque et Grenoble, qui ont contribué depuis 2014 à la capitalisation de bonnes pratiques et aux enseignements ici délivrés. L'ARRICOD est une association qui s'enrichit avant tout de la pratique de ses membres.

Table des abréviations

> AFD	Agence Française du Développement
> AECT	Action extérieure des collectivités territoriales
> AICT	Action Internationale et Européenne des Collectivités Territoriales
> ARRICOD	Association des professionnels de l'AICT
> CNCD	Commission Nationale de la Coopération Décentralisée
> CNER	Fédération des agences de développement économique
> BPI France	Banque Publique d'Investissement
> CCE	Conseillers du Commerce Extérieur
> CCI	Chambre de commerce et d'industrie
> CUF	Cités Unies France
> DAECT	Direction de l'Action extérieure des collectivités territoriales
> Direccte	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
> DRI	Direction des relations internationales
> DDE	Direction du développement économique
> DGE	Direction Générale des Entreprises
> INPI	Institut national de la Propriété Intellectuelle
> MAE	Ministère des Affaires Etrangères
> MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
> MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères
> ODD	Objectifs de développement durable
> OSCI	Opérateurs Spécialisés du Commerce International
> PDI	Plan de développement international
> PRIE	Plan régional d'internationalisation des entreprises
> SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation, et d'internationalisation

LA Théorie

1



AICT-AECT: Kezako ?

L'action internationale des collectivités territoriales a pu être caractérisée par des actions de type solidaire dans le cadre de relations Nord-Sud ou même Est-Ouest: envoi de matériel, projets d'appui au développement.

L'essor des échanges d'expériences et projets communs, favorisé par la politique régionale de l'Union Européenne avec une logique plus réciproque, a complété la panoplie des actions européennes et internationales des collectivités territoriales (AICT), ensemble global dénommé « actions extérieures » (AECT) par l'État.

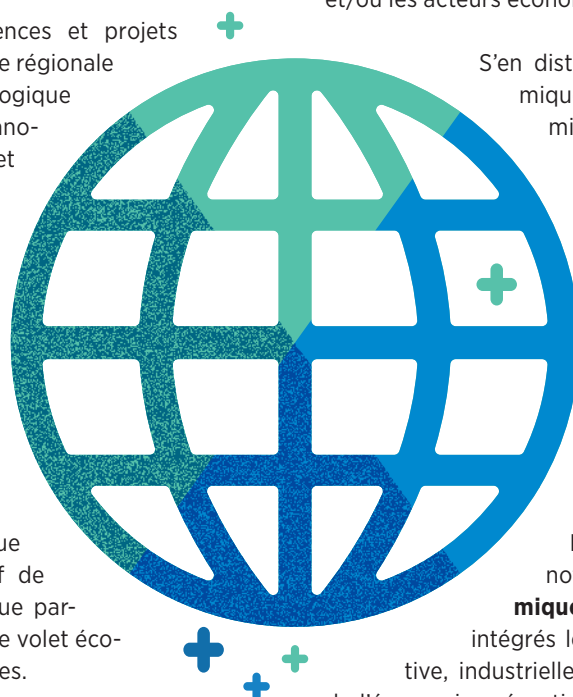
Par convention nous conserverons l'acronyme AICT qui entend intégrer le volet européen, et se démarquer du langage étatique pour désigner ce jeu à somme positive. L'essentiel porte désormais sur la plus-value du partenariat dans un objectif de développement local pour chaque partenaire. C'est dans ce cadre que le volet économique de l'AICT déploie ses ailes.

L'AICT économique regroupe l'ensemble des actions européennes ou internationales des collectivités territoriales à caractère économique, que l'on classera en trois ensembles: **l'internationalisation des entreprises, la promotion du territoire, et la coopération internationale économique.**

Cette dernière correspond aux actions inscrites dans le cadre de partenariats entre territoires, généralement institutionnalisés, ayant pour objectif spécifique de contribuer au développement économique de chacun des territoires, en mobilisant les services économiques des collectivités et/ou les acteurs économiques des territoires respectifs.

S'en distingue la coopération non économique associant des acteurs économiques de l'un ou l'autre des territoires associés (prestataires, partenaires) contribuant aux projets par leurs compétences. Sans être complètement écarté, ce type de coopération ne s'intègre pas dans le concept que nous identifions. Nous l'aborderons néanmoins en marge de la coopération économique pour mieux l'en distinguer.

Par ailleurs, est appréhendée ici la notion de **développement économique local** au sens très large: seront intégrés les champs de l'économie productive, industrielle ou des services aux entreprises, de l'économie présentielle (commerce, artisanat, service), de la technologie et de l'innovation (recherche, développement, mais également enseignement supérieur), du tourisme, ou encore de l'agriculture.



L'ARRICOD appréhende l'AICT économique au sens large du terme: d'une thématique appliquée à la coopération décentralisée à une action entreprise sous l'angle de retombées économiques, jusqu'à l'accompagnement à l'internationalisation du territoire en matière de développement économique et d'innovation





Un guide, pourquoi? pour qui? comment?

D'aucuns déconsidèrent l'AICT, d'autres s'enflamment pour ce champs d'intervention. Les plus mitigés demandent des analyses d'impacts, les philosophes s'intéressent à son apport. Les débats sur le rôle et la place de l'AICT dans un monde globalisé foisonnent. L'appétence des territoires pour des partenariats avec des impacts économiques en France et à l'étranger se fait des plus prégnants. Il en résulte la redécouverte du positionnement stratégique de l'AICT, au carrefour de plusieurs politiques publiques.

Nombreux sont les développeurs de l'AICT économique qui s'ignorent: Vous portez un projet touristique entre une fédération française et étrangère? Vous recevez une délégation d'une ville ou d'une université étrangère? Vous accompagnez des entreprises dans leur ouverture internationale? Sans s'en apercevoir, le personnel des collectivités et les acteurs locaux contribuent au développement de l'AICT économique.

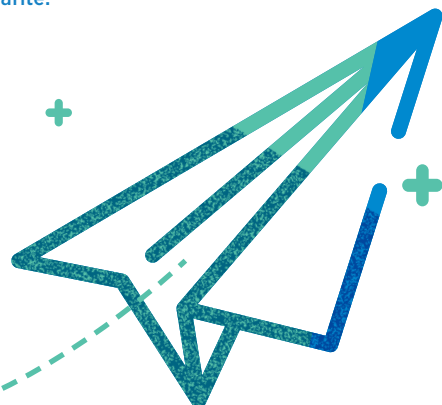
Véritable outil de sensibilisation, de réflexion et de bonnes pratiques, ce guide méthodologique s'adresse donc à tous les contributeurs de l'AICT économique, du service international, aux agents territoriaux en charge du développement économique à l'international, en passant par les acteurs locaux chargés de la promotion du territoire.

{ COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Une première partie, plus conceptuelle, clarifiera le contexte et les notions abordées, résumées dans une table des actions, la seconde, quant à elle, développera une série de fiches pratiques basées sur un certain nombre d'exemples de réussites.

Trois raisons essentielles ont ainsi motivé l'ARRICOD à l'élaboration de ce guide :

- **D'abord** : enrichir et élargir le spectre de l'AICT. En cela, il propose à tout professionnel un florilège d'actions et d'outils disponibles (et non existant) dans le champ du développement économique appliqué à l'international, lui permettant d'identifier le périmètre potentiel de son intervention et les passerelles existantes avec les actions qu'il mène.
- **Ensuite** : renforcer le positionnement « ressources » des professionnels de l'AICT sur le champ international économique, en identifiant notamment la plus-value des services relations internationales, mais également le savoir-faire spécifique des services de développement économique. En cela, il s'adresse aux agents de l'AICT missionnés sur le champ économique, aux côtés de services de développement économique actifs à l'international; ainsi qu'à ces derniers, missionnés sur l'attractivité ou le développement international des entreprises du territoire.
- **Enfin** : ne pas imposer une nouvelle forme d'action internationale sur une autre, mais souligner la richesse d'une AICT économique comprenant de nombreux champs de complémentarité avec d'autres matières: la culture, l'enseignement, la solidarité internationale, etc. En cela, l'ARRICOD n'avance qu'un seul postulat: toute action publique internationale relève d'un intérêt local au sens large, qu'il s'agisse de retombées économiques, d'échanges de pratiques, d'ouverture culturelle, de visibilité ou de promotion de valeurs de paix et de solidarité.



¹ Entre autres: Rapport Laignel, L'action extérieure des collectivités territoriales françaises, 2013; Rapport Peyronnet sur la coopération décentralisée, 2012; Élise Garcia, « L'action internationale des collectivités territoriales: un outil de développement des territoires français; ? », thèse de doctorat de l'Université de Cergy-Pontoise, 2013., plus récemment le colloque « l'irrésistible internationalisation des villes et des territoires » organisé par le CIEDEL les 11 et 12 décembre 2017 à Lyon

L'AICT économique sondée

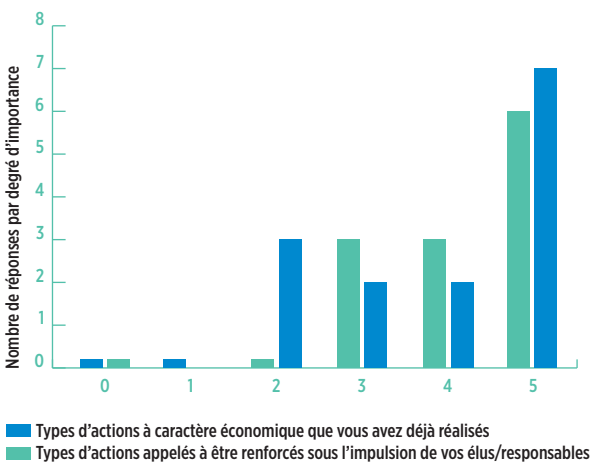
L'ARRICOD a souligné la diversité des processus d'élaboration et de portage des projets de coopération économique internationale entre les directions des relations internationales et les directions économiques, les premières étant plus souvent à l'initiative des projets, et les secondes participant à leur mise en œuvre (ARRICOD2014).

Elle a également mis en lumière la faible implication des acteurs économiques dans ces projets, notamment lorsqu'ils sont formulés par les équipes des relations internationales, ainsi que l'absence d'évaluation d'impact.

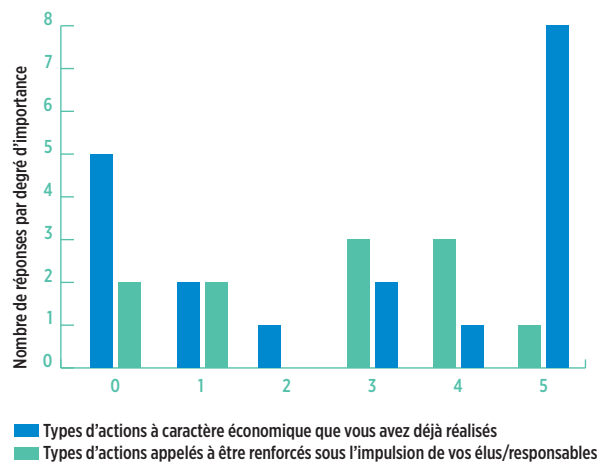
Un nouveau sondage (ARRICOD2016) très majoritairement renseigné par les services Relations Internationales et portant sur l'AICT économique – champs plus large – a mis en avant :

- les types d'actions portées jusqu'à présent : principalement promotion internationale et coopération économique,
- la commande politique croissante d'internationalisation des entreprises et de promotion du territoire (activités qui incombent habituellement aux services de développement économique)
- la réorientation vers de nouveaux partenaires (pays de l'OCDE et émergents) plutôt que l'actualisation d'anciennes coopérations
- la faible mobilisation des associations de solidarité

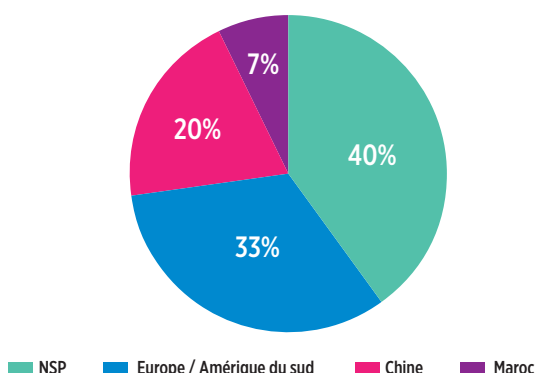
Actions de promotion internationale / Marketing territorial (salons, événements internationaux, accueil de délégations étrangères, maisons collectives). De 0 à 5 par ordre d'importance



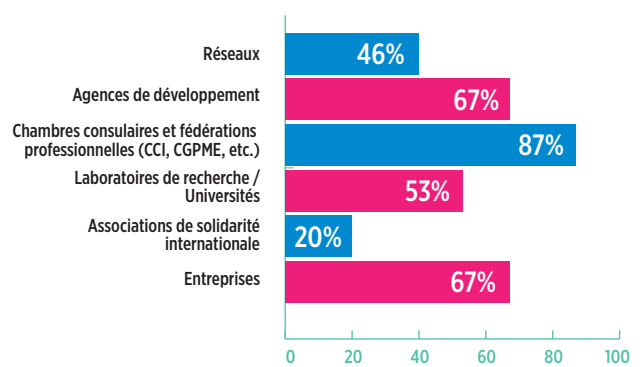
Accompagnement à l'internationalisation des entreprises (information, formation, à l'export, rencontres B2B, prise de rendez-vous en réseau). De 0 à 5 par ordre d'importance



Exemples de pays cibles sur le champ économique



Les acteurs locaux mobilisés dans des actions internationales à caractère économique





5 idées reçues

1. AICT = coopération décentralisée ?

L'AICT a profondément évolué de la fin du XIX^e au début du XX^e siècle, au gré des contextes internationaux successifs (Empires coloniaux, Après-guerre, Décolonisation, Guerre Froide, Construction européenne, globalisation...).

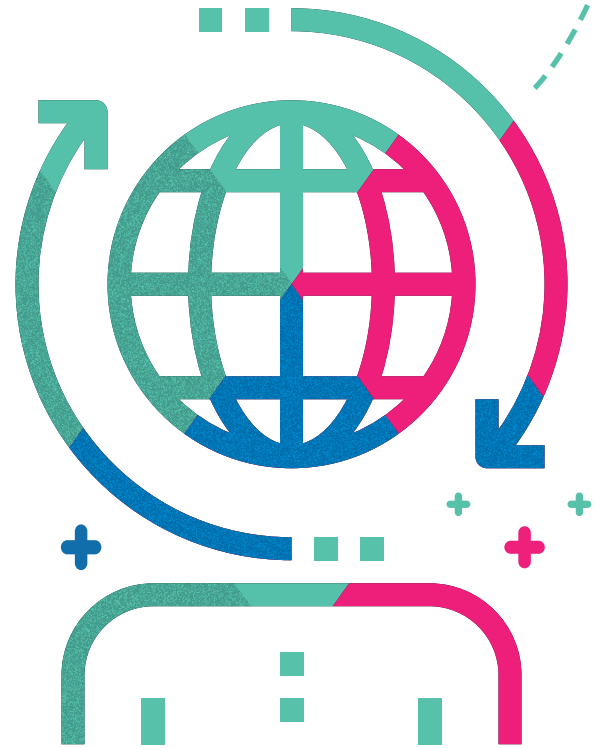
Elle a pris et prend aujourd'hui différentes formes. La coopération décentralisée - qui a fortement évolué depuis les premiers accords post décolonisation ou de militantisme politique durant la Guerre froide, souvent considérés comme contribuant à l'Aide publique au développement, a intégré la mobilisation de la société civile dans les années 70 - 80 et plus récemment le renforcement institutionnel - en est la partie émergée. Les actions en réseau, les coopérations ponctuelles Nord-Nord dans le cadre de projets européens notamment, les actions de plaidoyer et la participation aux événements internationaux, ou encore les actions d'accueil de réfugiés, de promotion internationale et de coopération économique sont autant de formes d'AICT dont il est possible de tracer les évolutions dans le temps.

La coopération Nord-Sud des années 1970 à 2010 doit être resituée dans son contexte temporel et national. Si la solidarité, l'humanisme ou encore l'écologie peuvent être à la base des actions de coopération décentralisée, le rayonnement, la recherche d'efficacité et la décentralisation globale - ou participation des collectivités à la gouvernance globale fondent tout autant aujourd'hui l'AICT.

Dans ce contexte, les préoccupations apparemment croissantes d'AICT économique, bien que finalement récurrentes depuis une dizaine d'année, sont aujourd'hui à la croisée des chemins du monde de la solidarité internationale et de celui du développement économique, et reflètent autant la globalisation économique actuelle et les multiples interdépendances que la montée en charge des territoires sur ces questions, qui se traduit aujourd'hui dans les notions de diplomatie économique et de diplomatie des territoires.

2. AICT = une relation du Nord vers le Sud ?

Parallèlement les territoires partenaires eux-mêmes ont évolué et n'ont plus les mêmes attentes que dans les années 50-60 ou 70-80: Il s'agit aujourd'hui par l'action internationale économique de répondre à leurs demandes de coopération économique, d'échanges mutuellement avantageux, et de visites d'entreprises, pour promouvoir le



développement économique local, créer de la richesse et lutter contre la pauvreté.

3. AICT = une politique locale ?

La question de « l'intérêt local à agir » a souvent été mise en cause mais rarement explicitée dans les AICT. Les valeurs de solidarité internationale, d'humanisme et le militantisme politique caractérisant les premiers jumelages ou la coopération décentralisée n'ont pas toujours incité à la formulation explicite de politiques publiques visant des impacts locaux évaluables.

Ces motivations a priori externes au territoire sont dans la plupart des cas rattachables à des intérêts locaux voire internes aux collectivités mais difficilement explicitées, en particulier sur le court terme (cohésion sociale, motivation des équipes, valorisation des services techniques des collectivités, visibilité de l'institution et du territoire, soutien à la citoyenneté active, échanges d'expériences, apprentissage, influence sur les politiques nationales, européennes, ou internationales, ouverture de nouveaux marchés...)

Cette exigence d'impacts dans nos territoires, souvent considérée comme « une demande de retour sur investissement » - en lien avec les pressions budgétaires exercées sur les collectivités locales poussent les collectivités vers des actions dont le bénéfice supposé serait - a priori - plus aisément identifiable, tels que la coopération technique entre collectivités cofinancée par des bailleurs de fonds importants (UE, AFD, BMI), la participation aux agendas globaux (agenda urbain, transition énergétique, accueil des migrants...), la promotion économique, l'accompagnement à l'export, ou la coopération économique.

4. AICT = des budgets pour l'étranger ?

Le climat socio-économique européen et particulièrement français a fortement affecté les finances publiques, ainsi que le climat politique vis-à-vis de la solidarité internationale.

La baisse des dotations des collectivités locales a prioritairement impacté les champs de compétences facultatives, dont l'AICT.

L'absence d'explicitation de résultats attendus de l'AICT, combinée aux pressions budgétaires, incite les nouveaux responsables politiques à (ré)orienter l'AICT vers la thématique économique, et vers des zones de coopération plus « rentables », telles que l'Europe, les États-Unis, l'Asie, ou les marchés émergents. En termes d'action, la promotion et l'export - en présupposant pouvoir bénéficier d'impacts (économiques) directs pour leurs territoires: investissements étrangers, commandes commerciales, et in fine, d'emploi local - sont exacerbés. Ce contexte est renforcé par l'engagement accru des élus locaux dans la recherche de débouchés commerciaux pour les PME du territoire, que les coopérations institutionnelles peuvent faciliter par des actions d'accompagnement des entreprises sur le long terme.

L'AICT ne se restreint plus au champ de la solidarité, et devient une réponse complémentaire à la résilience territoriale, à sa situation économique.

5. AICT économique = une priorité nationale ?

La réforme territoriale a provoqué la montée en charge des Régions et des Métropoles sur le champ économique, via le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), via les agences de développement dont le devenir doit être réglé entre ces deux niveaux de collectivités; et via les actions de développement au sens large (commerce, tourisme...).

Les collectivités ont parallèlement été renforcées dans le domaine de l'AICT, tant en termes de compétences que de reconnaissance de leur rôle à l'international.

Enfin, le champ économique est devenu une composante cible de la diplomatie nationale et locale comme l'illustre le rapport Laignel, qui consacrait cette approche avec 12 propositions sur 42 liées à la dimension économique, la promotion de la Diplomatie économique par le Ministre des Affaires étrangères et la mise en place d'Ambassadeurs économiques chargés d'accompagner l'implication des territoires et des collectivités locales sur ces thèmes.

Suivirent la « Loi sur le développement et la solidarité internationale » de 2014 qui fait apparaître la promotion des partenariats économiques, et le Livre blanc « Diplomatie et territoires » qui identifie le marketing territorial comme

vecteur d'AICT susceptible de contribuer aux deux enjeux économiques prioritaires: la promotion de l'export / internationalisation des entreprises, et l'attractivité des territoires à travers des actions ciblées comme le tourisme, les investissements, l'accueil des étudiants, des chercheurs, et des créateurs.

C'est dans ce contexte qu'il convient de souligner la création, puis la relance du Comité économique de la Commission Nationale de la Coopération Décentralisée, qui vise principalement à constituer une « équipe France de l'AICT économique » en renforçant les liens entre les collectivités, les représentants des entreprises et l'État, avec pour objectifs l'attractivité des territoires (promotion) et le soutien des entreprises françaises à l'international (internationalisation économique), comité ouvert aux partenaires économiques et sociaux, et à l'entreprise.

-> Conclusion: l'AICT économique, un outil de gouvernance multi-niveau dans une économie mondialisée.

L'AICT économique répond également à un autre enjeu de taille: celui de la durabilité de nos systèmes, qui doivent survivre aux individus.

Elle contribue, par la création de liens pérennes entre territoires, à la stabilisation de la société internationale en mettant en avant des réciprocités avantageuses. En ouvrant les territoires, elle les accompagne dans l'adaptation à la globalisation.

Elle propose ainsi une interface avec l'étranger à la croisée d'enjeux globaux: énergie, environnement, santé, éducation, emploi, gouvernance, droit des femmes, etc.

Pour l'ARRICOD, qui privilégie une spécialisation de l'AICT sur le champs de compétences respectives de chaque échelon territorial, à savoir: prioritairement les régions, les métropoles, ainsi que l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale, notamment pour les actions de promotion économique ou d'accompagnement à l'export, les communes et les départements pour développer des actions connexes en s'appuyant sur les compétences en matière d'insertion, de vie associative, de tourisme, de solidarité territoriale, et de l'ensemble des compétences appelant à des savoir-faire locaux spécifiques.



LA *Pratique*

2



AICT économique, quels outils à disposition ?

Avant de s'interroger sur la stratégie, l'ARRICOD vous propose un tour des actions menées dans le cadre de l'action internationale économique, selon trois catégories: l'internationalisation des entreprises, la promotion du territoire et la coopération.

Les effets de l'AICT sur le développement des territoires ne manquent pas: citoyenneté locale renforcée, développement économique amélioré et institutions publiques modernisées.

Le volet économique de l'action internationale des collectivités participe au rayonnement du territoire en valorisant un savoir-faire local. De même, les initiatives en faveur de l'attraction des investissements étrangers ou d'aide à l'exportation auprès des entreprises poursuivent le même objectif: faire rayonner le territoire et promouvoir ses entreprises.

Pensées comme génératrices de retour sur investissement, les actions de rayonnement international sur le champ économique sont considérées comme la composante la plus stratégique de l'AICT.

Par ailleurs, les programmes de coopération internationale favorisent généralement différentes formes de citoyenneté locale, utiles au développement socio-économique du territoire.

Enfin, l'AICT permet à l'administration d'améliorer ses modes de fonctionnement en décloisonnant les services, en assurant des collaborations et des actions coordonnées entre collectivités françaises et étrangères sur une zone cible, ou élaborant des partenariats et des passerelles entre mondes public, universitaire et privé.





Typologie des actions internationales des collectivités territoriales

CATÉGORIES D' ACTIONS	SOUS-CATÉGORIES DE FINALITÉ
INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES (EXPORT, CRÉATION DE FILIALES)	ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL D'ENTREPRISES
	ACTIONS COLLECTIVES
PROMOTION DU TERRITOIRE	DISPOSITIFS DE MISE EN VISIBILITÉ LOCALEMENT
	DE MISE EN VISIBILITÉ À L'INTERNATIONAL
COOPÉRATION	GAGNANT-GAGNANT
	DIALOGIQUE (ÉCHANGES SUR LES DIFFÉRENCES)

ionales économiques

ACTIONS INTERNATIONALES À CARACTÈRE ÉCONOMIQUE

IDENTIFICATION DES AVANTAGES COMPARATIFS (état des lieux, diagnostic, benchmark)

INTRODUCTION AUX MARCHÉS ÉMERGENTS OU LOINTAINS (cultures, opportunités, réglementations)

FORMATIONS À L'EXPORT (réglementations, procédures, culture, marchés)

FINANCEMENTS À LA PROSPECTIVE ET AU DÉPLACEMENT

DÉPLACEMENTS D'ENTREPRISES ET INTRODUCTION SUR PLACE (missions, salons étrangers, rendez-vous qualifiés/B2B)

APPUI AUX RESSOURCES HUMAINES SPÉCIALISÉES (VIE, stagiaires, groupements.)

ACCOMPAGNEMENT AUX MARCHÉS DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT (appels d'offres des bailleurs internationaux)

CONSEIL EN STRATÉGIE (coaching d'entreprises en vue de leur internationalisation)

INCUBATEURS À L'ÉTRANGER (cf. Frenchetch hub)

DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE (observatoire du territoire) et Veille à l'international

FORUMS INTERNATIONAUX, RENCONTRES, ET JOURNÉES D'INFORMATIONS COLLECTIVES

ACCOMPAGNEMENT DES CLUSTERS (stratégie, actions)

MARKETING TERRITORIAL (ciblages particuliers de la communication)

BRANDING (création d'une marque de territoire: Only Lyon, Lille's, Osez Bordeaux, etc.)

MISE EN VISIBILITÉ DANS DES ÉVÉNEMENTS LOCAUX

AU SEIN DE RÉSEAUX DE TERRITOIRES / RÉSEAUX THÉMATIQUES

ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES

ORGANISATION DE FOIRES, SALONS CONGRÈS ET EXPOSITIONS

PARTICIPATION À DES FOIRES ET SALONS À L'ÉTRANGER

MISE EN VISIBILITÉ DANS LES ACTIONS DE COOPÉRATION (mise en avant d'un savoir-faire)

BUREAUX DE REPRÉSENTATION OU ANTENNES (à Bruxelles ou à l'étranger)

COALITION DE TERRITOIRES (réseaux, alliances, etc.)

COOPÉRATION ENTRE ÉCOSYSTÈMES (interclustering, partenariats thématiques)

COOPÉRATION SOLIDARITÉ - CRÉATION D'OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES

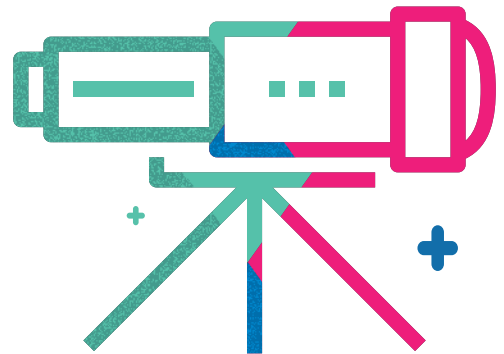
COMPAGNONNAGES

ÉCHANGES D'EXPÉRIENCE DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE L'INNOVATION

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Choisir son mode d'intervention



FOCUS Bonne pratique: le dispositif " Pass Export Occitanie", subvention en faveur des PME pour des dépenses de développement à l'international.

Quoi?: quel type d'actions, quels domaines d'actions; missions, activités, compétences

On entend par internationalisation économique ou internationalisation des entreprises, le développement de celles-ci au-delà de leur marché national; cela peut prendre la forme du commerce international (import et export) mais aussi de création d'implantations à l'étranger (bureaux commerciaux ou filiales). L'objet du commerce peut porter sur des biens finis ou intermédiaires, des services, ou encore de la propriété intellectuelle.

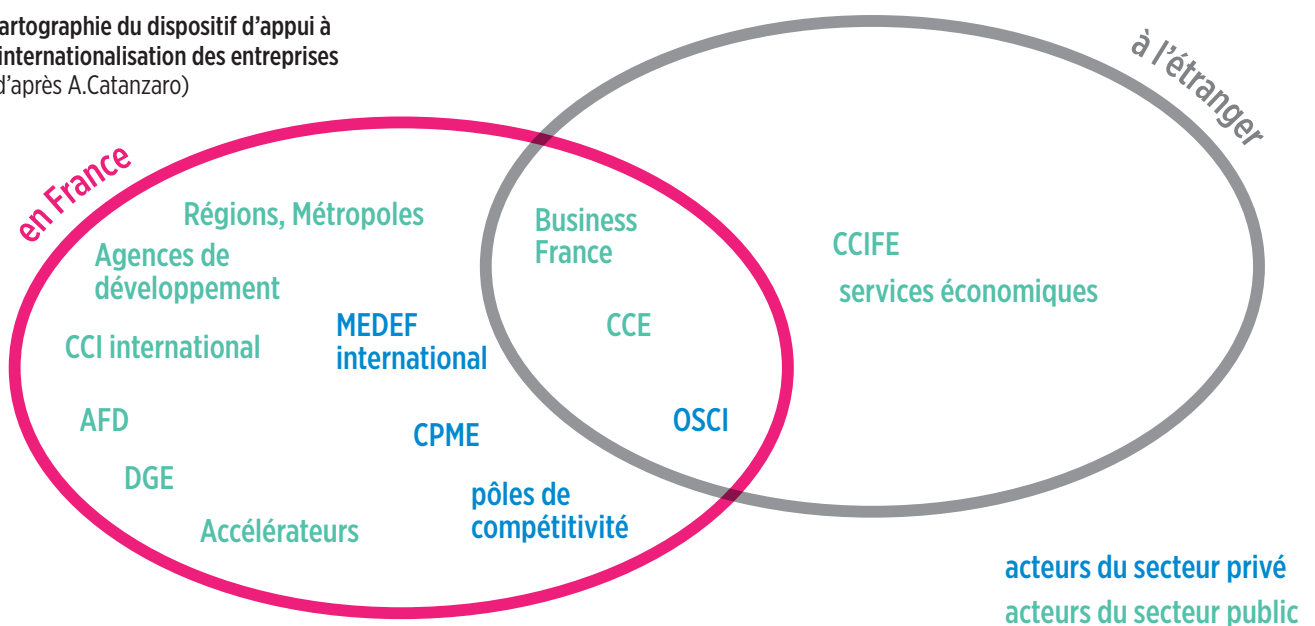
L'accompagnement peut se faire de manière individuelle ou collective, en amont (sensibilisation, information, formation, veille), dans la conception (appui à la stratégie d'entreprise, organisation, recrutement) et sa mise en œuvre (opérations extérieures: appui logistique, et financier).

Qui: quelle collectivité, quel service, quels acteurs du territoire

Intervient principalement dans ce domaine:

- **L'État et ses opérateurs** (DGE, ambassades-services économiques, Business France, BPI France, INPI)
- **les collectivités:** Régions (PRIE, PDI, SDEII), les intercommunalités (notamment métropoles), service

Cartographie du dispositif d'appui à l'internationalisation des entreprises (d'après A.Catanzaro)



de développement économique (artisanat, tourisme, promotion, agriculture.) et leurs associations représentatives.

- **les agences de développement économique**
- **CCI Internationale, les chambres consulaires** (CCI et franco-étrangères)
- **les syndicats d'entreprises** (Medef international, CPME) et fédérations professionnelles
- **les pôles de compétitivité & clusters, associations spécialisées**
- **les entreprises** (potentiellement) actives à l'international, ou sous contrôle de capitaux étrangers
- **les conseillers & prestataires** (CCE, OSCI)

La répartition des rôles de chaque organisme évolue dans le temps et selon les territoires. Pour les principaux, les invariants sont : le Ministère de l'économie, les Direccte, BusinessFrance et les missions économiques, BPI France.

Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) : Les services internationaux des Direccte sont chargés de :

- **coordonner et animer les réseaux régionaux d'accompagnement** à l'international,
- **sensibiliser et informer** sur le dispositif d'appui,
- **prospector et identifier** des PME régionales à potentiel international,
- **orienter** des entreprises dans l'élaboration d'une stratégie internationale
- **conseiller** dans le recours aux différentes sources d'appui à l'international,
- **instruire** ou donner un avis pour les dossiers d'aides à l'exportation

Site : www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international

BusinessFrance, opérateur actuellement placé sous la cotutelle du ministre des affaires étrangères et du ministre de l'économie, spécialement chargé de l'accompagnement des PME TPE.

Principalement présente à l'étranger, elle constitue un réseau de permanents intervenant sous la forme d'informations (publications, répertoires d'acheteurs, séminaires, réglementation, formalités, contrats, projets et appels d'offres internationaux, études et veilles sur marchés) d'actions de prospection (salons et autres opérations de promotion, produits de communication) et de relai aux V.I.E. (Volontariat International en Entreprise).

Sites : www.businessfrance.fr

Les Missions économiques à l'étranger représentent le Ministère de l'Économie au sein des ambassades ont pour missions :

- **la connaissance** des conditions économiques, commerciales et réglementaires de chaque pays
- **L'appui** aux entreprises aux côtés de BusinessFrance, et la **promotion** de l'attractivité de la France pour les investissements étrangers.
- **le relai** du positionnement diplomatique de la France sur les questions économiques.

BPI France est la Banque Publique d'Investissement accompagne les PME à l'international, pour déployer une activité commerciale, technologique ou industrielle, sous différentes formes : prêts, garanties... suite à l'intégration de la garantie publique à l'export (ex-Coface).

Site : www.bpifrance.fr

Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)

Elles sont chargées de l'accompagnement de proximité des entreprises : détection, accompagnement individuel, réunions d'information collectives.

Site : www.cci.fr/web/international

Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'étranger

L'UCCIFE regroupe les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises à l'Étranger (CCIFE), chargées d'animer les communautés d'affaires françaises à l'étranger et d'appuyer les entreprises à l'International. À ce titre elles ont notamment une capacité de mise en réseau, de lobby et d'aide à la compréhension mutuelle.

Site : www.uccife.org





2. La pratique

Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF)

Bénévoles issus des milieux économiques, nommés par le Premier ministre en raison de leur expérience à l'international, ils sont chargés de :

- **conseiller** les pouvoirs publics
- **accompagner** les PME (conseils, mises en relations...)
- **sensibiliser** les jeunes aux métiers de l'international (stagiaire, expatrié ou VIE)

Site : www.cncccf.org

MEDEF et MEDEF International

Le MEDEF soutient les entreprises souhaitant se développer à l'international, notamment à travers des publications et des événements de vulgarisation de l'export.

Le MEDEF international a pour objectif de créer un environnement favorable aux industriels et commerciaux. Il s'appuie sur un réseau mondial formé des organismes représentant les chefs d'entreprise des pays concernés, et organise des événements en France et à l'étranger : conduite de délégations de chefs d'entreprise, séminaires et forum d'informations, rencontre de haut niveau.

Site : www.medefinternational.fr/

Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME)

Elle a notamment pour mission l'accompagnement des PME lors de missions collectives de prospection à l'étranger.

Site : <http://www.cpme.fr/internationals>

L'Organisation professionnelle des Opérateurs Spécialisés du Commerce International (OSCI)

L'OSCI est la fédération des entrepreneurs du commerce international, elle regroupe les sociétés d'import-export mais également les sociétés d'accompagnement à l'international. À ce titre, ses membres proposent des prestations à l'international personnalisées.

Site : <http://www.osci.fr/>

Où : territoires partenaires, pays du Nord ou à revenus intermédiaires, ou tous territoires,

Les cibles prioritaires de l'internationalisation des entreprises sont logiquement liées aux marchés, eux-mêmes déterminés par secteurs d'activité, bien que de nouveaux besoins transcendent les approches sectorielles (ville durable, transition énergétique).

Le rôle des collectivités se fait particulièrement ressentir dans les marchés lointains et pays émergents, où le tissu économique français est encore peu dense.

Ainsi l'on retrouve les pays de l'OCDE et le Maghreb, l'Afrique du Sud, la Chine, la Corée et le Japon parmi les cibles récurrentes des opérations collectives bénéficiant de l'appui de collectivités, quand les opérations intra-européennes ont plus tendance à relever du « business as usual » - également dans le champ de compétences de l'ensemble des acteurs ; et que les pays d'Amérique latine, d'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient, d'Asie centrale et du Sud ont tendance à ne pas être ciblés pour l'internationalisation, constat que des actions de coopération peuvent venir tempérer. C'est en effet précisément dans le cadre de relations bilatérales pérennes que des actions d'accompagnement à l'export peuvent voir le jour avec l'appui des collectivités.

Quand : ponctuel, permanent

Les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre au niveau régional et local sont généralement adoptés pour une durée indéterminée ou limitée à 5-6 ans.

À l'inverse les opérations et actions (événements, missions, salons) ne sont pas nécessairement appelées à se renouveler d'année en année, même si c'est bien souvent l'inscription dans le temps qui permet d'instaurer la confiance et de conclure de nouvelles affaires.

Comment : quels partenaires, exemples de projets

L'accompagnement à l'internationalisation des entreprises peut donc prendre la forme d'accompagnement individuel avec des actions d'appui-conseil en stratégie et organisation, ou d'actions collectives sous forme de réunions d'information sur les cultures, marchés, et opportunités, favorisant le lien entre les acteurs économiques locaux et les institutions ressources précitées.

Cela peut également prendre la forme de missions collectives accompagnées de présence éventuelle sur stand, et prises de rendez-vous B2B.

Combien : coûts, retombées attendues et indicateurs

Les actions collectives mises en œuvre par les CCI pour leurs adhérents sont généralement supportées en partie par les bénéficiaires avec l'appui des régions. Les actions

mises en œuvre par Business France bénéficient directement de financements publics et permettent l'accès à moindre coût à certains salons. Les pôles de compétitivité actionnent ces deux canaux pour mettre en œuvre des missions collectives peu coûteuses pour leurs adhérents.

Les collectivités elles-mêmes peuvent tenir des stands, accueillir ou organiser des salons à moindre coût pour les entreprises qu'elles souhaitent. Bien entendu, toute prise en charge directe ou indirecte de coûts correspond à une aide économique au sens de la législation européenne.

Les retombées attendues de l'internationalisation des entreprises sont des contrats et prises de commandes, du chiffre d'affaires, impliquant l'emploi local. Indirectement, la notoriété d'entreprises à l'international contribue à celle de leur territoire d'origine, et à son attractivité.

Les indicateurs utilisables peuvent être le nombre d'entreprises participant à des opérations individuelles ou collectives, les montants publics déboursés, les rendez-vous obtenus, le chiffre d'affaires généré, ou les emplois créés.

Pourquoi : sens à donner

L'intérêt d'une implication spécifique d'une collectivité se retrouve en termes d'animation du territoire et de coordination des acteurs de l'accompagnement à l'internationalisation des entreprises, mais également – et c'est tout le sens de ce guide méthodologique – en termes de croisement avec les démarches de promotion et de coopération.



@Aline Rollin



FICHE PRATIQUE / 2 / — la promotion du territoire & prospection économique

FOCUS Bonnes pratiques: L'exemple le plus abouti en termes de marque territoriale ("city branding") est "Only Lyon", marque qui s'appuie sur une gouvernance économique travaillée depuis de nombreuses années.

De nombreuses agences de développement mènent des actions de prospection et promotion lors de salons spécialisés (exemple: l'agence "Invest In Grenoble" a doté la capitale des Alpes d'une réputation dans le domaine de l'innovation, reconnue par les médias internationaux).

Quoi: quel type d'actions, quels domaines; missions, activités, compétences

On entend par promotion du territoire la mise en avant des facteurs d'attractivité du territoire, y compris sa qualité de vie, ses entreprises et centres de compétences, notamment universitaires. Elle peut ainsi être strictement économique, touristique, ou universitaire, avoir une cible spécifique, ou un objectif plus général de rayonnement.

Elle prend différentes formes, de la production de supports de communication et d'information, à des campagnes de publicité, l'organisation de missions et la présence sur des salons, d'évènements locaux à visibilité internationale, l'accueil de foires et expositions, ou la constitution d'une marque et d'une stratégie commerciale (marketing territorial) avec laquelle elle est souvent confondue.

Qui: Acteurs de la promotion économique et territoriale: quelle collectivité, quel service, quels acteurs du territoire

Ses principaux acteurs sont les opérateurs de l'État (Business France, CampusFrance, Atout France), les agences de développement économique, les pôles de compétitivité, les collectivités (Régions et intercommunalités), mais également les offices du tourisme, Centres d'affaires et d'expositions et centres de recherche, et les établissements d'enseignement supérieur (Universités, écoles de commerce).

Où: Territoire de la collectivité, France et autres pays OCDE, pays à revenus intermédiaires voire du Sud, territoires partenaires

Selon les domaines (économiques, touristiques, universitaire) la cible recherchée sera plus ou moins concentrée

sur les pays de l'OCDE ou au contraire plus étendue. Pour autant, des sources d'investissements notamment peuvent échapper aux flux traditionnels (cf. investissements du Qatar, ou indiens).

Il conviendra cependant de ne pas oublier les actions et l'organisation d'évènements sur le territoire même de la collectivité, qui contribuent directement au rayonnement et à l'attractivité de celle-ci.

Quand: ponctuel, récurrent

À l'instar des actions d'internationalisation économique, les actions de promotion ne sont pas pérennes mais ponctuelles, ou récurrentes (évènements réguliers). C'est pourtant l'inscription de ces actions dans la durée qui permet d'obtenir des résultats, que ce soit par la présence régulière à des salons, ou l'organisation périodique d'évènement, ou l'organisation répétée de missions sur un territoire particulier.

Comment: quels partenaires, exemples de projets

On distinguera les actions de branding et de communication, qui nécessitent un travail de production d'outils le plus collectif possible, et donc d'animation du territoire, des actions locales de type évènementiel, qui s'appuient sur des acteurs spécialisés notamment par filière (pôles de compétitivité, centres de recherche, entreprises), des actions à l'international, où les acteurs spécialisés (opérateurs de l'État, agences de développement) ont tous leur rôle à jouer.

Combien: coûts, retombées attendues et indicateurs

L'accueil d'évènements à forte notoriété peut être une gageure en termes économiques, d'autant que les grandes métropoles se positionnent chaque jour davantage sur ce type d'actions.

Il en est de même de la tenue de stands sur des salons internationaux, qui pourra être mutualisée avec d'autres territoires (Régions, Villes partenaires, réseaux thématiques) ou déléguée à des organismes spécialisés (Campus France, pôles de compétitivité...).



2. La pratique

Il convient ainsi de bien inscrire ces actions dans le cadre d'une stratégie déterminée, prenant en compte l'ensemble des actions internationales, et s'inscrivant dans la durée, sous peine d'obtenir un « retour sur investissements » limité.

Les classements internationaux, concours, titres, et données relatives aux investissements et visiteurs étrangers, sont autant d'indicateurs de résultats qui pourront être ciblés.

Pourquoi : sens à donner

L'implication des collectivités dans les actions de promotion se justifie pleinement en termes de promotion générale ou d'immobilier d'entreprise portée par ces mêmes collectivités. Il peut être interrogé sur des actions de promotion de filières, de tourisme ou d'enseignement supérieur.

C'est pourtant bien la qualité de vie, le croisement des différentes politiques publiques qui y contribuent. Par ailleurs, de par son rôle d'animateur du territoire, la collectivité est à même de regrouper au-delà des parties prenantes dont c'est le cœur de métier, les acteurs spécifiques qui viennent contribuer à l'image du territoire.

Enfin, il convient de resituer la promotion du territoire au sein de l'ensemble des actions internationales des collectivités. En effet, chacune d'entre elle est susceptible de contribuer aux autres. C'est en particulier le cas des partenariats entre territoires (coopération), qui permettent d'instaurer des relations sur le long terme, d'élargir le spectre des cibles potentielles (économiques, universitaires ou touristiques), d'envisager des opérations communes, ou de mettre en place des systèmes de promotion réciproque.



@Aline Rollin



FICHE PRATIQUE / 3 / — la coopération

FOCUS Bonnes pratiques: Au travers de son label « Territoire de commerce équitable » né d'un partenariat avec 8 pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Région Bretagne participe depuis 2006 à un programme d'appui auprès de 4 000 cotonculteurs maliens et burkinabè visant à développer une filière coton biologique et équitable. Cette initiative s'est accompagnée de nombreux impacts positifs pour l'écosystème breton: création de débouchés pour les PME du territoire, formation d'entrepreneurs ouest-africains et accueil de stagiaires dans les PME d'Ille-et-Vilaine, etc.

Quoi: quel type d'actions, quels domaines d'actions; missions, activités, compétences

Sont abordées dans cette partie tous types d'actions relevant de la coopération décentralisée, de l'établissement de partenariats aux échanges d'expériences en passant par la mise en œuvre de projets ou l'organisation d'évènements communs.

Tous les domaines d'exercice des compétences des collectivités sont concernés, celui du développement économique et de l'innovation, du tourisme, et de l'agriculture, constituant un champ spécifique de la coopération. Le sens poursuivi dans ce dernier champ pourra être celui de la solidarité (appui au développement économique du territoire partenaire), autant que du développement économique de son propre territoire (cf. infra).

Qui: quelle collectivité, quels services, quels acteurs du territoire

On l'a vu, tous les niveaux de collectivités peuvent mettre en œuvre des actions internationales, y compris les intercommunalités, bien que l'ARRICOD se positionne en faveur d'un prolongement des compétences à l'international, qui permettent la mobilisation d'un savoir-faire spécifique de chaque collectivité.

Les services habituellement mobilisés sont les directions des relations internationales, services du protocole, cabinet politique, et communication, et dans un second temps, les services correspondant aux thématiques abordées, ainsi dans le champ du développement économique, les services économiques, d'innovation, de promotion ou de tourisme.

Dans le champ de la coopération - solidarité, le monde associatif (associations de solidarité internationale, communautés de migrants, comités de jumelage) est très présent, de même que les organismes publics (écoles, hôpitaux, universités, agence d'urbanisme...), ainsi que les services de l'État et notamment les ambassades, et les bailleurs institutionnels et internationaux (AFD, BAD, UE, BM).

Du côté de la coopération économique, le monde économique est logiquement impliqué, avec les chambres consulaires et chambres consulaires franco-étrangères, les pôles de compétitivité et syndicats d'entreprises, mais aussi les centres techniques, entreprises, universités et centres de recherche publique, ainsi que les bailleurs de fonds.

Lorsque sera recherchée l'implication d'acteurs économiques dans une coopération classique, il conviendra, outre la mobilisation du service des relations internationales, d'associer les services techniques en question, ainsi que le service du développement économique. Ce travail à trois services permettra d'apporter la connaissance du domaine technique, du secteur économique, et du contexte international auquel l'action s'applique.

Où: tout territoire, pays dits développés ou à revenus intermédiaires

Les coopérations établies par les collectivités françaises ont suivi l'évolution de leur motivation: Allemagne et Italie après-guerre, Afrique francophone et ex-Indochine après la décolonisation, Amérique centrale et Europe de l'est durant la guerre froide, ou bien précisément après, pays de l'OCDE et pays émergents plus récemment suivant une logique économique.

La question de la différenciation des modes de faire en fonction du contenu des coopérations est inévitable. À l'inverse, l'évolution des coopérations souhaitées peut être menée – plus difficilement – avec des territoires déjà partenaires, ou dans le cadre de nouveaux territoires.

Quand: ponctuel, permanent

Les jumelages et accords de coopération décentralisée classiques ne prévoyaient pas de durée de validité. On s'oriente aujourd'hui de plus en plus vers des accords spécifiques, révisables à échéance, ou des accords-projets, limités dans le temps.



2. La pratique

Comment : quels partenaires, exemples de projets

La coopération décentralisée nécessite un accord de territoire à territoire. Il peut prendre la forme traditionnelle d'une convention générale, mais peut également se matérialiser sous forme d'accords rattachés à des projets, voire d'actions non contractualisées, informelles, ou mises en œuvre par des intermédiaires (associations, organismes économiques,...), plus souvent prisés dans le domaine économique.

Combien : coût, retombées attendues et indicateurs

Le coût de la coopération – solidarité n'est pas la raison de sa mise en cause, mais l'absence d'explicitation des résultats attendus et d'évaluation d'impact. Ainsi, il est impensable de mettre en parallèle le budget d'une collectivité pour son action internationale et celui de ses interventions locales dans d'autres domaines de compétences.

Pour autant, si l'action internationale s'inscrit pleinement dans une politique publique thématique, son coût n'est plus alors un coût spécifique mais peut être rattaché à ce champ de compétence.

Il conviendra de distinguer dans les modes de faire, les actions des interventions en investissements, les premières étant susceptibles d'être portées sans soutien extérieur, les secondes – lorsqu'elles ont lieu – nécessitant l'appui des bailleurs nationaux (MAE, AFD) et internationaux (UE,

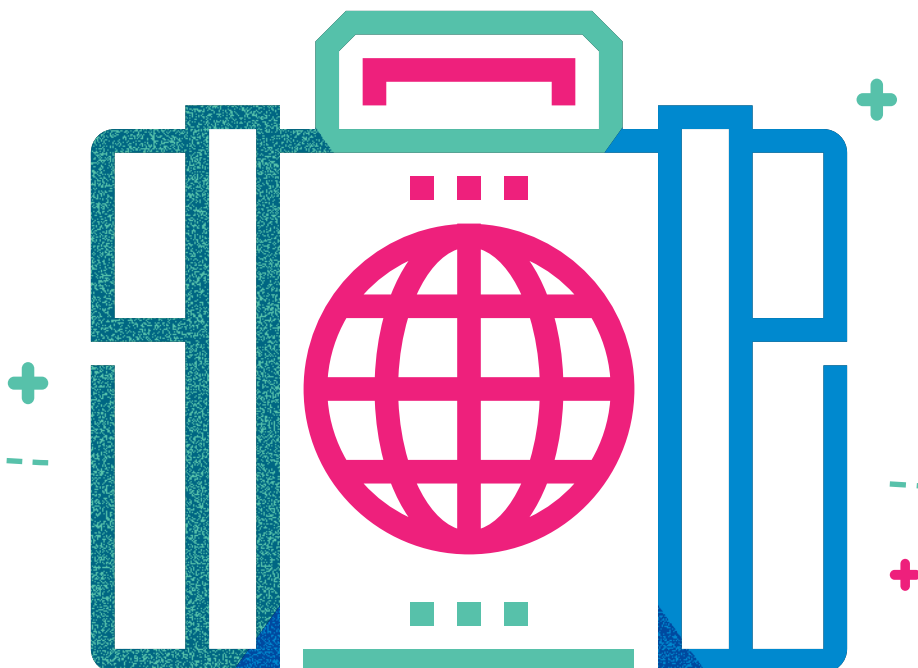
BM,...); deux types d'action à l'ampleur budgétaire bien distincte.

Une attention toute particulière devra être portée à la formulation des résultats attendus, voire au choix d'indicateurs de résultats, l'action internationale étant, on l'a vu, sujette à contestation, en particulier en l'absence d'indicateurs d'impacts. Dans le domaine économique, pourront notamment être suivis les participations d'acteurs économiques, le développement de leurs relations et chiffres d'affaires dans tel pays, voire de leurs implantations, ou simplement leur présence effective sur ces territoires, le développement de partenariats commerciaux ou technologiques.

Pour les acteurs collectivités et les acteurs indirects (pôles de compétitivités,...) c'est aussi des indicateurs en termes de notoriété (presse, classement), de satisfaction des parties prenantes du territoire (enquêtes), ou d'accroissement d'activité (en interne) qui pourront être des indicateurs des retombées indirectes de la coopération.

Pourquoi : sens à donner

De nombreux exemples démontrent que la coopération institutionnelle et politique facilite grandement les relations entre acteurs économiques étrangers. L'amitié et la connaissance des pays favorisent concrètement les affaires. Dans ces cas-là, les élus sont d'excellents ambassadeurs des acteurs économiques, grâce notamment à la coopération décentralisée. Dans ce contexte de confiance, préserver la coopération au développement et l'amitié des



partenaires est ainsi important car ce sont là des germes du développement et des partenariats économiques.

À l'inverse, de nombreuses collectivités et associations semblent réticentes à se lancer dans des actions économiques pour ne pas dénaturer leurs actions de solidarité internationale, tandis que la coopération économique peut d'autre part inquiéter les acteurs économiques ou élus locaux : risques de délocalisation, fuite d'informations, transfert de technologies.

Deux logiques complémentaires sous-tendent ainsi la coopération : d'un côté, l'esprit de solidarité internationale, à l'origine des projets de coopération au développement, de l'autre côté, l'attente de retombées sur le territoire, notamment en termes de rayonnement et visibilité, mais pas uniquement.

L'implication d'acteurs économiques (ou « marchands ») dans la coopération solidarité d'une part, et le développement d'actions de coopération économique d'autre part, ne se limite pas à la recherche de retombées économiques.

Elle traduit d'une part le fait que le monde économique, mondialisé depuis vingt ans sinon depuis ses origines, fort

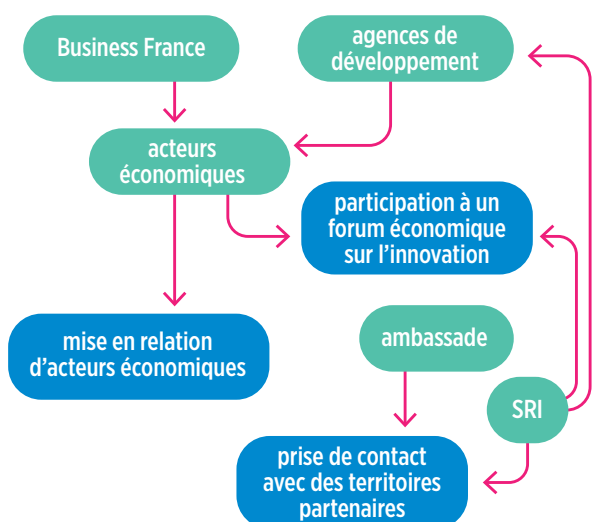
de ses implantations et échanges à l'étranger, de ses savoir-faire, et de ses besoins, est doté d'un potentiel plus large que le rôle de mécène auquel les associations ont eu tendance à les cantonner, sans pour autant tomber dans le « social washing » tentant, pour quelques multinationales souhaitant se racheter une image.

D'autre part, les logiques de partenariat gagnant - gagnant portées par les territoires et le monde scientifique, n'ont aucune raison d'être cantonnées en dehors du champ économique : la mise en réseau de services acteurs du développement, ou de parties prenantes du territoire, y compris d'entreprises, a le même potentiel que dans les autres champs : visibilité, cohésion, mise en réseau et motivation, développement de savoir-faire, etc.

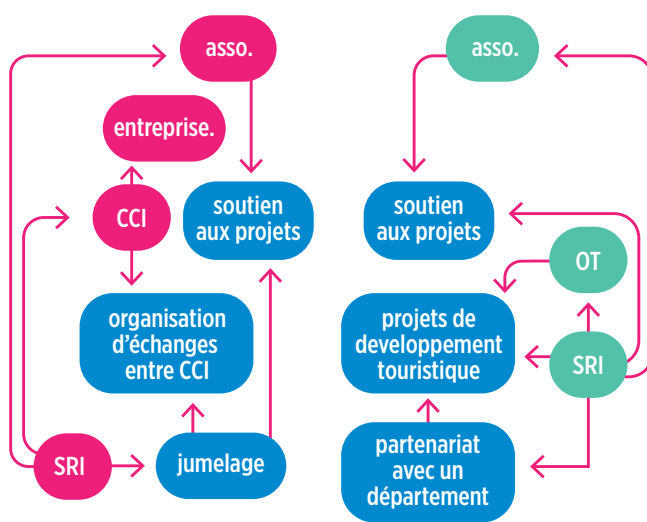
Enfin, les actions de coopération viennent encadrer, précéder ou appuyer les actions d'internationalisation économique, sinon les renforcer et leur permettre de s'inscrire dans la durée, dans le cadre de relations de confiance, qui ne sauraient s'établir sur des territoires vierges de toutes relations.

Exemples schématiques d'AICT économique (UA Dunkerque)

EXEMPLE 1

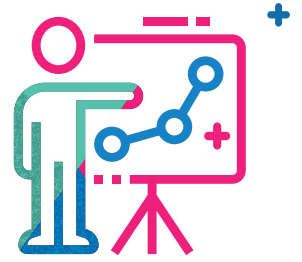


EXEMPLE 2





Comment élaborer une stratégie d'action économique internationale pour sa collectivité ?



L'ARRICOD se positionne très clairement en faveur d'une AICT contribuant à l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre par les collectivités, et non comme un champ à part. En ce sens l'AICT économique doit contribuer pleinement aux politiques et actions sectorielles (for-

mation, éducation, culture, recherche...), piliers du développement économique de chacun des territoires concernés dans le cas de coopération, et a minima du territoire de la collectivité française dans le cas d'action d'internationalisation économique ou de promotion.



FICHE PRATIQUE / A /
— la mobilisation interne

Identification des ressources mobilisables au sein de la collectivité

Ainsi l'AICT économique doit être menée avec l'implication des collectivités et services compétents en matière de développement économique: ces derniers sont les acteurs de l'internationalisation des entreprises et de la promotion des territoires.

À l'inverse, les actions de coopération constituent le cœur de métier des services RI et sont susceptibles d'être organisées directement par ces derniers, avec l'implication d'acteurs économiques y compris associatifs du territoire. Pour autant il convient de s'assurer d'une pleine concertation / participation des services économiques pour que ces actions participent à la stratégie de développement des territoires et répondent aux attentes d'impacts économiques locaux.

État des lieux de l'action internationale économique de la collectivité

Une première phase dans le processus d'élaboration de la stratégie consistera en la réalisation d'un état des lieux des liens existants entre territoires et opportunités dans une perspective de développement économique.

Pourront être analysés dans un premier temps les différents accords de coopération existant, les partenariats stratégiques des institutions et organismes du territoire notamment économiques, les relations économiques avec l'étranger entrantes et sortantes (export, filiales, investissements, étudiants, touristes), les projets collaboratifs, mais également les opérations de promotion récurrentes.



FICHE PRATIQUE / B / – Diagnostic territorial partagé

Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes pourra couvrir les différents champs économiques locaux (commerce, tourisme, secteurs industriels, recherche) et types d'acteurs (entreprises et groupements, clusters, incubateurs,...), universités, centres de recherche, agences de développement ou d'urbanisme, associations spécialisées). Il s'agira d'identifier les opportunités d'actions économiques internationales au regard des forces en présence localement, de leur impact économique local et de leur potentiel d'internationalisation.

Sensibilisation & échanges sur la vision politique

Une seconde étape est indispensable afin de partager ces éléments d'information avec les élus en charge de ces questions: ce peut être l'adjoint / vice-président aux relations internationales, aux affaires européennes, au développement économique, à l'innovation, ou encore au tourisme ou à la solidarité internationale, voire des élus thématiques (eau, énergie, urbanisme, déplacement.) dans la perspective de coopérations non économiques impliquant des acteurs économiques.

Les échanges porteront principalement sur les attendus de l'AICT économique, les différentes options en termes de type d'actions, de grandes orientations géographiques, et de types d'acteurs mobilisables (cf. infra), sans nécessairement entrer au niveau opérationnel.

FICHE PRATIQUE / C / – cadrer l'intervention

FOCUS Bonnes pratiques: les plateformes régionales de la mobilité internationale.

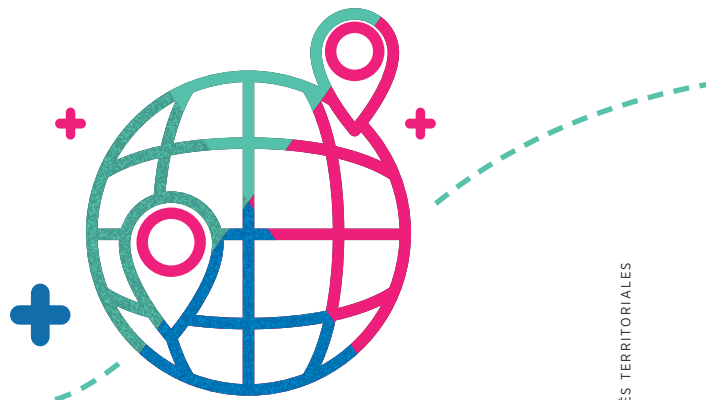
Destinées à améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, ces plateformes doivent permettre une promotion concertée et une offre de service coordonnée entre les différents acteurs de la formation, de l'insertion et de l'entreprise sur le territoire pour une mobilité vers des destinations européennes ou internationales. La mobilité se caractérise essentiellement par des stages en entreprises.

Toutes les Régions disposent d'outils d'accompagnement de cette mobilité, avec un soutien renforcé sur les zones

L'un des points d'achoppement est la spécificité de l'AICT économique au regard de la coopération décentralisée d'une part, et des actions de développement économique classique d'autre part. En effet, il s'agit ici de croiser deux compétences distinctes qui se nourrissent réciproquement: les partenariats institutionnels pouvant précéder et renforcer les échanges économiques internationaux, et inversement, des actions de promotion ou internationalisation économique pouvant déboucher sur l'établissement d'échanges techniques et de partenariats institutionnels. Les deux approches ont vocation à se renforcer mutuellement.

Cette convergence d'intérêt parfois dénommée diplomatie économique qui pousse l'État et ses opérateurs (AFD, Business France,..) mais également les acteurs privés, à s'investir dans des champs nouveaux et à interpeller les collectivités.

La constitution d'une vision à long terme déterminera ainsi le type d'engagement à moyen et court terme, donnera du sens aux réponses à apporter aux multiples sollicitations et opportunités, et renseignera sur les services à mobiliser.



géographiques partenaires, les filières du territoire ou les priorités politiques.

Priorisations géographiques, sectorielles et types d'action.

Le croisement des actions et partenariats en cours de la collectivité, des parties prenantes du territoire et des opportunités économiques, permet de déterminer de grandes orientations géographiques et sectorielles pour l'AICT économique..



2. La pratique

Entre vision stratégique et pragmatisme de l'action économique, il convient d'adapter ces orientations en fonction des objectifs et types d'action: un distinguo pourra ainsi être fait, entre l'établissement de liens sur le long terme avec certains territoires déterminés, et la programmation d'opérations économiques à l'international ponctuelles, amenées à évoluer rapidement. De même, les territoires cibles avec lesquels coopérer, ne coïncideront pas nécessairement avec les cibles de prospection - promotion.

Pour autant, une stratégie de promotion économique incluant la production de documents en langues étrangères et la réalisation de mission à l'étranger gagnera en impact si elle s'appuie sur l'établissement de liens de long terme avec certains territoires.

Instaurer un climat de confiance

L'action internationale économique des collectivités territoriales (AIECT) s'appuie généralement sur des conventions ou accords partenariaux conclus avec une collectivité étrangère. À l'occasion de la signature d'un protocole d'accord partenarial ou d'un séminaire de suivi dudit protocole, une délégation économique (entreprises, universités, centre de recherche, cluster, agence...) est invitée à rencontrer ses homologues étrangers.

L'AIECT est donc une vision à long terme d'échanges entre deux collectivités qui offre une stabilité indispensable et nécessaire à l'action d'autres acteurs locaux. En d'autres mots, la vision à long terme offerte par les collectivités est une opportunité pour mener des actions de court terme portées par les acteurs locaux et les services des collectivités, actions qui nourrissent la vision à long terme. Il s'agit donc d'un cercle vertueux d'enrichissement mutuel pour les territoires partenaires.

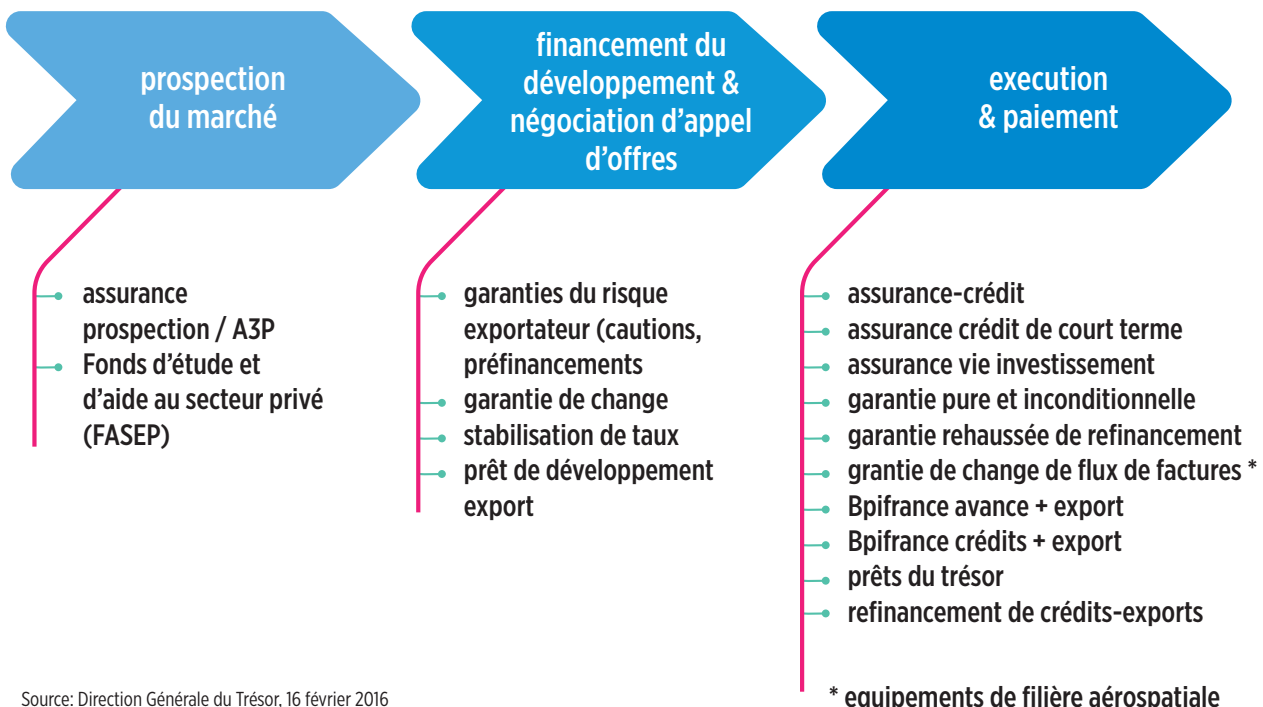
Financer ces ambitions (recueil de dispositifs)

Les possibilités de financement de l'action internationale et économique des collectivités territoriales sont nombreuses et variées en tenant compte de sa polymorphie. Il ne s'agit pas ici d'offrir un catalogue exhaustif des financements, mais de montrer quelques possibilités de soutien à la coopération et à l'export.

Pour l'export, une présentation de la direction générale du trésor (ne prenant pas en compte les dispositifs régionaux) résume schématiquement la situation, dans un contexte d'évolutions permanentes: "Tendances et évolutions des financements export Réformes, nouveaux outils, politiques d'assurance-crédit et d'aide-projet pour 2016".

Bilan 2015 des soutiens publics à l'export.

LES INSTRUMENTS FINANCIERS DU SOUTIEN À L'EXPORTATION



Source: Direction Générale du Trésor, 16 février 2016

Pour la coopération, sont présentés ici quelques dispositifs européens et nationaux :

L'accès aux programmes de financements européens est un enjeu majeur pour les collectivités territoriales françaises engagées dans des coopérations extérieures, afin de poursuivre les partenariats engagés et de bénéficier d'effet levier pour renforcer l'impact de leurs actions.

• PROGRAMME EUROPÉEN URBACT (coopération entre villes)

Le programme appuie des projets de coopération entre villes européennes dans les domaines économiques aussi divers que l'économie circulaire, le City Branding, l'emploi, l'Entrepreneuriat, les PME, l'économie de la connaissance, le développement économique local, la recherche & innovation, l'économie du partage, l'économie des déchets. Par un apport méthodologique et une mise en réseau, il vise à la production de plan d'action dans chaque territoire.

• PROGRAMME EUROPÉEN DE COOPÉRATION INTERREG : cas du 4C

Le programme, ouvert à la participation des collectivités locales, appuie la constitution d'alliances au niveau européen. La priorité n°1 du programme est l'innovation et l'économie de la connaissance, avec comme champs d'action :

- > Innovation, recherche et développement technologique
- > Entrepreneuriat et PME
- > Société de l'information
- > Emploi, ressources humaines et formation

• PROGRAMME EUROPÉEN HORIZON2020 (Défis sociétaux + COSME)

Les collectivités peuvent s'investir en tant que partenaires ou coordinateurs de projets collaboratifs ; l'approche par défis sociétaux implique que les consortia soumettent des propositions abordant des problématiques très diverses, technologiques ou non.

Les projets phares Villes intelligentes (« lighthouse projects ») impliquent par exemple les villes de Santander, Londres, Barcelone, Cologne, Stockholm, Florence, Munich, Lyon, Nantes.

Le sous-programme européen COSME est dédié aux PME et soutient notamment le réseau Enterprise Europe Network (EEN), qui comprend plus de 600 organisations membres dans plus de 50 pays et dont la mission est d'aider les PME à trouver des partenaires commerciaux et technologiques.

Il encourage par ailleurs le développement de clusters (regroupements d'entreprises) d'envergure mondiale dans l'Union Européenne, en favorisant leur excellence et leur internationalisation, et en mettant l'accent sur la coopération intersectorielle.

• PROGRAMME EUROPÉEN ACTEURS NON - ÉTATIQUES ET AUTORITÉS LOCALES (ANE-AL)

Exemple du programme 2017 pour le Kirghizistan dans lequel l'Union Européenne prévoit explicitement « d'appuyer les partenariats multi-acteurs pour stimuler la croissance locale au travers d'initiatives de développement économique et social et générer des opportunités de travail décent au niveau local. »

• PROGRAMME EUROPÉEN "INTERNATIONAL URBAN COOPERATION"

Le programme soutient la coopération entre villes européennes et extra-européennes dans le domaine du développement urbain durable en s'appuyant sur l'agenda urbain de l'Union Européenne et finançant des missions de mise en contacts entre territoires. Il inclut explicitement les coopérations dans le domaine de l'innovation pour le développement local.

• MEAE / DAECT :

Programmes de soutien à la coopération décentralisée (exemple de l'appel à projets généraliste 2017).

Cet appel à projets entend encourager les projets de coopération décentralisée qui œuvrent pour trouver des solutions partagées visant au développement local durable et inclusif :

- > En mettant en œuvre des actions, en France et à l'étranger, pour réduire la pauvreté et les inégalités sur les territoires (ODD 1 et ODD 10) ;
- > En développant des projets pluri-acteurs pour accompagner le développement économique local durable des territoires





2. La pratique



Résultats attendus et indicateurs

On l'a vu, l'une des raisons qui incitent les collectivités à se tourner vers l'AICT économique est le parti pris selon lequel la coopération économique, l'internationalisation des entreprises ou encore la promotion du territoire auraient nécessairement des retombées positives pour le territoire, ses acteurs et sa population, tout en répondant à l'intérêt local.

Pour autant les impacts potentiels diffèrent selon les types d'action – et modalités de mise en œuvre: notoriété, attractivité, expériences en matière de développement économique, nouveaux marchés, partenariats économiques ou scientifiques, voire universitaires, investissements ou flux d'étudiants, de chercheurs ou de touristes accrus.

Il convient ainsi, dès la définition stratégique, d'explicitier les attendus de cette politique et des actions programmées, si possible avec la formulation d'indicateurs de résultats pré-

cis pour chaque action, qui permettront de répondre pleinement aux questions relatives à l'impact et l'intérêt local.

Sur la mesure de l'internationalisation du territoire, l'AR-RICOD a réalisé différents travaux, et proposé notamment des indicateurs d'impact (2014) qui peuvent être affinés sur le champ économique.

Les ODD 8 (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous) et 9 (Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation) peuvent être spécifiquement intégrés à des AICT économiques, conçus au niveau international, avec aujourd'hui de nombreux travaux qui visent à les territorialiser.

INDICATEURS D'IMPACTS	accès	pertinence
pourcentage des jeunes qui au retour d'une mobilité internationale trouvent un emploi	1	4
niveau de satisfaction des bénéficiaires de la mobilité internationale sur des critères définis en amont	3	3
part de l'investissement d'origine d'un territoire partenaire / total des investissements étrangers sur le territoire	3	4
nombre de contrats obtenus par entreprises du territoire sur un territoire partenaire / an	2	4
pourcentage d'un public participant à une manifestation se déclarant non averti auparavant	3	3
nombre de sollicitations des acteurs du territoire pour intervenir dans des actions internationales et parler du territoire	1	2
INDICATEUR D'INTERNATIONALISATION DES TERRITOIRES	accès	pertinence
mobilité des jeunes (accueil et envoi de jeunes)	2	5
montant des transferts financiers A/R	2	2,5
nombre de nationalités et origines des habitants	3	5
nombre de structures du territoire engagées à l'international et leur diversité	2	5
nombre d'associations impliquées à l'international	3	5
cartographie linguistique du territoire	2	4
nombre d'entreprises du territoire impliquées à l'international	2	5
nombre d'entreprises étrangères impliquées sur le territoire	2	4
nombre de touristes sur le territoire par an	3	4
chiffre d'affaires touristique	2	4
nombre de partenariats étrangers des universités	3	5
nombre de décisions de justice relatives aux reconduites à la frontière	3	2,5

Source: UA 2014

Organiser la mise en œuvre

Quels sont les services, fonctions, et compétences à mobiliser pour la mise en œuvre de l'AICT économique. Tel est l'objectif de cette dernière partie, qui expose les fonctions et spécialités d'actions mises en œuvre par une direction des relations européennes et internationales d'une part et du développement économique d'autre part.

Types d'action d'un Service des Relations Internationales

D'une manière générale il peut être utile de rappeler l'éventail des types d'actions réalisables par une direction des relations européennes et internationales afin d'identifier son rôle dans l'AICT économique :

Un premier ensemble d'actions touche directement à la politique publique locale : sensibilisation – information des élus, partenaires et grand public sur les enjeux de l'internationalisation, et la planification de l'internationalisation, avec un second ensemble qui concerne l'aspect diplomatique et protocolaire, la veille géopolitique et diplomatique, et la gestion des relations interinstitutionnelles, ou encore la mobilisation institutionnelle et politique, et enfin, la mise en visibilité – et communication relative aux actions publiques et événements locaux.

Vient ensuite le rôle d'animateur « ressources » du territoire de la collectivité, avec des actions telles que la connaissance des acteurs du territoire à l'international, la réalisation de benchmarks, la mise en synergie d'acteurs, multisectorielle et transversale, l'accompagnement méthodologique et la formation en matière de coopération.

Mais c'est surtout le pilotage des partenariats, la représentation dans les réseaux, l'organisation d'échanges de pratiques, la conduite de projets, la gestion de financement des initiatives locales, l'organisation logistique, qui marque un rôle plus stratégique des collectivités dans la conduite de leur politique publique locale d'action internationale, au service du développement de leur territoire.

Types d'action d'un Service de Développement Économique

De son côté une direction économique – qui porte des actions analogues en termes de politique publique locale, voire d'animateur du territoire dans le domaine économique – se distingue par son apport en termes de veille économique et technologique : connaissance des entre-

prises, laboratoires, technologies, marchés, et de relations avec les acteurs économiques de son territoire, nationaux ou internationaux, qu'il conviendra de mobiliser ou solliciter dans la conception ou la mise en œuvre des actions.

Ce distinguo opéré entre différentes directions, pose la question du portage des AICT économiques en interne, voire en externe, puisque les agences de développement économiques sont traditionnellement positionnées sur l'exogène, et qu'un certain nombre d'entre elles participent directement à des actions de coopération (CEEVO, Agence économique de la Savoie).

Se reporter aux travaux de l'ARRICOD sur les organigrammes et sur la réforme territoriale :

www.arricod.fr/reforme-territoriale

www.arricod.fr/wp-content/uploads/0.Fiche-pratique-organigrammes.pdf



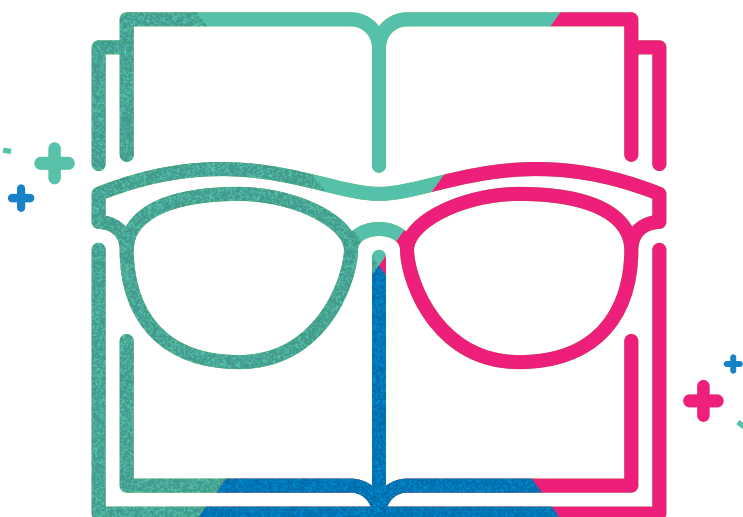


Compétences requises

SAVOIR-FAIRE	SAVOIR	SAVOIR-ÊTRE
<p style="text-align: center;">STRATÉGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la conduite d'une stratégie d'attractivité internationale et d'internationalisation du territoire Articuler la stratégie de développement territorial et les projets de coopération Construire et conduire une stratégie d'influence de la collectivité auprès des instances et réseaux internationaux et Européens <hr/> <p style="text-align: center;">DIAGNOSTIC ET PROSPECTIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer un diagnostic territorial de l'internationalisation Piloter un observatoire territorial de l'internationalisation Réaliser une veille et une prospective économique Favoriser la modélisation économique d'avantages comparatifs du territoire Exploiter les résultats de l'évaluation de programmes pour les stratégies futures <hr/> <p style="text-align: center;">CONDUITE DE PROJETS PARTENARIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> Conduire des projets Construire des argumentaires techniques dans la négociation des partenariats et des projets Monter et entretenir un réseau Monter des partenariats dans la durée <hr/> <p style="text-align: center;">ANIMATION TERRITORIALE ET PARTENARIALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Communiquer et valoriser Mobiliser des acteurs institutionnels et politiques dans le cadre d'un plan d'animation territoriale Sensibiliser et accompagner des acteurs internes/externes aux enjeux économiques de l'internationalisation Conseiller et orienter les porteurs de projets sur les démarches à suivre et les sources de financement Accompagner les services dans le montage technique et financier des projets de la collectivité Encourager et développer la capitalisation des projets, les échanges d'expériences et la constitution des réseaux <hr/> <p style="text-align: center;">SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE-ADMINISTRATIF</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre une logistique événementielle Rechercher des co-financements et répondre à des appels à projets Rédiger des actes administratifs (délibérations, rapports, conventions, marchés) Concevoir et mettre en œuvre un dispositif de gestion, de suivi, de contrôle et d'évaluation des programmes Superviser l'évaluation des projets, à différents moments et conformément aux cahiers des charges 	<p style="text-align: center;">CONNAISSANCE DE L'ÉCOSYSTÈME</p> <ul style="list-style-type: none"> Financements d'aide à l'export et à la prospective Dispositifs de formation à l'export Tissu des acteurs économiques de différentes échelles Fonctionnement d'une collectivité et ses missions Monde de l'entreprise Enseignement supérieur et monde universitaire Eco-système de l'innovation et de la recherche Règles protocolaires Spécificités des appels à projets européens et nationaux Marketing territorial et branding Facteurs d'attractivité du territoire Mécanisme de l'économie sociale et solidaire Politiques, dispositifs d'intervention et acteurs de l'Union européenne Techniques de lobbying <hr/> <p style="text-align: center;">MÉTHODOLOGIE DE PROJETS PARTENARIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingénierie de projet Méthodologie culturelle et politique de coopération et de partenariats Types de partenariat économique : concours, déplacement mutualisé, etc. Modes de conventionnement et de contractualisation Méthodes et outils d'animation Techniques et procédures du montage de projet (cadre logique) et de dossiers de cofinancement 	<ul style="list-style-type: none"> Excellent relationnel Argumenter pour aider à la décision Grande disponibilité et flexibilité Maîtrise des langues étrangères Fin négociateur Aptitude à travailler en transversalité Faire preuve d'esprit d'analyse, de synthèse

Références bibliographiques

- > ABCIS - « Développement économique et solidarité internationale, agir ensemble au nord et au sud »
5^{es} assises de la solidarité internationale en Bretagne - juin 2015
- > AFD, *Les nouvelles formes de coopération décentralisée: quelles formes, quels moyens? Document de synthèse des débats* [en ligne], octobre 2014, 24 p. [consulté le 18 mai 2016]. <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS_COMMUNS/pdf/iD4D%20coopdec%20bruxelles.pdf>
- > AFD & CUF, *Coopération économique décentralisée. État des lieux* [en ligne], juin 2013, 40 p. [consulté le 18 mai 2016]. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Etude_CED_finalisee__editosigne_7juin20135_cle071c41.pdf>
- > AFD & CUF, CNER, MAEDI, *La dimension économique du développement durable dans la coopération décentralisée: un séminaire pour l'exemple. Quelles synergies?* [en ligne], mars 2012, 24 p. [consulté le 18 mai 2016]. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/SEMINAIRE_Cergy_cle06acde.pdf>
- > FRIBOULET Jean-Jacques, « La construction de l'attractivité: une analyse en termes de capacité », *Mondes en développement*, 2010/1, n°149, pp. 11 – 26. [consulté le 1er mai 2016]. <<http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-11.htm>>
- > GARCIA Élise, *L'action internationale des collectivités territoriales: un outil de développement des territoires français?* Thèse, Université de Cergy Pontoise, 2013.
- > GERARDIN Hubert, POIROT JACQUES, « L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel » [en ligne], *Mondes en développement* 2010/1, n° 149, pp. 27-41. [consulté le 18 mai 2016]. www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-27.htm.
- > MAE « La coopération au service du développement international des entreprises » in *Coopérations décentralisées et intercommunalités, la documentation française* 2012, p8: « la coopération décentralisée à dominante économique »
- > Région Nord Pas de Calais, *Coopération économique décentralisée dans le Nord-Pas de Calais*, 2012, <<https://www.youtube.com/watch?v=MsLyPDrVxIU>>
- > ROZIER Hadrien, *L'action internationale des métropoles en question - Entre attractivité et pratiques de coopération*, ed. L'Harmattan, 2015, 212p.





AUTEURS

À la suite d'un travail initié par Farid Aouaichia, ancien administrateur de l'ARRICOD, ont participé à la rédaction de cet ouvrage sous l'impulsion de Gabriel Voisin, administrateur et chargé de relations économiques internationales à Grenoble-Alpes Métropole, Hadrien Rozier, attaché de coopération à Ryad et ancien administrateur, ainsi que l'ensemble des administrateurs de l'ARRICOD.

